



**ACI Institute Brasil**  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

# A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais

2020/2021  
**15ª edição**

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.





# Sumário

**Apresentação**

4

**Sobre o estudo**

6

**Sumário executivo**

10

## Resultados

**Conselhos de Administração**

12

**Comitês de Auditoria**

23

**Comitês de Remuneração**

27

**Conselhos Fiscais**

29

**Remuneração dos Administradores**

32

**Seguro D&O**

39

**Gerenciamento de riscos**

41

**Auditoria Interna**

45

**Auditoria Independente**

47

**Políticas Socioambientais**

51

**Perfil das empresas analisadas**

52

**Empresas que compõem este estudo**

58

**Instrução CVM nº 586**

61

**Mesas de Debates do ACI Institute Brasil**

72

**O ACI Institute**

81

# Apresentação

No dia 10 de março de 2020 o ACI Institute Brasil realizava sua 71ª Mesa de Debates. Aquele foi o primeiro e o último evento presencial do ano. Um dia depois, no dia 11, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, oficialmente, a Covid-19 uma pandemia. A partir daí, a sociedade começou a viver seus dias de uma forma diferente. Não demorou muito para a crise chegar a todos os setores da indústria, com maior ou menor impacto – independentemente do tamanho – setor aéreo, restaurantes, comércios locais, shopping centers, serviços de entretenimento, entre outros. Escritórios foram fechando, CEOs e outros executivos passaram a fazer doações em uma tentativa de minimizar os impactos do novo vírus em suas companhias e na sociedade, políticas governamentais foram criadas para aliviar os impactos da crise, funcionários passaram a adotar o sistema home office. Aos poucos as pessoas e os negócios foram se adaptando. Alguns setores se recuperaram rapidamente, reuniões e assembleias virtuais passaram a ser a norma, inclusive as nossas próprias Mesas do ACI – na ocasião da 73ª Mesa comemoramos os 16 anos do Instituto de forma virtual. Fomos e somos resilientes e adaptáveis a crises e pandemias.

Em 2021 deveremos ter não uma, mas algumas vacinas contra o novo coronavírus. Ainda assim, mesmo após a imunização em massa, a sociedade vai conviver por muito tempo com o legado da pandemia. No ambiente corporativo não será diferente. O acompanhamento permanente do gerenciamento de riscos já é uma exigência. A aceleração da digitalização nos negócios não é mais opcional. A pressão crescente de investidores e demais *stakeholders* por maior transparência e qualidade na divulgação de informações relacionadas ao ESG não cessará. Essas questões, juntamente com diversidade, inclusão e equidade, já são critérios decisivos para se investir (ou não) em uma empresa. Nesta nossa 15ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”, destacamos

um dado inédito – é a primeira vez, ao longo de 15 anos, que mais da metade (54%) das empresas analisadas divulgam ter ao menos uma mulher em seus Conselhos de Administração. Ao mesmo tempo, é nítido o aumento da presença de conselheiros independentes, cuja porcentagem vem em uma tendência constante de crescimento desde 2014, atingindo 36% neste levantamento.

Ao longo dessa edição, compartilharemos algumas análises relacionadas às divulgações da Instrução CVM 586, que torna mandatório que parte das companhias abertas divulguem como colocam em prática as orientações previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), lançado em 2016. A divulgação é feita no modelo “pratique ou explique”. Importante ressaltar que a amostra de empresas utilizadas para a análise da ICVM 586 compreende um total de 347 companhias e é maior do que a amostra da 15ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”. Ambas abrangem igualmente todas as empresas do Novo Mercado, e dos Níveis 1 e 2 da B3, mas estendemos a nossa amostra para as empresas do nível Básico e incluímos empresas que divulgaram o informe mesmo não fazendo parte dos segmentos de listagem para avaliar as respostas à ICVM 586. Decidimos por consolidar esses dois Estudos pois entendemos que essa forma traz maiores benefícios, uma vez que ao juntarmos as informações do Formulário de Referência e da ICVM 586 – Pratique ou Explique, é possível obter uma visão complementar e holística das práticas de governança distribuídas entre esses dois documentos. Em conjunto, podemos observar o quanto uma empresa se preocupa não só em ter um órgão de governança mas como utilizá-lo de forma efetiva para atender às necessidades e expectativas dos acionistas e dos demais *stakeholders*. Ademais, é possível não apenas verificar a composição do conselho de administração e o curriculum dos seus membros, mas também analisar as

suas atividades e a estrutura que permeia a sua atuação, como por exemplo, ter um plano formalizado de sucessão do CEO, um processo formal de avaliação ou a obrigação de o CEO se expressar no caso de uma OPA.

Entre avanços e retrocessos, riscos e oportunidades, curto e longo prazo, o estabelecimento de práticas sólidas de governança continua sendo um caminho seguro para as companhias que pretendem emergir ainda mais fortes e se transformar perante todas as mudanças econômicas, tecnológicas e nos modelos de negócio que a pandemia só está acelerando. Os impactos da Covid-19 já estão refletidos nesta 15ª edição do estudo mas, certamente, os reflexos pós-Covid-19 ainda estão por vir e o ACI Institute Brasil, e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil, vão continuar na sua missão de identificar tendências, transformações e mudanças nas práticas de governança corporativa no Brasil e comunicar, debater e atuar para que elas favoreçam as empresas brasileiras e seus conselheiros de administração, conselheiros fiscais, membros dos seus comitês de auditoria e seus executivos.

Boa leitura!



**Sidney Ito**

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil  
Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil



**Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora do ACI Institute/  
Board Leadership Center e de  
Markets da KPMG no Brasil

# Sobre o estudo

## Amostra



Os dados para este estudo foram coletados dos Formulários de Referência de 241 empresas, divulgados até 07 de agosto de 2020, já considerando o prazo estendido das divulgações por conta dos efeitos da pandemia da Covid-19. As empresas foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- a) Todas as empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3: Novo Mercado, N1 e N2;
- b) Empresas cujas receitas líquidas estão entre as 50 maiores do segmento Básico, excluindo as companhias da categoria B e aquelas que não divulgaram dados sobre a receita de 2018 nem no formulário de referência, nem nas demonstrações financeiras.

Os gráficos e as análises que serão apresentados a seguir consideram o número total de 241 empresas (223 foi o total do ano anterior) ou foram divididos por segmento, sendo o Novo Mercado composto por 147 empresas (128 no ano anterior), o Nível 2 por 19 empresas (mesmo número do estudo anterior), o Nível 1 por 25 empresas (eram 26 no ano anterior) e o Básico pelas 50 empresas conforme o critério anteriormente informado. Foram excluídas do levantamento as companhias que estavam em recuperação judicial no período de coleta dos dados (sendo nove do Novo Mercado, duas do Nível 2 e uma do Nível 1). Especificamente em relação ao Básico, substituímos as empresas em recuperação judicial seguindo o mesmo critério de maiores receitas líquidas dentre as integrantes desse segmento.

Adicionalmente, ao longo desta edição, você verá também algumas análises relacionadas às divulgações da Instrução CVM 586, que torna mandatório que parte das companhias abertas divulguem como colocam em prática as orientações previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), lançado em 2016. A divulgação é feita no modelo “pratique ou explique”. Importante ressaltar que a amostra de empresas utilizadas para a análise da ICVM 586 compreende um total de 347 companhias e é maior do que a amostra da 15ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”. As empresas do ICVM 586 foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- a) Todas as empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3: Novo Mercado, N1 e N2;
- b) Todas as empresas listadas no nível Básico;
- c) Empresas que divulgaram o informe mesmo não fazendo parte dos segmentos de listagem.

A seguir, apresentamos brevemente o Formulário de Referência, documento base do nosso estudo, e divulgamos uma tabela da B3 que mostra as principais diferenças entre cada um dos segmentos de listagem. A relação das companhias que foram analisadas neste material pode ser encontrada na página 58.

### Sobre o Formulário de Referência

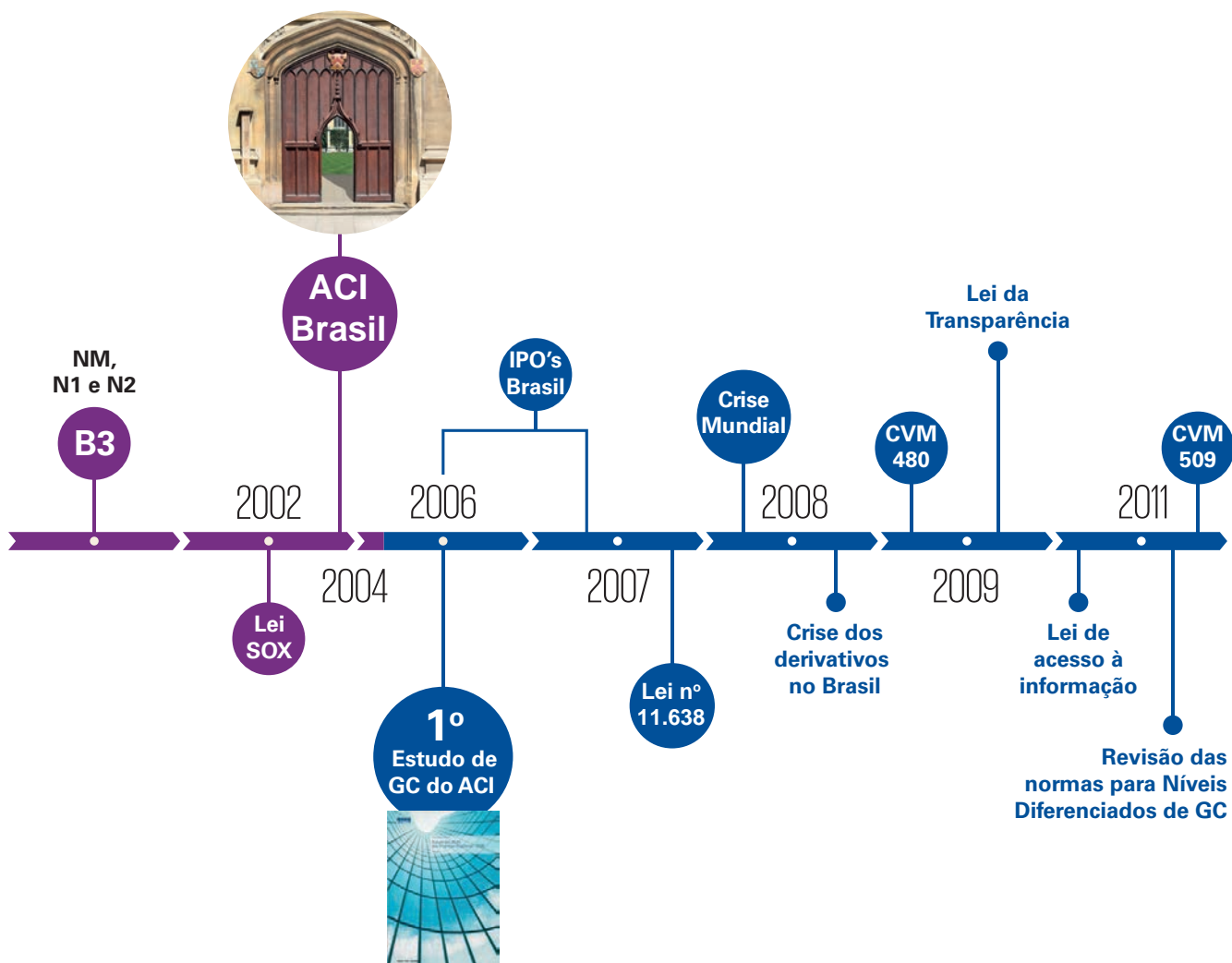
Instituído em 2009 pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Formulário de Referência tem sido a base do nosso estudo desde então. Em suas mais de 20 seções é possível encontrar dados como o ramo de atividade de uma determinada companhia, seus fatores de risco,

informações financeiras, estrutura de capital e comentários dos administradores. Todas as empresas abertas, com algumas exceções, devem entregar o Formulário de Referência 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.

As regras específicas de cada segmento diferenciado (Novo Mercado, N2 e N1) e do Básico podem ser visualizadas no site da [B3](#).

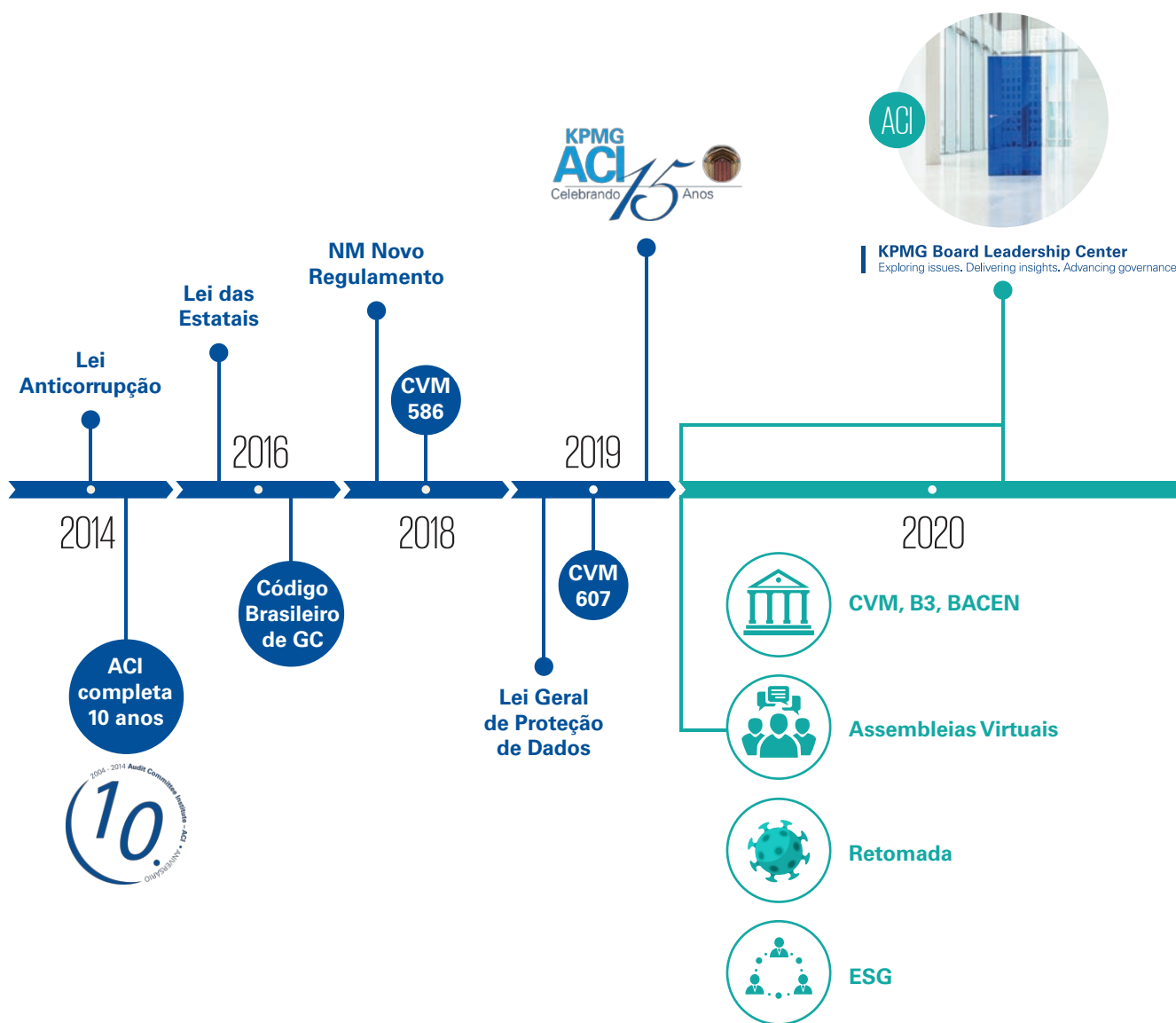


# Linha do tempo da Governança Corporativa





# Linha do tempo da Governança Corporativa



# Sumário executivo

O quadro a seguir tem o objetivo de comparar algumas das informações do Estudo, dentre os segmentos de listagem da B3. Ele não tem o propósito de ser conclusivo. Destina-se apenas a apresentar um resumo dos resultados que serão detalhados nas páginas seguintes.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Básico
<b>Conselho de administração</b>				
Cargos CEO x Chairman separados	99%	100%	100%	90%
% de conselheiros independentes	43%	47%	27%	15%
Relações familiares no CA	49%	53%	33%	35%
Número médio de reuniões	17	20	28	19
Avaliação de desempenho no CA	54%	39%	48%	19%
% de mulheres no Conselho	10%	12%	12%	13%
<b>Comitê de Auditoria</b>				
Existência	75%	74%	68%	42%
Membros do Conselho de Administração no Comitê	52%	43%	33%	33%
% Coordenado por conselheiro independente	31%	50%	7%	7%
<b>Outros itens</b>				
Conselho Fiscal permanente	17%	33%	61%	30%
Área de gerenciamento de riscos	67%	89%	78%	63%
Política de gerenciamento de riscos - Comply or explain	95%	94%	96%	98%
Auditoria interna	85%	89%	96%	80%
% Auditoria Interna que reporta ao Conselho	75%	78%	79%	63%
Qualidade dos Controles Internos – DF's	98%	89%	88%	98%
% Seguro D&O ou equivalente	96%	95%	92%	80%
% Divulgam políticas socioambientais	50%	68%	84%	56%

## ICVM 586 – Pratique ou explique (Código Brasileiro de Governança Corporativa)

Assim como o levantamento apresentado anteriormente, os dados a seguir se destinam a acompanhar a evolução da aplicação das orientações previstas no preenchimento da Instrução CVM nº 586, do Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC).

ICVM nº 586 – CBGC PRATIQUE OU EXPLIQUE					
Práticas Mais Adotadas			Práticas Menos Adotadas		
	% em 2019	% em 2020		% em 2019	% em 2020
1.3.2 - Atas que permitem o pleno entendimento da assembleia e trazem a identificação dos votos proferidos pelos acionistas	96%	<b>98%</b>	1.8.1 - O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico.	5%	<b>5%</b>
2.9.3 - Redação clara das atas do Conselho de Administração (decisões tomadas, pessoas presentes, votos divergentes e abstenções de voto)	97%	<b>97%</b>	1.8.2 - O conselho de administração deve monitorar as atividades da companhia e estabelecer políticas, mecanismos e controles internos para apuração dos eventuais custos do atendimento do interesse público e eventual ressarcimento da companhia ou dos demais acionistas e investidores pelo acionista controlador.	7%	<b>7%</b>
3.2.1 - Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas.	92%	<b>92%</b>	1.4.1 - O conselho de administração deve fazer uma análise crítica das vantagens e desvantagens da medida de defesa e de suas características e, sobretudo, dos gatilhos de acionamento e parâmetros de preço, se aplicáveis, explicando-as.	14%	<b>14%</b>
2.3.1 – Cargos de CEO e Chairman não são ocupados por uma mesma pessoa	88%	<b>88%</b>	5.5.3 - A política sobre contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado, ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei.	18%	<b>15%</b>
5.2.1 – Regras de Governança Corporativa zelam pela separação e definição de funções, assim como definem as alçadas de decisão.	85%	<b>87%</b>	2.2.1 - O estatuto social deve estabelecer que: (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência.	15%	<b>16%</b>

# Resultados

## Conselhos de Administração



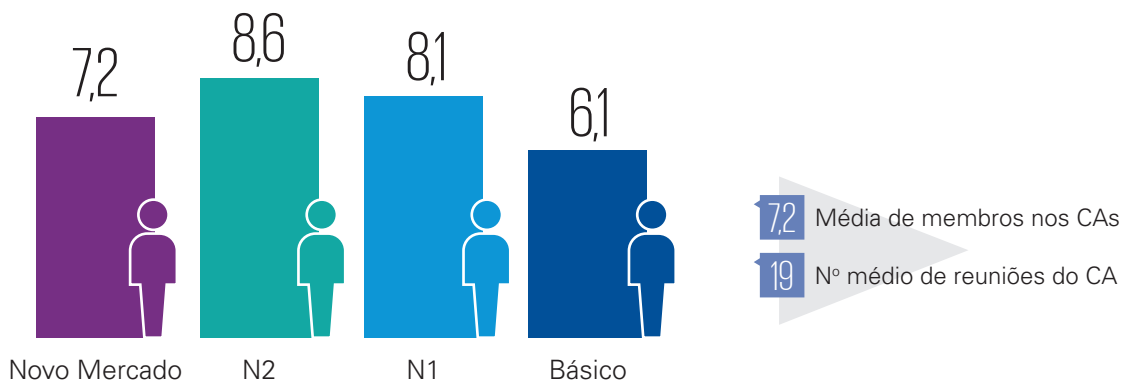
A diversidade na composição dos Conselhos de Administração não é um tema novo. Já nas últimas edições do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”, o ACI Institute Brasil vem chamando a atenção para um ligeiro crescimento no número de mulheres nos conselhos, algo bastante positivo, ainda que os percentuais atuais sejam baixos. Apesar da convicção de que a diversidade vai muito além do gênero, englobando questões de diversidade de formação, étnica/racial, idade, entre outros, merece destaque o fato de que, pela primeira vez, ao longo de 15 edições, mais da metade (54%) das companhias analisadas divulgaram ter ao menos uma mulher em seus Conselhos de Administração. Acompanhando a linha de crescimento, a porcentagem dos cargos de conselho ocupados por mulheres passou de 9,5% no levantamento anterior para 11% neste estudo. É evidente a tendência desses números aumentarem ainda mais nos próximos anos, devido à crescente pressão dos investidores e *stakeholders* por um melhor endereçamento desse assunto, como parte dos componentes do ESG (*Environmental, Social & Governance*).

Outras tendências observadas são o crescimento contínuo, desde 2010 das empresas que avaliam os seus Conselhos de Administração (**45%** em 2020, sendo que era 16% em 2010). Mesma

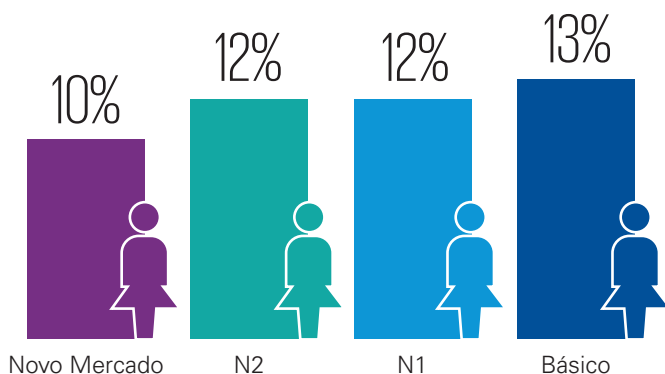
situação é verificada com relação ao percentual de conselheiros independentes, que de 27% em 2010, foi crescendo a cada ano, alcançando **36%** em 2020. A quantidade de reuniões dos Conselhos de Administração (ordinárias e extraordinárias) permaneceu alta em 2020 (média de 19 reuniões em comparação a 17 reuniões em 2019).

Conforme previsto no item 2.2.1 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC) da Instrução CVM nº 586 (ICVM 586) “o estatuto social deve estabelecer que: (i) o Conselho de Administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes”. O nível Básico e o Nível 1 estão aderentes à premissa relacionada a uma maioria de conselheiros externos, contudo, não possuem um terço de membros independentes. O Novo Mercado (NM) possui exatamente metade de conselheiros externos e, no Nível 2 (N2), menos da metade dos membros são externos. Por outro lado, tanto o NM quanto o N2 estão aderentes à premissa de ter, no mínimo, um terço de membros independentes. Lembrando que o cumprimento aos itens do CBGC da ICVM 586 é no formato de “Pratique ou Explique”.

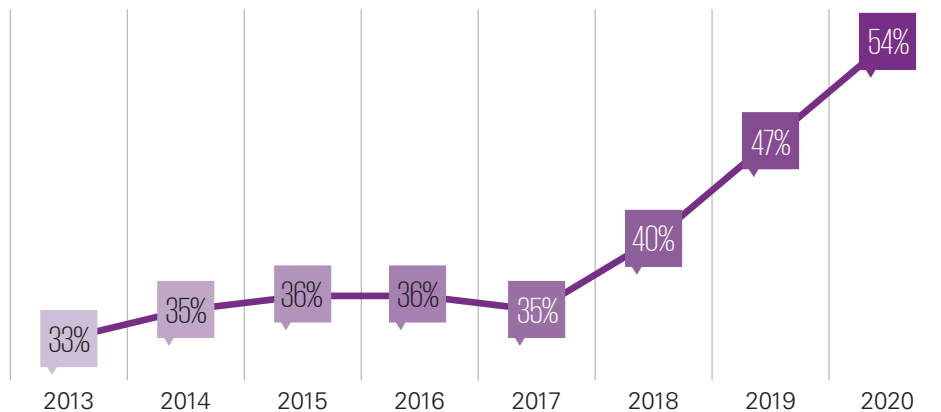
**Quantidade média de membros no Conselho de Administração, por segmento de listagem**



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

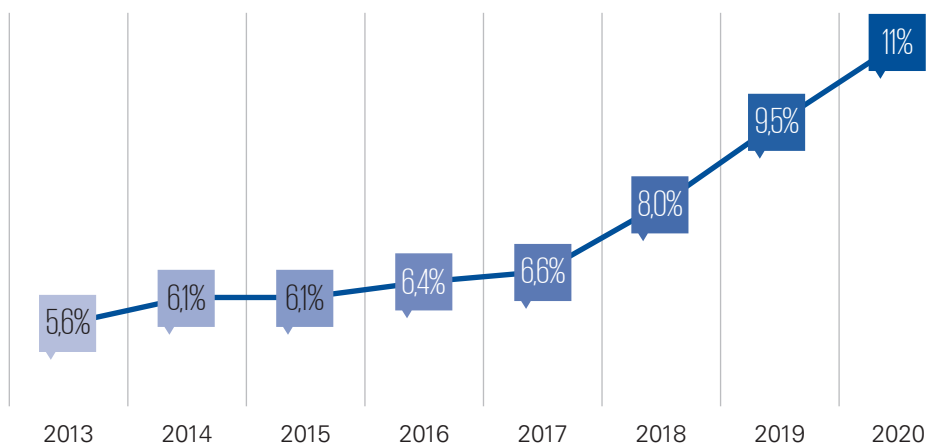


**Evolução das empresas que têm ao menos uma mulher no Conselho (esse item passou a ser analisado a partir de 2013)**



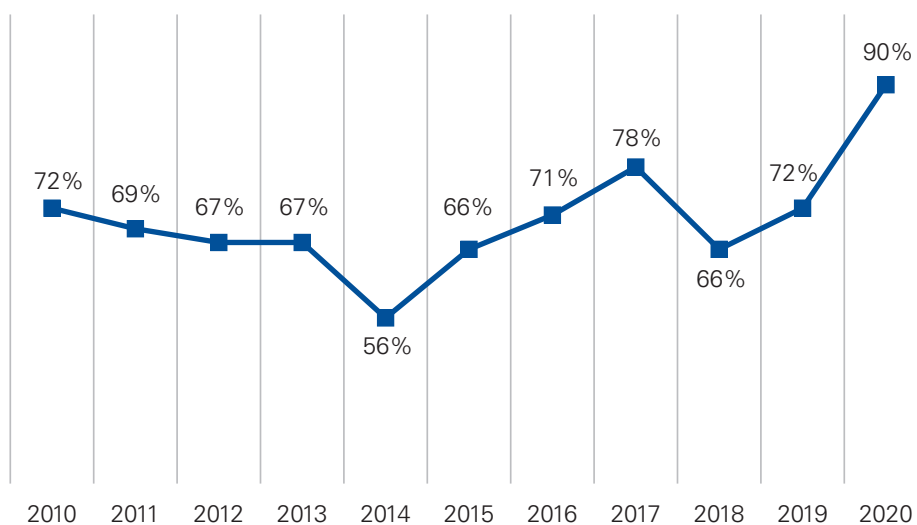
**54%** das empresas analisadas têm ao menos uma mulher no Conselho de Administração. No ano passado, eram **47%**.

### Porcentagem de mulheres nos Conselhos de Administração, por ano (esse item passou a ser analisado a partir de 2013)



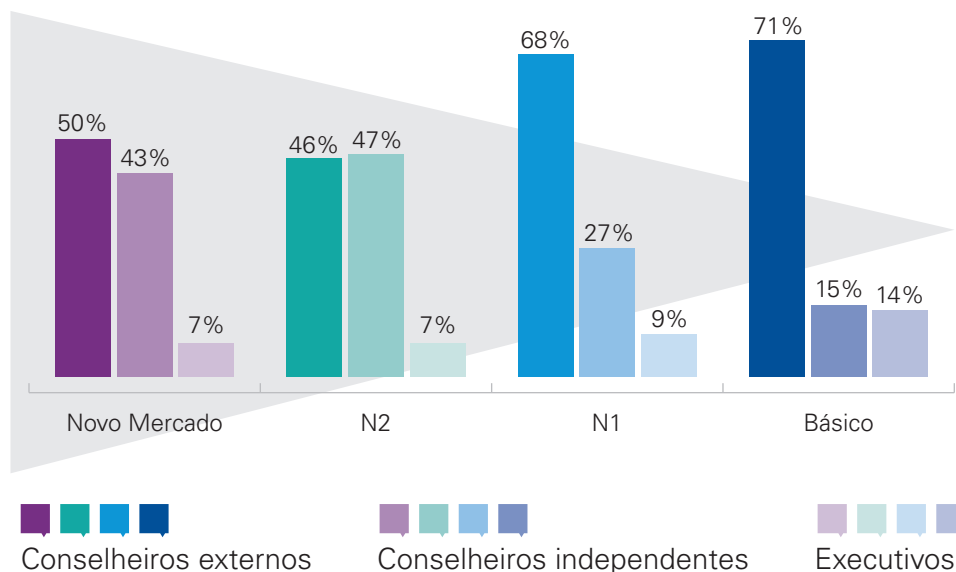
**11%** é a porcentagem dos cargos de Conselho ocupados por mulheres. No ano passado, eram **9,5%**.

### Porcentagem de empresas do segmento Básico, nas quais os cargos de presidente-executivo (CEO) e presidente do Conselho de Administração (Chairman) são ocupados por pessoas distintas. Lembrando que essa prática é obrigatória nos segmentos diferenciados de governança (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1)

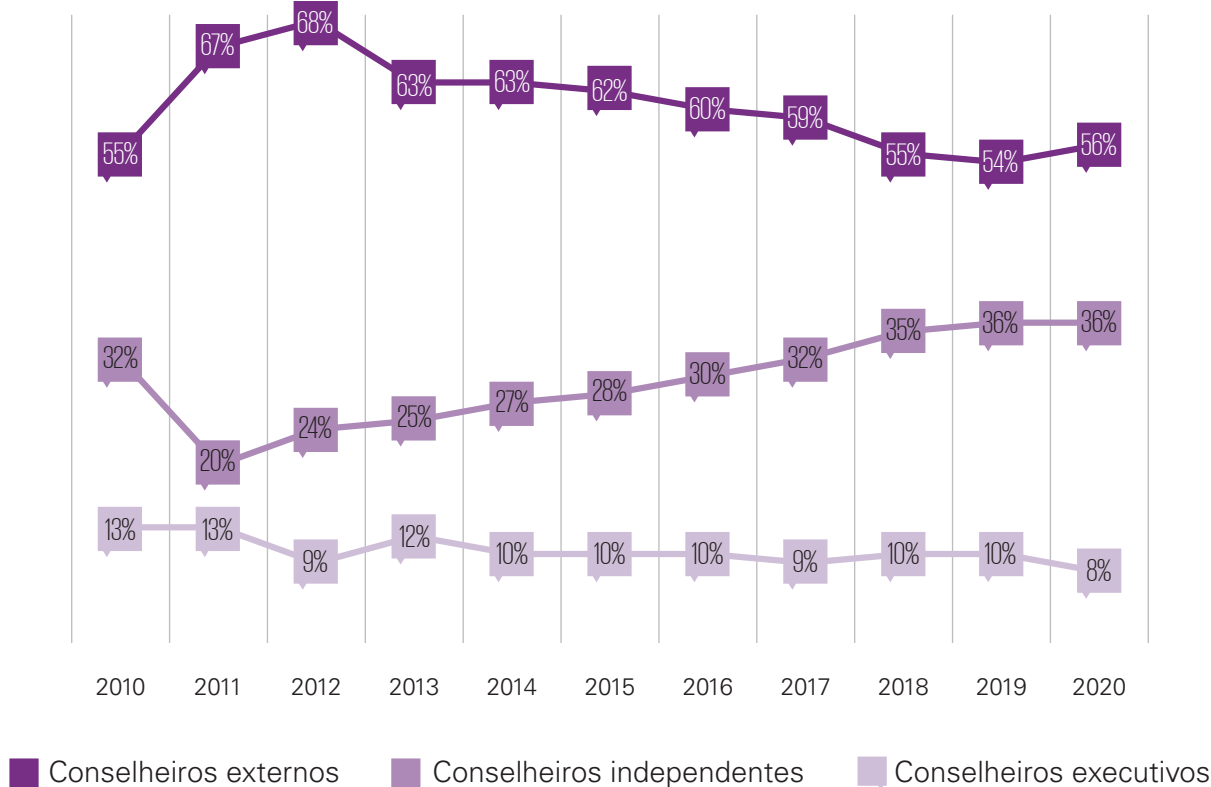


De acordo com o item 2.3.1 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586):  
"O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração."

