



cutting through complexity

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE (ACI)

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais

Um panorama atual das empresas abertas, com
base nos seus Formulários de Referência

2011/2012

kpmg.com/BR



Sumário

Sobre o Estudo	2
Sumário Executivo	4
Estrutura e Funcionamento do Conselho de Administração	5
Comitês do Conselho de Administração	6
Comitê de Auditoria	7
Comitê de Remuneração	8
Conselho Fiscal.....	8
Remuneração dos Administradores.....	9
Seguro D&O.....	10
Código de Ética e Conduta	10
Gestão de Riscos.....	11
Auditoria Interna.....	11
Auditoria Externa	12
Política de Divulgação das Informações e RI - Relação com Investidores.....	12
Resultado do Questionário do Estudo	13
Anexo I – Relação das Empresas que fizeram parte do Estudo	43
Sobre o ACI - Audit Committee Institute	46
Sobre a KPMG	51

Sobre o Estudo

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: um panorama atual das empresas abertas, com base nos seus Formulários de Referência - 2011/2012

Já no seu segundo ano de obrigatoriedade, os Formulários de Referência têm representado uma fonte valiosa de informações ao mercado, divulgando além das informações financeiras e do negócio, a estrutura e as práticas de governança das empresas abertas no Brasil. Podemos concluir que o primeiro ano exigiu uma certa conscientização e aprendizado no seu preenchimento, ou mesmo a implantação de um processo e de controles internos para garantir a qualidade e veracidade das informações constantes no Formulário de Referência.

No estudo deste ano, já na sua sexta edição, decidimos por manter a estrutura utilizada no ano anterior, de forma que permita consistência e comparabilidade nas informações coletadas. Desta forma, em 55 perguntas, cujas respostas e informações foram obtidas nos Formulários de Referência arquivados em 2011, abordamos os temas relacionados à estrutura e funcionamento do Conselho de Administração, dos Comitês do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, informações sobre a remuneração dos administradores, a utilização do seguro D&O pelos administradores, a existência de um código de ética e conduta, a estrutura e o processo de gestão de riscos, a qualidade dos controles internos e a auditoria interna e externa.

Semelhante ao ano anterior, as empresas foram agrupadas em 4 grupos: Novo Mercado (123 empresas), Níveis 1-2 (57 empresas) que representam as empresas no Nível 1 e no Nível 2 da BM&FBovespa e 50 empresas, sem nível de diferenciação de governança e com as ações mais negociadas na BM&FBovespa no ano, classificadas como segmento Tradicional (o nosso estudo abrangeu somente 48 empresas em razão de 2 das empresas deste grupo não terem arquivado o Formulário de Referência até a data do nosso estudo). Além disso, compilamos um quarto grupo: foram selecionadas as empresas brasileiras já classificadas num dos 3 grupos anteriores, mas que são também empresas abertas nos Estados Unidos, classificadas como o grupo de ADRs 2 e 3 (empresas brasileiras emissoras de títulos ADR - American Depositary Receipts, na Bolsa de Nova York ou na NASDAQ).

Ao separarmos as empresas dentro do grupo de ADRs, é possível observar que este grupo é o que possui um maior percentual de aderência às boas práticas de governança, principalmente no aspecto de existência de um Comitê de Auditoria e um Comitê de Remuneração, da estrutura de gestão de riscos, de auditoria interna e da efetividade dos controles internos. Ao mesmo tempo, percebe-se uma maior remuneração aos administradores, seja o Conselho de Administração ou a Diretoria, para este grupo. Estes destaques podem ser justificados pelo maior rigor das leis norte-americanas com relação às práticas de governança (Lei Sarbanes-Oxley, regras da NYSE e da NASDAQ, FCPA – Foreign Corrupt Practice Act e a recente Lei Dodd-Frank) exigidas também a estas empresas brasileiras abertas nos Estados Unidos e pelo tamanho destas empresas em termos de faturamento, em comparação aos outros grupos.

Por outro lado, o grupo do Novo Mercado ainda é aquele com menor percentual de aderência às boas práticas de governança, em comparação aos outros grupos, tais como os aspectos relacionados ao número de reuniões do Conselho de Administração, existência de Conselho Fiscal e gestão de riscos. De forma positiva, percebe-se que apesar de ainda baixo, os percentuais de adesão aos itens pesquisados vêm aumentando gradativamente a cada ano.

Um componente para importante debate em nosso estudo é a remuneração dos administradores: a remuneração variável vem se apresentando como um componente significativo da remuneração da diretoria executiva, representando quase que a metade da sua remuneração total. Percebemos também uma tendência de aumento no número de Conselhos que possuem parcela variável na sua remuneração, representando aproximadamente 20% dos Conselhos de empresas analisadas. Nestas empresas, cujos Conselhos recebem remuneração variável, esta também representa quase que a metade da sua remuneração total.

Observamos também que a remuneração média anual dos conselheiros de administração e da diretoria executiva aumentou em relação ao ano anterior em todos os grupos. O seguro D&O, apesar de não ser um componente da remuneração, tem sido um importante fator de atenção dos administradores. Todos os grupos apresentam um percentual significativo de empresas que contratam este seguro para seus executivos.

É importante mais uma vez reconhecer algumas possíveis limitações metodológicas em relação aos resultados apresentados. Nosso estudo se propõe a coletar as informações apresentadas nos Formulários de Referência sem o objetivo de interpretar a veracidade dessas informações. Dessa forma, identificamos novamente neste ano, que muitas das práticas de governança das empresas não foram divulgadas no Formulário de Referência, podendo caracterizar a falta de uma estrutura processual para a coleta, resumo e apresentação dessas informações.

A aplicação de uma abordagem baseada em perguntas objetivas com base em dados públicos pode não expressar de forma precisa a qualidade de como uma determinada companhia é administrada ou a sua governança é efetivamente estruturada. É possível, por exemplo, que algumas empresas simplesmente não operem no dia-a-dia de acordo com as práticas de governança indicadas em seus documentos públicos (por exemplo: um Comitê divulgado pode nunca ter se reunido, conselheiros podem ser menos independentes do que aparentam, a separação de papéis entre Presidente do Conselho e Diretor Presidente pode não ocorrer na prática). Como resultado, o presente estudo deve ser entendido como um ponto de partida para uma análise mais aprofundada do modelo e das práticas de governança de cada uma das empresas, ao invés de uma análise final da qualidade da governança das empresas abertas no Brasil.

Sentimo-nos bastante honrados em apresentar este nosso estudo em sua 6ª Edição, pois entendemos que os seus resultados retratam com bastante propriedade a estrutura atual de governança das companhias abertas no Brasil e com isto, que possamos contribuir cada vez mais com o desenvolvimento do nosso mercado de capitais.

Boa leitura!

Sidney Ito

Sócio Líder de Risk Consulting da KPMG no Brasil e na América do Sul e do ACI – Audit Committee Institute do Brasil

Ana Paula de Medeiros Carracedo

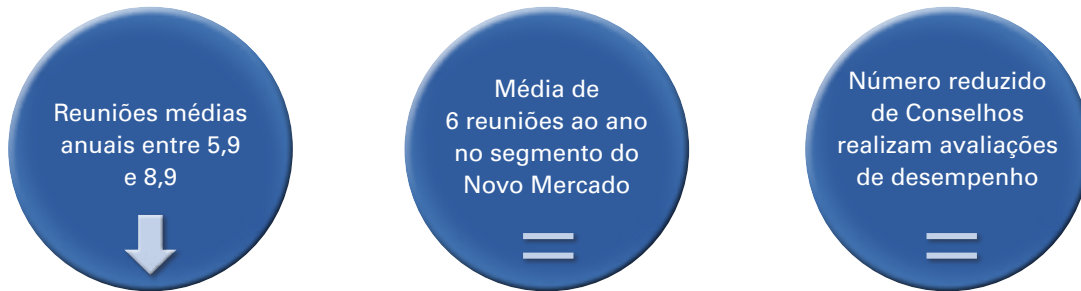
Gerente sênior da área de Governança Corporativa da KPMG no Brasil e responsável pelo ACI – Audit Committee Institute do Brasil

Sumário Executivo

Em função da amplitude do estudo, dividimos os principais resultados em nove seções, a seguir descritas.

- i. Estrutura e Funcionamento do Conselho de Administração
- ii. Comitês do Conselho de Administração
- iii. Conselho Fiscal
- iv. Remuneração dos Administradores
- v. Seguro D&O
- vi. Código de Ética e Conduta
- vii. Gestão de Riscos
- viii. Auditoria Interna
- ix. Auditoria Externa

Estrutura e Funcionamento do Conselho de Administração



1. O número de membros do Conselho de Administração não apresentou, em sua média, grande variação em relação aos anos anteriores. Os Conselhos de Administração dos quatro grupos possuem tamanhos considerados adequados pelos principais códigos de boas práticas de governança. Da mesma forma que no ano anterior, o grupo de empresas com ADRs, provavelmente em função do seu maior porte, possui Conselhos com média de 9,9 membros, que representa a maior quantidade dentro dos grupos. Por outro lado, as companhias do Novo Mercado, provavelmente em função de seu menor porte, apresentam uma média de 7,4 membros. Identificamos que a maioria das empresas (61%) possui entre 5 a 8 membros do Conselho.
2. É válido ressaltar que ainda que as boas práticas de governança corporativa não recomendem a utilização de membros suplentes no Conselho, em função de seu pouco contato com a dinâmica do órgão, diversas empresas apresentam número de suplentes igual ao número de membros efetivos.
3. Em linha com a mudança na regulamentação da BM&FBovespa para os níveis diferenciados de governança corporativa, a qual exige que as empresas adotem a separação dos cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente, identificamos que houve aumento, já neste ano, no número de empresas que adotam esta prática. Destacamos, no entanto, que o maior aumento se deu no segmento Tradicional, sendo este não sujeito a tal obrigação. Observamos que há ainda 51 empresas em que os cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente são exercidos pela mesma pessoa. As empresas com ADRs 2 e 3 apresentam o maior nível de separação dos cargos (88% das empresas), seguido pelos grupos de Níveis 1-2 (82%), Novo Mercado (78%) e empresas do segmento Tradicional (69%).
4. Com relação ao número de conselheiros independentes, em linha com os anos anteriores as companhias continuam distantes da recomendação de Conselhos compostos por uma maioria de conselheiros independentes. Identificamos este ano uma queda neste percentual que, todavia, pode parcialmente ser explicado por um melhor entendimento quanto à diferença entre conselheiro independente e conselheiro externo, o que exigiu mudanças na classificação destes conselheiros em relação aos anos anteriores. É válido ressaltar que foram considerados como independentes somente aqueles em que a Companhia divulgou expressamente a nomenclatura "conselheiro independente" na seção específica do Formulário de Referência. No ano passado, uma série de conselheiros externos que haviam sido classificados como independentes tiveram agora sua classificação alterada. Foram reportados aproximadamente 13% de independentes nos Níveis 1-2; 28% no Novo Mercado, apenas 7% no segmento Tradicional e 13% nas emissoras de ADRs 2 e 3.
5. As empresas do Novo Mercado continuam apresentando um percentual superior de conselheiros indicados pelos acionistas minoritários nos seus Conselhos em comparação com os outros grupos.
6. Houve aumento na frequência de reuniões dos Conselhos de Administração nas empresas com ADRs 2 e 3 (8,5 reuniões) e nas empresas de Níveis 1-2 (8,9 reuniões em média por ano), enquanto o grupo que no ano passado mostrou maior número de reuniões (segmento Tradicional com média de 7,8 reuniões), teve este ano uma queda para aproximadamente 6,9 reuniões ao ano. Por outro lado, chama a atenção a média mais baixa apresentada pelas empresas do Novo Mercado (5,9 reuniões por ano), sugerindo reuniões bimestrais em média dos Conselhos das empresas deste grupo e apresentando, ainda, ligeira queda em relação ao ano anterior.

Avaliação do Desempenho do Conselho de Administração

1. A avaliação de desempenho do Conselho de Administração é uma prática recente no mercado brasileiro. Impulsionadas pela própria exigência da CVM, as empresas começaram a divulgar obrigatoriamente a realização desta avaliação no Formulário de Referência do ano passado. No entanto, somente em 2011 passaram a perceber a diferença entre a existência de um processo de avaliação formal do Conselho e a realização de uma avaliação informal.
2. Diante disso, um percentual bastante baixo de avaliações do Conselho de Administração foi reportado: 18% pelas empresas listadas nos Níveis 1-2, 14% pelas empresas do Novo Mercado e 31% pelas empresas do grupo de ADRs 2 e 3. Nenhuma empresa do segmento Tradicional divulgou esta prática.

Avaliação do Desempenho dos Conselheiros Individualmente

1. Com relação à avaliação periódica e formal do desempenho individual dos conselheiros de administração, houve uma queda nos percentuais com relação ao ano anterior. O Novo Mercado apresenta o percentual de 15% contra 26% em 2010. Os Níveis 1-2 representaram 14% em 2011 e 18% em 2010. No segmento Tradicional 6% das empresas avaliaram individualmente seus conselheiros em 2011, sendo que no ano anterior o percentual era de 14%. E por fim, neste ano 24% das empresas pertencentes ao grupo das ADRs 2 e 3 avaliaram seus conselheiros individualmente e 41% em 2010.

