



ACI Institute Brasil

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais

2019/2020
14ª edição

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Ser criativo
transforma negócios.

kpmg.com.br



Sumário

4 Introdução

10 Sumário executivo

Resultados

11 Conselhos de Administração

23 Conselhos Fiscais

32 Seguro D&O

38 Auditoria Independente

47 O ACI Institute

5 Sobre o estudo

19 Comitês de Auditoria

26 Remuneração dos administradores

34 Gerenciamento de riscos

40 Políticas Socioambientais

50 Empresas que compõem este estudo

8 Linha do tempo da Governança Corporativa

22 Comitês de Remuneração

31 Código de Ética

37 Auditoria Interna

42 Perfil das empresas analisadas

Introdução

Em 2019, o ACI Institute completou 15 anos no Brasil. No evento que celebrou a data, em 28 de agosto, foi feito um balanço dos avanços, das lições aprendidas e dos próximos passos da governança corporativa em âmbito nacional e global (ver linha do tempo da governança na pág. 8). É nítida a importância que o tema ganhou e vem ganhando. As discussões saíram do contexto meramente regulatório para abarcar uma diversidade enorme de assuntos, como o ativismo dos acionistas e demais *stakeholders*, *cyber security*, riscos geopolíticos, ESG (*Environmental, Social & Governance*), *compliance*, *data analytics*, entre outros. Essa ascensão dos temas relacionados à governança corporativa no ambiente de negócios transparece nesta 14ª edição do estudo

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais.

A porcentagem de conselheiros independentes subiu no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, e manteve-se estável no Básico. Vale lembrar que o segmento Básico não precisa cumprir com padrões mínimos de governança estabelecidos nos Níveis Diferenciados da B3. A porcentagem de conselhos de administração que avaliam seu desempenho apresentou crescimento contínuo nos últimos anos. Nesta edição, subiu em todos os segmentos analisados e atingiu a porcentagem de 38%, número 7% superior ao do ano passado. Sessenta e dois por cento das empresas analisadas declararam ter uma área específica para o gerenciamento de riscos – é a maior porcentagem desde 2010 – e 60% informam ter uma política de gerenciamento de riscos – na edição passada do estudo essa porcentagem era de 47%.

As mesas de debate do ACI corroboram o amadurecimento do setor. No primeiro evento do instituto, em abril de 2004, foi discutida a importância e o papel dos conselheiros de administração e dos membros dos comitês de auditoria. Atualmente, a discussão gira em torno dos temas que devem estar no topo da agenda dos conselheiros e de como o órgão deve estar preparado para lidar com uma gama tão diversa de dilemas, oportunidades e riscos em suas decisões. É nessa conjuntura que a diversidade do conselho, por exemplo, ganhou tanta relevância e o número de conselheiras mulheres, apesar de ainda ser baixo, cresce a cada ano – a porcentagem de mulheres em conselhos chegou a 9,5%. Em 2013, primeiro ano em que este dado específico foi analisado, a porcentagem era de 5,6%.

A percepção do aumento da importância da governança corporativa não se restringe aos estudos e eventos do ACI.

Reflete-se de forma significativa na mídia em geral, que analisa e divulga inclusive a composição dos conselhos de administração, os casos de corrupção nas corporações, as mudanças regulatórias por parte dos órgãos de fiscalização, o aumento da vigilância e, conseqüentemente, do teto dos valores referentes a punições. Uma alteração feita na instrução 607 da CVM, que entrou em vigor no mês de setembro, estabeleceu um novo limite de multas aplicáveis pelo órgão regulador, passando de R\$ 500 mil para R\$ 50 milhões.

Quanto maior o poder, maior a responsabilidade. E quanto maior a responsabilidade, maiores os riscos. Se a governança ganha proeminência, os conselhos e comitês de auditoria ganham novas exigências e obrigações. É um caminho sem retorno. Não vai regredir. Pelo contrário, as exigências dos acionistas, dos demais *stakeholders*, sejam os órgãos reguladores, os financiadores, os clientes, a mídia ou o público em geral, aumentarão à medida que vai ficando bastante clara a responsabilidade das empresas na geração de valor. Não somente financeiro, mas também vinculado às suas responsabilidades sociais, ambientais e políticas.

O presente estudo é um retrato da governança nas companhias abertas brasileiras, muitas delas com a obrigação de cumprir com o padrão mais elevado de governança. Mas isso não significa que o material é voltado exclusivamente a essas organizações. Ele se destina a informar, provocar o debate e, também, a servir de benchmarking para as empresas que estão nascendo, crescendo ou se desenvolvendo. Seja uma empresa familiar fechada, uma *start-up* ou uma estatal. Num ambiente de negócios cada vez mais volátil, uma coisa é certa: a perenidade de uma organização depende da qualidade de seus agentes de governança.

Boa leitura!

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Sobre o Estudo

Amostra

Novo Mercado 128	N2 19	N1 26	Básico 50	Total de empresas 223
----------------------------	-----------------	-----------------	---------------------	---------------------------------

Os dados para este levantamento foram coletados dos Formulários de Referência, divulgados até 5 de julho, de 223 empresas, que foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- Todas as empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3: Novo Mercado, N2 e N1.
- Empresas cujas ações estão entre as 50 mais negociadas no segmento Básico.

As análises e os gráficos serão apresentados levando em conta o número total de empresas ou divididos por segmento, sendo o Novo Mercado composto por 128 empresas (133 no ano anterior), o Nível 2 por 19 (20 no ano anterior), o Nível 1 por 26 (número

igual ao ano anterior) e o Básico por 50 empresas. Foram excluídas do estudo companhias que estavam em recuperação judicial no período de coleta dos dados (10 do Novo Mercado, 1 do N1 e 1 do N2), considerando a limitação de informações fornecidas. Em relação especificamente ao Básico, as empresas em recuperação judicial foram substituídas por outras do mesmo segmento, atendendo ao mesmo critério de maior negociação na bolsa.

A seguir, apresentamos sucintamente o Formulário de Referência, documento base do nosso estudo, e divulgamos uma tabela da B3 que mostra as principais diferenças entre os segmentos de listagem. A relação das companhias que foram analisadas neste material pode ser encontrada na página 50.

O que é o Formulário de Referência

Instituído em 2009 pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Formulário de Referência tem sido a base do nosso estudo desde então. Em suas mais de 20 seções é possível encontrar dados como o ramo de atividades de uma determinada companhia, seus fatores de risco, informações financeiras, estrutura de capital, estrutura da governança e comentários dos administradores sobre o negócio. Todas as empresas abertas, com algumas exceções, devem entregar o Formulário de Referência pelo menos anualmente à CVM, respeitando o prazo de até cinco meses após o encerramento do exercício social. Se não o fizerem, ficam sujeitas a multas e podem até mesmo ser deslistadas da B3.

Comparativo dos segmentos de listagem

	NOVO MERCADO*	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Capital Social	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual mínimo de ações em circulação (free float)	25% ou 15%, caso o ADTV (average daily trading volume) seja superior a R\$ 25 milhões	25%	25%	Não há regra específica
Ofertas Públicas de Distribuição de ações	Esforços de dispersão acionária, exceto para ofertas ICVM 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra específica
Vedação a disposições estatutárias	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra específica	Não há regra específica

*As novas regras para o Novo Mercado entraram em vigor em 02/01/2018 e são imediatamente aplicáveis a empresas ingressantes no segmento após essa data. As empresas que já estavam no Novo Mercado antes de 02/01/2018 devem se adequar até a assembleia geral ordinária que deliberar as demonstrações financeiras referentes ao exercício social de 2020.

	NOVO MERCADO*	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), dos quais, pelo menos, 2 ou 20% (o que for maior) devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa. Em caso de vacância que culmine em acumulação de cargos, são obrigatórias determinadas divulgações.	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Não há regra específica
Obrigações do Conselho de Administração	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo, incluindo alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Não há regra específica	Não há regra específica
Demonstrações financeiras	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Conforme legislação
Informações em inglês, simultâneas à divulgação em português	Fatos relevantes, informações sobre proventos (aviso aos acionistas ou comunicado ao mercado) e <i>press release</i> de resultados	Não há regra específica, além das DFs (vide item acima)	Não há regra específica	Não há regra específica
Reunião pública anual	Realização, em até 5 dias úteis após a divulgação de resultados trimestrais ou das demonstrações financeiras, de apresentação pública (presencial, por meio de teleconferência, videoconferência ou outro meio que permita a participação a distância) sobre as informações divulgadas	Obrigatória (presencial)	Obrigatória (presencial)	Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Divulgação adicional de informações	Regimentos do Conselho de Administração, de seus comitês de assessoramento e do Conselho Fiscal, quando instalado Código de conduta (com conteúdo mínimo) Políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo, exceto a de remuneração Divulgação (i) anual de relatório resumido do comitê de auditoria estatutário contemplando os pontos indicados no regulamento; ou (ii) trimestral de ata de reunião do Conselho de Administração, informando o reporte do comitê de auditoria não estatutário	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra específica
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)

*As novas regras para o Novo Mercado entraram em vigor em 02/01/2018 e são imediatamente aplicáveis a empresas ingressantes no segmento após essa data. As empresas que já estavam no Novo Mercado antes de 02/01/2018 devem se adequar até a assembleia geral ordinária que deliberar as demonstrações financeiras referentes ao exercício social de 2020.

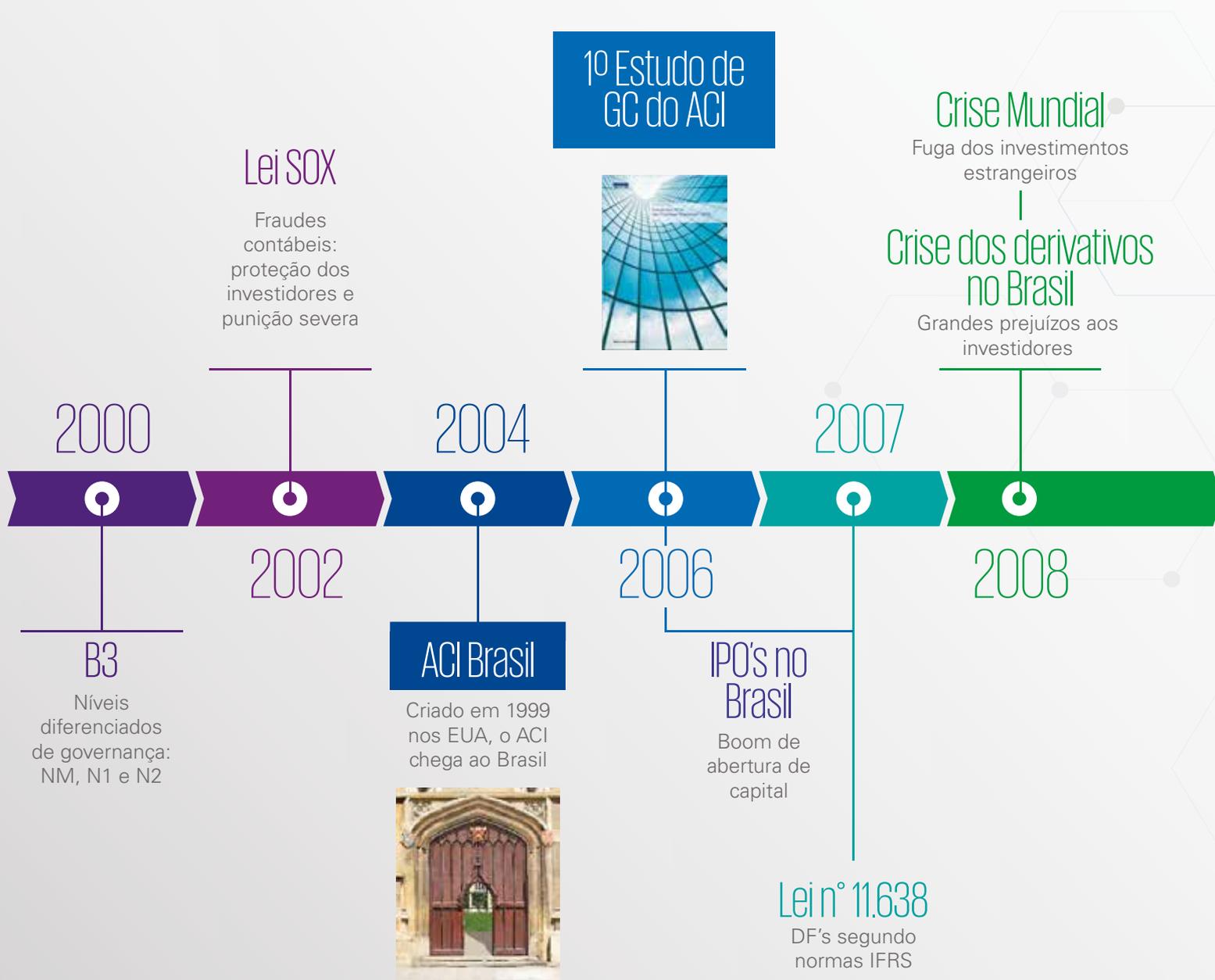
	NOVO MERCADO*	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Saída do segmento / Oferta Pública de Aquisição de Ações (OPA)	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Não aplicável	Não aplicável
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa	Facultativa
Comitê de Auditoria	Obrigatória a instalação de comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo	Facultativo
Auditoria interna	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa	Facultativa
Compliance	Obrigatória a implementação de funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo	Facultativo

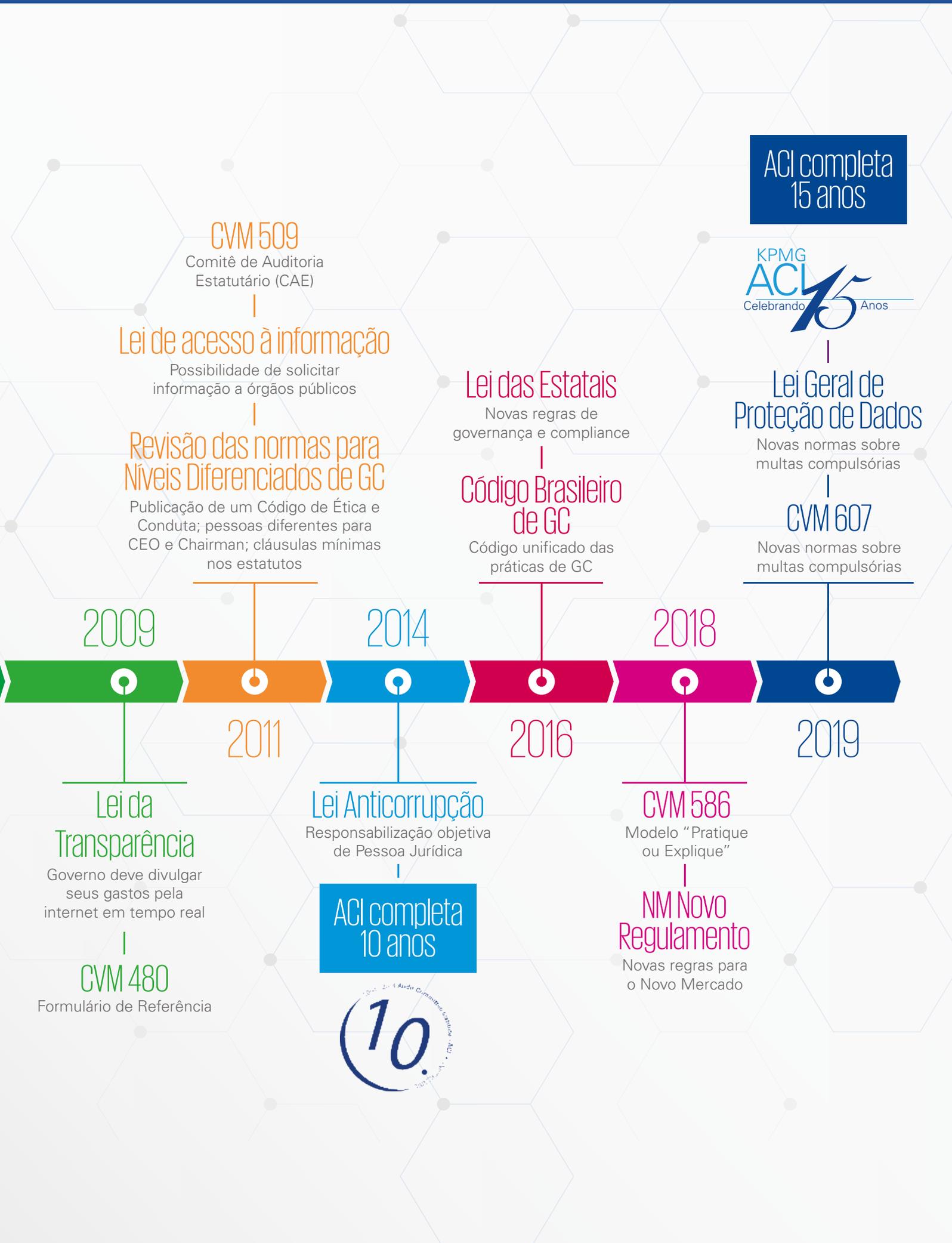
Fonte: B3 - Comparativo dos segmentos de Listagem. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem. Consulta feita em 30/10/2019.

*As novas regras para o Novo Mercado entraram em vigor em 02/01/2018 e são imediatamente aplicáveis a empresas ingressantes no segmento após essa data. As empresas que já estavam no Novo Mercado antes de 02/01/2018 devem se adequar até a assembleia geral ordinária que deliberar as demonstrações financeiras referentes ao exercício social de 2020.



Linha do tempo da Governança Corporativa





ACI completa 15 anos



CVM 509
Comitê de Auditoria Estatutário (CAE)

Lei de acesso à informação

Possibilidade de solicitar informação a órgãos públicos

Revisão das normas para Níveis Diferenciados de GC

Publicação de um Código de Ética e Conduta; pessoas diferentes para CEO e Chairman; cláusulas mínimas nos estatutos

Lei das Estatais

Novas regras de governança e compliance

Código Brasileiro de GC

Código unificado das práticas de GC

Lei Geral de Proteção de Dados

Novas normas sobre muitas compulsórias

CVM 607

Novas normas sobre muitas compulsórias

2009

2014

2018

2011

2016

2019

Lei da Transparência

Governo deve divulgar seus gastos pela internet em tempo real

CVM 480

Formulário de Referência

Lei Anticorrupção

Responsabilização objetiva de Pessoa Jurídica

ACI completa 10 anos



CVM 586

Modelo "Pratique ou Explique"

NM Novo Regulamento

Novas regras para o Novo Mercado

Sumário executivo

O objetivo deste estudo é mensurar e acompanhar a evolução das práticas de governança corporativa nas empresas abertas brasileiras. Para isso, anualmente, coletamos e analisamos informações dos Formulários de Referência sobre Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e demais comitês de assessoramento ao CA. Foram avaliados também dados referentes a seguro D&O, remuneração dos

administradores, gerenciamento de riscos, auditoria interna, auditoria independente, distribuição de dividendos e estrutura de controle das empresas. O quadro abaixo não tem propósito conclusivo. Destina-se a mostrar um resumo dos resultados que estão detalhados nas páginas a seguir e, em alguns casos, destacar tendências de aplicação das práticas de governança corporativa.

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
Conselho de Administração				
Cargos CEO x Chairman separados	100%	100%	100%	72%
% de conselheiros independentes	44%	45%	26%	14%
Relações familiares no CA	48%	53%	52%	42%
Número médio de reuniões	16	20	26	14
Avaliação de desempenho no CA	44%	35%	50%	20%
Comitê de Auditoria				
Existência	66%	79%	65%	26%
Membros do Conselho de Administração no Comitê	57%	60%	37%	34%
Outros itens				
Conselho Fiscal permanente	22%	31%	64%	28%
Código de ética e conduta	100%	100%	100%	54%
Área de gerenciamento de riscos	62%	74%	76%	47%
Política de gerenciamento de riscos - Comply or explain	91%	100%	96%	84%
Auditoria interna	82%	84%	100%	62%
Qualidade dos Controles Internos	96%	100%	88%	97%

Resultados

Conselhos de Administração

Em relação à composição do Conselho de Administração (CA), uma informação se destaca: desde 2016, a porcentagem de posições ocupadas por mulheres nos CAs cresce ano a ano – nesta edição, chegou a 9,5%. O número ainda é bastante baixo, mas o crescimento é constante. Quarenta e sete por cento das empresas que compõem o levantamento têm ao menos uma mulher em seus conselhos. A título de comparação, na edição passada, a porcentagem era de 40% e, em 2013, 33%. Os aumentos apresentados estão em linha com os debates contínuos acerca da diversidade nos conselhos.

Outro dado evidencia como os CAs estão mais abertos à autocrítica: a porcentagem de companhias que avalia o desempenho individual

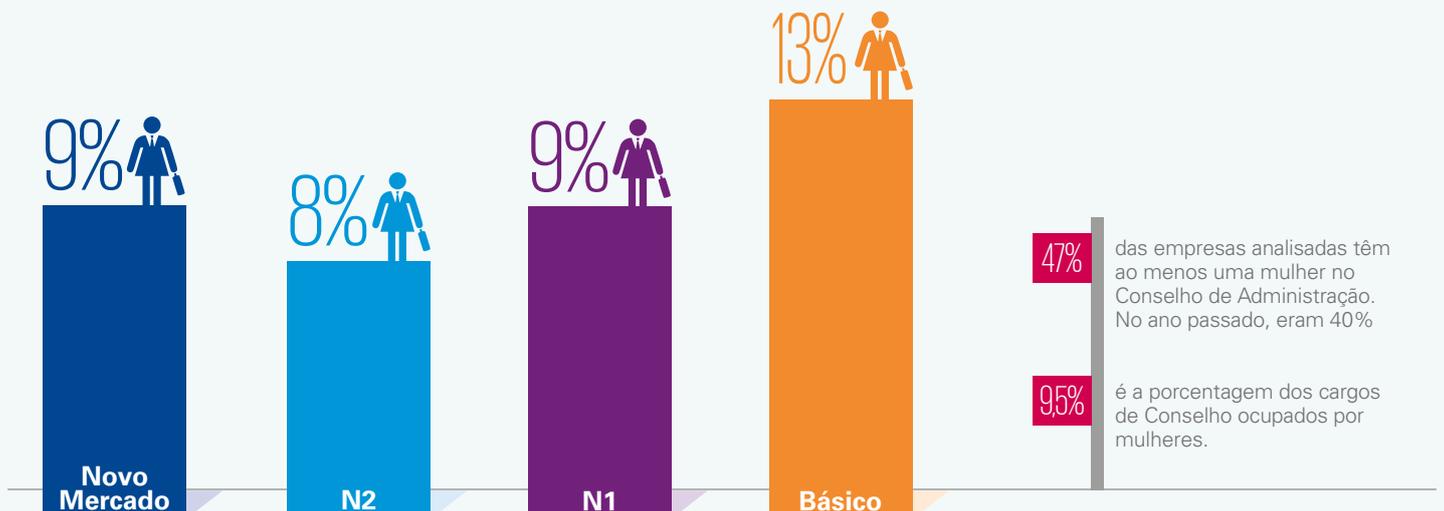
de seus conselheiros passou de 29% para 30%. Já a porcentagem de empresas que avaliam o desempenho do CA como um todo chegou a 38% este ano – contra 31% em 2018. 52% das organizações dizem que não há, em seus CAs, membros com laços de parentesco entre si ou com outros profissionais que atuam na mesma companhia.

De maneira geral, os CAs das empresas abertas brasileiras são compostos por 7 membros, que fazem 17 reuniões ao ano. Os conselheiros independentes somam 36% - 54% são conselheiros externos e 10% executivos – e a porcentagem de conselheiros indicados pelo acionista minoritário chegou a 31%.