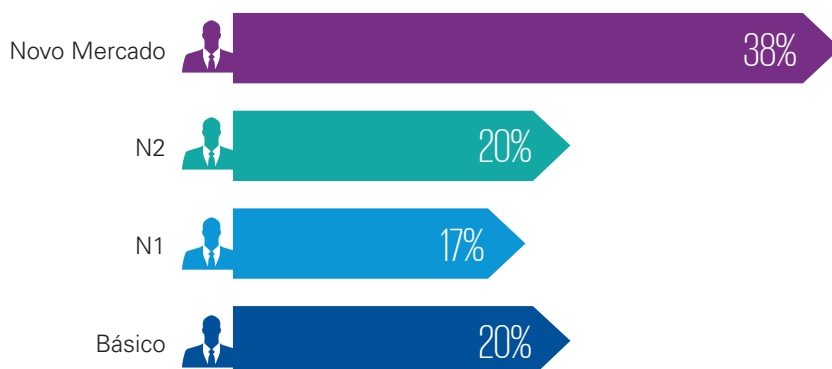
### Composição do Conselho de Administração, por segmento de listagem



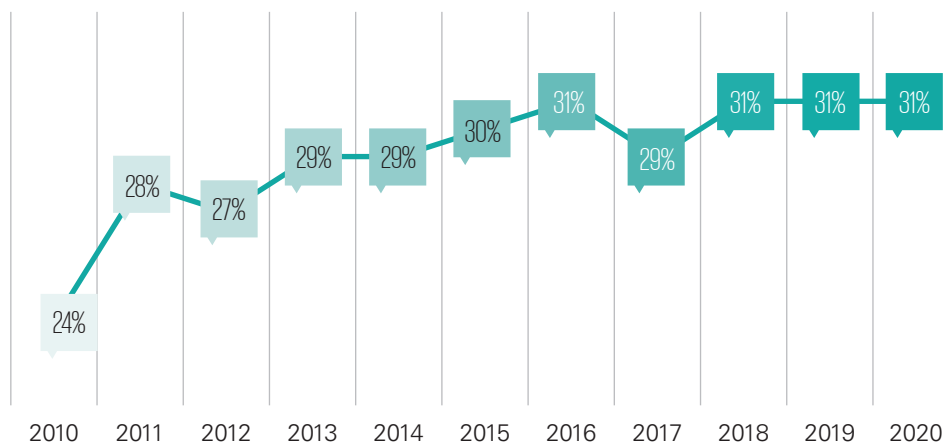
### Evolução na composição dos Conselhos de Administração



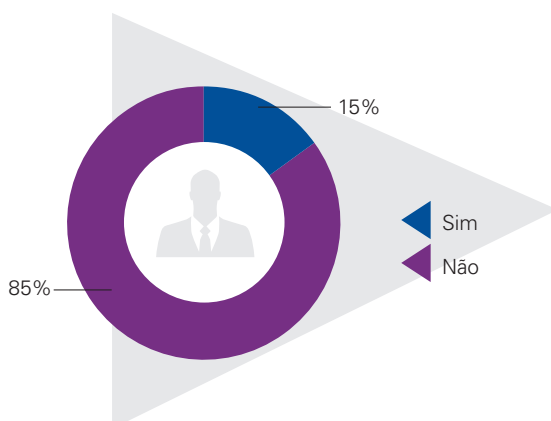
### Porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários, por segmento de listagem



### Evolução na porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários



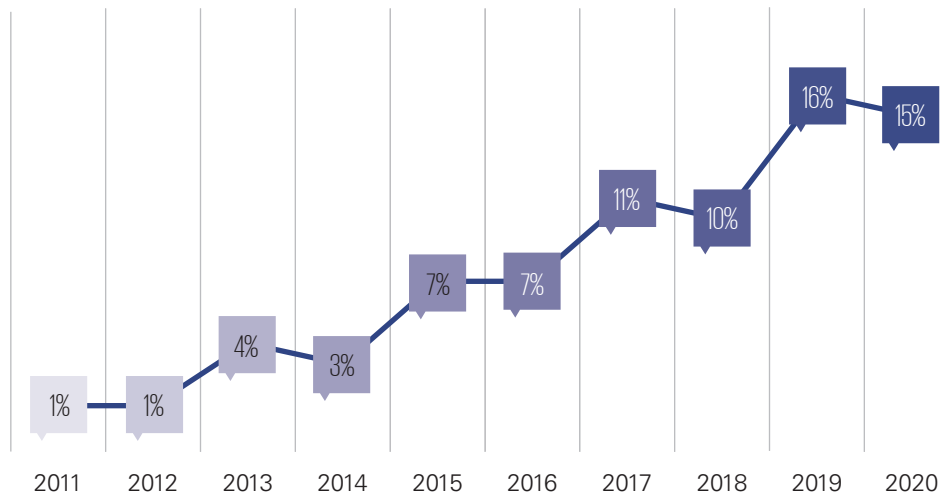
### Porcentagem de empresas onde o presidente do Conselho de Administração é um conselheiro independente



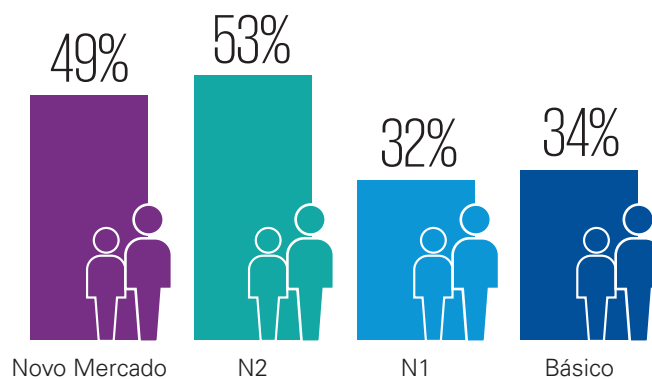
Número de empresas que não divulgaram a informação: **11**



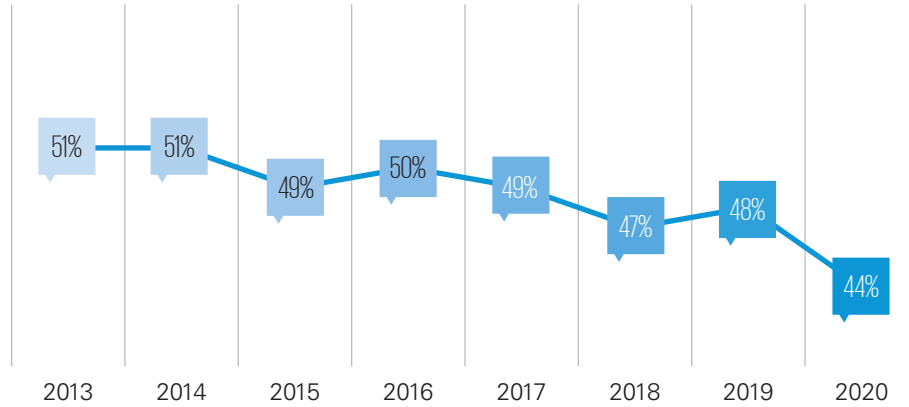
**Evolução da percentagem de empresas onde o presidente do Conselho de Administração é um conselheiro independente (esse item passou a ser analisado a partir de 2011)**



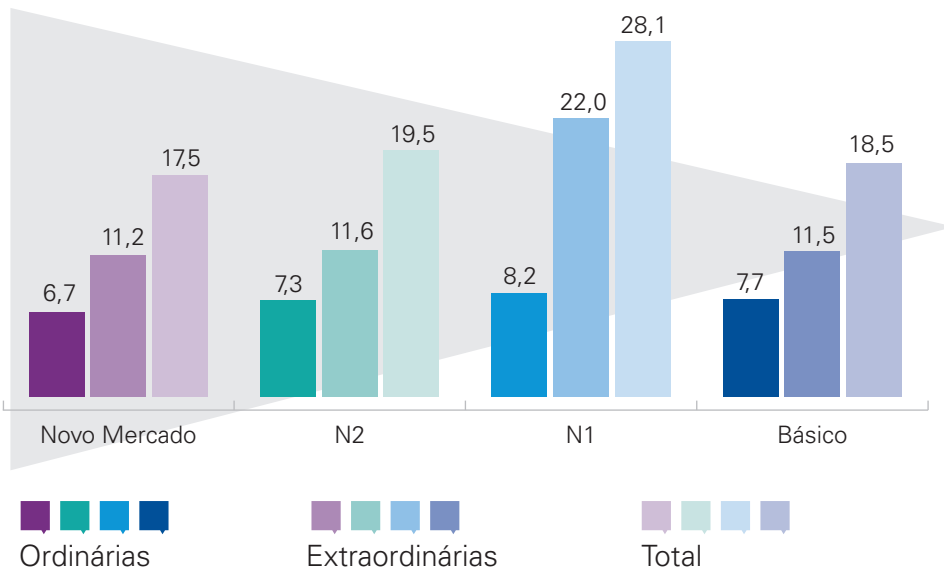
**Porcentagem de empresas onde existe relação familiar entre os membros do Conselho de Administração e outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho, por segmento de listagem**



**Evolução na porcentagem de empresas onde existe relação familiar entre os membros do Conselho de Administração e outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho (esse item passou a ser analisado a partir de 2013)**



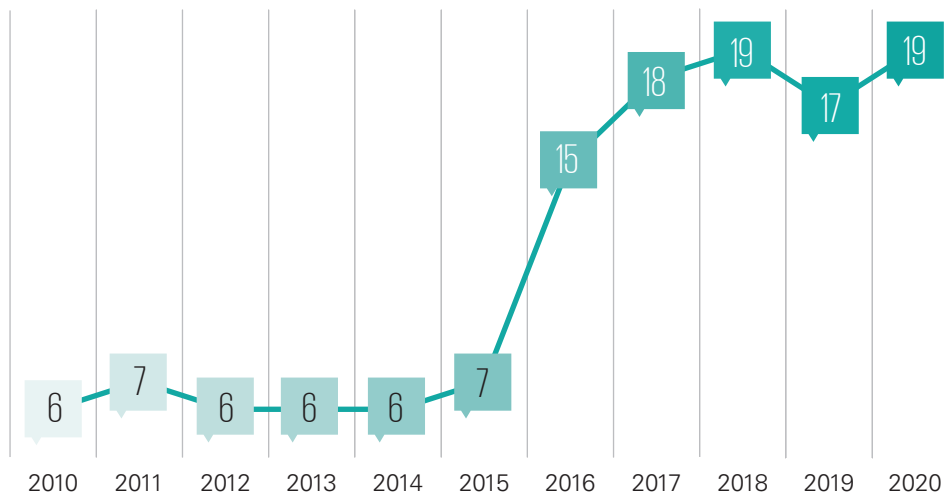
**Média anual de reuniões do Conselho de Administração, por segmento de listagem**



Número de empresas que não divulgaram a informação:

- Novo Mercado:** 8
- N2:** 2
- N1:** 2
- Básico:** 9
- Total:** 21

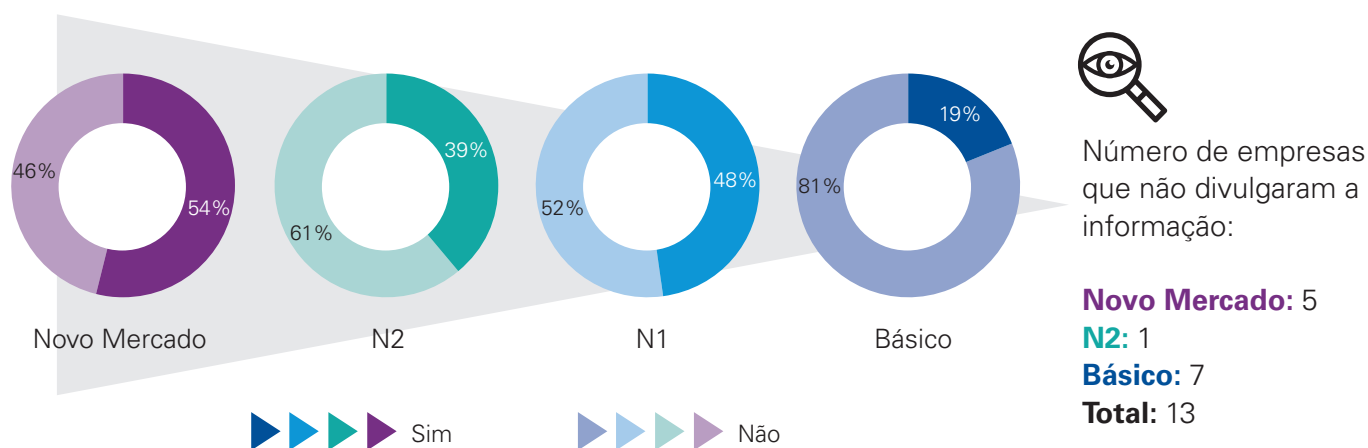
### Evolução no número médio anual de reuniões\* do Conselho de Administração



\*As empresas passaram a ter que informar o número de reuniões extraordinárias a partir da instrução CVM nº 552/14, editada em 09/10/2014. Isso significa que as companhias divulgaram esse dado em seus

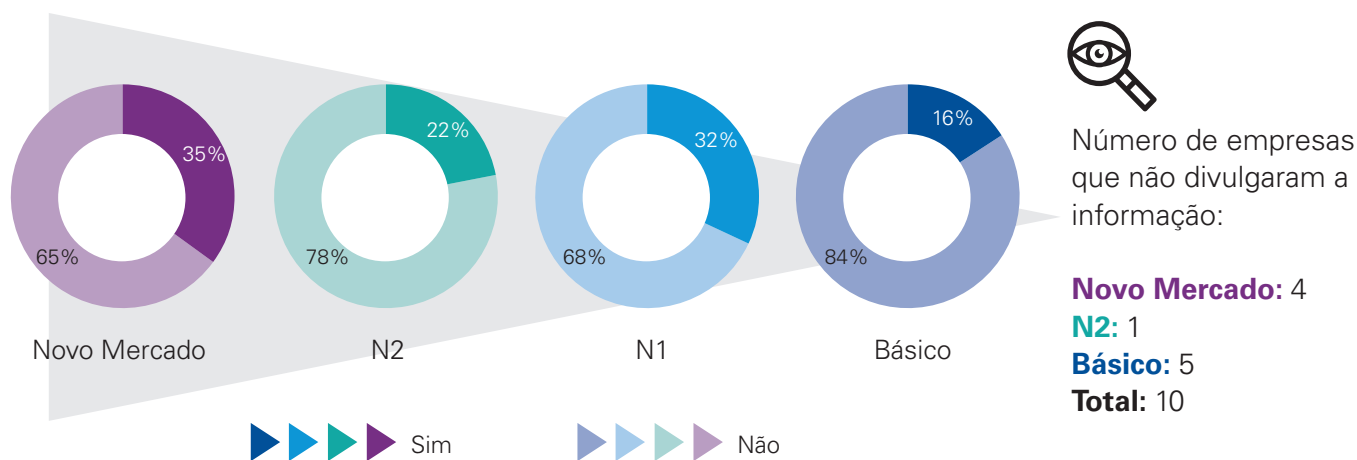
formulários de referência arquivados em 2015, que foram analisados e posteriormente publicados na edição do ano de 2016 do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”.

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



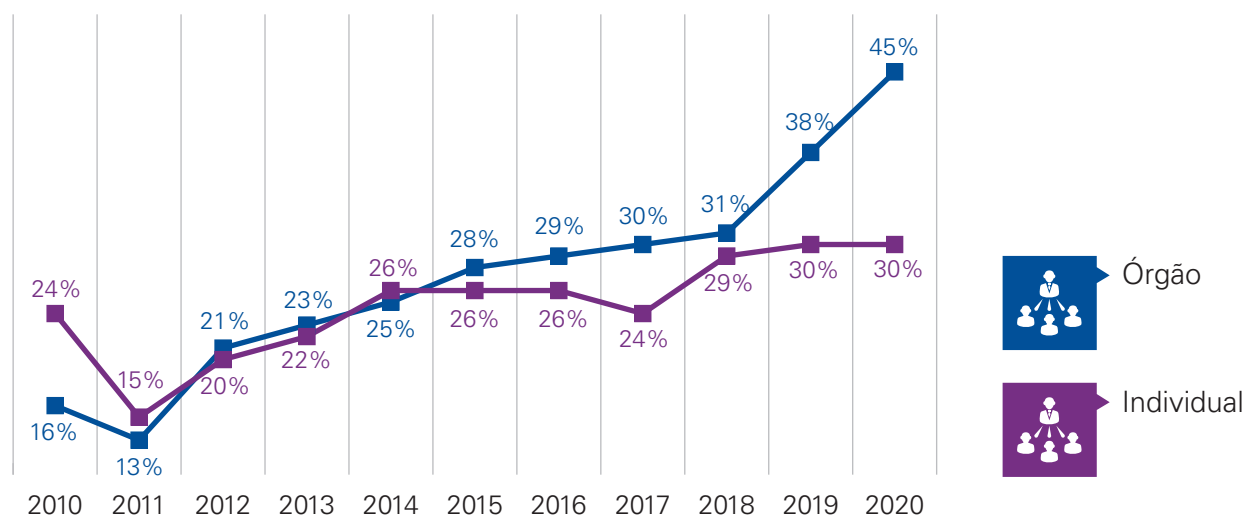
Número de empresas que não divulgaram a informação:

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

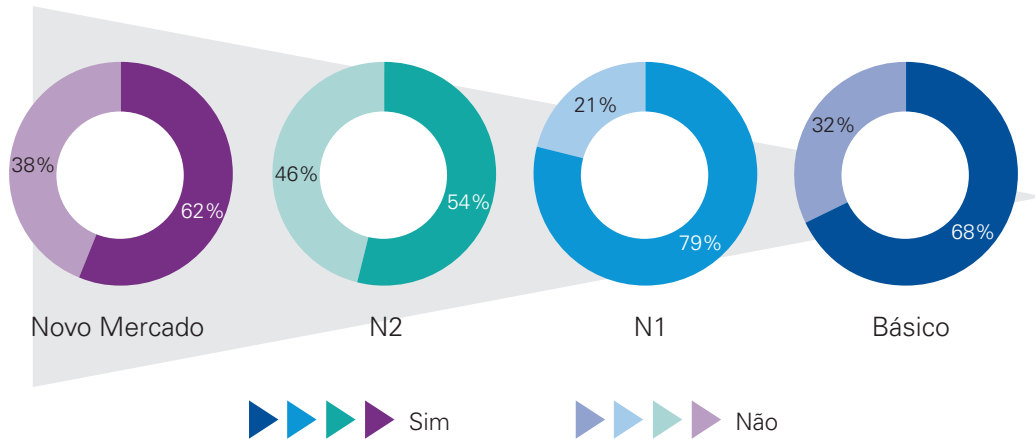


De acordo com o item 2.4.1 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586): "A companhia deve implementar um processo anual de avaliação do desempenho do conselho de administração e de seus comitês, como órgãos colegiados, do presidente do conselho de administração, dos conselheiros, individualmente considerados, e da secretaria de governança, caso existente."

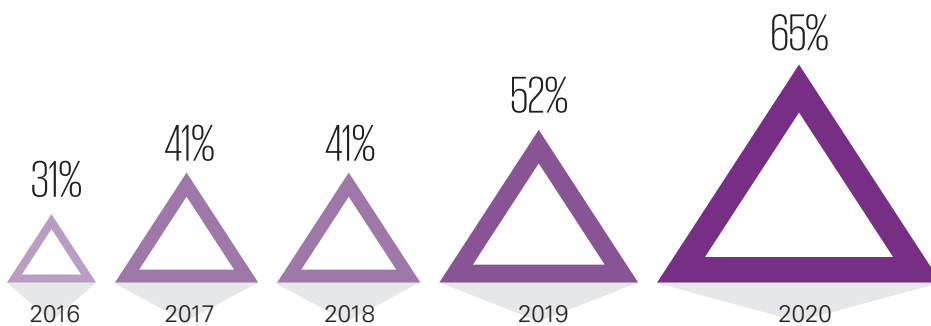
## Evolução na porcentagem de empresas em que o Conselho avalia seu desempenho



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



**Evolução na porcentagem total de empresas que têm regras específicas relacionadas a conflitos de interesse\* (esse item passou a ser analisado a partir de 2016)**



\*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.

De acordo com os itens do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586):

“5.2.1 As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

5.2.2 As regras de governança da companhia devem ser tornadas públicas e determinar que a pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação nos órgãos de administração ou fiscalização da

companhia deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, essas regras devem prever que outra pessoa manifeste o conflito, caso dele tenha ciência, e que, tão logo identificado o conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida se afaste, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. As regras devem prever que esse afastamento temporário seja registrado em ata.

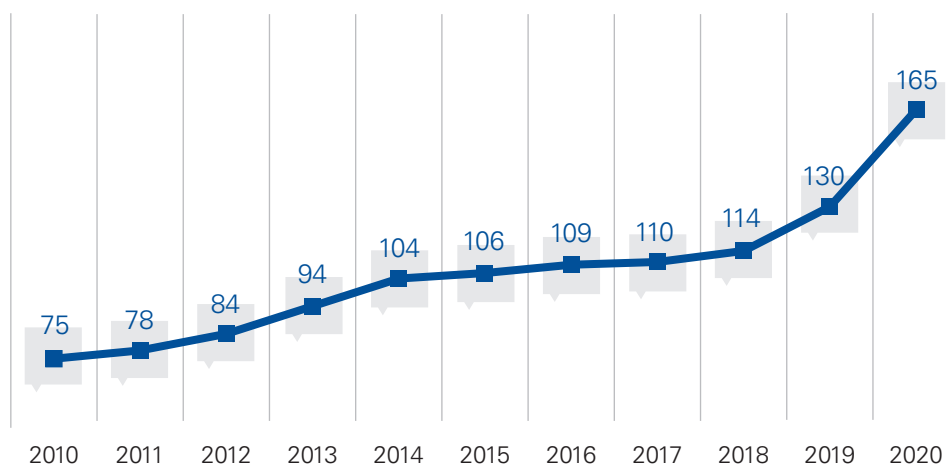
5.2.3 A companhia deve ter mecanismos de administração de conflitos de interesses nas votações submetidas à assembleia geral, para receber e processar alegações de conflitos de interesses, e de anulação de votos proferidos em conflito, ainda que posteriormente ao conclave.”

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

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total 2020	Total 2019
Comitê de Auditoria	113	14	17	21	165	130
Comitê de Recursos Humanos	62	7	9	1	79	67
Comitê de Finanças/ Investimentos	55	4	4	2	65	60
Comitê de Remuneração	33	9	8	11	61	54
Comitê de Riscos	41	8	4	5	58	57
Comitê de Governança Corporativa	33	6	4	2	45	42
Comitê de Estratégia	24	3	7	2	36	34
Comitê de Sustentabilidade	15	2	3	2	22	22
Comitê de Ética	14	2	1	1	18	18
Comitê de Partes Relacionadas*	14	0	1	1	16	14
Outros Comitês	105	21	18	20	164	135

\* Inclui variações de nome como, Comitê de Transações com Partes Relacionadas, Comitê para avaliação de Transações com Partes Relacionadas, Comitê de Operações com Partes Relacionadas e Comitê de Operações com ativos de Partes Relacionadas.

### Evolução na quantidade de empresas que têm Comitê de 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

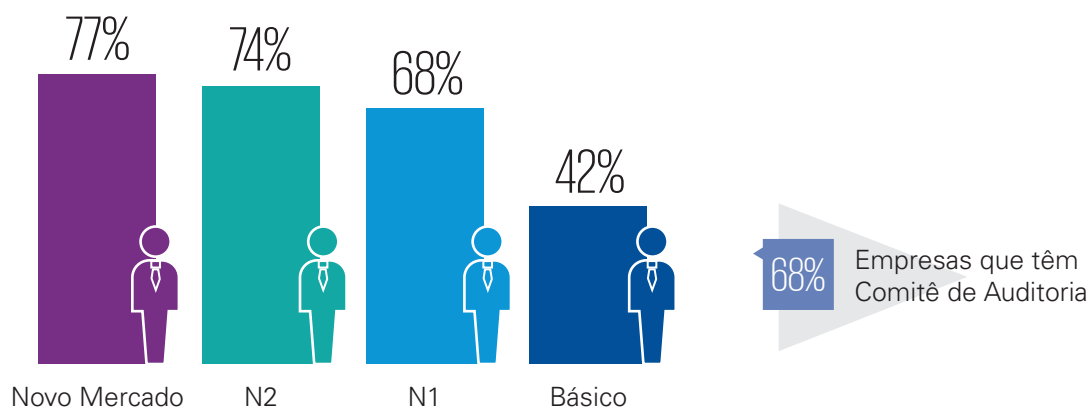
propondo melhorias relacionadas à sua área de atuação, a fim de conferir maior eficiência e qualidade às decisões deste colegiado e zelar para que as atividades da companhia sejam conduzidas em conformidade com as leis, ética e controles internos.

## Comitês de Auditoria

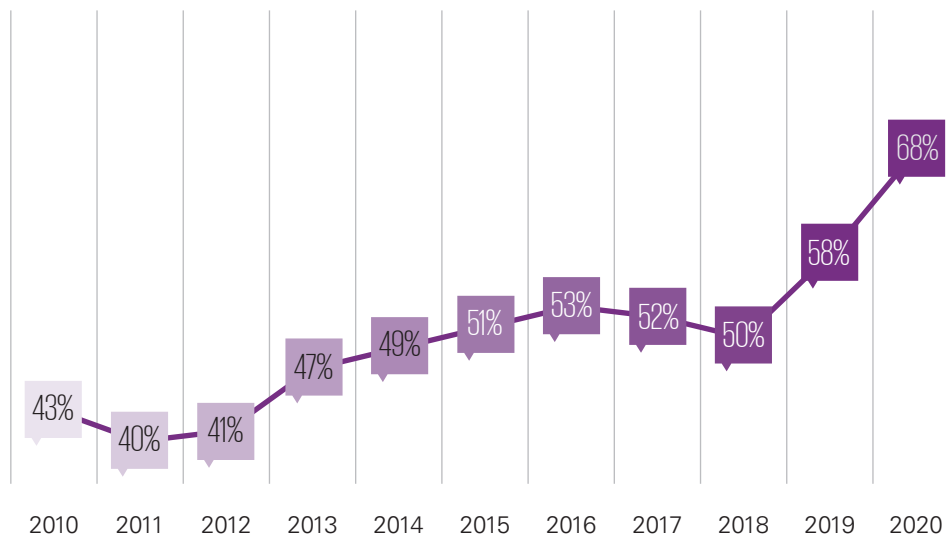
O levantamento deste ano apontou que 68% das empresas afirmaram contar com Comitê de Auditoria – porcentagem que segue em linha com a tendência reportada nos anos anteriores. O número médio de integrantes desse comitê passou de 3,4 para 3,6 membros, sendo que 47% desses membros também atuam no Conselho de Administração. Essa foi a menor taxa de conselheiros de administração nos Comitês de

Auditoria desde 2010, ano em que foi lançado o Formulário de Referência. O Novo Mercado e o Nível 2 são os segmentos que possuem mais conselheiros independentes no Comitê de Auditoria (32% e 33%, respectivamente), da mesma forma, também têm a maior porcentagem de empresas nas quais o Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro de administração independente, sendo 31% no Novo Mercado e 50% no Nível 2.

