



cutting through complexity

# A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro

## 2012/2013

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

[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)



# Sumário

<b>Sobre o Estudo</b>	<b>3</b>
<b>Sumário Executivo</b>	<b>5</b>
<b>Perfil das Empresas Analisadas</b>	<b>8</b>
<b>Resultado do Estudo</b>	<b>10</b>
i. Conselho de Administração	11
ii. Comitês do Conselho de Administração	15
iii. Comitê de Auditoria	18
iv. Comitê de Remuneração	22
v. Conselho Fiscal	25
vi. Remuneração dos Administradores	27
vii. Seguro D&O	31
viii. Código de Ética e Conduta	32
ix. Gestão de Riscos	32
x. Auditoria Interna	34
xi. Auditoria Externa	36
xii. Controle das Empresas	38
xiii. Setor de Atuação das Empresas	39
<b>Relação das Empresas que fizeram parte do Estudo</b>	<b>42</b>
<b>Sobre o ACI - Audit Committee Institute</b>	<b>45</b>
<b>Mesas de Debates do ACI</b>	<b>46</b>
<b>Sobre a KPMG</b>	<b>51</b>



# Sobre o Estudo

## A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro: um panorama atual das empresas abertas, com base nos seus Formulários de Referência - 2012/2013

Este é o terceiro ano de obrigatoriedade da utilização dos Formulários de Referência, de acordo com a Instrução CVM 480 e o que podemos notar é ainda a grande quantidade de mudanças e ajustes no formato da sua divulgação, ou mesmo no seu conteúdo apresentado pelas empresas abertas no Brasil. A maior exigência dos investidores e usuários destas informações, um maior rigor na fiscalização do órgão regulador e o próprio aprendizado das empresas, preocupadas muitas das vezes em divulgar as suas práticas de governança, em complementação aos resultados financeiros e dos negócios, tem sido os direcionadores para estas mudanças e consequentemente na busca na melhoria da transparência e da prestação de contas.

Nesta sétima edição do nosso estudo de governança, mantivemos os 48 itens relacionados a estrutura de governança, de gerenciamento de riscos e de *compliance* das empresas, aplicados nos dois anos anteriores, com o objetivo de permitir a comparação entre estes três anos de divulgação por meio do Formulário de Referência. Isto nos permitiu, além da comparabilidade, a identificação de tendências, remediações, e melhorias ou não, nas divulgações destes assuntos. Os seguintes itens foram abordados: estrutura e o funcionamento do Conselho de Administração, dos Comitês do Conselho de Administração com ênfase no Comitê de Auditoria e no Comitê de Remuneração, 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 as auditorias interna e externa.

Mantivemos a estruturação do estudo em 4 grupos: o Novo Mercado (128 empresas), os Níveis 1-2 (54 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 ter 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 Iorque ou na NASDAQ).

A separação das empresas dentro do grupo de ADRs permite visualizar o quanto estas empresas apresentam resultados mais positivos em relação aos outros grupos. O maior rigor das leis norte-americanas em 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 são os fatores que justificam uma maior maturação destas empresas nos aspectos de governança, gerenciamento de riscos e estrutura de *compliance*.

O Novo Mercado continua sendo o grupo com menor percentual de aderência às boas práticas de governança, em

comparação aos outros grupos, ainda que seja possível notar uma melhoria a cada ano. O pouco tempo na condição de empresa aberta e o próprio tamanho menor das empresas do grupo em comparação a média das receitas dos outros grupos são fatores que justificam esta comparação negativa. Vale ressaltar, que este resultado não descaracteriza a condição estabelecida ao Novo Mercado como o de maior grau nos níveis diferenciados de governança. Esta condição está baseada nos aspectos de equidade, prestação de contas e transparência, pilares estes considerados prioritários no momento em que foram criados os níveis diferenciados de governança. Quanto ao quarto pilar da governança corporativa: perenidade ou também conhecida como sustentabilidade corporativa, houve uma menor regulação, permitindo que as empresas escolhessem as suas práticas e estruturas e as informassem ao mercado. Cabe ao investidor entender estas práticas e estruturas de governança e decidir pelo investimento ou não nestas empresas. Este modelo é bastante próximo do mercado de capitais europeu e bastante diferente do norte americano onde as questões principalmente de

gerenciamento de riscos e *compliance* é extremamente regulado.

Mais uma vez reconhecemos 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 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 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, em vez de uma análise final da qualidade da governança das empresas abertas no Brasil.

Reiteramos a nossa satisfação e toda a honra em apresentarmos a 7ª. edição deste nosso Estudo. Neste período, observamos a constante melhoria das práticas de governança no Brasil, seja por razões regulatórias, seja por pressão dos investidores ou pela própria percepção das empresas sobre os benefícios na sua aplicação. Neste período o nosso mercado de capitais não só amadureceu como também se desenvolveu significativamente e com certeza, a aplicação das boas práticas de governança corporativa tem uma contribuição extremamente importante para isto.

Boa leitura e obrigado!

#### **Sidney Ito**

Sócio-Líder da Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul e responsável pelo 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

O estudo está dividido entre os seguintes assuntos: Conselho de Administração, Comitês do Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração, Conselho Fiscal, Remuneração dos Administradores, Seguro D&O, Código de Ética e Conduta, Gestão de Riscos, Auditoria Interna, Auditoria Externa, Controle das Empresas, Setores de Atuação das Empresas e Faturamento das Empresas. Cada um desses temas foi estudado conforme as informações fornecidas pelas empresas nos seus respectivos Formulário de Referência. Dividimos os resultados entre quatro grupos para comparação: Novo Mercado, N1N2, Tradicional e ADR.

A tabela a seguir resume o resultado do nosso estudo: os grupos que apresentaram a maior frequência e a menor

freqüência nos assuntos abordados. Decidimos por excluir neste quadro, o grupo de ADR, para permitir uma melhor comparação entre os grupos diferenciados de governança (Novo Mercado e N1N2 consolidados) e os não diferenciados (grupo Tradicional). Lembrando que as empresas do grupo ADR também estão num dos três grupos da comparação (Novo Mercado, N1N2 e Tradicional). Esta comparação não tem como objetivo concluir qual grupo é melhor ou pior mas sim, permitir uma avaliação das práticas de governança nos aspectos sob análise. Importante também que este quadro resumo seja lido em conjunto com os gráficos e comentários individuais de cada assunto para permitir uma melhor conclusão.

<span style="color: green;">✓</span> <b>Maior Frequência</b> <span style="color: red;">✗</span> <b>Menor Frequência</b>	<b>Tradicional</b>	<b>N1 N2</b>	<b>Novo Mercado</b>
<b>Conselho de Administração</b>			
Cargos Diferentes CEO x Chairman	✗	✓	
Número de Conselheiros Externos	✓		✗
Número de Reuniões	✓		✗
Avaliação de Desempenho do Conselho	✗	✓	
<b>Comitê de Auditoria</b>			
Existência do Comitê de Auditoria	✗	✓	
Membros Conselheiros de Administração*	✓	✗	✓
<b>Conselho Fiscal</b>			
Existência do Conselho Fiscal		✓	✗
<b>Remuneração dos Administradores</b>			
Divulgação da Remuneração	✗	✓	
<b>Código de Ética e Conduta</b>			
Existência do Código de Ética e Conduta	✗	✓	
<b>Gestão de Riscos</b>			
Existência de Gestão de Riscos	✗	✓	
<b>Auditoria Interna</b>			
Existência de Auditoria Interna	✗	✓	
<b>Controles Internos</b>			
Inexistência de Deficiências	✓	✗	

\*Os segmentos Tradicional e Novo Mercado apresentaram a mesma porcentagem



Considerando os itens acima, observamos que, de maneira geral, os segmentos N1 N2 são os que apresentam uma maior frequência de aderência aos assuntos de governança analisados. Por outro lado, a menor aderência é observada no grupo Tradicional, o qual não faz parte dos níveis diferenciados de governança da BM&F Bovespa.

Algumas observações que podem ajudar a explicar estes resultados. Em primeiro lugar, a maior parte das empresas que possuem ADR está listada nos segmentos N1 N2, e o fato de ter ADRs emitidas já traz uma maior exigência regulatória e dos investidores pelo mercado de capitais norte-americano. Além disso, as maiores empresas da nossa análise fazem parte do grupo N1N2, como pode ser observado na comparação da receita líquida média (R\$13,1 bilhões no N1 N2 contra R\$4,3 bilhões no Novo Mercado e R\$9,5 bilhões no segmento Tradicional). Muitas destas empresas, que atuam principalmente no setor financeiro (30% das empresas no grupo N1N2 são do setor financeiro), utilidade pública e indústrias de base, ou seja, seguem exigências específicas regulatórias do Banco Central ou dos órgãos e agências regulatórias governamentais.

Pudemos observar melhorias em diversos aspectos do nosso estudo. Percebe-se que muitas empresas buscam implantar boas práticas de governança ou melhorar as existentes. Além disso, há também uma melhoria na qualidade das informações apresentadas nos Formulários de Referência. As dúvidas ou erros iniciais no seu preenchimento tem sido ajustados ao longo destes três anos, mas ainda há espaço para melhorias ou uma maior divulgação:

**Conselho de Administração:** é significativo o percentual de empresas onde os cargos de presidente do conselho de administração e de CEO são representados por pessoas diferentes, houve um aumento no número de conselheiros independentes e um aumento também no percentual de empresas cujo conselho de administração realiza periodicamente a sua auto-avaliação.

**Comitês do Conselho de Administração:** houve um aumento significativo no número de comitês do Conselho de Administração, com destaque para o Comitê de Auditoria e o Comitê de Remuneração. Das 231 empresas analisadas, 101 possuem o Comitê de Auditoria (80 em 2011 e 99 em 2010) e 70 possuem o Comitê de Remuneração (48 em 2011 e 38

em 2010). De forma positiva, ambos os comitês possuem uma participação significativa de Conselheiros de Administração e as informações sobre a sua estrutura e atuação melhoraram significativamente em relação ao ano anterior.

**Conselho Fiscal:** houve um aumento no número de Conselhos Fiscais instalados, todavia, quando se analisa o número de Conselhos Fiscais instalados e atuando de forma permanente, o percentual cai consideravelmente. De forma geral, houve um crescimento no número de Conselheiros Fiscais indicados pelo acionista minoritário.

**Remuneração dos Administradores:** houve um crescimento na parcela da remuneração variável em relação à remuneração total tanto da Diretoria como do Conselho de Administração. Nestes casos a parcela da remuneração variável representa 50% ou mais da remuneração total. A maior remuneração anual média da Diretoria se encontra nos grupos de ADR e Novo Mercado, enquanto que para o Conselho de Administração a maior remuneração média anual ocorre no grupo N1N2.

**Seguro D&O:** todos os grupos apresentaram aumento no percentual de empresas que possuem um seguro D&O ou equivalente, bem como no valor médio segurado.

**Código de Ética e Conduta:** todos os grupos apresentaram um aumento no percentual de empresas que possuem um código de ética e conduta, que já estão se adaptando às novas exigências da BM&F Bovespa que determina a sua obrigatoriedade aos grupos Novo Mercado, N1N2.

**Gerenciamento de Riscos:** de forma geral, houve um aumento no percentual de empresas que possuem uma área específica de gerenciamento de riscos e uma política de gerenciamento de riscos de mercado, exceto no grupo Novo Mercado. Todavia, este percentual de empresas com uma área específica destinada ao controle do gerenciamento de riscos ainda é baixa de uma forma geral e é algo que deve ser reavaliado pelas empresas, considerando o cenário e o ambiente atual dos negócios.

**Auditoria Interna:** A maioria das empresas nos grupos ADR e N1N2 possuem auditoria interna, enquanto que nos grupos Novo Mercado e Tradicional este percentual é baixo, inferior a 50%.

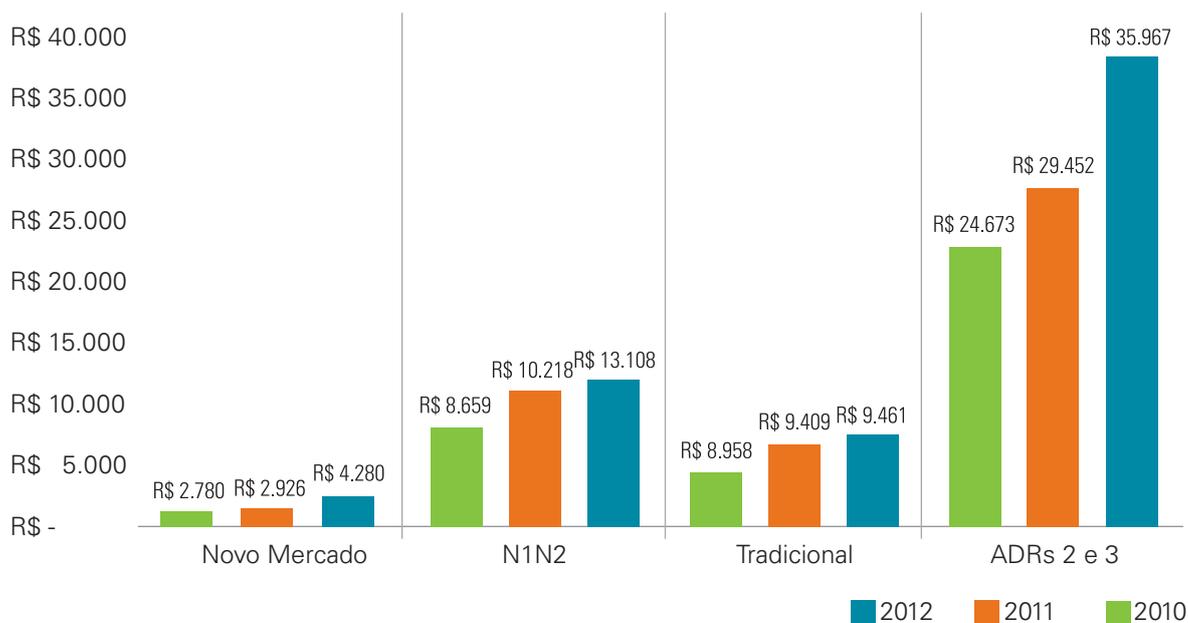
# Perfil das Empresas Analisadas



# Perfil das Empresas Analisadas

Segmentos	Tradicional	Níveis 1-2	Novo Mercado	ADRs 2 e 3
Receita líquida média (milhões)	R\$ 9.461	R\$ 13.108	R\$ 4.280	R\$ 35.967
Principais setores de atuação	- Consumo - Financeiro - Utilidade Pública	- Financeiro - Materiais Básicos - Utilidade Pública	- Consumo - Construção e Transporte	- Materiais Básicos - Utilidade Pública
Principal tipo de estrutura de propriedade	- Compartilhado - Pulverizado	- Compartilhado - Familiar	- Compartilhado - Pulverizado	- Compartilhado - Estatal
A empresa possui controle majoritário	78%	87%	53%	76%
Número de empresas analisadas	50 Maiores (2 não entregaram FR)	54	128	26 (sendo 8 Novo Mercado, 13 Níveis 1-2 e 5 Tradicional)

## Crescimento da Receita Líquida (média - R\$ milhões)

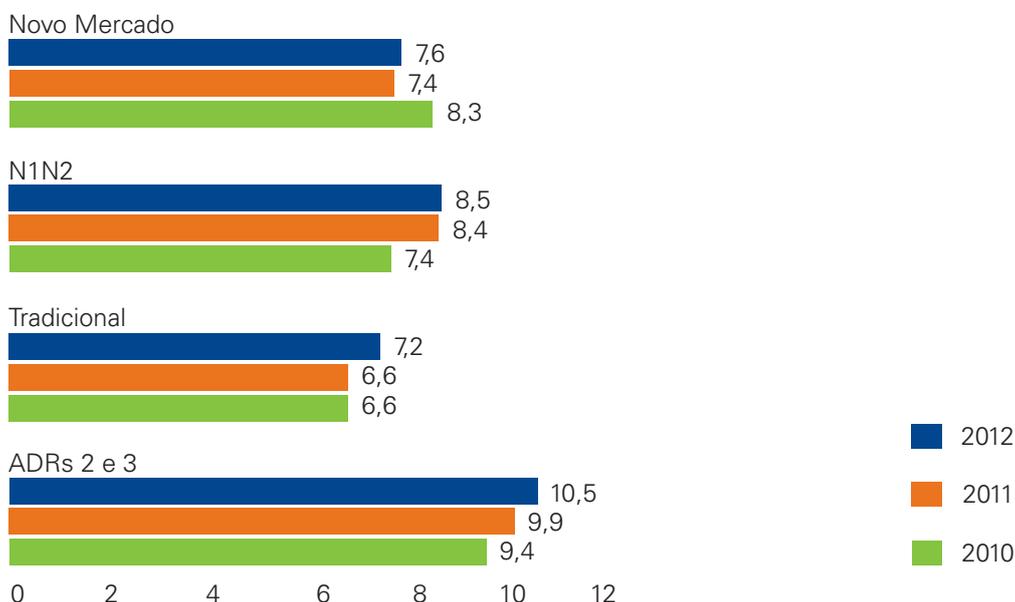


# Resultado das Empresas Analisadas

- i. Conselho de Administração
- ii. Comitês do Conselho de Administração
- iii. Comitê de Auditoria
- iv. Comitê de Remuneração
- v. Conselho Fiscal
- vi. Remuneração dos Administradores
- vii. Seguro D&O
- viii. Código de Ética e Conduta
- ix. Gestão de Riscos
- x. Auditoria Interna
- xi. Auditoria Externa
- xii. Controle das Empresas
- xiii. Setor de Atuação das Empresas

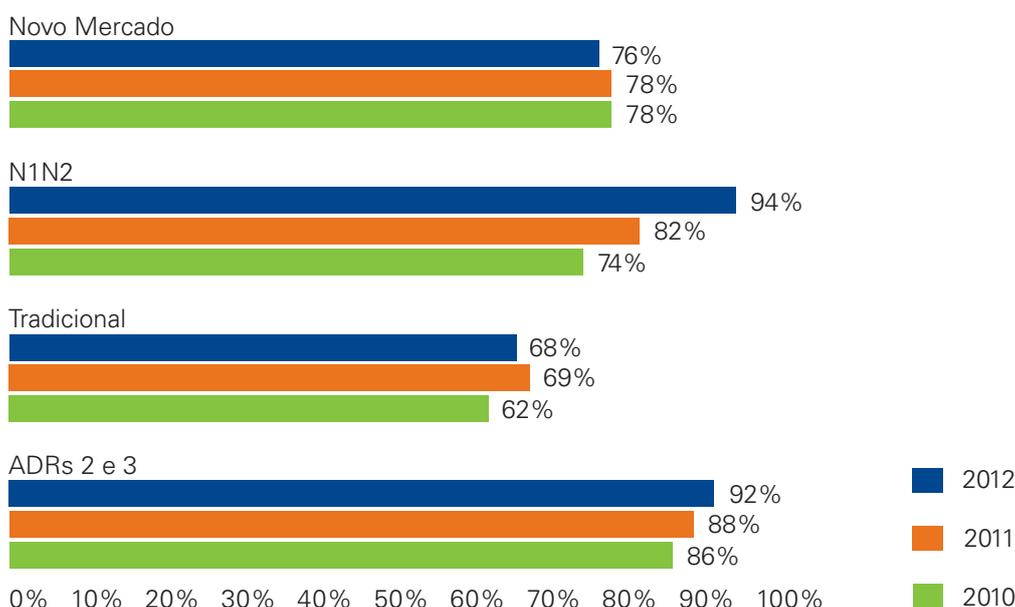
# Conselho de Administração

## Quantos membros compõem o Conselho de Administração?



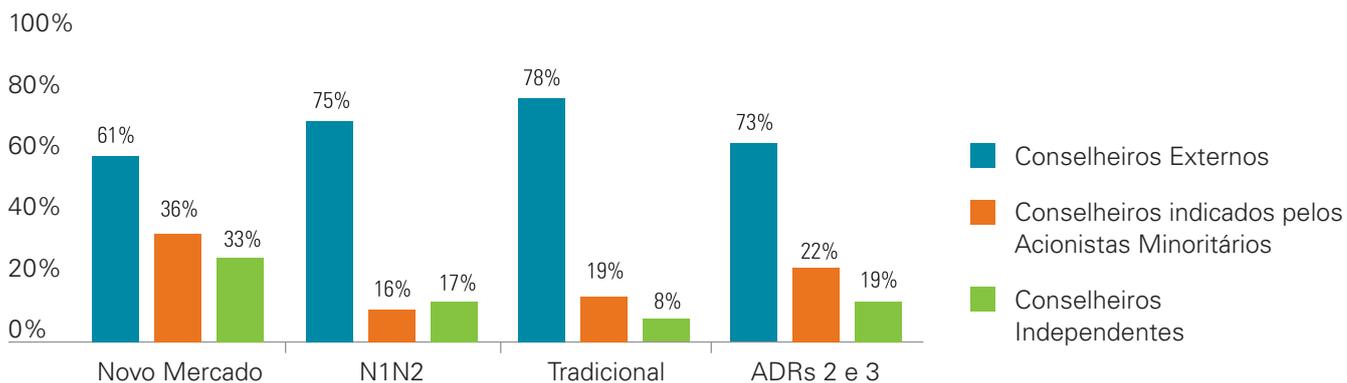
Observa-se uma tendência de encorpar o Conselho de Administração, trazendo um número maior de membros, diversificando a sua especialização em assuntos estratégicos, econômicos, políticos, de mercado e de risco.