Comitês do Conselho de Administração



1. Uma maior preocupação dos conselheiros de administração com relação às suas responsabilidades e considerando o seu tempo reduzido para atuação, vem resultando num aumento dos Comitês do Conselho de Administração, além dos Comitês de Auditoria e Remuneração, com o objetivo de auxiliá-lo em suas diversas responsabilidades e tomadas de decisão. Os Comitês do Conselho são encontrados em 43% das empresas dos Níveis 1-2, seguidos por 39% das empresas do Novo Mercado e 21% do segmento Tradicional. Somente uma empresa do grupo das ADRs 2 e 3 não conta com nenhum Comitê de Assessoria ao Conselho (neste caso, o Conselho Fiscal atua como o Comitê de Auditoria para atendimento à exigência da Lei Sarbanes-Oxley).
2. A divulgação de informações substanciais sobre os Comitês do Conselho ainda está muito aquém do esperado, em especial nos Comitês de Auditoria e de Remuneração. As empresas, em sua maioria, divulgam apenas cópia de seu Estatuto Social ou pequenos trechos informando a função daqueles Comitês. Grande parte das empresas não divulga algumas informações importantes, tais como: periodicidade das reuniões, principais atividades do Comitê, comunicações com o Conselho de Administração, elaboração de relatórios periódicos, entre outros.

Comitê de Auditoria

Número reduzido de membros que sejam conselheiros independentes



Média de 2,8 a 4 membros



Elevado percentual de conselheiros membros do Comitê de Auditoria



1. O número de empresas do Novo Mercado que possuem o Comitê de Auditoria apresentou aumento em relação ao ano anterior: 46 empresas em comparação a 38 no ano passado.
2. Com relação à composição dos Comitês de Auditoria, o segmento Tradicional apresentou uma queda no número de membros (2,8 membros), pois algumas das empresas deste grupo informaram a existência de somente um membro no Comitê de Auditoria.
3. O número de membros no Comitê de Auditoria que também são membros do Conselho de Administração apresentou um expressivo aumento, principalmente no grupo do segmento Tradicional. Em contrapartida, o número de membros independentes no Comitê apresentou queda em relação ao ano anterior.
4. Com relação às empresas emissoras de ADRs 2 e 3, 52% informam que possuem o Comitê de Auditoria. Desta forma, o restante delas (aproximadamente a metade) adota o Conselho Fiscal nas responsabilidades de um Comitê de Auditoria para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley (seção 301). Validamos estas informações por meio do *website* de RI – Relações com Investidores destas empresas, bem como com a leitura dos documentos arquivados na SEC - *Securities Exchange Commission* nos Estados Unidos.

Comitê de Remuneração



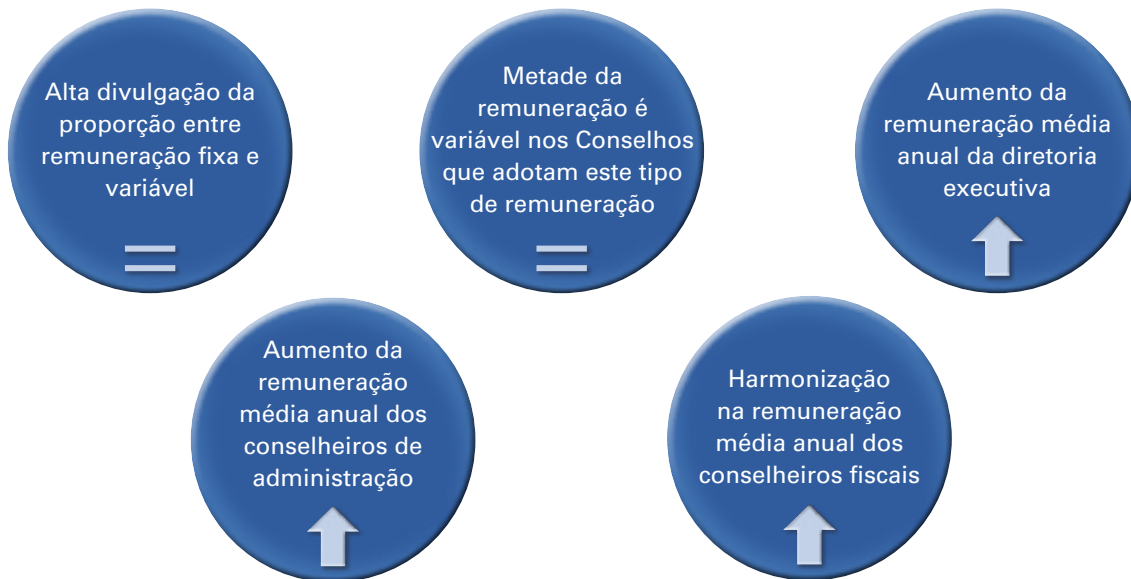
1. Houve um aumento no número de Comitês de Remuneração ou similar em relação ao ano anterior. O grupo de ADRs 2 e 3 apresentou o maior percentual de Comitês de Remuneração constituídos num percentual de 71%, seguido do Novo Mercado com 41%. Os Níveis 1-2 e o segmento Tradicional apresentaram somente 38% e 21%, respectivamente.
2. O número de membros do Comitê de Remuneração segue a média encontrada nos anos anteriores; entretanto, ainda identificamos um número expressivo de executivos que são membros deste Comitê, o que contraria as boas práticas de governança.

Conselho Fiscal



1. O grupo de ADRs 2 e 3 apresenta o maior percentual de Conselhos Fiscais instalados e com atuação permanente, totalizando 76% e 72% respectivamente.
2. Ainda é muito baixo o percentual de Conselhos Fiscais instalados e com atuação permanente no grupo Novo Mercado, totalizando 39% e 16% respectivamente.
3. Em relação à composição do Conselho Fiscal, o número médio de membros encontra-se semelhante ao ano anterior. Houve um aumento em relação ao percentual de membros indicados pelos acionistas minoritários no Novo Mercado, representando 42% contra 34% no ano passado.

Remuneração dos Administradores



1. Exceto pelo grupo do segmento Tradicional (63%), todos os demais grupos divulgaram claramente a proporção entre a remuneração fixa e variável paga aos seus executivos (Novo Mercado 83%, Níveis 1-2 81% e ADRs 2 e 3 86%).
2. A proporção da remuneração variável em relação à remuneração total dos membros da Diretoria apresentou pequena variação em relação ao ano anterior. No grupo de ADRs 2 e 3, a remuneração variável representou 47% da remuneração total dos executivos (55% no ano anterior). Para as empresas Níveis 1-2 representou 46% (49% no ano anterior), para o Novo Mercado representou 46% em média (42% no ano anterior) e no segmento Tradicional, ainda que a proporção seja a menor entre todos os grupos houve um aumento para 36% (31% no ano anterior).
3. Em média, cerca de 20% das empresas do estudo oferecem a seus conselheiros alguma forma de remuneração variável, com pequena variação em relação ao ano anterior.
4. Para as empresas cujo Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável, identificamos um aumento significativo no percentual de remuneração variável destes membros do Conselho em relação à sua remuneração total. O Novo Mercado apresentou 47% de remuneração variável em relação à remuneração total (12% no ano anterior), no segmento Tradicional, o percentual foi de 54% de remuneração variável em relação à total (10% no ano anterior), no grupo de ADRs 2 e 3 foi 56% (29% no ano anterior) e nos Níveis 1-2, 49% (45% no ano passado).
5. A remuneração média anual dos membros da diretoria executiva apresentou aumento em todos os grupos, em relação ao ano anterior.
6. Com relação ao Conselho de Administração a tendência também foi de aumento na remuneração média anual dos seus membros. A maior remuneração média anual foi do grupo ADRs 2 e 3, no valor de R\$ 1 milhão (R\$ 379 mil no ano anterior), seguido pelo grupo Níveis 1-2 em R\$ 586 mil (R\$ 324 mil no ano anterior), o grupo do segmento Tradicional em R\$ 217 mil (R\$ 135 mil no ano anterior) e finalmente, o Novo Mercado com R\$ 209 mil (R\$ 124 mil no ano anterior).
7. Houve também um aumento na remuneração média anual paga aos membros dos Conselhos Fiscais em relação ao ano anterior, demonstrando uma tendência de harmonização entre os diferentes grupos. No Novo Mercado e no grupo ADRs 2 e 3, a remuneração anual média de cada conselheiro fiscal foi R\$ 83 mil e R\$ 90 mil respectivamente (R\$ 72 mil para ADRs 2 e 3 e R\$ 60 mil para o Novo Mercado no ano anterior), enquanto que no segmento Tradicional e Níveis 1-2 foi R\$ 66 mil e R\$ 70 mil respectivamente (R\$ 48 mil no segmento Tradicional e R\$ 24 mil nos Níveis 1-2 no ano anterior).
8. Importante destacar que diversas empresas lançaram mão de uma liminar judicial a fim de não divulgarem remuneração máxima, média e mínima de seus órgãos de administração, o que afetou os resultados deste nosso estudo para o assunto de remuneração.

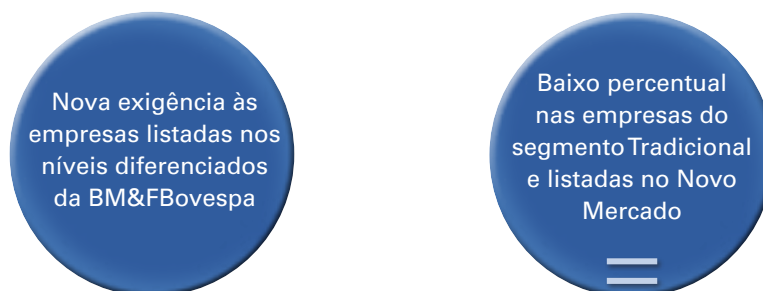
Seguro D&O



1. Houve um aumento no número de empresas que contratam o seguro D&O para seus conselheiros, no Novo Mercado (87% em comparação a 78% no ano anterior) e pequena queda nos demais segmentos.
2. Com relação ao valor médio do seguro D&O, houve um aumento significativo no segmento Tradicional, que passou de aproximadamente R\$ 30 milhões para R\$ 48 milhões e nas empresas dos Níveis 1-2, de aproximadamente R\$ 63 milhões para R\$ 67 milhões. Por outro lado, identificamos uma queda no Novo Mercado (R\$ 43 milhões para R\$ 47 milhões no ano anterior) e no ADRs 2 e 3 (R\$ 91 milhões para R\$ 122 milhões no ano anterior).

- Parte destas variações podem ser justificadas por ajustes realizados na informação deste ano, pois no ano anterior algumas empresas divulgaram o valor do prêmio do seguro ao invés do valor segurado. Adicionalmente, diversas empresas não divulgaram o valor de cobertura do seguro.
3. Com relação ao valor segurado, nos grupos ADRs 2 e 3 e Níveis 1-2 o maior valor divulgado foi de R\$ 240 milhões e o menor, R\$ 24 milhões. No Novo Mercado, o maior foi de R\$ 80 milhões e o menor R\$ 20 milhões e no segmento Tradicional, R\$ 128 milhões e R\$ 24 milhões.

Código de Ética e Conduta



1. A recente alteração no regulamento dos segmentos diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa dispõe sobre a obrigatoriedade das empresas em elaborar e divulgar um Código de Ética e Conduta em um prazo de um ano, a contar da data de início da vigência do regulamento de listagem.

2. Diante disso, notamos uma baixa aderência das empresas listadas no Novo Mercado ao Código de Ética e Conduta: apenas 57%. Há uma elevação nos Níveis 1-2, totalizando 70% e nas empresas emissoras de ADRs 2 e 3, com 90%. As Tradicionais ainda apresentam um baixo percentual de 44%.

Gestão de Riscos

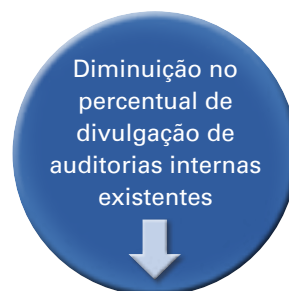


1. A existência de uma área específica destinada ao controle do gerenciamento de riscos corporativos se mostrou maior no Grupo de ADRs 2 e 3 e nos Níveis 1-2, representando 79% e 70% das empresas respectivamente. No Novo Mercado o percentual de existência da área foi de 46% e no segmento Tradicional somente 37%.
2. No que se refere à existência de uma política formal de gerenciamento de riscos de mercado, identificamos um maior número de empresas confirmando a sua existência. No grupo de ADRs 2 e 3, 90% das empresas divulgam a existência da política, nos Níveis 1-2, 74%, seguidos por 66% das empresas no Novo Mercado e 52% no segmento Tradicional.

A maior adoção a esta prática pode estar atrelada a um mecanismo estabelecido após a crise financeira, como forma de prevenção a este tipo de risco. Ou seja, ainda que nem todas as empresas tenham uma estrutura formal de gerenciamento de riscos, há uma preocupação específica nos riscos financeiros de mercado.

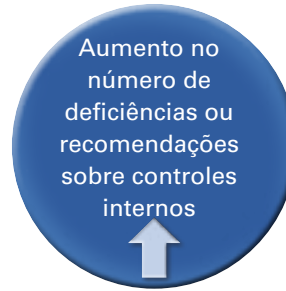
3. Todos os grupos informam uma baixa expectativa de aumento de exposição em relação aos seus riscos relevantes em comparação ao ano anterior. O maior percentual ficou por conta do segmento Tradicional, num percentual de 19% (16% no ano anterior), seguido pelo grupo ADRs 2 e 3 em 11% (7% no ano anterior), Novo Mercado com 8% (7% no ano anterior) e os Níveis 1-2 com 4% (11% no ano anterior).