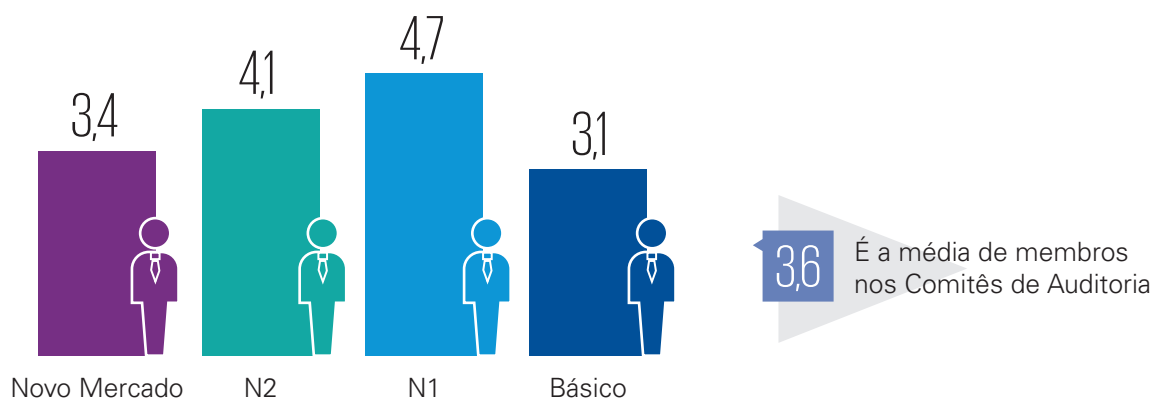
### Porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria, por segmento de listagem



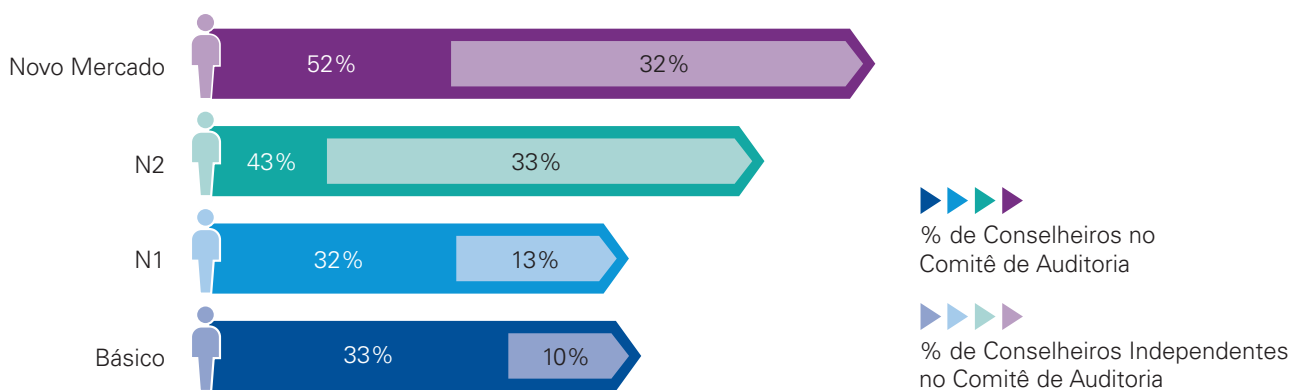
## Evolução da porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria



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

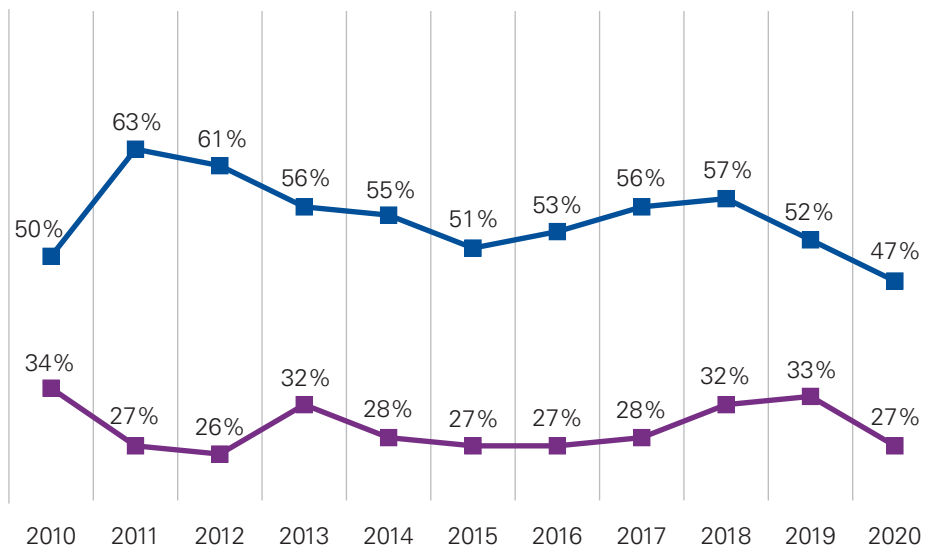


## Porcentagem de conselheiros de administração em relação ao total de membros nos Comitês de Auditoria, por segmento de listagem





### Evolução da porcentagem de conselheiros de administração nos Comitês de Auditoria

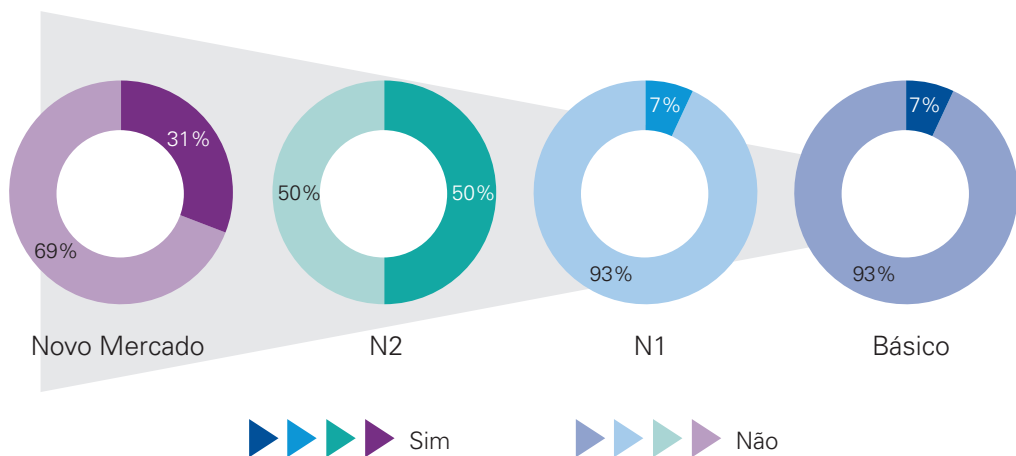


% de Conselheiros no Comitê de Auditoria



% 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



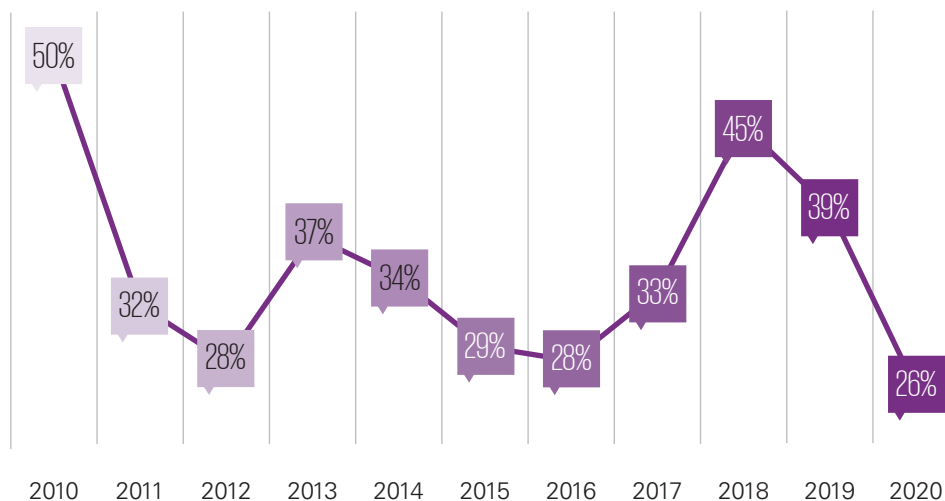
Número de empresas que não divulgaram a informação:

**Novo Mercado:** 42  
**N2:** 4  
**N1:** 1  
**Básico:** 5  
**Total:** 52

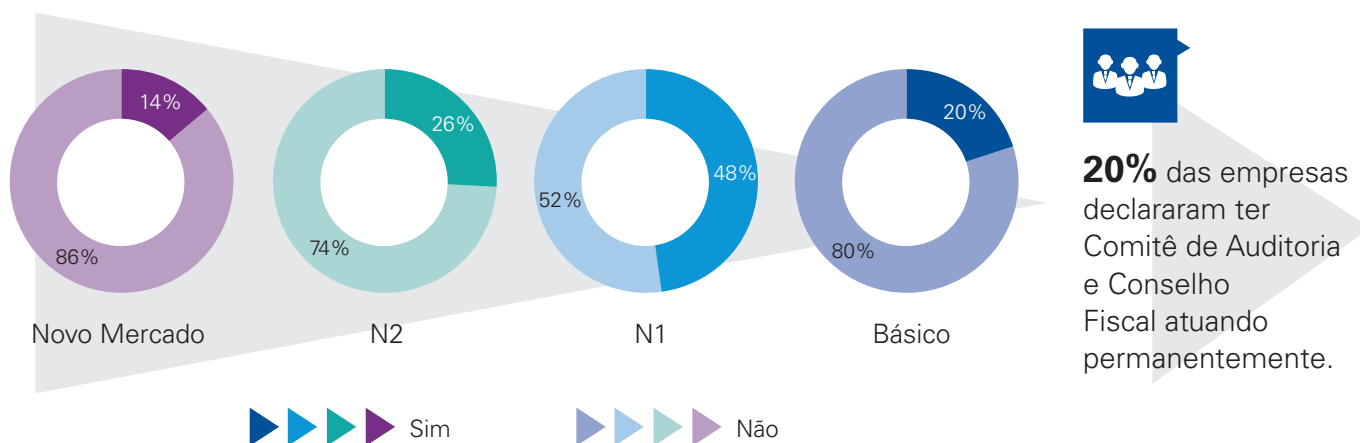
▶▶▶▶ Sim

▶▶▶▶ Não

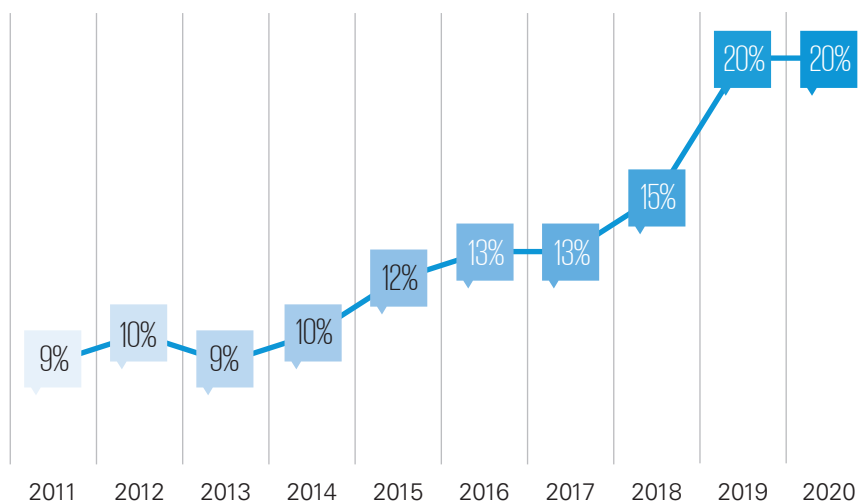
### Evolução da porcentagem de empresas nas quais o Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro de administração independente



### 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 (esse item passou a ser analisado a partir de 2011)

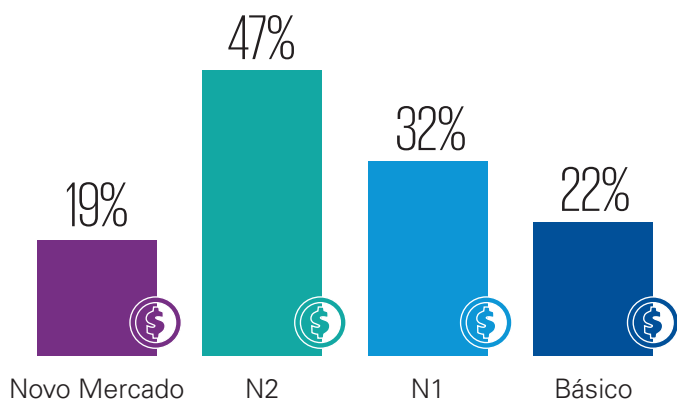


## Comitês de Remuneração

O Comitê de Remuneração assessora o Conselho de Administração (CA) no que diz respeito a políticas de remuneração dos órgãos administradores da empresa. Das 241 empresas que compõem a amostra deste estudo, 61 têm Comitê de Remuneração.

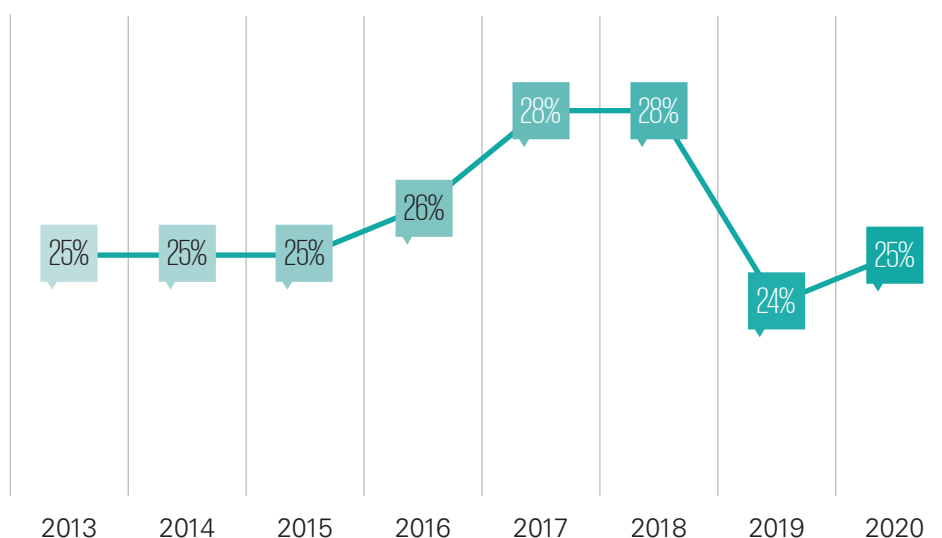
Dentre os segmentos analisados, o Nível 2 é o que conta com a proporção mais alta: 47%, em comparação com 32% no Nível 1, 22% no Básico e 19% no Novo Mercado. A média de membros é de 3,3, sendo que 62% também atuam no Conselho de Administração.

### Porcentagem de empresas onde há Comitê de Remuneração do Conselho de Administração, por segmento de listagem

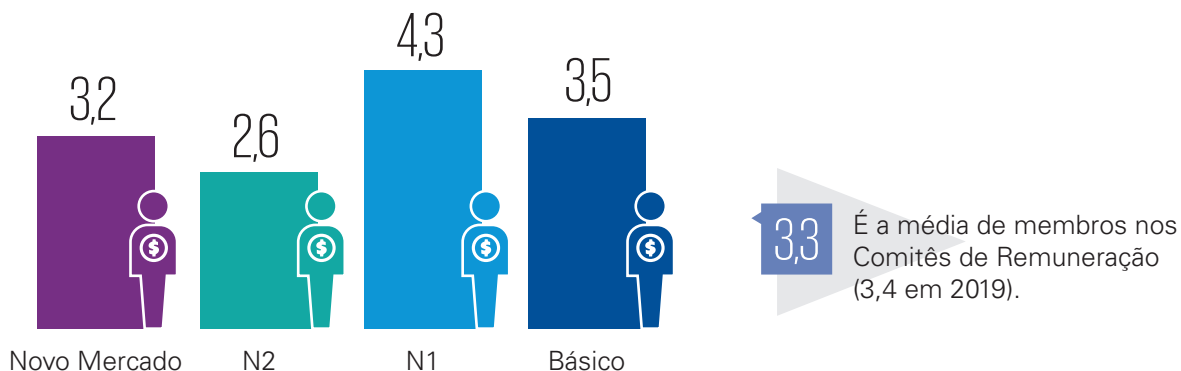


**25%** das empresas contam com Comitê de Remuneração. Em 2019, este número era de **24%**.

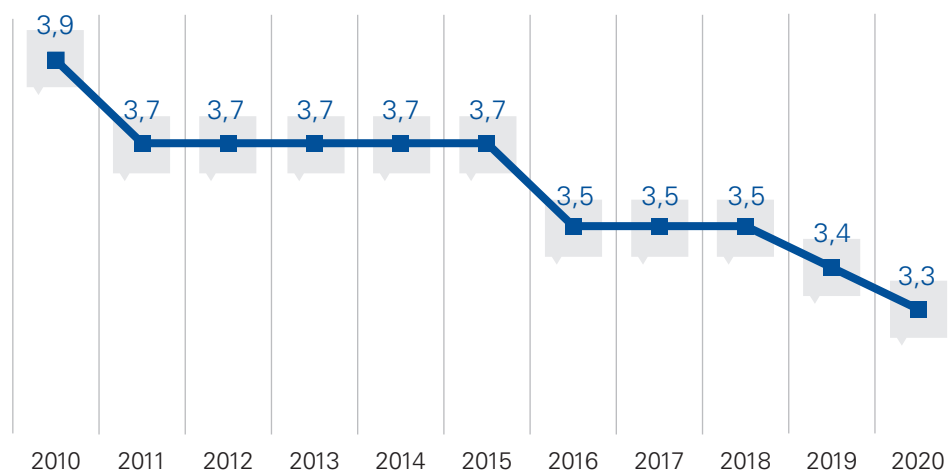
### Porcentagem das empresas nas quais há Comitê de Remuneração, por ano (esse item passou a ser analisado a partir de 2013)



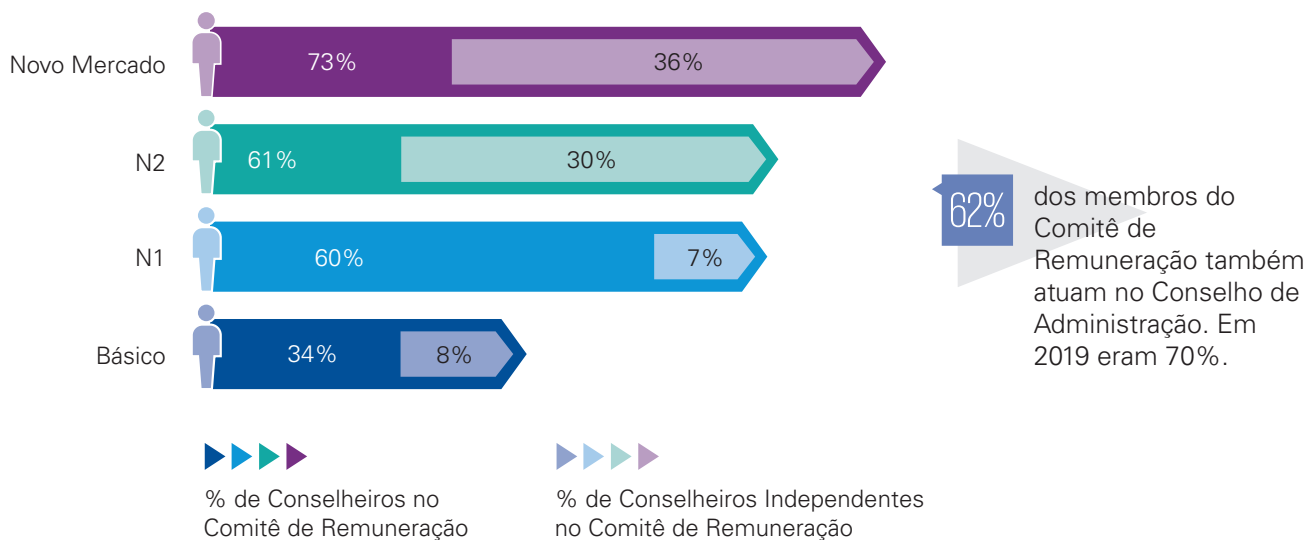
### Quantidade média de membros no Comitê de Remuneração, por segmento de listagem



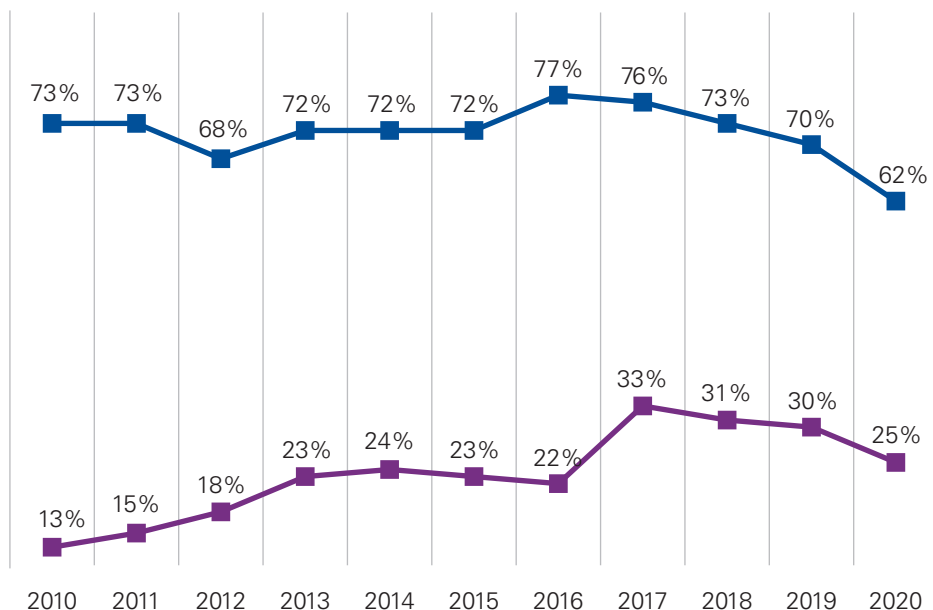
### Quantidade média de membros no Comitê de Remuneração, por ano



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



### Porcentagem de conselheiros de administração no Comitê de Remuneração, por ano



% de Conselheiros no Comitê de Remuneração



% de Conselheiros Independentes no Comitê de Remuneração

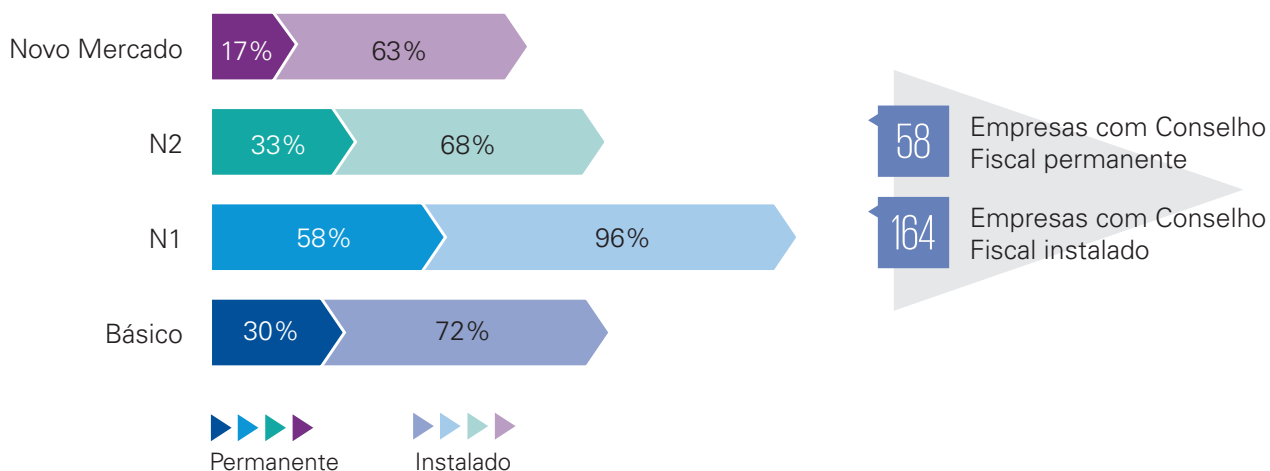
## Conselhos Fiscais

Dentre as 241 empresas analisadas neste estudo, 164 declararam ter um Conselho Fiscal (CF) instalado, sendo 25% com atuação permanente. Vemos ao longo dos anos uma certa estabilidade no percentual de empresas com o Conselho Fiscal, tanto instalado, como atuando de forma permanente. A média de membros do CF mantém-se estável desde a última edição (3,5

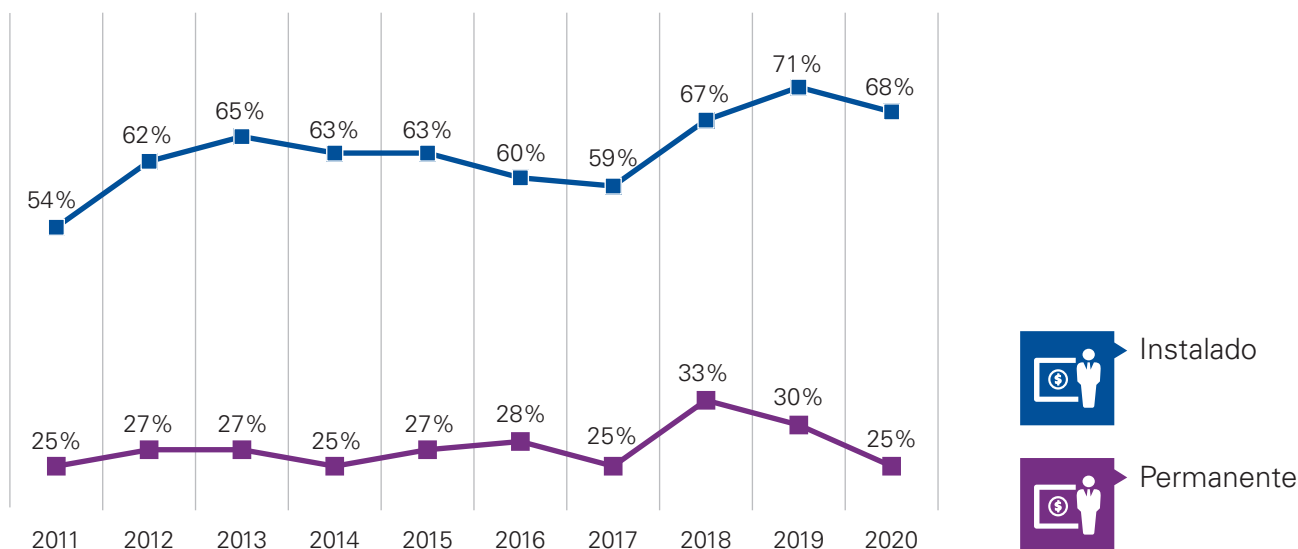
membros) e a quantidade de membros indicados por acionistas minoritários aumentou de 39% para 42% em comparação ao ano anterior. Em relação aos segmentos analisados, o Novo Mercado é o que conta com a maior porcentagem de membros indicados por acionistas minoritários, com 47%, seguido pelo Nível 1 (45%); já no N2 e no Básico, a quantidade é de 34% em cada.

De acordo com o item 4.2.1 da Instrução CVM nº 586, “o conselho fiscal deve ter um regimento interno próprio que descreva sua estrutura, seu funcionamento, programa de trabalho, seus papéis e responsabilidades, sem criar embaraço à atuação individual de seus membros”. Adicionalmente, “as atas das reuniões do conselho fiscal devem observar as mesmas regras de divulgação das atas do conselho de administração” (item 4.2.2).

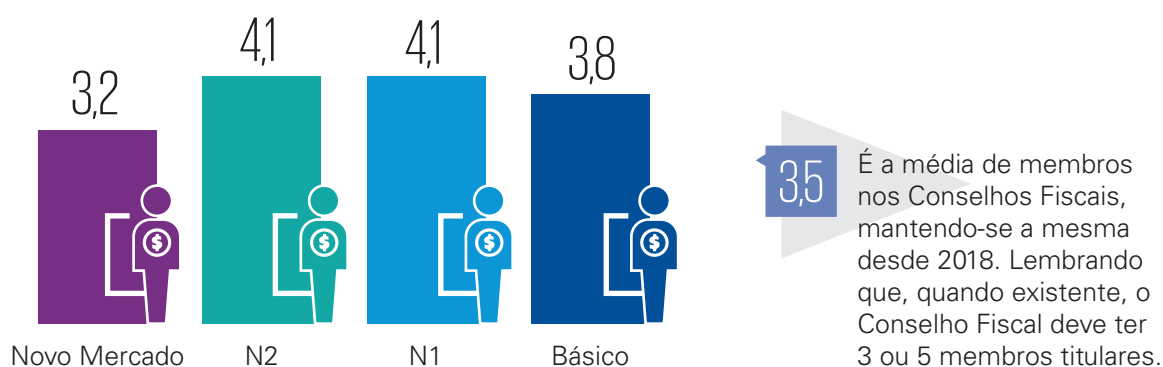
## Porcentagem de empresas que têm Conselho Fiscal instalado e Conselho Fiscal permanente, por segmento de listagem



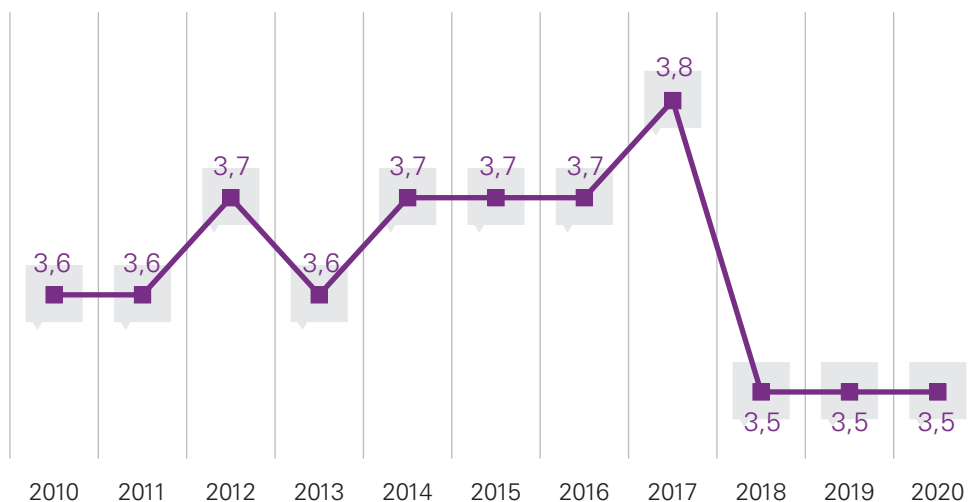
## Evolução na porcentagem de empresas com Conselho Fiscal permanente e instalado (esse item passou a ser analisado a partir de 2011)



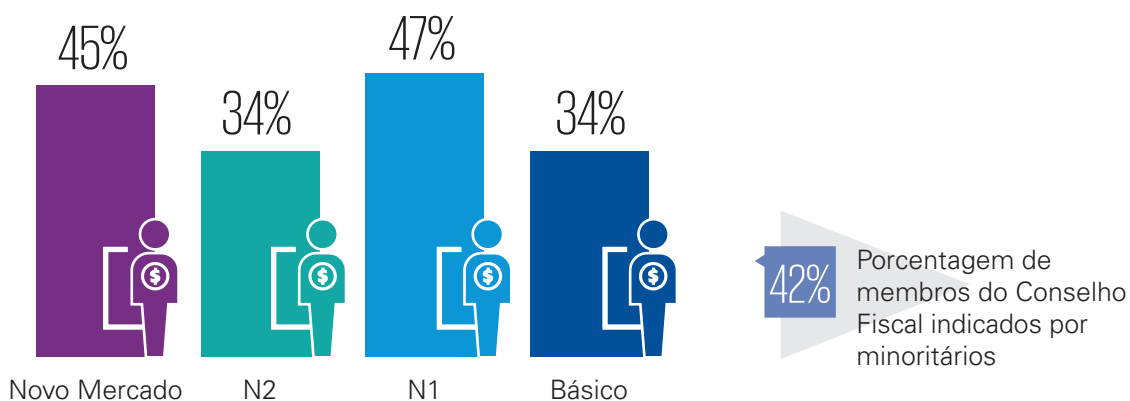
## Quantidade média de membros no Conselho Fiscal, por segmento de listagem



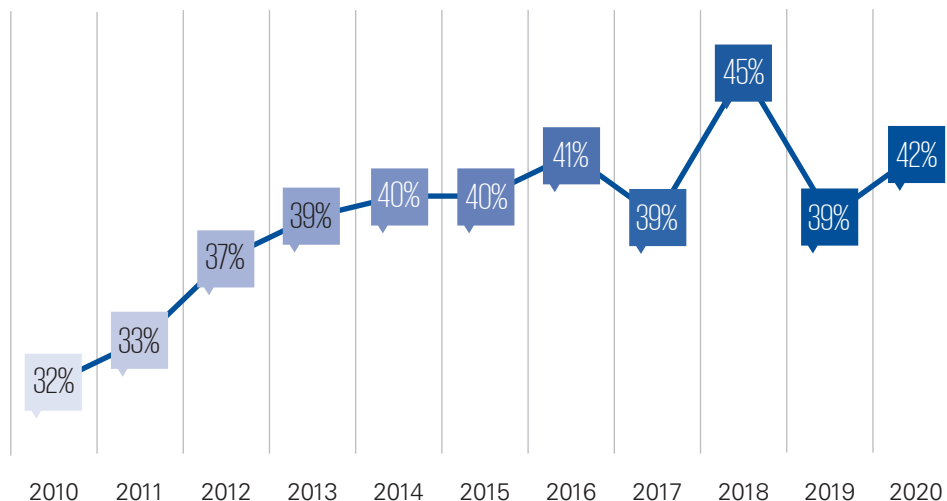
### Evolução da quantidade média de membros no Conselho Fiscal



### 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

Desde 2018, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) impede as empresas abertas de recorrerem a liminares, ou outros aparatos legais, com a finalidade de não revelar o valor pago a seus administradores. Esse Ofício conferiu maior credibilidade à análise desses dados. Ainda assim, 8 empresas dentre as analisadas não divulgaram a remuneração referente ao Conselho de Administração e 5 não informaram sobre a remuneração da Diretoria Executiva.

Considerando os resultados consolidados, as empresas do Nível 1 obtiveram a maior média de remuneração anual e individual dos membros do

Conselho de Administração, R\$ 2 milhões, e da Diretoria Executiva, R\$ 6,4 milhões – mantendo a posição dos dois últimos anos. Com relação ao Conselho Fiscal, as empresas do Nível 2 são as que apresentam maior média anual e individual de remuneração, R\$ 166 mil. Em todos os segmentos, percebe-se a mesma tendência dos últimos anos: as remunerações médias da Diretoria, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal aumentaram em comparação com a edição anterior do estudo. Em 2019, a remuneração média da Diretoria era de R\$ 2,78 milhões e passou para R\$ 2,9 milhões; a do CA era de R\$ 541 mil e passou a ser de R\$ 658 mil; e a do CF foi de R\$ 125 mil para R\$ 134 mil.