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

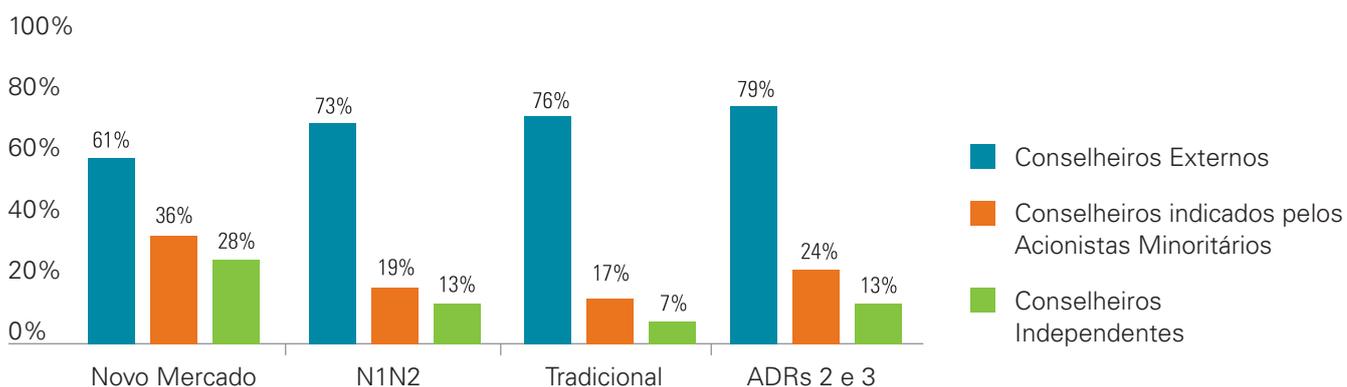


Esta separação vem acentuando-se nos últimos anos, em linha com as novas regras da BM&F Bovespa que exigirão brevemente a separação destes cargos nos Níveis I, II e Novo Mercado.

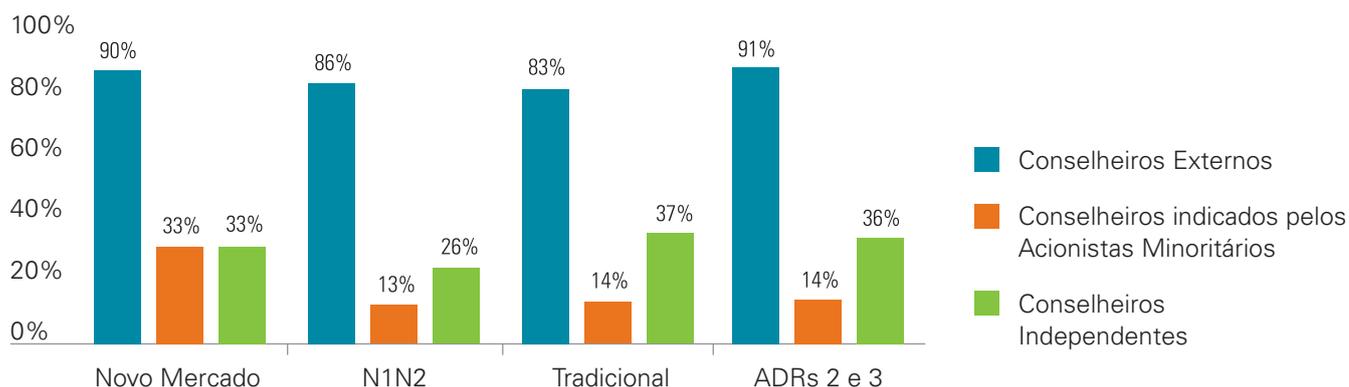
### Composição do Conselho de Administração - 2012



### Composição do Conselho de Administração - 2011



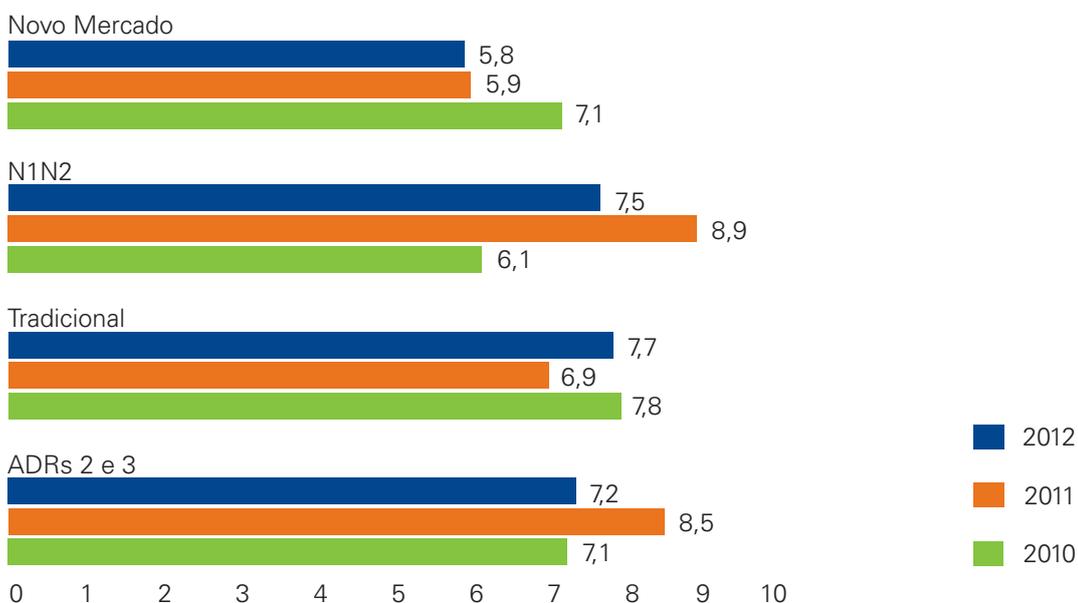
## Composição do Conselho de Administração - 2010



Alguns erros de interpretação, principalmente no primeiro ano de exigência do Formulário de Referência, exigiram alguns ajustes nestas informações em relação à definição de conselheiros externos e independentes.

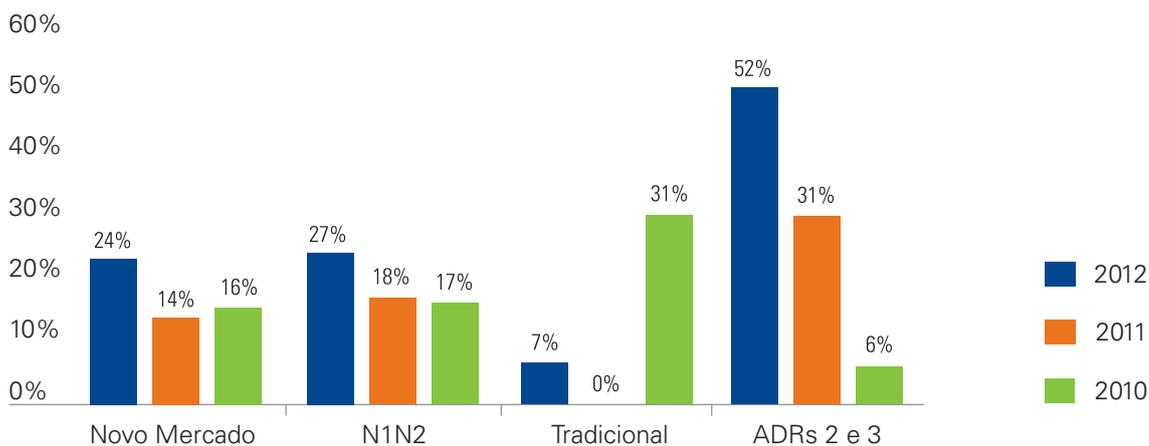
Nota-se um crescimento no número de conselheiros independentes em todos os grupos.

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

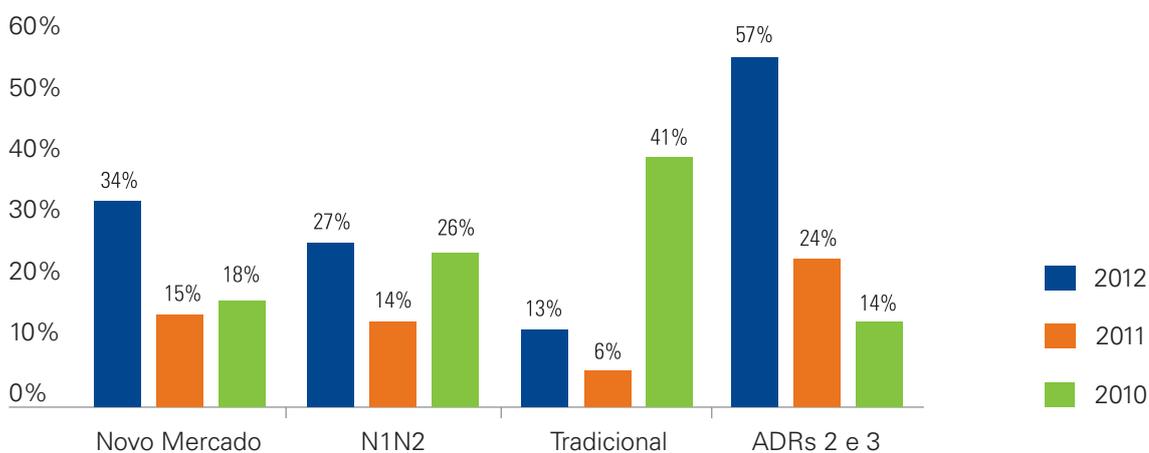


O número médio anual de reuniões do Conselho de Administração no Novo Mercado ainda é reduzido. Um número reduzido de reuniões exige um tempo maior de duração para que os assuntos sob responsabilidade do Conselho (plano estratégico, apetite ao risco, M&A, perenidade dos negócios, por exemplo) possam ser discutidos de forma adequada.

### O Conselho de Administração avalia periódica e formalmente seu desempenho?



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



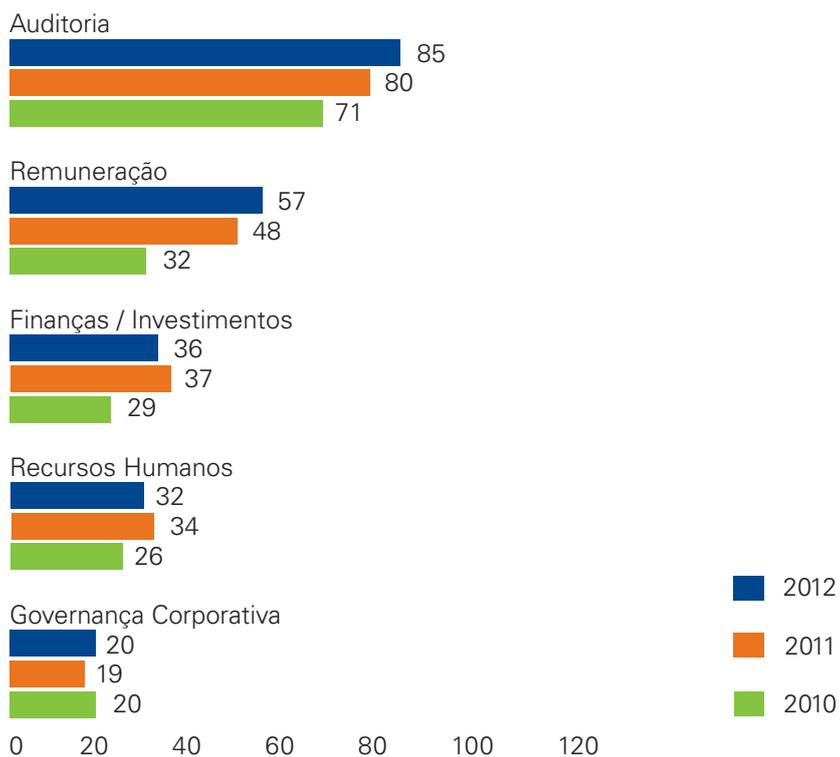
Os Conselhos de Administração tem intensificado a realização de avaliações periódicas formais do seu desempenho, em linha com as exigências de mercado. Uma avaliação elaborada de forma metodológica, clara e independente permite a realização de melhorias na estrutura, na atuação e nas atividades do Conselho. Percebe-se também uma intensificação na realização de avaliações periódicas pelos Comitês de Auditoria.