Auditoria Interna



1. O percentual de empresas que divulgam a existência de auditoria interna ainda é baixo no segmento Tradicional e no Novo Mercado: 38% e 39% respectivamente. No grupo ADRs 2 e 3 e Níveis 1-2 o percentual é de 76% e 67%. Houve uma queda nos percentuais de todos os grupos em relação ao ano anterior. Vale ressaltar que a informação sobre a existência da auditoria interna é facultativa no Formulário de Referência e que é possível a sua omissão o que afetaria estes percentuais.
2. Houve aumento no número de empresas que tem sua auditoria interna diretamente relacionada ao Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria no que se refere ao seu reporte e prestação de contas (Níveis 1-2: 80%, Novo Mercado: 84%, segmento Tradicional: 70% e ADRs 2 e 3: 73%).

Auditoria Externa



1. Houve um aumento no número de ressalvas no parecer do auditor independente. No ano anterior, somente o segmento Tradicional apresentou ressalvas (10% do total das empresas). Neste ano, novamente o segmento Tradicional se apresentou com a maior quantidade (16%), seguido pelos Níveis 1-2 (4%) e o Novo Mercado (1%). Não houve ressalvas no grupo ADRs 2 e 3.
2. Quanto às deficiências ou recomendações sobre os controles internos no relatório do auditor independente e que tenham sido comentados pela diretoria no Formulário de Referência, houve um aumento de forma geral em relação ao ano anterior.

O Novo Mercado apresentou o maior percentual, com 24% das empresas reportando deficiências ou recomendações sobre os controles internos (18% no ano anterior), seguido pelo grupo Níveis 1-2, com 18% (15% no ano anterior) e ADRs 2 e 3 com 15% (7% no ano anterior). Contudo, o segmento Tradicional, apesar de apresentar um percentual de 10% no ano, apresentou uma queda em relação ao ano anterior (14%).

Política de Divulgação das Informações e RI – Relação com Investidores



1. Considerando as exigências do mercado de capitais e órgãos reguladores todas as empresas no Novo Mercado, nos Níveis 1-2 e as ADRs 2 e 3 informaram possuir uma política de divulgação de informações. Somente no segmento Tradicional o percentual foi de 98%. Desta forma, todas apresentaram crescimento em relação ao ano anterior.
2. De forma idêntica ao ano anterior, o Diretor de RI é o administrador responsável pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações, em todos os grupos analisados.

Resultado do Questionário do Estudo

Extraído dos Formulários de Referência das Companhias de Capital Aberto

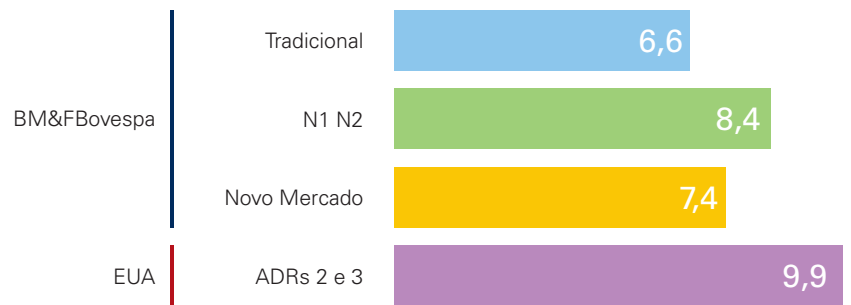
Sumário dos Formulários de Referência Analisados Formulários de Referência (FR) arquivados em 2011

Segmentos	Tradicional	Níveis 1-2	Novo Mercado	ADRs 2 e 3
Receita Líquida média (milhões)	R\$ 9.409	R\$ 10.218	R\$ 2.926	R\$ 29.452
Principais setores de atuação	- Consumo - Telecomunicações	- Financeiro - Materiais Básicos - Utilidade Pública	- Consumo - Construção e Transporte - Financeiro	- Utilidade Pública - Materiais Básicos - Consumo
Principal tipo de estrutura de propriedade	Compartilhado	Compartilhado	Compartilhado	Compartilhado
A empresa possui controle majoritário	60%	67%	33%	62%
Número de empresas analisadas	50 Maiores (2 não entregaram FR)	57	123	29 (sendo 6 Novo Mercado, 14 Níveis 1-2 e 9 Tradicional)

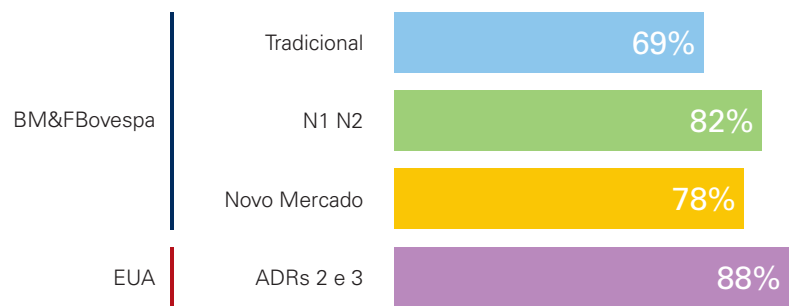


Conselho de Administração

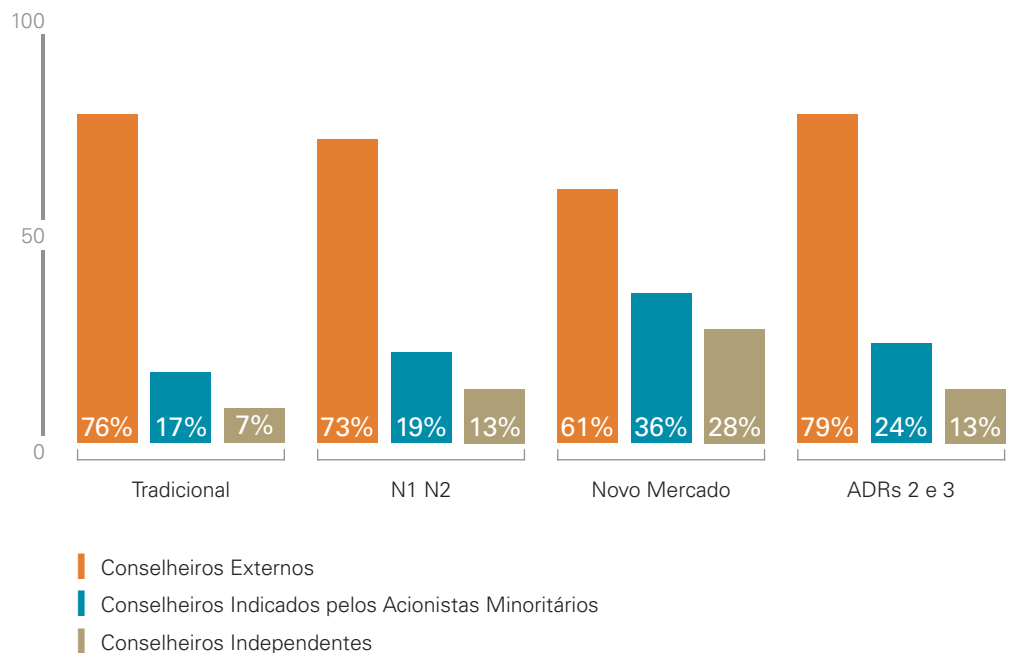
Quantos membros compõem o Conselho de Administração?



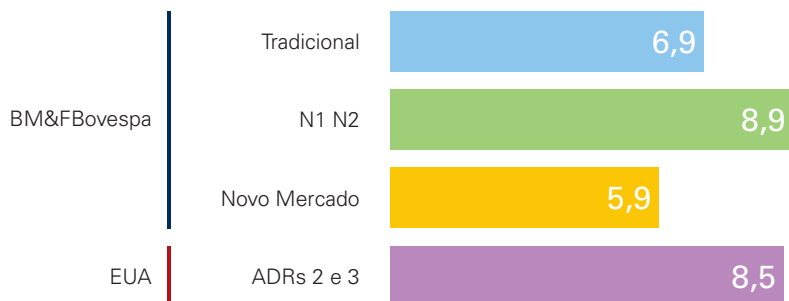
Os cargos de Presidente Executivo e Presidente do Conselho de Administração são ocupados por pessoas diferentes?



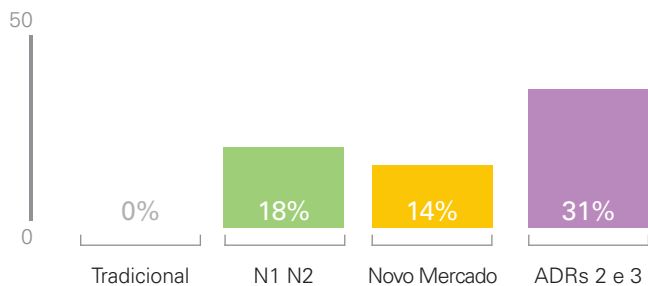
Composição do Conselho de Administração



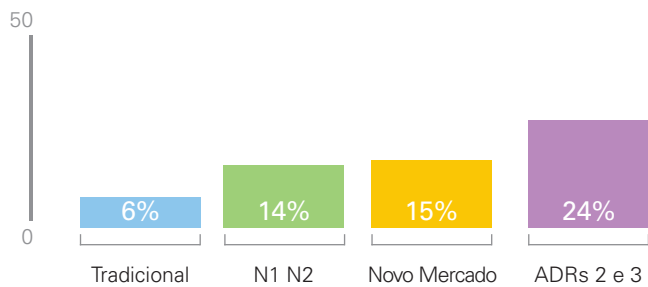
Qual o número de reuniões do Conselho de Administração por ano?



O Conselho de Administração avalia periódica e formalmente seu desempenho?



O Conselho de Administração avalia periódica e formalmente o desempenho de seus conselheiros individualmente?



Comitês do Conselho de Administração

Tipos de Comitês – Total (quantidade)



Tipos de Comitês – Empresas do segmento Tradicional (quantidade)



Tipos de Comitês – Empresas dos Níveis 1-2 (quantidade)



Tipos de Comitês – Empresas do Novo Mercado (quantidade)

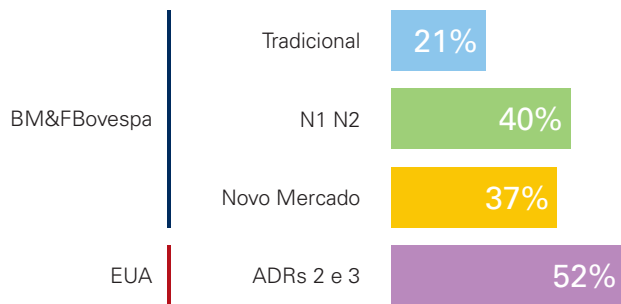


Tipos de Comitês – Empresas emissoras de ADRs 2 e 3 (quantidade)

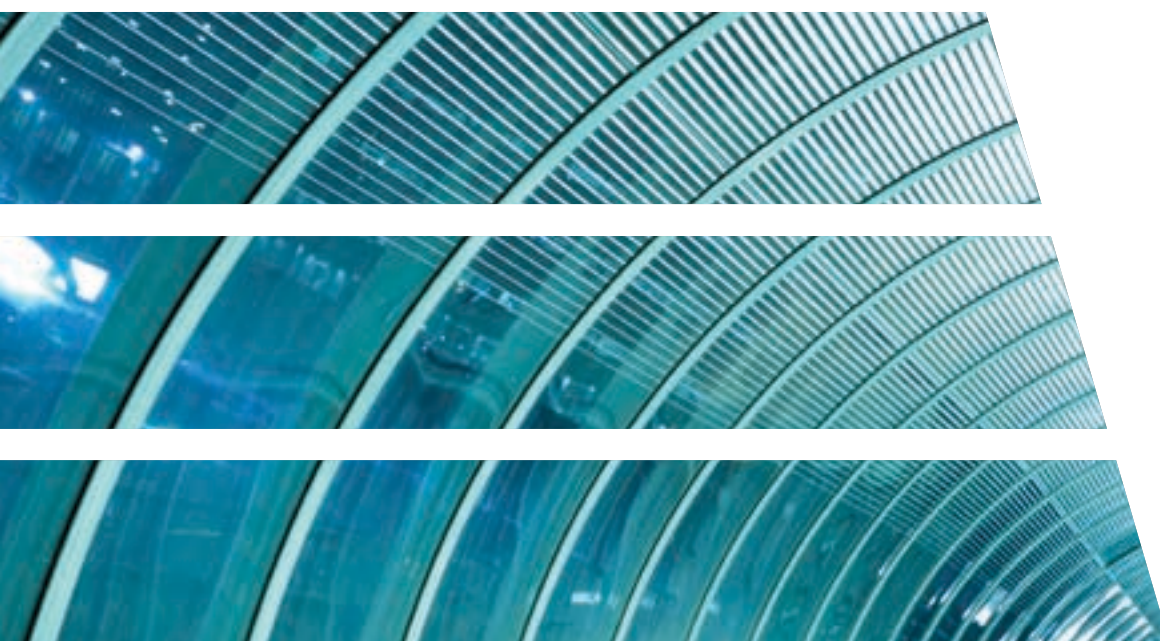
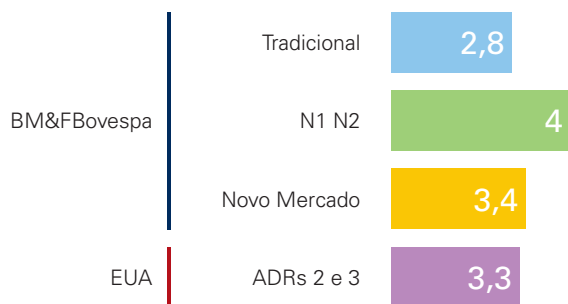


Comitê de Auditoria

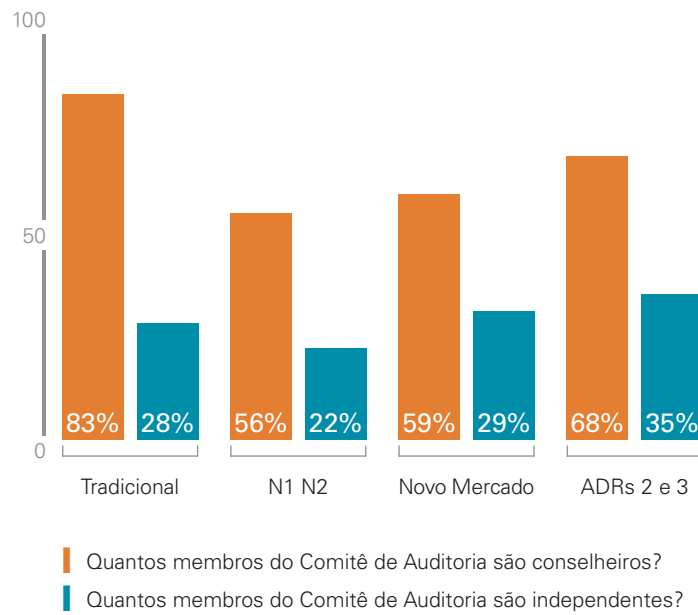
A empresa possui Comitê de Auditoria?