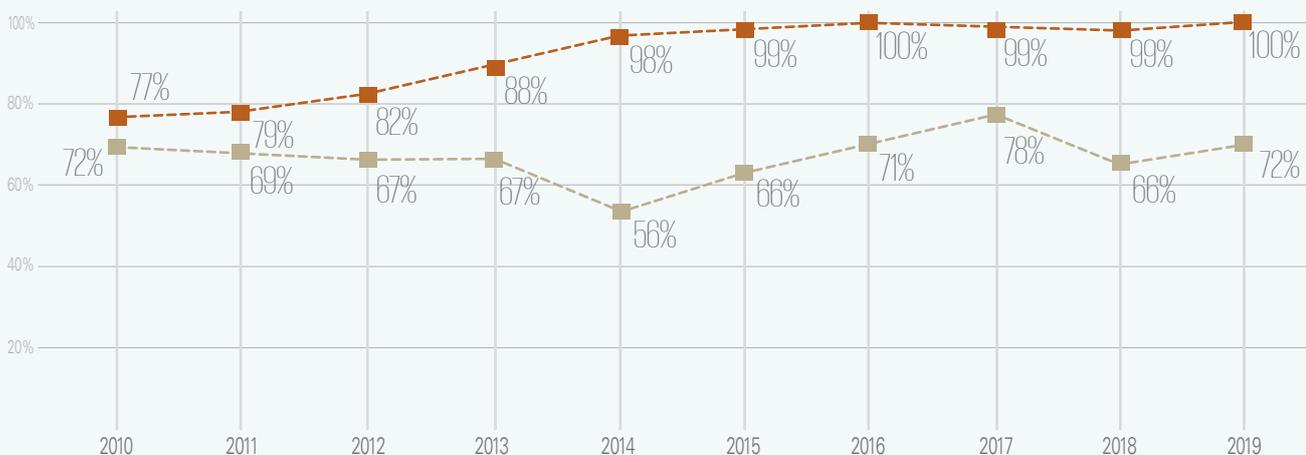
Quantidade média de membros no Conselho de Administração, por segmento de listagem



Porcentagem de mulheres no Conselho de Administração, por segmento de listagem

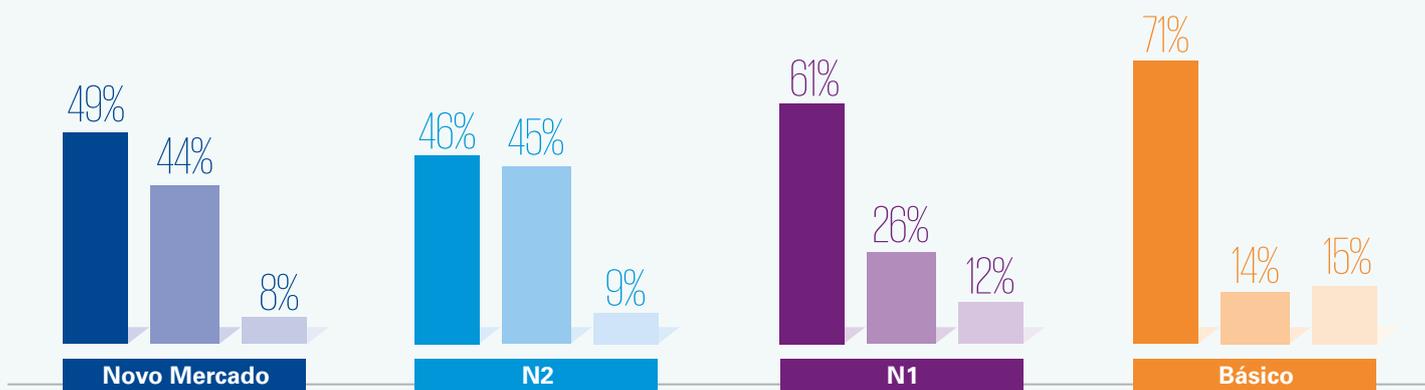


Porcentagem de empresas nas quais os cargos de presidente-executivo (CEO) e presidente do Conselho de Administração (Chairman) são ocupados por pessoas distintas



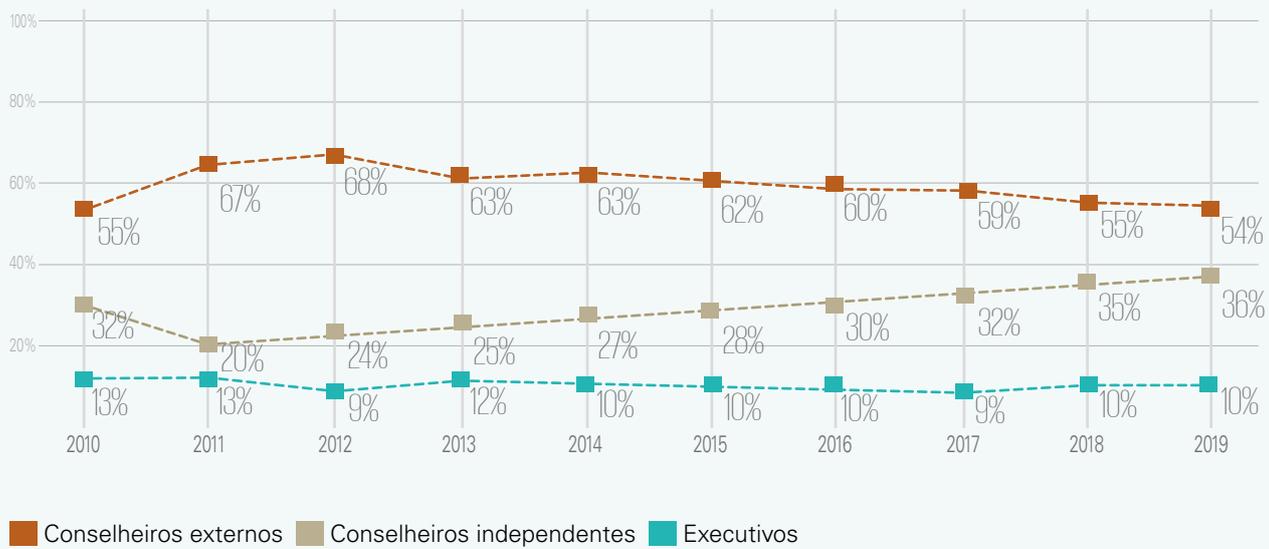
■ Níveis diferenciados de governança (Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2) ■ Básico

Composição do Conselho de Administração, por segmento de listagem

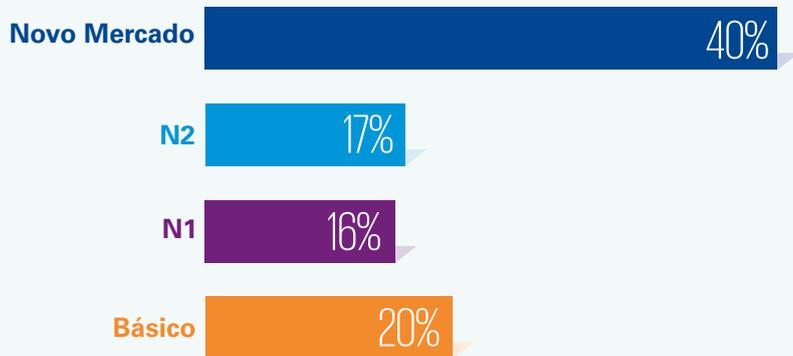


■ ■ ■ Conselheiros externos
 ■ ■ ■ Conselheiros independentes
 ■ ■ ■ Executivos

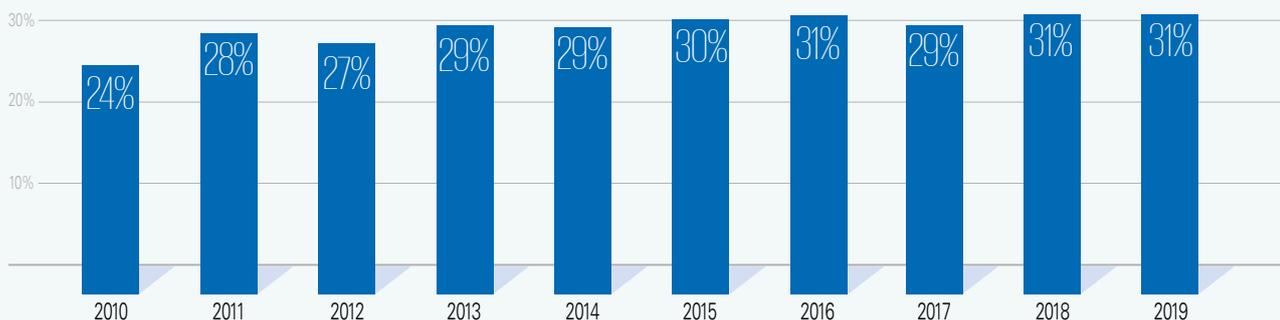
Evolução na composição dos Conselhos de Administração



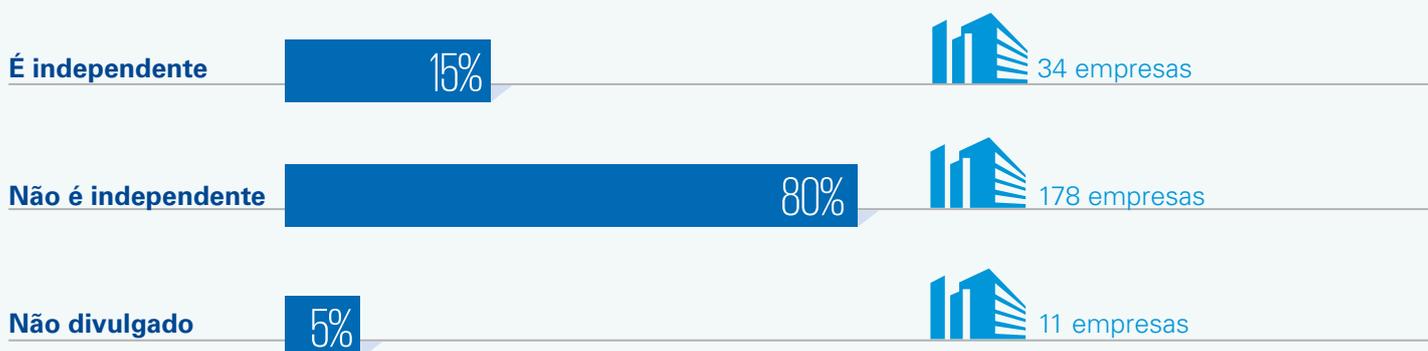
Porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários, por segmento de listagem



Evolução na percentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários



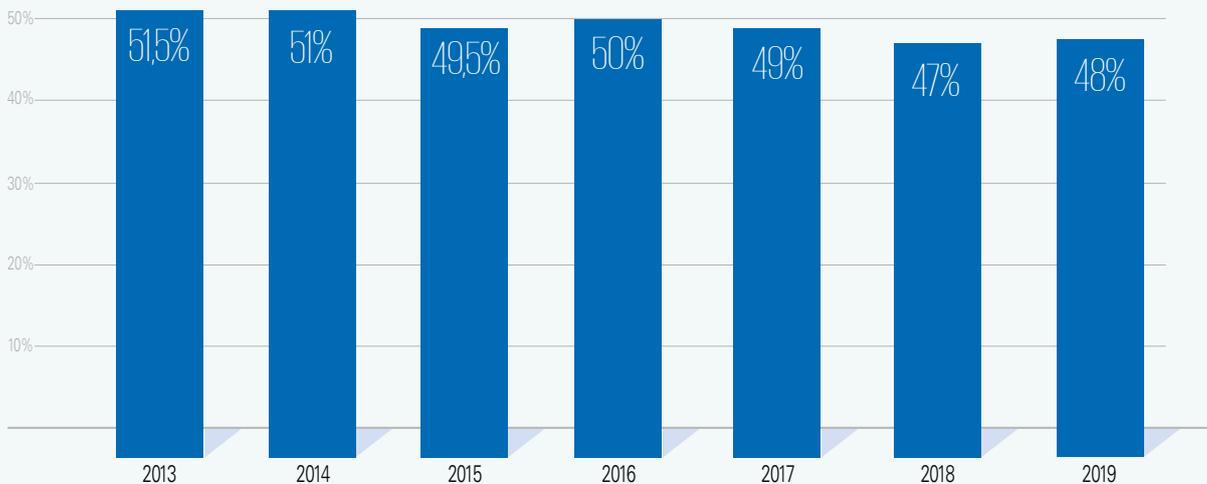
Empresas onde o presidente do Conselho de Administração é um conselheiro independente



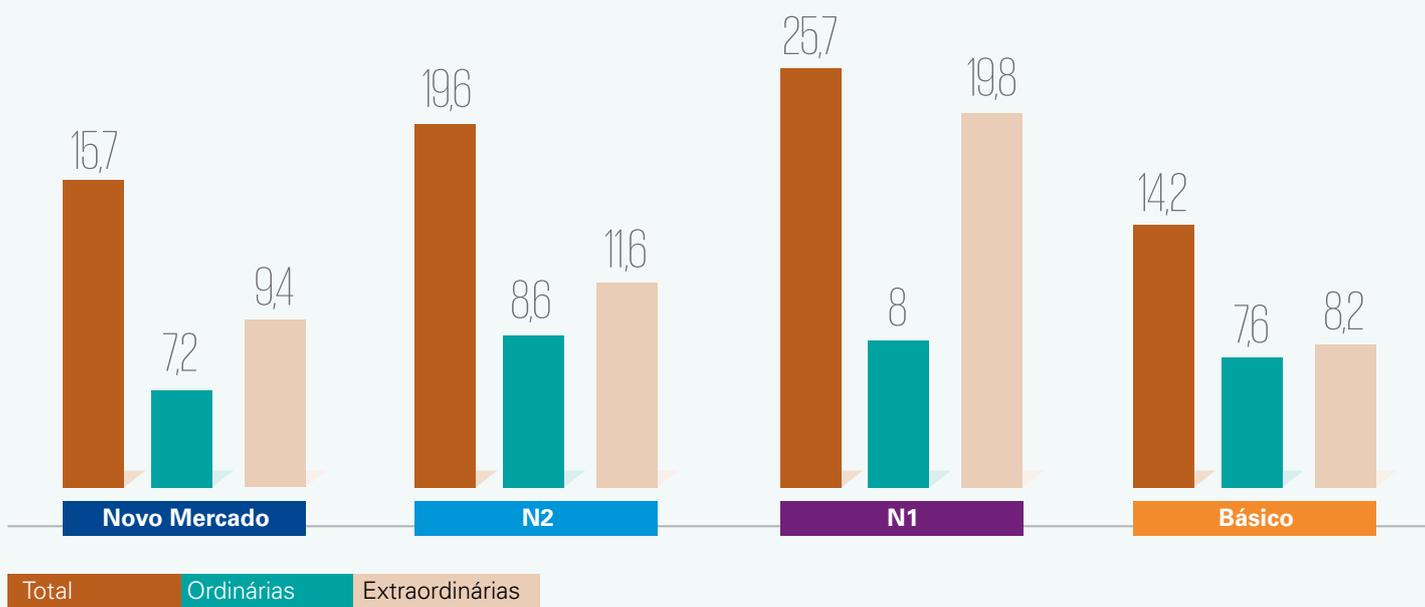
Porcentagem de empresas onde existe relação familiar entre os membros do Conselho de Administração e outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho, por segmento de listagem



Evolução na percentagem de empresas onde existe relação familiar entre os membros do Conselho de Administração e outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho



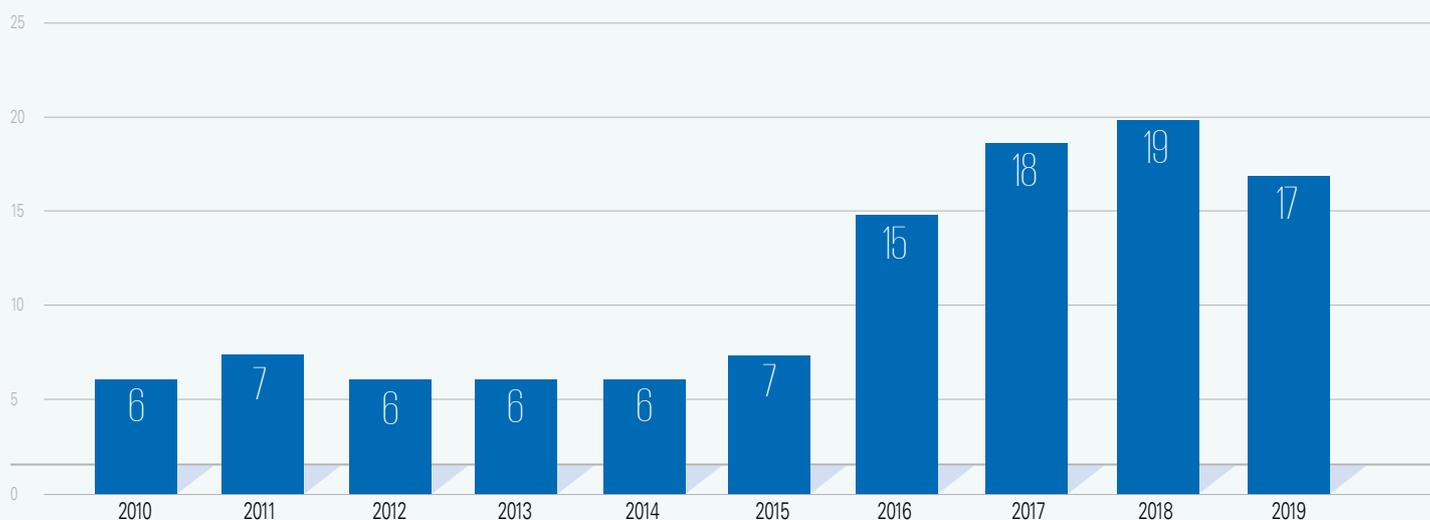
Média anual de reuniões do Conselho de Administração, por segmento de listagem



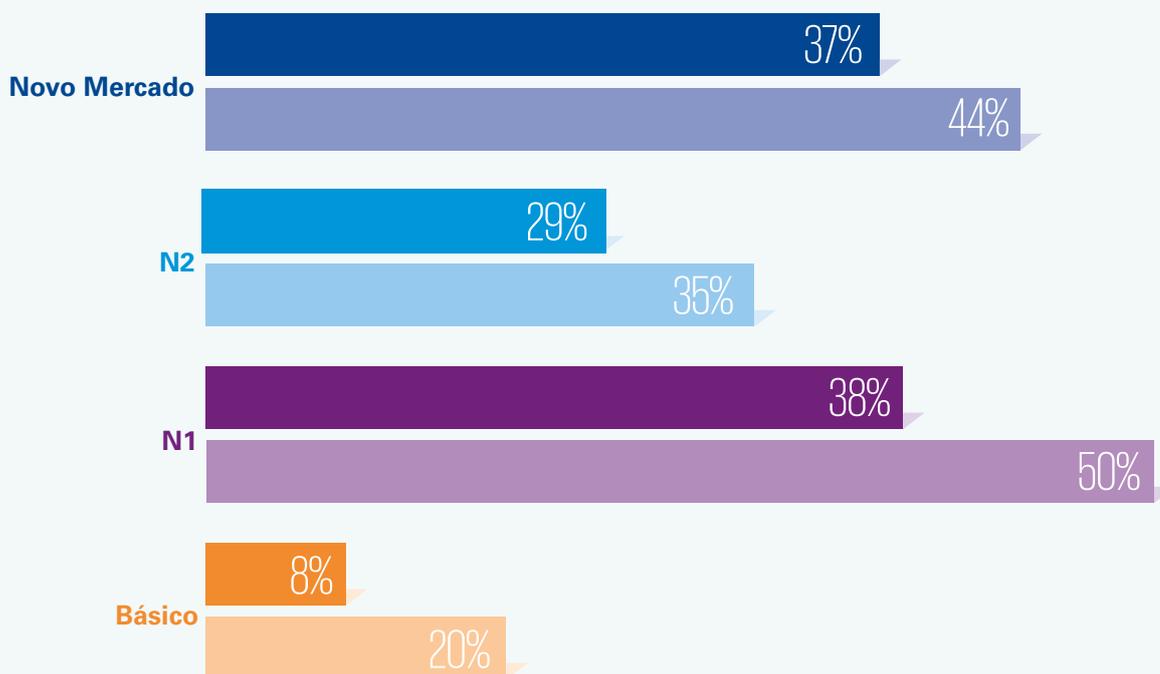
Número de empresas que não divulgaram a informação:



Evolução no número médio anual de reuniões do Conselho de Administração



Porcentagem de empresas em que o Conselho avalia periódica e formalmente o desempenho do órgão e de seus conselheiros individualmente, por segmento de listagem

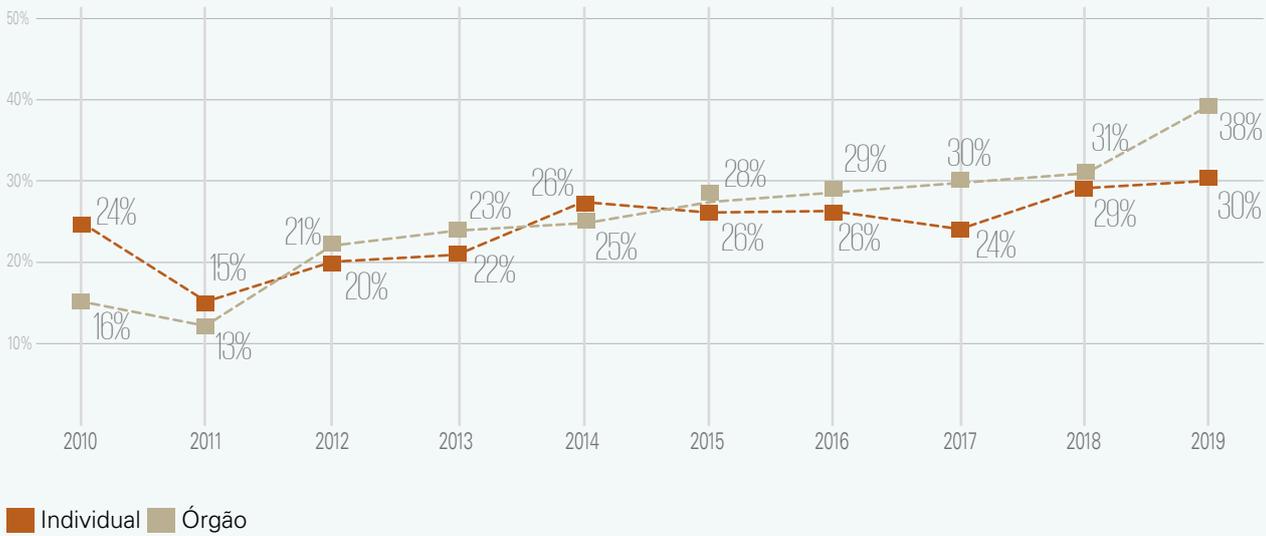


■ ■ ■ ■ Individual
■ ■ ■ ■ Órgão

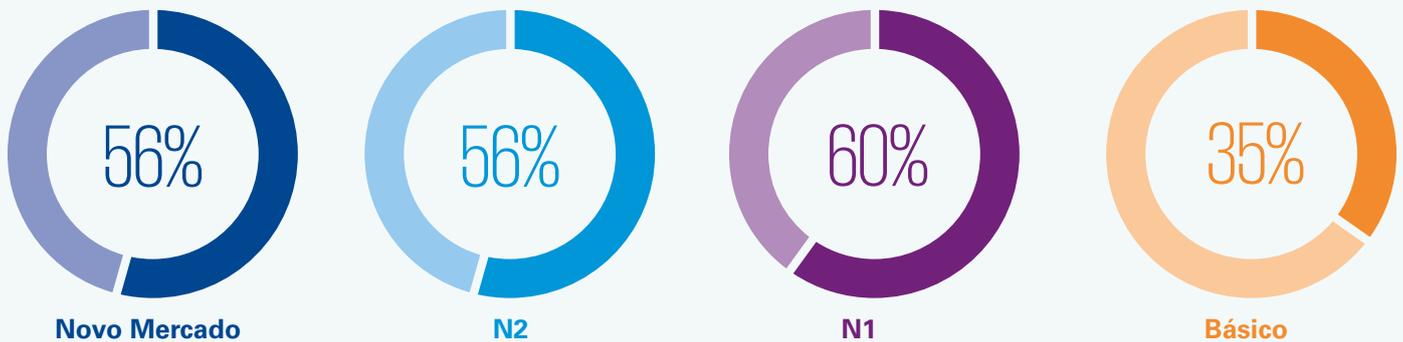
Número de empresas que não divulgaram a informação:

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Desempenho do órgão	11	2	2	5	20
Desempenho individual	14	2	2	10	28

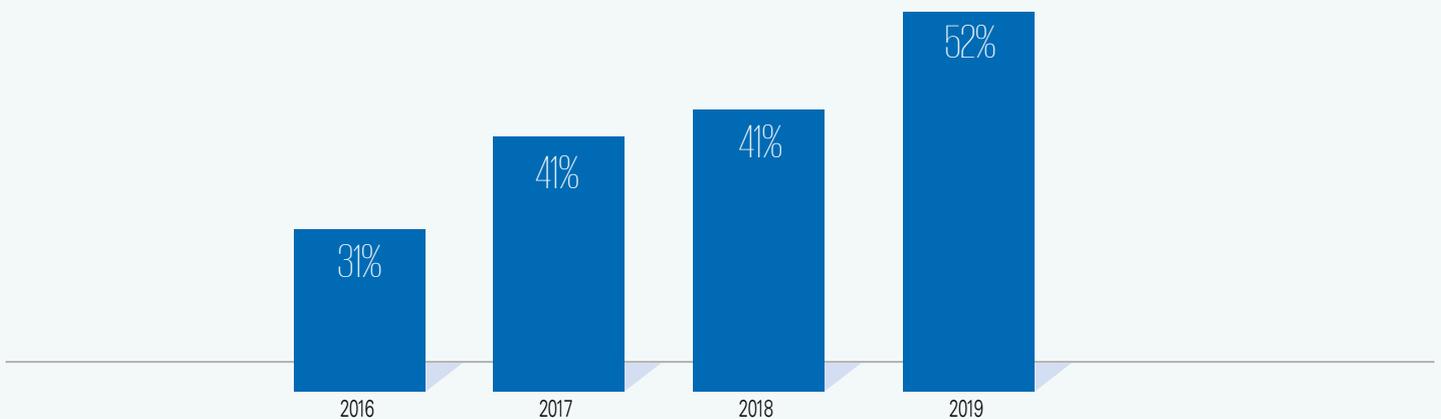
Evolução na porcentagem de empresas onde o Conselho de Administração avalia seu desempenho



Porcentagem de empresas que têm regras específicas relacionadas a conflitos de interesse*, por segmento de listagem



Evolução na porcentagem total das empresas que têm regras específicas relacionadas a conflitos de interesse*

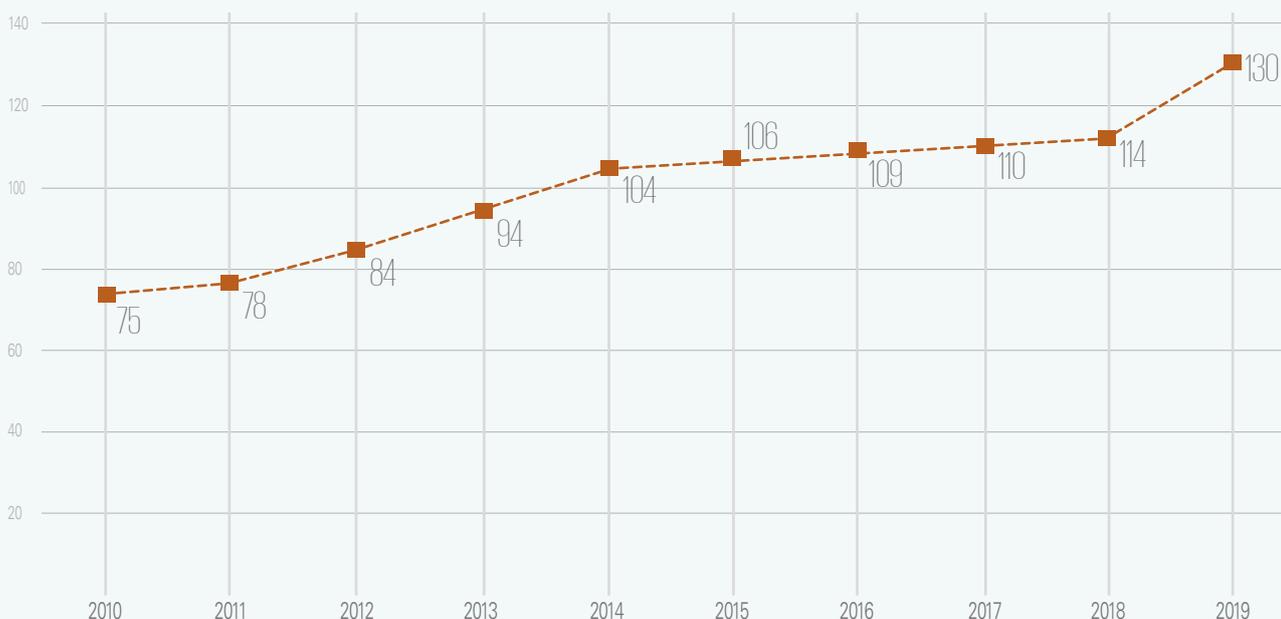


*Usamos o termo "conflitos de interesse" no sentido amplo, para caracterizar conflito de interesse entre acionistas e administradores, mas também conflitos referentes às assembleias gerais, ao Conselho de Administração e às transações realizadas pela companhia.