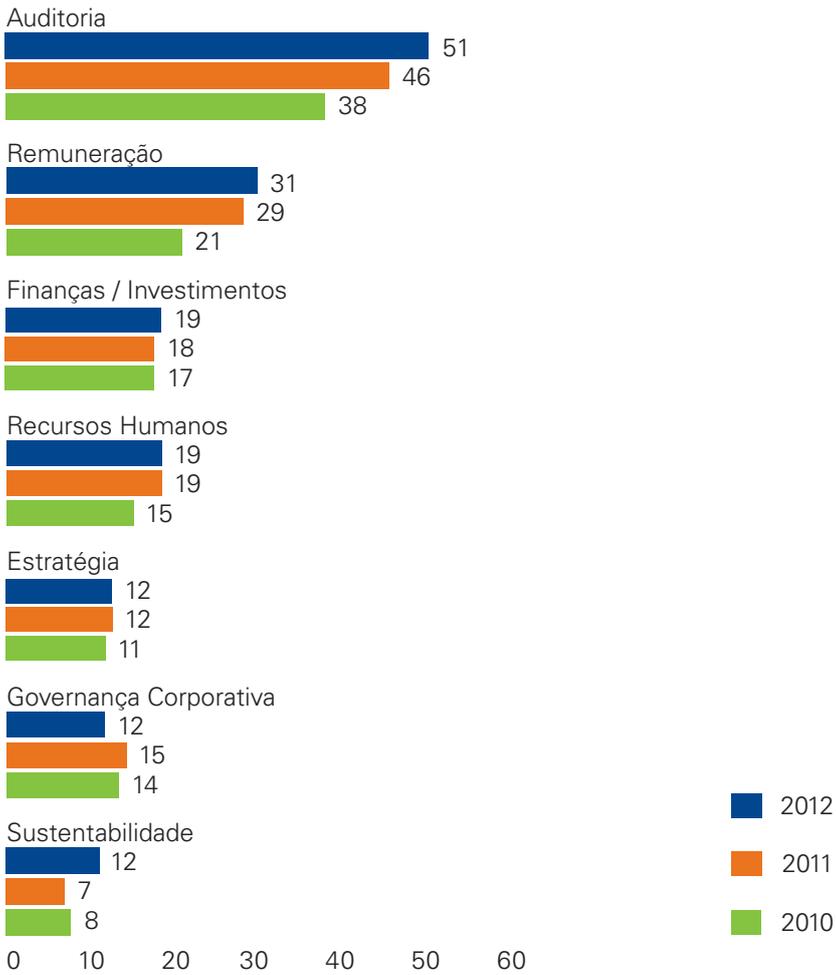
# Comitês do Conselho de Administração

## Os comitês mais frequentes nas empresas

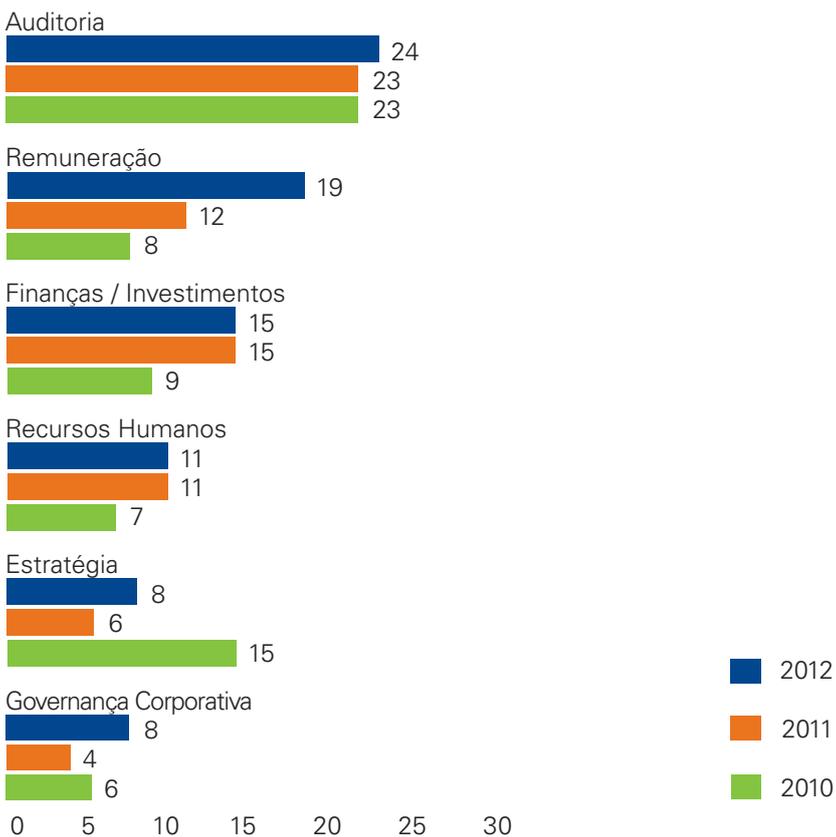
### Total



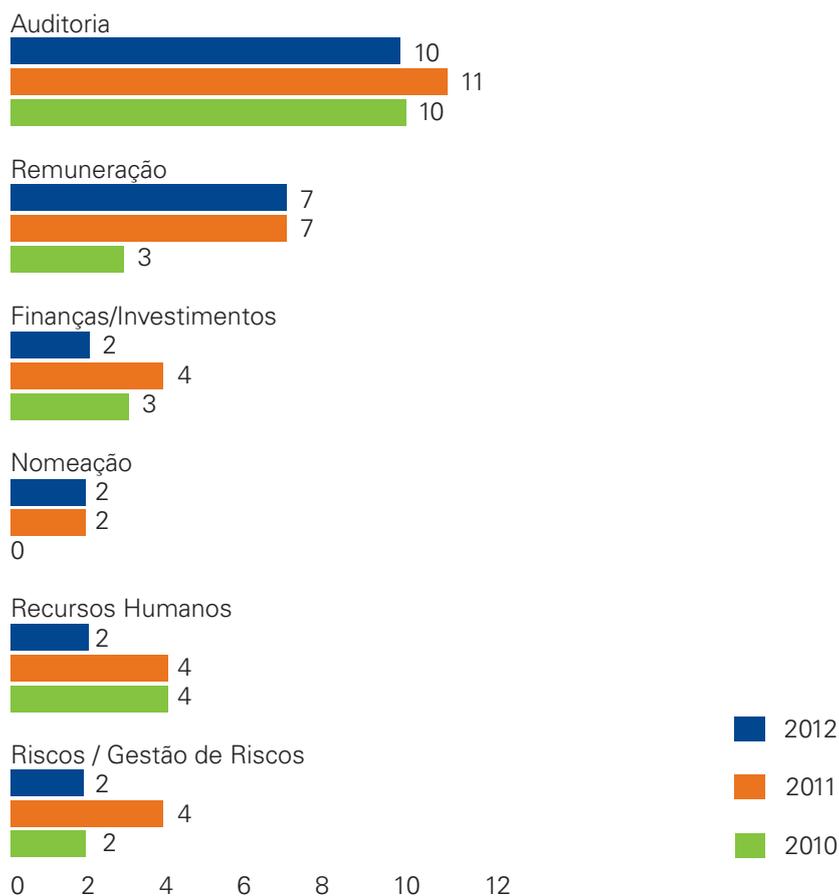
## Novo Mercado



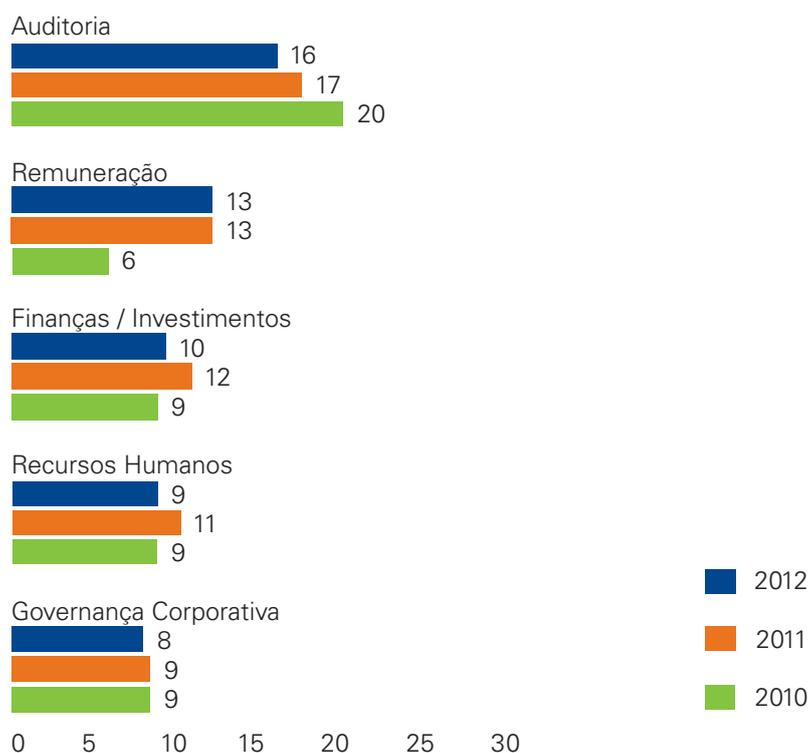
## Níveis 1 e 2



## Tradicional



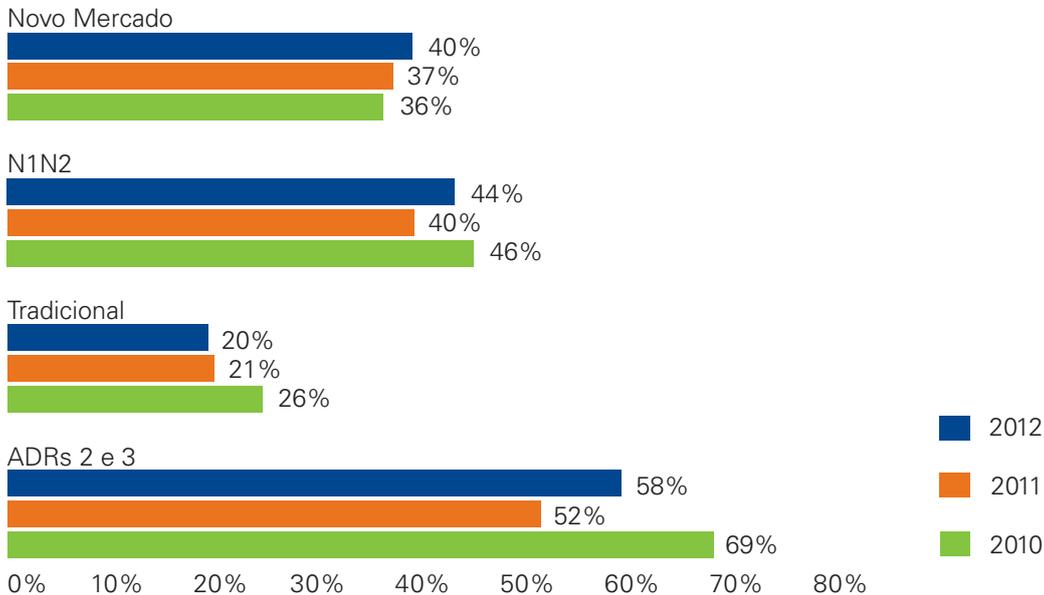
## ADRs 2 e 3



Os Comitês de Auditoria continuam sendo os mais frequentes como comitês dos Conselhos de Administração, devido às preocupações dos Conselhos nos aspectos de riscos, controles internos e qualidade das Demonstrações Financeiras. Logo a seguir, os Comitês de Remuneração também são significativos considerando a sua importância na determinação da remuneração dos administradores.

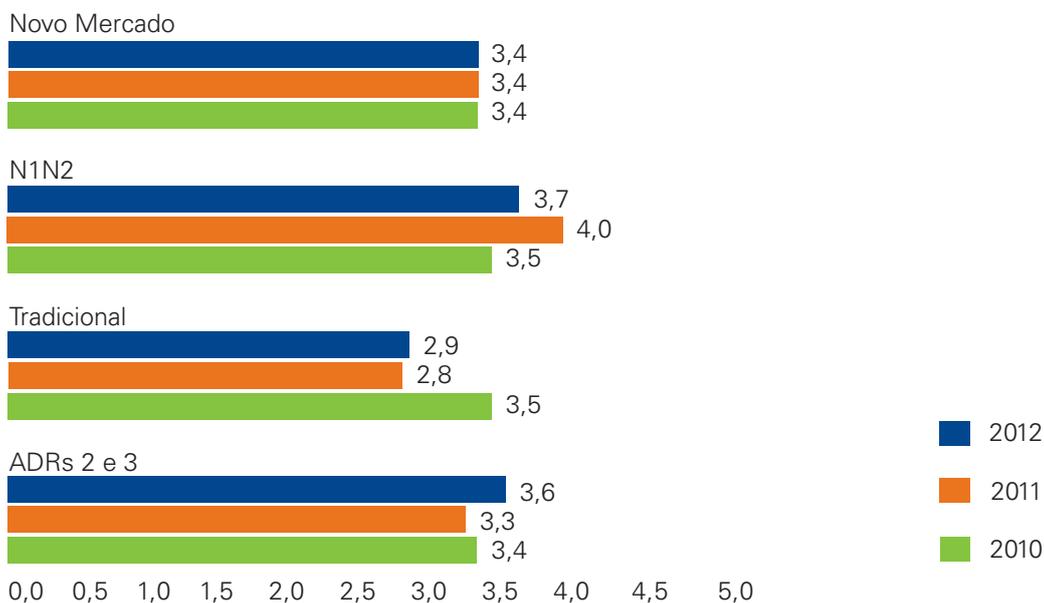
# Comitê de Auditoria

## A empresa possui Comitê de Auditoria?



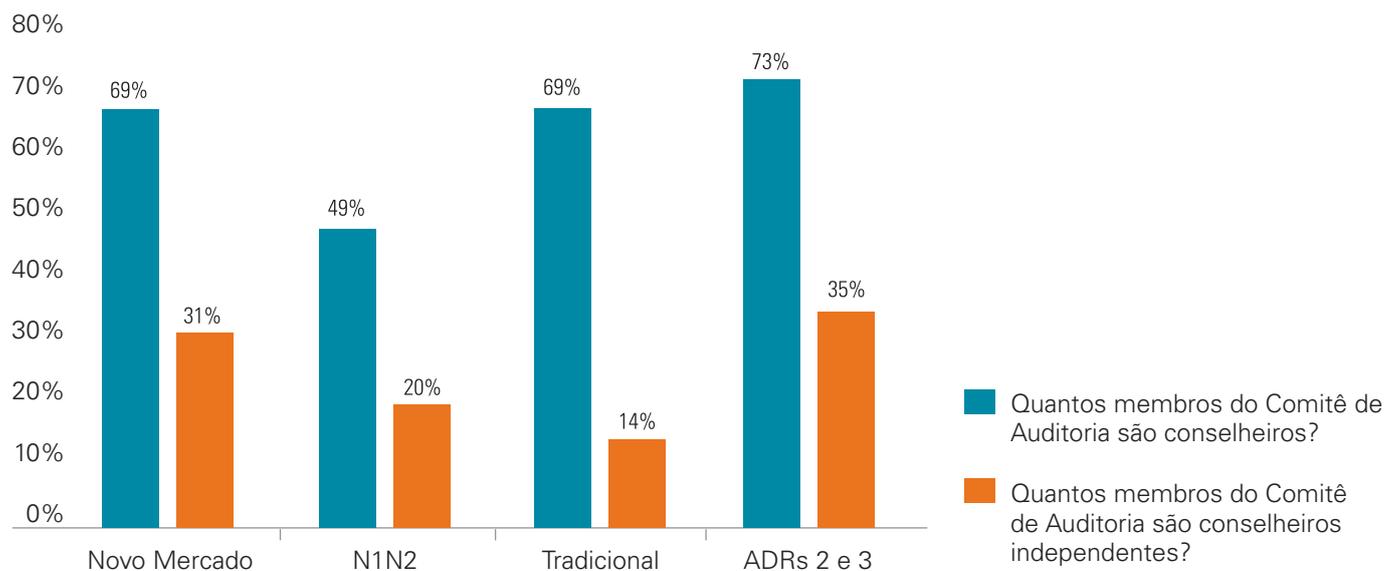
Apesar de não serem obrigatórios para as empresas abertas no Brasil, os comitês de auditoria têm se proliferado nos últimos anos. Nota-se uma maior exigência dos investidores para a sua instalação. Somam-se a isto as próprias exigências e incentivos à sua existência pelos órgãos reguladores, tais como a CVM e o Banco Central.

## Quantos membros compõem o Comitê de Auditoria?

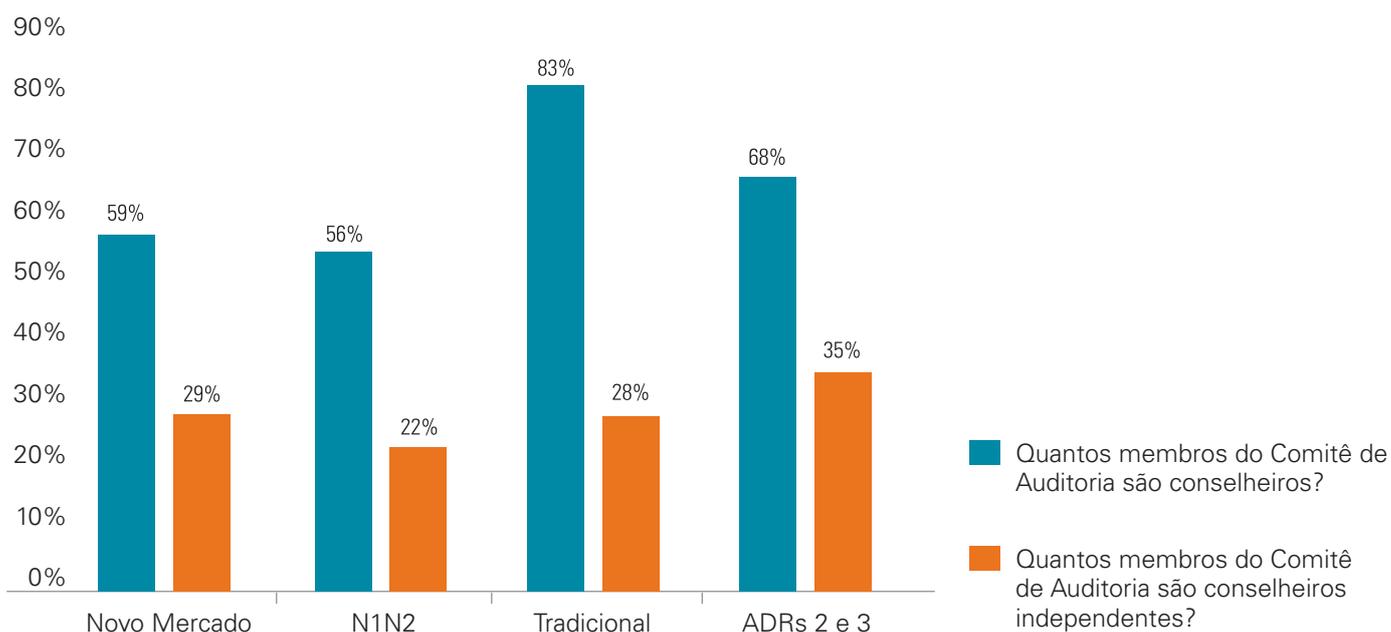


Mantém-se a tendência do Comitê de Auditoria ser formado por três a cinco membros.

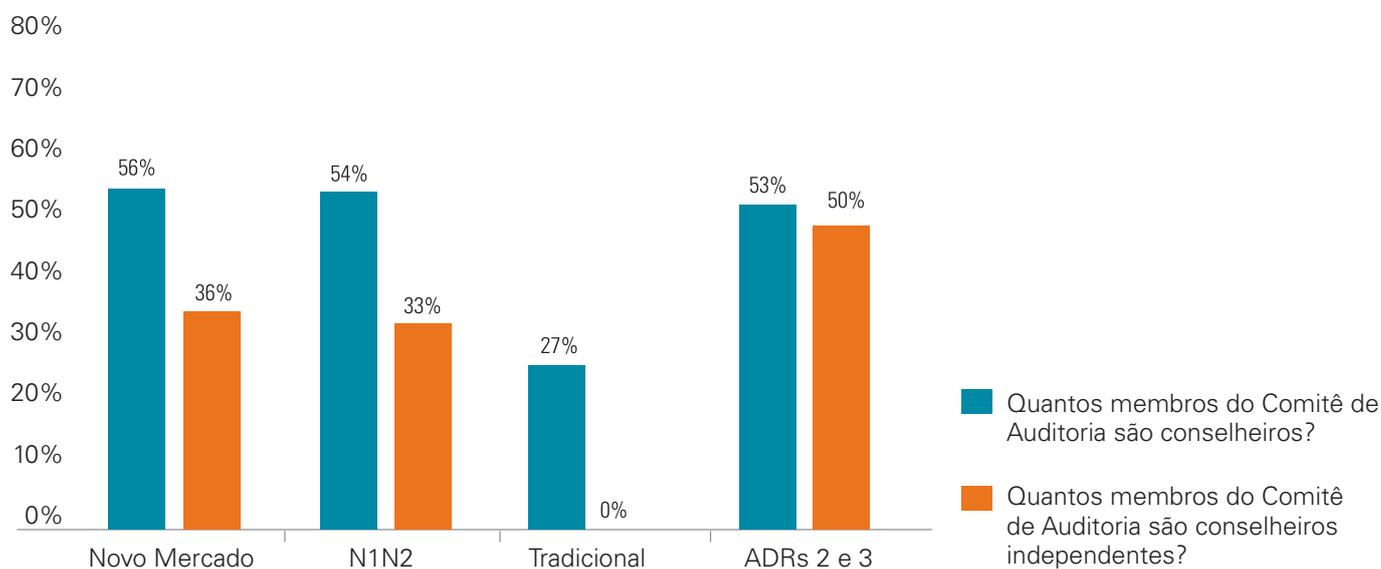
### Composição do Comitê de Auditoria - 2012



### Composição do Comitê de Auditoria - 2011

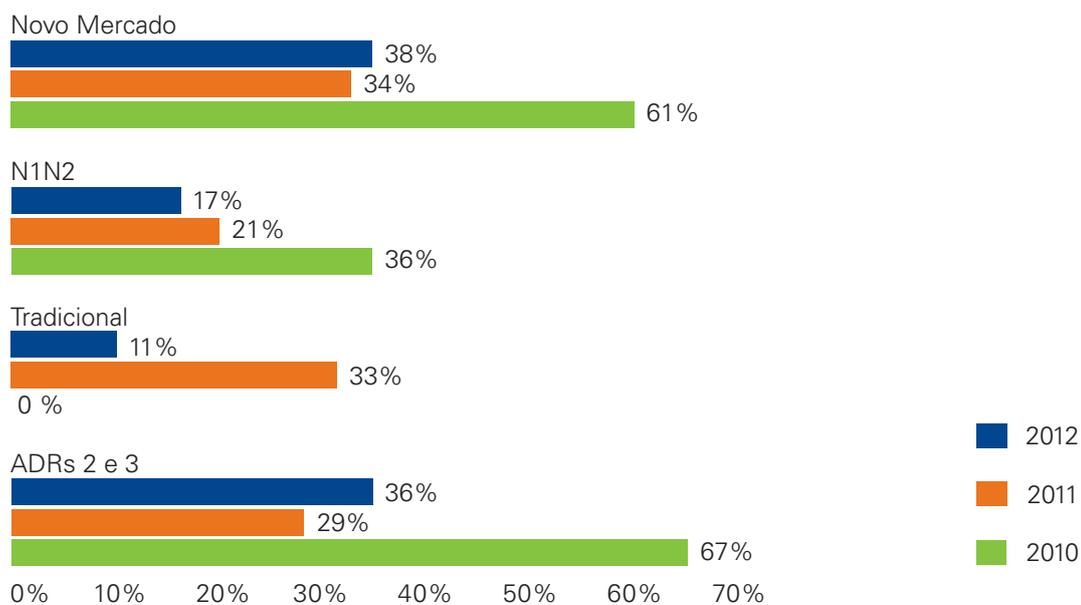


## Composição do Comitê de Auditoria - 2010



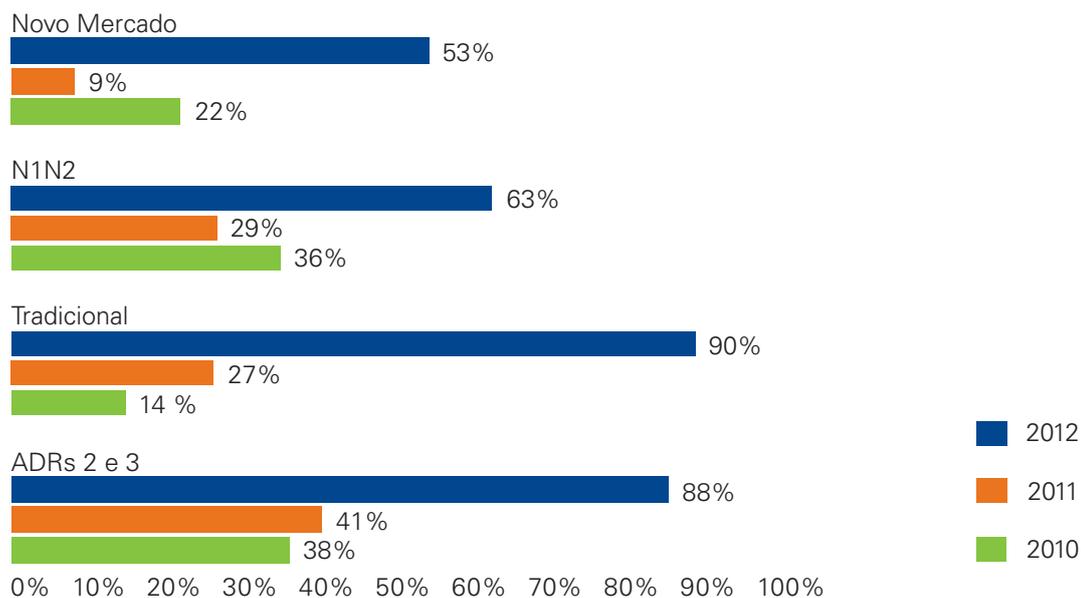
Mantém-se a tendência na composição dos membros dos Comitês de Auditoria, cuja maioria é composta por membros do Conselho de Administração. Por outro lado, ainda é baixo o percentual de membros independentes em que a boa prática neste caso exige que a independência seja em sua totalidade.

## O Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro independente?



Conforme comentário anterior, a boa prática exige que o Comitê de Auditoria seja formado por membros independentes do Conselho de Administração. Caso isto não seja possível, que ao menos a sua coordenação esteja sob a responsabilidade de um membro independente também membro do Conselho de Administração. Observa-se que esta prática ainda é muito baixa em todos os grupos.