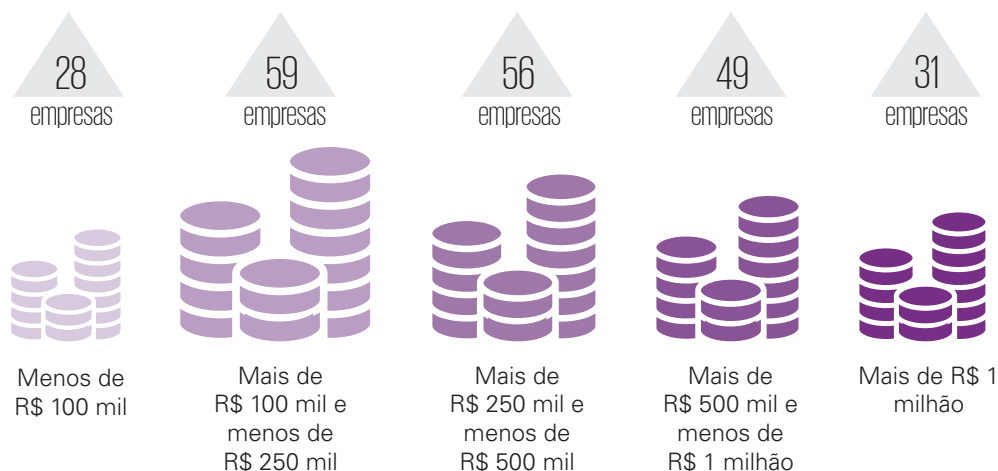
Com relação à remuneração dos membros do Conselho de Administração, o Código Brasileiro de Governança Corporativa (Instrução CVM nº 586) instrui que “a remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo (...) e a remuneração variável dos conselheiros, se houver, não deve ser atrelada a resultados de curto prazo” (item 2.7.1). Já quanto aos diretores, a ICVM 586 prevê que “a remuneração da diretoria deve ser fixada por meio de uma política de remuneração aprovada pelo conselho de administração por meio de um procedimento

formal e transparente que considere os custos e os riscos envolvidos” (item 3.4.1), e “a remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de médio e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a companhia no longo prazo.” (item 3.4.2). Além disso, o item 3.4.3 do CBGC prevê que “a estrutura de incentivos deve estar alinhada aos limites de risco definidos pelo conselho de administração e vedar que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve deliberar sobre sua própria remuneração”.





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



Número de empresas que não divulgaram a informação:

**Novo Mercado:** 5  
**Básico:** 3  
**Total:** 8

Número de empresas que divulgaram não remunerar membros do Conselho de Administração:

**Novo Mercado:** 7  
**Básico:** 2  
**Total:** 9

Não aplicado\*:

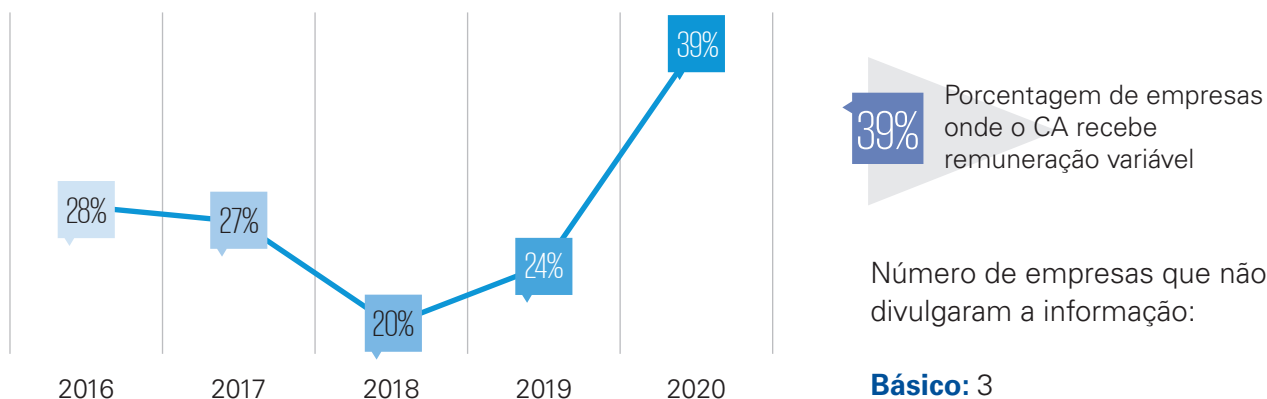
**Novo Mercado:** 1  
**Total:** 1

\*Uma empresa não tinha Conselho de Administração instalado até o exercício social encerrado em 31/12/2019

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



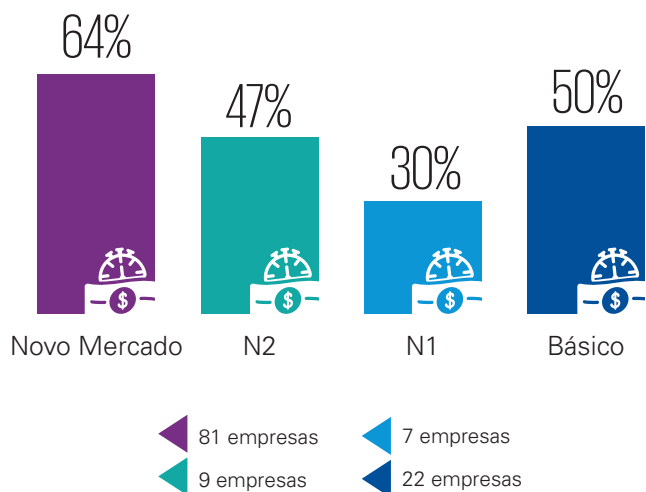
**Evolução na porcentagem de empresas nas quais o Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável (esse item passou a ser analisado a partir de 2016)**



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



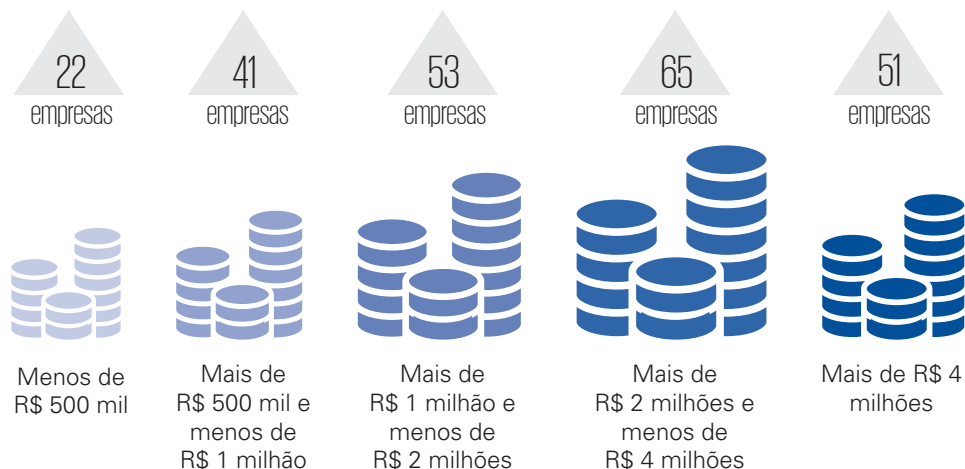
**Porcentagem de empresas que informam ter política de remuneração para o Conselho de Administração, por segmento de listagem**



De acordo com o item 2.7.1 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586): “A remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo. Não deve haver remuneração baseada em participação em reuniões, e a remuneração variável dos conselheiros, se houver, não deve ser atrelada a resultados de curto prazo.”

Segundo levantamento do ICVM 586 de 2020, 83% das empresas –de um total de 347– informam seguir esta recomendação, sendo esta a 6ª entre as 10 práticas mais adotadas, no geral, e a 5ª mais adotada pelo Básico (77%).

### Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva



Número de empresas que não divulgaram a informação:

**Novo Mercado:** 3  
**Básico:** 2  
**Total:** 5

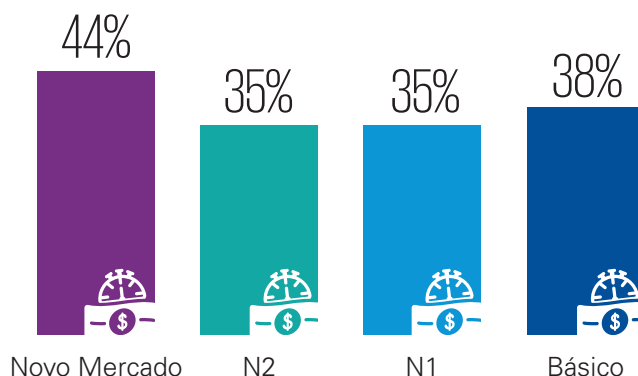
Número de empresas que divulgaram não remunerar membros da Diretoria Executiva:

**Novo Mercado:** 3  
**Básico:** 1  
**Total:** 4

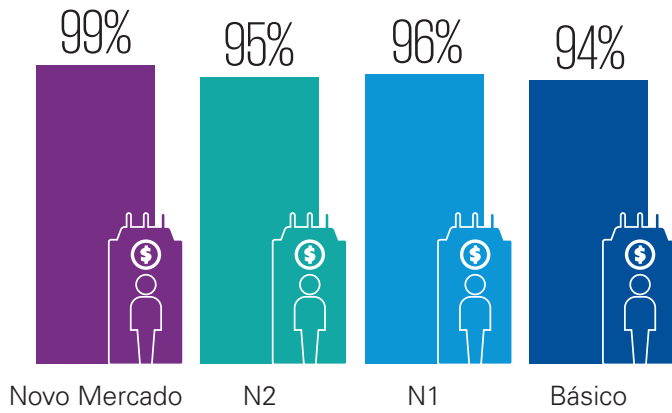
### Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva, por segmento de listagem, em milhares de reais



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



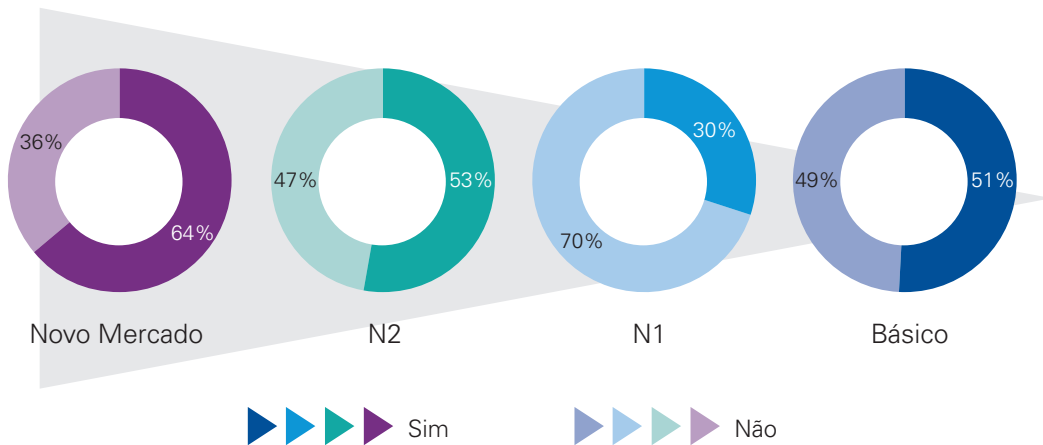
**Porcentagem de empresas nas quais a Diretoria Executiva recebe algum tipo de remuneração variável, por segmento de listagem**



Número de empresas que não divulgaram a informação:

**Novo Mercado:** 2  
**Básico:** 2  
**Total:** 4

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



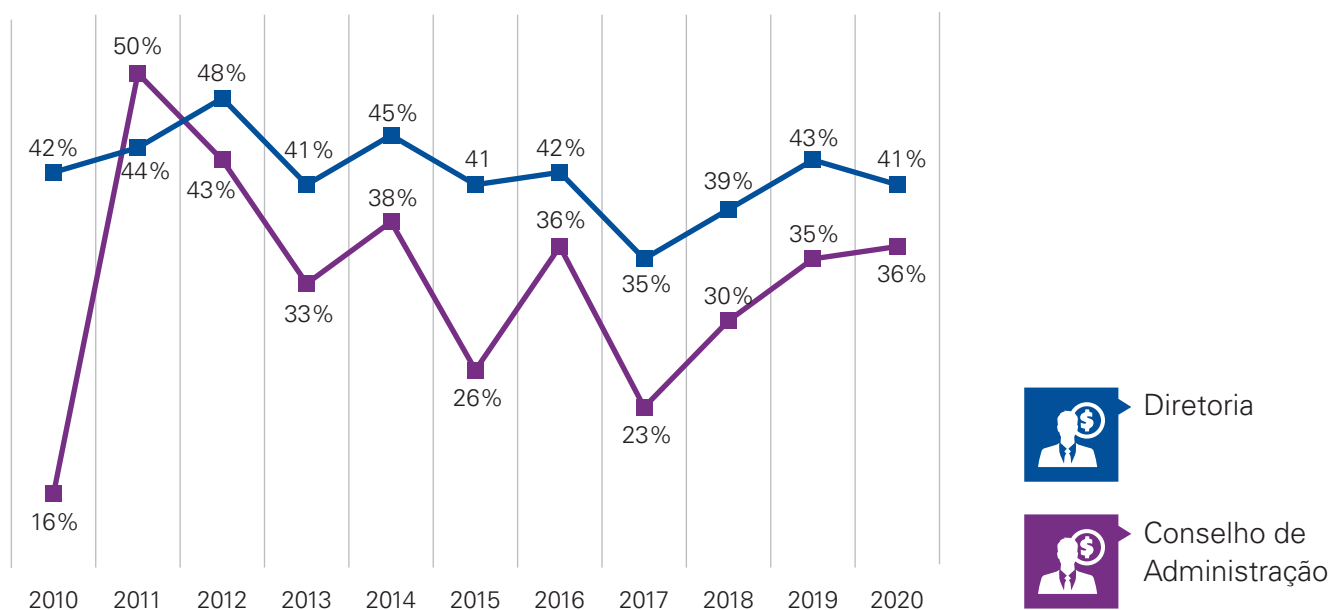
De acordo com os itens do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586):

3.4.1 “A remuneração da diretoria deve ser fixada por meio de uma política de remuneração aprovada pelo conselho de administração por meio de um procedimento formal e transparente que considere os custos e os riscos envolvidos”

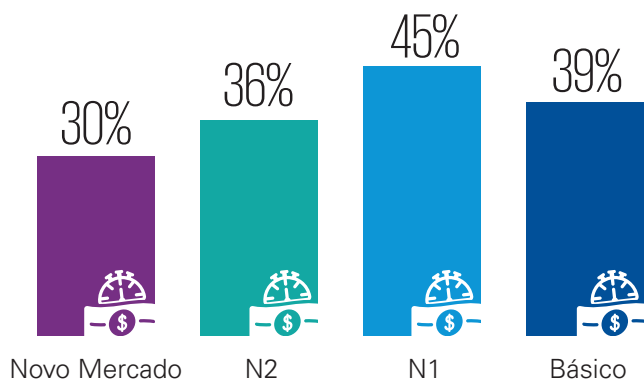
3.4.2 “A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de médio e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a companhia no longo prazo.”

Segundo levantamento do ICVM 586 de 2020, 71% das empresas –de um total de 347– informam seguir esta recomendação, sendo esta a 9ª entre as 10 práticas mais adotadas.

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

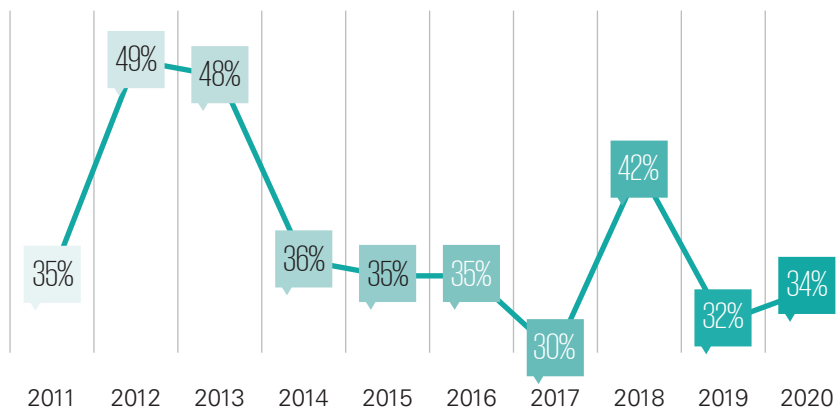


### Proporção da remuneração dos membros do Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva, por segmento

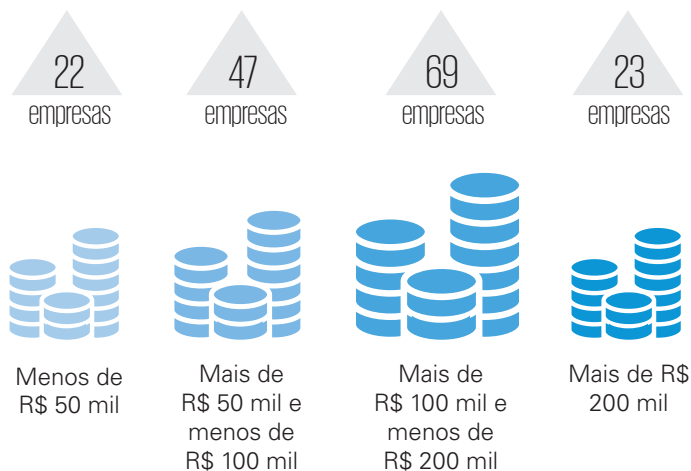


De acordo com o item 3.4.3 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586): “A estrutura de incentivos deve estar alinhada aos limites de risco definidos pelo conselho de administração e vedar que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve deliberar sobre sua própria remuneração”.

### Proporção da remuneração dos membros do Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva, por ano (esse item passou a ser analisado a partir de 2011)



## Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal



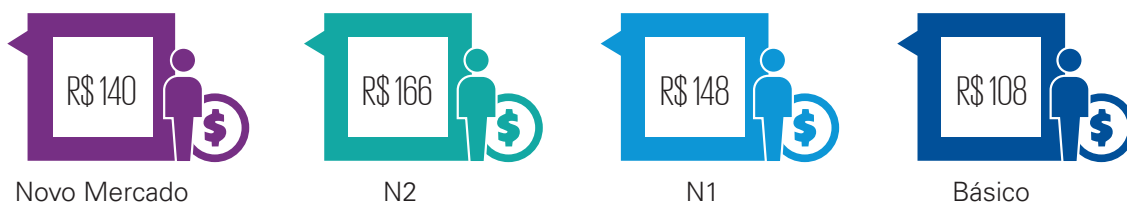
Número de empresas que não divulgaram a informação:

**Novo Mercado:** 3

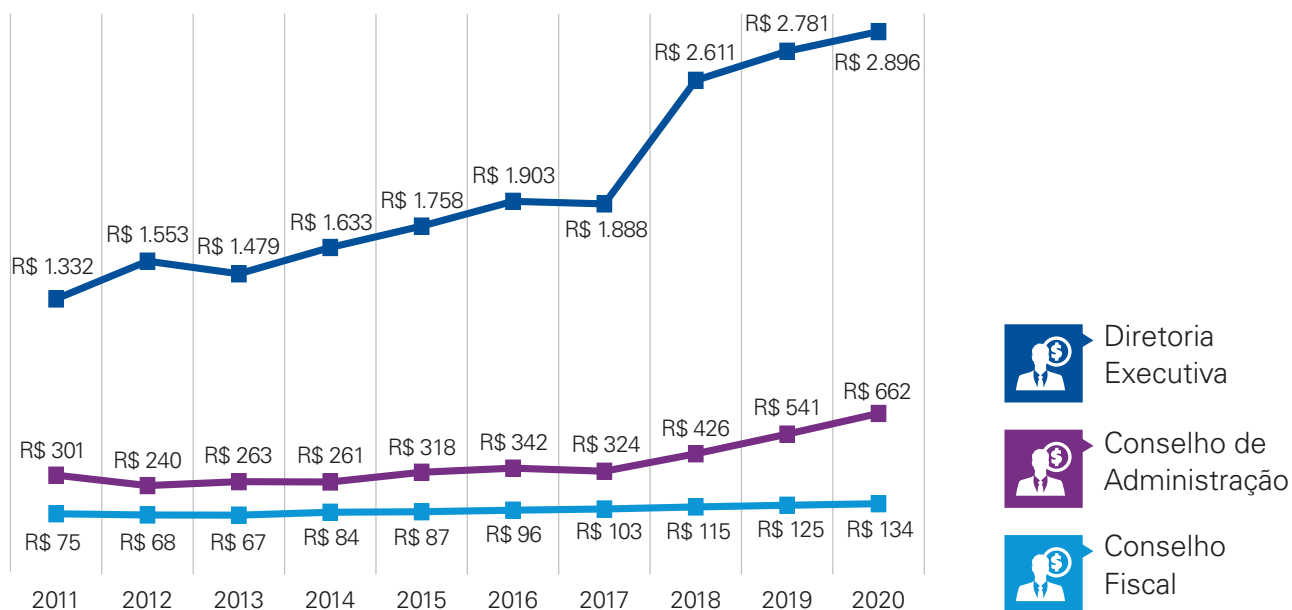
**Básico:** 3

**Total:** 6

## 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 (esse item passou a ser analisado a partir de 2011)

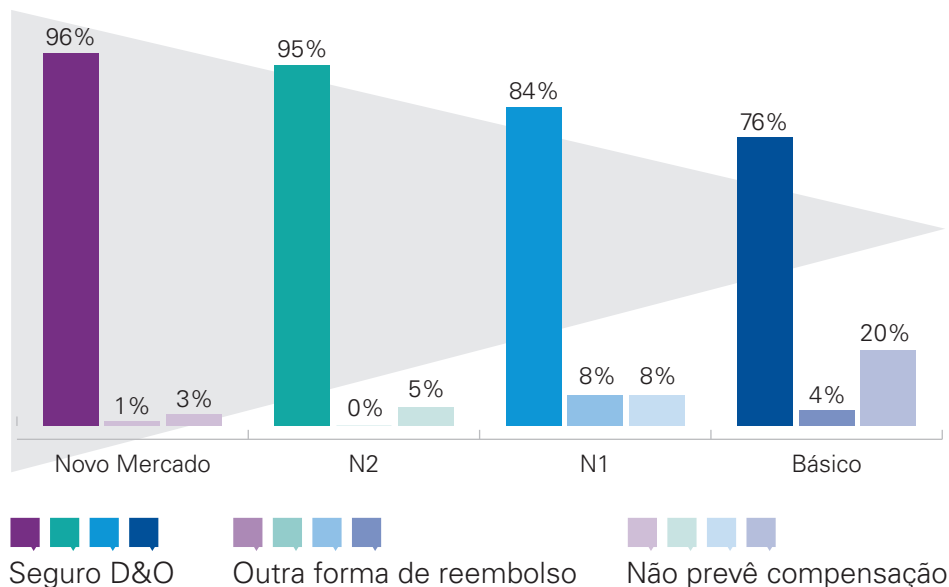


# Seguro D&O

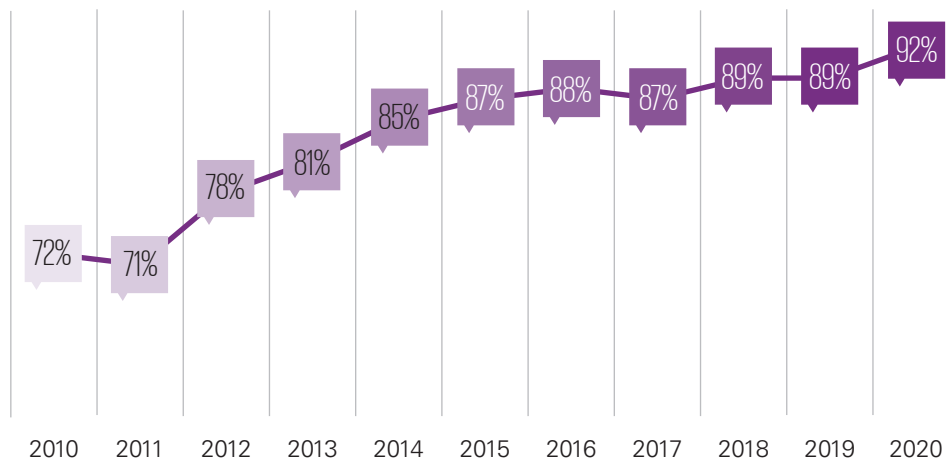
O Seguro D&O (*Directors and Officers Liability Insurance*) tem por objetivo proteger o patrimônio da administração quando responsabilizada, administrativa ou judicialmente, por decisões que ocasionem danos a terceiros. Com relação aos segmentos, o Básico apresentou o maior

aumento na contratação de seguro D&O, passando de 67% em 2019, para 76% em 2020. Nos demais segmentos, os valores se mantiveram similares: 95% no N2 e 96% no Novo Mercado. A exceção é o N1, que teve uma leve queda em relação ao levantamento anterior, passando de 88% para 84%.

## 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



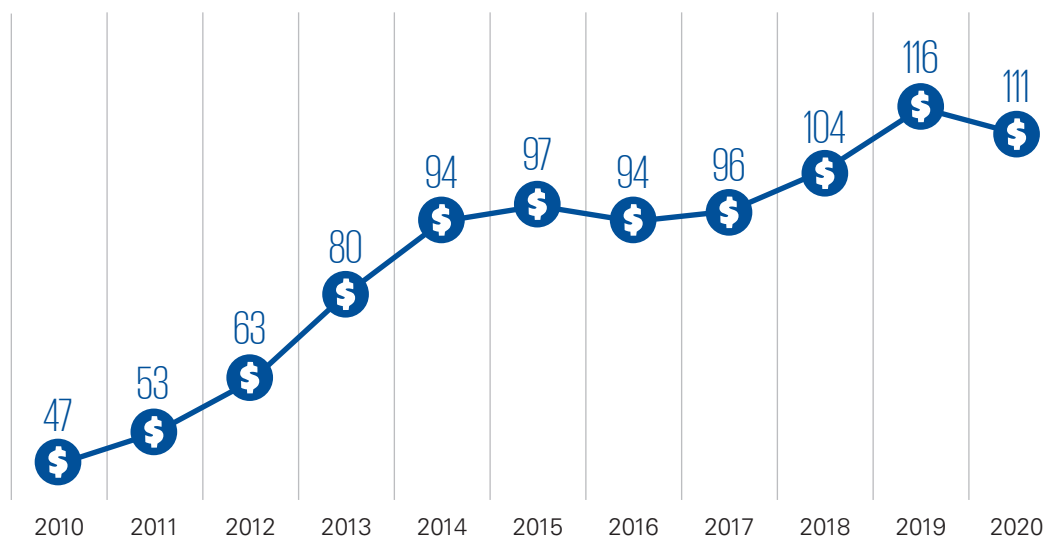
## Evolução da porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



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



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



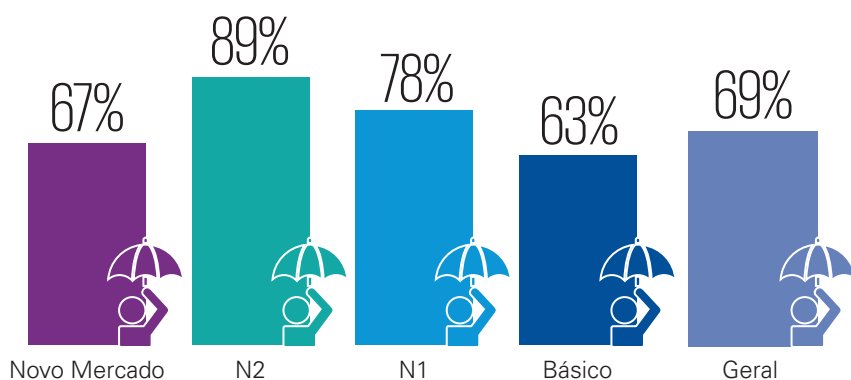


# Gerenciamento de Riscos

Nesta edição do estudo, 69% das empresas informaram ter uma área específica para o gerenciamento de riscos, percentual superior aos 62% do ano anterior e mantendo a tendência de crescimento em relação aos últimos anos. Além disso, 72% das companhias informaram ter uma política formalizada de gerenciamento de riscos, sendo que o maior percentual estava no Nível 1. Finalmente, 58% divulgam que o controle de verificação de efetividade do gerenciamento de riscos está adequado, em linha com o item 4.5.3 da ICVM 586: "A diretoria deve avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos, bem como do programa de integridade/conformidade (compliance) e prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação."

Sob à luz do item 4.5.1 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586) "A companhia deve adotar política de gerenciamento de riscos, aprovada pelo conselho de administração, que inclua a definição dos riscos para os quais se busca proteção, os instrumentos utilizados para tanto, a estrutura organizacional para gerenciamento de riscos, a avaliação da adequação da estrutura operacional e de controles internos na verificação da sua efetividade, além de definir diretrizes para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da companhia a esses riscos."