Comitês de assessoramento mais frequentes aos Conselhos de Administração, por segmento de listagem

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total 2019	Total 2018
Comitê de auditoria	85	15	17	13	130	114
Comitê de recursos humanos	53	4	10	0	67	66
Comitê de remuneração	27	8	10	9	54	63
Comitê de finanças/investimentos	45	7	7	1	60	62
Comitê de riscos	39	8	8	2	57	57
Comitê de governança corporativa	31	5	4	2	42	36
Comitê de estratégia	24	3	6	1	34	35
Comitê de sustentabilidade	15	2	4	1	22	25
Comitê de ética	15	0	1	2	18	22
Comitê de compliance	11	1	1	1	14	15
Outros comitês	88	16	19	12	135	147

Evolução na quantidade de empresas que têm Comitê de Auditoria



■ Auditoria

O que são os comitês de assessoramento?

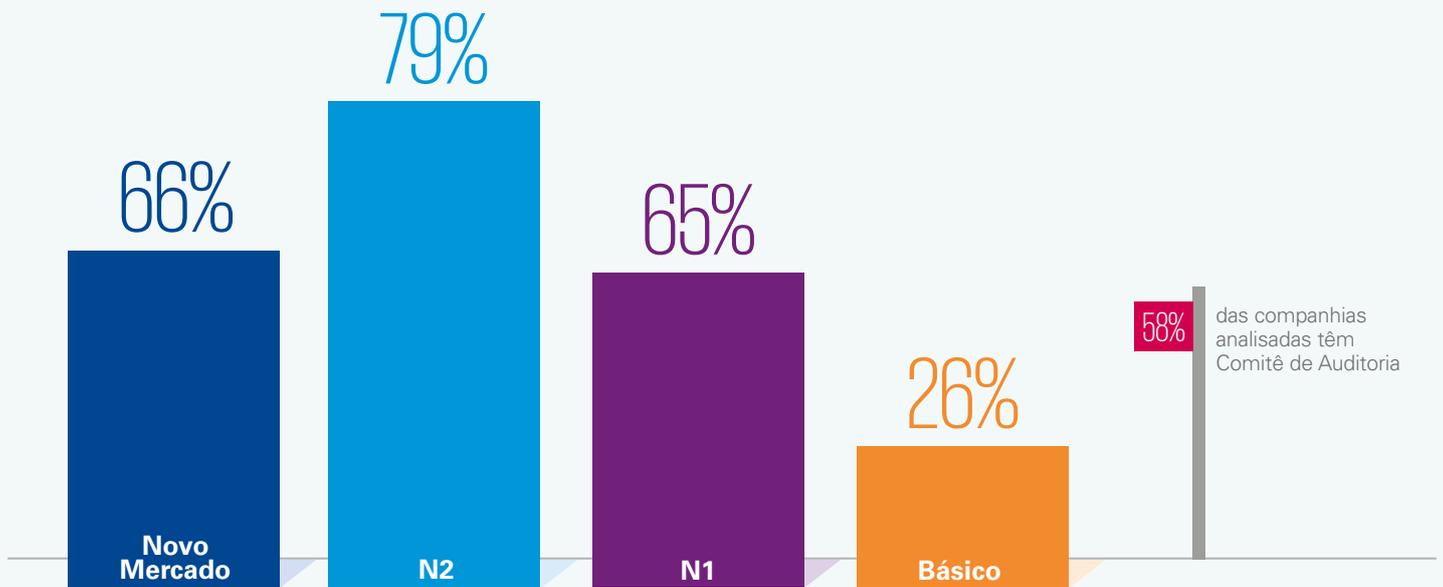
Como o próprio nome diz, são órgãos de assessoria ao Conselho de Administração, cujo objetivo é fornecer conteúdo e análises para a tomada de decisão do Conselho, inclusive propondo melhorias relacionadas à sua área de atuação, a fim de conferir maior eficiência e qualidade às decisões deste colegiado e zelar para que as atividades da companhia sejam conduzidas em conformidade com as leis, ética e controles internos.

Comitês de Auditoria

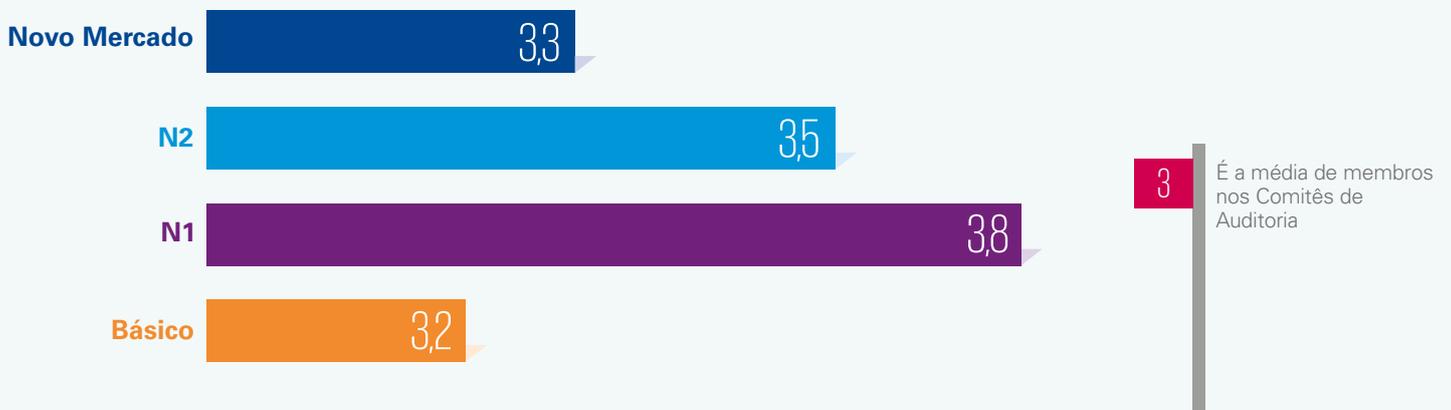
Na amostra deste ano, 58% das empresas relataram ter um comitê de auditoria (CoAud). Entre as empresas do Novo Mercado (NM), 34% ainda não contam com esse órgão e, portanto, precisarão se adaptar para cumprir com a alteração na regulação do NM. A nova diretriz dá o prazo até a AGO de 2021 para que todas as empresas desse segmento constituam seus comitês de auditoria e atendam às demais novas regras.

Entre as empresas com CoAud, a média é de 3 membros. A porcentagem de conselheiros de administração no comitê de auditoria caiu 5 pontos percentuais: passou de 57% para 52%. O Nível 2 é o segmento com a maior porcentagem de CoAuds liderados por conselheiros independentes: 46% contra 44% do Novo Mercado.

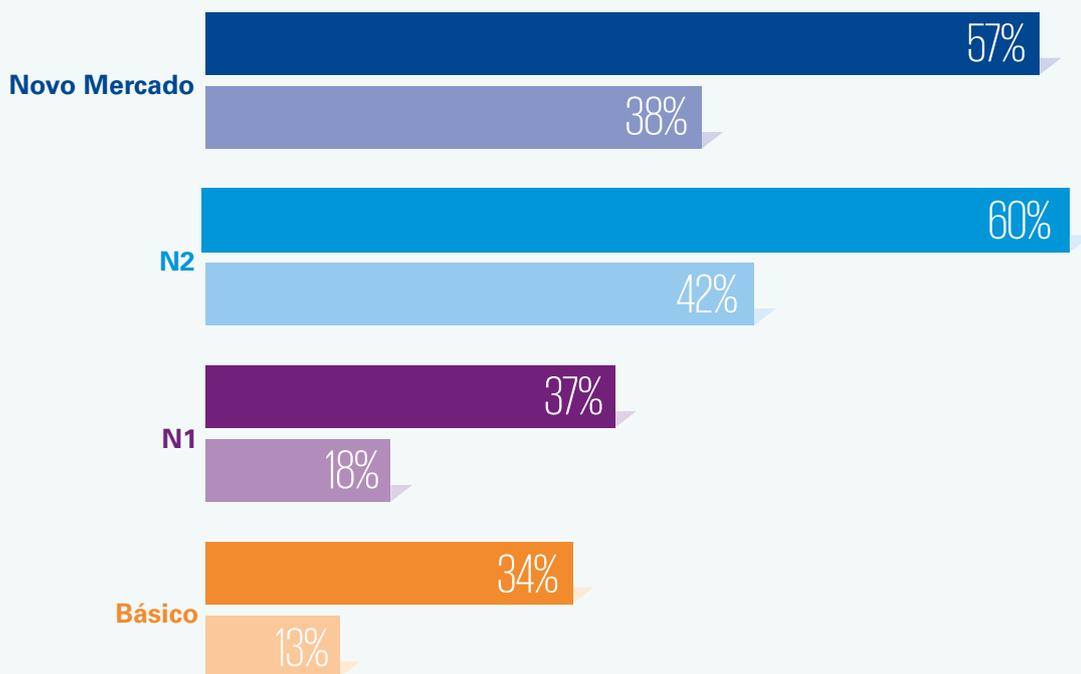
Porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria, por segmento de listagem



Quantidade de membros no Comitê de Auditoria, por segmento de listagem

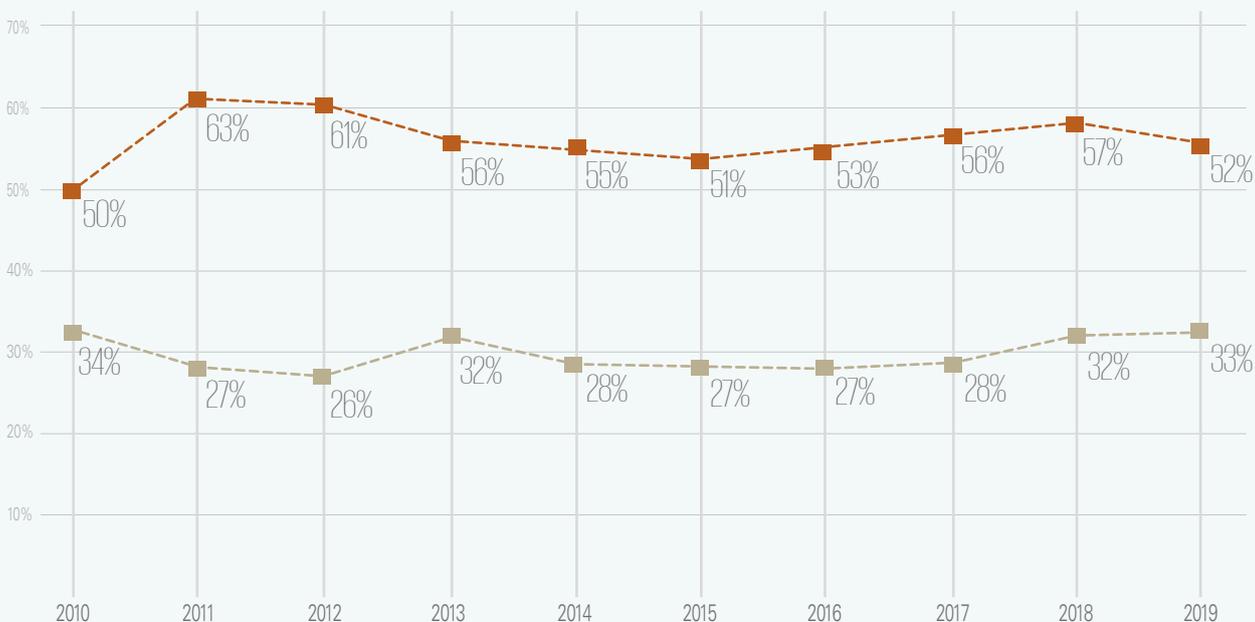


Porcentagem de conselheiros de administração em relação ao total de membros nos Comitês de Auditoria, por segmento de listagem



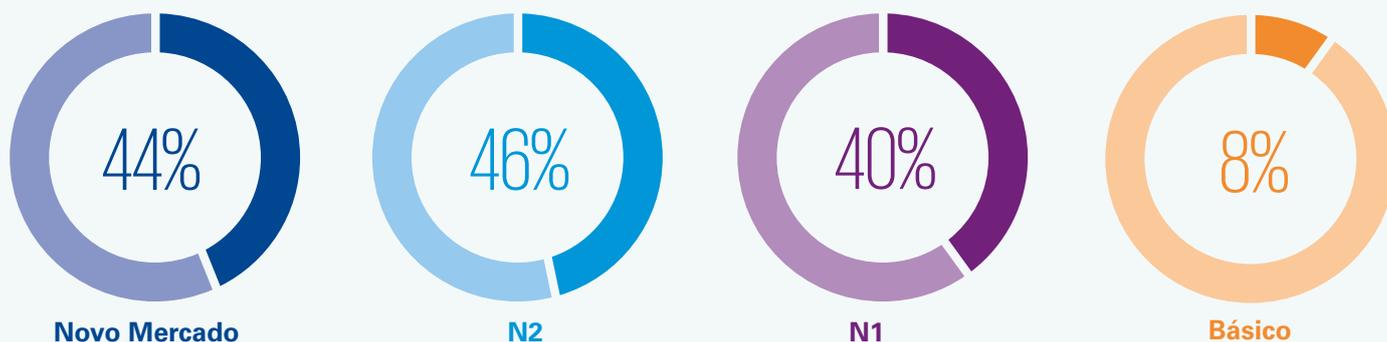
■ ■ ■ ■ % de Conselheiros no Comitê de Auditoria
 ■ ■ ■ ■ % de conselheiros independentes no Comitê de Auditoria

Evolução da porcentagem de conselheiros de administração nos Comitês de Auditoria



■ % de conselheiros no Comitê de Auditoria
 ■ % de conselheiros independentes no Comitê de Auditoria

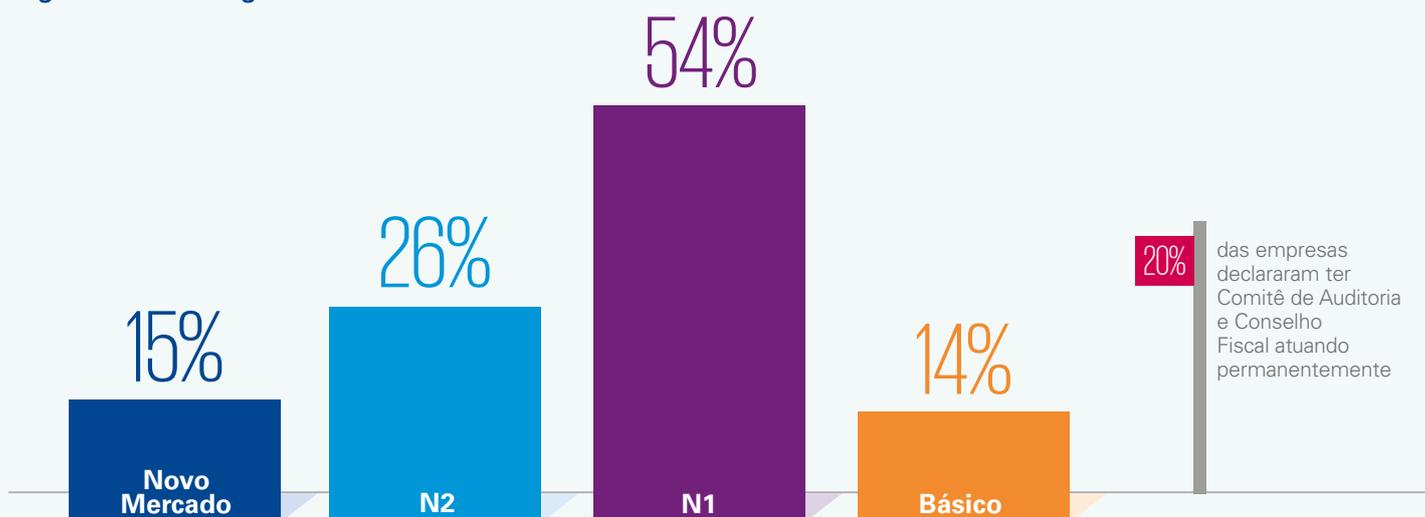
Porcentagem de empresas nas quais o Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro de administração independente, por segmento de listagem



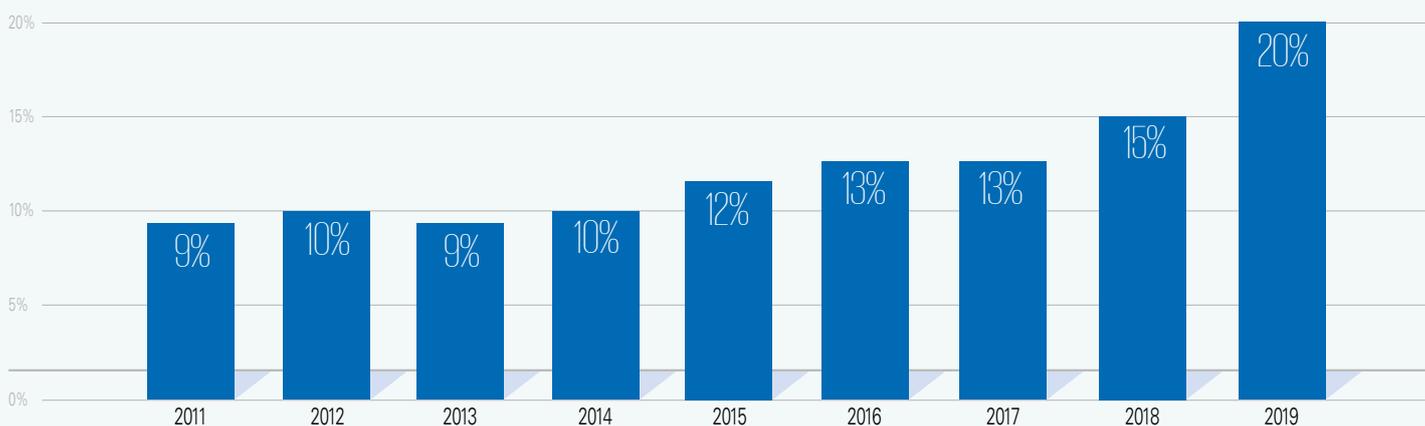
Número de empresas que não divulgaram a informação neste ano e no ano anterior:

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
2019	33	1	0	1	35
2018	32	2	2	0	36

Porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal permanente, por segmento de listagem



Evolução da porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal permanente

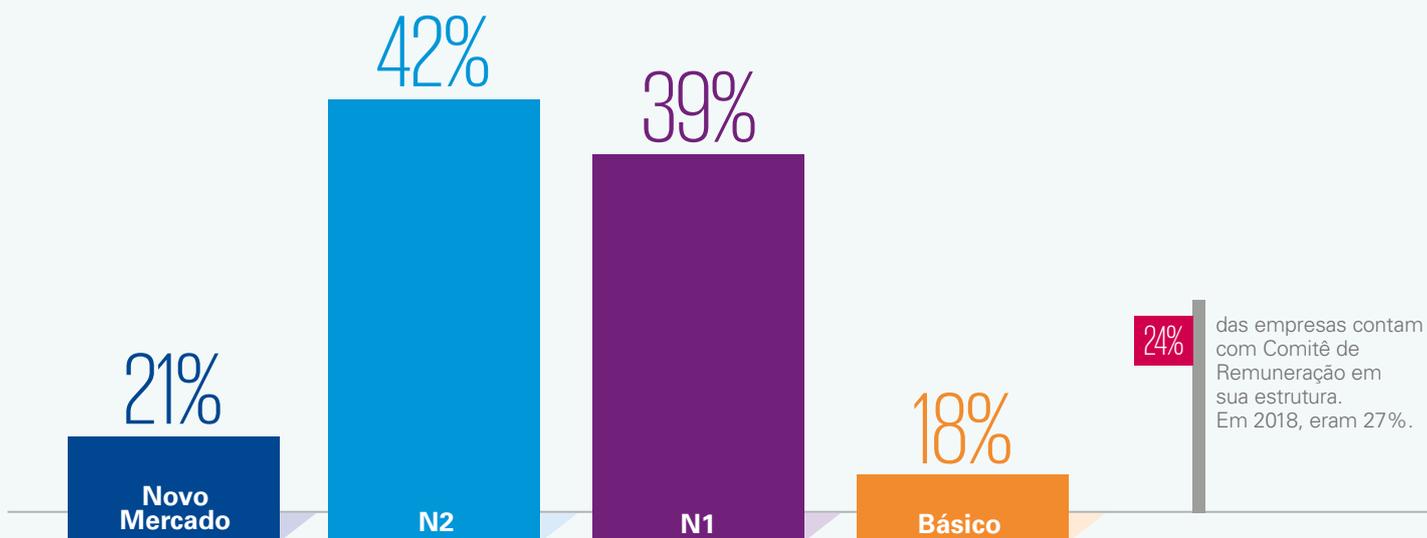


Comitês de Remuneração

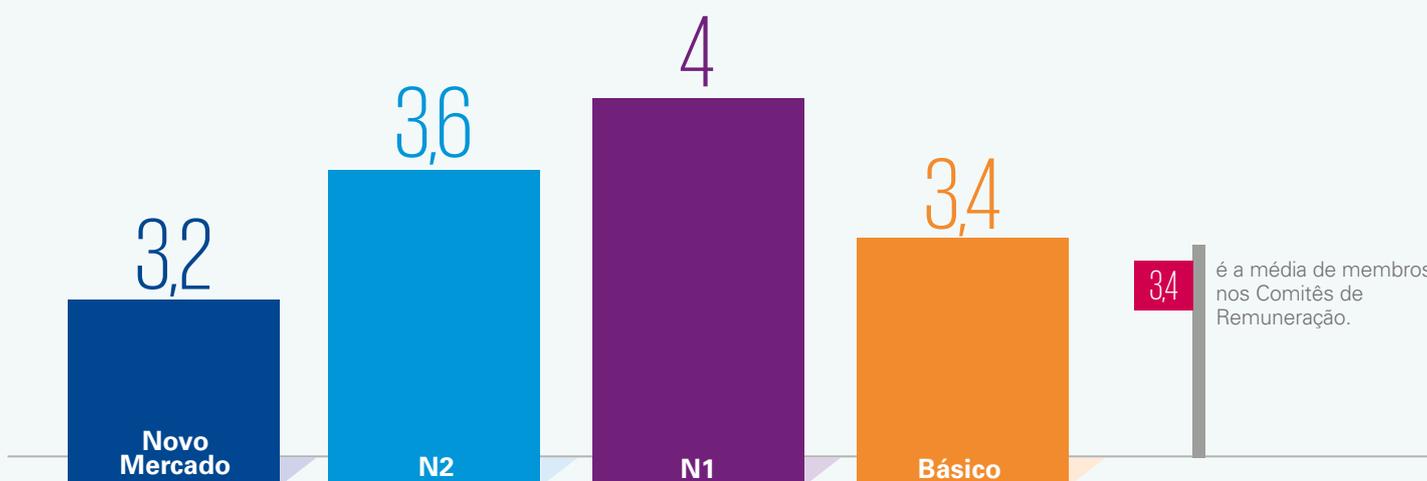
O Comitê de Remuneração tem o objetivo de desenvolver e propor ao CA a política de remuneração dos órgãos que administram a companhia. Do total de 223 empresas analisadas, 54 declararam

contar com comitê de remuneração. A média de membros é de 3,4 sendo que 70% deles também atuam no CA.