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

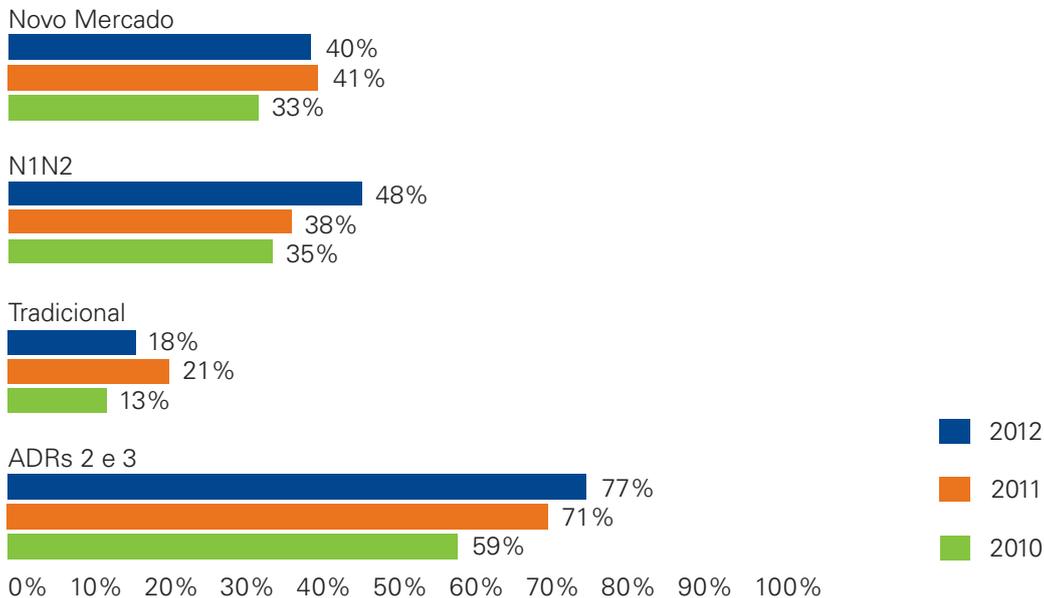


Houve um aumento significativo no detalhamento da estrutura e das atividades do Comitê de Auditoria. Nos anos anteriores, muitas das empresas divulgavam apenas sua existência, sem detalhamento do seu funcionamento e estrutura.



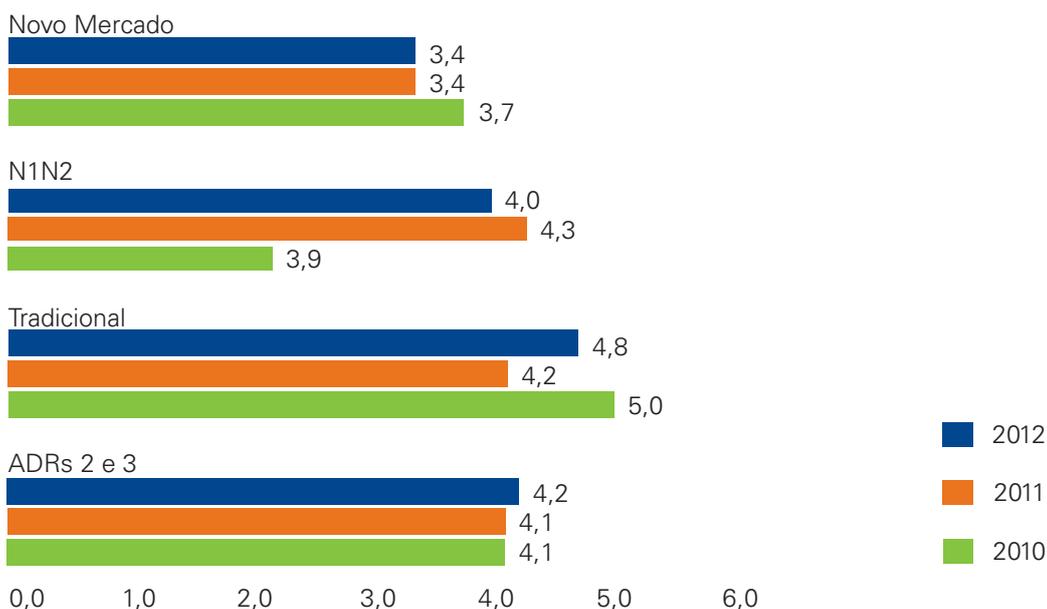
# Comitê de Remuneração

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



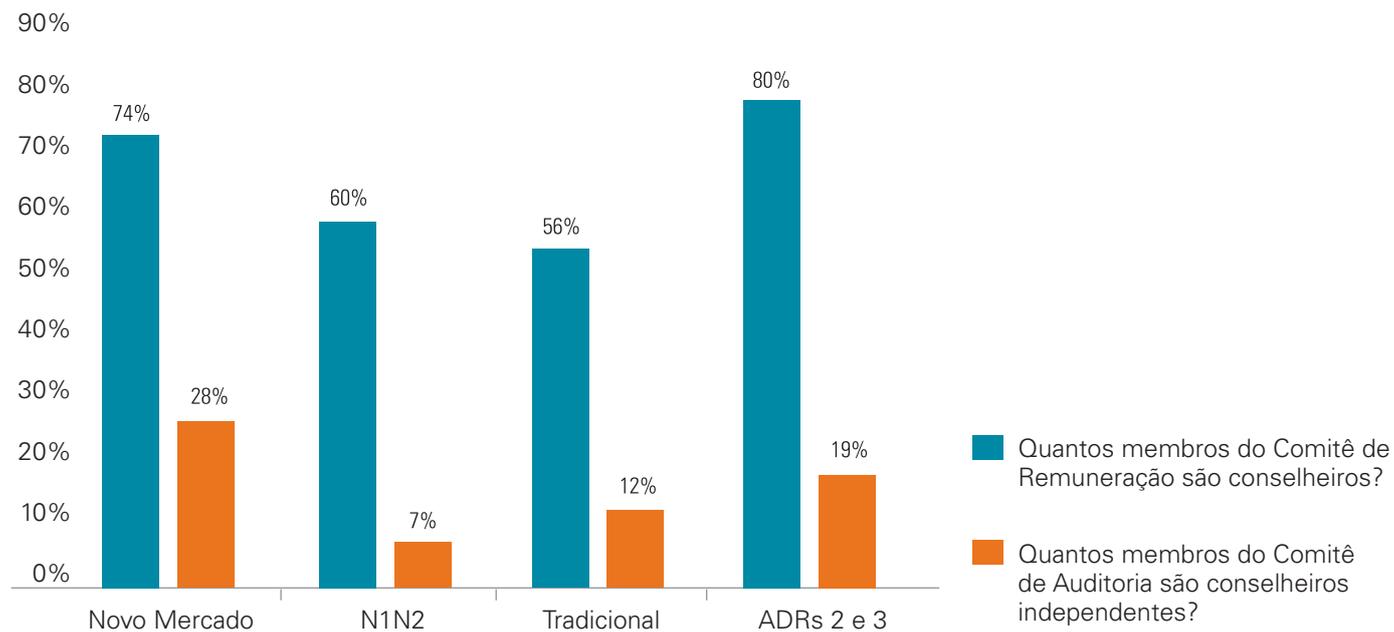
Com o Comitê de Auditoria, o Comitê de Remuneração é o de maior representatividade quantitativa entre os comitês do Conselho de Administração. Este comitê vem sendo de grande importância ao dar suporte ao Conselho de Administração nos assuntos relacionados à remuneração dos administradores e no estabelecimento de políticas de remuneração e diretrizes de RH.

## Quantos membros compõem o Comitê de Remuneração?

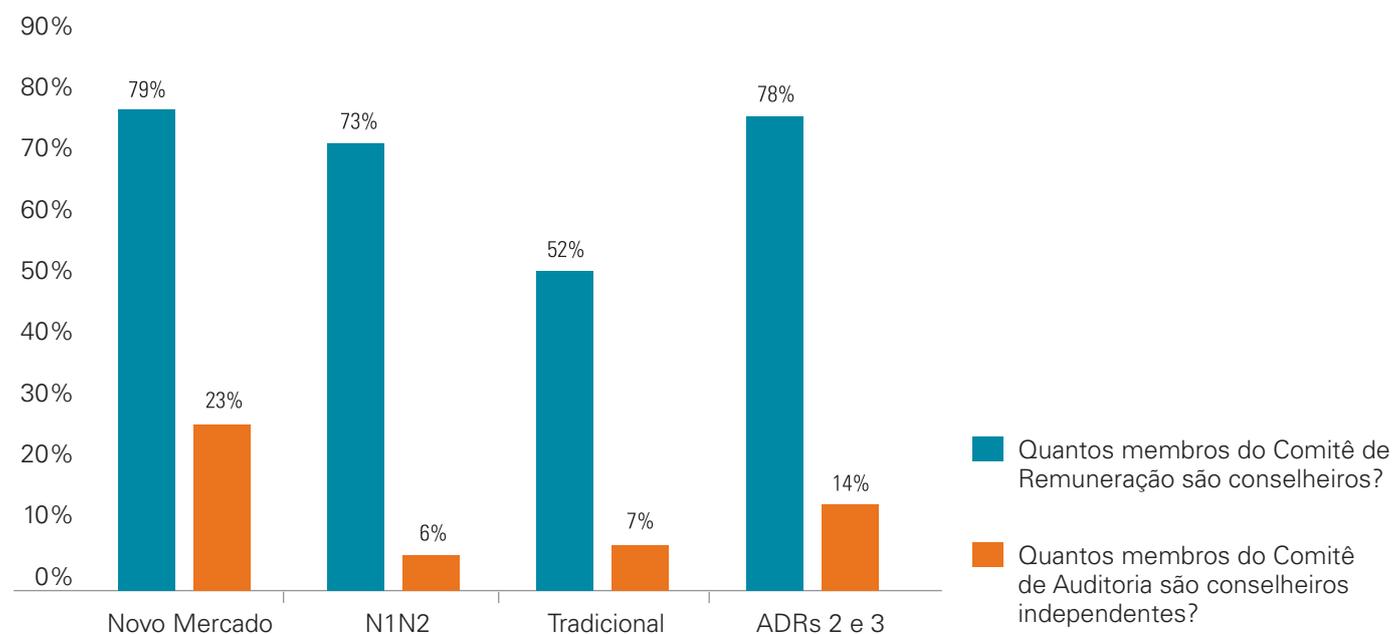


Mantém-se a tendência de três a cinco participantes neste comitê.

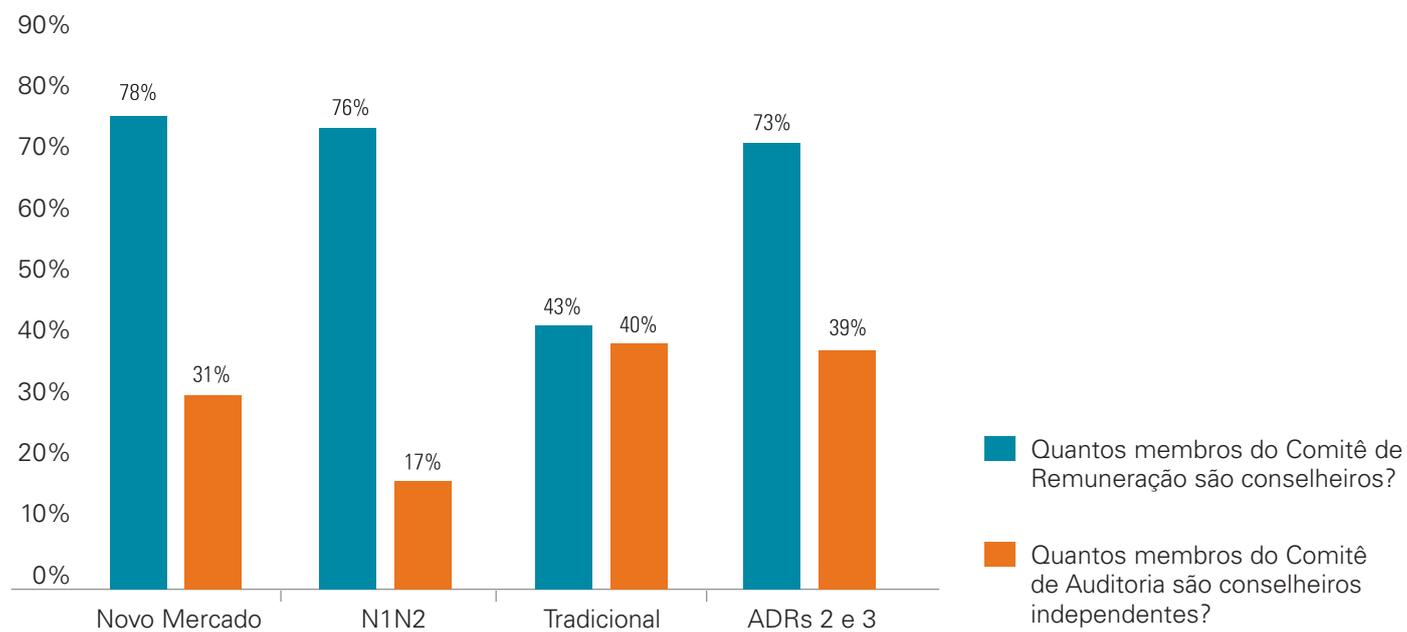
### Composição do Comitê de Remuneração - 2012



### Composição do Comitê de Remuneração - 2011



## Composição do Comitê de Remuneração - 2010

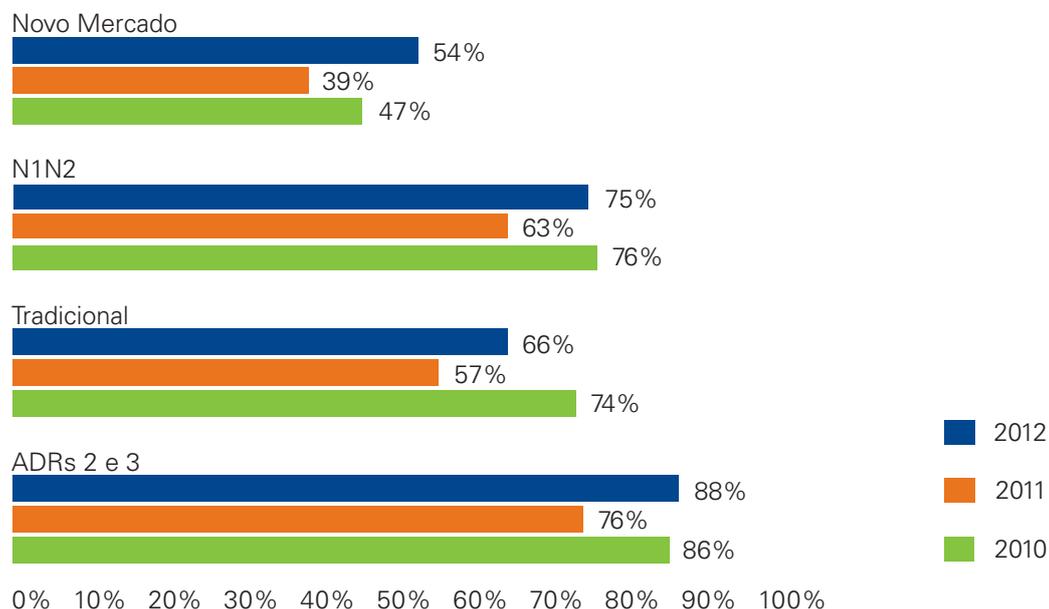


Seguindo uma mesma tendência do Comitê de Auditoria, o Comitê de Remuneração é formado em sua maioria por membros do Conselho de Administração que, em sua minoria, são independentes.

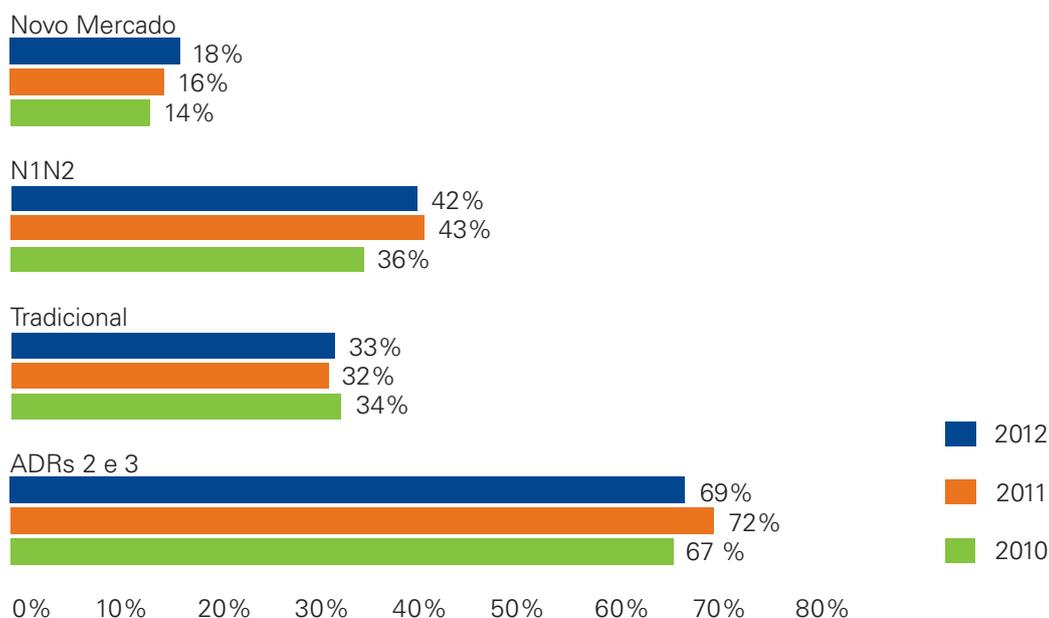


# Conselho Fiscal

## O Conselho Fiscal está instalado?

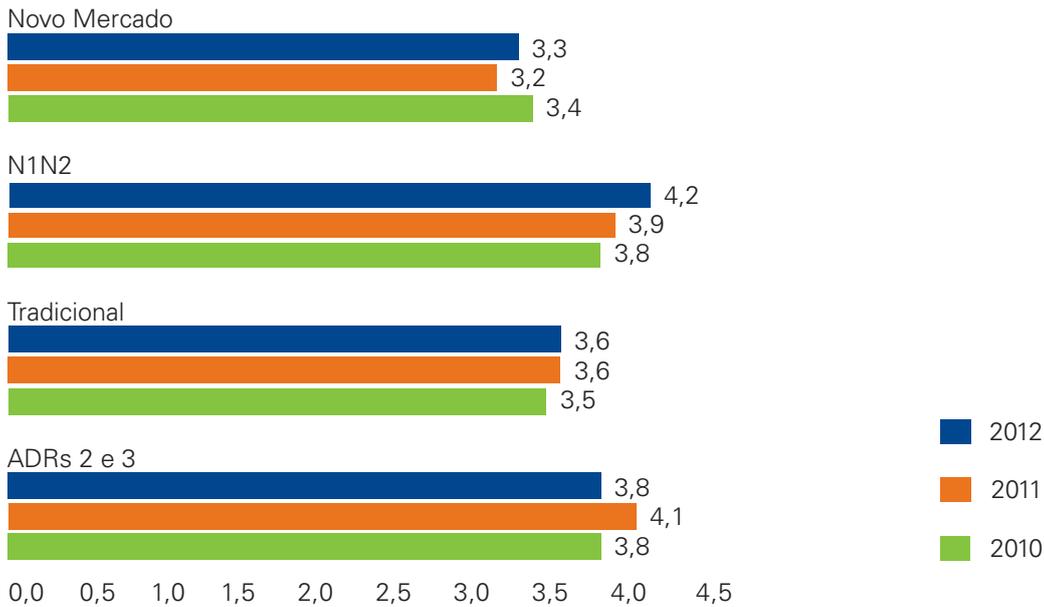


## O Conselho Fiscal atua de modo permanente?



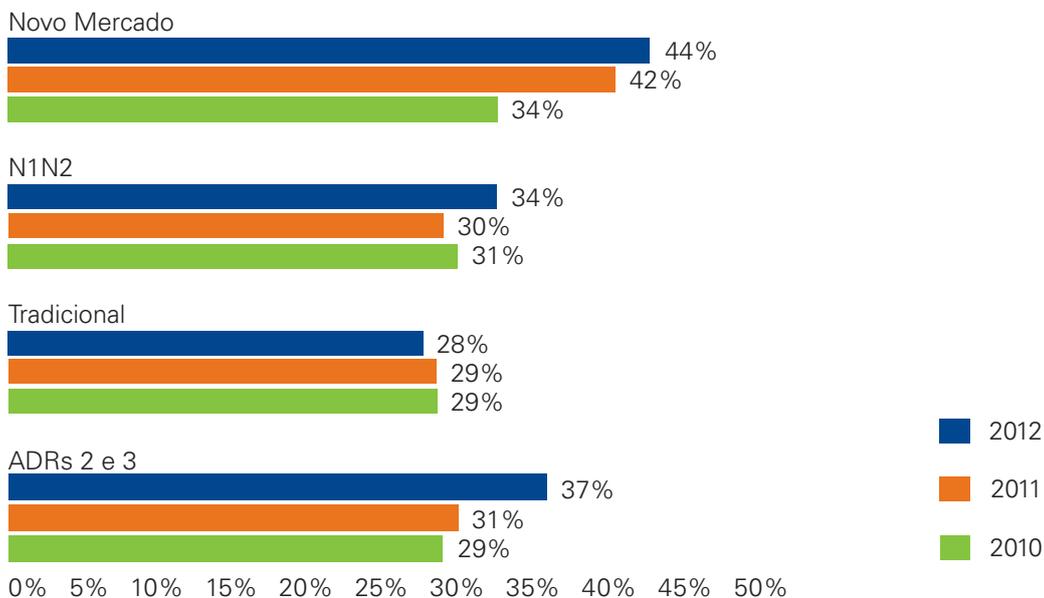
Nota-se uma tendência de crescimento na instalação do Conselho Fiscal em todas as categorias. Todavia, o número de Conselhos Fiscais instalados e atuando de forma permanente, ainda que também em crescimento, ainda é muito baixo. Um fator positivo é que o mercado tem cada vez mais reconhecido a importância da existência do Conselho Fiscal em conjunto com o Comitê de Auditoria em vez de erroneamente considerá-los como semelhantes. Isso tem permitido o crescimento de ambos.