## 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:

**Novo Mercado:** 6

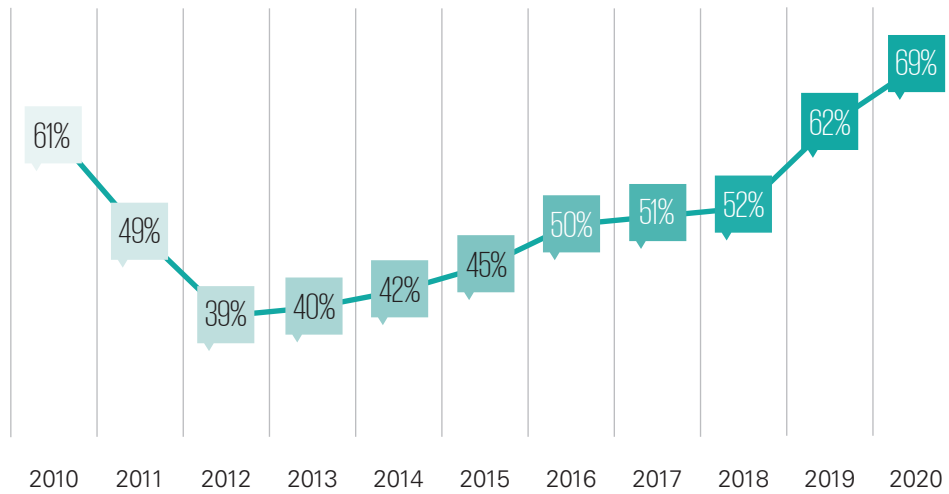
**N2:** 1

**N1:** 2

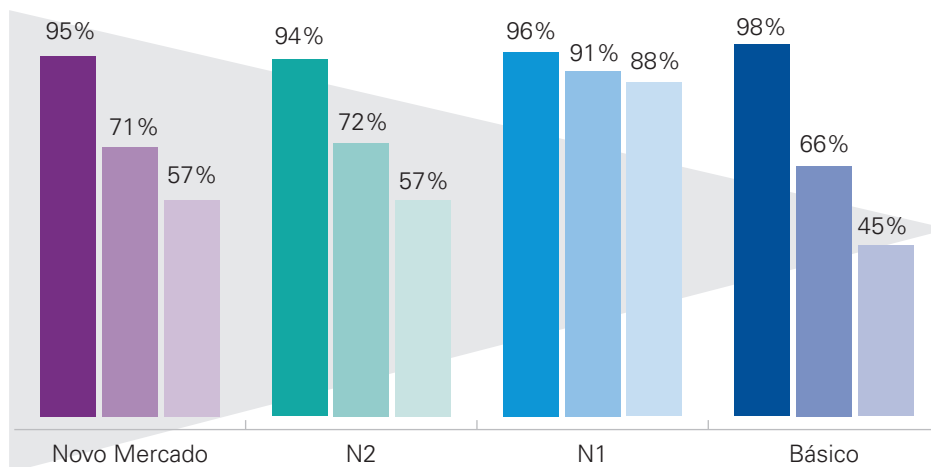
**Básico:** 4

**Total:** 13

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

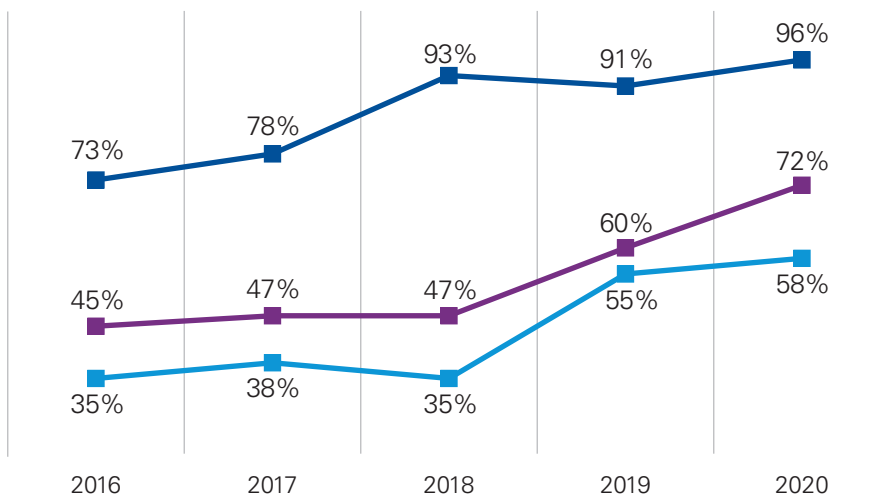





### Empresas que informam adotar uma política formalizada de gerenciamento de riscos ou apresentam justificativa para não tê-la, por segmento de listagem



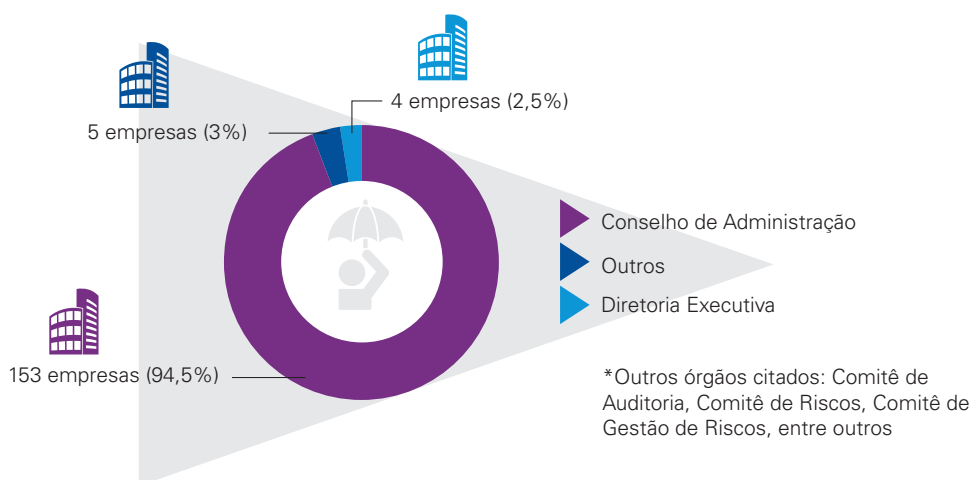
- Empresas que adotam política formalizada ou apresentam justificativa para não tê-la (pratique ou explique)
- Empresas que informam ter políticas formalizadas
- Empresas que divulgam que o controle de verificação de efetividade da política de gerenciamento de riscos está adequado

**Evolução anual das empresas que informam adotar uma política formalizada de gerenciamento de riscos ou apresentam justificativa para não tê-la (esse item passou a ser analisado a partir de 2016)**



-  Empresas que adotam política formalizada ou apresentam justificativa para não tê-la (pratique ou explique)
-  Empresas que informam ter políticas formalizadas
-  Empresas que divulgam que o controle de verificação de efetividade da política de gerenciamento de riscos está adequado

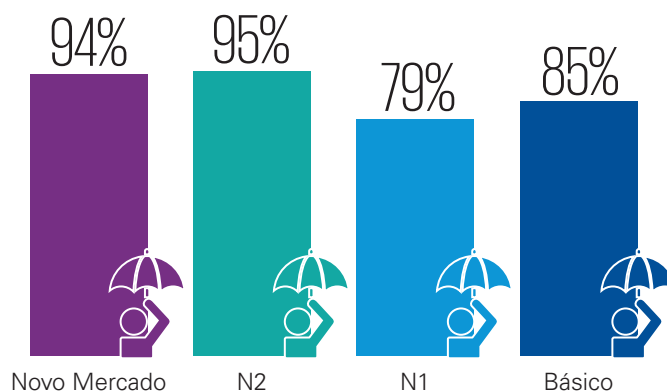
**Responsáveis pela aprovação da política de gerenciamento de riscos, quando mencionado no Formulário de Referência**



Não divulgaram o órgão responsável:

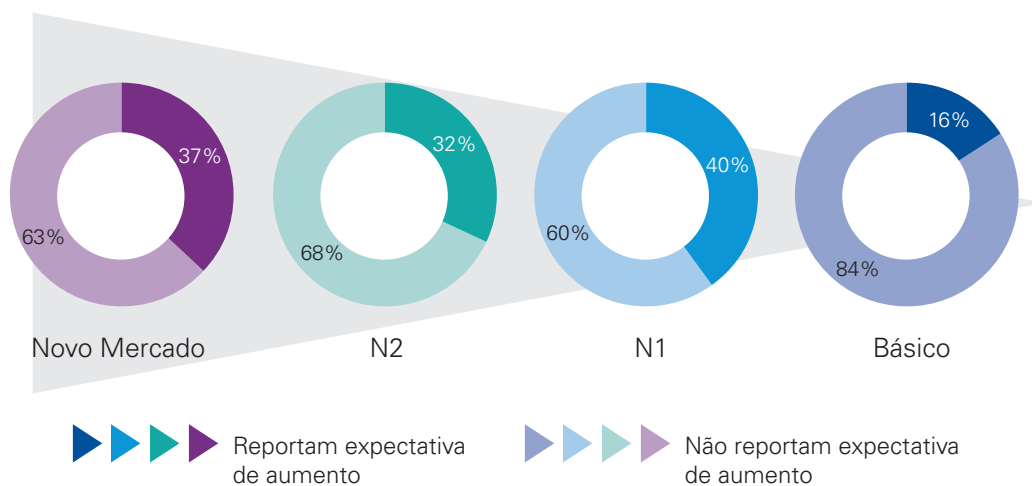
**Novo Mercado:** 1  
**N2:** 2  
**N1:** 2  
**Básico:** 1  
**Total:** 6

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

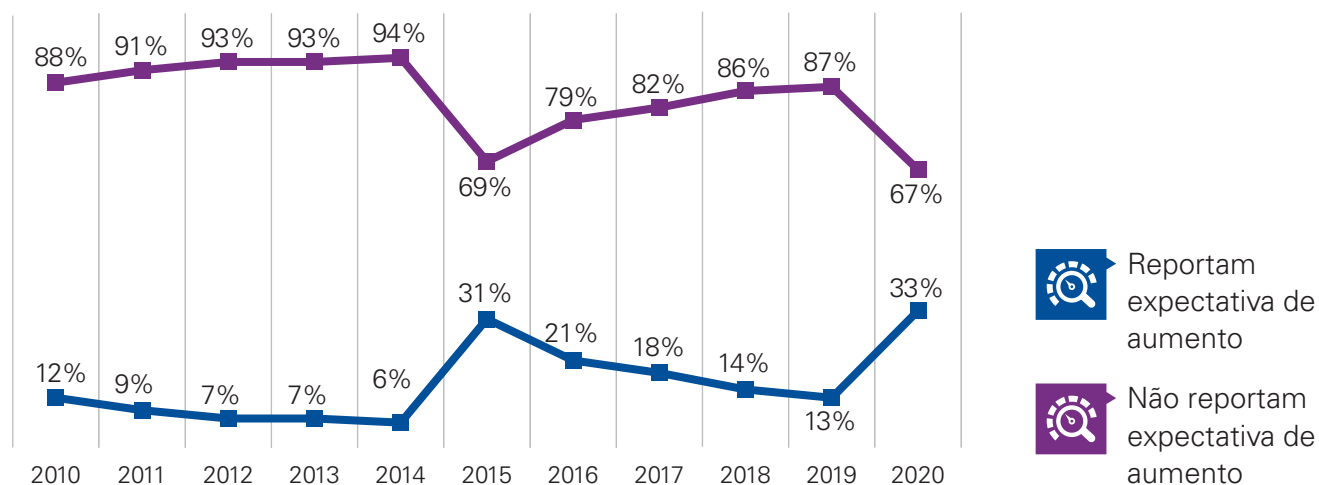


O Formulário de Referência, no item 5.1, pede às companhias que forneçam mais informações sobre o funcionamento do controle de gerenciamento de riscos, como, por exemplo, os instrumentos usados para mitigar riscos e o detalhamento dos riscos que estão no seu radar.

### Porcentagem de empresas que reportaram uma expectativa de aumento da exposição aos seus riscos relevantes em relação ao ano anterior, por segmento de listagem



## Evolução da porcentagem de empresas que reportaram uma expectativa de aumento da exposição aos seus riscos relevantes, em relação ao ano anterior



O Formulário de Referência, no item 5.5, pede às companhias que divulguem se houve alteração significativa nos principais riscos aos quais a organização está exposta, em relação ao último exercício social. Nesse item as companhias explicam, detalhadamente, as alterações e principais medidas tomadas pela empresa para minimizar a exposição aos riscos aos quais entendem estar mais suscetíveis.

## Auditoria Interna

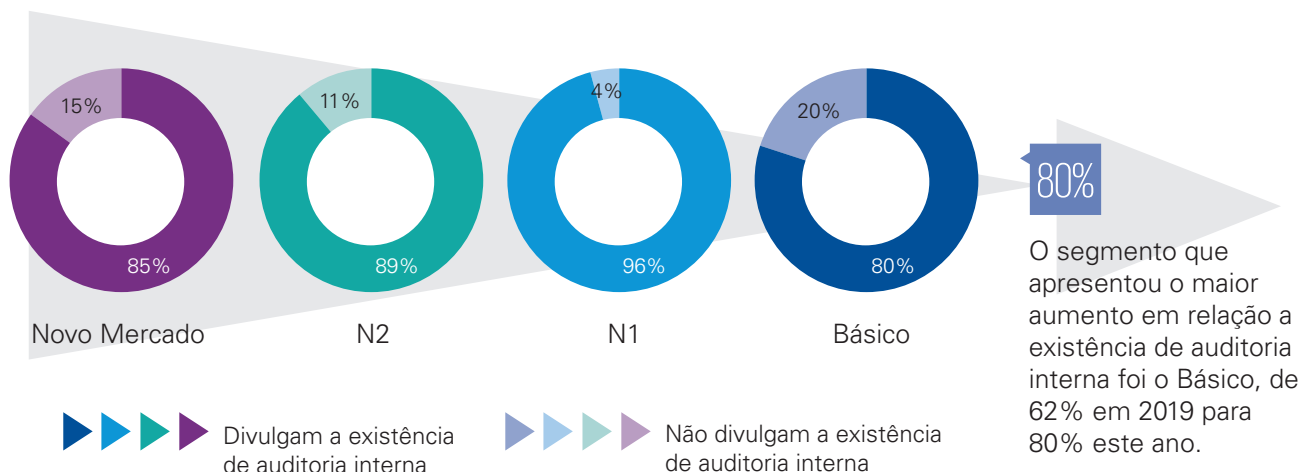
Identificamos um aumento das empresas que divulgaram contar com uma auditoria interna – de 80% em 2019, para 85% em 2020. O valor também é o maior desde a primeira edição do estudo. Importante observar que a divulgação dessa informação não é obrigatória e que não há item específico sobre o tema nos Formulários de Referência. Portanto, as empresas têm

se preocupado em divulgar a existência da auditoria interna de forma voluntária. Mantendo a tendência dos últimos anos, o Nível 1 foi o segmento que apresentou a maior porcentagem, 96%. Dentre as organizações que informaram ter uma estrutura de auditoria interna, 27% declararam que ela não se reporta diretamente ao Conselho de Administração.

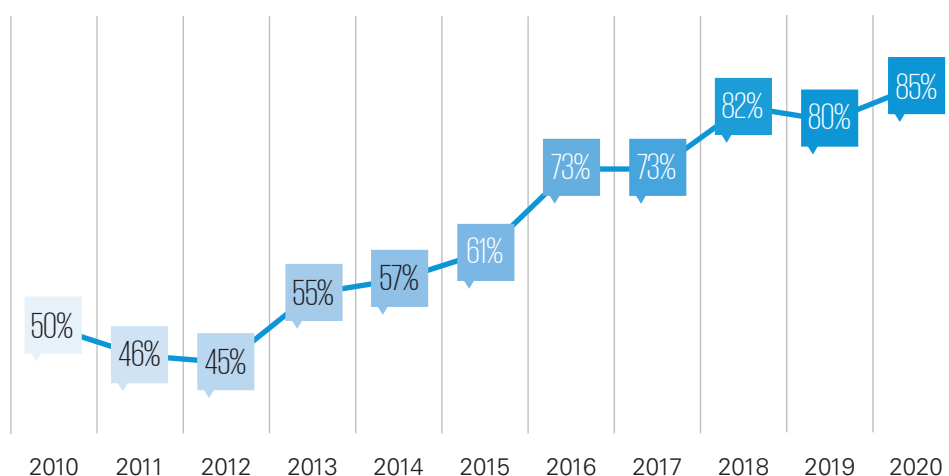
O Código Brasileiro de Governança Corporativa (Instrução CVM nº 586) prevê, no item 4.4.1, que “a companhia deve ter uma área de auditoria interna vinculada diretamente ao conselho de administração”, de maneira que o CA garanta a “qualificação e independência dos profissionais da equipe

de auditoria interna em relação à diretoria” (princípio 4.4, ICVM 586). Se essa atividade for terceirizada, “os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria das demonstrações financeiras.” (item 4.4.2).

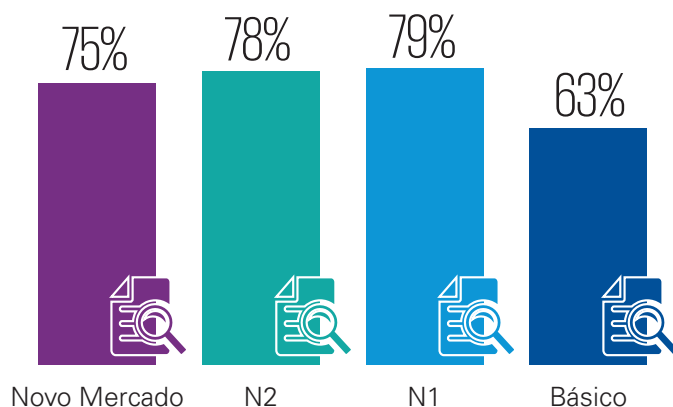
## Empresas que divulgam a existência de auditoria interna, por segmento de listagem



## 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



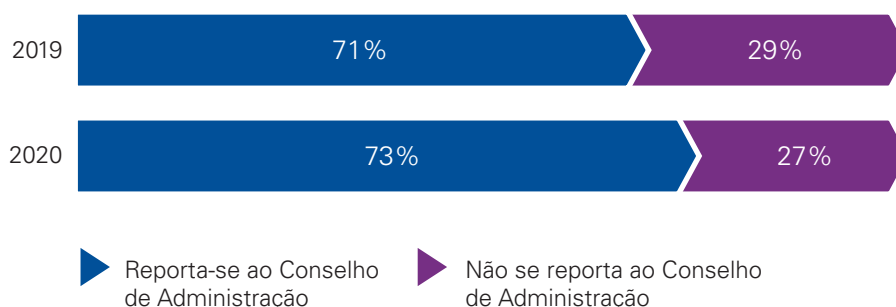
73% das empresas com auditoria interna dizem que a área se reporta diretamente ao Conselho de Administração.



Número de empresas que não divulgaram a informação, lembrando que ela não é obrigatória:

**Novo Mercado: 2 | Básico: 2**  
**Total: 4**

## Evolução da porcentagem de empresas cuja auditoria interna se reporta ao Conselho de Administração (esse item passou a ser analisado a partir de 2019)



Para elaboração do gráfico acima, foram levadas em consideração as informações disponibilizadas pelas companhias no Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa, que tem um item específico sobre o tema. A partir dessa edição do estudo, para esse item específico da análise, utilizaremos os dados do Informe sobre o CBGC e não as informações arquivadas nos Formulários de Referência.

De acordo com os itens 4.4.1 do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586): “A companhia deve ter uma área de auditoria interna vinculada diretamente ao conselho de administração.”

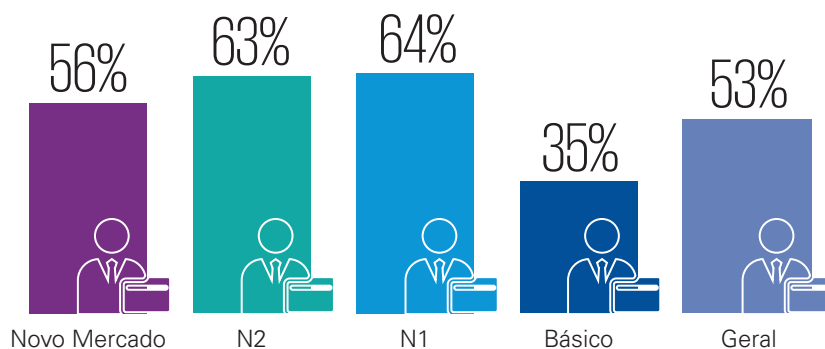
Segundo levantamento do ICVM 586 de 2020, apenas 47% das empresas – de um total de 347 – informam seguir esta recomendação, sendo esta a 20ª entre as práticas menos adotadas.

## Auditoria Independente

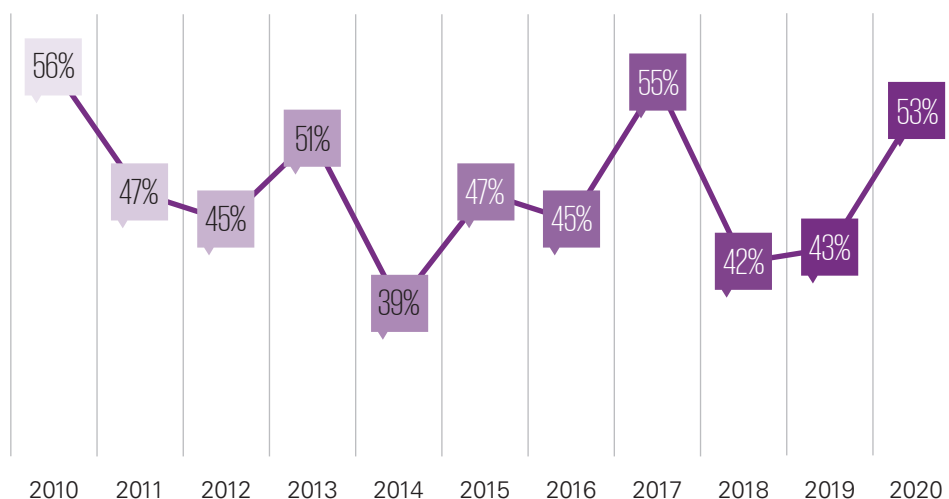
Das 241 empresas analisadas neste estudo, 53% informaram contratar outros serviços dos auditores independentes, além daqueles relacionados à auditoria das demonstrações financeiras, tais como: assessoria fiscal, contábil ou jurídica; consultoria tributária; exames específicos de controles internos; revisão dos *covenants* e outros. Esse número representa um aumento de 10 pontos percentuais em relação à última edição (43%). Em média, o valor pago em honorários anuais por empresa foi de R\$ 3 milhões, sendo que 25% são relativos a estes outros serviços, além da auditoria das demonstrações financeiras.

Quanto à contratação de serviços de não-auditoria, o Código Brasileiro de Governança Corporativa (Instrução CVM nº 586), no item 4.3.1, prevê que é preciso “estabelecer uma política para contratação de serviços extra-auditoria de seus auditores independentes, aprovada pelo conselho de administração, que proíba a contratação de serviços extra-auditoria que possam comprometer a independência dos auditores”. Além disso, instrui um intervalo mínimo necessário de 3 anos para que a companhia possa contratar “como auditor independente quem tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia” (item 4.3.1).

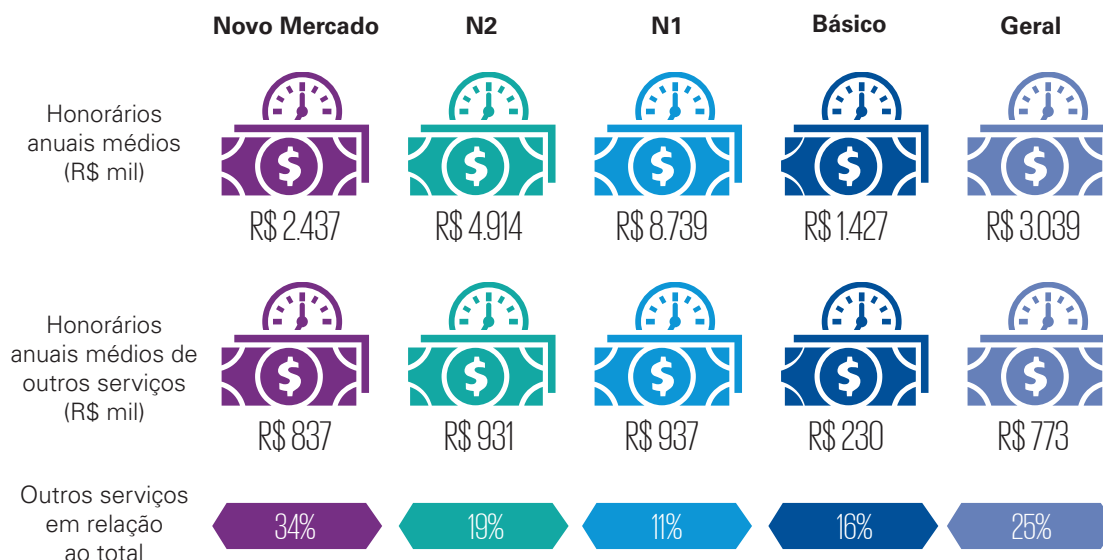
### Porcentagem de companhias que contratam outros serviços da empresa de auditoria independente, além daqueles relacionados à auditoria externa, por segmento de listagem



### Evolução da porcentagem de companhias que contratam outros serviços da empresa de auditoria independente, além daqueles relacionados à auditoria externa

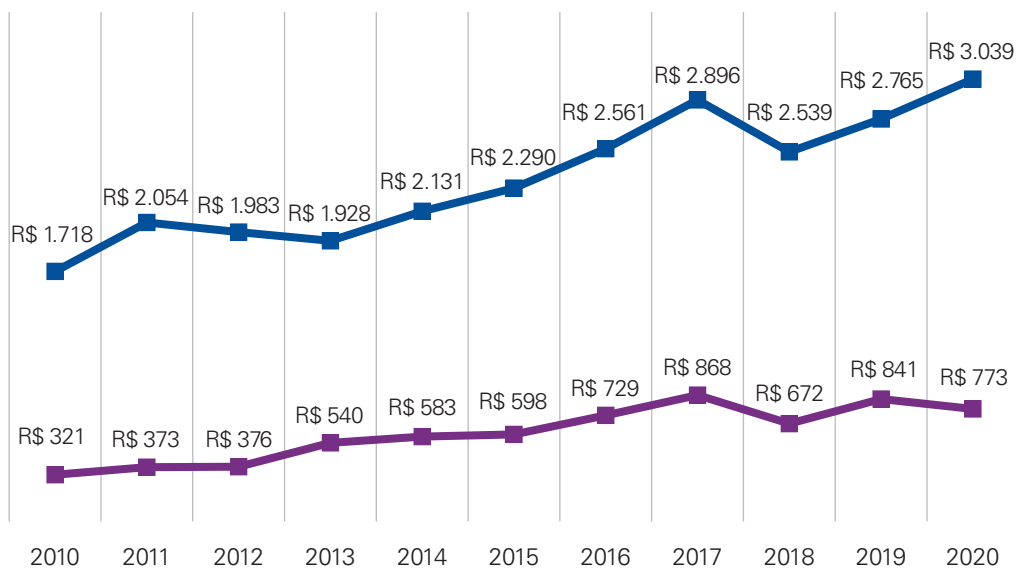


### Média dos honorários da auditoria independente, por segmento de listagem





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

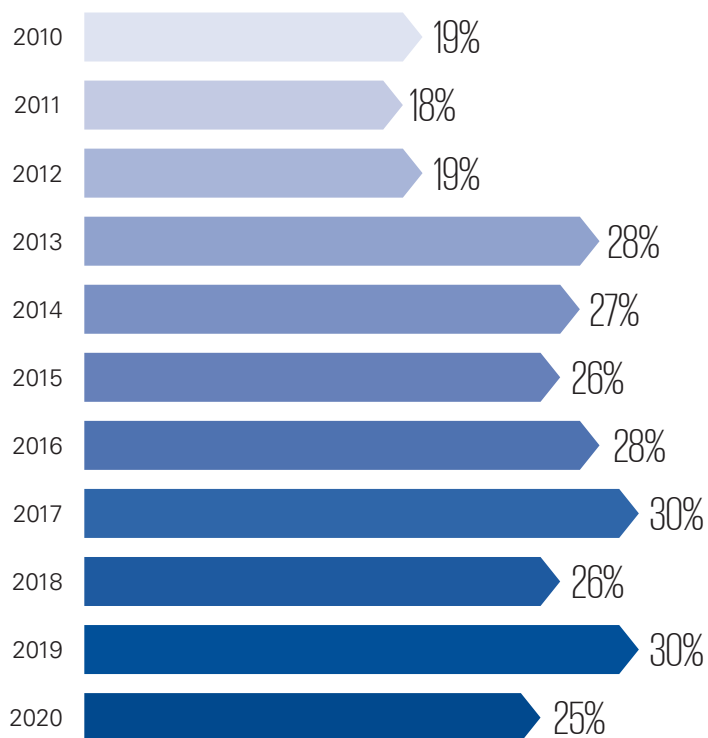


Valor dos honorários anuais médios da empresa de auditoria independente (R\$ mil)

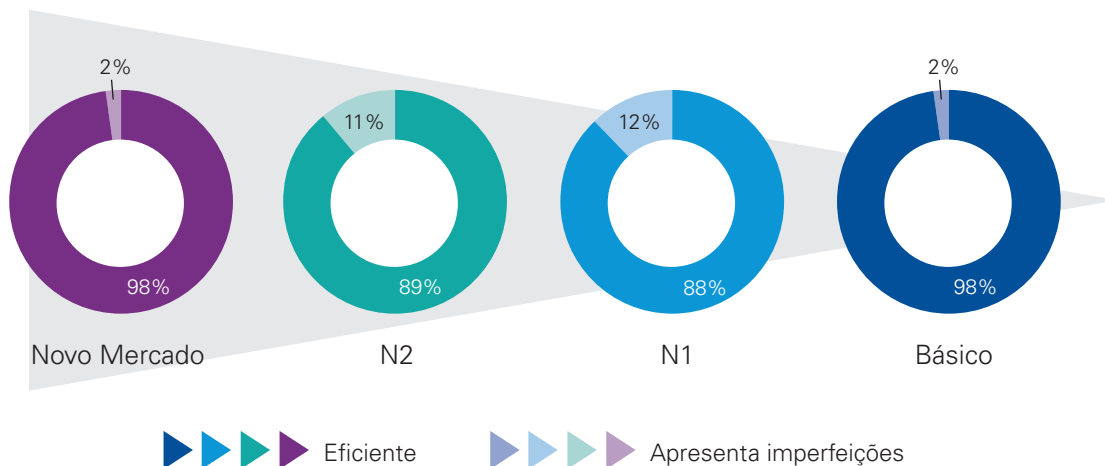


Valor dos honorários anuais médios de outros trabalhos prestados pela firma de auditoria independente (R\$ mil)

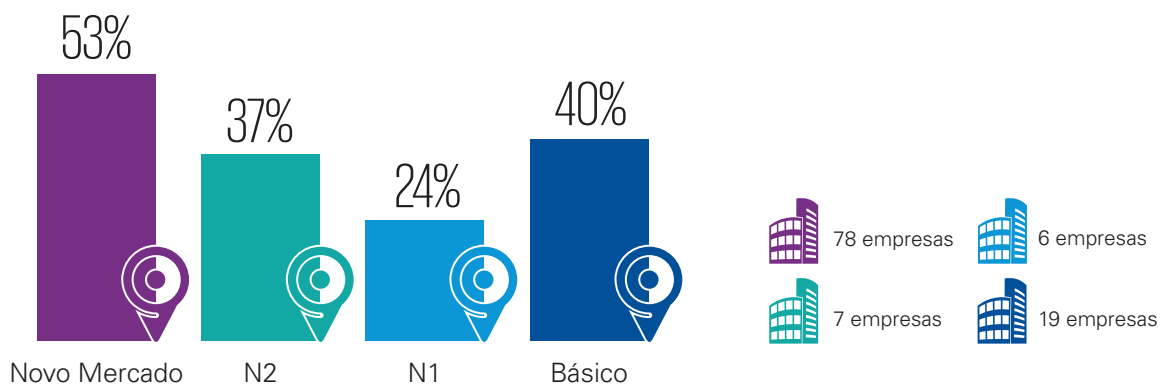
### Percentual de outros trabalhos prestados pela empresa de auditoria independente



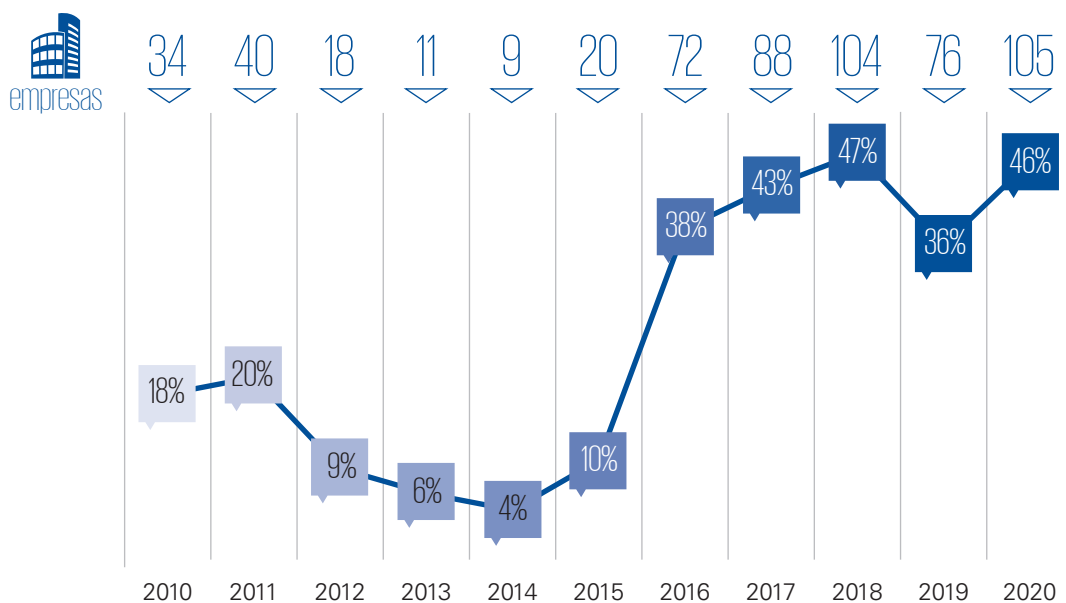
## Informação sobre o grau de eficiência dos controles internos da empresa



## Empresas onde o auditor independente apontou deficiências ou recomendações sobre os controles internos



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

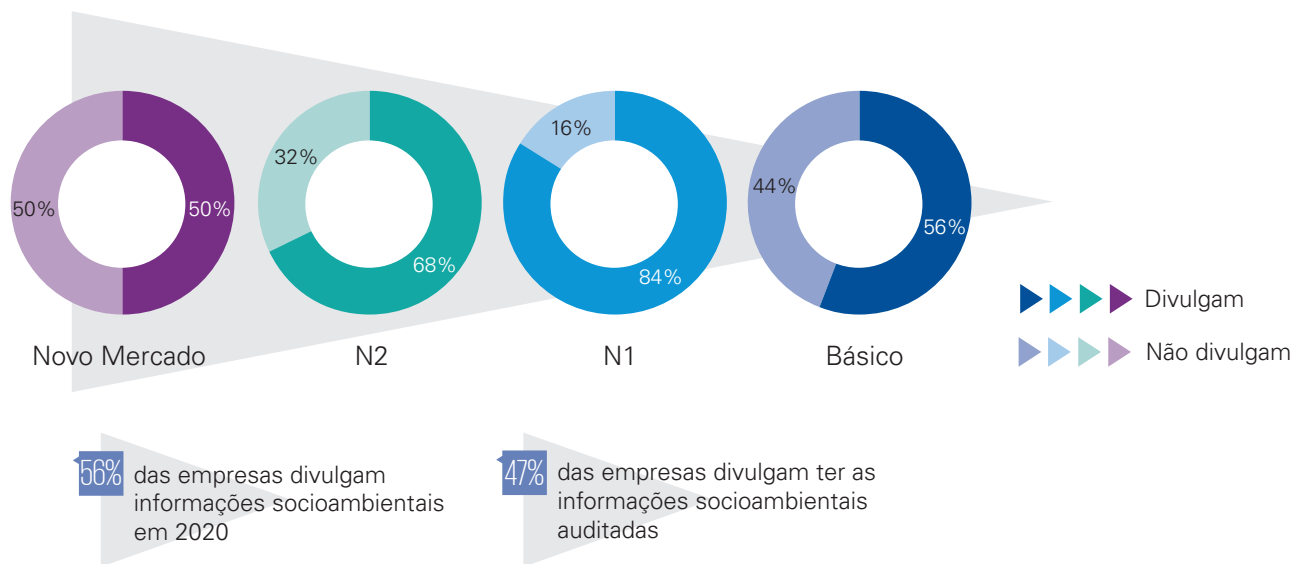


# Políticas Socioambientais

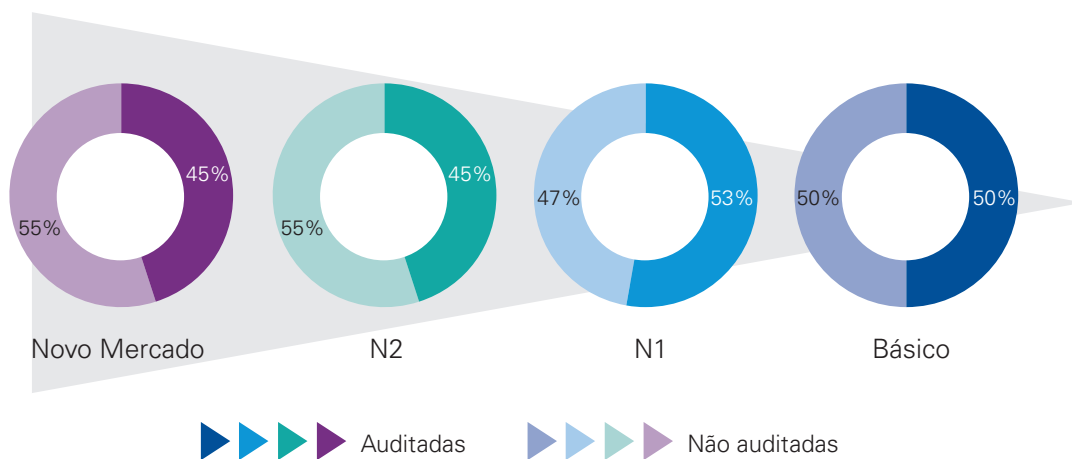
Este é o segundo ano em que o levantamento coleta e analisa as informações do item 7.8 – Políticas Socioambientais, do Formulário de Referência. O objetivo é apresentar a quantidade de companhias que estão divulgando informações desse tipo, bem como quais as diretrizes que

mais estão sendo utilizadas para esse propósito. Nesta edição, a maioria - 56% das empresas - divulgaram informações socioambientais, e os parâmetros do Global Reporting Initiative (GRI) foram os mais adotados pelas organizações de todos os segmentos analisados.