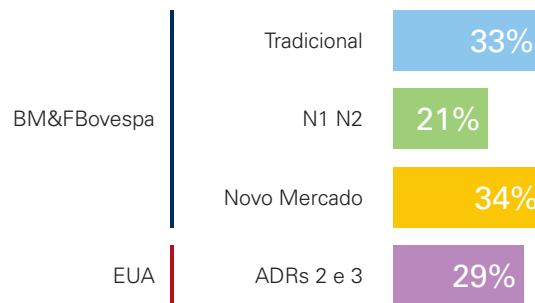
Quantos membros compõem o Comitê de Auditoria?



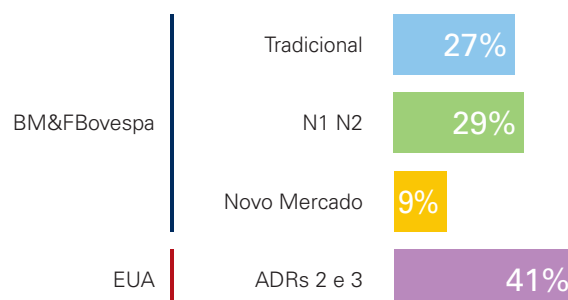
Composição do Comitê de Auditoria



O Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro independente?

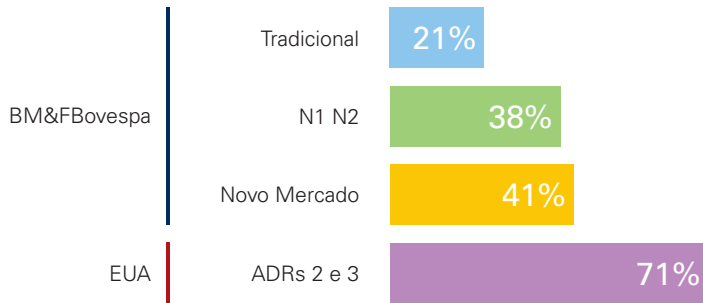


A empresa divulga informações substanciais sobre o funcionamento do seu Comitê de Auditoria, incluindo frequência de reuniões, interface com o Conselho de Administração e elaboração de reportes públicos periódicos?

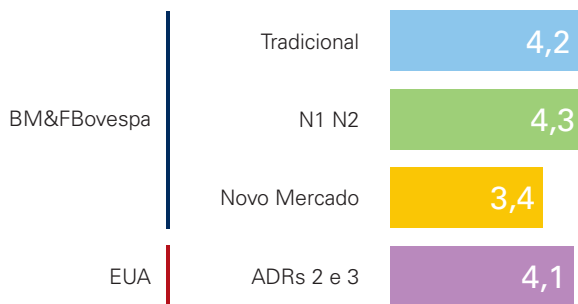


Comitê de Remuneração

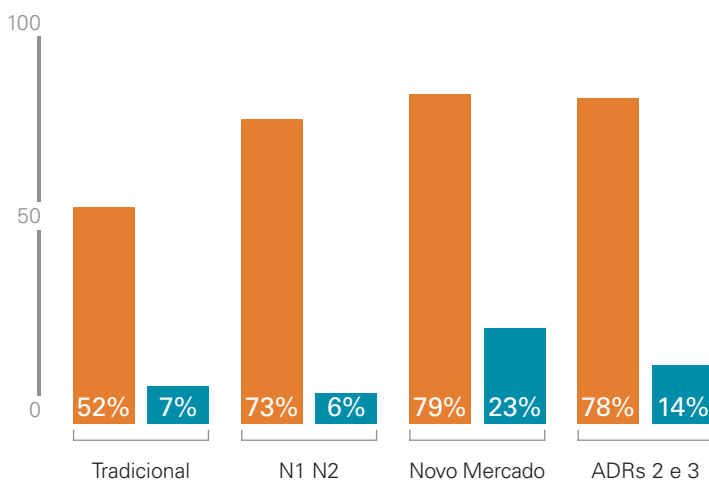
A empresa possui Comitê de Remuneração (ou de RH, Pessoas, ou nome similar)?



Quantos membros compõem o Comitê de Remuneração?



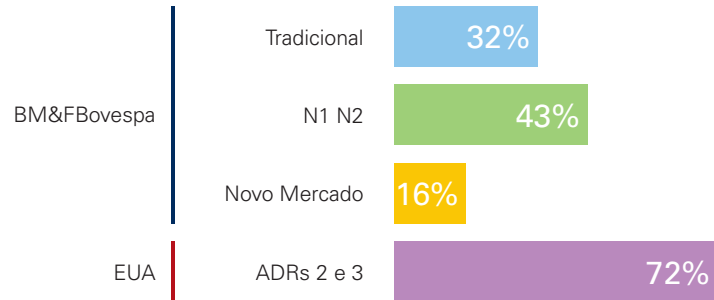
Composição do Comitê de Remuneração



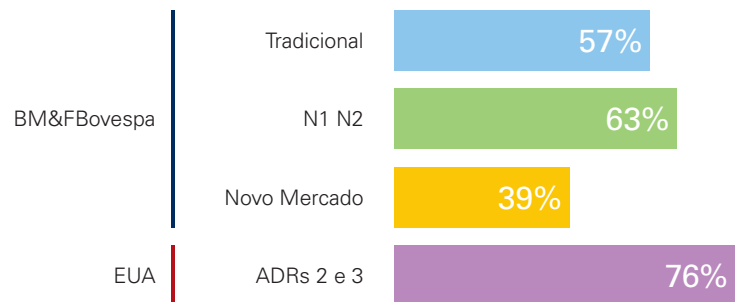
- Quantos membros do Comitê de Remuneração são conselheiros?
- Quantos membros do Comitê de Remuneração são independentes?

Conselho Fiscal

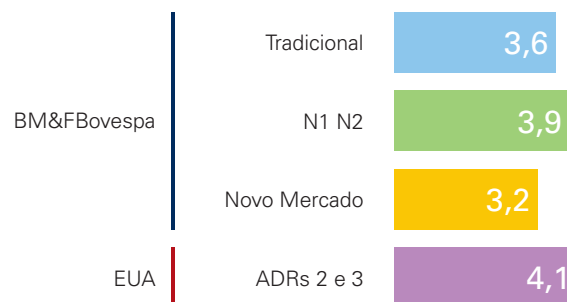
O Conselho Fiscal atua de modo permanente?



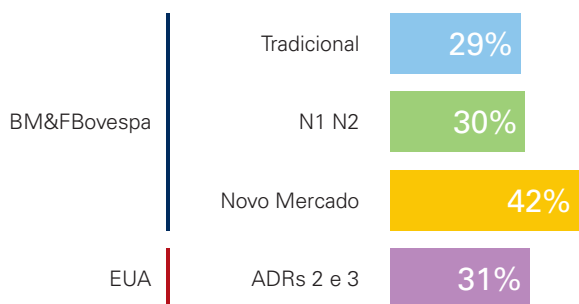
O Conselho Fiscal está instalado?



Quantos membros compõem o Conselho Fiscal?

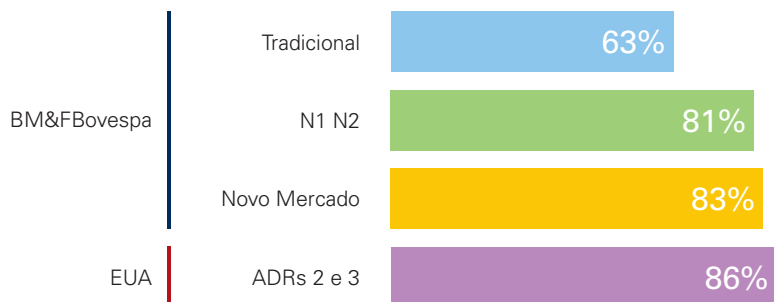


Qual o percentual de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários?

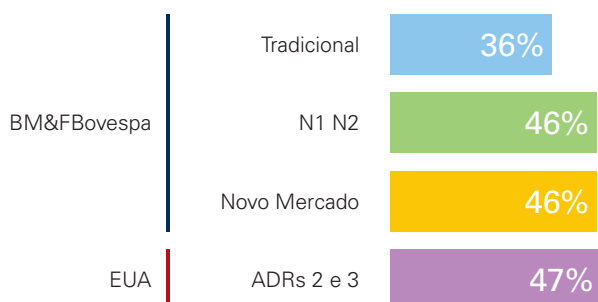


Remuneração dos Administradores

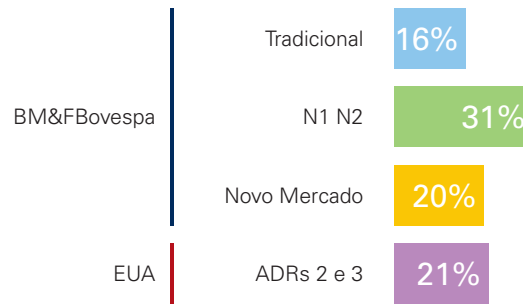
A companhia divulga claramente a proporção entre a remuneração fixa e variável paga aos seus executivos (% de remuneração fixa e % de remuneração variável)?



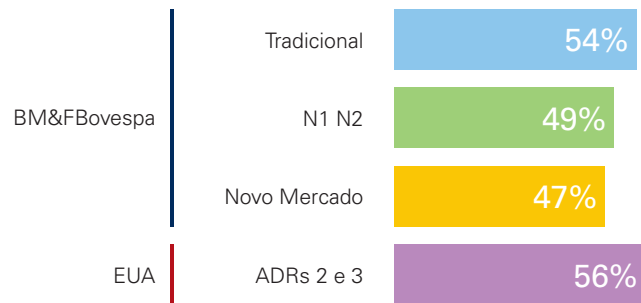
Qual é o percentual da remuneração variável dos membros da Diretoria Executiva em relação à sua remuneração total?



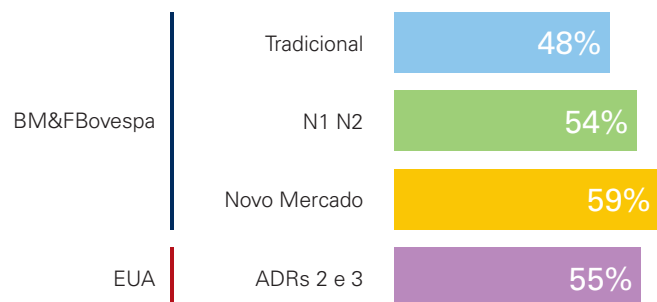
O Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável? (bônus, ações, opções de ações, etc.)



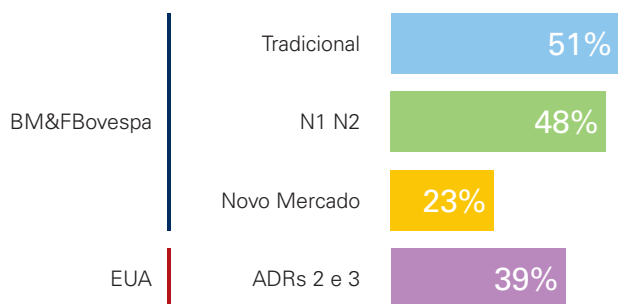
Qual é o percentual da remuneração variável dos membros do Conselho de Administração em relação à sua remuneração total?



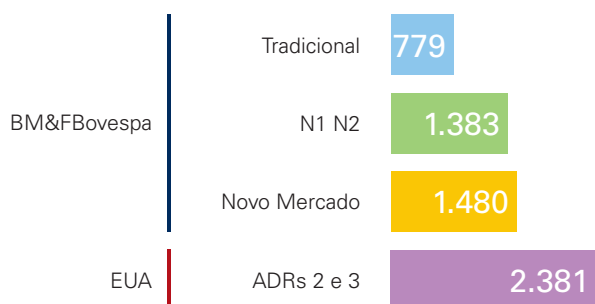
A companhia descreve de forma clara os principais indicadores de desempenho levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração?