### Quantos membros compõem o Conselho Fiscal?



Apesar de a maioria dos Conselhos Fiscais ser composta por três membros, tem crescido o número de Conselhos Fiscais compostos por quatro a cinco membros.

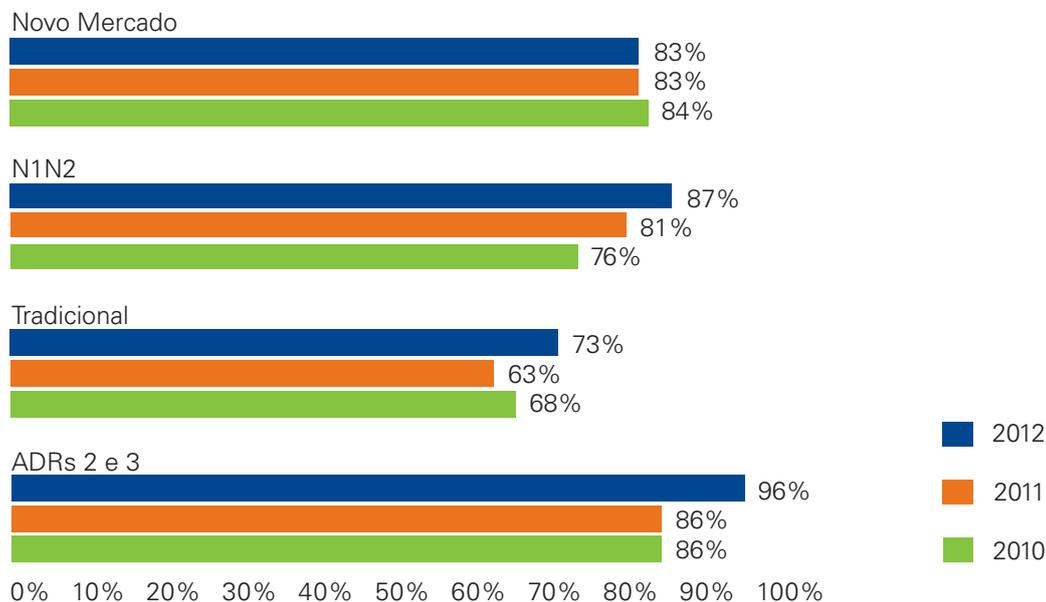
### Qual o percentual de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários?



O crescimento na quantidade de Conselhos Fiscais existentes está em linha com o crescimento do número de conselheiros fiscais indicados pelos minoritários. Ou seja, a preocupação do acionista minoritário em monitorar os atos da administração tem sido um dos motivos do crescimento do número de Conselhos Fiscais e, neste caso, o minoritário tem atuado na indicação do conselheiro fiscal que irá representá-lo.

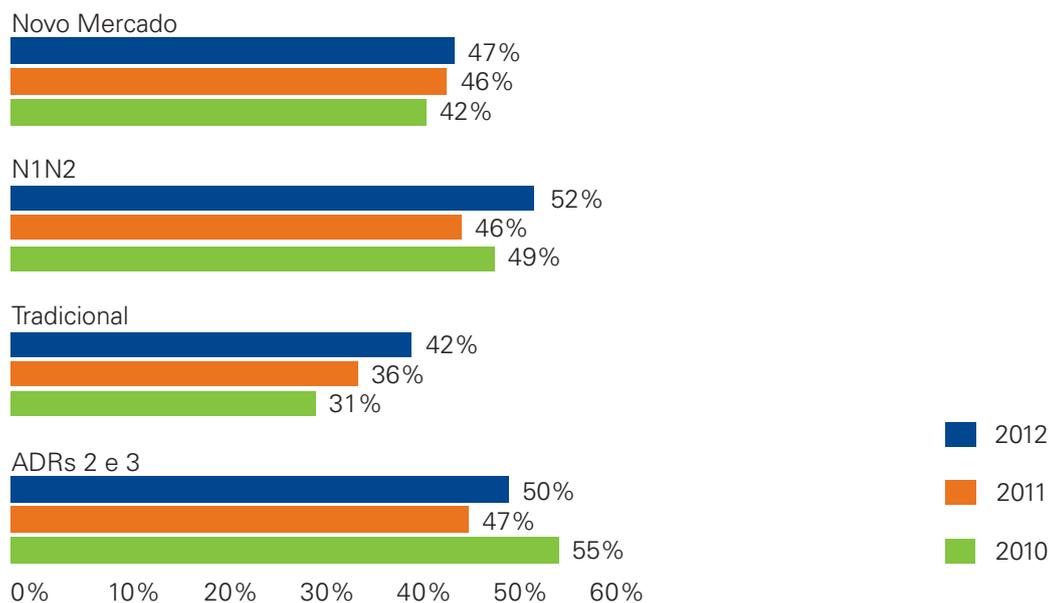
# Remuneração dos Administradores

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



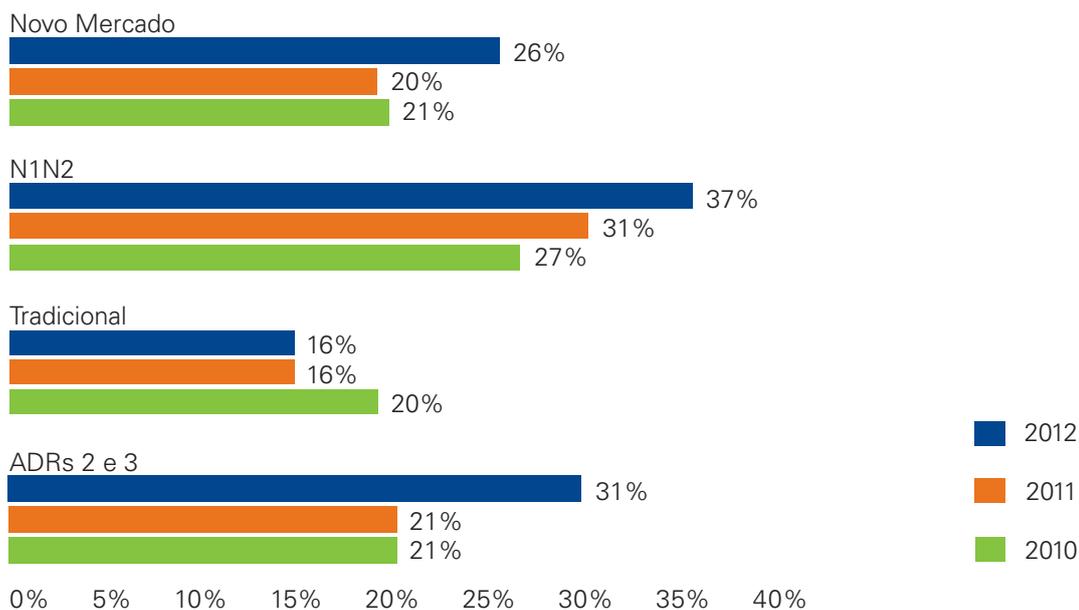
A pressão do mercado de capitais e do próprio órgão regulador tem sido fator importante para uma melhor divulgação destas informações.

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



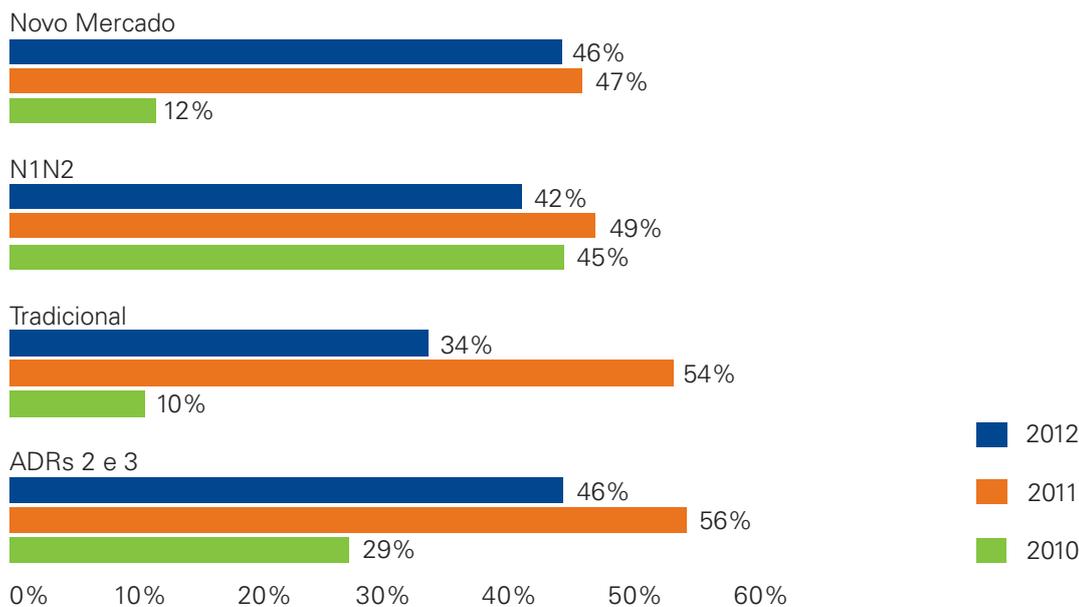
Permanece a tendência de remuneração variável do exercício representar aproximadamente metade da remuneração total da diretoria.

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



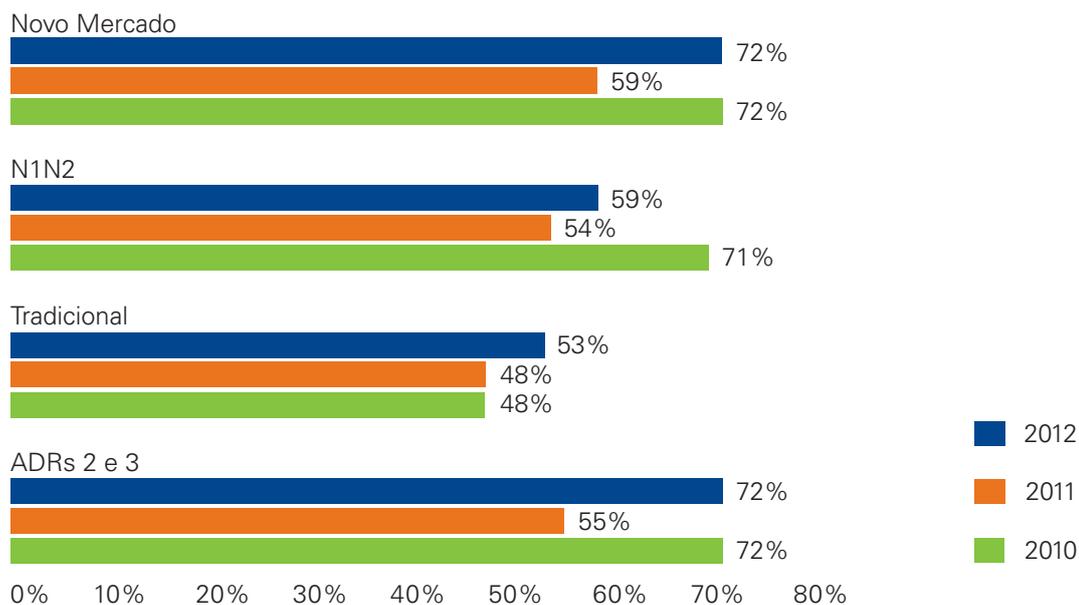
Em linha com a tendência no mercado de capitais europeu e norte-americano, tem crescido o número de empresas que pagam remuneração variável ao seu Conselho de Administração.

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



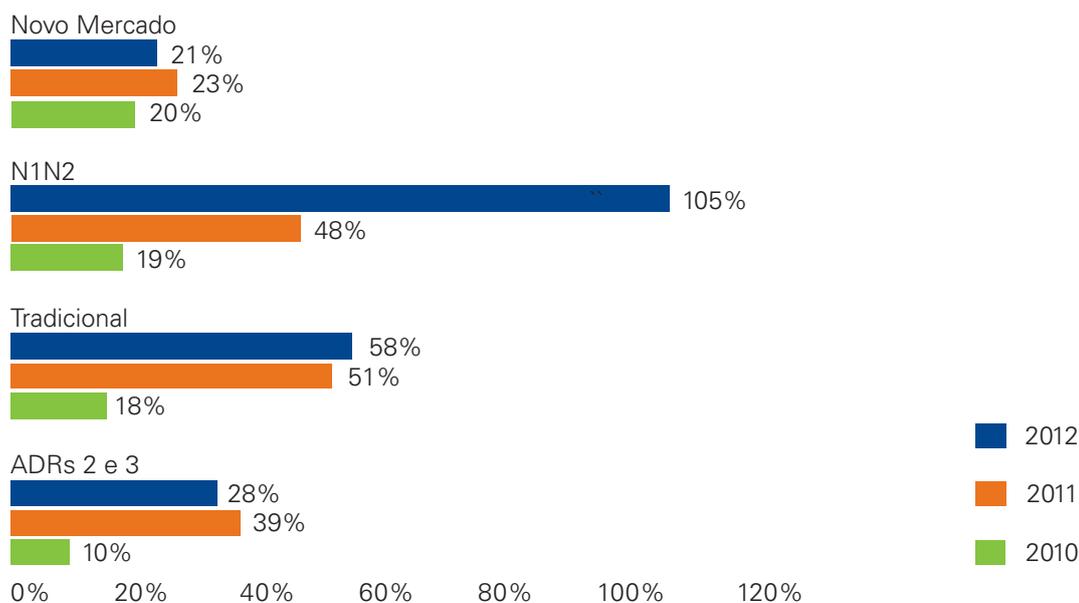
Naquelas empresas que estabelecem remuneração variável ao seu Conselho de Administração, mantém-se a tendência de esta remuneração variável representar aproximadamente 50% da remuneração total dos membros do Conselho de Administração.

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



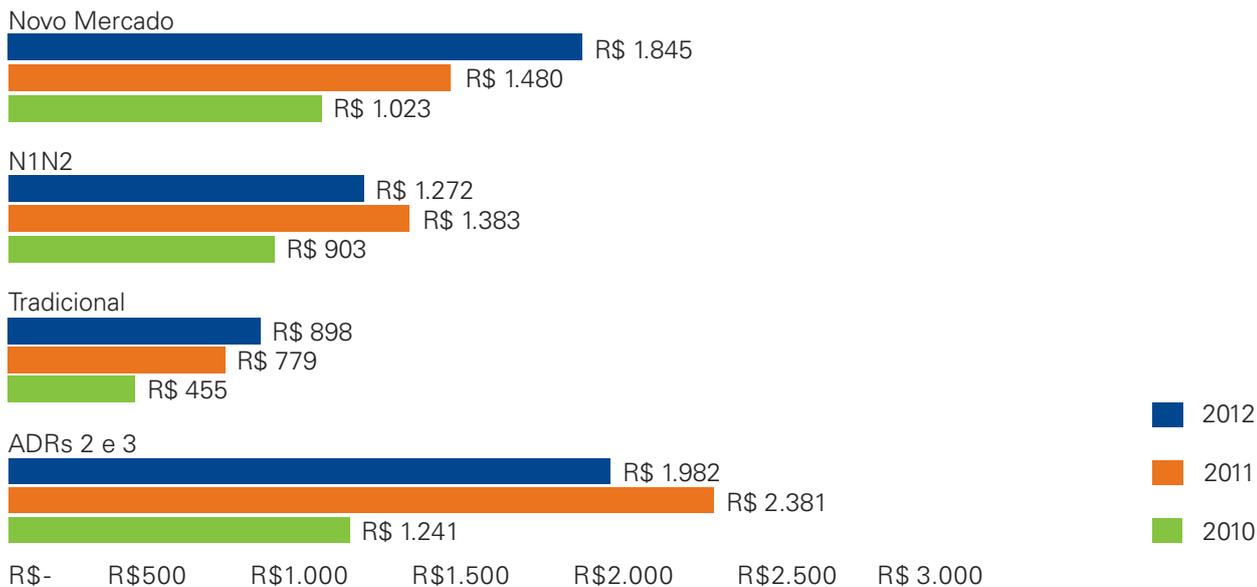
Conforme mencionado anteriormente, as exigências do mercado, bem como do órgão regulador, têm permitido uma melhoria na qualidade dessas informações.

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

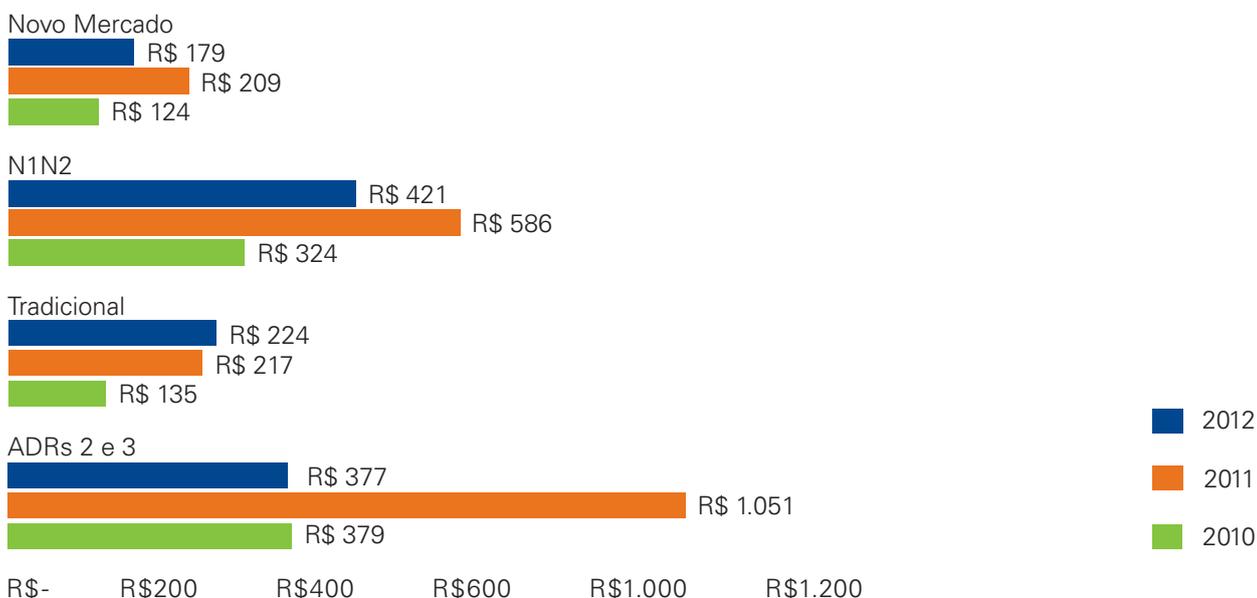


Nota-se uma proporção maior na remuneração paga ao Conselho de Administração em relação à Diretoria Executiva, nos segmentos N1 N2 e Tradicional. O destaque é a variação significativa no N1 N2 por conta de uma empresa que passou a divulgar neste ano (nos anos anteriores utilizou a liminar que permite a não divulgação das informações de remuneração dos administradores), cujo percentual é bastante significativo. Caso a excluíssemos, o percentual seria de 40%.