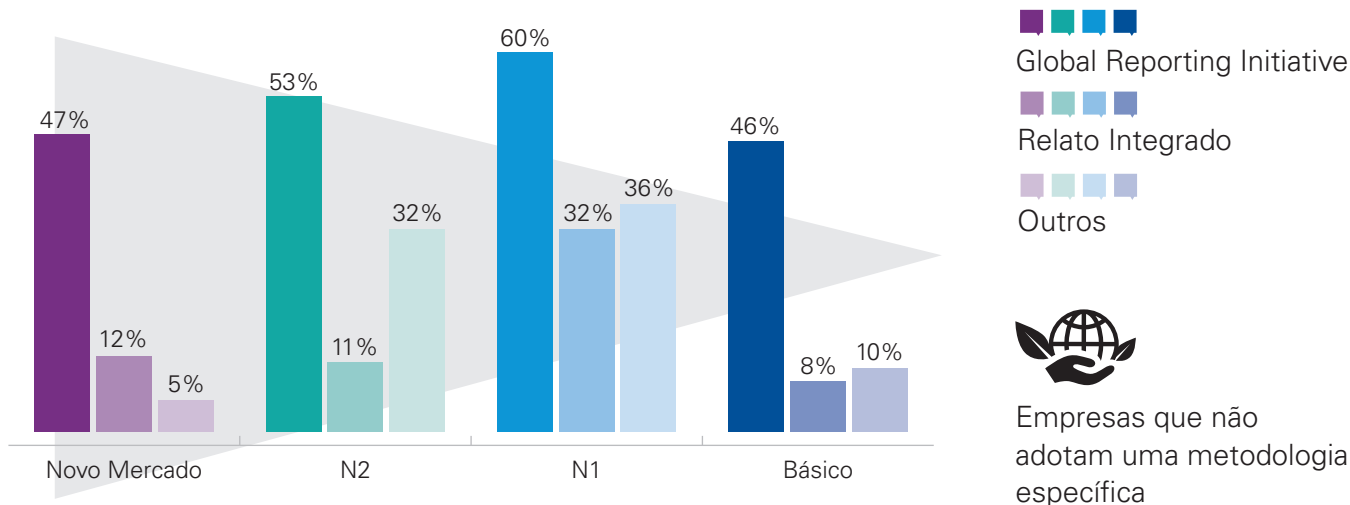
## Empresas que divulgam informações socioambientais, por segmento de listagem



## 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



**135** empresas adotam ao menos uma diretriz para reporte de informações socioambientais, das quais:

**26** adotaram duas diretrizes

**7** adotaram três diretrizes

**Novo Mercado:** 74

**N2:** 6

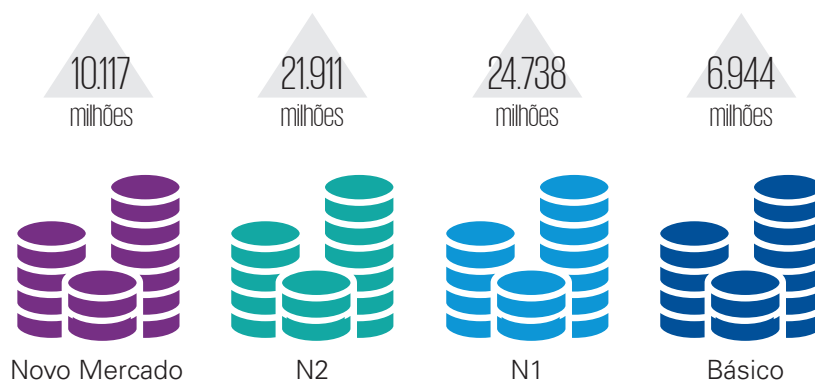
**N1:** 4

**Básico:** 22

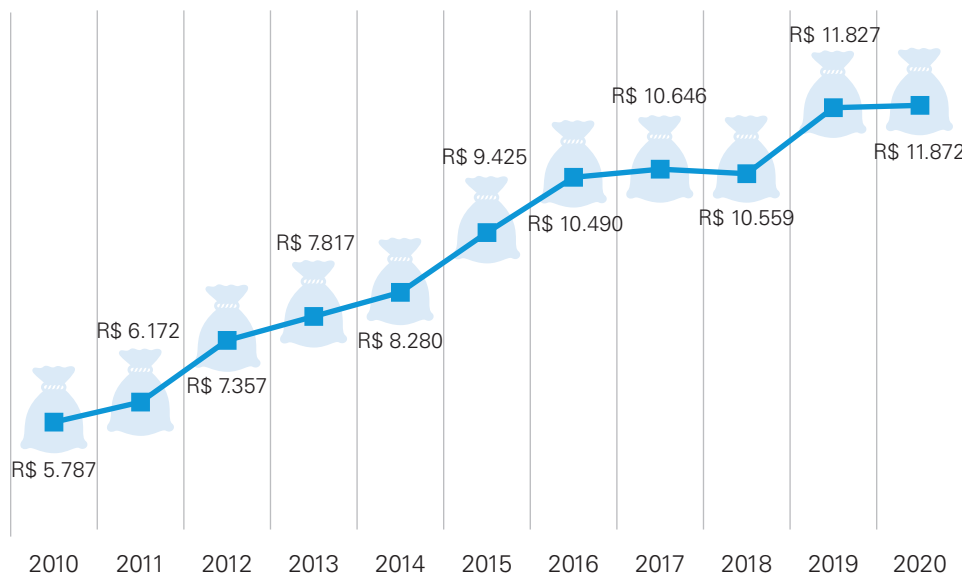
**Total:** 106

## Perfil das empresas analisadas

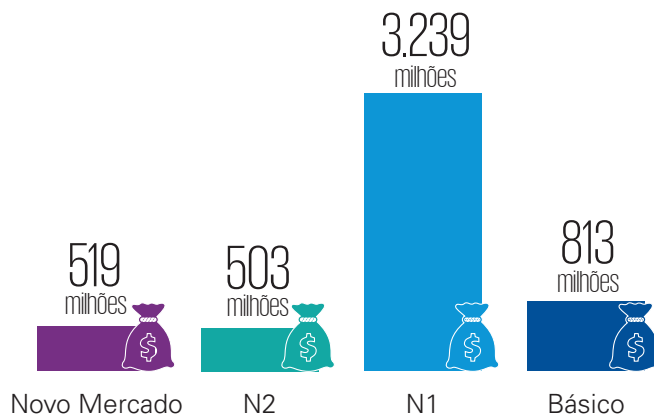
### Receita líquida média e anual, por segmento de listagem



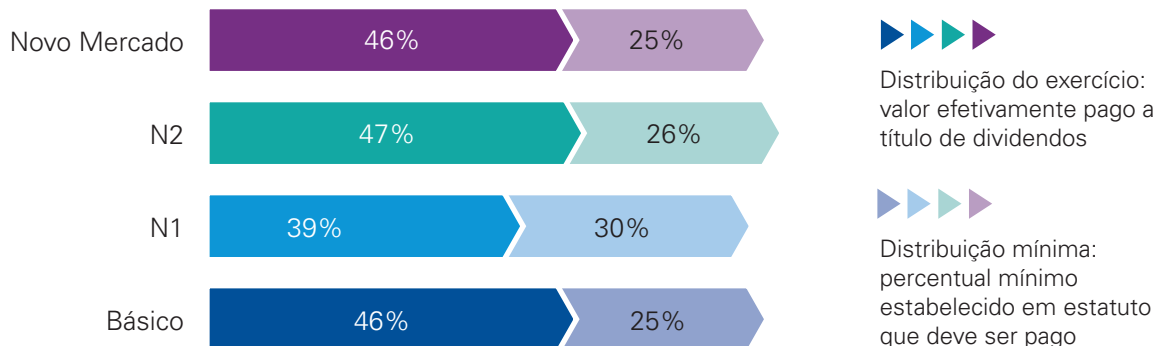
### Evolução das médias anuais da receita líquida, em milhões de reais



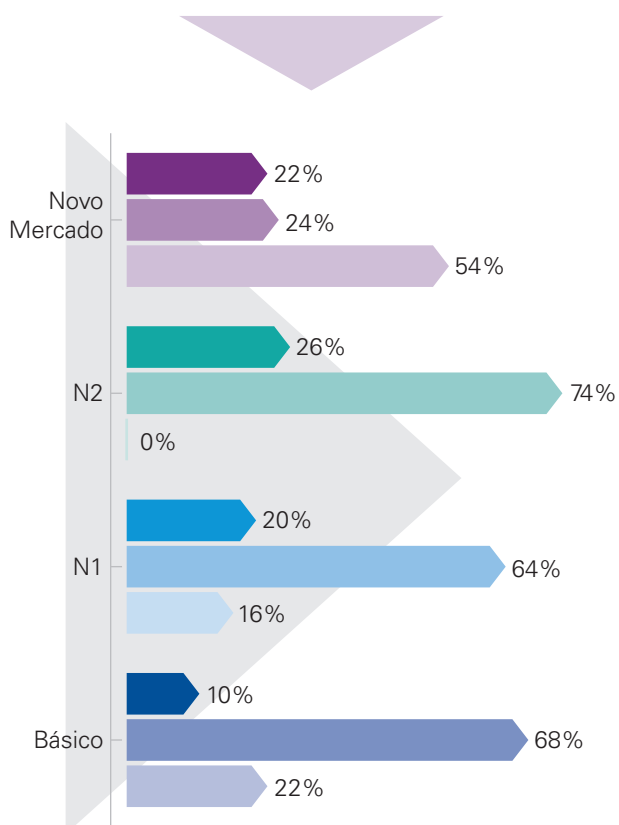
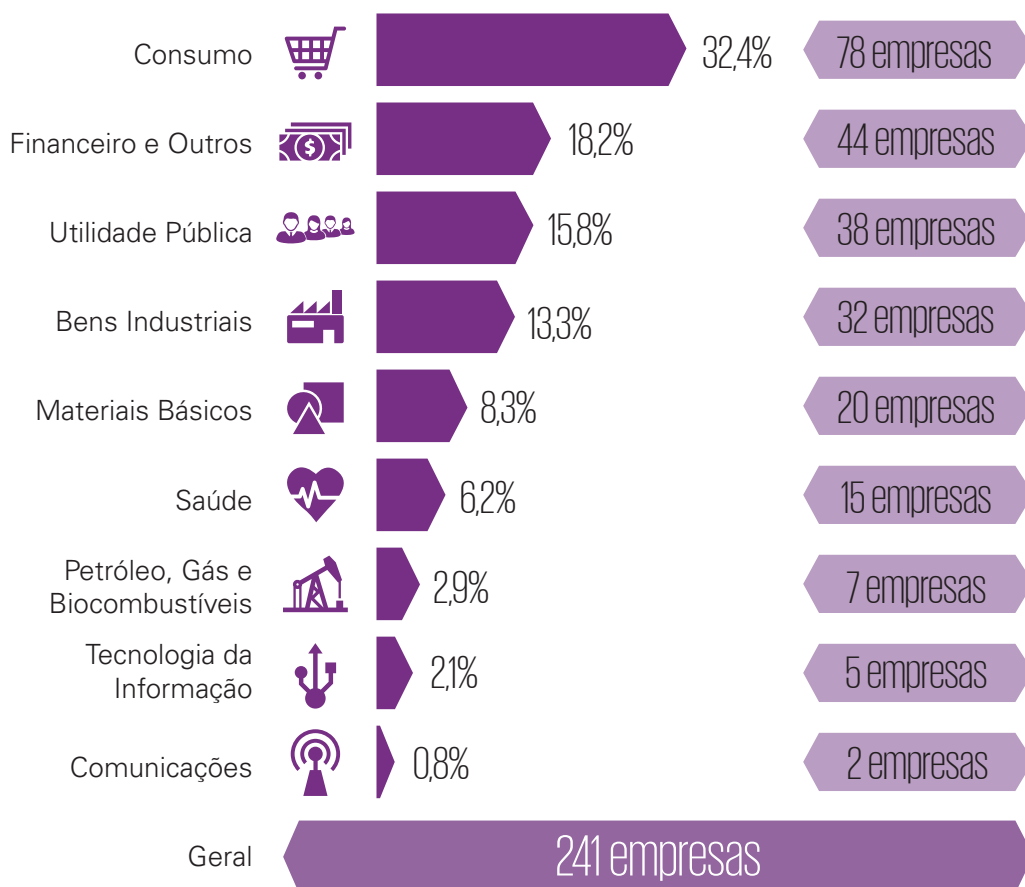
### Lucro líquido médio e anual das empresas de cada segmento, em milhões de reais



### Distribuição de dividendos



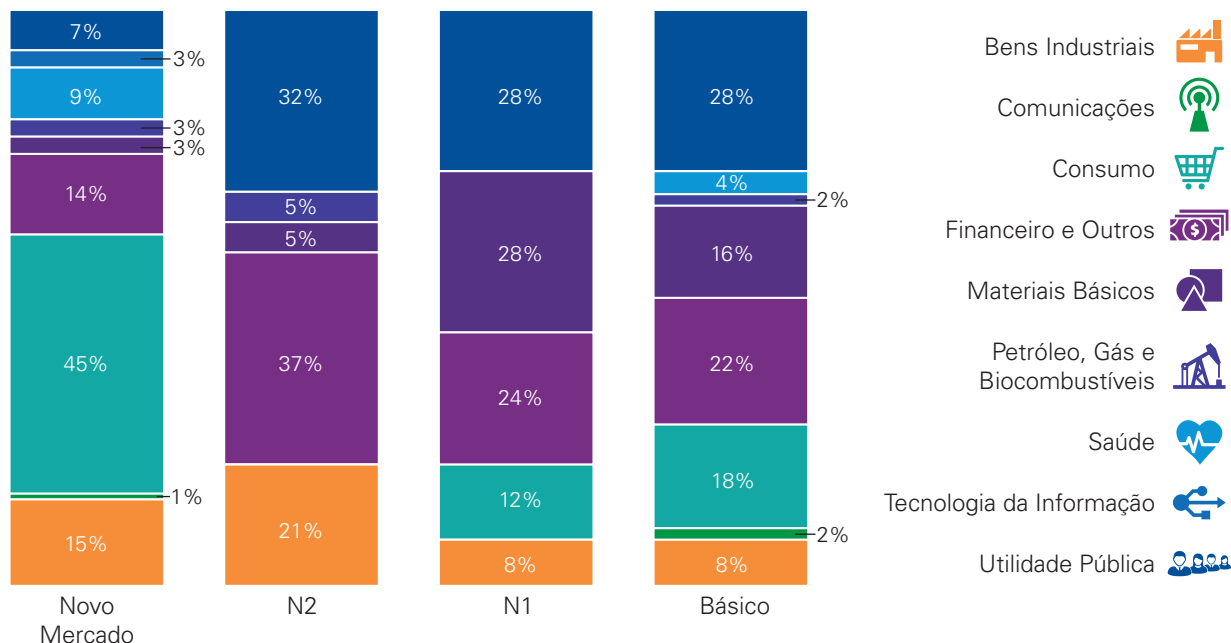
## Setores de atuação das empresas que compõem este estudo



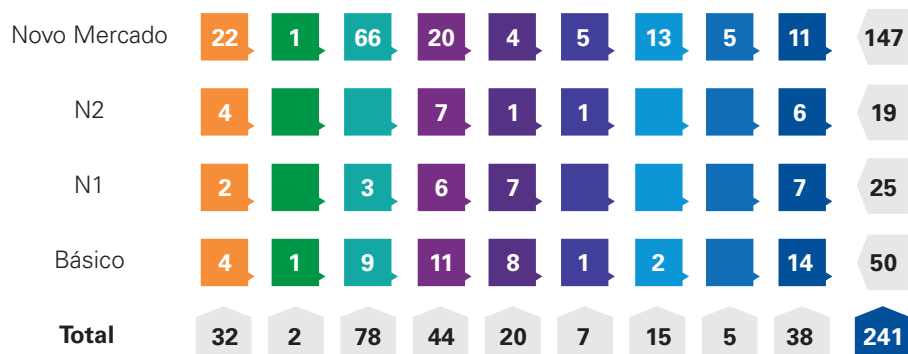
## Estrutura de controle das empresas, por segmento de listagem



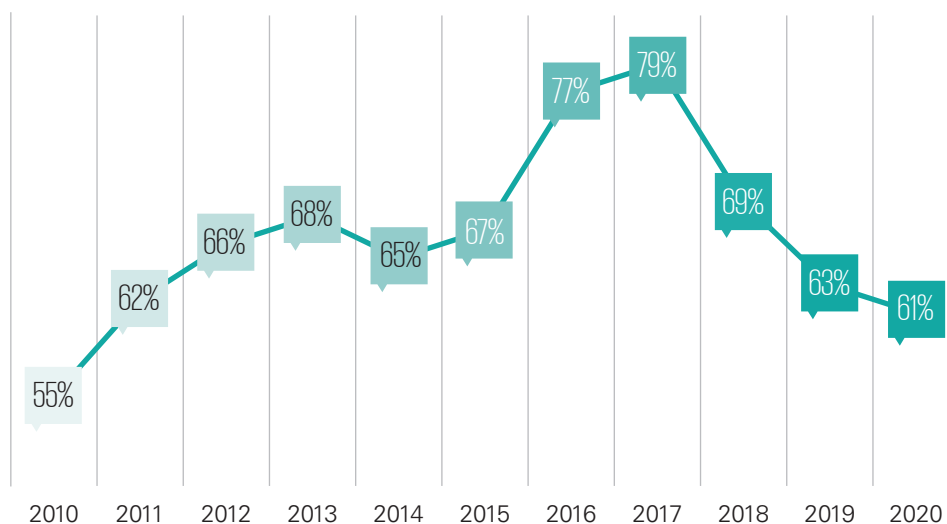
### Setores de atuação das empresas por segmento de listagem



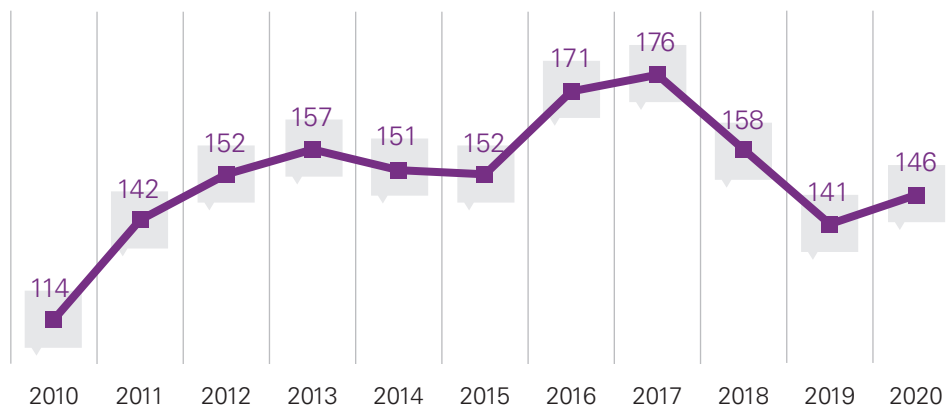
### Quantidade de empresas



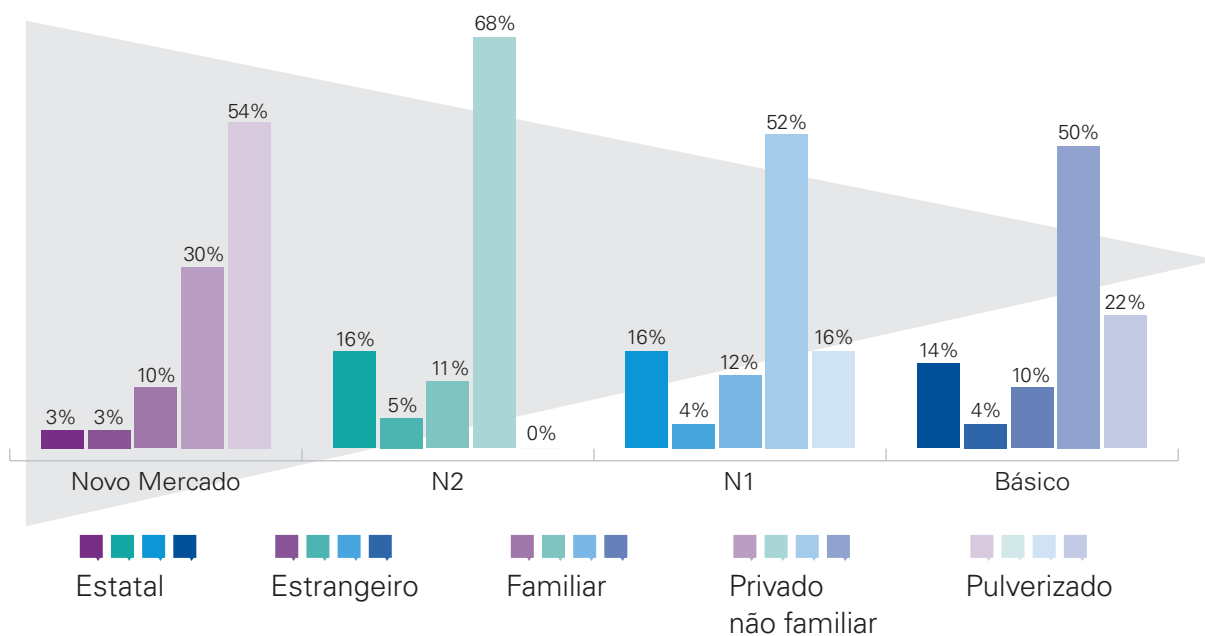
### Evolução na porcentagem de empresas com controle majoritário ou compartilhado



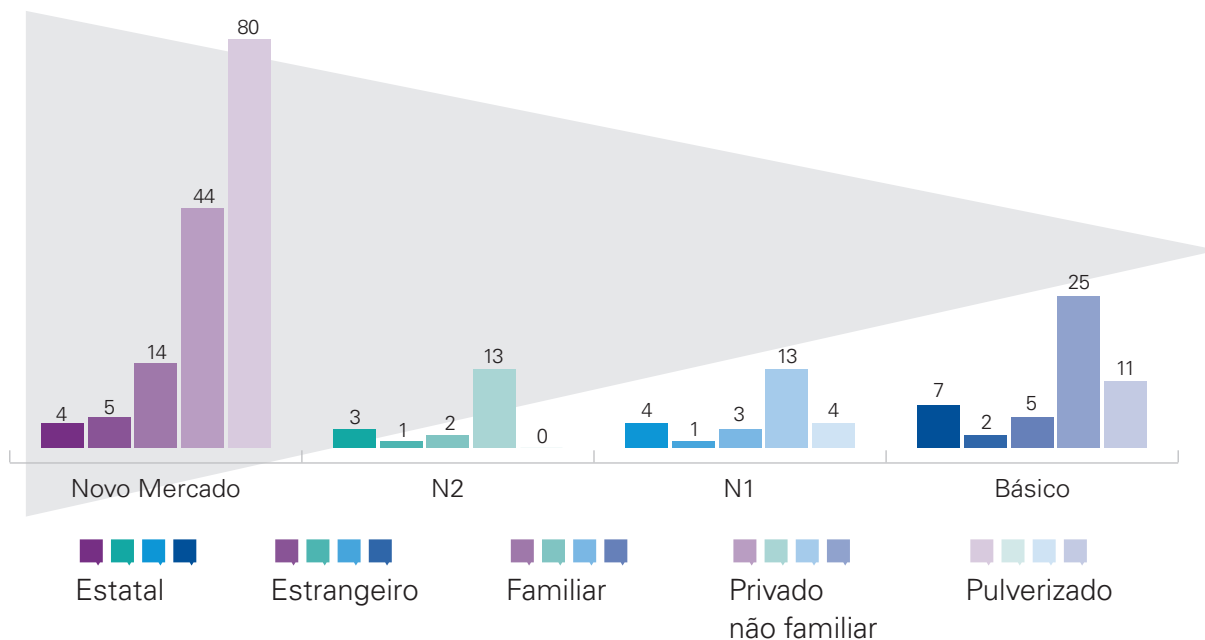
## Evolução na quantidade de empresas com controle majoritário ou compartilhado



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

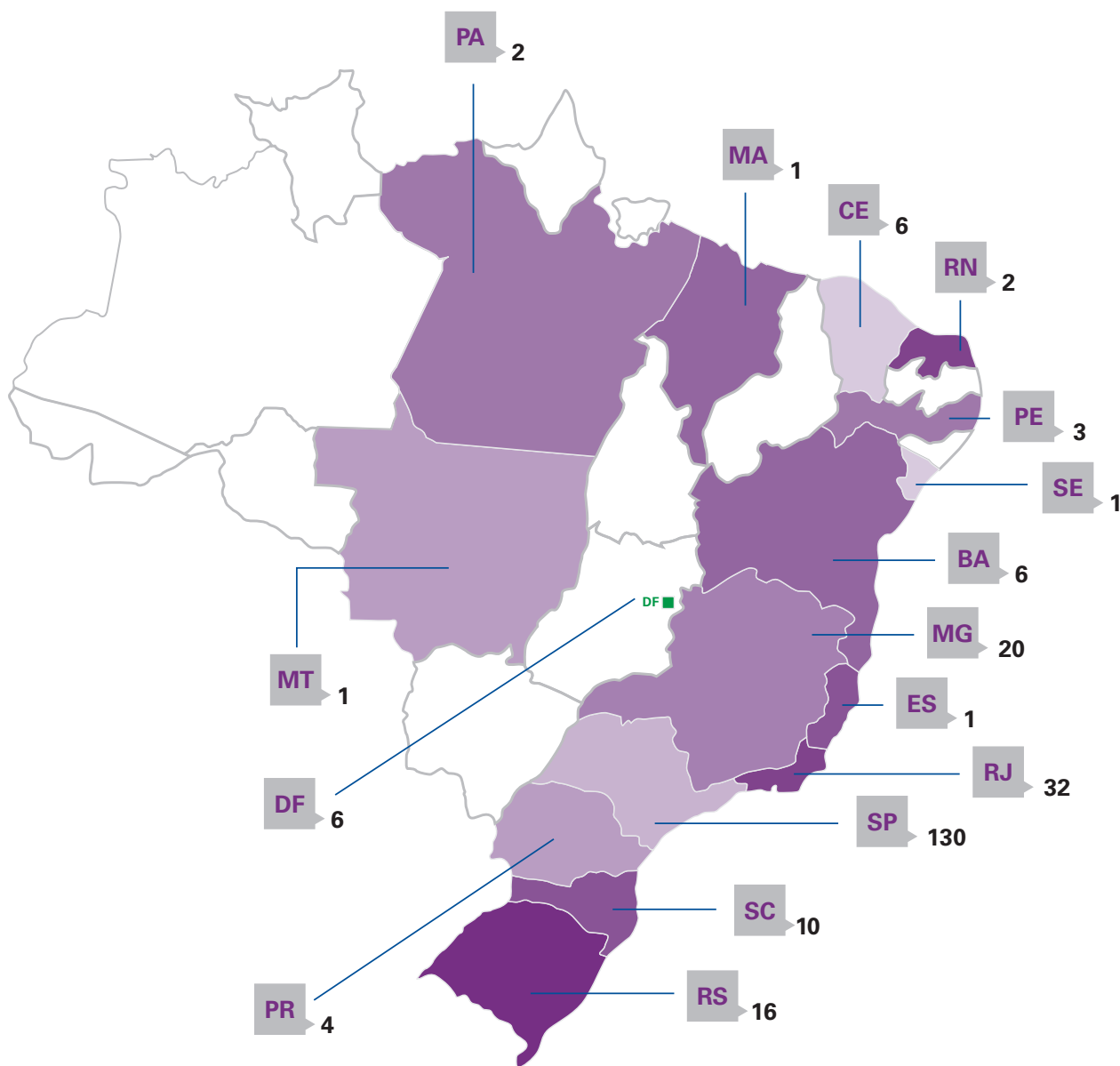


## Quantidade de empresas por tipo de estrutura de propriedade das empresas






# Distribuição geográfica das empresas analisadas em 2020



# Empresas que compõem este estudo

Total de  241 empresas analisadas

## Novo Mercado - 147

Aliance Sonae Shopping Centers S.A.	Companhia de Locação das Américas – Locamerica	Helbor Empreendimentos S.A.
Allpark Empreendimentos, Participações e Serviços S.A.	Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa	Hidrovias do Brasil S.A.
Alper Consultoria e Corretora de Seguros S.A.	Construtora Tenda S.A.	Hypera S.A.
Ambipar Participações e Empreendimentos S.A.	Cosan Logística S.A.	Iguatemi Empresa De Shopping Centers S.A.
Anima Holding S.A.	Cosan S.A. Indústria e Comércio	Indústrias Romi S.A.
Arezzo Indústria e Comércio S.A.	CPFL Energia S.A.	Instituto Hermes Pardini S.A.
Atacadão S.A.	CSU Cardsystem S.A.	International Meal Company Alimentação S.A.
Atma Participações S.A.	Cury Construtora e Incorporadora S.A.	lochpe Maxion S.A.
B2W Companhia Digital	CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.	IRB - Brasil Resseguros S.A.
B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão	Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações	JBS S.A.
Banco do Brasil S.A.	Cyrela Commercial Properties S.A. - CCP	JHSF Participações S.A.
BB Seguridade Participações S.A.	D1000 Varejo Farma Participações S.A.	JSL S.A.
Biosev S.A.	Direcional Engenharia S.A.	Lavvi Empreend. Imobiliários S.A.
BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.	Duratex S.A.	Light S.A.
Boa Vista Serviços S.A.	Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.	Linx S.A.
BR Malls Participações S.A.	EDP - Energias do Brasil S.A.	Localiza Rent a Car S.A.
BR Properties S.A.	Embraer S.A.	Locaweb Serviços de Internet S.A.
Brasil Brokers Participações S.A.	Empreendimentos Pague Menos S.A.	LOG Commercial Properties
Brasilagro - Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas	Enauta Participações S.A.	Log-In Logística Intermodal S.A.
BRF - Brasil Foods S.A.	Eneva S.A.	Lojas Quero Quero S.A.
C&A Modas S.A.	Engie Brasil Energia S.A.	Lojas Renner S.A.
Camil Alimentos S.A.	Equatorial Energia S.A.	LPS Brasil - Consultoria de Imóveis S.A.S.A. - Lopes Brasil
Centro de Imagem Diagnósticos S.A.	Even Construtora e Incorporadora S.A.	M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos
Cia. Hering	Ez Tec Empreendimentos e Participações S.A.	Magazine Luiza S.A.
Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP	Fleury S.A.	Mahle Metal Leve S.A.
Cielo S.A.	Gafisa S.A.	Marfrig Global Foods S.A.
Cogna Educação	General Shopping Brasil S.A.	Marisa Lojas S.A.
Companhia Brasileira de Distribuição	Grendene S.A.	Melnick Even Desenvolvimento Imobiliário S.A.
Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR S.A.	Grupo de Moda Soma S.A.	Metal frio Solutions S.A.
	Grupo SBF S.A.	Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.
	Hapvida Particip. e Investimentos S.A.	

## Novo Mercado

Minerva S.A.	Priner Serviços Industriais S.A.	Technos S.A.
Mitre Realty Empreendimentos e Participações S.A.	Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A.	Tecnisa S.A.
Moura Dubeux Engenharia S.A.	Qualicorp S.A.	Tegma Gestão Logística S.A.
Movida Participações S.A.	Raia Drogasil S.A.	Terra Santa Agro S.A.
MRV Engenharia e Participações S.A.	Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.	Tim Participações S.A.
Natura & Co Holding S.A.	RNI Negócios Imobiliários S.A.	Totvs S.A.
Neoenergia S.A.	Rossi Residencial S.A.	Trisul S.A.
Notre Dame Intermédica Participações	Rumo S.A.	Tupy S.A.
Odontoprev S.A.	Santos Brasil Participações S.A.	Ultrapar Participações S.A.
Omega Geração S.A.	São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.	Unicasa Indústria de Móveis S.A.
Ouro Fino Saúde Animal Participações S.A.	São Martinho S.A.	Vale S.A.
Paranapanema S.A.	Senior Solution S.A.	Valid Soluções e Serviços de Segurança em Meios de Pagamento e Identificação S.A.
PBG S/A	Sequoia Logística e Transportes S.A.	Via Varejo S.A.
Pet Center Comércio e Participações S.A.	Ser Educacional S.A.	Vivara Participações S.A.
Petro Rio S.A.	Simpar S.A.	Vulcabras S.A.
Petrobras Distribuidora S.A.	Singia S.A.	Weg S.A.
Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário S.A.	SLC Agrícola S.A.	Wiz Soluções e Corretagem de Seguros S.A.
Porto Seguro S.A.	Smiles Fidelidade S.A.	YDUQS Participações S.A.
Positivo Tecnologia S.A.	Springs Global Participações S.A.	
	Suzano Papel e Celulose S.A.	
	T4F - Time For Fun Entretenimento S.A.	

## Nível 2 - 19

AESTietê Energia S.A.	Energisa S.A.
Alupar Investimentos S.A.	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
Azul S.A.	Klabin S.A.
Banco ABC Brasil S.A.	Marcopolo S.A.
Banco BTG Pactual S/A	Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A.
Banco Indusval S.A.	Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás
Banco Inter S.A.	Sul América S.A.
Banco Pine S.A.	Taurus Armas S.A.
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Celesc	Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. - Taesa
Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar	

## Nível 1 - 25

Alpargatas S.A.	Cia de Fiacao e Tecidos Cedro e Cachoeira	Gerdau S.A.
Banco BMG S.A	Companhia Energetica de Minas Gerais - Cemig	Itaú Unibanco Holding S.A.
Banco Bradesco S.A.	Companhia Estadual de Distribuicao de Energia Eletrica - Ceee - D	Itausa - Investimentos Itau S.A.
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - Banrisul	Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT	Lojas Americanas S.A.
Banco Pan S.A.	Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP	Metalúrgica Gerdau S.A.
Bradespar S.A.	Eucatex S.A. Indústria e Comércio	Randon S.A. Implementos e Participações
Braskem S.A.	Fras-Le S.A.	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - Usiminas
Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás		
Companhia Energética de São Paulo - CESP		
Cia de Ferro Ligas da Bahia - Ferbasa		

## Básico - 50

Ambev S.A.	Companhia de Gás de São Paulo - Comgás	Guararapes Confeções S.A.
Ampla Energia e Serviços S.A.	Companhia de Tecidos Norte de Minas - Coteminas	Irani Papel e Embalagem S.A.
Banco Alfa de Investimento S.A.	Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro - CEG	Jereissati Participações S.A.
Banco do Estado De Sergipe S.A. - BANESE	Companhia Energética de Brasília - CEB	Josapar - Joaquim Oliveira S.A. - Participações
Banco do Nordeste do Brasil S.A.	Companhia Energética do Ceará	Kepler Weber S.A.
Banco Mercantil do Brasil S.A.	Companhia Siderúrgica Nacional - CSN	Mangels Industrial S.A.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Consorcio Alfa de Administracao S.A.	Mundial S.A. - Produtos de Consumo
Banestes S.A. - Banco do Estado do Espírito Santo	Diagnósticos Da América S.A.	Panatlantica S.A.
Banco Estado do Pará S.A.	Dimed S.A. - Distribuidora de Medicamentos	Rede Energia S.A.
Bombril S.A.	Dohler S.A.	Rio Paranapanema Energia S.A.
Banco de Brasília S.A. - BRB	Dommo Energia S.A.	Schulz S.A.
Cia. Energética de Pernambuco - CELPE	Elektro Redes S.A.	Suzano Holding S.A.
Cia. Energética do Rio Grande do Norte - COSEM	Energisa Mato Grosso - Distribuidora de Energia S/A.	Telefônica Brasil S.A.
Cia. Melhoramentos de São Paulo	Equatorial Pará Distribuidora de Energia	Tronox Pigmentos do Brasil S.A.
Cia. de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA	Ferrovia Centro - Atlantica S.A.	Unidas S.A.
Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN	Financeira Alfa S.A.	Unipar Carbocloro S.A.
		Whirlpool S.A.
		WLM Participações e Comércio de Máquinas e Veículos S.A.

# Instrução CVM nº 586

## Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa

Em junho de 2017, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou a Instrução número 586, que orienta as companhias a informarem suas práticas com relação ao Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), lançado um ano antes, em 2016. O objetivo da ICVM 586 é avaliar quais das 54 práticas do CBGC são ou não são adotadas pelas companhias e, quando não são, o porquê desta conduta. Para a formalização das práticas previstas no Código, a CVM instruiu as companhias a divulgarem o Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa, documento que deve ser preenchido no modelo “pratique ou explique”, o que abre espaço para que as empresas justifiquem uma eventual não aderência a determinada prática recomendada. Quatro respostas são permitidas: prática adotada, adotada parcialmente, não adotada ou não aplicável. Caso sejam selecionadas as opções “adotada parcialmente” ou “não adotada”, a resposta deve vir acompanhada de

uma justificativa. A instrução 586 é aplicável para as empresas registradas na categoria A da B3, que possuam ações ou certificados de depósito de ações admitidos à negociação em bolsas de valores.

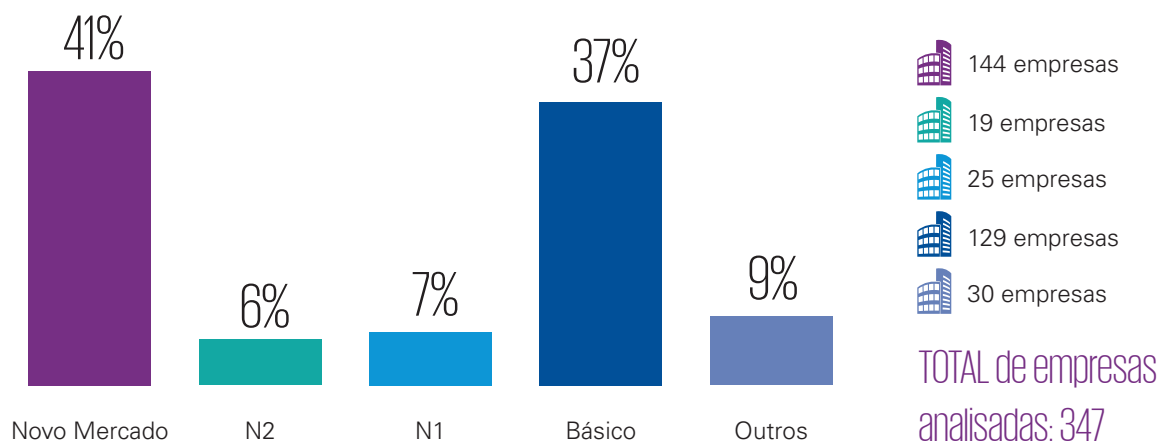
Os resultados deste levantamento têm como base as informações divulgadas por 347 companhias, até a data limite de 05 de outubro de 2020. Três empresas do Novo Mercado não divulgaram o Informe. Foram excluídas da análise as companhias em recuperação judicial e aquelas que tiveram seu registro cancelado na B3. Algumas considerações gerais sobre o levantamento:

Empresas categorizadas como “Outros” são aquelas que não estão em nenhum dos seguintes segmentos de listagem: Nível 1, Nível 2, Novo Mercado, Básico, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2.



## Dados preliminares

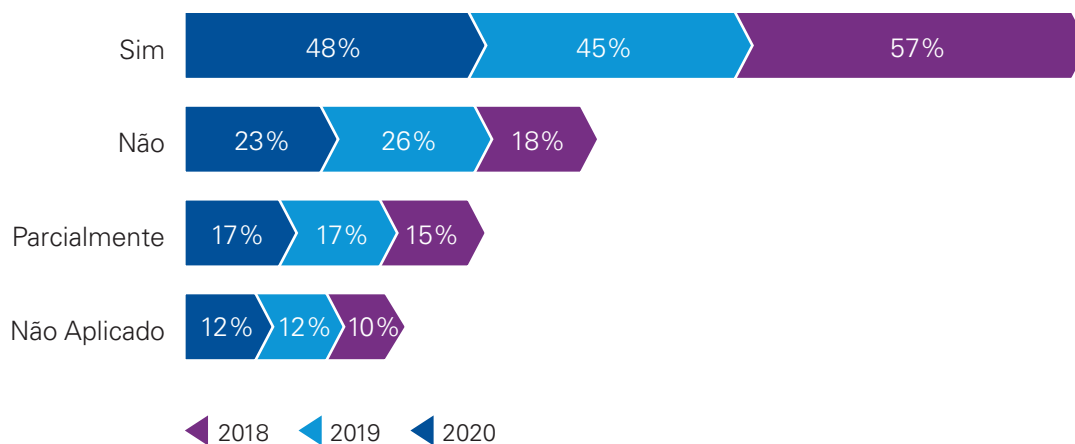
## Perfil das Empresas Analisadas



- ▶ Integram esta análise apenas as empresas que divulgaram o informe até o dia 05/10/2020
- ▶ Foram excluídas as empresas em Recuperação Judicial (RJ) e as empresas que tiveram o registro cancelado na B3. Além disso, 3 empresas do NM não divulgaram o Informe.

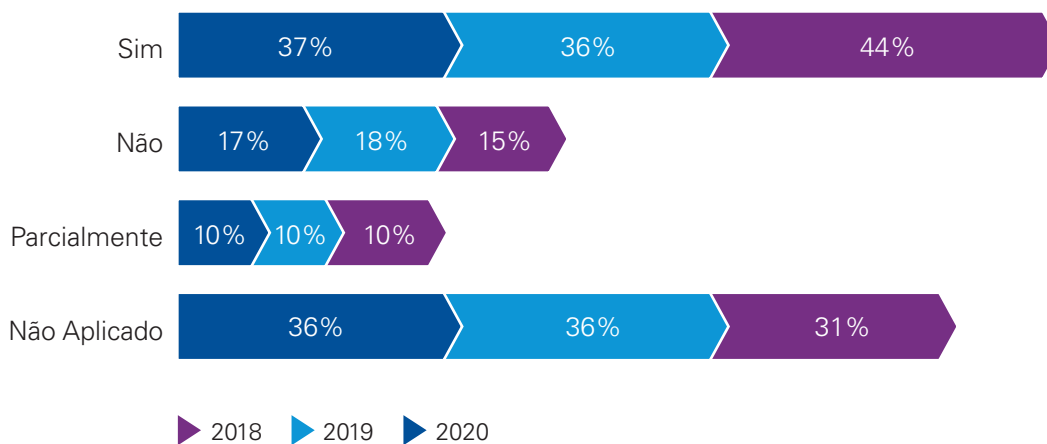
## Práticas adotadas

## Porcentagem de respostas, por ano

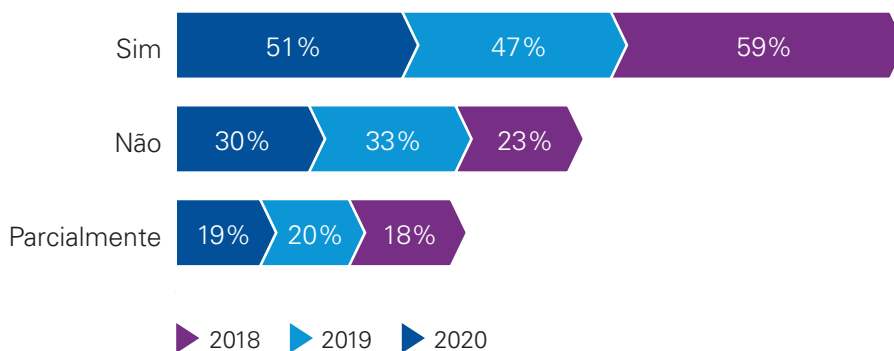


**Práticas adotadas**

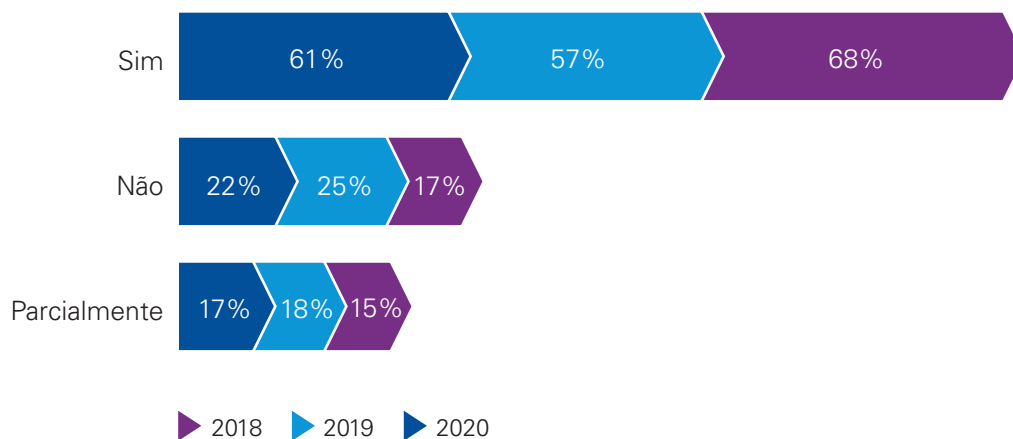
## Porcentagem de respostas - Capítulo Acionistas



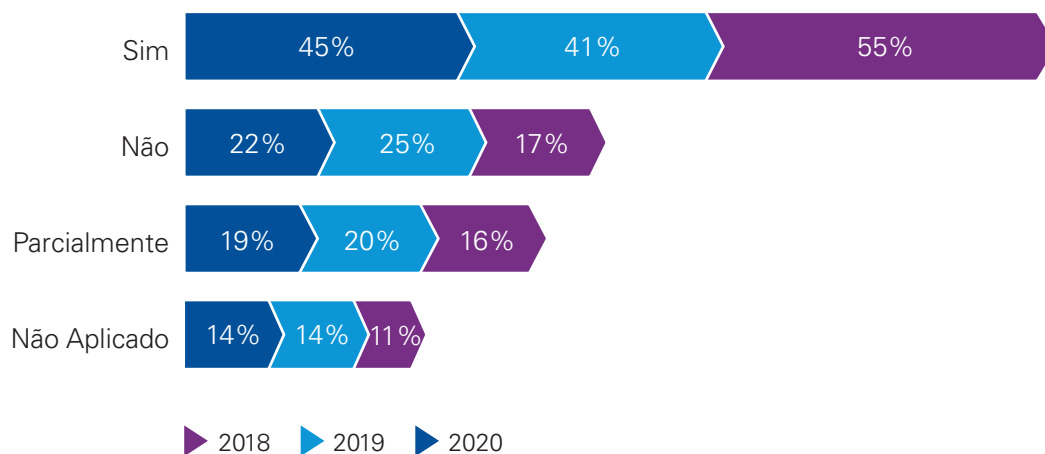
## Porcentagem de respostas - Capítulo Conselho de Administração



## Porcentagem de respostas - Capítulo Diretoria

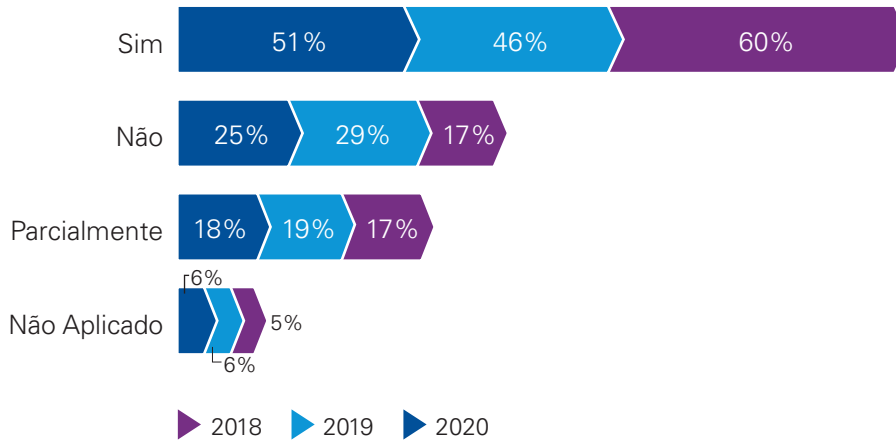


## Porcentagem de respostas - Capítulo Órgãos de Fiscalização e Controle

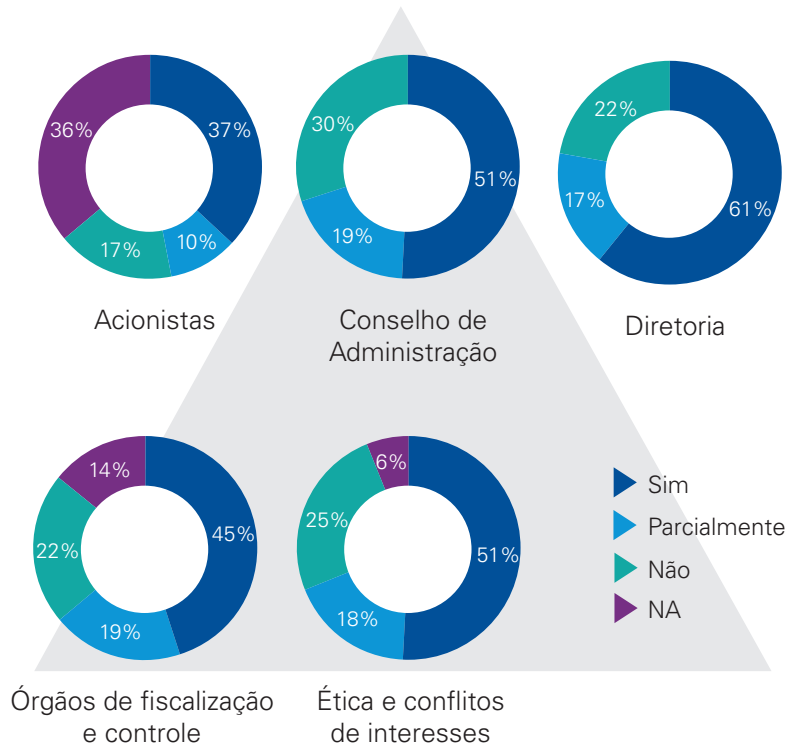




# Porcentagem de respostas - Capítulo Ética e Conflito de Interesses

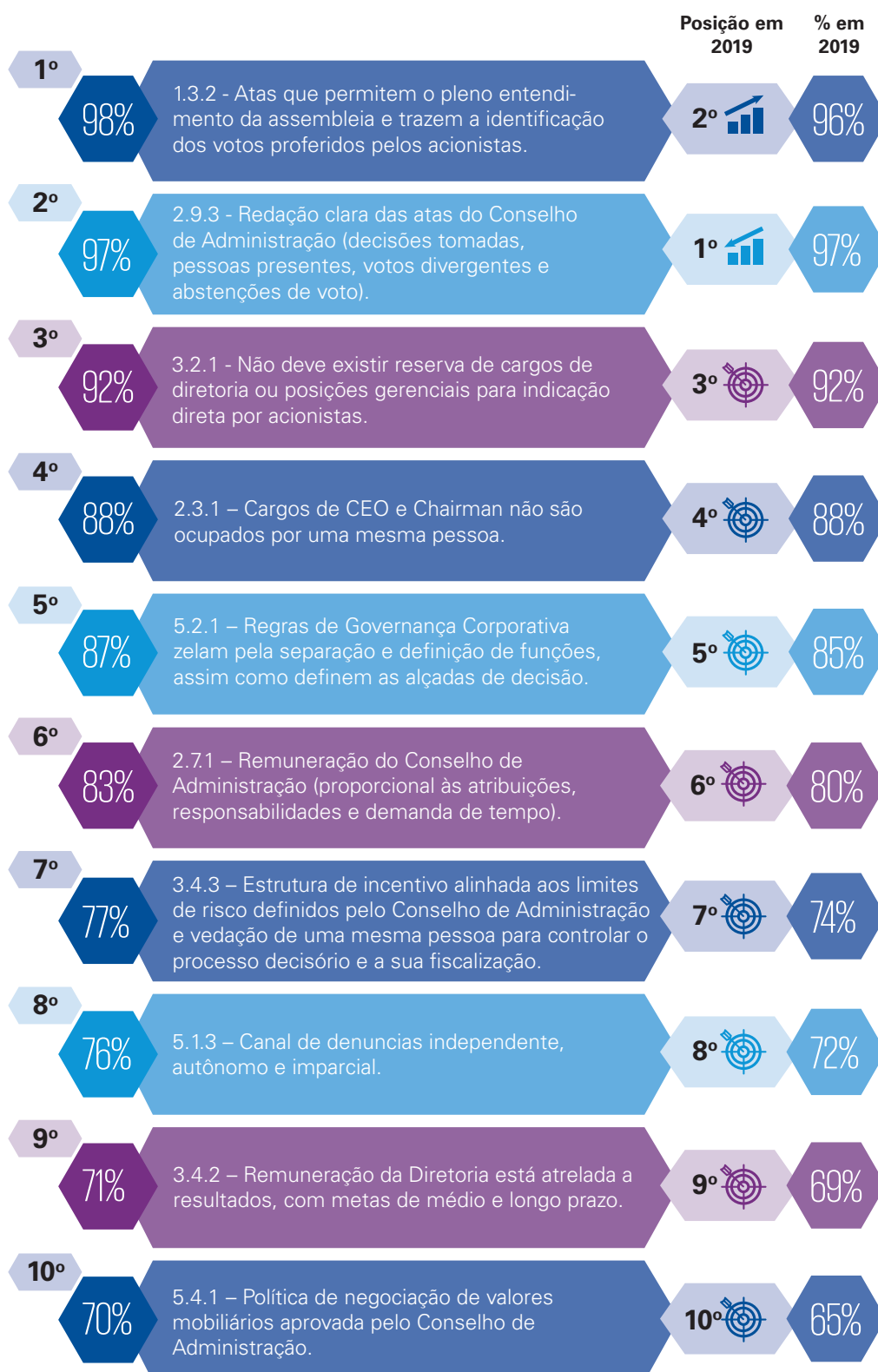


## Visão geral, por capítulo, em 2020

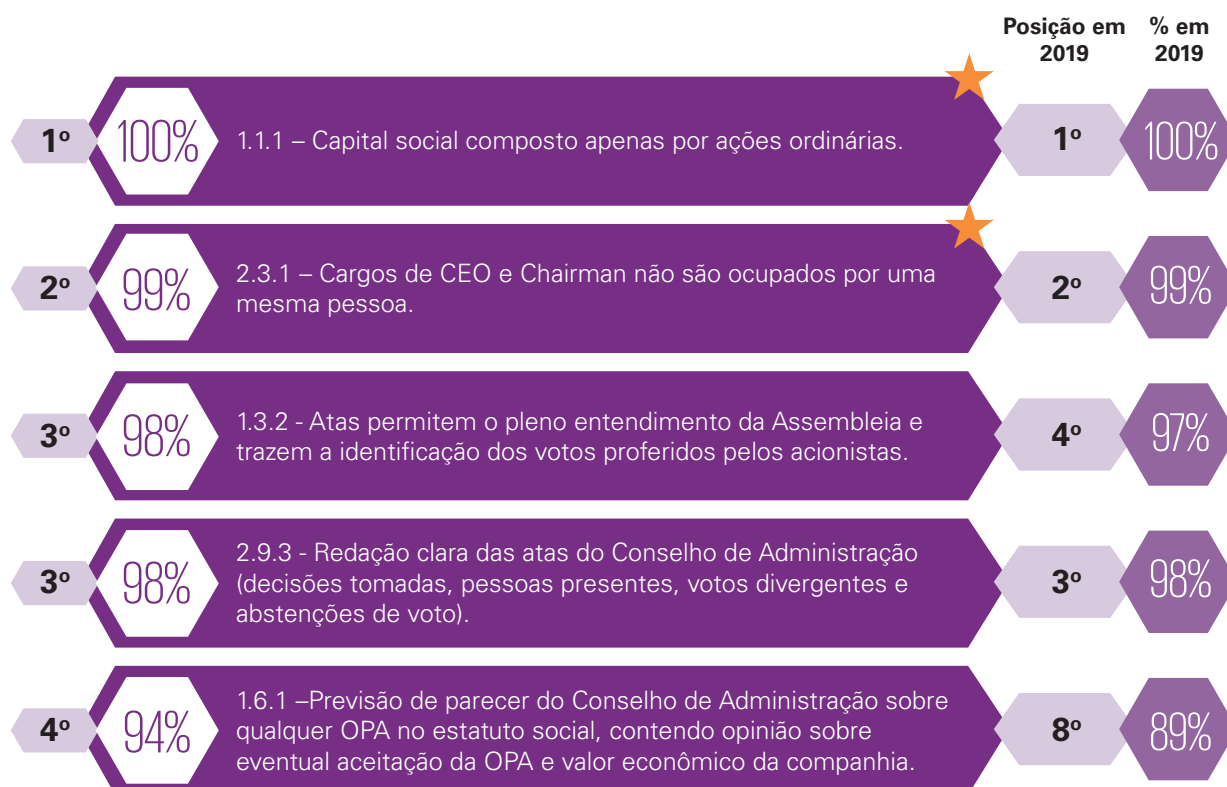


# Práticas mais adotadas

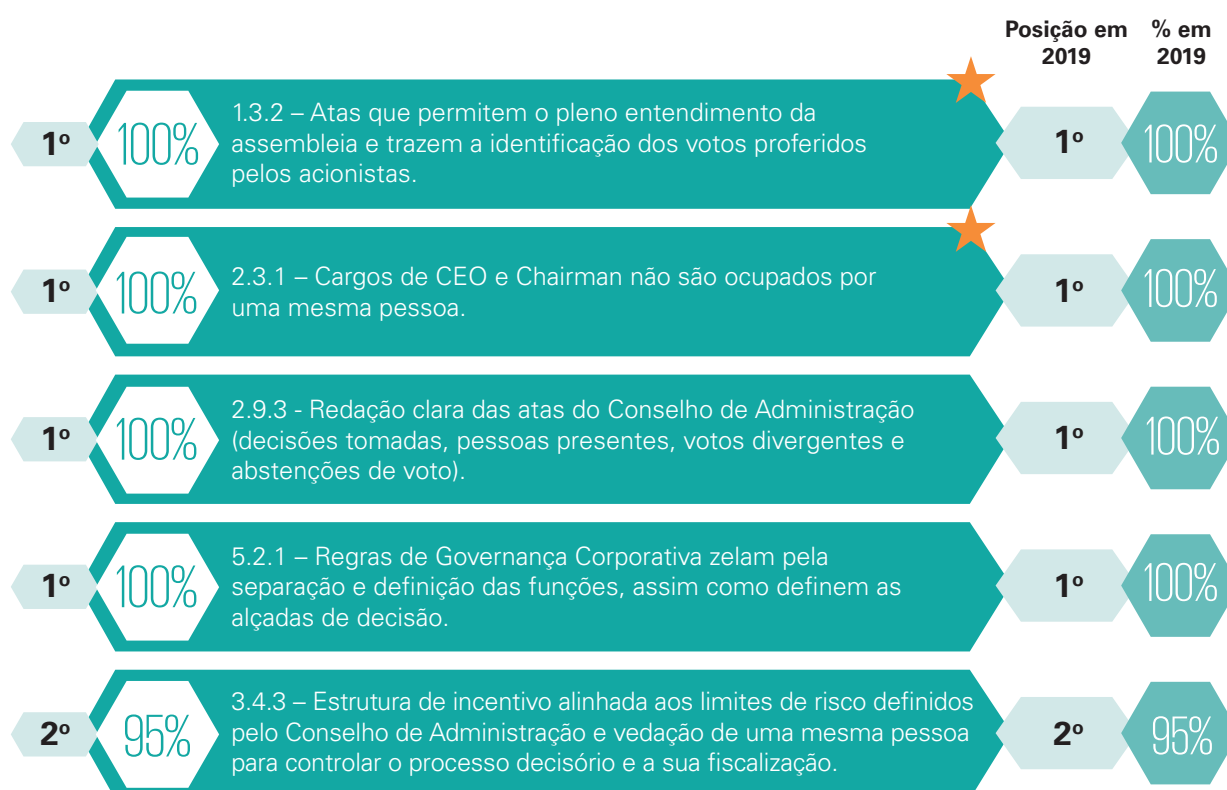
## As 10 práticas mais adotadas - comparativo