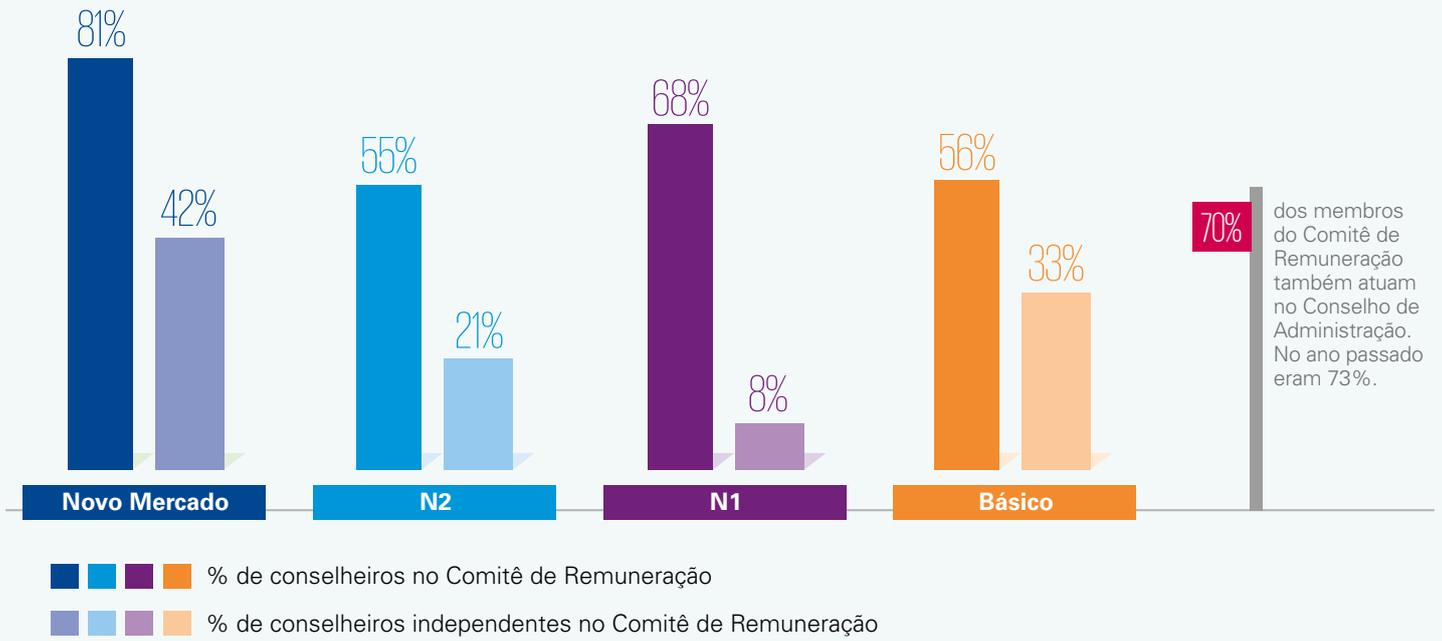
Porcentagem de empresas nas quais há Comitê de Remuneração, por segmento de listagem



Quantidade média de membros no Comitê de Remuneração, por segmento de listagem



Porcentagem de conselheiros de administração no Comitê de Remuneração, por segmento de listagem

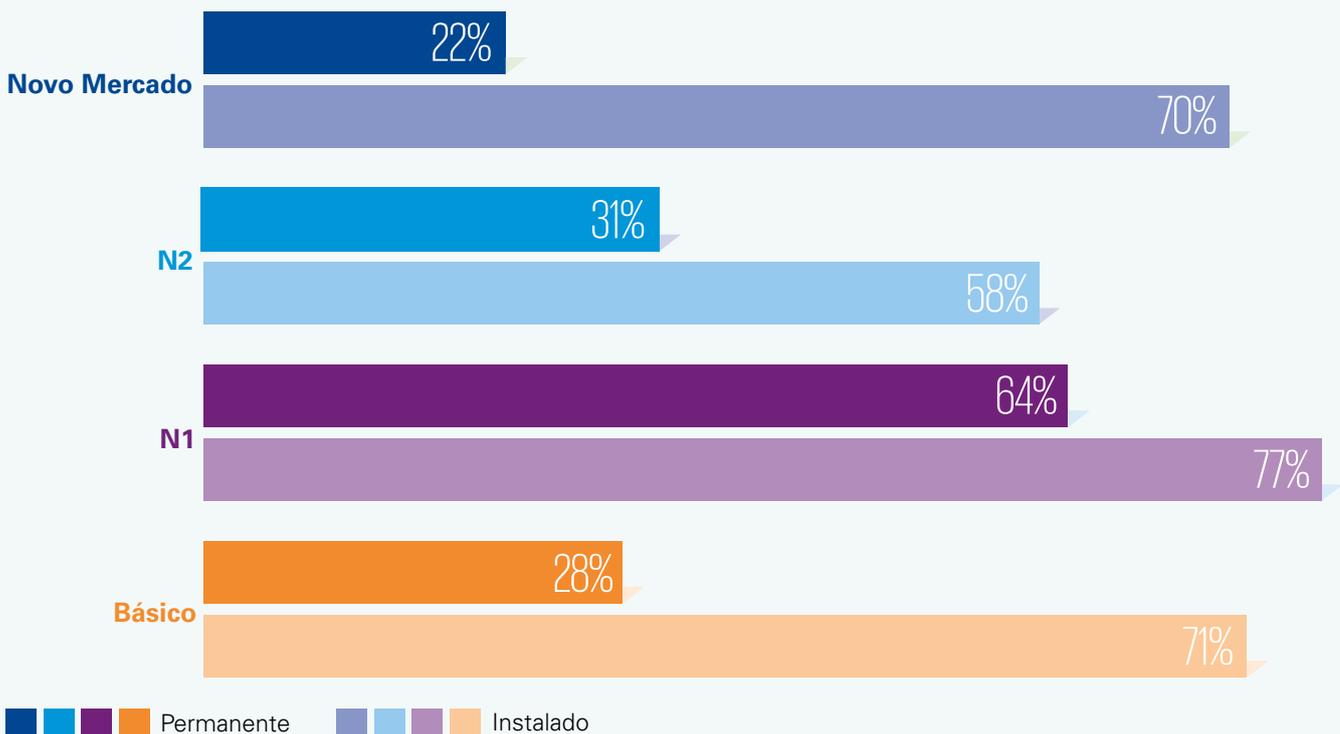


Conselhos Fiscais

Das 223 empresas analisadas este ano, 65 declararam ter um Conselho Fiscal (CF) instalado – 30% deles atuam de forma permanente. A média de membros do CF é de 3,5, sendo que 39% dos membros foram indicados pelos acionistas minoritários. O Novo

Mercado é o segmento com a maior porcentagem de membros do CF indicados por minoritários – 43%, contra 31% do N2, 39% do N1 e 35% do Básico.

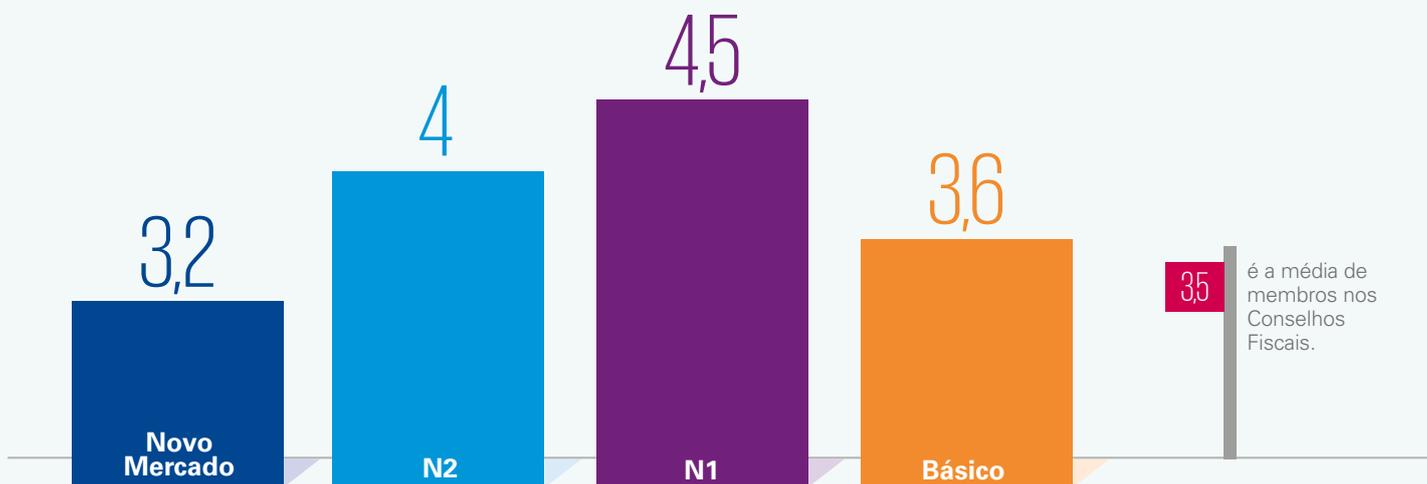
Porcentagem de empresas que têm Conselho Fiscal instalado e Conselho Fiscal permanente, por segmento de listagem



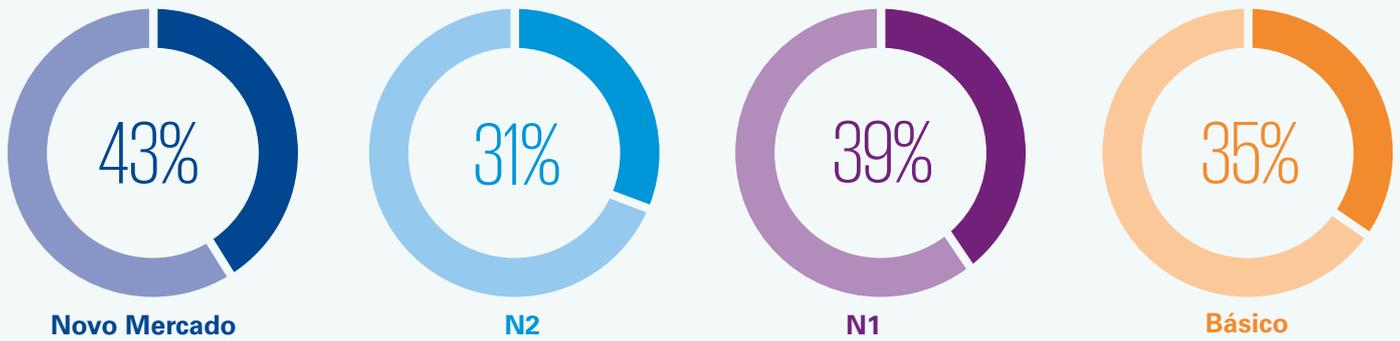
Evolução na percentagem de empresas com Conselho Fiscal instalado e permanente



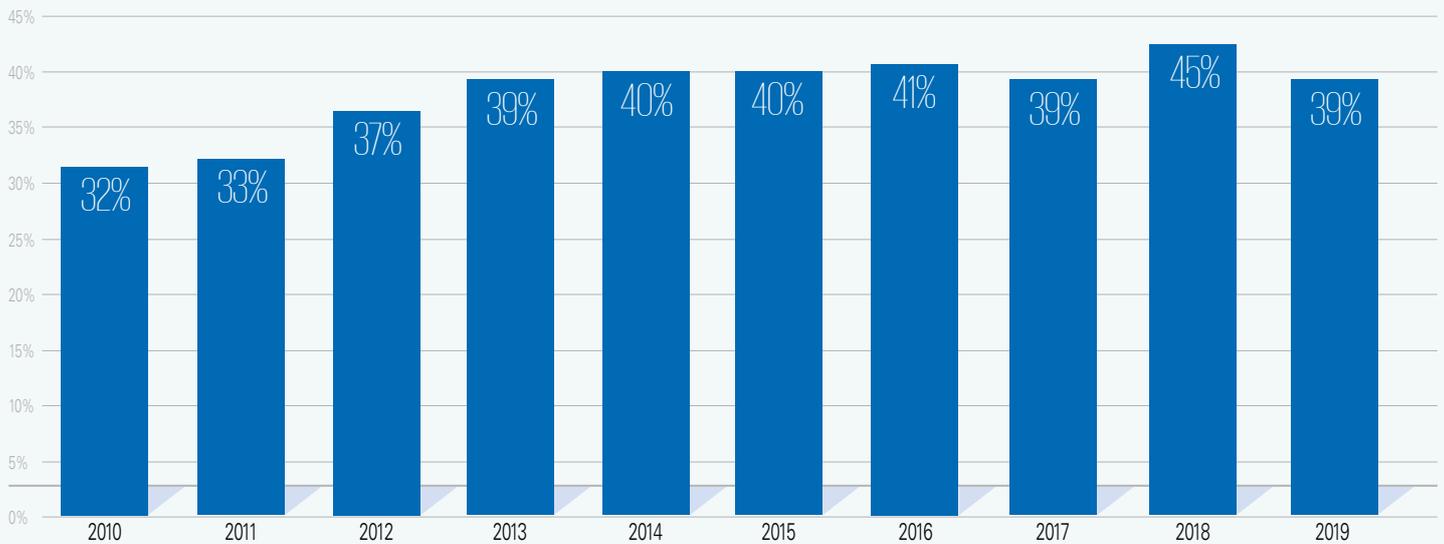
Quantidade média de membros no Conselho Fiscal, por segmento de listagem



Porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários, por segmento de listagem



Evolução na porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários



Remuneração dos administradores

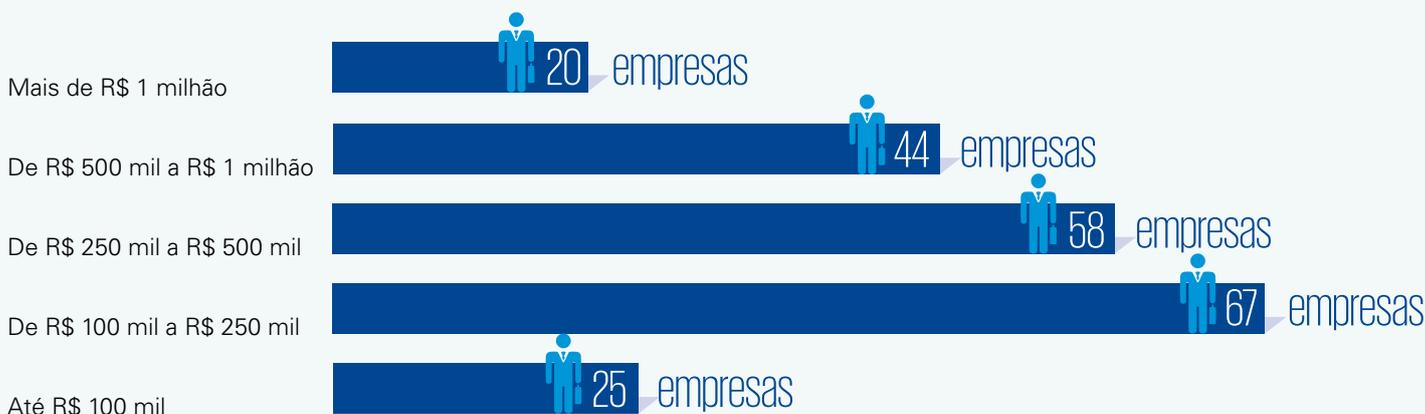
Em junho de 2018, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu um Ofício Circular impedindo as empresas abertas de recorrerem a liminares ou outros aparatos jurídicos com a finalidade de não revelar o quanto pagam a seus administradores. Desde então, a análise referente a esse quesito específico ganhou muito mais credibilidade. Ainda assim, três empresas que compõem a amostra deste estudo não divulgaram a remuneração referente ao Conselho de Administração e cinco não divulgaram as informações referentes à Diretoria Executiva.

Assim como no ano passado, as empresas do Nível 1 obtiveram a maior média de remuneração anual e individual dos membros do CA, R\$ 1,2 milhão, e também da Diretoria Executiva, R\$ 5,3

milhões. Em seguida aparece o Novo Mercado, com uma média de R\$ 576 mil para o CA e R\$ 3,3 milhões para a Diretoria Executiva. Em relação ao Conselho Fiscal, a maior remuneração média anual é do Novo Mercado: R\$ 145 mil.

Quando observamos os dados consolidados, incluindo todos os segmentos, vemos que a remuneração média da Diretoria, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal aumentaram em relação à edição anterior do estudo: a da Diretoria passou de R\$ 2,61 milhões para R\$ 2,78; a do Conselho de Administração passou de R\$ 426 mil para R\$ 541 mil e a do Conselho Fiscal foi de R\$ 115 mil para R\$ 125 mil.

Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração



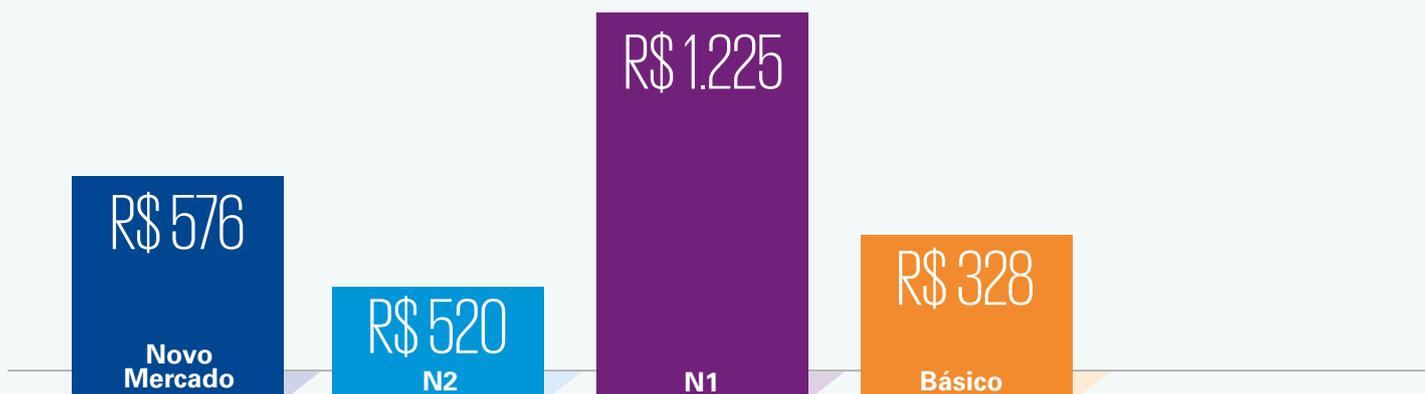
Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
0	0	0	3	3

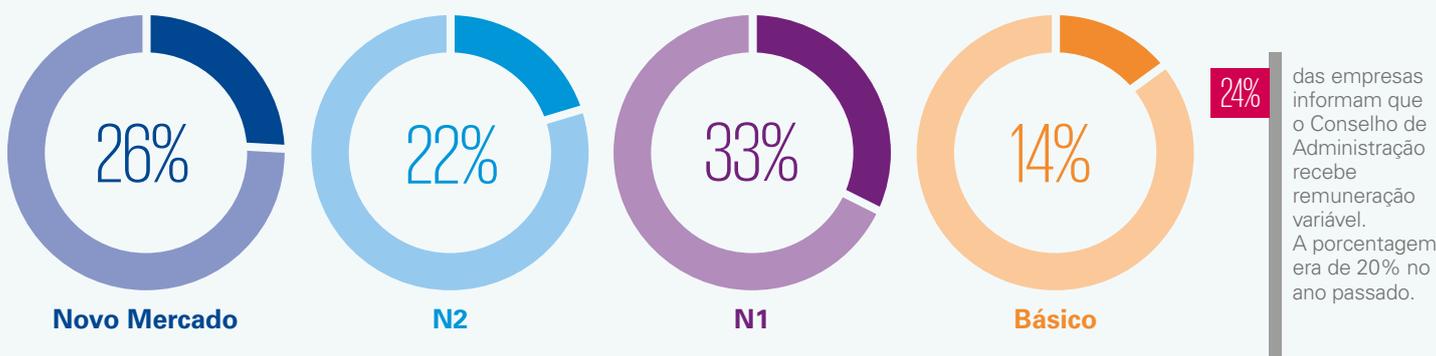
Número de empresas que informaram não remunerar seus conselheiros

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
3	0	0	3	6

Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração, por segmento de listagem, em milhares de reais



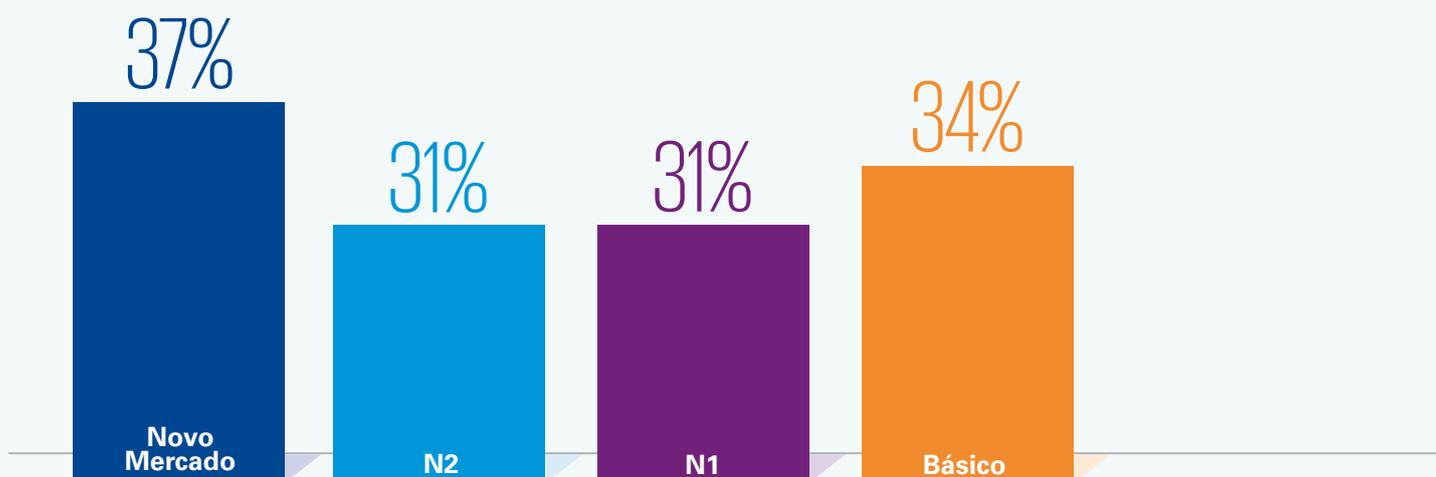
Porcentagem de empresas nas quais o Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável, por segmento de listagem



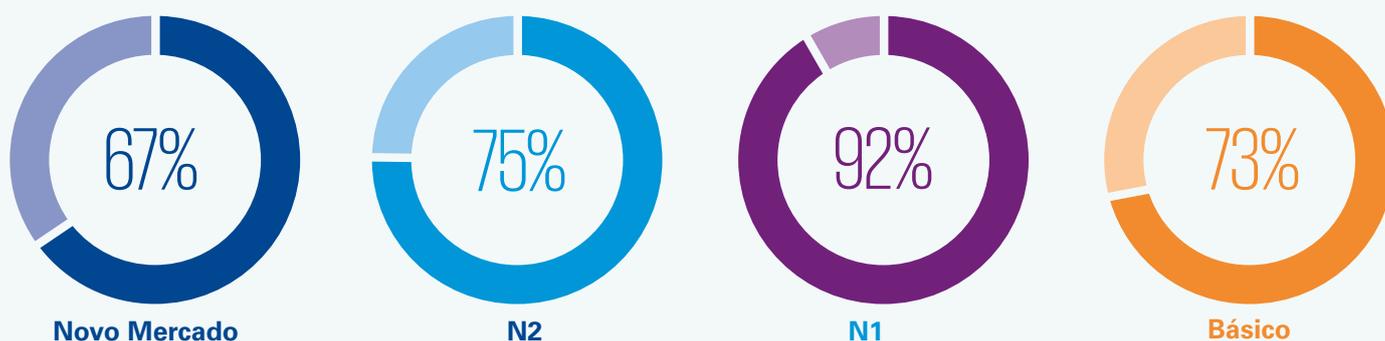
Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
2	1	2	3	8

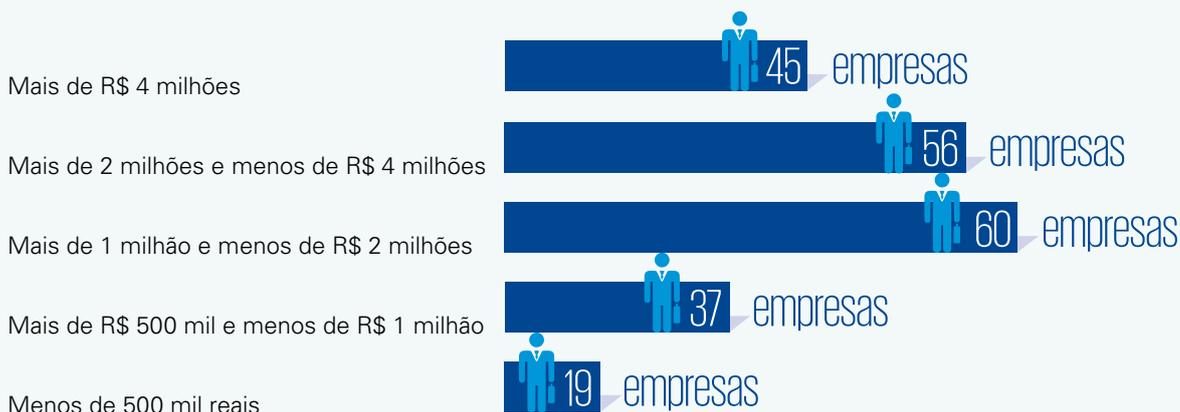
Proporção da remuneração variável dos membros do Conselho de Administração em relação a sua remuneração total, nas empresas onde existe essa forma de remuneração



Porcentagem de empresas que informam ter política de remuneração para o Conselho de Administração, por segmento de listagem



Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva



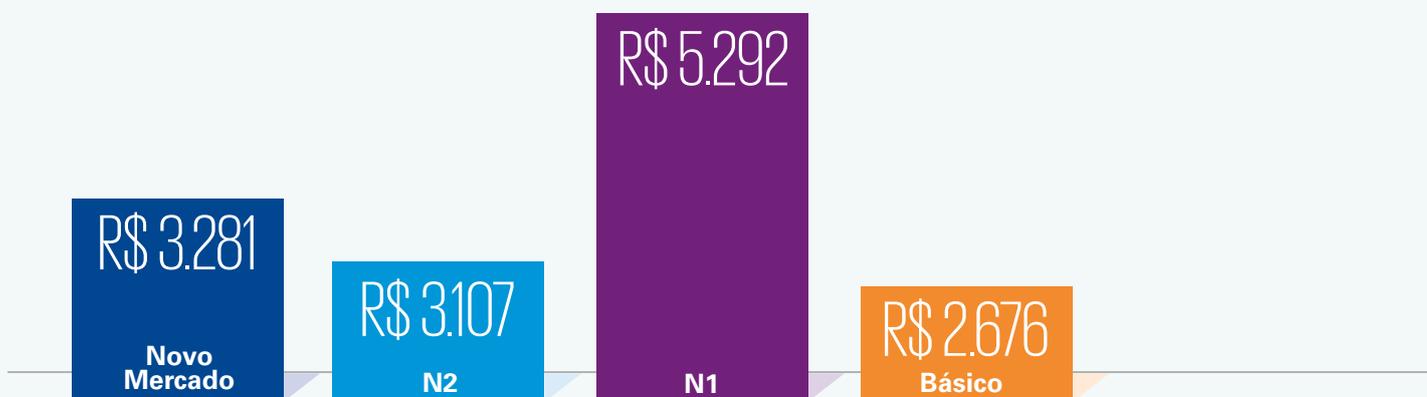
Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
2	0	0	3	5

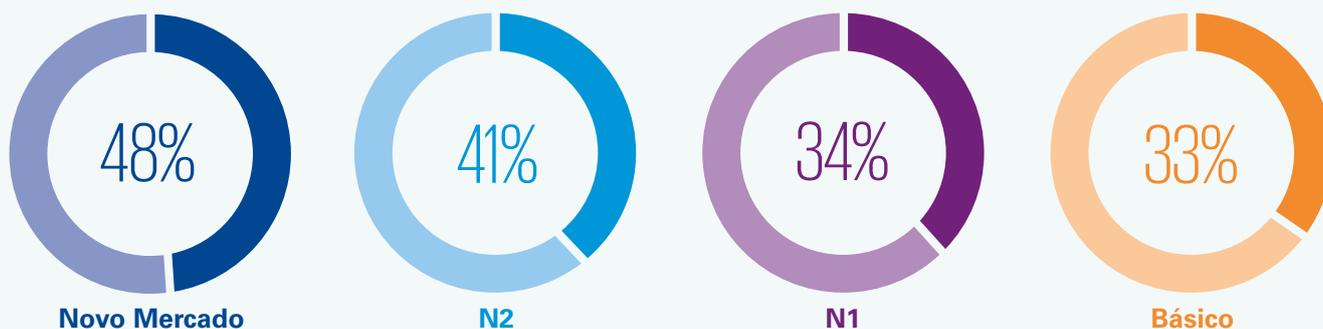
Número de empresas que informam não remunerar a Diretoria Executiva

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
0	0	0	1	1

Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva, por segmento de listagem, em milhares de reais