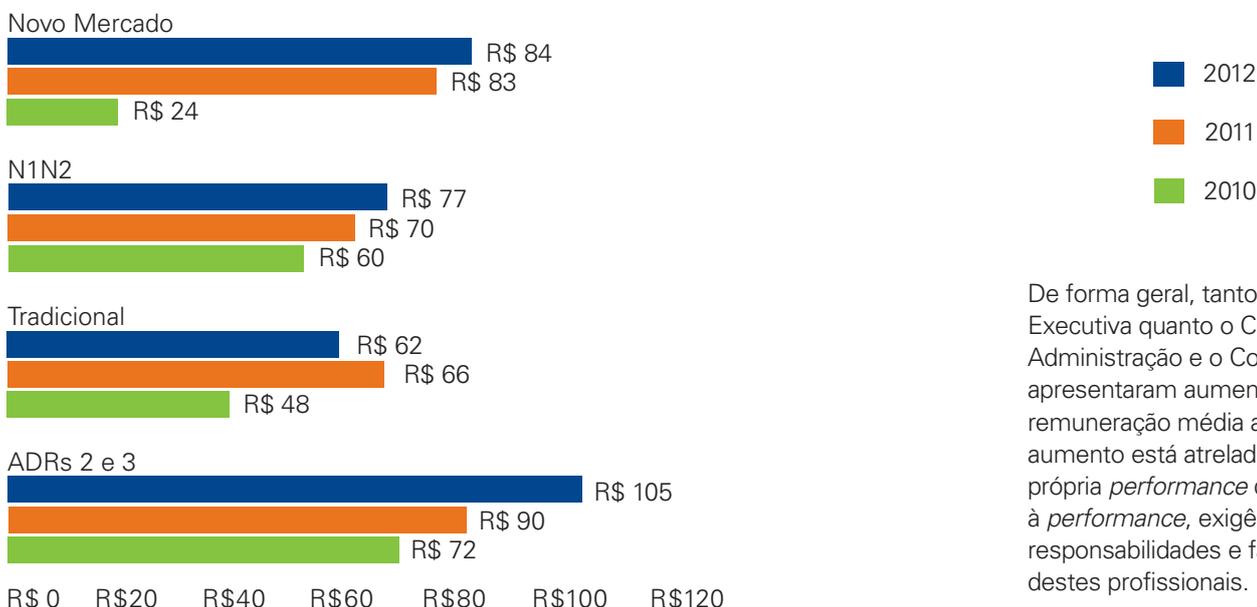
### Qual é a remuneração média anual paga a cada membro da Diretoria Executiva? (R\$ mil)



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



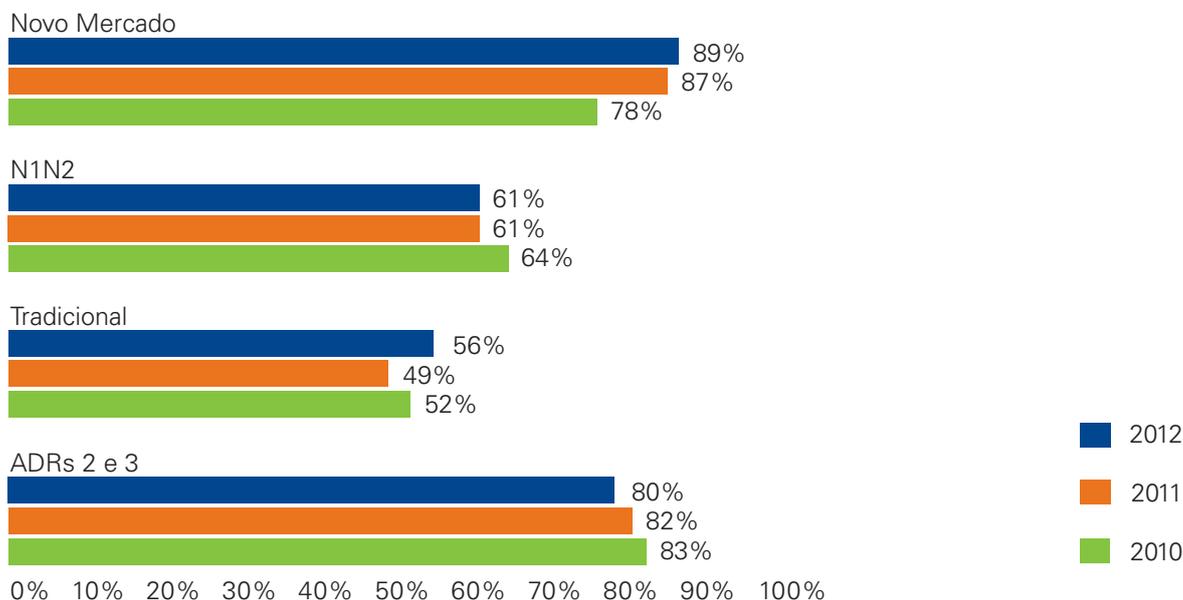
### Qual é a remuneração média anual paga a cada membro do Conselho Fiscal? (R\$ mil)



De forma geral, tanto a Diretoria Executiva quanto o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal apresentaram aumento na sua remuneração média anual. Este aumento está atrelado, além da própria *performance* das empresas, à *performance*, exigências, responsabilidades e fatores de risco destes profissionais.

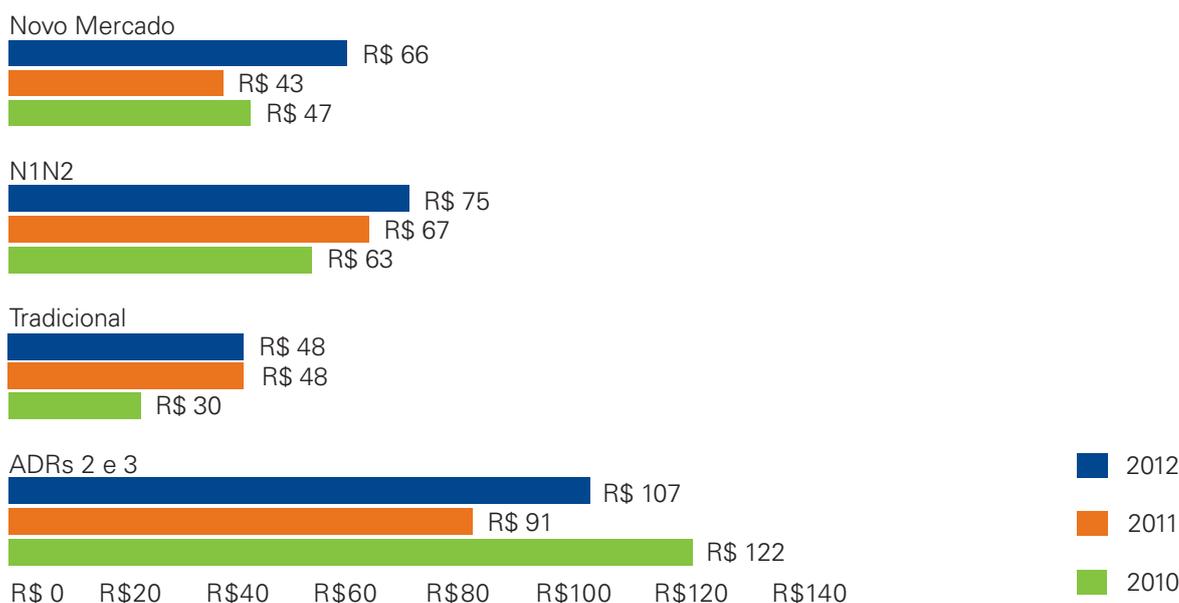
# Seguro D&O

**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?**



O seguro D&O tem sido frequente como um dos componentes obrigatórios para a atuação de um executivo ou de um conselheiro numa empresa. Este fato justifica o aumento na contratação desse seguro nos últimos anos.

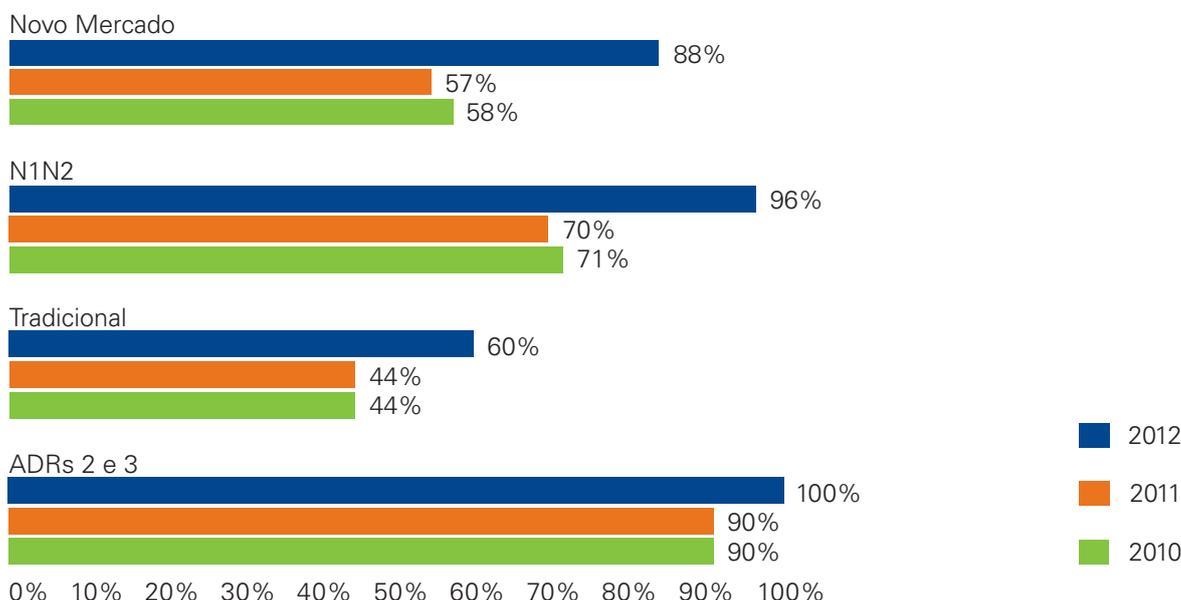
**Qual o valor médio dos seguros D&O? (em R\$ milhões)**



Além do número de empresas que contratam o seguro D&O, tem havido também nos últimos anos um aumento no valor segurado.

# Código de Ética e Conduta

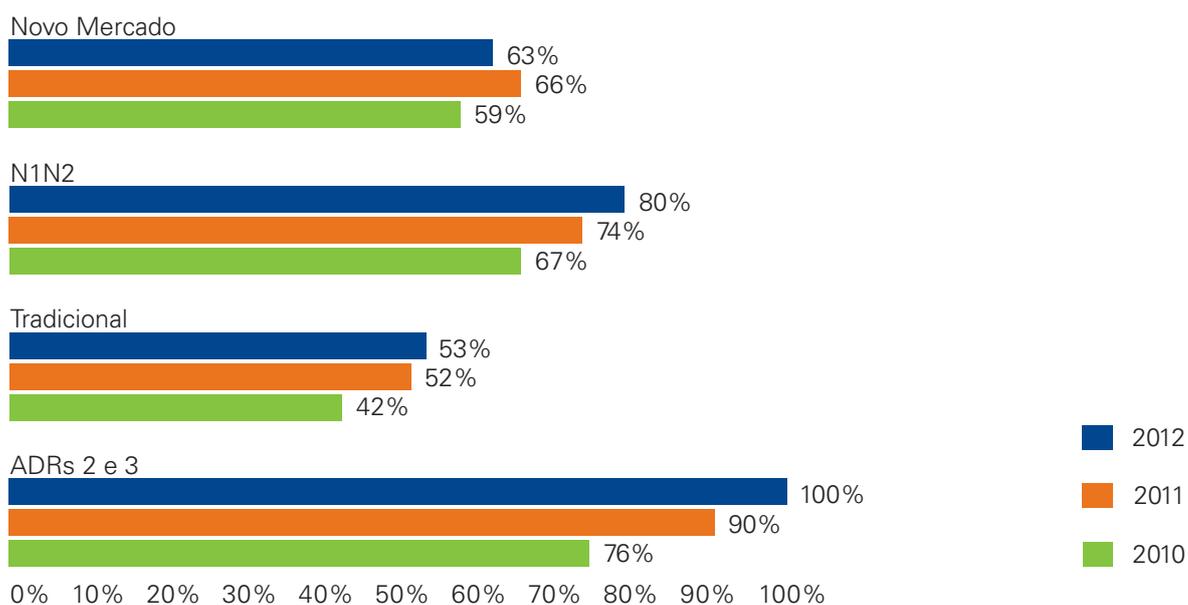
## Existe um Código de Ética e/ou Conduta disponível publicamente?



Em linha com as novas regras da BM&F Bovespa para os níveis diferenciados de governança, as empresas estão adaptando-se para terem um Código de Ética e Conduta e disponibilizá-lo publicamente.

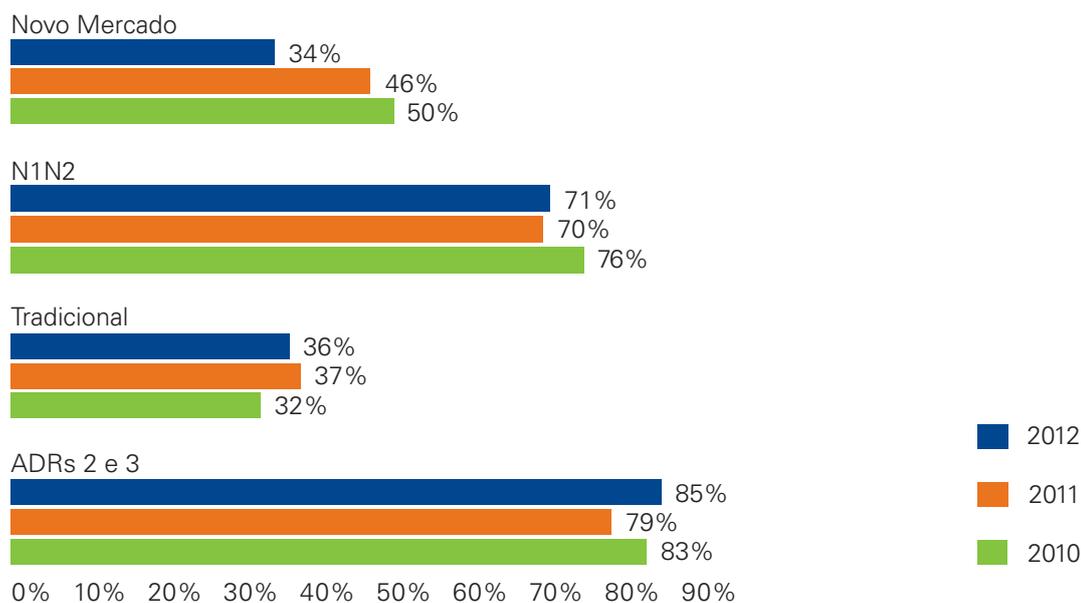
# Gestão de Riscos

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



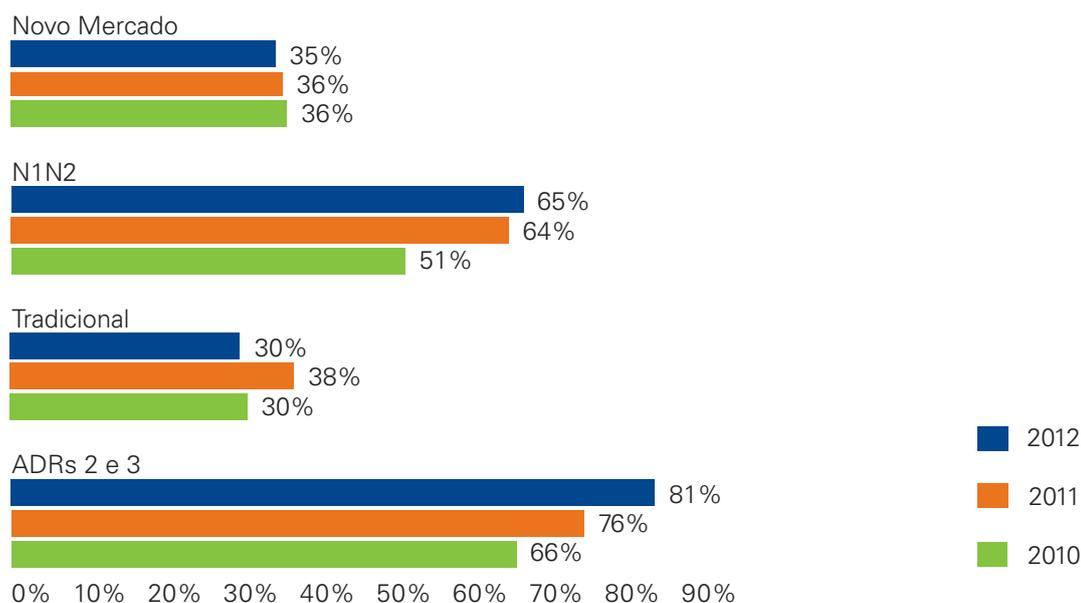
Considerando o ambiente atual de riscos, é imprescindível para uma companhia possuir, além de uma política formal de gerenciamento de riscos, uma área específica para seu monitoramento e controle. Tem sido uma tendência as empresas adaptarem-se a cada ano para que tenham os dois.

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



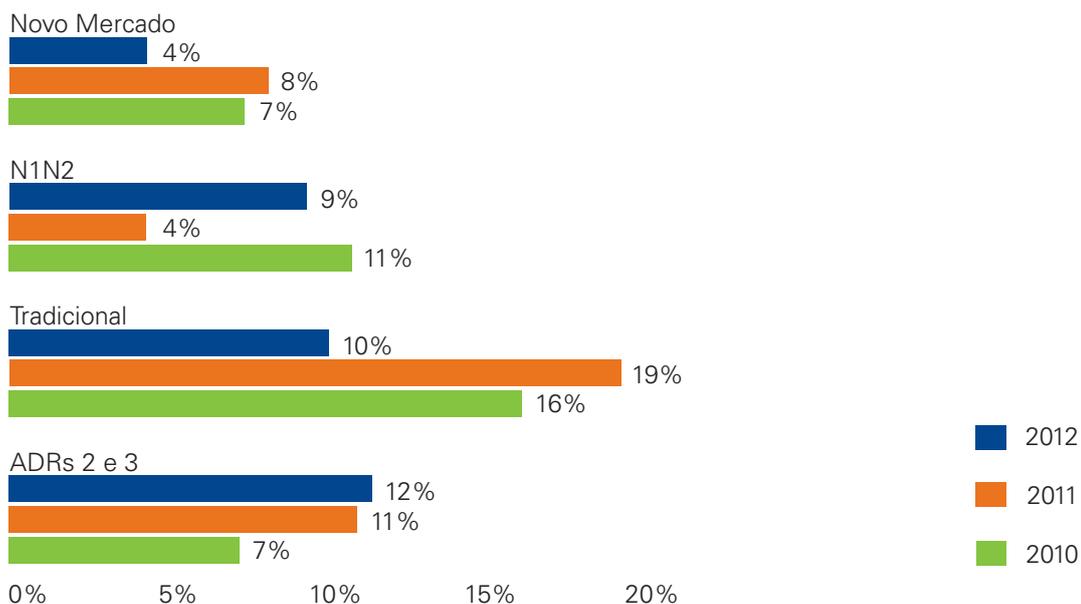
A queda em 2011 no Novo Mercado ocorreu porque muitas empresas deste grupo, nos anos anteriores, divulgavam outras áreas (por exemplo, Tesouraria, Diretoria, Conselho de Administração) como uma área de gerenciamento de riscos. Esta informação foi corrigida.