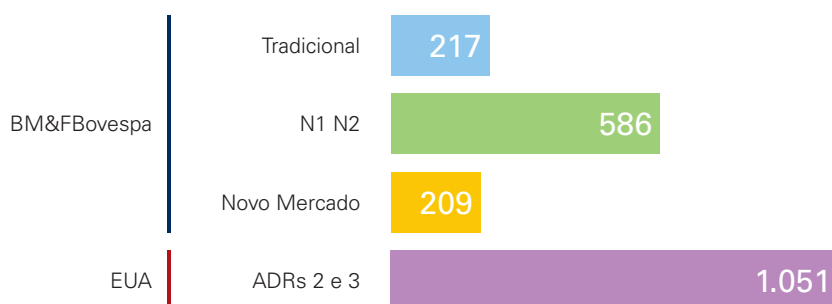
Qual é a proporção entre a remuneração paga ao Conselho de Administração em relação aos gastos da companhia com a Diretoria Executiva?



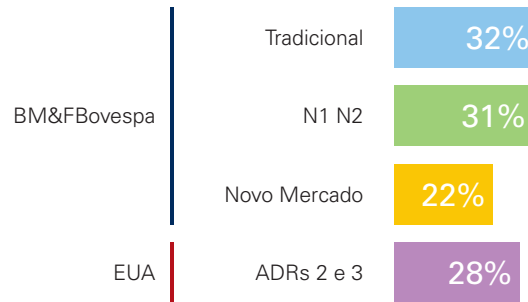
Qual é a remuneração média anual de cada membro da Diretoria Executiva? (R\$ mil)



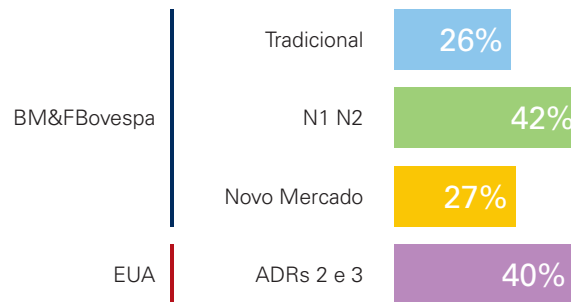
Qual é a remuneração média anual de cada Conselheiro de Administração? (R\$ mil)



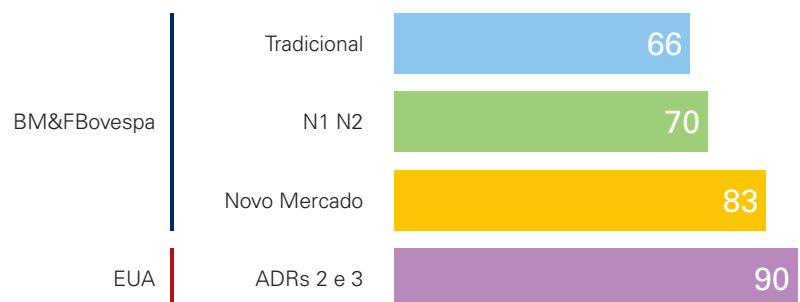
Qual é o percentual da remuneração total da Diretoria Executiva referente a membros que sejam partes relacionadas direta ou indiretamente aos controladores?



Qual é o percentual da remuneração total do Conselho de Administração referente a membros que sejam partes relacionadas direta ou indiretamente aos controladores?

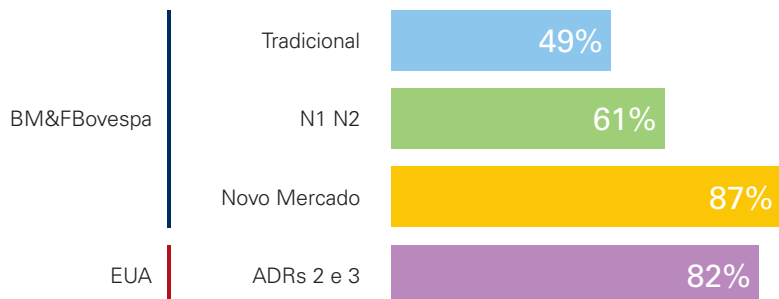


Qual é o montante médio anual pago a cada membro do Conselho Fiscal? (R\$ mil)

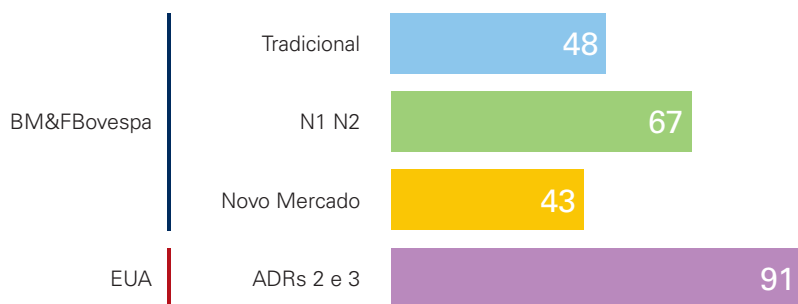


Seguro D&O

A empresa contrata seguro D&O para seus conselheiros ou prevê outra forma de reembolso de despesas decorrentes de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções?

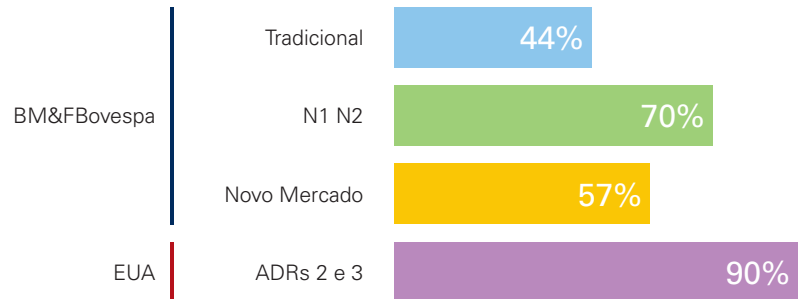


Qual o valor médio dos seguros D&O? (em R\$ milhões)



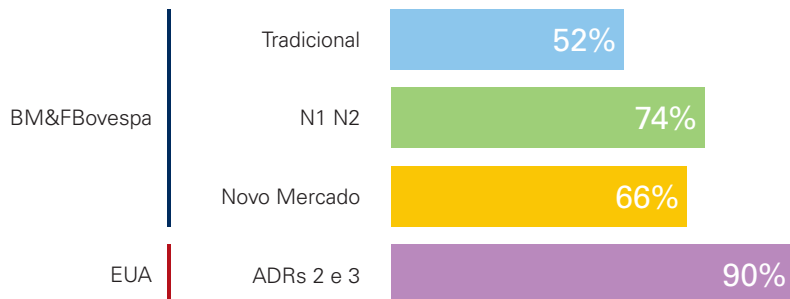
Código de Ética e Conduta

Existe um Código de Ética e/ou Conduta disponível publicamente?

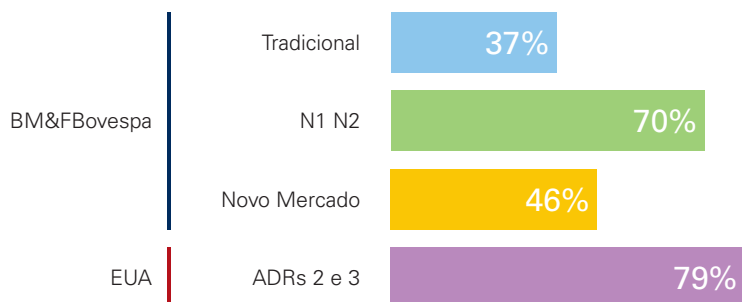


Gestão de Riscos

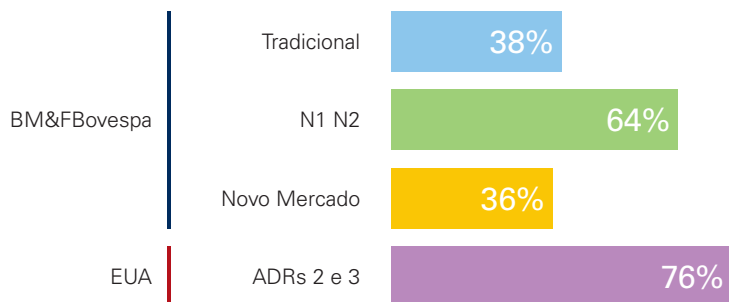
A companhia possui uma política formal de gerenciamento de riscos de mercado incluindo seus objetivos, estratégias e instrumentos utilizados, entre outros?



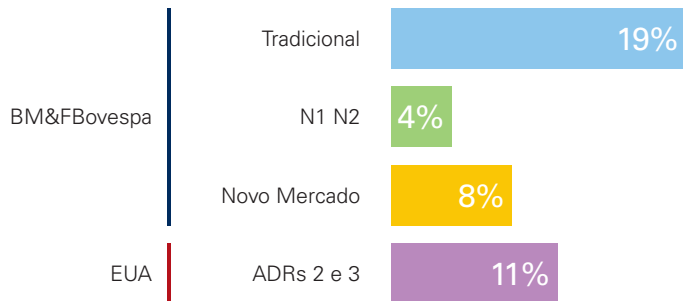
A companhia possui uma área específica dentro de sua estrutura organizacional destinado ao controle do gerenciamento dos riscos?



Das empresas que possuem política formal de gerenciamento de riscos, são divulgadas informações substanciais sobre a estrutura operacional e os controles internos utilizados para verificar a sua efetividade?

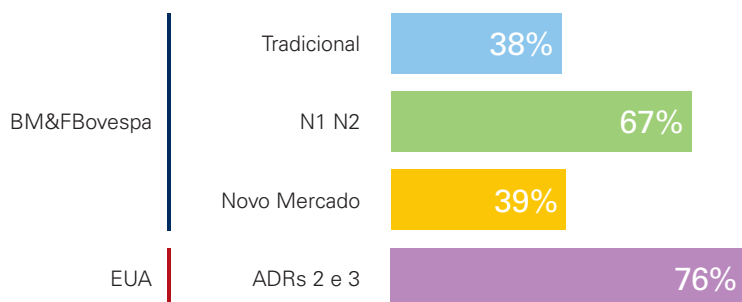


A companhia reportou expectativa de aumento de exposição em relação aos seus riscos relevantes, em relação ao ano anterior?

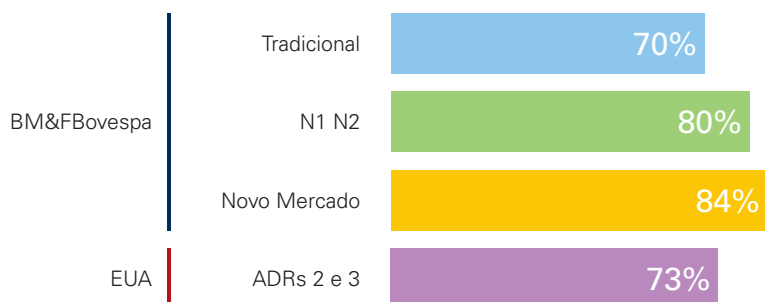


Auditoria Interna

A empresa divulga a existência de auditoria interna?

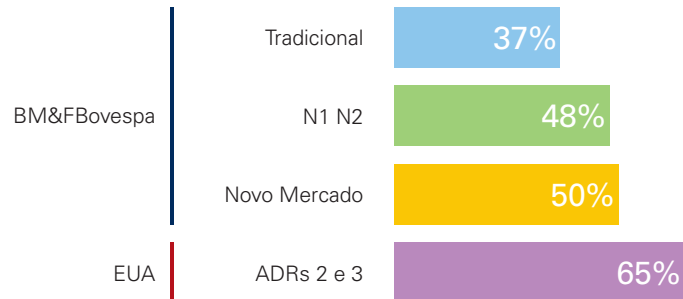


Das empresas que possuem auditoria interna, a prestação de contas é feita ao Conselho de Administração e/ou ao Comitê de Auditoria?



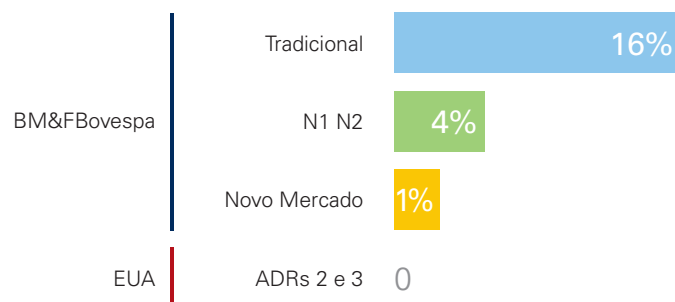
Auditoria Externa

A firma de auditoria independente presta outros serviços além dos relacionados à auditoria externa?

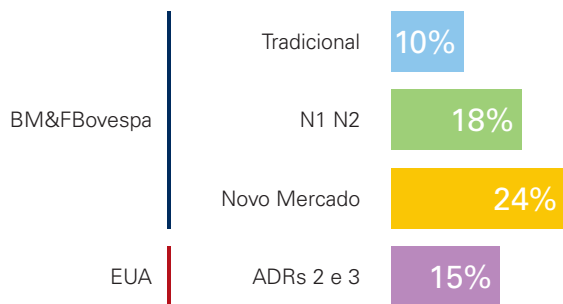


2011	Honorários anuais médios com auditoria independente (R\$ Mil)	Outros trabalhos prestados pela firma de auditoria externa (R\$ Mil)	Outros trabalhos em relação aos honorários com auditoria externa
Tradicional	2.262	356	16%
N1 N2	3.822	395	10%
Novo Mercado	1.218	386	32%
ADRs 2 e 3	9.207	659	7%

O parecer da auditoria independente apresentou ressalva no último ano?

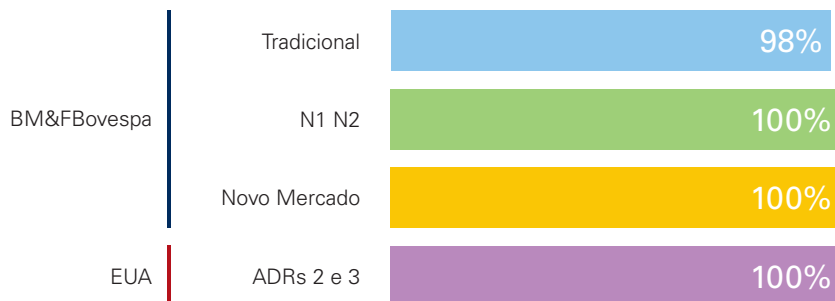


Houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos no relatório do auditor independente e que tenham sido comentados pela diretoria no Formulário de Referência?



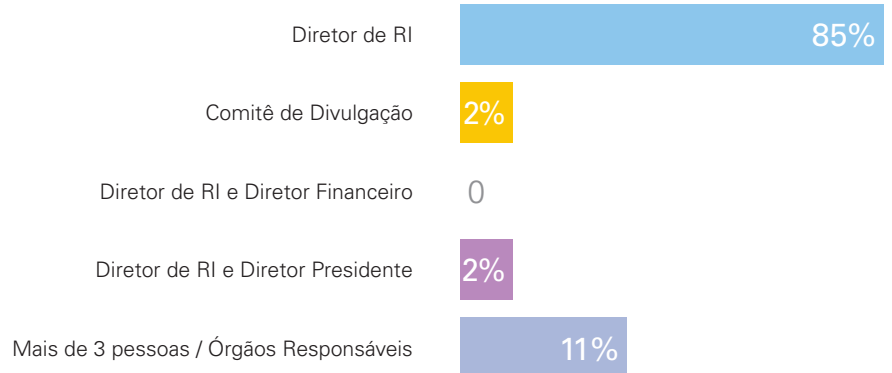
Política de Divulgação de Informações

A empresa possui uma política de divulgação de informações?

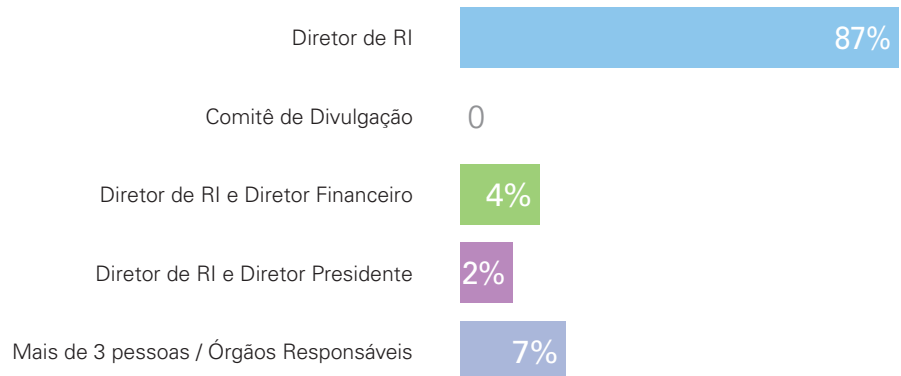


Quem é o administrador responsável pela implementação, manutenção, avaliação e fiscalização da política de divulgação de informações?

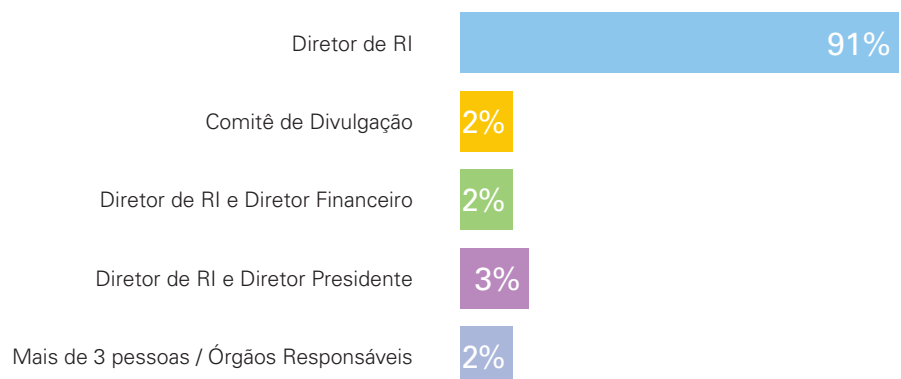
Empresas do segmento Tradicional



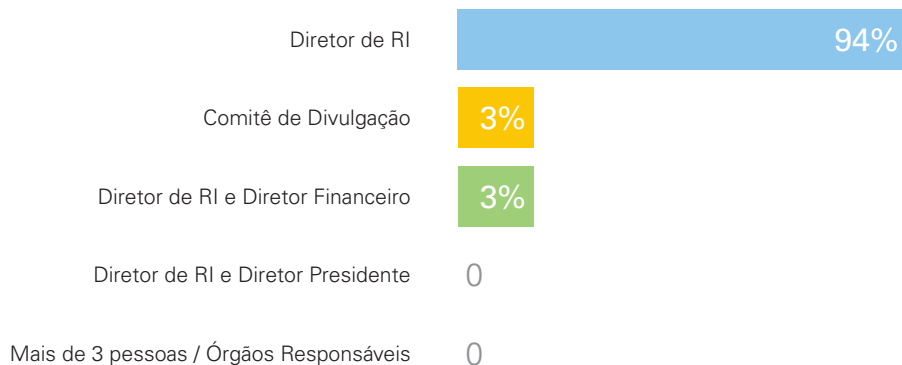
Empresas listadas nos Níveis 1-2



Empresas listadas no Novo Mercado

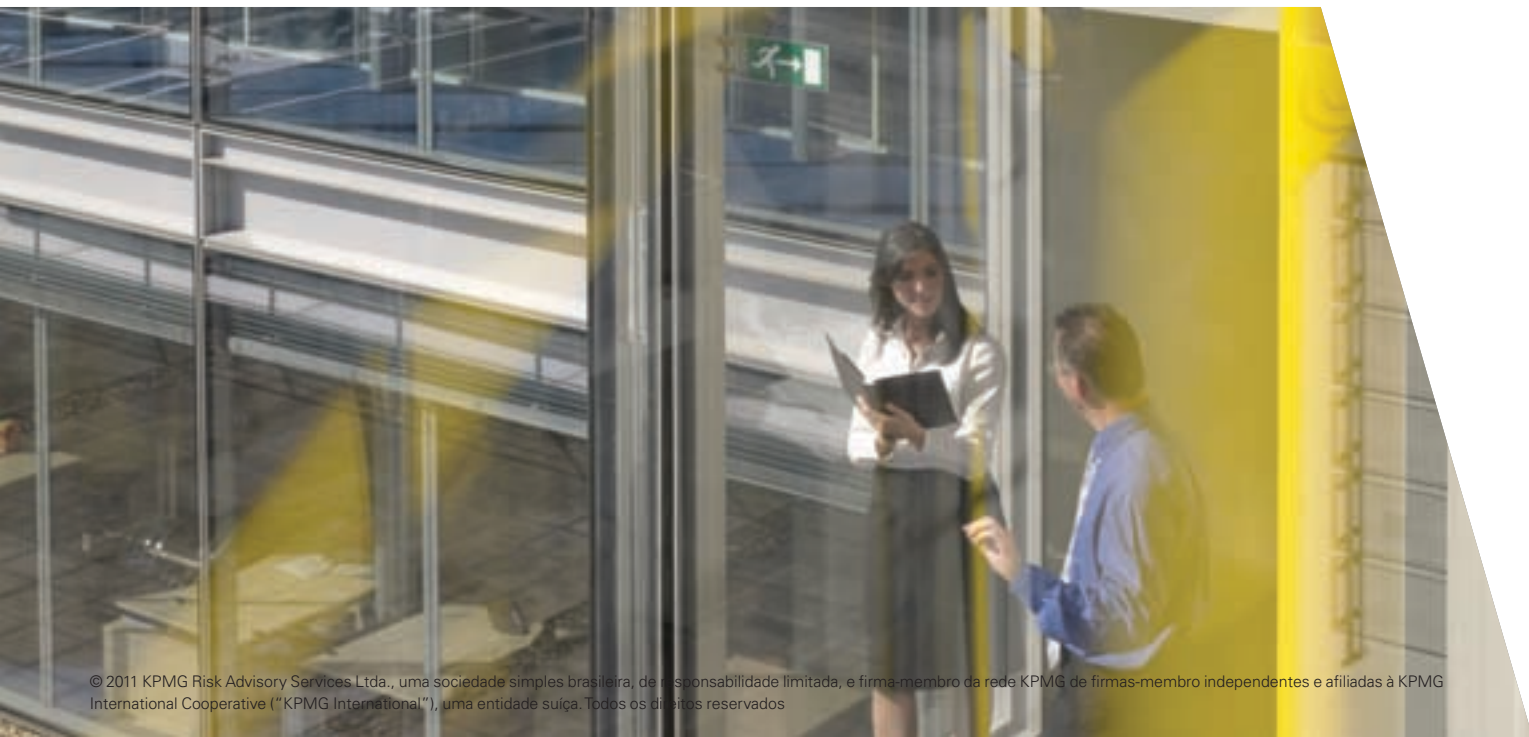
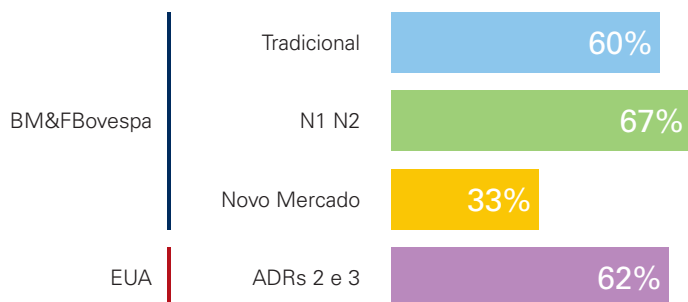


Empresas emissoras de ADRs 2 e 3



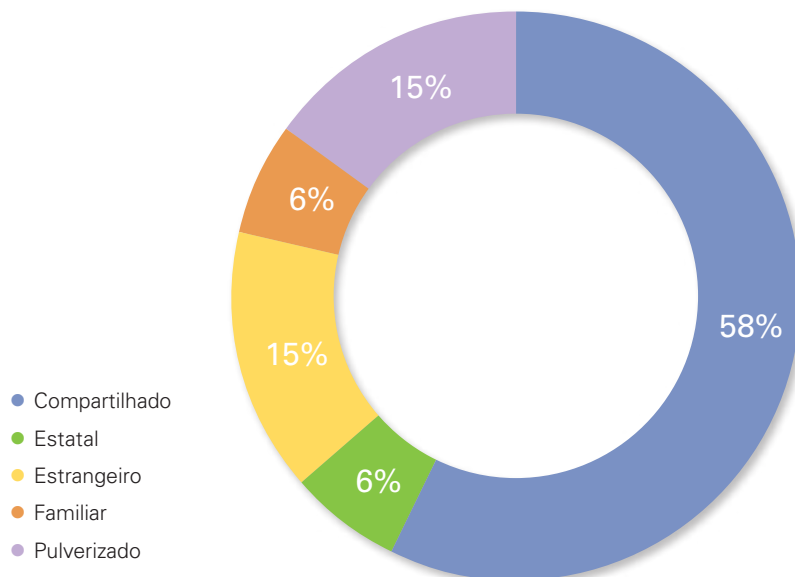
Controle das Empresas

A empresa possui controle majoritário?

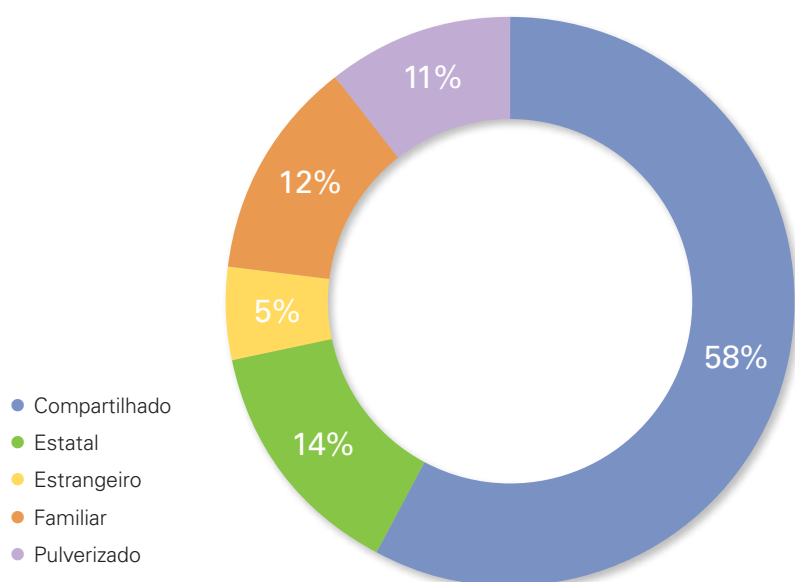


Qual o tipo de estrutura de propriedade da empresa?