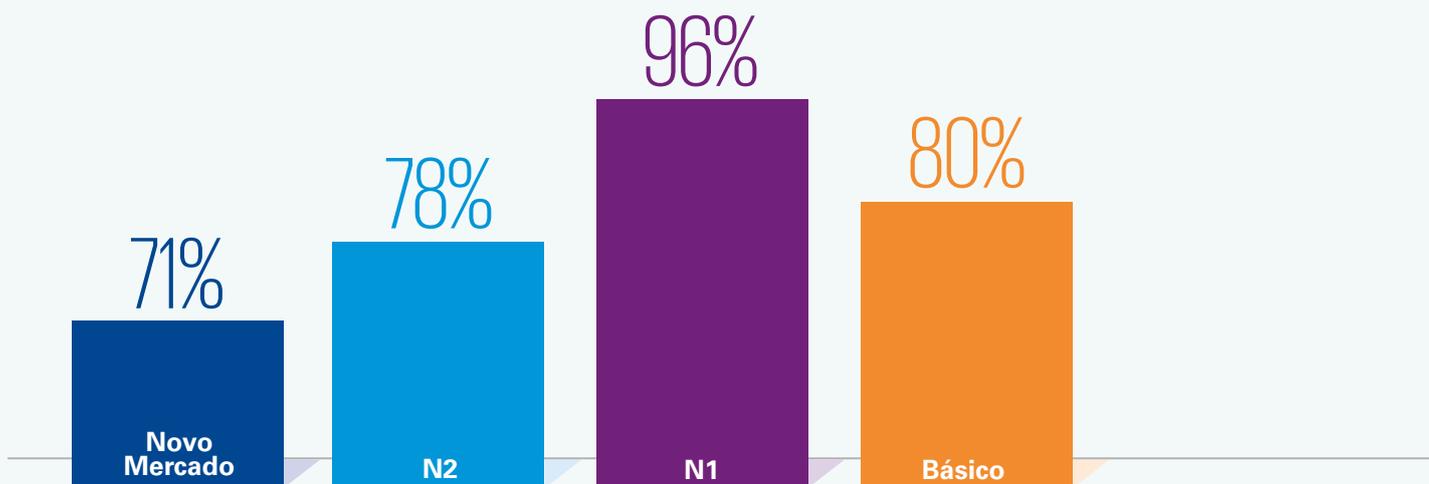
Porcentagem da remuneração variável (bônus, ações e outros) dos membros da Diretoria Executiva em relação a sua remuneração total, por segmento de listagem



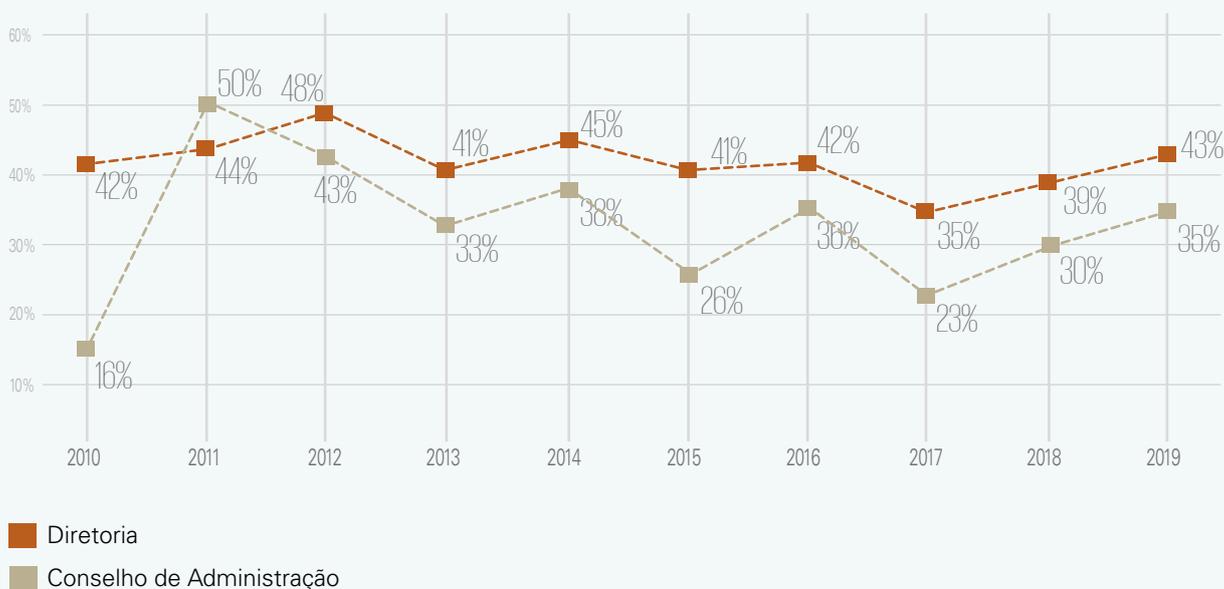
Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
1	1	2	6	10

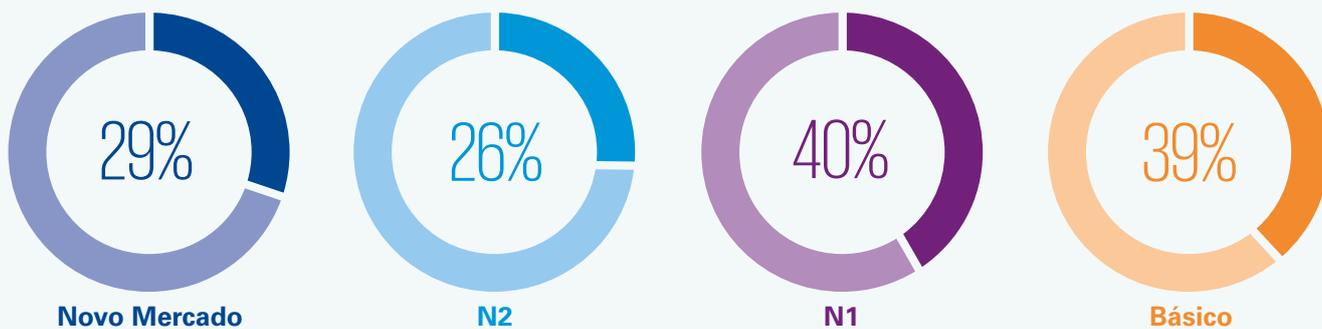
Porcentagem de empresas que têm uma política de remuneração para a Diretoria Executiva, por segmento de listagem



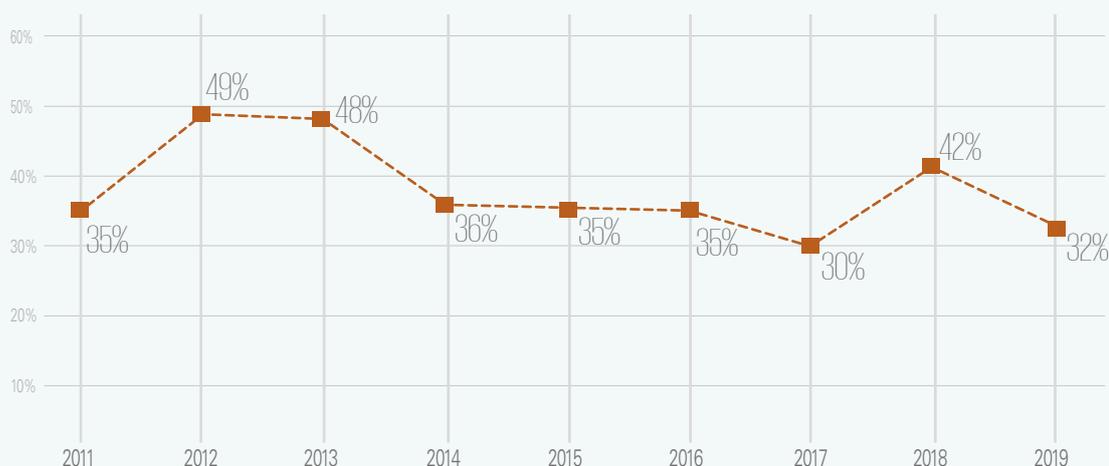
Evolução na proporção da remuneração variável da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração em relação à remuneração total



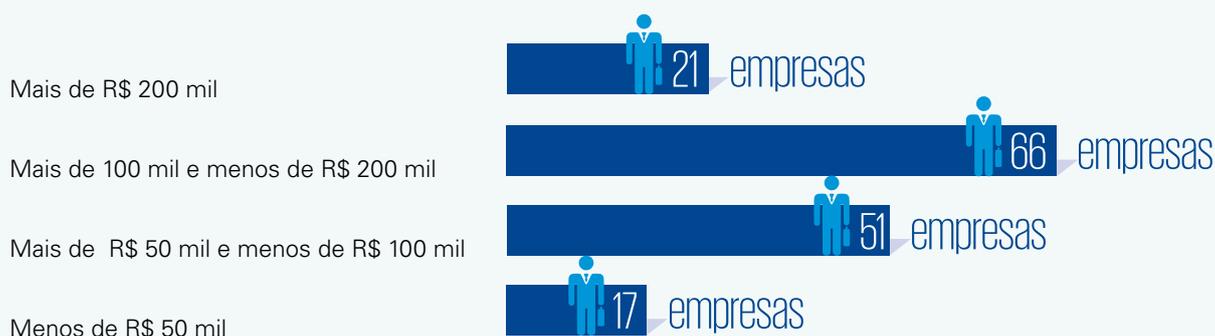
Proporção da remuneração dos membros do Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva, por segmento



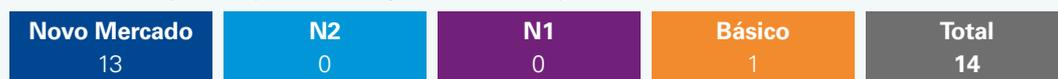
Proporção da remuneração dos membros do Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva, por ano



Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal



Número de empresas que não divulgaram a informação:



Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal, por segmento de listagem, em milhares de reais

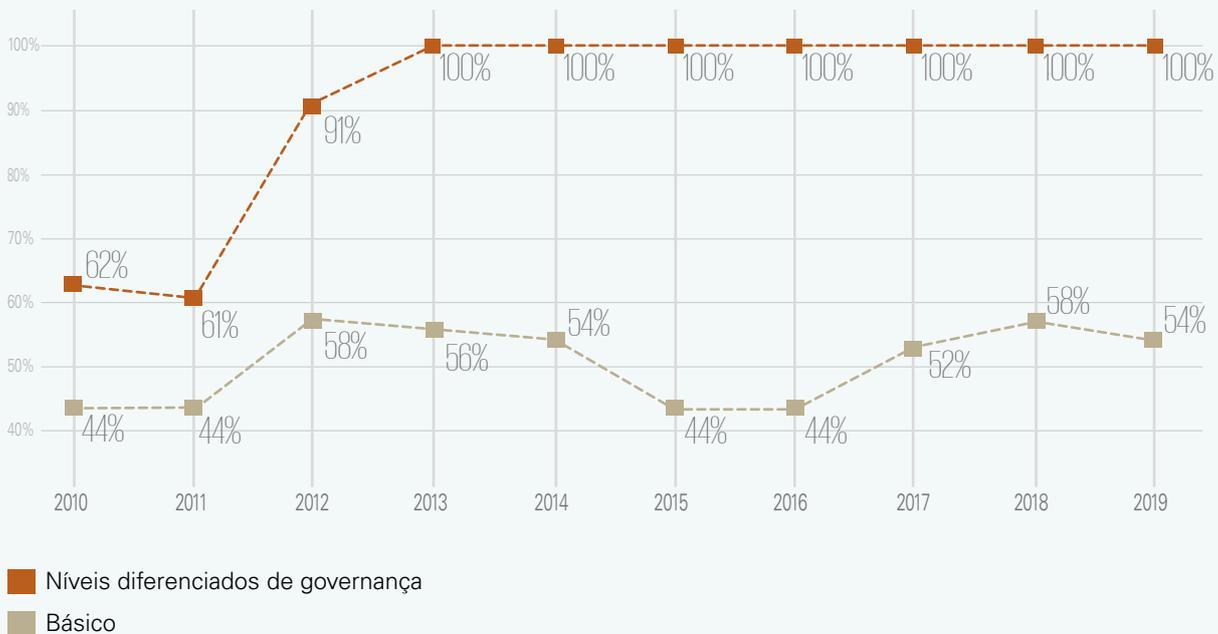


Evolução da remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, em milhares de reais



Código de Ética

Evolução da porcentagem de empresas que divulgam um Código de Ética ou de Conduta

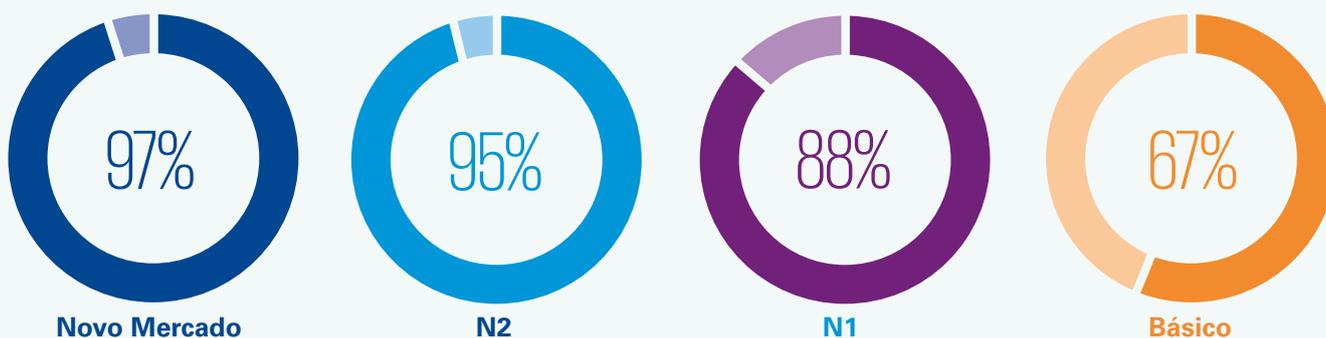


Seguro D&O

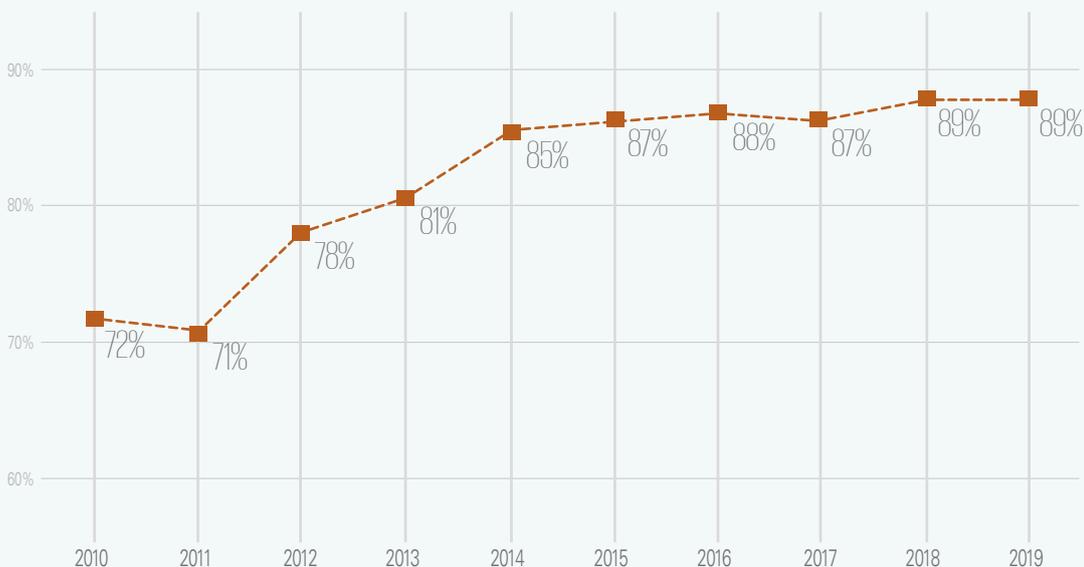
O Directors and Officers Liability Insurance, ou seguro D&O, visa proteger o patrimônio de altos executivos quando estes são responsabilizados, no âmbito judicial ou administrativo, por decisões que acarretaram danos a terceiros. Das empresas analisadas

neste estudo, 187 declararam contratar seguro D&O para seus administradores, sendo a maioria delas pertencentes ao Novo Mercado e ao Nível 2. O valor médio anual do seguro é de R\$ 116 milhões.

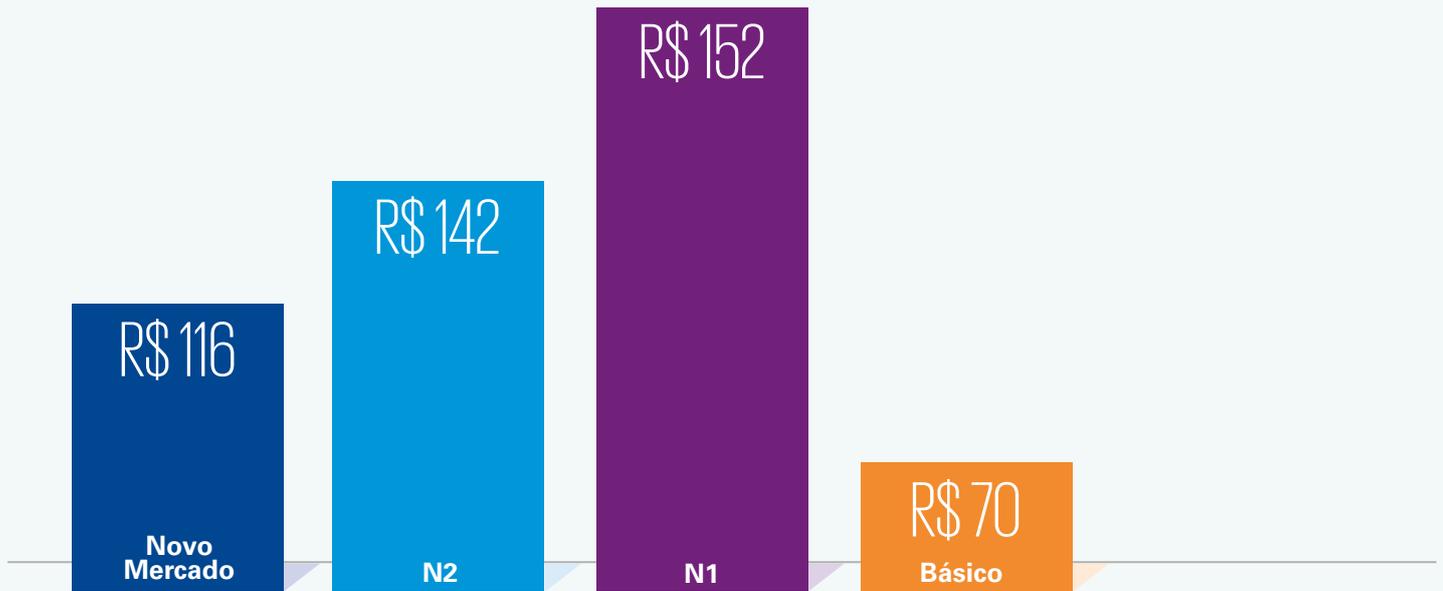
Porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



Evolução da porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



Valor médio do seguro D&O, em milhões de reais, por segmento



Número de empresas que não divulgaram a informação:

Segmento	N2	N1	Básico	Total	
Novo Mercado	25	2	8	14	49

Evolução do valor médio do seguro D&O, em milhões de reais

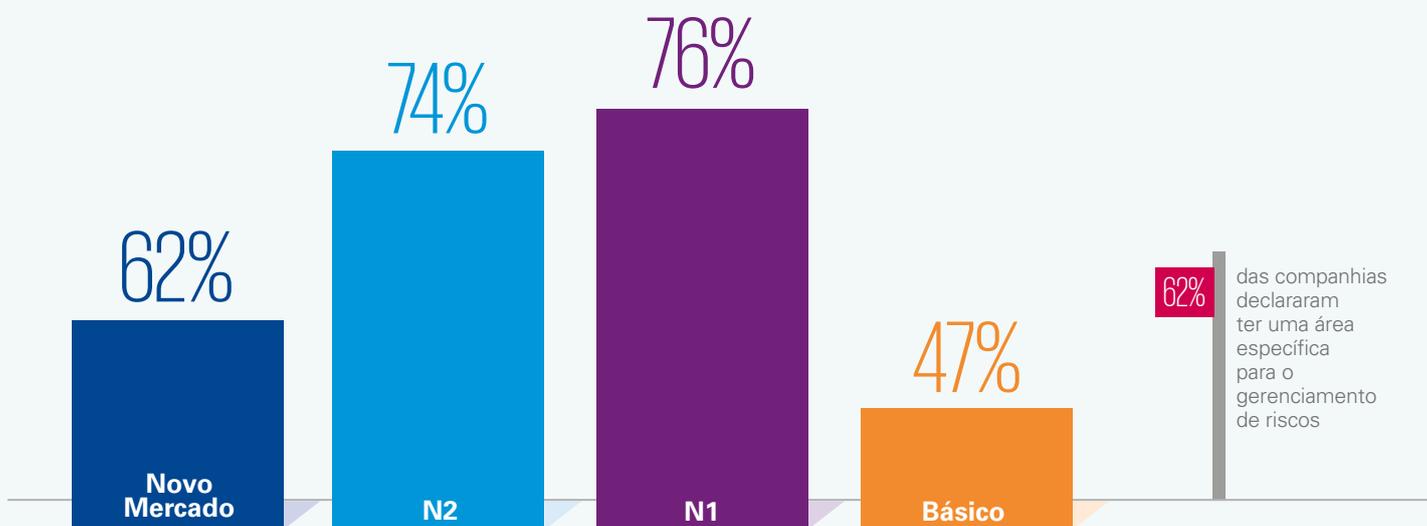


Gerenciamento de riscos

O número de companhias que divulgaram a existência de uma área específica para o gerenciamento de riscos cresceu 10 pontos percentuais em um ano, chegando a 62%. A maioria dessas organizações integra o Nível 1 ou o Nível 2 da B3. Em função da instrução 552 da CVM, as companhias listadas na bolsa precisam divulgar a existência ou não de uma política para o gerenciamento de riscos, informando inclusive a data de aprovação e o órgão responsável por sua aprovação. Caso não adotem política alguma, devem justificar seguindo o conceito “pratique ou explique”.

Nesta edição, 91% das empresas cumpriram com a regra – 60% informaram adotar uma política de gerenciamento de riscos e 55% disseram ter uma estrutura para verificação da efetividade dessa política. 38% das empresas divulgaram que o Conselho de Administração é o responsável pela aprovação da política de gerenciamento de riscos – 3% informaram que o responsável é a Diretoria e 58% colocaram outros órgãos como responsáveis, entre eles: Comitê de Auditoria, Comitê de Gestão de Riscos e Comitê de Estratégia.