## 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?



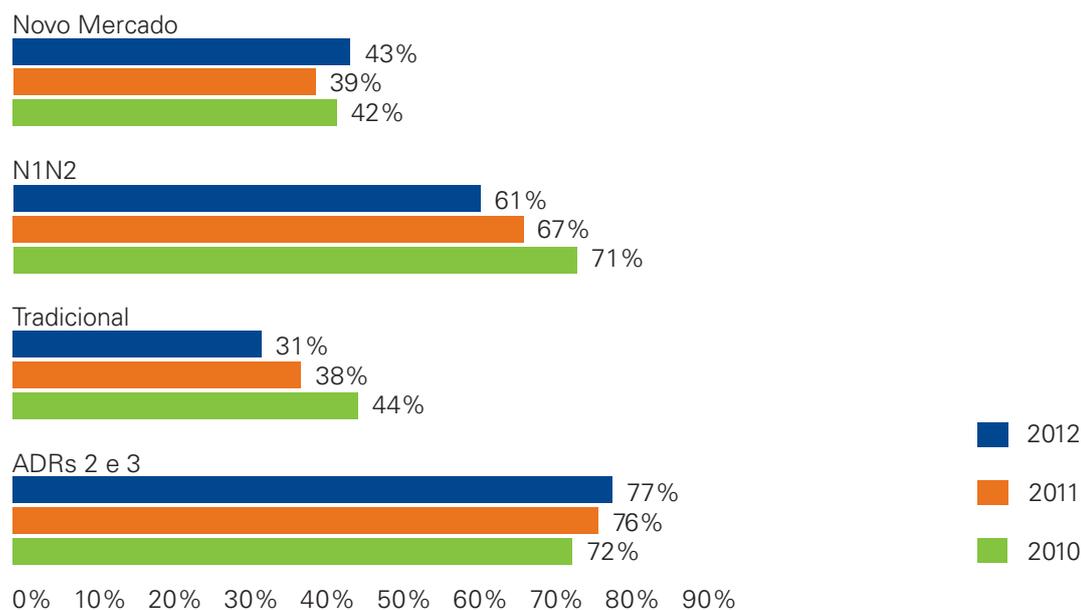
Nota-se uma preocupação nos grupos ADRs 2 e 3 e N1 N2 em melhorar estas divulgações. Resultado inverso é observado nos grupos Tradicional e Novo Mercado que, além de não terem evoluído, ainda apresentam um percentual de divulgação muito baixo.

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

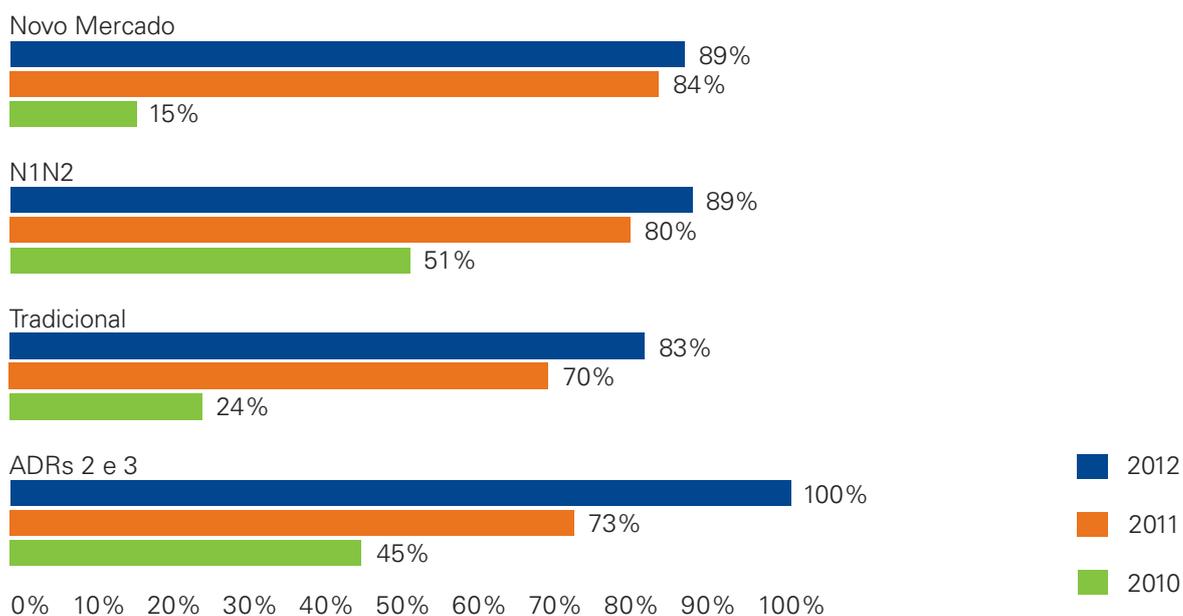


## Auditoria Interna

### 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?

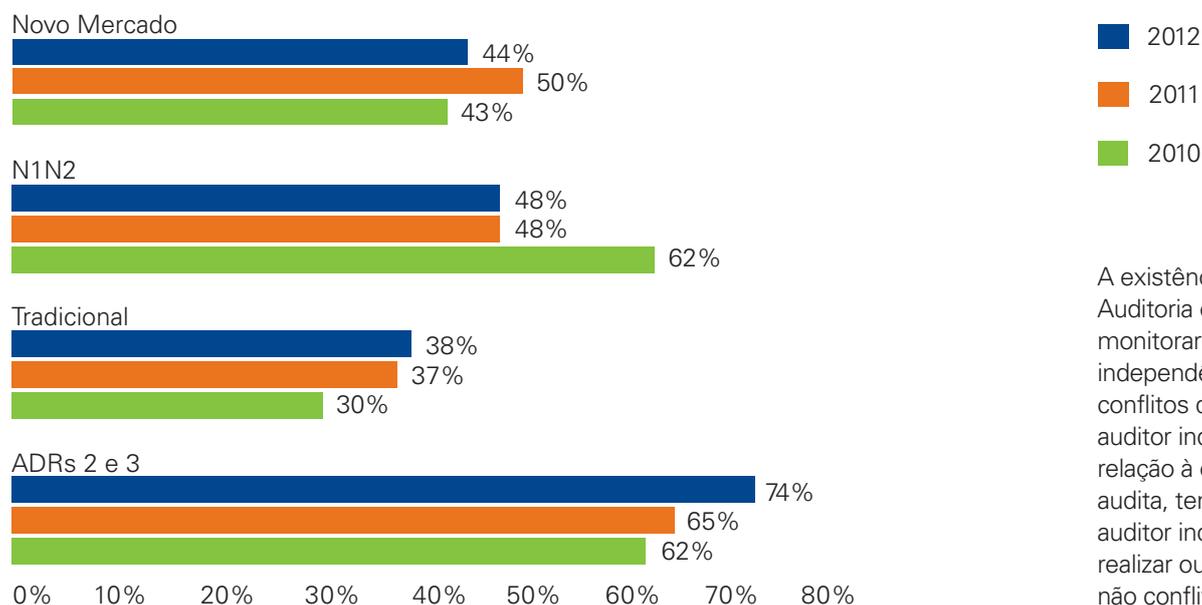


Para uma maior efetividade da auditoria interna, é imprescindível a sua interação com o Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria. Esta interação vem aumentando a cada ano.



# Auditoria Externa

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



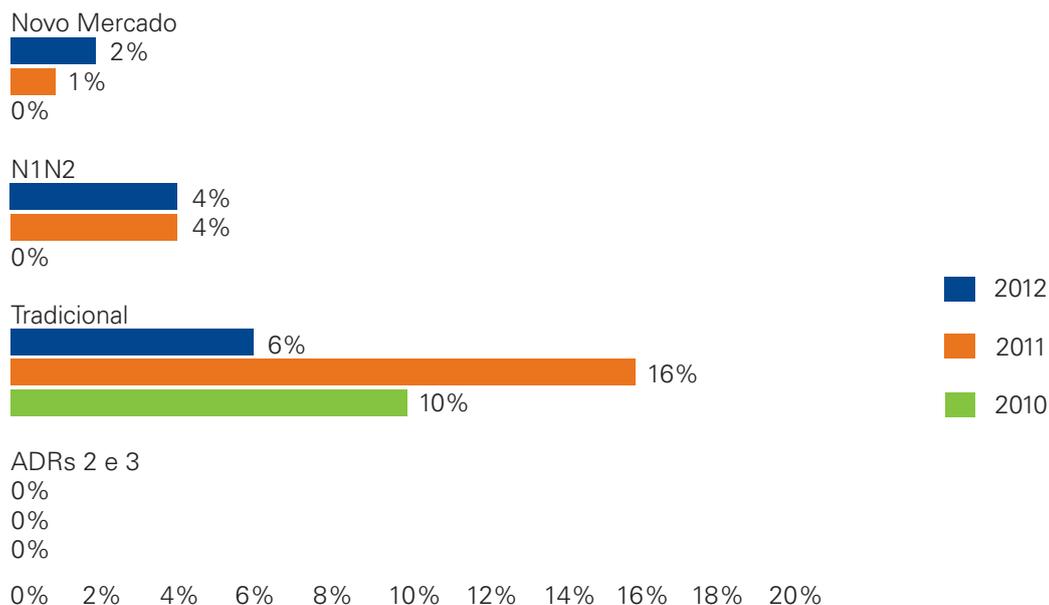
A existência de um Comitê de Auditoria e a sua atuação em monitorar constantemente a independência e potenciais conflitos de interesse do auditor independente em relação à empresa que ele audita, tem permitido que o auditor independente possa realizar outros trabalhos não conflitantes.

2012	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
Novo Mercado	1.193	367	31%
N1 N2	3.872	504	13%
Tradicional	1.926	187	10%
ADRs 2 e 3	8.932	404	5%

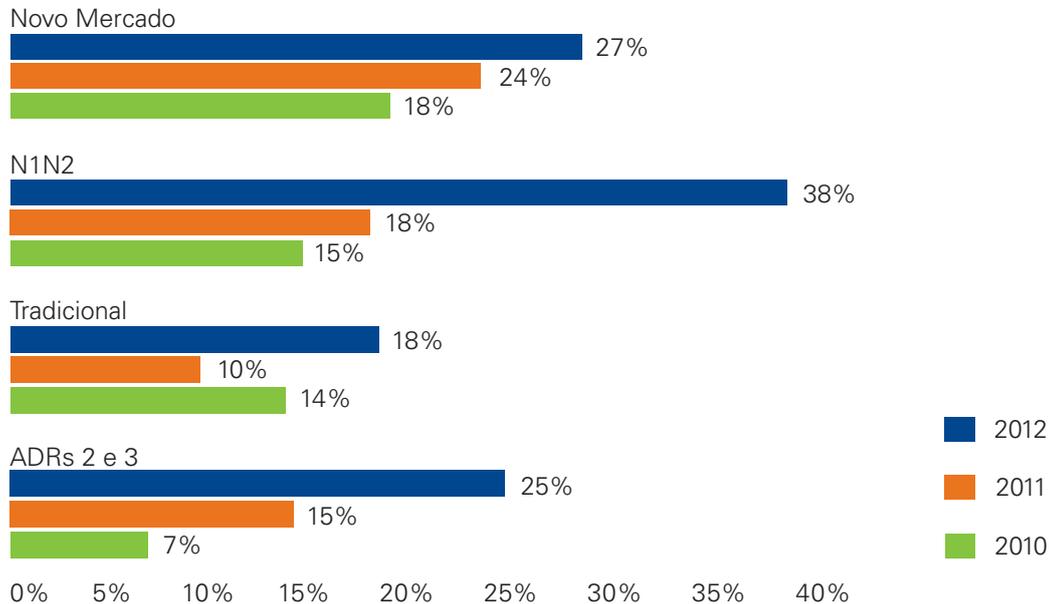
2011	Honorários anuais médios com auditoria independente (R\$ Mil)	Outros trabalhos prestados pela firma de auditoria externa (R\$ Mil)	Outros trabalhos em relação aos honorários com auditoria externa
Novo Mercado	1.218	386	32%
N1 N2	3.822	395	10%
Tradicional	2.262	356	16%
ADRs 2 e 3	9.207	659	7%

2010	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
Novo Mercado	805	350	43%
N1 N2	3.388	295	9%
Tradicional	1.872	237	13%
ADRs 2 e 3	7.575	575	7%

### O parecer da auditoria independente apresentou ressalva no último ano?

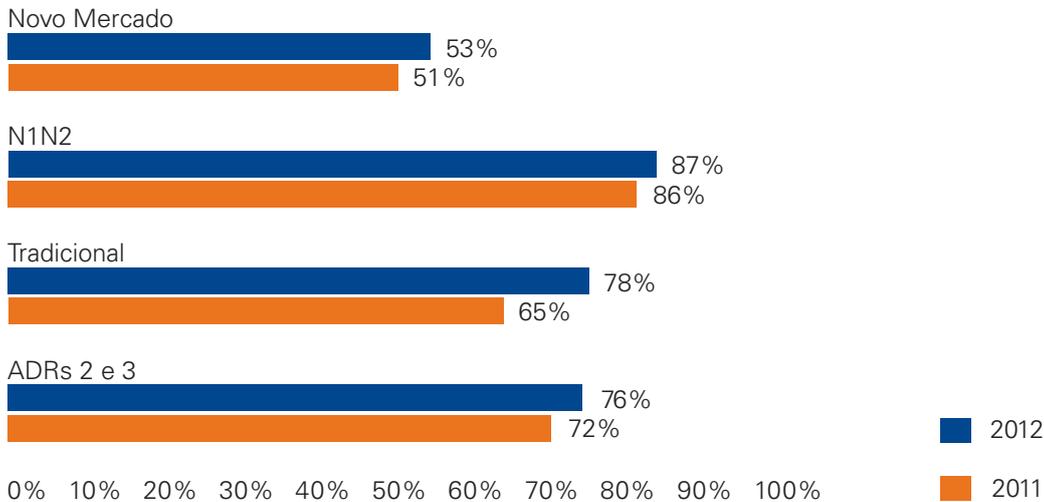


### Houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos no relatório do auditor independente e que tenham sido comentados pela diretoria no Formulário de Referência?

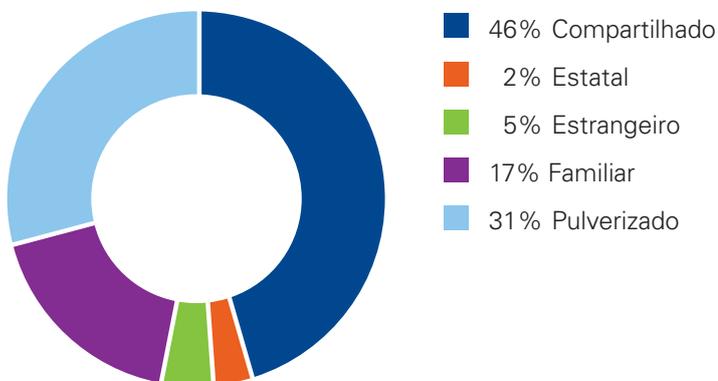


# Controle das Empresas

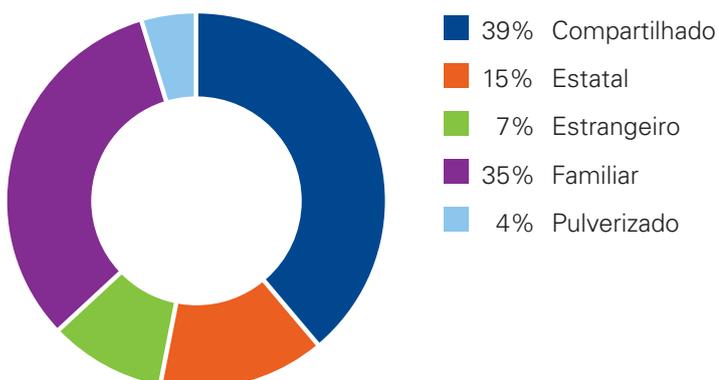
## A empresa possui controle majoritário ou compartilhado?



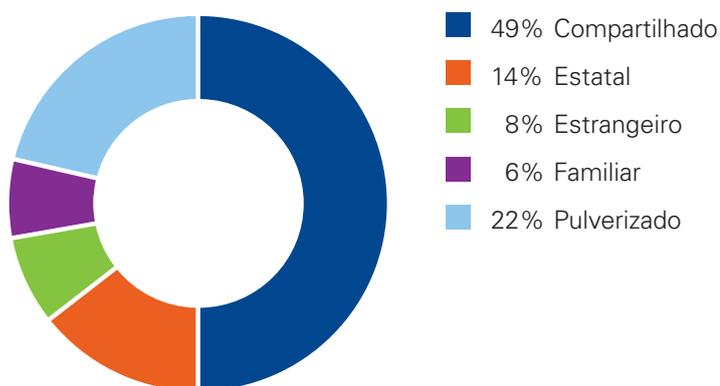
## Qual o tipo de estrutura de propriedade da empresa? (Controle estatal, controle compartilhado, controle familiar, controle estrangeiro, ou pulverizado) - Novo Mercado - 2012



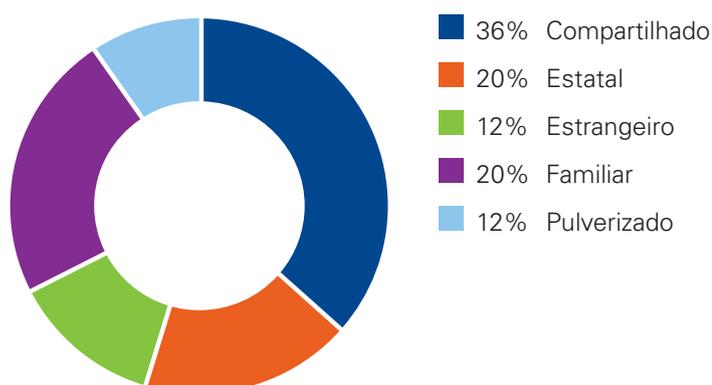
## Qual o tipo de estrutura de propriedade da empresa? (Controle estatal, controle compartilhado, controle familiar, controle estrangeiro, ou pulverizado) - N1 N2 - 2012



**Qual o tipo de estrutura de propriedade da empresa?  
(Controle estatal, controle compartilhado, controle familiar, controle estrangeiro, ou pulverizado) - Tradicional - 2012**

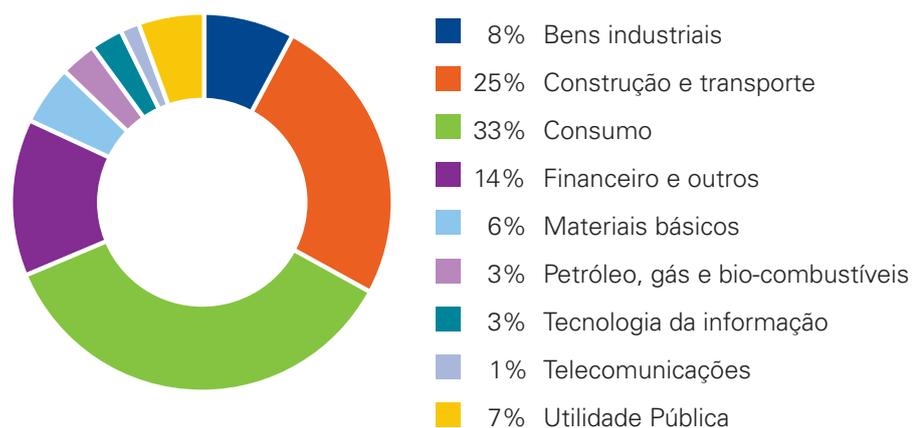


**Qual o tipo de estrutura de propriedade da empresa?  
(Controle estatal, controle compartilhado, controle familiar, controle estrangeiro, ou pulverizado) - ADR's 2 e 3 - 2012**

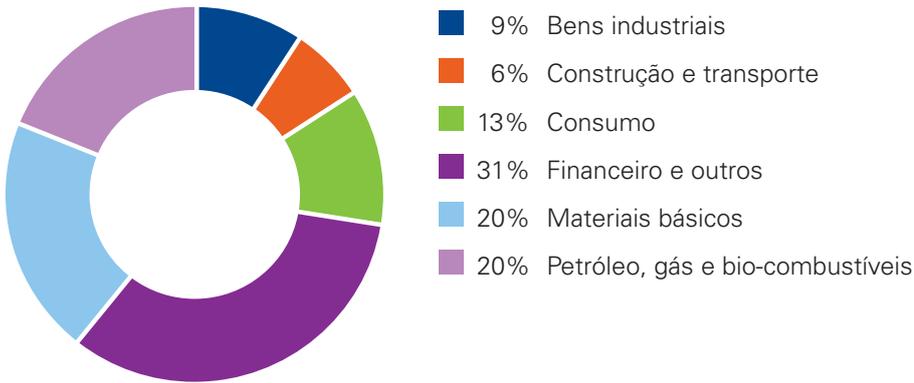


## Setores de Atuação das Empresas

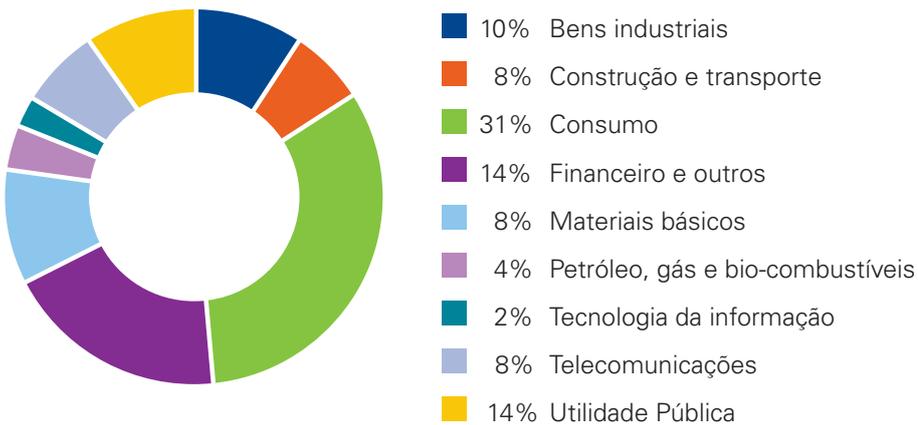
**Qual o setor de atuação de empresa?  
Novo Mercado - 2012**



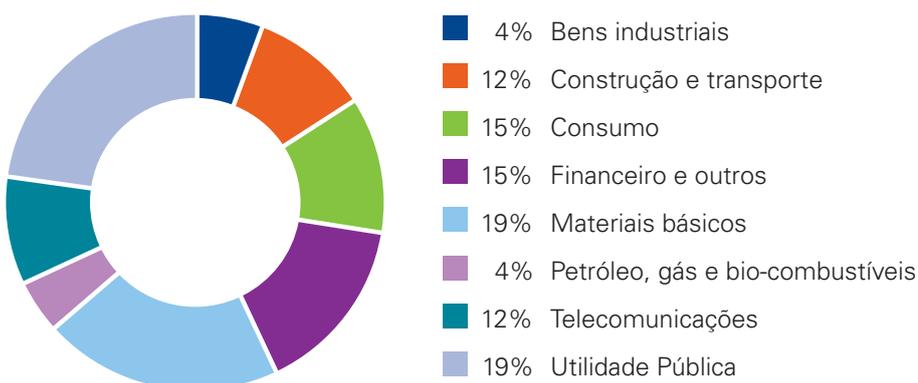
**Qual o setor de atuação de empresa?  
N1 N2 - 2012**



**Qual o setor de atuação de empresa?  
Tradicional - 2012**



**Qual o setor de atuação de empresa?  
ADR's 2 e 3 - 2012**



# Faturamento das Empresas

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

Novo Mercado



N1N2



Tradicional



2012

2011

2010

ADRs 2 e 3



R\$ R\$ 5.000 R\$ 10.000 R\$ 15.000 R\$ 20.000 R\$ 25.000 R\$ 30.000 R\$ 35.000 R\$ 40.000



# ANEXO I - Relação das empresas que fizeram parte do Estudo

## NOVO MERCADO

- Aliansce Shopping Centers S.A.
- ALL - América Latina Logística
- Amil Participações S.A.
- Ananguera 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&F Bovespa S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
- BR Malls Participações S.A.
- BR Properties S.A.
- Brasil Brokers Participações 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.
- CCX Carvão da Colômbia S.A.
- CETIP S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivados
- Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP
- Cia. de Saneamento de Minas Gerais - COPASA
- Cia. Hering
- Cia. Providência Indústria e Comércio
- Cielo S.A.
- Companhia De Concessões Rodoviárias - CCR S.A.
- Companhia de Locação das Américas
- 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 Comercial Properties
- Diagnostico das Américas S.A.
- Direcional Engenharia 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.
- EZ TEC 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.
- Metalfrio 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.
- Paranapanema 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 Drogasil S.A.
- Redecard S.A.
- Redentor Energia S.A.
- Renar Maçãs S.A.
- Restoque Comércio e Confeções 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.
- Tim Participações S.A.
- Totvs S.A.
- TPI - Triunfo Participações e Investimentos S.A.
- Tractebel Energia S.A.
- Trisul S.A.
- Ultrapar Participações S.A.
- Unicasa Indústria de Móveis S.A.
- VALID Soluções e Serviços de Segurança em Meios de Pagamento e Identificação S.A.
- Vanguarda Agro S.A.
- Viver Incorporadora e Construtora S.A.
- Weg S.A.

## NÍVEL 1 E NÍVEL 2

- Abril Educação S.A.
- Alpargatas S.A.
- Banco ABC Brasil S.A.
- 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.
- Banco Santander (Brasil) S.A.
- Banco Sofisa S.A.
- Bradespar S.A.
- Braskem S.A.
- Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - CELESC
- Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS
- Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar
- Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
- Cia. Energética de Minas Gerais - CEMIG
- Cia. Energética de São Paulo - CESP
- 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
- CTEEP - Cia. de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
- Eucatex S.A. Indústria e Comércio
- Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.
- Fras-le S.A.
- Forjas Taurus S.A.
- Gerdau S.A.
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
- Inepar S.A. Indústria e Construções
- Itaú Unibanco Holding S.A.
- Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.
- Klabin S.A.
- Kroton Educacional S.A.
- Mangels Industrial S.A.
- Metalúrgica Gerdau S.A.
- Marcopolo S.A.
- Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A.
- Net Serviços de Comunicação S.A.
- Paraná Banco S.A.
- Randon S.A. Implementos e Participações
- Renova Energia S.A.
- Santos Brasil Participações S.A.
- Saraiva S.A. Livreiros Editores
- Sul América S.A.
- Suzano Papel e Celulose S.A.
- Tam S.A.
- Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. - TAESA
- Unipar - União de Indústrias Petroquímicas S.A.
- Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - USIMINAS
- Vale S.A.

## TRADICIONAL

- AES Elpa S.A.
- AES Tietê S.A.
- BANESTES S.A. - Banco do Estado do Espírito Santo
- Bardella S.A. Indústrias Mecânicas
- Battistella Administração e Participações S.A.
- Banco Mercantil do Brasil S.A.
- Brasmotor S.A.
- BTG Pactual Participations Ltd
- Celulose Irani S.A.
- Companhia Energética de Brasília - CEB
- 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 Ceará - COELCE
- Cia. Siderúrgica Nacional - Sid Nacional - CSN
- Contax Participações S.A.
- Cia. de Tecidos Norte de Minas - COTEMINAS
- Dimed S.A. - Distribuidora de Medicamentos
- Dufry A.G.
- EMAE - Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.
- Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A.
- GP Investments Ltd
- GPC Participações S.A.
- Guararapes Confeções S.A.
- Haga S.A. Indústria e Comércio
- IGB Eletrônica S.A.
- Indústrias José Batista Duarte S.A.
- Jereissati Participações S.A.
- João Fortes Engenharia S.A.
- Kepler Weber S.A.
- LAEP Investments Ltd
- Lojas Americanas S.A.
- Millennium Inorganic Chemicals do Brasil S.A.
- Minupar Participações S.A.
- Mundial S.A. - Produtos de Consumo
- Oi S.A.
- Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS
- Plascar Participações Industriais S.A.
- Refinaria de Petróleo Manguinhos S.A.
- RJCP Equity S.A.
- Souza Cruz S.A.
- Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS
- Telefônica Brasil S.A.
- Telemar Participações S.A.
- Tupy S.A.
- Via Varejo S.A.
- Whirlpool S.A.
- Wilson Sons Limited

## ADRs 2 e 3

Empresa	Grupo	Empresa	Grupo
• BRF - Brasil Foods S.A.	Novo Mercado	• Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar	N1
• Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP	Novo Mercado	• Cia. Energética de Minas Gerais - CEMIG	N1
• CPFL Energia S.A.	Novo Mercado	• Cia. Paranaense de Energia - COPEL	N1
• Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	Novo Mercado	• Gerdau S.A.	N1
• Fibría Celulose S.A.	Novo Mercado	• Itaú Unibanco Holding S.A.	N1
• Gafisa S.A.	Novo Mercado	• Vale S.A.	N1
• Tim Participações S.A.	Novo Mercado	• Cia. de Bebidas das Américas - AMBEV	Tradicional
• Ultrapar Participações S.A.	Novo Mercado	• Cia. Siderúrgica Nacional - Sid Nacional - CSN	Tradicional
• Banco Santander (Brasil) S.A.	N2	• Oi S.A.	Tradicional
• Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	N2	• Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS	Tradicional
• Net Serviços de Comunicação S.A.	N2	• Telefônica Brasil S.A.	Tradicional
• Tam S.A.	N2		
• Banco Bradesco S.A.	N1		
• Braskem S.A.	N1		
• Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS	N1		

## **ACI** **Audit Committee Institute**

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; as IFRS e a Lei nº 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](http://www.kpmg.com/BR).

## Mesas de Debates do ACI

Evento	Data	Tema	Painelista
Lançamento do ACI - São Paulo	18/02/2004	Implementação do Comitê de Auditoria	<b>Isaac Sutton</b> - Membro do Comitê de Auditoria Aracruz Celulose <b>Scott Reed</b> - KPMG - Líder do ACI nos EUA
1ª Mesa de Debates São Paulo	15/04/2004	Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competências necessárias e atividades a desenvolver	<b>Fernando Albino</b> - Sócio - Albino Advogados Associados <b>Aloísio Macário</b> - Gerente de Governança Corporativa - PREVI <b>Herbert Steinberg</b> - Sócio - Mesa
2ª Mesa de Debates São Paulo	01/07/2004	Melhores Práticas em Conselhos e Comitês	<b>José Guimarães Monforte</b> - Presidente - IBGC
3ª Mesa de Debates São Paulo	20/10/2004	Responsabilidade Legal e Estatutária dos membros de conselhos e comitês	<b>Marcelo Fernandes Trindade</b> - Presidente - CVM <b>Renato Chaves</b> - Diretor de Participações - PREVI <b>Syllas Tozzini</b> - Sócio - Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados
4ª Mesa de Debates São Paulo	16/02/2005	Seção 404 - Lei Sarbanes Oxley	<b>Robert Lipstein</b> - KPMG USA <b>João Carlos da Costa Brega</b> - CFO - Multibras S.A. <b>Sidney Simonaggio</b> - Presidente - RGE - Rio Grande Energia S.A
5ª Mesa de Debates São Paulo	18/05/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes Oxley Práticas de Implementação	<b>Nilton C. Rezende</b> - CFO - Ecolab Química Ltda. <b>Caio de Almeida Cunha</b> - CFO - SAP Brasil Ltda. <b>Gilberto Costa de Souza</b> - Assessor de Governança Corporativa na CPFL
6ª Mesa de Debates São Paulo	17/08/2005	SOX 301 - Conselho Fiscal ou Comitê de Auditoria	<b>Paulo Roberto S. da Cunha</b> - Membro do Comitê de Auditoria - Banco Bradesco S.A. <b>João Verner Juenemann</b> <b>Luciano C. Ventura</b> - Conselheiro Fiscal IBGC e Comitê de Auditoria do Barrisul
7ª Mesa de Debates São Paulo	09/11/2005	Gerenciamento de Riscos	<b>Antônio Luiz Pizarro Manso</b> - CFO - Embraer <b>Roberto Lamb</b> - Professor - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Comemoração de 2 Anos do ACI São Paulo	15/02/2006	Regulamentação do Mercado para 2006	<b>Isaac Sutton</b> - Membro do Comitê de Auditoria - Aracruz Celulose <b>Sidney Ito</b> - Sócio - KPMG <b>Marcelo Fernandes Trindade</b> - Presidente - CVM
8ª Mesa de Debates São Paulo	26/05/2006	Auto-avaliação do Comitê de Auditoria	<b>Luciano C. Ventura</b> - Conselheiro Fiscal de Empresas - LCV Consultoria em Governança Corporativa e Repr. de Acionistas <b>Martin Glogowsky</b> - Presidente - Fundação CESP
9ª Mesa de Debates São Paulo	06/10/2006	Sox Update e Avaliação do Ambiente de Controle	<b>Leonardo Moretzsohn Andrade</b> - Diretor de Controladoria da Vale
10ª Mesa de Debates São Paulo	09/03/2007	Fraudes e Governança em TI	<b>Renato Opice Blum</b> - Sócio - Opice Blum Advogados Associados <b>Frank Meylan</b> - Sócio - KPMG

11ª Mesa de Debates São Paulo	25/06/2007	Comitês de Auditoria e Conselho Fiscal: Há similaridade nas suas funções e responsabilidades?	<b>Sidney Ito</b> - Sócio - KPMG <b>André Coutinho</b> - Sócio - KPMG
12ª Mesa de Debates São Paulo	01/10/2007	Relacionamento com os Auditores Externos e Internos	<b>João Carlos Orzzi Lucas</b> - Diretor de Auditoria Interna da Brasil Telecom
13ª Mesa de Debates São Paulo	06/12/2007	O Desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil	<b>Maria Helena Santana</b> - Presidente - CVM
14ª Mesa de Debates São Paulo	08/04/2008	IFRS e US GAAP - Cases de processos de implementação	<b>Geraldo Toffanello</b> - Diretor Corporativo Contábil - Grupo Gerdau <b>Pedro Carlos de Mello</b> - Contador Geral - Banco do Brasil S.A.
15ª Mesa de Debates São Paulo	07/08/2008	A Importância das Boas Práticas de Governança Corporativa na Ótica do IFC (Banco Mundial) e da Agência de Rating Moody's	<b>Luiz Tess</b> - Diretor Geral - Moody's América Latina <b>Pedro M. Meloni</b> - Principal Advisor - América Latina e Caribe - IFC - International Finance Corporation
16ª Mesa de Debates São Paulo	15/10/2008	Potenciais benefícios dos Private Equities para as boas práticas de governança corporativa e a evolução da estrutura de propriedade no Brasil	<b>Mauro Cunha</b> - Sócio Mauá Investimentos e Presidente IBGC <b>Alexandre Saigh</b> - Sócio Pátria Investimentos
17ª Mesa de Debates São Paulo	02/12/2008	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas	<b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG <b>Alexandre Di Miceli da Silveira</b> - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) <b>Gilberto Mifano</b> - Presidente do Conselho de Administração da BM&F Bovespa
18ª Mesa de Debates São Paulo	12/3/2009	Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: Responsabilidades, potenciais conflitos e lições aprendidas	<b>Sidney Ito e André Coutinho</b> Sócios da KPMG
19ª Mesa de Debates São Paulo	25/6/2009	Monitoramento do gerenciamento de riscos - Como os Conselhos e o Comitê de Auditoria devem atuar para serem eficazes?	<b>André Vitória</b> - Diretor de Gestão de Riscos da AMBEV

Evento	Data	Tema	Painelista
20ª Mesa de Debates São Paulo	01/10/2009	IFRS e a Lei nº 11.638 - Qual é o papel dos Conselhos e dos Comitês de Auditoria a respeito deste tema e como atuar de forma eficaz?	<b>Celso Giacometti</b> - Conselheiro e Consultor <b>Charles Kriek</b> - Sócio KPMG <b>Pedro Anders</b> - Sócio KPMG
21ª Mesa de Debates São Paulo	09/12/2009	O Desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil: um panorama de 2009 e as perspectivas para 2010.	<b>Alexandre Di Miceli</b> - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) <b>Prof. Doutor Eliseu Martins</b> - Diretor CVM <b>Sidney Ito</b> - sócio KPMG
22ª Mesa de Debates São Paulo	18/03/2010	1. Empresas Familiares e de Médio Porte: que aspectos das boas práticas de governança devem ser considerados? / 2. A Instrução CVM 480	<b>Pedro M. Meloni</b> - Advisor América Latina do IFC <b>Jorge Eduardo M. Moraes</b> - Depto. Investimento de Empresas de Pequeno e Médio Porte do BNDES <b>Rodrigo Camargo</b> - Sócio do Frignani e Andrade Advogados <b>Rogério Andrade</b> - Sócio KPMG <b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG
23ª Mesa de Debates São Paulo	08/06/2010	Responsabilidade Legal dos Conselheiros e o Seguro D&O.	<b>Dr. Gustavo Contrucci</b> - sócio da Contrucci & Restiffe Sociedade de Advogados <b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG
24ª Mesa de Debates São Paulo	17/09/2010	Uma atualização sobre os assuntos de maior preocupação dos conselheiros e membros de comitês das empresas.	<b>Luciana Pires Dias</b> - Superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM <b>Alan Riddell</b> - Sócio da Área de Financial Advisory Services da KPMG <b>Ramon Jubels</b> - Sócio da KPMG no Brasil, especialista em IFRS <b>Carlos Alberto Nascimento</b> - Gerente Tributário da Mastersaf Solução Fiscal e Tributária
25ª Mesa de Debates São Paulo	08/12/2010	As perspectivas da governança corporativa para 2011.	<b>Gilberto Mifano</b> - Presidente do IBGC <b>Horácio Lafer Piva</b> - Consultor de Administração <b>Sérgio Darcy da Silva Alves</b> - Comitê de Auditoria do Santander <b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG
26ª Mesa de Debates São Paulo	23/03/2011	A importância e a atuação eficaz dos comitês de auditoria no Brasil e no Mundo.	Workshop com todos os participantes
27ª Mesa de Debates São Paulo	14/06/2011	O processo de comunicação entre CFO / auditoria interna / auditoria externa com o conselho de administração e comitê de auditoria.	<b>João Miranda</b> - CFO do Grupo Votorantim <b>André Vitória</b> - Diretor de riscos e auditoria interna da AMBEV
28ª Mesa de Debates - Capítulo RJ	23/08/2011	A governança corporativa e o mercado de capitais	<b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG <b>Ana Paula Carracedo</b> - Gerente sênior de GC da KPMG

29ª Mesa de Debates São Paulo	14/09/2011	1. A Estrutura de Controles internos do Banco do Brasil	<b>Fernando de Rosa</b> - Gerente Executivo na Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil
30ª Mesa de Debates São Paulo	07/12/2011	As expectativas econômicas em 2012 para conselheiros e membros de comitês	<b>Mailson da Nóbrega</b> - Membro de Conselho de Administração de diversas empresas e Sócio da Tendências Consultoria Integrada <b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG <b>Ana Paula Carracedo</b> - Gerente sênior de GC da KPMG
31ª Mesa de Debates São Paulo	26/03/2012	1. Os dez principais pontos de atenção aos Comitês de Auditoria em 2012 2. As mudanças e estruturas necessárias na governança de uma empresa num processo de IPO.	<b>Carlos Renato Donzelli</b> - Conselheiro de Administração e membro do Comitê de Auditoria do Magazine Luiza S.A. <b>Luis Roberto Pogetti</b> - Presidente do Conselho de Administração da Copersucar S.A. <b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG
32ª Mesa de Debates São Paulo	03/07/2012	Os riscos com derivativos e instrumentos financeiros e as responsabilidades dos conselheiros e comitês de auditoria.	<b>Cássio Casseb Lima</b> - Conselheiro de Administração das Lojas Marisa, Grupo Jereissati Participações e Grupo Jereissati Telecom
33ª Mesa de Debates São Paulo	24/08/2012	Governança Corporativa e Sucessão em Empresas Familiares.	<b>Ramiro Becker</b> - Sócio da Becker Advogados, Presidente da Comissão de Assuntos Imobiliários e Conselheiro Estadual da OAB/PE <b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG
34ª Mesa de Debates São Paulo	26/09/2012	PREVI: a adoção e o monitoramento das boas práticas de governança nos seus investimentos.	<b>Marco Geovanne</b> - Diretor de Participações da PREVI
35ª Mesa de Debates São Paulo	04/10/2012	As lições do Rio+20 e a responsabilidade dos conselheiros e membros de comitê nos riscos sociais e ambientais.	<b>Sidney Ito</b> - Sócio KPMG <b>Yvo de Boer</b> - Global Advisor de Sustentabilidade da KPMG, ex-Secretário Executivo da ONU <b>Fábio Feldmann</b> - ex-Secretário de Meio Ambiente do Estado de São Paulo <b>Carlos Brandão</b> - Conselho de Administração do IBGC e Membro do Comitê do GRI.

**KPMG**



## Sobre a KPMG

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Presente em 152 países, conta com 145 mil profissionais, atuando em firmas-membro em todo o mundo. No Brasil, são aproximadamente 4.000 profissionais, distribuídos em 20 cidades localizadas em 11 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	Manaus
Belo Horizonte	Osasco
Brasília	Porto Alegre
Campinas	Recife
Curitiba	Ribeirão Preto
Florianópolis	Rio de Janeiro
Fortaleza	Salvador
Goiânia	São Carlos
Joinville	São José dos Campos
Londrina	Uberlândia

## **Contatos**

### **Sidney Ito**

Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa 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

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

**[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)**

© 2012 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*.

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. Criação: Criaderia.