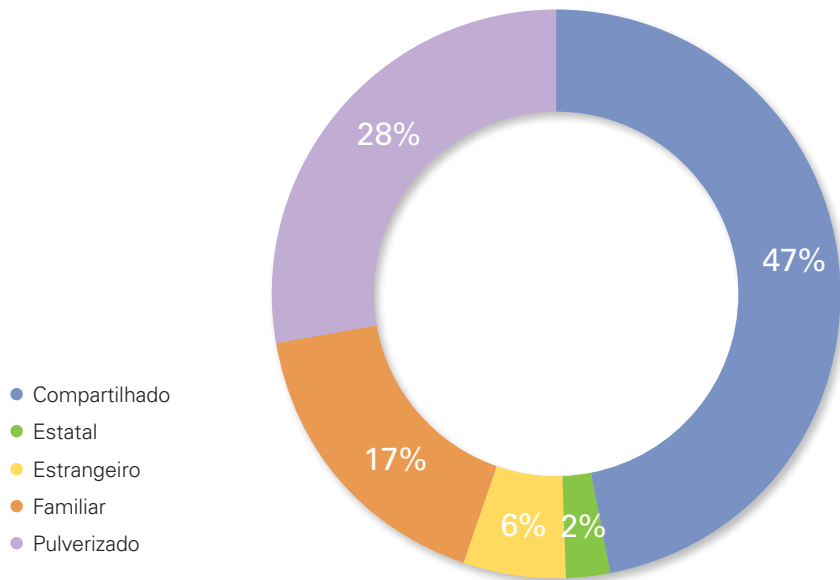
Empresas do segmento Tradicional



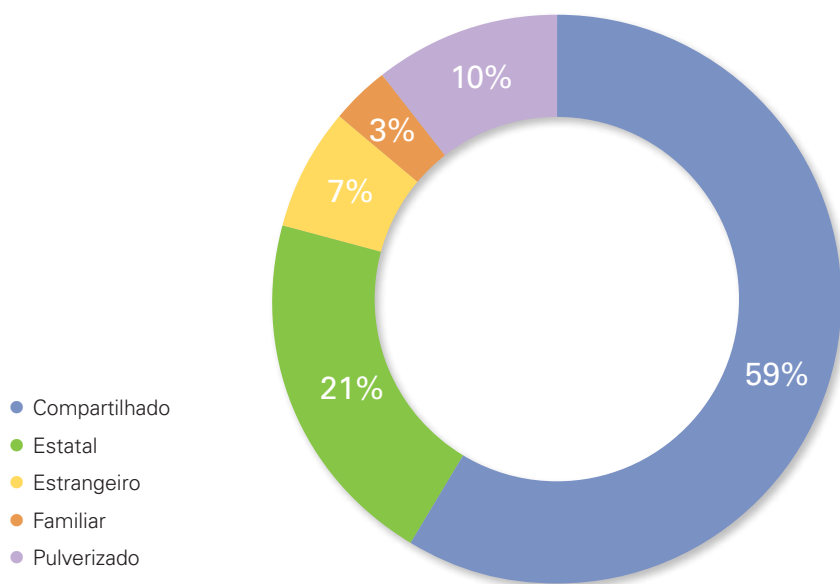
Empresas listadas nos Níveis 1-2



Empresas listadas no Novo Mercado



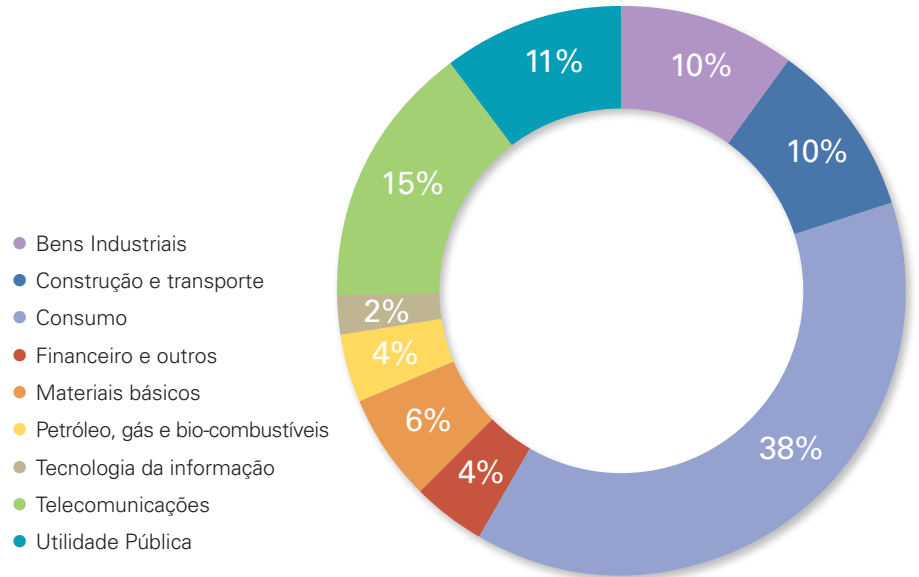
Empresas emissoras de ADRs 2 e 3



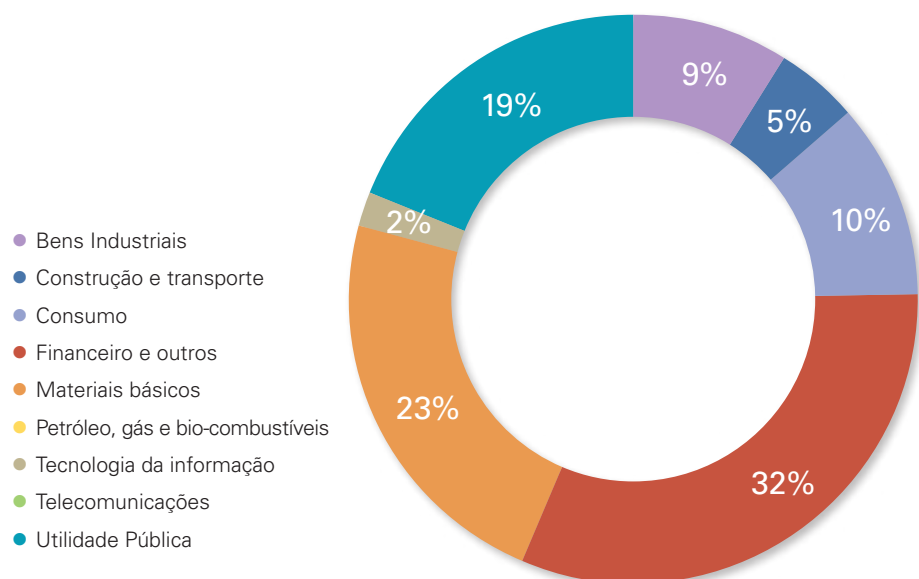
Setores de Atuação das Empresas

Qual o setor de atuação da empresa?

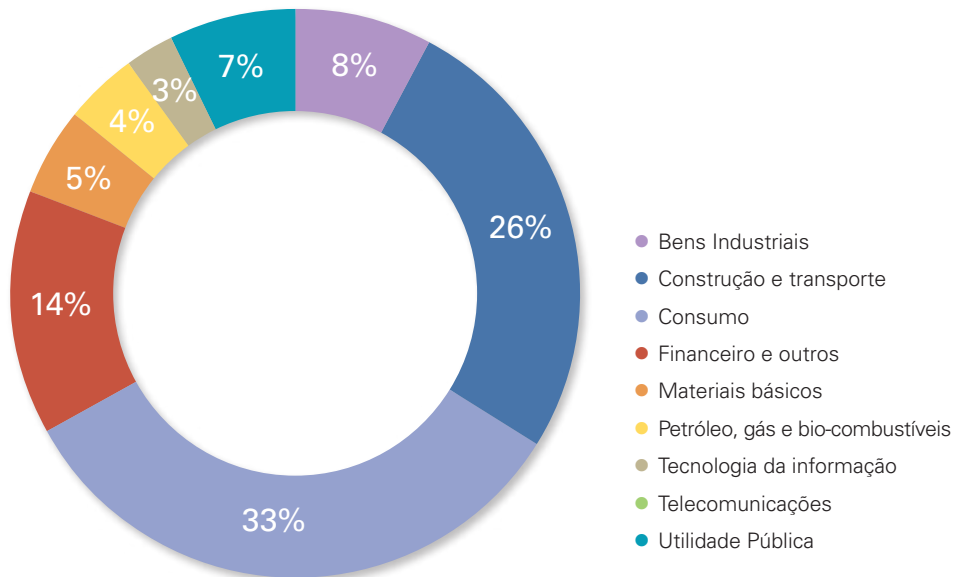
Empresas do segmento Tradicional



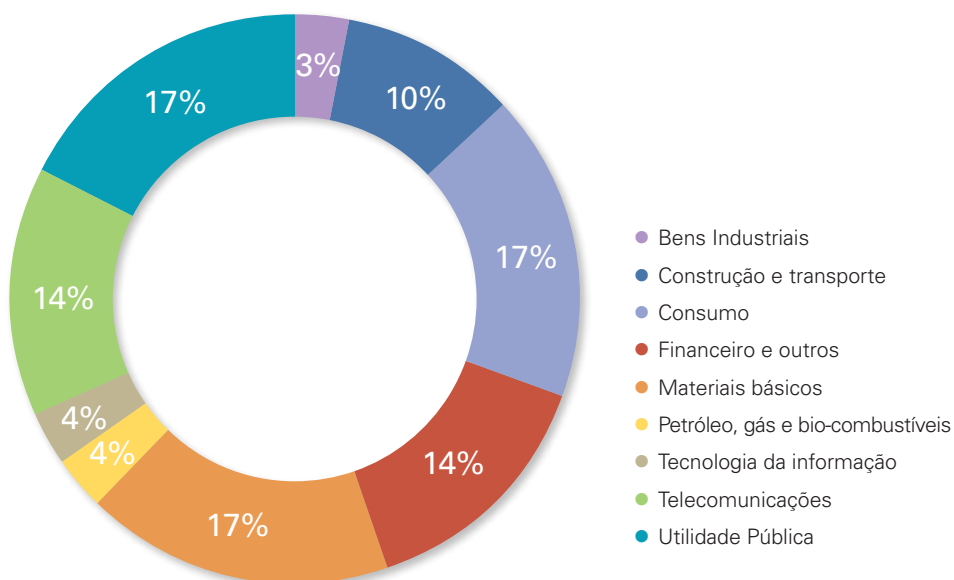
Empresas listadas nos Níveis 1-2



Empresas listadas no Novo Mercado

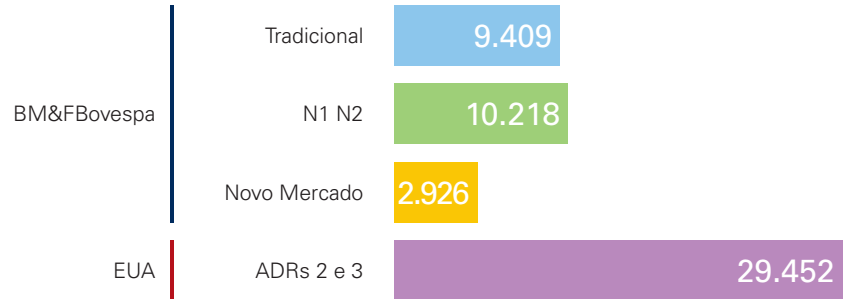


Empresas emissoras de ADRs 2 e 3



Faturamento das Empresas

Qual é a receita líquida da empresa? (média - R\$ milhões)





Anexo I

Relação das Empresas que fizeram parte do Estudo

Companhias Brasileiras Emissoras de ADRs 2 e 3

- Banco Bradesco S.A.
- Braskem S.A.
- Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS
- Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar
- Cia. Energética de Minas Gerais - CEMIG
- Cia. Paranaense de Energia - COPEL
- Gerdaul S.A.
- Itaú Unibanco Holding S.A.
- Ultrapar Participações S.A.
- Vale S.A.
- Banco Santander (Brasil) S.A.
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
- Net Serviços de Comunicação S.A.
- TAM S.A.
- BRF - Brasil Foods S.A.
- Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP
- CPFL Energia S.A.
- Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.
- Fíbria Celulose S.A.
- Gafisa S.A.
- Brasil Telecom S.A.
- Cia. de Bebidas das Américas - AMBEV
- Cia. Siderúrgica Nacional - Sid Nacional - CSN
- Cosan Limited
- Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS
- Tele Norte Leste Participações S.A.
- Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS
- Telecomunicações de São Paulo S.A. - TELESP
- Tim Participações S.A.

Companhias do Novo Mercado

- Aliansce Shopping Centers S.A.
- ALL - América Latina Logística
- Amil Participações S.A.
- Anhanguera Educacional Participações S.A.
- Arezzo Indústria e Comércio S.A.
- Autometal S.A.
- B2W - Companhia Global Do Varejo
- Banco do Brasil S.A.
- Bematech S.A.
- BHG S.A. - Brazil Hospitality Group
- BM&FBovespa S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
- BR Malls Participações S.A.
- BR Properties S.A.
- Brasil Brokers Participações S.A.
- Brasil Ecodiesel Indústria e Comércio de Biocombustível e Óleos Vegetais S.A.
- Brasil Insurance Participações e Administração S.A.
- Brasilagro - Cia. Brasileira de Propriedades Agrícolas
- Brazil Pharma S.A.
- BRF - Brasil Foods S.A.
- Brookfield Incorporações S.A.
- Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário S.A.
- CETIP S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivados
- Cia. de Saneamento de Minas Gerais - COPASA
- Cia. Hering
- Cia. Providência Indústria e Comércio
- Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP
- Cielo S.A.
- Companhia De Concessões Rodoviárias - CCR S.A.
- Cosan S.A. Indústria e Comércio
- CPFL Energia S.A.
- CR2 - Empreendimentos Imobiliários S.A.
- Cremer S.A.
- CSU Cardsystem S.A.
- Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações
- Cyrela Commercial Properties S.A. - CCP
- Diagnósticos da América S.A.
- Direcional Engenharia S.A.
- Drogasil S.A.
- Duratex S.A.
- Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.
- EDP - Energias do Brasil S.A.
- Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.
- Equatorial Energia S.A.
- Estácio Participações S.A.
- Eternit S.A.
- Even Construtora e Incorporadora S.A.
- EZTEC Empreendimentos e Participações S.A.
- Fertilizantes Heringer
- Fíbria Celulose S.A.
- Fleury S.A.
- Gafisa S.A.
- General Shopping Brasil S.A.
- Grendene S.A.
- Helbor Empreendimentos S.A.
- HRT Participações em Petróleo S.A.
- Hypermarcas S.A.
- Ideiasnet S.A.
- Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.
- Indústrias Romi S.A.
- International Meal Company Holdings S.A.
- Iochpe Maxion S.A.
- JBS S.A.
- JHSF Participações S.A.
- Júlio Simões Logística - JSL S.A.
- Light S.A.
- LLX Logística S.A.
- Localiza Rent a Car S.A.
- Log-In Logística Intermodal S.A.
- Lojas Renner S.A.
- LPS Brasil - Consultoria de Imóveis S.A. - Lopes Brasil
- Lupatech S.A.
- M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos
- Magazine Luiza S.A.
- Magnesita Refratários S.A.
- Mahle Metal Leve S.A.
- Marfrig Alimentos S.A.
- Marisa Lojas S.A.
- Metafrio Solutions S.A.
- Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.
- Minerva S.A.
- MMX Mineração e Metálicos S.A.
- MPX Energia S.A.
- MRV Engenharia e Participações S.A.
- Multiplus S.A.
- Natura Cosméticos S.A.
- Obrascon Huarte Lain Brasil S.A.
- Odontoprev S.A.
- OGX Petróleo e Gás Participações S.A.
- Osx Brasil S.A.

- PDG Realty S.A. Empreendimentos e Participações
- Porto Seguro S.A.
- Portobello S.A.
- Portx Operações Portuárias S.A.
- Positivo Informática S.A.
- Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A.
- QGEP Participações S.A.
- Qualicorp S.A.
- Raia S.A.
- Redecard S.A.
- Redentor Energia S.A.
- Renar Maçãs S.A.
- Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.
- Rodobens Negócios Imobiliários S.A.
- Rossi Residencial S.A.
- São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.
- São Martinho S.A.
- SLC Agrícola S.A.
- Sonae Sierra Brasil S.A.
- Springs Global Participações S.A.
- T4F - Time For Fun Entretenimento S.A.
- Tarpon Investimentos S.A.
- Technos S.A.
- Tecnisa S.A.
- Tegma Gestão Logística S.A.
- Tempo Participações S.A.
- Tereos Internacional S.A.
- Totvs S.A.
- TPI - Triunfo Participações e Investimentos S.A.
- Tractebel Energia S.A.
- Trisul S.A.
- VALID Soluções e Serviços de Segurança em Meios de Pagamento e Identificação S.A.
- Viver Incorporadora e Construtora S.A.
- Weg S.A.

Companhias do Segmento Níveis 1-2

- Banco Bradesco S.A.
- Banco Cruzeiro Do Sul S.A.
- Banco Daycoval S.A.
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - BANRISUL
- Banco Industrial e Comercial S.A. - BICBANCO
- Banco Indusval S.A.
- Banco Panamericano S.A.
- Banco Pine S.A.
- Bradespar S.A.
- Braskem S.A.
- Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS
- Companhia Energética de São Paulo - CESP
- Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar
- Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
- Cia. Energética de Minas Gerais - CEMIG
- Cia. Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D
- Cia. Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT
- Cia. Ferro Ligas Bahia - FERBASA
- Cia. Paranaense de Energia - COPEL
- Confab Industrial S.A.
- CTEEP - Cia. de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
- Eucatex S.A. Indústria e Comércio
- Fras-le S.A.
- Gerdau S.A.
- Inepar S.A. Indústria e Construções
- Itaú Unibanco Holding S.A.
- Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.
- Klabin S.A.
- Mangels Industrial S.A.
- Metalúrgica Gerdau S.A.
- Paraná Banco S.A.
- Parapanema S.A.
- Randon S.A. Implementos e Participações
- São Paulo Alpargatas Sa
- Suzano Papel e Celulose S.A.
- Ultrapar Participações S.A.
- Unipar - União de Indústrias Petroquímicas S.A.
- Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - USIMINAS
- Vale S.A.
- Banco ABC Brasil S.A.
- Banco Santander (Brasil) S.A.
- Banco Sofisa S.A.
- Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - CELESC
- Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.
- Forjas Taurus S.A.
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
- Kroton Educacional S.A.
- Marcopolo S.A.
- Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A.
- Net Serviços de Comunicação S.A.
- Renova Energia S.A.
- Santos Brasil Participações S.A.
- Saraiva S.A. Livrários Editores
- Sul América S.A.
- TAM S.A.
- Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. - TAESA
- Universo Online S.A. - UOL

Companhias do Segmento Tradicional

- AESTietê S.A.
- Agrenco Limited
- Bombril S.A.
- Brasil Telecom S.A.
- Brasmotor S.A.
- Cia. de Bebidas das Américas - AMBEV
- Cia. de Gás de São Paulo - COMGÁS
- Cia. de Saneamento do Paraná - SANEPAR
- Cia. Docas de Imbituba
- Cia. Energética do Ceara - COELCE
- Cia. Habitasul de Participações
- Cia. Siderúrgica Nacional - Sid Nacional - CSN
- Construtora Sultepa S.A.
- Contax Participações S.A.
- Cosan Limited
- Dimed S.A. - Distribuidora de Medicamentos
- DTCOM - Direct to Company S.A.
- Dufry A.G.
- Duke Energy International - Geração Parapanema S.A.
- Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A.
- GP Investments Ltd
- Guararapes Confecções S.A.
- Haga S.A. Indústria e Comércio
- Hércules S.A. - Fábrica de Talheres
- IGB Eletrônica S.A.
- Jereissati Participações S.A.
- Karsten S.A.
- Kepler Weber S.A.
- Lojas Americanas S.A.
- Metalgráfica Iguazu S.A.
- Minupar Participações S.A.
- Mundial S.A. - Produtos de Consumo
- Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS
- Plascar Participações Industriais S.A.
- Refinaria de Petróleo Manguinhos S.A.
- Schulz S.A.
- Souza Cruz S.A.
- Springer S.A.
- Tecnosolo Engenharia S.A.
- Tele Norte Leste Participações S.A.
- Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS
- Telecomunicações de São Paulo S.A. - TELESP
- Telemar Norte Leste S.A.
- Tim Participações S.A.
- Vale Fertilizantes S.A.
- Vivo Participações S.A.
- Whirlpool S.A.
- Wilson Sons Limited



Audit Committee Institute – ACI

Uma iniciativa independente patrocinada pela KPMG

Lançado em 1999 nos Estados Unidos e em 2004 no Brasil, o Audit Committee Institute – ACI promove a troca de informações e o desenvolvimento das boas práticas de governança corporativa. É um importante fórum de discussão, que dissemina informações relevantes aos membros de Comitês de Auditoria, de Conselhos Fiscais e de Conselhos de Administração das organizações, permitindo o aprimoramento das percepções sobre suas responsabilidades e atividades, fortalecendo sua forma de atuação.

O ACI promove mesas de debates, realiza pesquisas e publica informações por meio do periódico Audit Committee Institute. Entre os temas abordados nos fóruns do ACI destacam-se as atividades e a eficácia dos Comitês de Auditoria, dos Conselhos Fiscais e dos Conselhos de Administração; o gerenciamento de riscos; as boas práticas de governança em empresas familiares; como as boas práticas são avaliadas pelas agências de *rating* e pelas instituições financeiras; o IFRS e a Lei 11.638; a responsabilidade civil dos administradores e o D&O, entre outros. Para conhecer melhor o ACI, acesse o link www.kpmg.com/BR.

Mesas de Debates ACI

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
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 - Tozzini, Freire, Teixeira e Silva 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

Evento	Data	Tema	Painelista
8ª Mesa de Debates	26/05/2006	Auto-avaliação 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
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	08/04/2008	“IFRS e US GAAP - casos de processos de implementação”	Geraldo Toffanello - Diretor Corporativo Contábil - Grupo Gerdau Pedro Carlos de Mello - Contador Geral - Banco do Brasil S.A.
15ª Mesa de Debates	07/08/2008	“A Importância das boas práticas de governança corporativa na ótica do IFC (Banco Mundial) e da agência de <i>rating</i> 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	15/10/2008	Potenciais benefícios dos <i>private equities</i> para as boas práticas de governança corporativa e a evolução da estrutura de propriedade no Brasil	Mauro Cunha - Sócio Mauá Investimentos e Presidente IBGC Alexandre Saigh - Sócio Pátria Investimentos

Evento	Data	Tema	Painelista
17ª Mesa de Debates	02/12/2008	A governança Corporativa e o mercado de Capitais: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas	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	12/3/2009	1. Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: Responsabilidades, potenciais conflitos e lições aprendidas 2. Valuation	Sidney Ito - Sócio KPMG Alan Riddell - Sócio KPMG Cláudio Ramos - Sócio KPMG
19ª Mesa de Debates	25/6/2009	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 Krieck - Sócio KPMG Pedro Anders - Sócio KPMG
21ª Mesa de Debates	09/12/2009	O Desenvolvimento da governança corporativa no Brasil: um panorama de 2009 e as perspectivas para 2010.	Alexandre Di Miceli - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) Prof. Doutor Eliseu Martins - Diretor CVM Sidney Ito - sócio KPMG
22ª Mesa de Debates	18/03/2010	1. Empresas familiares e de médio porte: que aspectos das boas práticas de governança devem ser considerados? 2. A Instrução CVM nº480	Pedro M. Meloni - Advisor América Latina do IFC Jorge Eduardo M. Moraes - Depto. Investimento de Empresas de Pequeno e Médio Porte do BNDES Rodrigo Camargo - Sócio 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

Evento	Data	Tema	Painelista
24ª Mesa de Debates	17/09/2010	Uma atualização sobre os assuntos de maior preocupação dos conselheiros e membros de Comitês das empresas	<p>Luciana Pires Dias – Superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM</p> <p>Alan Riddell – Sócio da Área de Financial Advisory Services da KPMG</p> <p>Ramon Jubels – Sócio da KPMG no Brasil, especialista no assunto IFRS</p> <p>Carlos Alberto Nascimento – Gerente Tributário da Mastersaf Solução Fiscal e Tributária</p>
25ª Mesa de Debates	08/12/2010	As perspectivas da governança corporativa para 2011	<p>Gilberto Mifano - Sócio da Pragma Patrimônio e Presidente do Conselho de Administração do IBGC</p> <p>Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin</p> <p>Sérgio Darcy da Silva Alves - Membro do Conselho de Administração da ATP Tecnologia S.A. e Membro do Comitê de Auditoria do Banco Santander</p> <p>Sidney Ito - Sócio KPMG</p>
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	<p>João Miranda - CFO do Grupo Votorantim e Conselheiro de Administração da Fíbria Celulose</p> <p>André Vitória - Diretor de riscos e auditoria interna da AMBEV</p>
28ª Mesa de Debates - Capítulo RJ	23/08/2011	A governança corporativa e o mercado de capitais	<p>Sidney Ito - Sócio KPMG</p> <p>Ana Paula Carracedo - Gerente sênior de GC da KPMG</p>
29ª Mesa de Debates	14/09/2011	1. A Estrutura de Controles internos do Banco do Brasil 2. Edital CVM SNC nº10/11	<p>Sidney Ito - Sócio KPMG</p> <p>Fernando de Rosa - Gerente Executivo na Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil</p>



cutting through complexity

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Presente em 150 países, conta com 138 mil profissionais, atuando em firmas-membro em todo o mundo. No Brasil, são aproximadamente 4.000 profissionais, distribuídos em 21 cidades localizadas em 12 Estados e Distrito Federal.

Oferecemos, em âmbito global, um conjunto consistente de habilidades e competências contábeis e financeiras, fundamentadas no profundo conhecimento do segmento de mercado de cada cliente, um diferencial de grande relevância.

Nossos profissionais, com alto desempenho, ajudam a simplificar a complexidade, apresentando soluções claras para o benefício dos nossos clientes.

O foco nos clientes, o compromisso com a excelência, a mentalidade global e a entrega constante constroem relações de confiança, que são o centro de nosso negócio e reputação.

KPMG no Brasil

Crescendo com força e solidez

São Paulo

Belo Horizonte

Brasília

Campinas

Campo Grande

Curitiba

Florianópolis

Fortaleza

Goiânia

Joinville

Londrina

Manaus

Osasco

Porto Alegre

Recife

Ribeirão Preto

Rio de Janeiro

Salvador

São Carlos

São José dos Campos

Uberlândia

www.kpmg.com/BR

Contatos

Sidney Ito

Sócio Líder de Risk Consulting da KPMG
no Brasil / América do Sul e do ACI –
Audit Committee Institute do Brasil

Ana Paula de Medeiros Carracedo

Gerente Sênior da área de Governança
Corporativa da KPMG no Brasil
e responsável pelo ACI – Audit
Committee Institute do Brasil

Tel (11) 2183-3000
acibrasil@kpmg.com.br

kpmg.com/BR

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo específico ou entidade. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma 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 empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

© 2011 KPMG Risk Advisory Services 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, o logotipo e “cutting through complexity” são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Design & produção: Índice Arte Gráfica & Editoração (índice@indicecomunic.com.br)