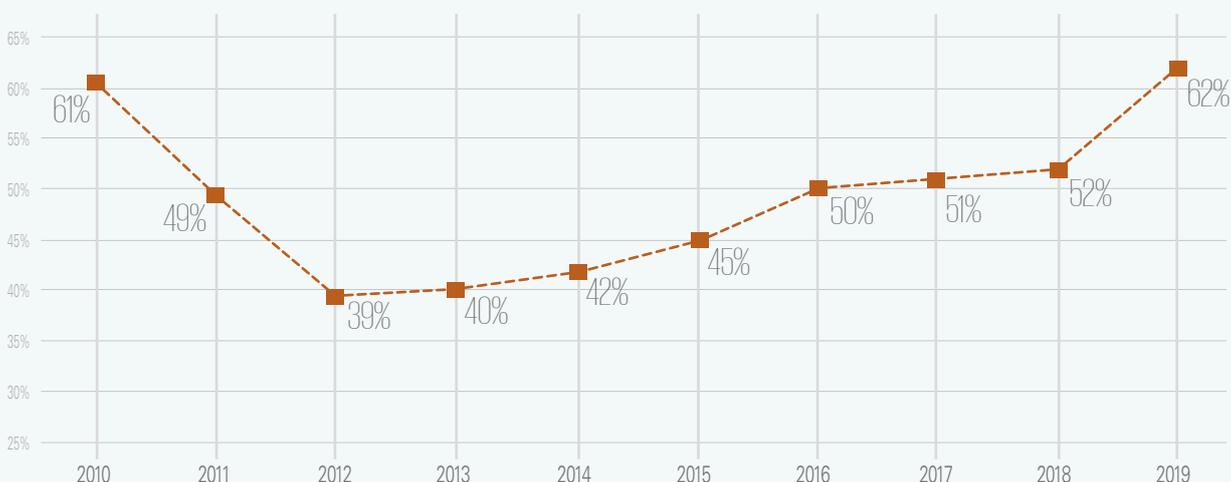
Empresas que têm, dentro de sua estrutura organizacional, uma área específica destinada ao gerenciamento de riscos, por segmento de listagem



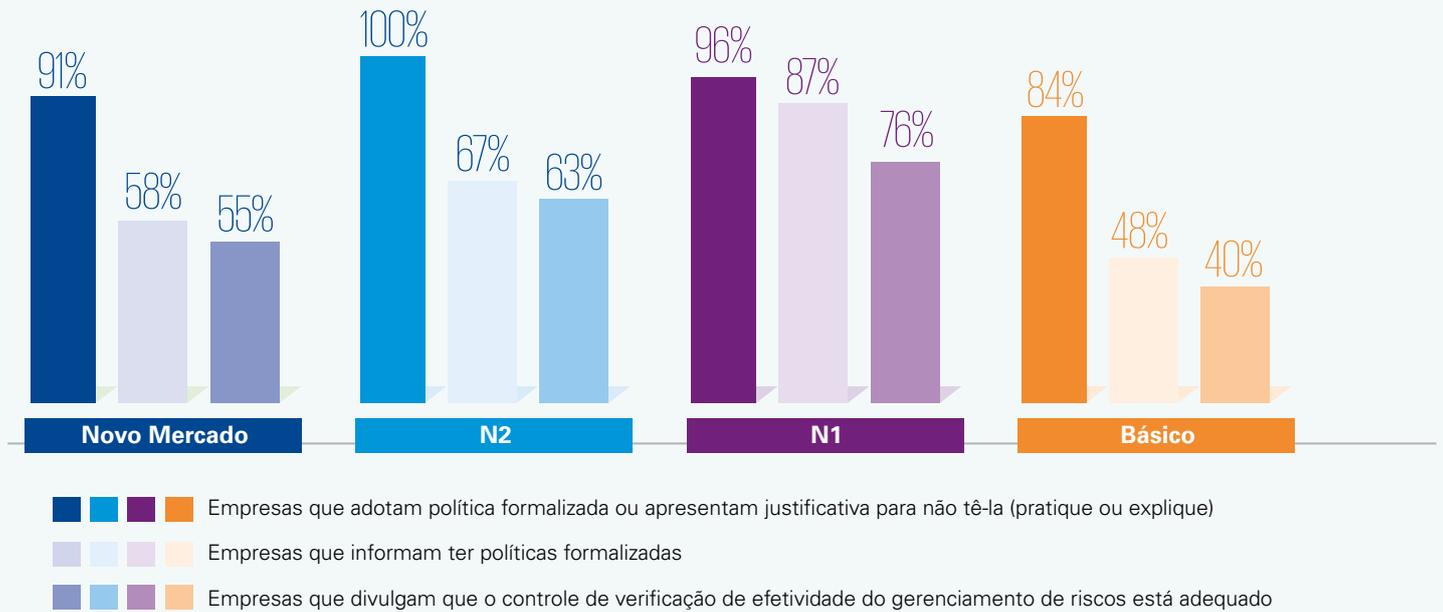
Número de empresas que não divulgaram a informação:

Segmento de Listagem	Número de Empresas
Novo Mercado	6
N2	0
N1	1
Básico	7
Total	14

Evolução na porcentagem de empresas que têm uma área específica para o gerenciamento de riscos



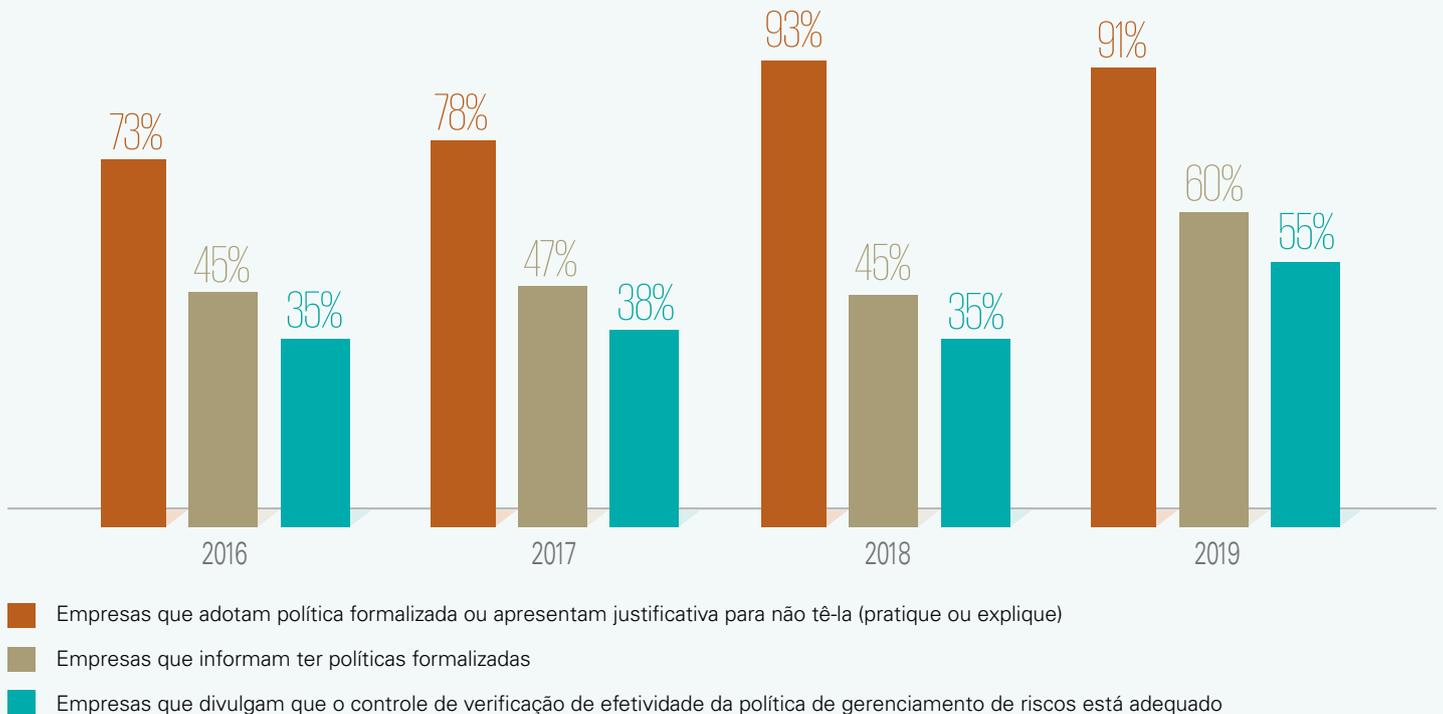
Empresas que informam adotar uma política formalizada de gerenciamento de riscos ou apresentam justificativa para não tê-la, por segmento de listagem



Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
4	1	3	6	14

Evolução anual das empresas que informam adotar uma política formalizada de gerenciamento de riscos ou apresentam justificativa para não tê-la

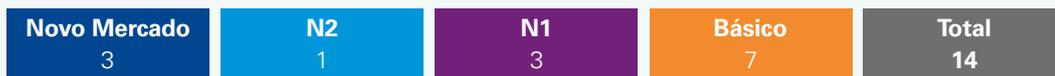


Responsáveis pela aprovação da política de gerenciamento de riscos, quando mencionado no Formulário de Referência

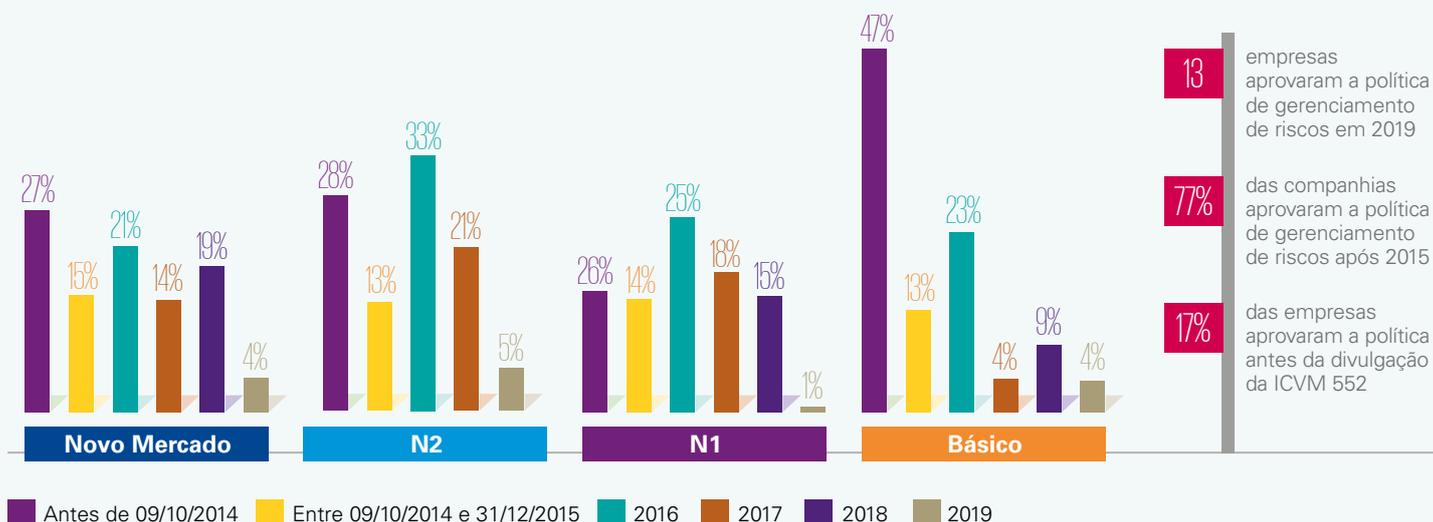
	% de empresas que mencionaram	Quantidade de empresas
Conselho de Administração	38%	80
Diretoria Executiva	3%	7
Outros*	58%	121

* Outros órgãos citados: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos, Gerência de Controles Internos e Compliance

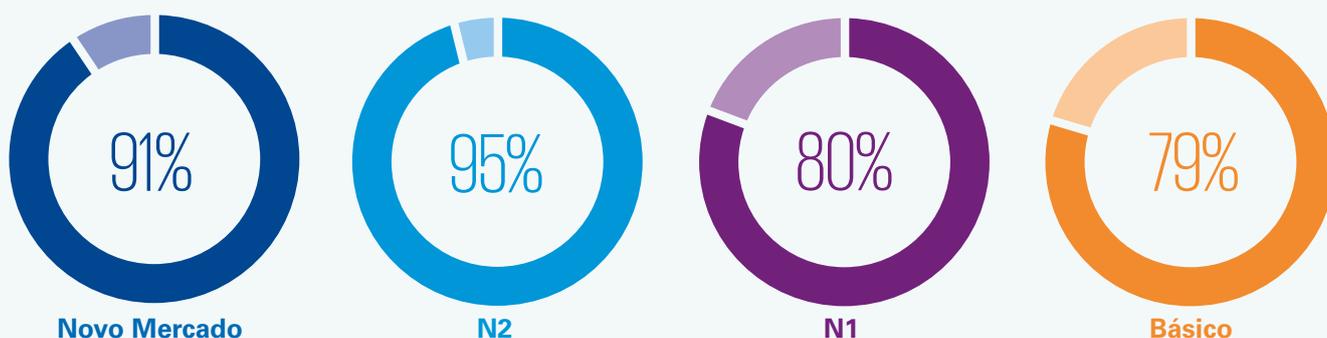
Não divulgaram o órgão responsável:



Data de aprovação da política de gerenciamento de riscos, por segmento de listagem



Porcentagem de empresas que descrevem a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos e suas respectivas responsabilidades, por segmento de listagem



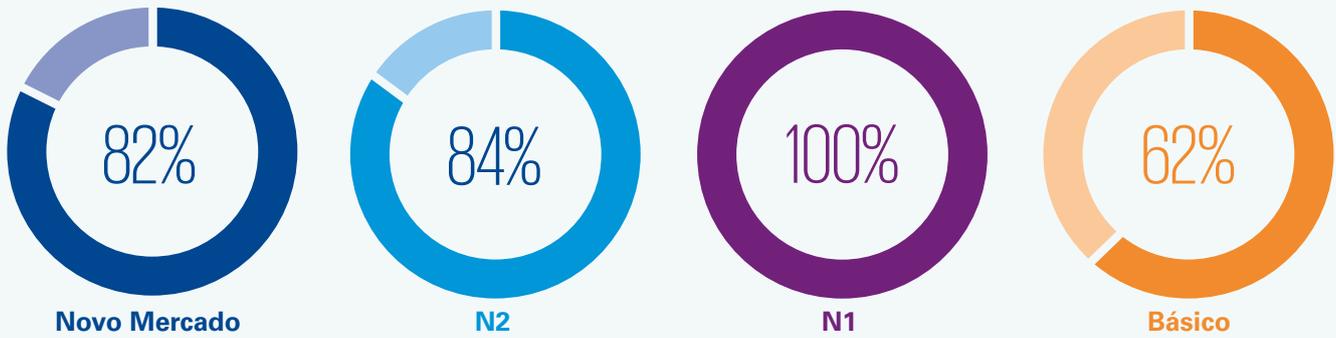
O Formulário de Referência, no item 5.1, pede às companhias que forneçam mais informações sobre o funcionamento do controle de gerenciamento de riscos, como, por exemplo, os instrumentos usados para mitigar riscos e o detalhamento dos riscos que estão no seu radar.

Auditoria Interna

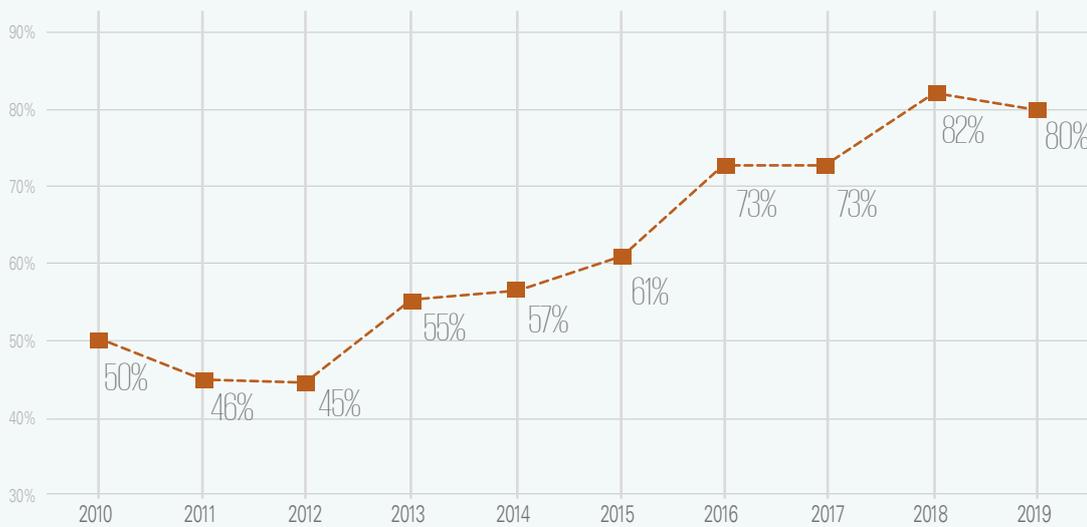
80% das companhias analisadas neste ano divulgaram contar com auditoria interna em suas estruturas – no ano passado, a porcentagem foi de 82%. No entanto, vale ressaltar que a divulgação dessa informação não é obrigatória e nem há, nos Formulários de Referência, um item específico sobre o tema.

O Nível 1 foi o único segmento onde a totalidade das empresas disse contar com uma auditoria interna. Nas organizações que informaram a existência da auditoria interna, 85% declararam que ela se reporta ao Conselho de Administração.

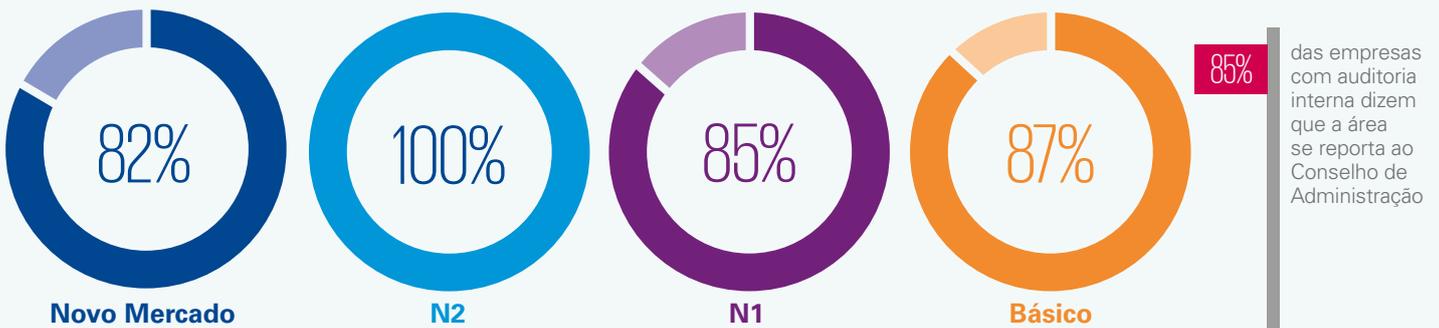
Empresas que divulgam a existência de auditoria interna, por segmento de listagem



Evolução da porcentagem de empresas que divulgam a existência de auditoria interna



Porcentagem de empresas cuja auditoria interna se reporta ao Conselho de Administração, por segmento de listagem



Número de empresas que não divulgaram a informação:

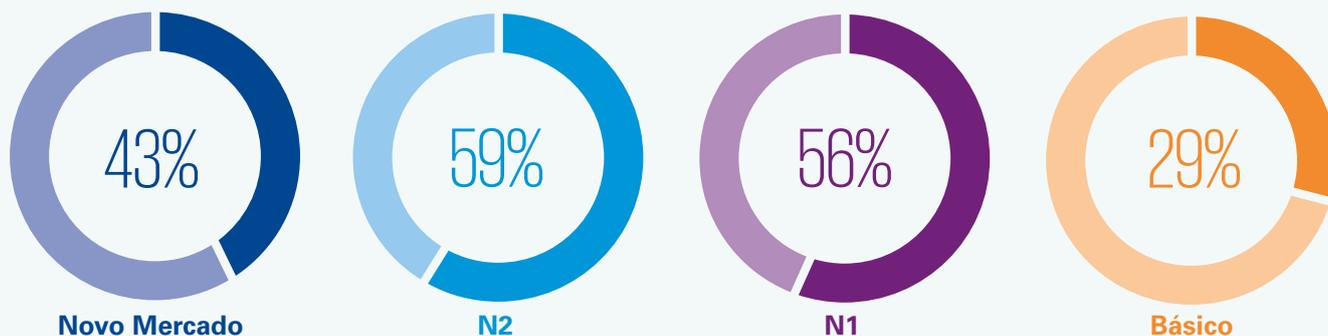
Segmento	Número de Empresas
Novo Mercado	17
N2	1
N1	6
Básico	7
Total	31

Auditoria Independente

43% das empresas que compõem a base deste estudo informaram contratar outros serviços dos seus auditores independentes, além daqueles relacionados à auditoria das demonstrações financeiras. Entre esses serviços extras, estão: assessoria jurídica, fiscal ou

contábil; consultoria tributária, exames específicos de controles internos, revisão dos covenants, entre outros. Em média, foram pagos R\$ 2,8 milhões em honorários anuais por empresa, dos quais 30% se referem a outros serviços.

Porcentagem de companhias que contratam outros serviços da empresa de auditoria independente, além daqueles relacionados à auditoria externa, por segmento de listagem



Média dos honorários da auditoria independente, por segmento de listagem

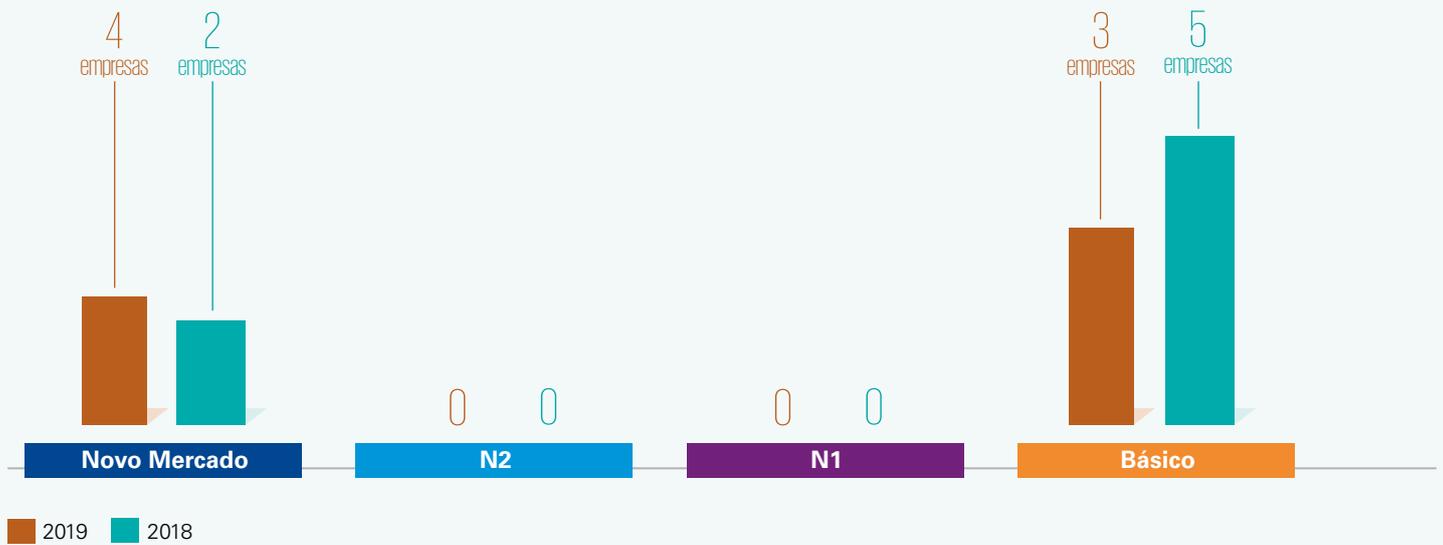
	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Geral
Honorários totais (R\$ mil)	2.142	4.322	8.106	906	2.765
Honorários referentes a outros serviços (R\$ mil)	733	1.569	1.025	363	841
Outros serviços em relação ao total	34%	36%	13%	40%	30%

Evolução dos honorários anuais em comparação com o valor de outros trabalhos da empresa de auditoria independente

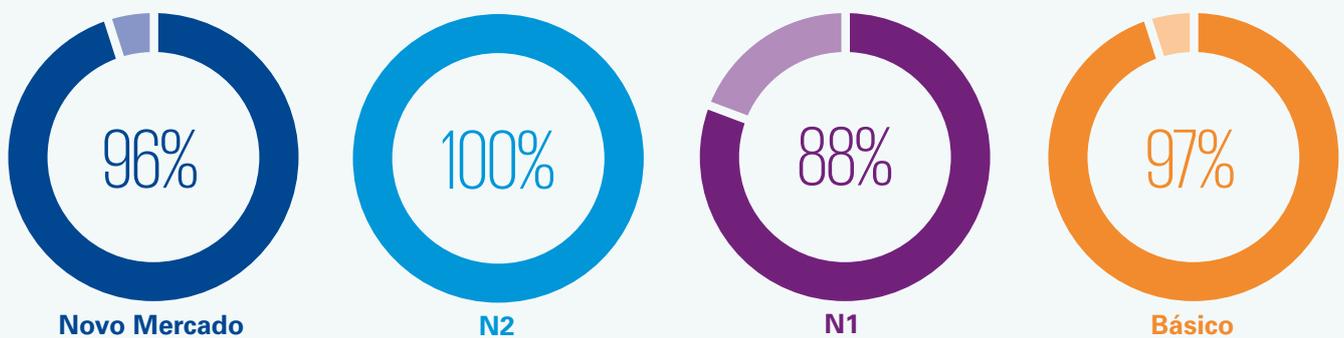


- Valor total dos honorários anuais médios da empresa de auditoria independente (R\$ mil)
- Valor dos honorários anuais médios de outros trabalhos prestados pela firma de auditoria independente (R\$ mil)
- Percentual de outros trabalhos prestados pela empresa de auditoria independente

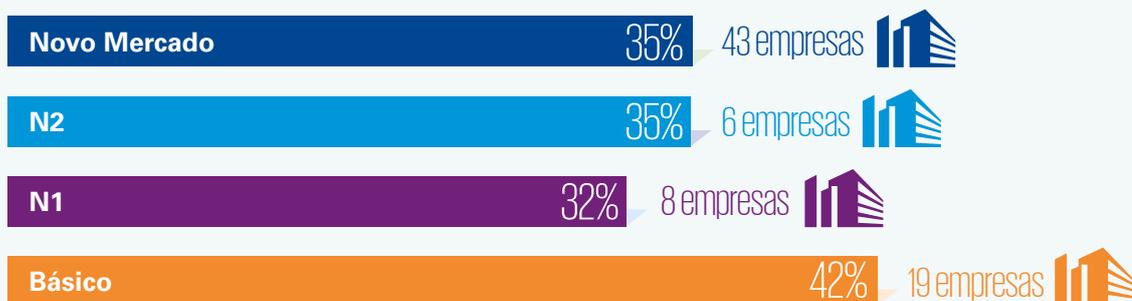
Empresas onde o parecer da auditoria independente apresentou ressalva nas demonstrações financeiras, por segmento de listagem



Empresas que informam a existência de controles internos adequados para a elaboração das demonstrações financeiras, por segmento de listagem



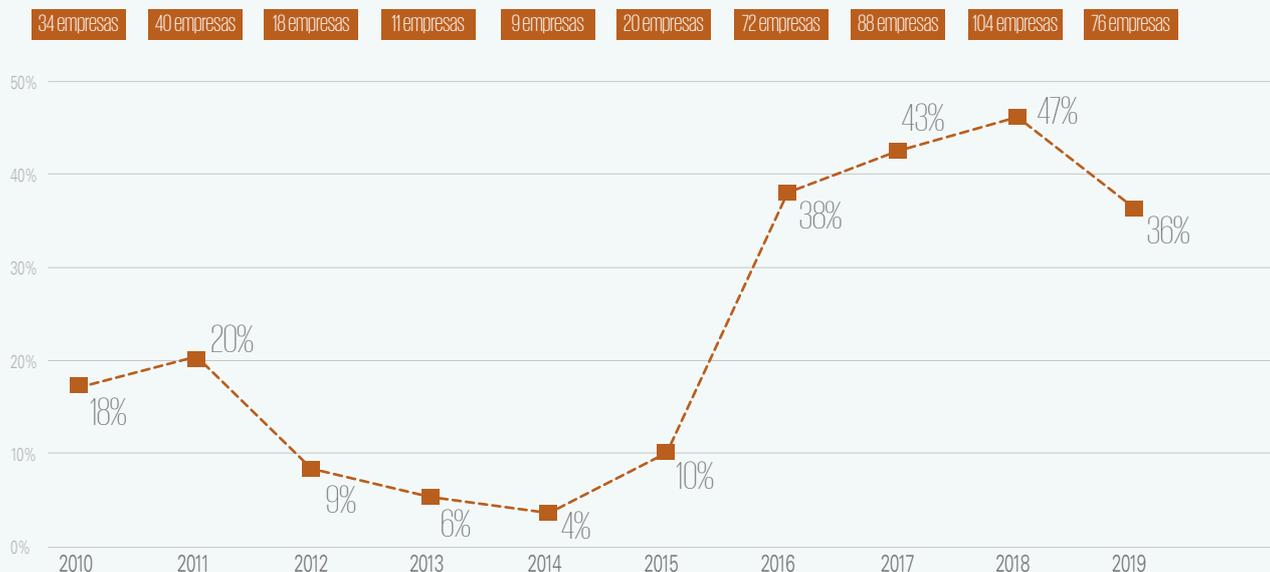
Empresas onde houve deficiências ou recomendações sobre controles internos no parecer do auditor independente e que tenham sido comentados pela Diretoria Executiva, no Formulário de Referência, por segmento de listagem



Número de empresas que não divulgaram a informação:

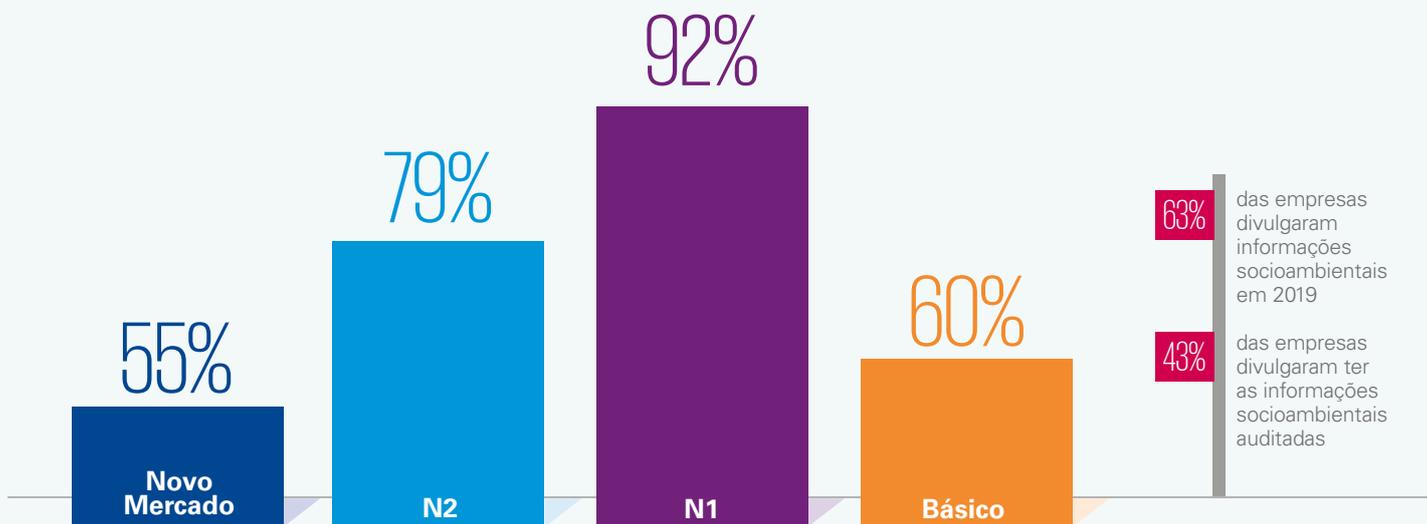


Evolução do número de empresas em que houve deficiência ou recomendação sobre os controles internos

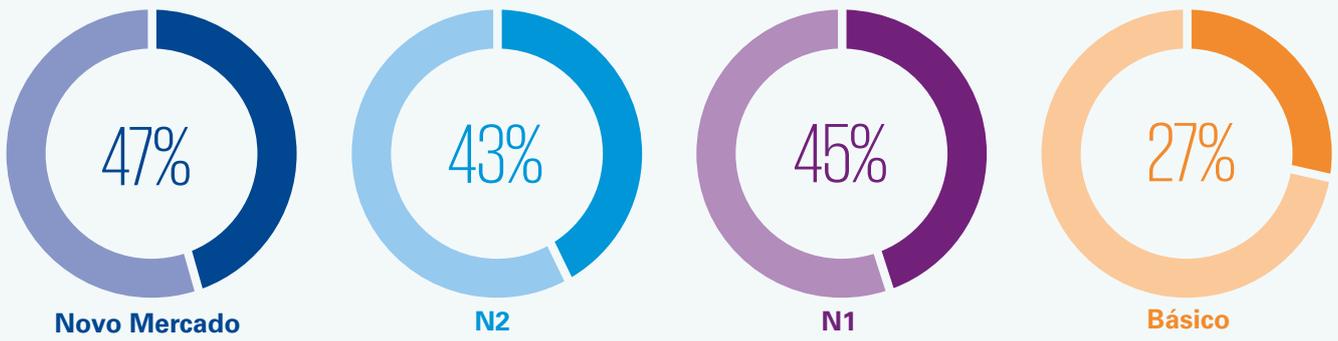


Políticas Socioambientais

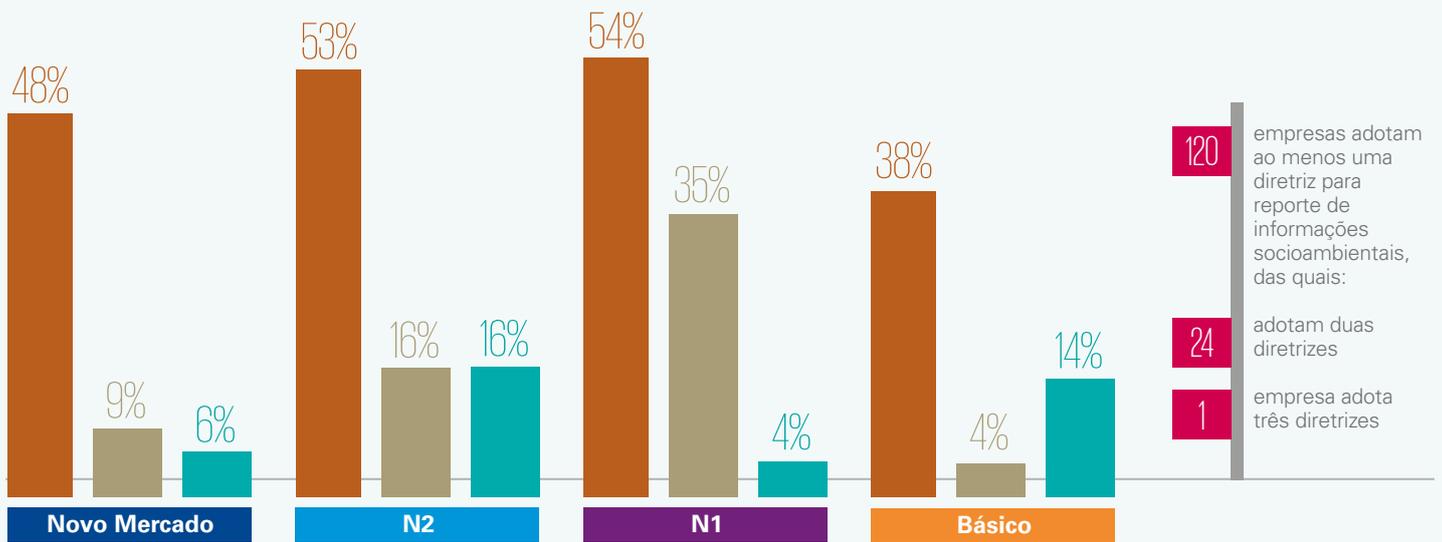
Empresas que divulgam informações socioambientais, por segmento de listagem



Empresas que dizem ter suas informações socioambientais auditadas, por segmento de listagem



Diretrizes para reporte mais utilizadas para divulgar as informações socioambientais, por segmento de listagem



- Global Reporting Initiative
- Estrutura Internacional para Relato Integrado
- Outros

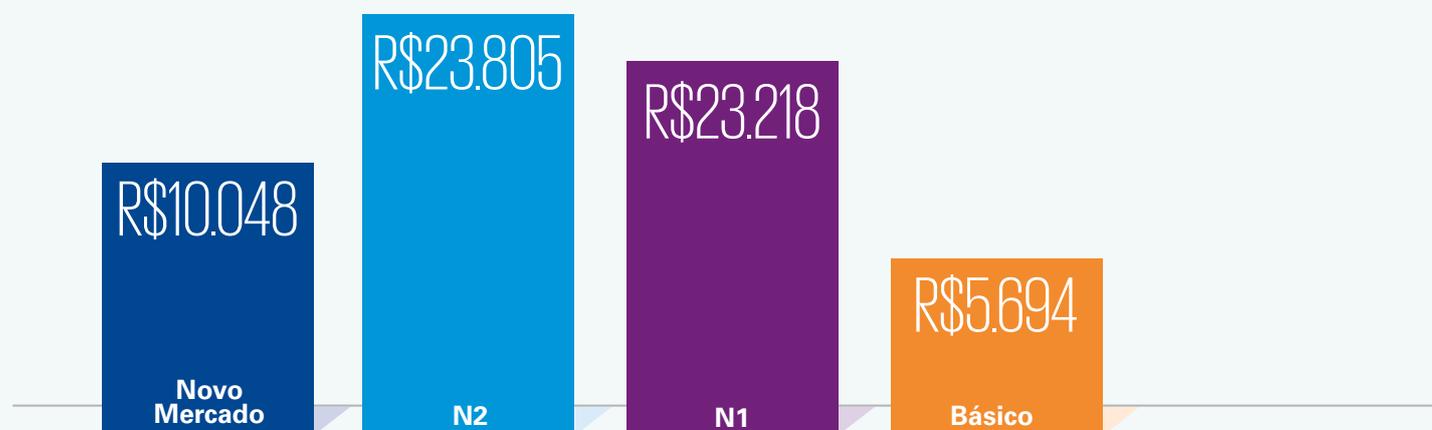
Empresas que não adotam uma metodologia específica:

Segmento de Listagem	Quantidade
Novo Mercado	59
N2	7
N1	9
Básico	28
Total	103

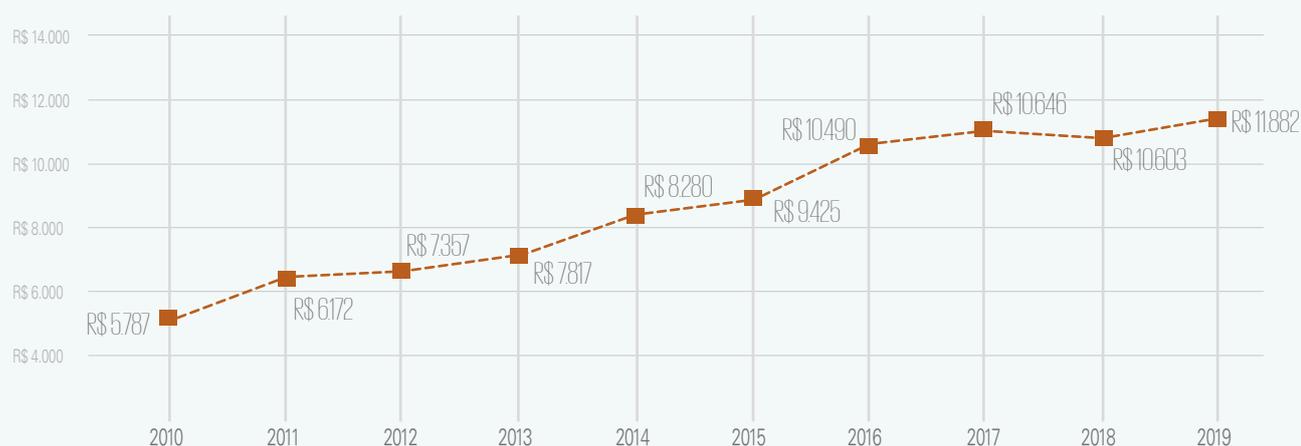
Perfil das empresas analisadas

	Novo Mercado	N2	N1	Básico
Receita líquida média (R\$ milhões)	10.048	23.805	23.218	5.694
Principais setores de atuação	Consumo (43%) Financeiro e outros (15%)	Utilidade Pública (37%) Financeiro e outros (32%)	Materiais básicos (27%) Utilidade pública (27%)	Consumo (28%) Financeiro e outros (22%)
Principais tipos de estrutura de propriedade	Pulverizado (54%) Privado não familiar (20%)	Familiar (42%) Estatal (26%)	Familiar (35%) Privado não familiar (31%)	Privado não familiar (38%) Familiar (26%)
Controle majoritário ou compartilhado	46%	100%	88%	80%
Número de empresas analisadas	128	19	26	50

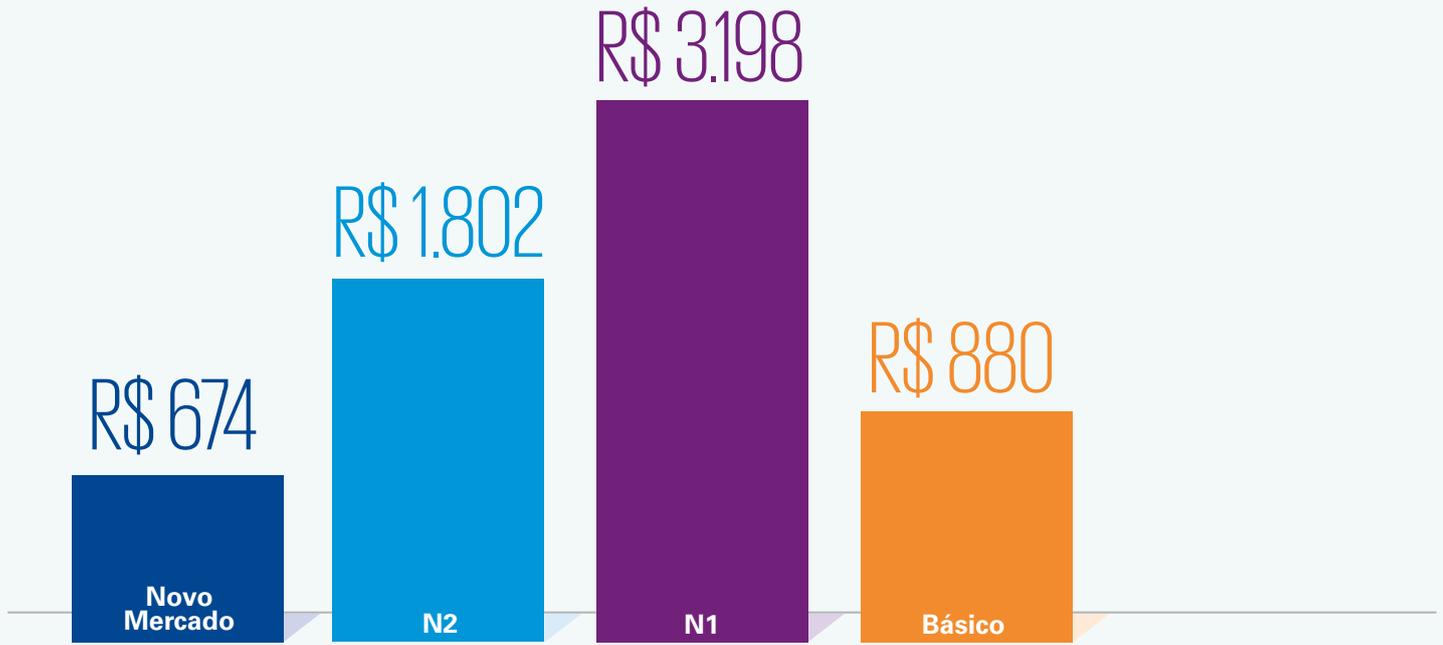
Receita líquida média e anual, em milhões de reais, por segmento de listagem



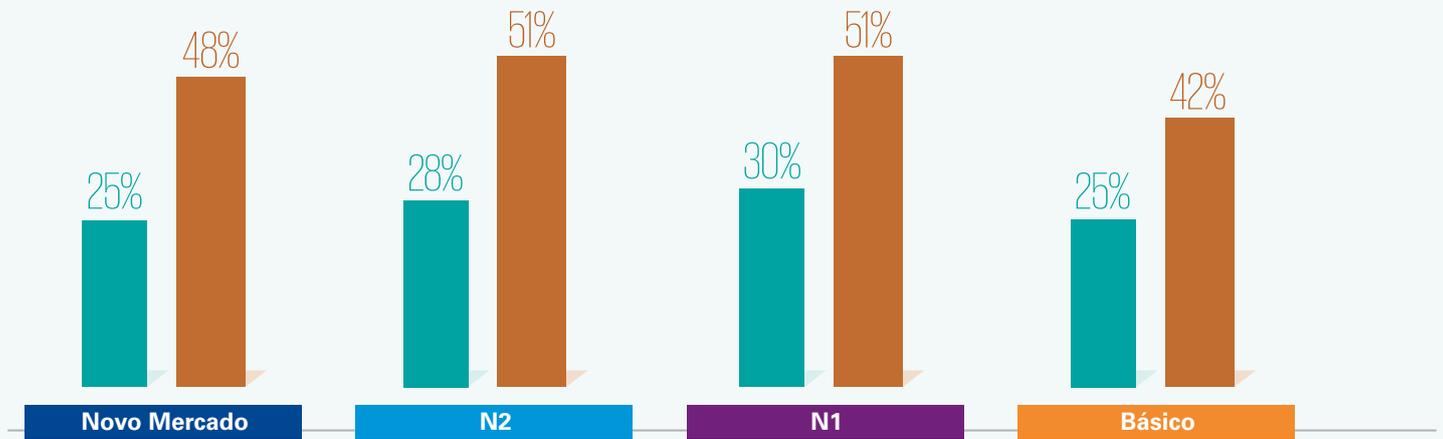
Evolução das médias anuais da receita líquida, em milhões de reais



Lucro líquido médio e anual das empresas de cada segmento, em milhões de reais



Distribuição de dividendos

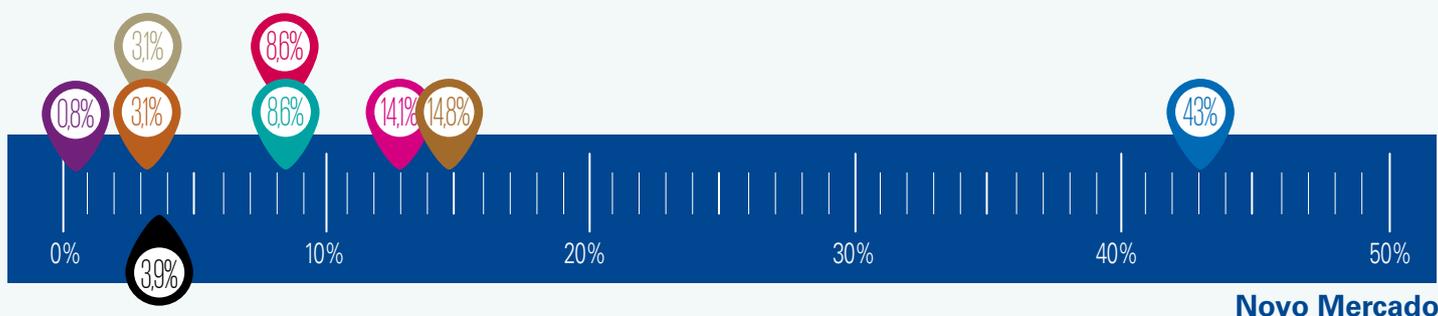


■ Distribuição mínima ■ Distribuição do exercício

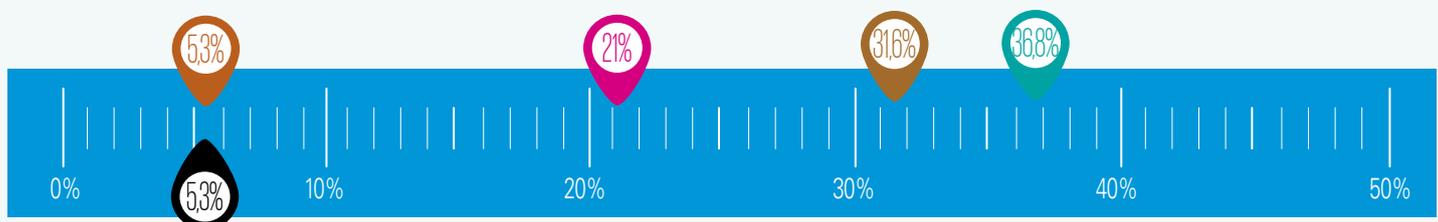
Setores de atuação das empresas que compõem este estudo



Setores de atuação das empresas por segmento de listagem



Novo Mercado



N2

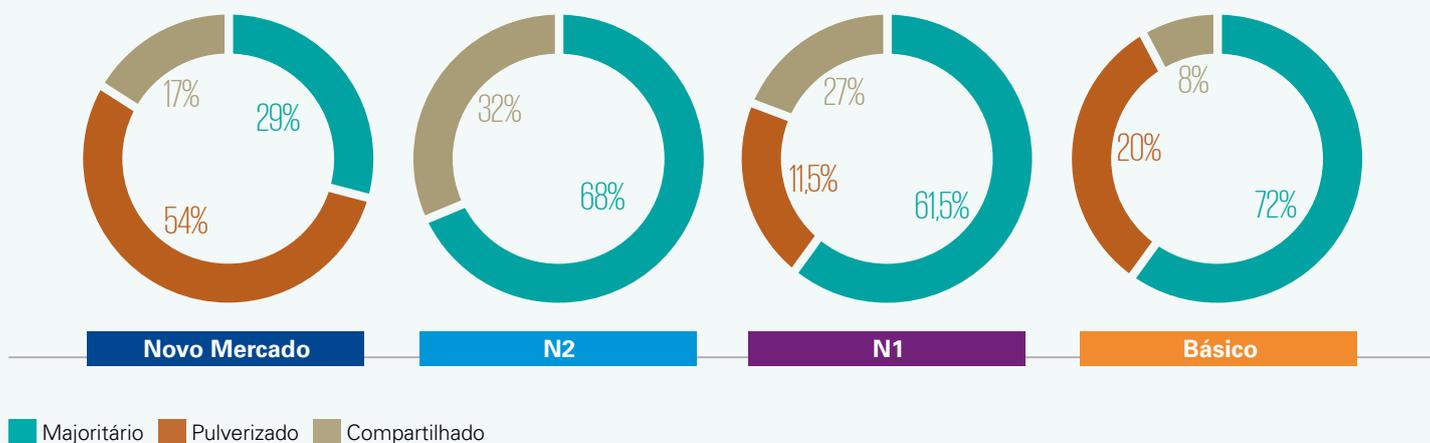


N1



Básico

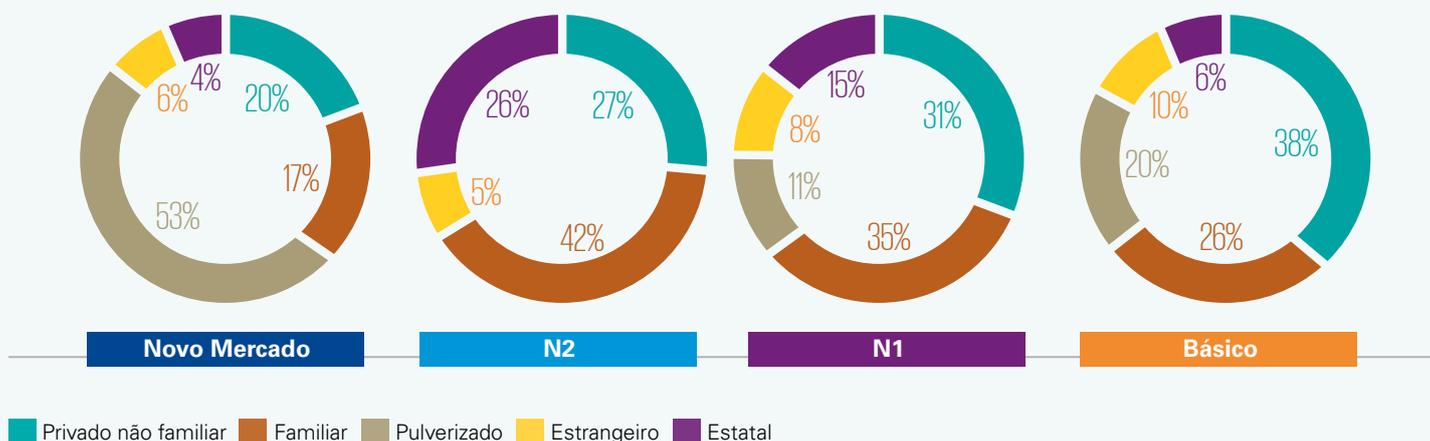
Estrutura de controle das empresas, por segmento de listagem



Evolução na porcentagem de empresas com controle majoritário ou compartilhado



Tipo de estrutura de propriedade das empresas, por segmento de listagem



Distribuição geográfica das empresas analisadas em 2019



O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute Brasil tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 39 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 15 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas de debate – os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, compliance e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos.

Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

ACI no mundo: 39 países

AMÉRICA

-  Argentina
-  Brasil
-  Canadá
-  Colômbia
-  Chile
-  Estados Unidos
-  México

EUROPA

-  Alemanha
-  Áustria
-  Bélgica
-  Espanha
-  França
-  Guernsey
-  Holanda
-  Irlanda
-  Jersey
-  Luxemburgo
-  Noruega
-  Polônia
-  Portugal
-  Reino Unido
-  Suíça
-  Turquia

ÁSIA e ORIENTE MÉDIO

-  Bahrein
-  Catar
-  China
-  Chipre
-  Coreia do Sul
-  Índia
-  Indonésia
-  Israel
-  Malásia
-  Rússia
-  Singapura
-  Tailândia

ÁFRICA

-  África do Sul
-  Quênia

OCEANIA

-  Austrália
-  Nova Zelândia

Empresas que compõem este estudo

Novo Mercado

Aliansce Sonae Shopping Centers S.A.	Eneva S.A.	Notre Dame Intermédica Participações S.A.
Alper Consultoria e Corretora de Seguros S.A.	Engie Brasil Energia S.A.	Odontoprev S.A.
Anima Holding S.A.	Equatorial Energia S.A.	Omega Geração S.A.
Arezzo Indústria e Comércio S.A.	Estácio Participações S.A.	Ouro Fino Saúde Animal Participações S.A.
Atacadão S.A.	Even Construtora e Incorporadora S.A.	Paranapanema S.A.
B2W - Companhia Digital	Ez Tec Empreend. e Participações S.A.	PBG S.A.
B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão	Fleury S.A.	Petro Rio S.A.
Banco Brasil S.A.	Gafisa S.A.	Petrobrás Distribuidora S.A.
BB Seguridade Participações S.A.	General Shopping e Outlets do Brasil S.A.	Porto Seguro S.A.
Biosev S.A.	Grendene S.A.	Positivo Tecnologia S.A.
BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.	Grupo SBF S.A.	Profarma Distrib. Prod. Farmacêuticos S.A.
BR Malls Participações S.A.	Hapvida Participações e Investimentos S.A.	Qualicorp Consultoria e Corretora de Seguros S.A.
BR Properties S.A.	Helbor Empreendimentos S.A.	Raia Drogasil S.A.
Brasil Brokers Participações S.A.	Hypera S.A.	Restoque Comércio e Confeções de Roupas S.A.
Brasilagro - Cia. Bras. de Prop. Agrícolas	Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.	RNI Negócios Imobiliários S.A.
BRF S.A.	Indústrias Romi S.A.	Rossi Residencial S.A.
Camil Alimentos S.A.	Instituto Hermes Pardini S.A.	Rumo S.A.
CCR S.A.	International Meal Company Alimentação S.A.	Santos Brasil Participações S.A.
CCX Carvão da Colômbia S.A.	lochpe Maxion S.A.	São Carlos Empreend. e Participações S.A.
Centro de Imagem Diagnósticos S.A.	IRB - Brasil Resseguros S.A.	São Martinho S.A.
Cia. Hering	JBS S.A.	Ser Educacional S.A.
Cia. Locação das Américas	JHSF Participações S.A.	Sinqia S.A.
Cia. Saneamento Básico Est. São Paulo	JSL S.A.	SLC Agrícola S.A.
Cia. Saneamento de Minas Gerais - Copasa MG	Kroton Educacional S.A.	Smiles Fidelidade S.A.
Cielo S.A.	Light S.A.	Springs Global Participações S.A.
Construtora Tenda S.A.	Linx S.A.	Suzano S.A.
Cosan Logística S.A.	Liq Participações S.A.	T4F Entretenimento S.A.
Cosan S.A.	Localiza Rent a Car S.A.	Technos S.A.
CPFL Energia S.A.	Log Commercial Properties	Tecnisa S.A.
CPFL Energias Renováveis S.A.	Log-In Logística Intermodal S.A.	Tegma Gestão Logística S.A.
CR2 Empreendimentos Imobiliários S.A.	Lojas Renner S.A.	Terra Santa Agro S.A.
CSU Cardsystem S.A.	LPS Brasil - Consultoria de Imóveis S.A.	Tim Participações S.A.
CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.	M.Dias Branco S.A. Ind. Com. de Alimentos	Totvs S.A.
Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Part.	Magazine Luiza S.A.	Trisul S.A.
Cyrela Commercial Propert S.A. Empr. Part.	Mahle-Metal Leve S.A.	Tupy S.A.
Direcional Engenharia S.A.	Marfrig Global Foods S.A.	Ultrapar Participações S.A.
Duratex S.A.	Marisa Lojas S.A.	Unicasa Indústria de Móveis S.A.
Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.	Metalfrío Solutions S.A.	Vale S.A.
EDP - Energias do Brasil S.A.	Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.	Valid Soluções S.A.
Eletropaulo Metrop. Elet. São Paulo S.A.	Minerva S.A.	Via Varejo S.A.
Embraer S.A.	Movida Participações S.A.	Vulcabras/Azaleia S.A.
Enauta Participações S.A.	MRV Engenharia e Participações S.A.	Weg S.A.
	Natura Cosméticos S.A.	Wiz Soluções e Corretagem de Seguros S.A.