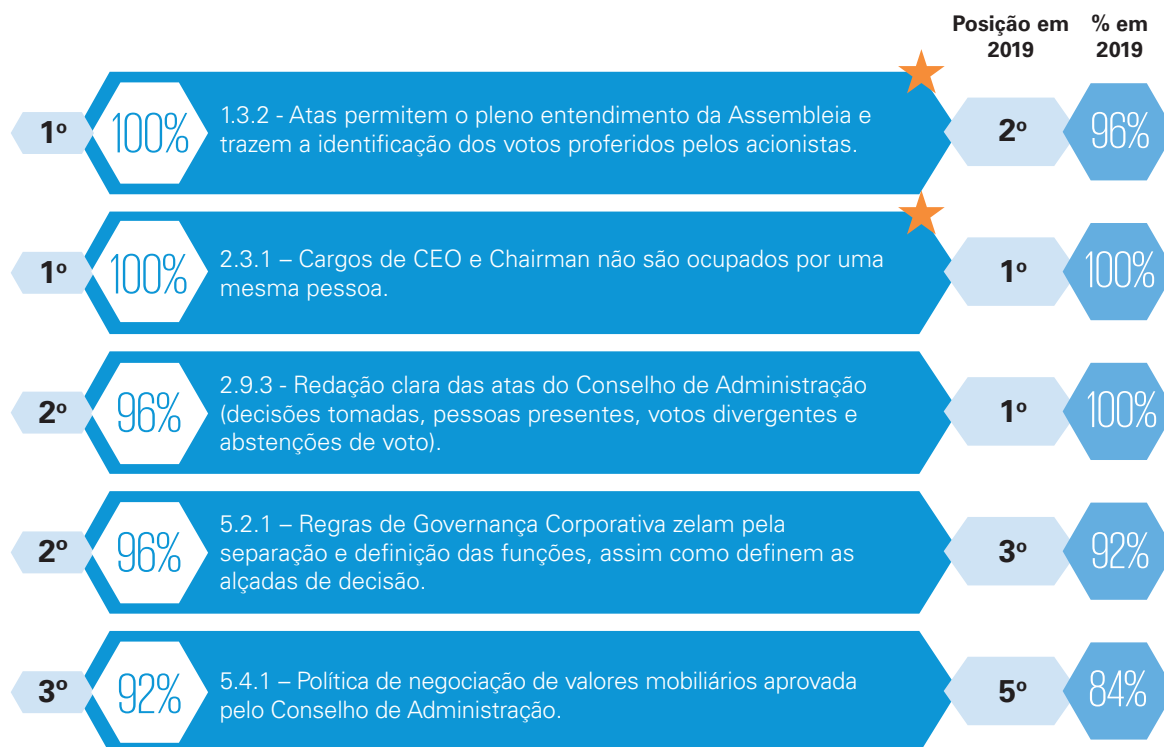
## Mais adotadas pelo Novo Mercado - 2020



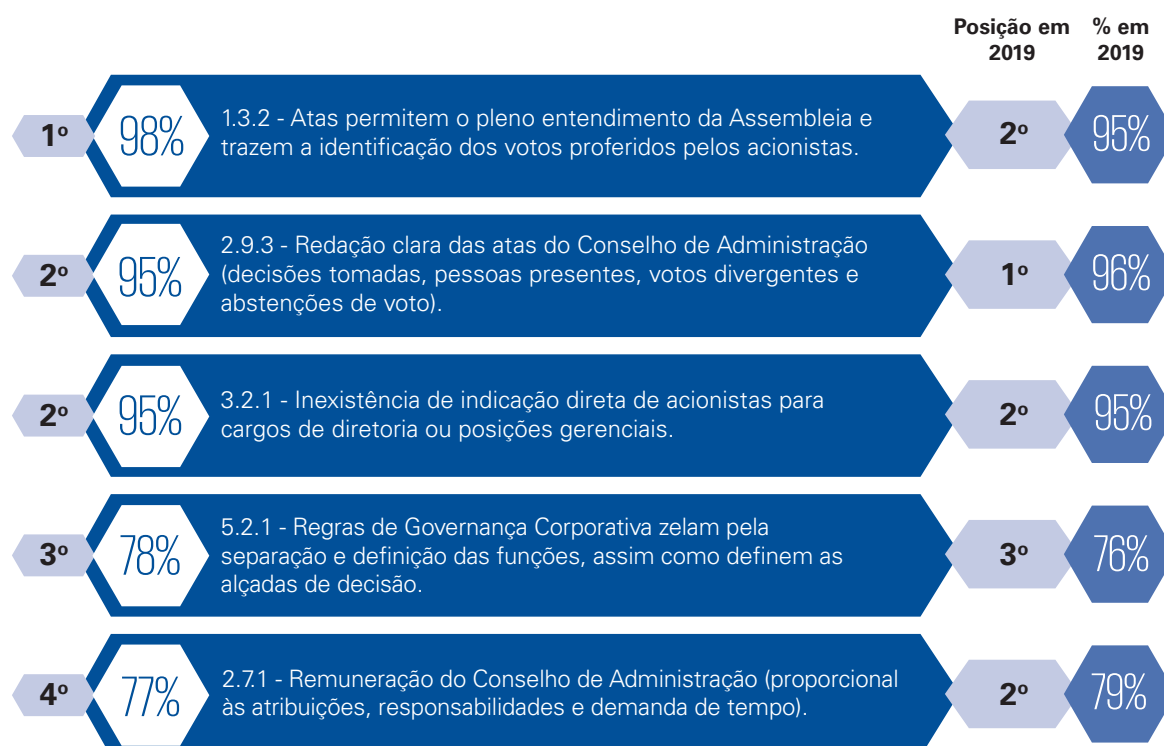
## Mais adotadas pelo Nível 2 - 2020



## Mais adotadas pelo Nível 1 - 2020



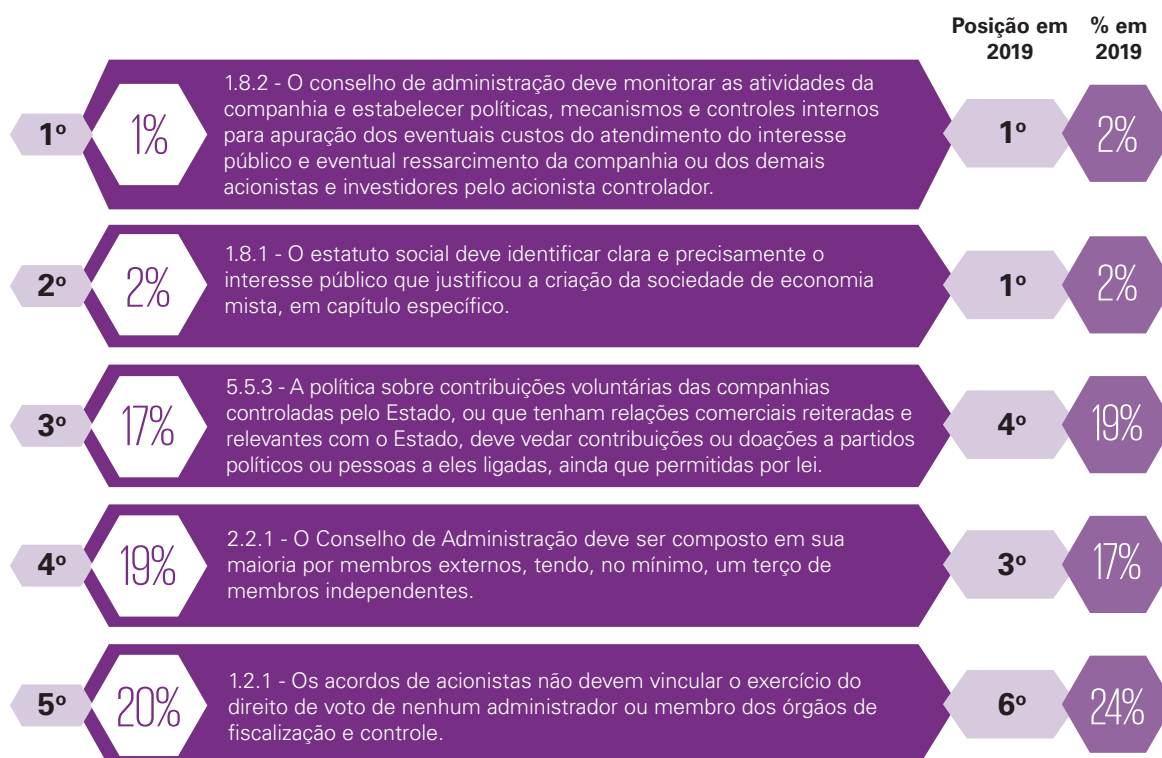
## Mais adotadas pelo Básico - 2020



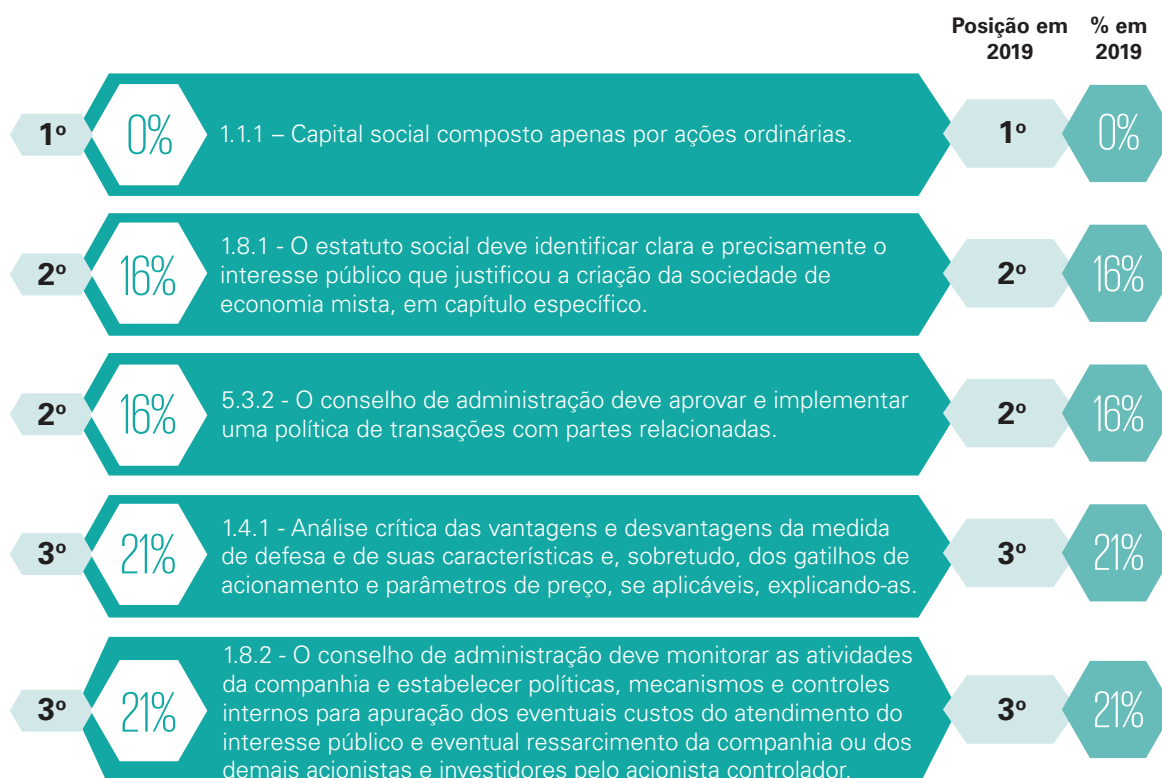
# Práticas menos adotadas



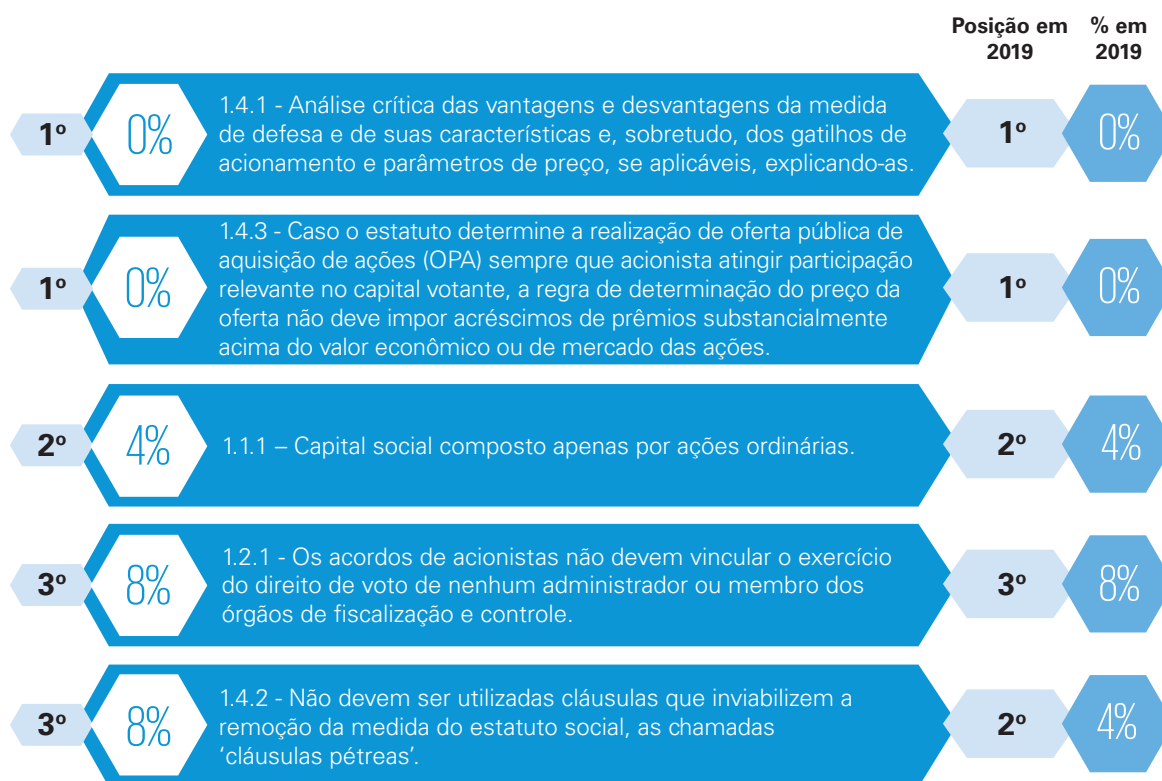
## Menos adotadas pelo Novo Mercado - 2020



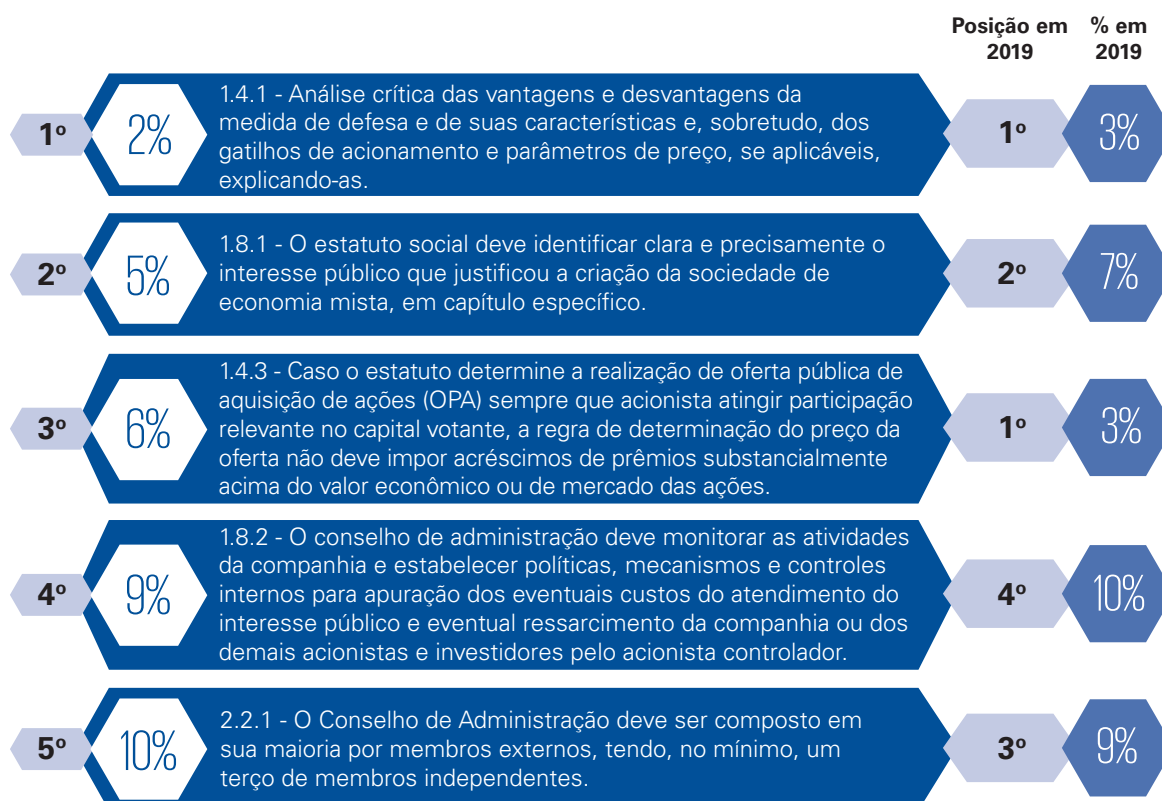
## Menos adotadas pelo Nível 2 - 2020



## Menos adotadas pelo Nível 1 - 2020



## Menos adotadas pelo Básico - 2020



# 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 Repre. 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 / Sidney Ito - Sócio - KPMG / 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 Repre. 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.



EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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 Gerdau / Pedro Carlos de Mello - Contador Geral - Banco do Brasil S.A.
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 <i>private equities</i> 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.	Sidney Ito - Sócio KPMG / 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.

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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 / Sidney Ito - sócio KPMG.
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 número 480.	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 do Frignani e Andrade Advogados / Rogério Andrade - Sócio KPMG / Sidney Ito - 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 / Sidney Ito - Sócio KPMG.
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.
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 de Administração da ATP Tecnologia S.A. e Membro do Comitê de Auditoria do Banco Santander / Sidney Ito - Sócio KPMG.
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.
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 Fíbria 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 / Ana Paula Carracedo - Gerente sênior de GC da KPMG.
29ª Mesa de Debates	14/09/2011	A Estrutura de Controles internos do Banco do Brasil / Edital CVM SNC nº10/11.	Sidney Ito - Sócio KPMG / 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 Conselho de Administração de Diversas Empresas e Sócio da Tendências Consultoria Integrada.

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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	20/09/2012	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 AEST Tietê.
39ª Mesa de Debates	18/09/2013	A Relação do CEO com o Conselho de Administração	João Carlos Brega – Presidente da Whirlpool na América Latina

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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	Coquetel de comemoração dos 10 anos do ACI no Brasil	Sidney Ito – Líder do ACI Institute no Brasil 44ª Mesa de Debates – 12/11/2014.
44ª Mesa de Debates	12/11/2014	Lançamento: A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais 2014 (9ª edição)	Ricardo Egydio Setúbal, Presidente do Conselho de Administração da Itaotec, vice-presidente do Conselho da Duratex, e conselheiro da Elekeiroz Governança Familiar.
45ª Mesa de Debates	12/03/2015	Resultados da Pesquisa Global 2015 sobre Comitês de Auditoria / As responsabilidades e riscos na atuação do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria	Leonardo Pereira, Presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Sidney Ito, Sócio da KPMG.
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 e 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 e Marta Xavier, Gerente Executiva de Governança Corporativa da PREVI.
48ª Mesa de Debates	28/08/2015	2º Encontro sobre Governança Corporativa em Empresas Familiares	Ramiro Becker, Sócio do escritório Becker Advogados, Richard Doern, Conselheiro do Grupo Tiradentes e Sidney Ito, Sócio da KPMG.

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
49ª Mesa de Debates	09/09/2015	O Papel do Auditor Independente - A atuação dos Private Equities no desenvolvimento das práticas de governança das empresas	Eduardo Pocetti, Presidente do Conselho de Administração do IBRACON, Charles Kriek, Sócio-líder de auditoria da KPMG no Brasil, Rogerio Andrade, Sócio-líder de Capital Markets Group da KPMG no Brasil, Frederico Carvalho, Senior Vice President da General Atlantic, Gabriel Felzenszwalb, Sócio da Vinci Partners e Paulo Vasconcellos, Membro do Conselho de Administração do Grupo Malwee e do Grupo Seculus.
50ª Mesa de Debates	10/11/2015	Lançamento: A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais 2015/2016 / Lei anticorrupção: lições aprendidas e o papel do conselho de administração no combate às fraudes e à corrupção/Palestra: 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; Sidney Ito, Sócio da KPMG.
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 Itautec / 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.

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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.
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.

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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.

EVENTO	DATA	TEMA	PAINELISTA
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.
71ª Mesa de Debates	10/03/2020	O Perfil dos Conselhos de Administração e a Agenda de 2020.	Sidney Ito, CEO do ACI Institute e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil.
72ª Mesa de Debates	26/05/2020	ACI Especial Covid-19 – a atuação efetiva do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria neste momento de crise e na retomada dos negócios.	Sophie Heading, líder de geopolítica da KPMG UK / 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 / Carlos Donzelli, membro do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria do Magazine Luiza / Luiz Antonio Grisotto Lacerda, Diretor de Governança e Secretário do Conselho de Administração da Tupy S.A / Leandro Antonio, sócio líder de Cyber Security da KPMG no Brasil e na América do Sul / Marcus Vinicius, sócio-líder de Tax da KPMG no Brasil e na América do Sul / Flavia Mouta, Diretora de Regulação de Emissores da B3.
73ª Mesa de Debates	04/08/2020	A remuneração do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, do Comitê de Auditoria e dos executivos em ano de pandemia; Como calibrar as operações após a pandemia e o papel dos Conselheiros; A agenda do Comitê de Auditoria após a Covid-19.	Gustavo Gonzalez, diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)/ Sidney Ito, sócio-líder da KPMG no Brasil e na América do Sul / Fernando Carneiro, sócio da Spencer Stuart / Timothy Copnell, Chairman do ACI Institute do Reino Unido / Fernanda Allegretti, sócia-diretora do ACI Institute e de Markets da KPMG no Brasil / e Manoel Fernandes, sócio da Consultoria Digital Bites.
74ª Mesa de Debates	01/12/2020	ESG – A Visão do Investidor e do Regulador	Sidney Ito, CEO do ACI Institute e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil / Consuelo Yoshida, Desembargadora Federal Vice-Presidente do Tribunal Regional Federal da 3ª Região e professora da PUC/SP e da UNISAL / Sandra Akemi Shimada Kishi, Procuradora Regional da República e coordenadora do Projeto Conexão Água do MPF / Carolina da Costa, Ph.D, sócia da Mauá Capital.





# O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute, em parceria com o Board Leadership Center, 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.

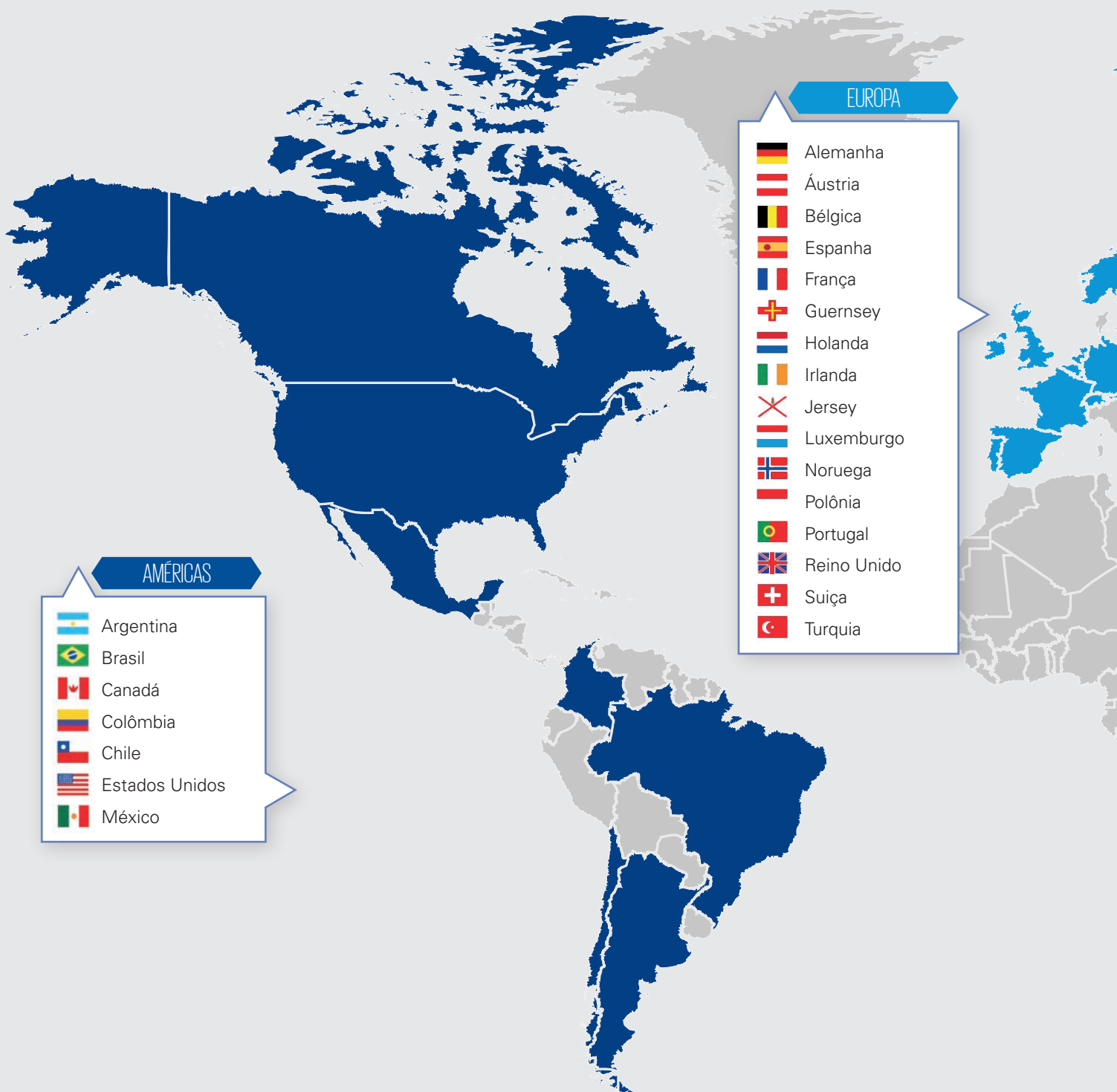
Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas

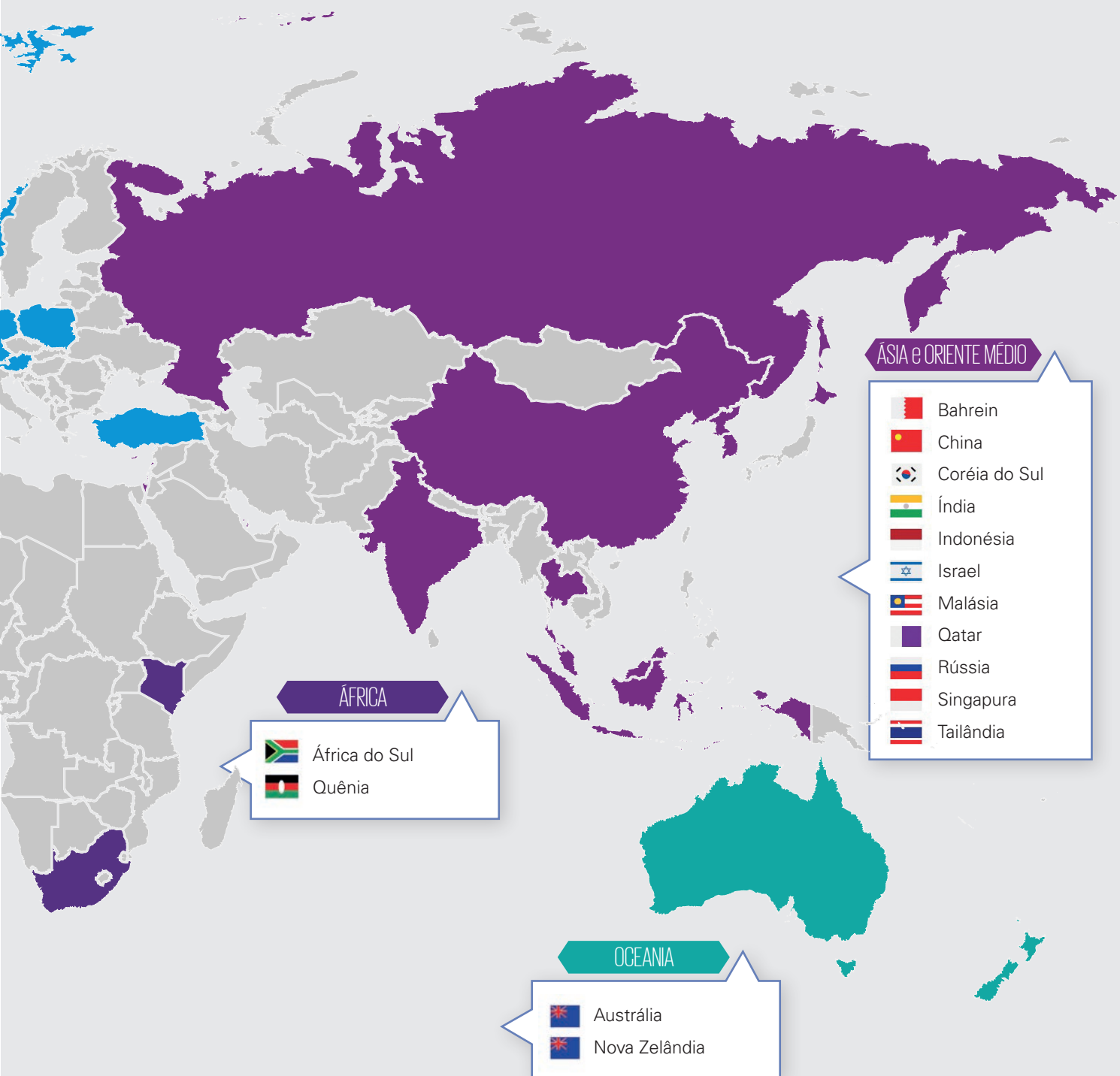
de debate — os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, Compliance e regulatório, auditoria independente, 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





# Fale com o nosso time

## ACI Institute Brasil

### Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board  
Leadership Center Brasil  
Sócio em Riscos e Governança  
Corporativa da KPMG no Brasil

### Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute/Board  
Leadership Center e de Markets da  
KPMG no Brasil  
acibrasil@kpmg.com.br



**Ser inovador  
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2021 KPMG Auditores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, 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.