Nível 2

AESTietê Energia S.A.
Alupar Investimento S/A
Azul S.A.
Banco ABC Brasil S.A.
Banco BTG Pactual S.A.
Banco Indusval S.A.
Banco Pine S.A.

Centrais Elet. de Santa Catarina S.A.
Cia. Saneamento do Paraná - Sanepar
Energisa S.A.
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
Klabin S.A.
Marcopolo S.A.
Multiplan - Empreend. Imobiliários S.A.

Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás
Renova Energia S.A.
Sul América S.A.
Taurus Armas S.A.
Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A.

Nível 1

Alpargatas S.A.
Banco Bradesco S.A.
Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A.
Banco Inter S.A.
Banco Pan S.A.
Bradespar S.A.
Braskem S.A.
Centrais Elet Bras S.A. - Eletrobras
Cesp - Cia. Energética de São Paulo

Cia. Brasileira de Distribuição
Cia. Energética de Minas Gerais - Cemig
Cia. Estadual de Distrib Ener Elet - Ceee-D
Cia. Estadual Ger. Trans. Ener. Elet - Ceee-Gt
Cia. Ferro Ligas da Bahia - Ferbasa
Cia. Fiação Tecidos Cedro Cachoeira
Cia. Paranaense de Energia - Copel
Cteep - Cia. Transmissão
Energia Elétrica Paulista

Eucatex S.A. Indústria e Comércio
Fras-Le S.A.
Gerdau S.A.
Itaú Unibanco Holding S.A.
Itausa Investimentos Itaú S.A.
Lojas Americanas S.A.
Metalúrgica Gerdau S.A.
Randon S.A. Implementos e Participações
Usinas Sid. de Minas Gerais S.A. – Usiminas

Básico

Advanced Digital Health Medicina Preventiva S.A.
Alfa Holdings S.A.
Ambev S.A.
Atom Empreendimentos e Participações S.A.
Banco Alfa de Investimento S.A.
Banco Mercantil do Brasil S.A.
Banco Santander S.A.
Banestes S.A. - Banco Est Espírito Santo
Battistella Adm Participações S.A.
Bombril S.A.
Celulose Irani S.A.
Centrais Elet. do Pará S.A. - Celpe
Cia. Energética de Pernambuco - Celpe
Cia. Energética do Ceará - Coelce
Cia. Gás de São Paulo - Comgas
Cia. Siderúrgica Nacional
Cia. Tecidos Norte de Minas Coteminas

Cia. Tecidos Santanense
Cristal Pigmentos do Brasil S.A.
Dommo Energia S.A.
Electro Aço Altona S.A.
Elektro Redes S.A.
Emae - Empresa Metrop. Águas Energia S.A.
Energisa Mato Grosso - Distribuidora de Energia S.A.
Excelsior Alimentos S.A.
Financeira Alfa S.A.
Grazziotin S.A.
Guararapes Confecções S.A.
Haga S.A. Indústria e Comércio
Ideiasnet S.A.
Indústrias José Batista Duarte S.A.
Jereissati Participações S.A.
João Fortes Engenharia S.A.
Karsten S.A.

Kepler Weber S.A.
Mangels Industrial S.A.
Metisa Metalúrgica Timboense S.A.
Mundial S.A. - Produtos de Consumo
Pettenati S.A. Indústria Têxtil
Plascar Participações Industriais S.A.
Recrusul S.A.
Rede Energia S.A.
Rio Paranapanema Energia S.A.
Schulz S.A.
Tec Toy S.A.
Telec. Brasileiras S.A. - Telebrás
Telefônica Brasil S.A.
Unipar Carbocloro S.A.
Whirlpool S.A.
WLM Part. e Comércio de Máquinas e Veículos S.A.

Mesas de Debates do ACI Institute Brasil

Evento	Data	Tema	Painelista
Lançamento do ACI	18/02/2004	Implementação do Comitê de Auditoria	Isaac Sutton - Membro do Comitê de Auditoria - Aracruz Celulose / Scott Reed - Sócio ACI
1ª Mesa de Debates	15/04/2004	Conselheiros e Comitês de Auditoria: competências necessárias e atividades a desenvolver	Fernando Albino - Sócio - Albino Advogados Associados / Aloísio Macário - Gerente de Governança Corporativa - PREVI / Herbert Steinberg - Sócio - Mesa Corporate Governance
2ª Mesa de Debates	01/07/2004	Melhores práticas em Conselhos e Comitês	José Guimarães Monforte - Presidente - IBGC
3ª Mesa de Debates	20/10/2004	Responsabilidade legal e estatutária dos membros de Conselhos e Comitês	Marcelo Fernandes Trindade - Presidente - CVM / Renato Chaves - Diretor de Participações - PREVI / Syllas Tozzini - Sócio - TozziniFreire Advogados
4ª Mesa de Debates	16/02/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley	Robert Lipstein - KPMG / João Carlos da Costa Brega - CFO - Multibras S.A. / Sidney Simonaggio - Presidente - RGE - Rio Grande Energia S.A.
5ª Mesa de Debates	18/05/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: práticas de implementação	Nilton C. Rezende - CFO - Ecolab Química Ltda. / Caio de Almeida Cunha - CFO - SAP Brasil Ltda. / Gilberto Costa de Souza - Assessor de Governança Corporativa
6ª Mesa de Debates	17/08/2005	SOX 301 - Conselho Fiscal ou Comitê de Auditoria	Paulo Roberto S. da Cunha - Membro do Comitê de Auditoria - Banco Bradesco S.A. / João Verner Juenemann - Conselheiro do Banrisul / Luciano C. Ventura - Conselheiro Fiscal de Empresas - LCV Consultoria em Governança Corporativa e Representante de Acionistas
7ª Mesa de Debates	09/11/2005	Gerenciamento de riscos	Antônio Luiz Pizarro Manso - CFO - Embraer / Roberto Lamb - Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Comemoração de 2 Anos do ACI	15/02/2006	Regulamentação do mercado para 2006	Isaac Sutton - Membro do Comitê de Auditoria - Aracruz Celulose / Marcelo Fernandes Trindade - Presidente - CVM
8ª Mesa de Debates	26/05/2006	Autoavaliação do Comitê de Auditoria	Luciano C. Ventura - Conselheiro Fiscal de Empresas - LCV Consultoria em Governança Corporativa e Representante de Acionistas / Martin Glogowsky - Presidente - Fundação CESP
9ª Mesa de Debates	06/10/2006	SOX update e avaliação do ambiente de controle	Leonardo Moretzsohn Andrade - Diretor de Controladoria - CVRD
10ª Mesa de Debates	09/03/2007	Fraudes e governança em TI	Renato Opice Blum - Sócio - Opice Blum Advogados Associados / Frank Meylan - Sócio KPMG
11ª Mesa de Debates	25/06/2007	Comitês de Auditoria e Conselho Fiscal: há similaridade nas suas funções e responsabilidades?	Sidney Ito - Sócio KPMG / André Coutinho - Sócio KPMG
12ª Mesa de Debates	01/10/2007	Relacionamento com os auditores externos e internos	João Carlos Orzzi Lucas - Diretor de Auditoria - Brasil Telecom
13ª Mesa de Debates	06/12/2007	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil	Maria Helena Santana - Presidente - CVM
14ª Mesa de Debates	09/03/2008	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas	Geraldo Toffanello - Diretor Corporativo Contábil - Grupo Gerdaul / Pedro Carlos de Mello - Contador-geral Banco do Brasil S.A.

Evento	Data	Tema	Painelista
15ª Mesa de Debates	25/06/2008	A importância das boas práticas de governança corporativa na ótica do IFC (Banco Mundial) e da agência de rating Moody's	Luiz Tess - Diretor Geral - Moody's América Latina / Pedro M. Meloni - Principal Advisor - América Latina e Caribe - IFC - International Finance Corporation
16ª Mesa de Debates	01/10/2008	Potenciais benefícios dos private equities para as boas práticas de governança corporativa e a evolução da estrutura de propriedade	Mauro Cunha - Sócio - Mauá Investimentos e Presidente IBGC / Alexandre Saigh - Sócio - Pátria Investimentos
17ª Mesa de Debates	06/12/2008	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil	Alexandre Di Miceli da Silveira - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) / Gilberto Mifano - Presidente do Conselho de Administração da BM&FBovespa
18ª Mesa de Debates	12/03/2009	Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: Responsabilidades, potenciais conflitos e lições aprendidas / Valuation	Sidney Ito - Sócio KPMG / Alan Riddell - Sócio KPMG / Cláudio Ramos - Sócio KPMG
19ª Mesa de Debates	25/06/2009	Monitoramento do gerenciamento de riscos – como os Conselhos e o Comitê de Auditoria devem atuar para serem eficazes	André Vitória - Diretor de Gestão de Riscos da AMBEV
20ª Mesa de Debates	01/10/2009	IFRS e a Lei 11.638 – Qual é o papel dos Conselhos e dos Comitês de Auditoria a respeito deste tema e como atuar de forma eficaz?	Celso Giacometti - Conselheiro e Consultor / Charles Kriek - Sócio KPMG / Pedro Anders - Sócio KPMG
21ª Mesa de Debates	09/12/2009	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil: um panorama de 2009 e as perspectivas para 2010	Alexandre Di Miceli - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) / Prof. Doutor Eliseu Martins - Diretor CVM
22ª Mesa de Debates	18/03/2010	Empresas familiares e de médio porte: que aspectos das boas práticas de governança devem ser considerados? / A Instrução CVM nº480	Pedro M. Meloni - Advisor América Latina do IFC / Jorge Eduardo M. Moraes - Depto. Investimento de Empresas de Pequeno e Médio Porte do BNDES / Rodrigo Camargo - Sócio - Frignani e Andrade Advogados / Rogério Andrade - Sócio KPMG
23ª Mesa de Debates	08/06/2010	Responsabilidade legal dos conselheiros e o Seguro D&O	Gustavo Contrucci – Sócio da Contrucci & Restiffe Sociedade de Advogados
24ª Mesa de Debates	17/09/2010	Uma atualização sobre os assuntos de maior preocupação dos conselheiros e membros de Comitês das empresas	Luciana Pires Dias – Superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM / Alan Riddell – Sócio da área de Financial Advisory Services da KPMG / Ramon Jubels – Sócio da KPMG no Brasil, especialista no assunto IFRS / Carlos Alberto Nascimento – Gerente Tributário da Mastersaf Soluções Fiscal e Tributária
25ª Mesa de Debates	08/12/2010	As perspectivas de governança corporativa para 2011	Gilberto Mifano - Sócio da Pragma Patrimônio e Presidente do Conselho de Administração do IBGC / Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin / Sérgio Darcy da Silva Alves - Membro do Conselho e Administração da ATP Tecnologia S.A. e Membro do Comitê de Auditoria do Banco Santander
26ª Mesa de Debates	23/03/2011	A importância e a atuação eficaz dos Comitês de Auditoria no Brasil e no mundo	Sidney Ito - Sócio KPMG

Evento	Data	Tema	Painelista
27ª Mesa de Debates	14/06/2011	O processo de comunicação entre CFO / auditoria interna / auditoria externa com o Conselho de Administração e Comitê de Auditoria	João Miranda - CFO do Grupo Votorantim e conselheiro de Administração da Fibria Celulose / André Vitória - Diretor de Riscos e Auditoria Interna da AMBEV
28ª Mesa de Debates	23/08/2011	A governança corporativa e o mercado de capitais	Sidney Ito - Sócio KPMG
29ª Mesa de Debates	14/09/2011	A Estrutura de Controles Internos do Banco do Brasil / Edital CVM SNC nº 10/11	Fernando de Rosa - Gerente executivo na diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil
30ª Mesa de Debates	07/12/2011	As expectativas econômicas em 2012 para conselheiros e membros de Comitês	Mailson Ferreira da Nóbrega - Membro de Conselhos de Administração de diversas empresas e sócio da Tendências Consultoria Integrada
31ª Mesa de Debates	28/03/2012	As mudanças e estruturações necessárias na governança de uma empresa no processo de IPO	Carlos Renato Donzelli - Magazine Luiza S.A. / Luís Roberto Pogetti – Copersucar
32ª Mesa de Debates	03/07/2012	Os riscos com derivativos e instrumentos financeiros e as responsabilidades dos conselheiros e Comitês de Auditoria	Cássio Casseb Lima - Conselheiro de Administração das Lojas Marisa, Grupo Jereissati Participações e Grupo Jereissati Telecom
33ª Mesa de Debates - Capítulo Recife	24/08/2012	As boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares e o processo de sucessão e profissionalização	Ramiro Becker - Sócio da Becker Advogados, Presidente da Comissão de Assuntos Imobiliários e Conselheiro Estadual da OAB/PE
34ª Mesa de Debates	26/09/2012	A adoção e o monitoramento das boas práticas de governança nos seus investimentos	Marco Geovanne - Diretor de Participações da PREVI
ACI FS (Financial Services)	03/10/2012	A evolução dos modelos de Comitês de Auditoria – Uma abordagem voltada para o efetivo controle de riscos	Ricardo Anhesini - Sócio de Financial Services da KPMG / Anthero Meirelles - Diretor de Fiscalização do Banco Central do Brasil / Jeremy Anderson - Líder Global de Serviços Financeiros da KPMG
35ª Mesa de Debates	04/10/2012	As lições da Rio+20 e a responsabilidade dos conselheiros e membros de Comitês nos riscos sociais e ambientais	Yvo de Boer - Global Advisor de Sustentabilidade da KPMG, Ex-secretário executivo da ONU / Fábio Feldmann - Ex-secretário de Meio Ambiente do Estado de São Paulo / Carlos Brandão - Conselho de Administração do IBGC e Membro do Comitê do GRI
36ª Mesa de Debates	05/12/2012	A estrutura da governança corporativa no Brasil e o acesso ao mercado internacional de capitais	Alex Ibrahim - Vice-presidente e Líder Regional da NYSE Euronext para América Latina, Bermudas e Caribe
37ª Mesa de Debates	12/03/2013	A estrutura de governança corporativa e de gestão de risco da TOTVS	Laércio Cosentino – CEO e idealizador da TOTVS
38ª Mesa de Debates	06/06/2013	Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria: diferenças e similaridades na sua atuação	José Écio Pereira da Costa - Membro do Comitê de Auditoria da Gafisa, Votorantim Industrial e Fibria / Luiz Alberto Falleiros – Membro do Conselho Fiscal do Itaú Unibanco e da Total Agroindústria Canavieira / Richard Doern – Coordenador do Comitê de Auditoria do Grupo Stefani / Roberto Lamb – Membro do Conselho Fiscal da Gerdau, Marfrig e AES Tietê

Evento	Data	Tema	Painelista
39ª Mesa de Debates	18/09/2013	A Relação do CEO com o Conselho de Administração	João Carlos Brega - Presidente da Whirpool na América Latina
40ª Mesa de Debates	26/11/2013	A Lei Brasileira Anticorrupção - Lei 12.846/2013 A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – Perspectivas para 2014	Maria Helena Santana - Ex-presidente da CVM e atual conselheira/ Shin Jae Kim, Sócia da TozziniFreire Advogados; Rodrigo Ferraz de Camargo, Sócio do escritório Ferraz de Camargo, Azevedo e Matsunaga Advogados Associados
41ª Mesa de Debates	19/02/2014	Os assuntos mais significativos do IFRS e CPC's para conselheiros de Administração, conselheiros Fiscais e membros de Comitês de Auditoria	Charles Kriek - Sócio-líder de Auditoria da KPMG no Brasil / Danilo Simões, Sócio responsável pelo Departamento de Práticas Profissionais da KPMG no Brasil / Haroldo Levy Neto, Conselheiro e vice-coordenador de Relações Institucionais do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
42ª Mesa de Debates	13/05/2014	Riscos Relacionados ao Capital Humano	Jorge Maluf - Managing Director do escritório da Korn/Ferry em São Paulo e líder do mercado de serviços financeiros para o Brasil e para a América do Sul
43ª Mesa de Debates Comemoração de 10 Anos do ACI	28/08/2014	Governança Corporativa: 10 anos do ACI Institute no Brasil	Sidney Ito - Sócio KPMG
44ª Mesa de Debates	12/11/2014	Governança Familiar: A Estrutura e as Boas Práticas dos Family Offices	Ricardo Egydio Setúbal - Presidente do Conselho de Administração da Itaotec
45ª Mesa de Debates	12/03/2015	As responsabilidades e riscos na atuação do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria	Leonardo Pereira - Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
46ª Mesa de Debates	09/06/2015	A importância do Conselho de Administração no estabelecimento de uma estrutura eficaz de gerenciamento de riscos	Wilson P. Ferreira Jr. - Diretor-presidente da CPFL Energia Renê Sanda - Vice-presidente do Conselho de Administração da CPFL Energia
47ª Mesa de Debates	12/06/2015	A Responsabilidade Legal dos Administradores	Luciana Dias - Diretora da Comissão de Valores Mobiliários - CVM / Marta Xavier - Gerente executiva de Governança Corporativa da PREVI
48ª Mesa de Debates	28/08/2015	2º Encontro sobre Governança Corporativa em Empresas Familiares - Capítulo Recife	Richard Doern - Conselheiro do Grupo Tiradentes Ramiro Becker, Sócio da Becker Advogados
49ª Mesa de Debates	09/09/2015	A atuação dos private equities no desenvolvimento das práticas de governança das empresas	Frederico Carvalho - Senior Vice President da General Atlantic / Gabriel Felzenszwalb - Sócio Vinci Partners / Paulo Vasconcellos, Membro do Conselho de Administração do Grupo Malwee e do Grupo Seculus / Fernando Pinto - Managing Director da Carlyle
50ª Mesa de Debates	10/11/2015	Lei Anticorrupção - lições aprendidas e o papel do Conselho de Administração no combate às fraudes e à corrupção. O gerenciamento de riscos de exposição em meios eletrônicos, incluindo as mídias sociais	Carlos Higino - Secretário executivo da CGU - Controladoria Geral da União / Juliana Sá de Miranda - Sócia em TozziniFreire Advogados / Antonio Gesteira- Sócio-líder da prática de Information Services, e-Discovery & Forensic Technology da KPMG no Brasil / Manoel Fernandes-Diretor na BITES

Evento	Data	Tema	Painelista
51ª Mesa de Debates	30/03/2016	Lançamento da Pesquisa Retratos de Família: Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras	Regina Scripilliti Velloso - Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e Presidente do Conselho de Administração da AACD / Ricardo Egydio Setubal - Membro da família proprietária do Itaú e presidente do Conselho de Administração da Itaotec / Rafael Battistella - Membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Adm. / Sebastian Soares, Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil
52ª Mesa de Debates – Capítulo RJ	13/05/2016	A Lei Anticorrupção Brasileira e sua Integração com as Regras Internacionais	Petrus Marais - Líder Global de Forensic & Investigations da KPMG / Richard Girgenti - Líder de Forensic & Investigations da KPMG Américas / Alberto Whitaker - Membro do Conselho de Administração da TIM e do IBGC / Geronimo Timerman - Líder de Forensic & Investigations da KPMG no Brasil
53ª Mesa de Debates	23/06/2016	Gerenciamento de Riscos – Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas	Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
54ª Mesa de Debates - Capítulo Porto Alegre	28/06/2016	2º Encontro sobre Governança Corporativa em Empresas Familiares	Gerson Müller - Diretor-superintendente e membro da família proprietária do Grupo Vibra / Ronald Schaffer - Conselheiro em empresas familiares / Magda Geyer Ehlers - Sócia-fundadora do Instituto Sucessor / Sebastian Soares - Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil
55ª Mesa de Debates	21/09/2016	Papel do Conselho de Administração e do CEO no Processo de Planejamento Estratégico	Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin / João Carlos Brega - Presidente da Whirlpool Latin America / José Rubens de la Rosa - Membro do Conselho Consultivo da Pisani e ex-CEO da Marcopolo
56ª Mesa de Debates - Capítulo Recife	06/10/2016	As Inovações Legais e as Sociedades Empresariais Familiares / Case de Empresa Familiar: Livraria Cultura / Retratos de Família - Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras	Sergio Herz- Presidente da Livraria Cultura / Ramiro Becker - Sócio do escritório Becker Advogados
57ª Mesa de Debates	01/12/2016	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais - 11ª edição	Flávia Mouta - Diretora da Regulação de Emissões da BM&F Bovespa / Sidney Ito - Sócio-líder do ACI Institute Brasil / Leonardo Pereira - Presidente da CVM- Comissão de Valores Mobiliários
58ª Mesa de Debates	04/04/2017	Comitês de Auditoria em 2017: o que está por vir e como se preparar	Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
59ª Mesa de Debates	29/06/2017	Resultados da 2ª edição da Pesquisa Retratos de Família / Governança Corporativa em Empresas Familiares	Carlos Renato Donzelli - Membro do Conselho de Administração da Magazine Luiza / Paulo Roberto de Souza - Presidente da Copersucar / Bruno Pena - Membro do Conselho de Administração do Kinoplex
60ª Mesa de Debates	29/08/2017	Apresentação dos resultados da pesquisa: Gerenciamento de riscos – Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras	Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil

Evento	Data	Tema	Painelista
61ª Mesa de Debates	05/12/2017	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro - 12ª edição	Flavia Mouta - Diretora de Regulação de emissores da B3 / Luciana Dias - Membro do Comitê de Auditoria da B3 e ex-diretora da CVM / Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
62ª Mesa de Debates	08/03/2018	Principais temas na agenda do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria em 2018	Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
63ª Mesa de Debates	07/06/2018	O perfil dos Conselhos de Administração e dos Comitês de Auditoria	Gustavo Gonzalez - Diretor da CVM-Comissão de Valores Mobiliários / Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
64ª Mesa de Debates – Capítulo Rio de Janeiro	14/08/2018	Panorama sobre as Práticas de Governança Corporativa e de Gerenciamento de Riscos das Empresas Brasileiras	Wilson Ferreira Júnior - Presidente da Eletrobras / Renato Proença - Diretor de Participações da Previ
65ª Mesa de Debates	11/09/2018	Apresentação da 4ª edição do estudo: Gerenciamento de Riscos – Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras	Sidney Ito - CEO do ACI Institute Brasil
66ª Mesa de Debates	04/12/2018	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro - 13ª edição Resultados da 3ª edição da Pesquisa Retratos de Família	Fernando Simões - Presidente da JSL / Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin
67ª Mesa de Debates	14/03/2019	Principais temas na agenda do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria em 2019	Sidney Ito - Sócio-líder de Risk Consulting
68ª Mesa de Debates	14/06/2019	CVM 586 e o Código Brasileiro de Governança Corporativa: Primeiro Ano do Pratique ou Explique	Gustavo Gonzalez - Diretor da CVM / Flavia Mouta - Diretora de Regulação da B3 / Sidney Ito - Sócio-líder de Risk Consulting
69ª Mesa de Debates – Mesa comemorativa dos 15 anos do ACI Institute	28/08/2019	Governança Corporativa e o ACI no Brasil: avanços, lições e próximos passos	Charles Kriek - Presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul / Dennis Whalen - Líder do Board Leadership Center da KPMG EUA / Sidney Ito - Sócio-líder de Risk Consulting / Marcelo Barbosa - Presidente da CVM / Leonardo Pereira - Ex-presidente da CVM / Marcelo Trindade - Ex-presidente da CVM
Sessão Especial do ACI Institute em Cuiabá	31/10/2019	Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Boas Práticas no Brasil e no Mundo	Sidney Ito - Sócio-líder de Risk Consulting / Eduardo Correa Riedel - Secretário de Estado de Governo e Gestão Estratégica / Ronald Schaffer - Conselheiro de administração do Hospital Oswaldo Cruz e da Aegea Saneamento e Participações / Otávio Celidonio - Superintendente Senar-MT / Ernesto Borges Neto - Sócio do escritório Ernesto Borges Advogados
70ª Mesa de Debates	04/12/2019	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – 14ª edição	Sidney Ito - Sócio-líder de Risk Consulting / Renato Proença - Diretor de Participações da Previ

Fale com o nosso time

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Tel: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br

ACI Institute Brasil

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



[/kpmgbrasil](https://www.instagram.com/kpmgbrasil)

© 2019 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking