



cutting through complexity

ACI - AUDIT COMMITTEE INSTITUTE

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais

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

2014/2015

kpmg.com/BR





Conteúdo

Sobre o Estudo	2
Sumário executivo	5
Perfil das empresas analisadas	7
Resultados	8
Estrutura e funcionamento do Conselho de Administração	9
Comitês do Conselho de Administração	16
Comitê de Auditoria	17
Comitê de Remuneração	21
Conselho Fiscal	23
Remuneração dos administradores	25
Seguro D&O	33
Código de Ética e Conduta	35
Relatório de Sustentabilidade	36
Gerenciamento de riscos	37
Auditoria interna	38
Auditoria externa	39
Distribuição de dividendos	42
Estrutura de controle das empresas	43
Setores de atuação das empresas	44
Relação das empresas que fizeram parte do Estudo	45
Sobre o ACI – Audit Committee Institute	49
Mesas de Debates do ACI	50
Sobre a KPMG	55



Sobre o Estudo

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro 2014/2015 - 9ª edição

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

Nesta nona edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro” da KPMG no Brasil – tendo como base os Formulários de Referência das companhias listadas – é nítida a consolidação da busca pelo cumprimento das exigências regulatórias, refletindo o cuidado contínuo com que os administradores têm tratado o tema. A cada dia, fica mais evidente o grau de responsabilidade em sua atividade, seja pela atuação e muitas vezes punição pelos órgãos reguladores, seja pela pressão dos acionistas, ou pelo alto grau de escrutínio pelos *stakeholders*.

De um modo geral, o estudo mostra um número crescente de empresas em busca do aprimoramento das boas práticas de governança, alinhado à preocupação da boa

performance financeira e operacional, como forma de demonstrar a otimização do seu valor e a contribuição para a sua perenidade.

Os dados do estudo foram apurados com base em 235 Formulários de Referência, e sua estrutura mantém-se dividida em 4 grupos: Novo Mercado com 132 empresas, Nível 2 com 22 empresas, Nível 1 com 31 empresas e Tradicional com as 50 empresas sem nível de diferenciação de governança, e que tiveram o maior volume de negociações no ano. Duas empresas do Novo Mercado estavam em processo de recuperação judicial, razão pela qual seus dados não foram computados. A tabela da BM&FBovespa a seguir apresenta as principais diferenças de exigências entre os segmentos.

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>)	No mínimo 25% de <i>free float</i>			Não há regra
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra
Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra	
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)	
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor-presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra
Obrigações do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra	
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação	
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo
Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN (a partir de 10/5/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento		Conforme legislação	
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	

Fonte: BM&F Bovespa – Comparativo dos Segmentos de Listagem. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>, 01/09/2014.

Lembramos das possíveis limitações metodológicas em relação aos resultados apresentados. Nosso estudo se propõe a coletar as informações disponíveis nos Formulários de Referência, sem o objetivo de interpretar a veracidade desses dados. Dessa forma, identificamos novamente neste ano que muitas das práticas de governança das empresas não foram divulgadas — mesmo sendo obrigatórias em alguns casos — podendo caracterizar a falta de uma estrutura processual para coleta, resumo e apresentação dessas informações. Mesmo diante disso, e por casos como esses serem exceção, consideramos o estudo um importante instrumento para a compreensão de como vêm evoluindo as estruturas e processos de governança adotados pelas companhias abertas do país.

Seguindo as diversas mudanças nos níveis diferenciados de governança, em 2014 chegou ao fim o prazo de 3 anos para as empresas dos níveis diferenciados passarem a atender à exigência de vedação à acumulação de cargos de presidente do Conselho de Administração (chairman) e de diretor-presidente ou principal executivo da companhia (CEO) por uma mesma pessoa. Assim, traçaremos um pequeno histórico mostrando a evolução desse item nos últimos anos até os dias atuais, que devem trazer 100% das empresas do Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 já adotando a regra.

No ano de 2013, as empresas brasileiras passaram a ser obrigadas a dispor de um Código de Ética e Conduta, que deve ser publicado e divulgado. Frente a essa mudança imposta a todas as organizações listadas nos níveis diferenciados da BM&FBovespa, essa edição do estudo traz também uma linha evolutiva analisando o desenvolvimento do tópico no último quinquênio.

Outra novidade do estudo é a questão da Sustentabilidade como parte dos componentes das práticas de governança e de perenidade das empresas. Passaremos a apresentar a porcentagem de empresas que indicam no Formulário de Referência se publicam um Relatório de Sustentabilidade ou justificam por que não o fazem, em resposta à recomendação “Relate ou Explique” da BM&FBovespa.

De modo geral, a entrada em vigor da Lei Anticorrupção, em janeiro de 2014, obrigou as empresas a reformularem suas políticas e procedimentos, de modo a ficarem em conformidade com a nova legislação.

A nova lei responsabiliza e passa a permitir a punição de empresas envolvidas em atos de corrupção contra a administração pública nacional ou estrangeira. A existência de um Comitê de Auditoria atuando de forma eficaz e alinhada com o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, uma estrutura adequada de gerenciamento de riscos, de *compliance* e de auditoria interna, um ambiente efetivo de controles internos, incluindo as questões de ética e conduta e de canal de denúncias, são elementos das boas práticas de governança que, se atuando de forma efetiva e integrada, mitigam os riscos de perdas, fraudes ou do não atendimento às diversas legislações, incluindo a Lei Anticorrupção.

Faz-se importante lembrar que, em 2014, o ACI Institute comemora seus 10 anos de atividades, com a realização de mesas de debates e reconhecidas publicações sobre os principais temas relativos à governança corporativa, dentre os quais, o presente Estudo que completa os seus 9 anos. Portanto, este é um bom momento para agradecermos a todos os participantes do ACI, bem como a você, nosso leitor, que de alguma forma nos apoiam para que tracemos um retrato cada vez mais fiel do desenvolvimento das boas práticas de governança no Brasil.

Boa leitura!

Sidney Ito

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

Clara Cardoso

Gerente - ACI Institute do Brasil



Sumário Executivo

O estudo divide-se entre os seguintes temas: 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, Relatório de Sustentabilidade, Gerenciamento de Riscos, Auditoria Interna, Auditoria Externa, Distribuição de Dividendos, Controle das Empresas, Setores de Atuação das Empresas e Faturamento das Empresas.

Cada um dos assuntos foi analisado conforme as informações fornecidas pelas empresas em seus Formulários de Referência.

A tabela abaixo sintetiza e compara o resultado do estudo, apresentando as maiores e menores aderências às boas práticas de governança, e deve ser analisado em conjunto com os gráficos e comentários individuais de cada assunto ao longo do estudo, para permitir melhores conclusões.

	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional
Conselho de Administração				
Cargos CEO x Chairman		✓		✗
Conselheiros Externos		✗	✓	
Conselheiros Independentes	✓		✗	✗
Relações Familiares			✗	✓
Número de Reuniões	✗		✓	✗
Avaliação de Desempenho			✓	✗
Comitê de Auditoria				
Existência		✓		✗
Membros Conselheiros			✗	✓
Existência de Conselho Fiscal				
		✗	✓	
Remuneração Admin. - Divulgação				
			✓	✗
Código de Ética e Conduta				
	✓	✓	✓	✗
Área de Gestão de Riscos				
			✓	✗
Auditoria Interna				
		✓		✗
Qualidade dos Controles Internos				
			✗	✓

✓ Maior aderência às boas práticas de governança ✗ Menor aderência às boas práticas de governança

Analisando os tópicos da tabela, é possível observar que o Nível 1 permanece sendo o segmento com maior participação na aderência aos temas analisados. Neste segmento, estão as empresas que possuem a maior receita líquida média entre todas as demais, R\$ 19,7 bilhões, um volume 77% maior que o Tradicional, segundo segmento com maior receita (R\$ 11,1 bilhões). Adicionalmente, o Nível 1 é composto, em sua maioria, por instituições financeiras de grande porte, empresas que atuam em ambiente altamente regulado no Brasil (empresas de energia elétrica) e nos Estados Unidos (empresas com ADR's).

Vale salientar que todos os segmentos apresentaram evolução em relação ao ano anterior em praticamente todos os pontos analisados, conforme é possível acompanhar ao longo deste estudo.

Alguns resultados obtidos merecem destaque:

Conselho de Administração: a quantidade de mulheres nos Conselhos de Administração apresentou leve aumento de modo geral, subindo de 101 em 2013 para 107 em 2014. A respeito da existência de relações familiares dos membros do Conselho de Administração com outras pessoas da empresa ou do próprio Conselho, os percentuais permanecem altos no geral, apesar de pequena queda nos Níveis 1 e 2.

Comitês do Conselho de Administração: neste ano, os comitês que apresentaram maior aumento foram os Comitês de Auditoria (de 95 para 103), de Riscos (de 37 para 45), de Recursos Humanos (de 48 para 55) e de Finanças/Investimentos (de 50 para 56). Esta tendência de crescimento tem sido recorrente nos últimos anos.

Auditoria Interna: houve aumento percentual de empresas que divulgam possuir auditoria interna em sua estrutura, crescendo para 64% em 2014, enquanto, em 2013, 55% divulgaram.

Deficiências e Recomendações: notamos queda no percentual de deficiências e recomendações significativas reportadas pelo auditores independentes.

Cargos de CEO x Chairman: em 2014, terminou o período de carência para que as empresas do Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 se ajustassem à vedação de acumulação dos cargos de CEO e de Presidente do Conselho de Administração.

Seguro D&O: o número de empresas que se utilizam do seguro D&O aumentou, bem como os valores máximos contratados.

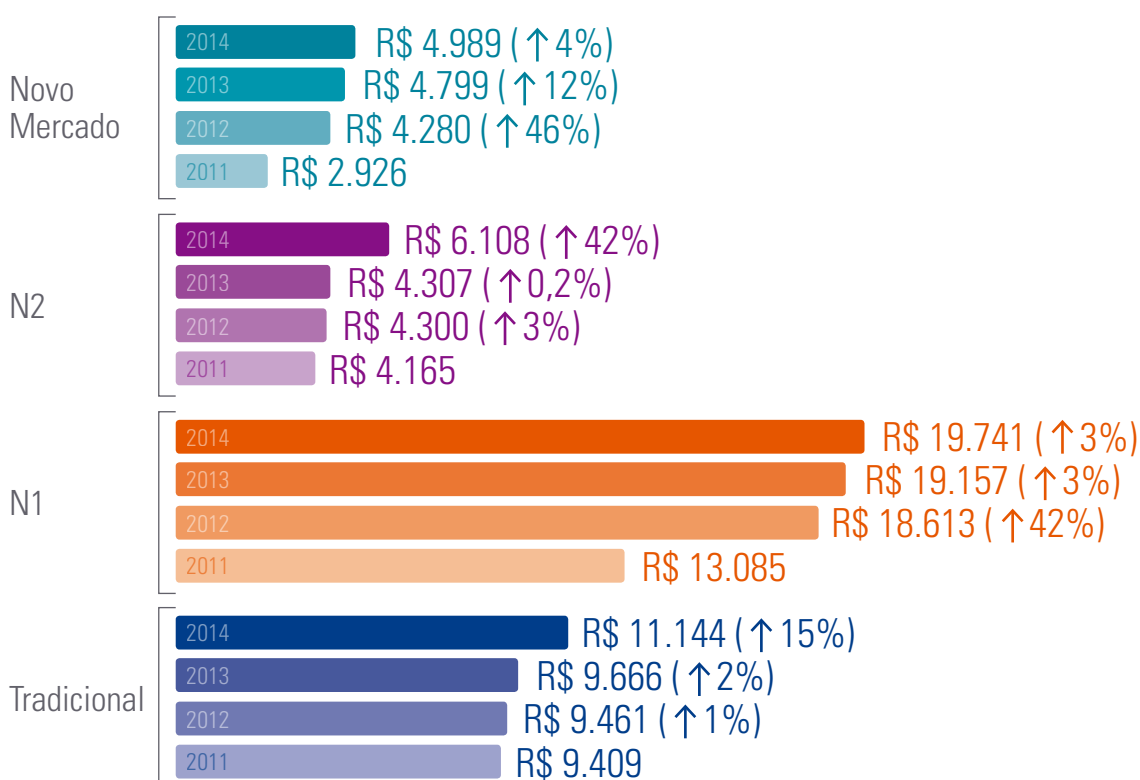
Gerenciamento de Riscos: seguindo uma tendência dos últimos anos, exceto pelo segmento Tradicional, todos os níveis diferenciados apresentaram crescimento no percentual de empresas que possuem uma área específica destinada ao controle do gerenciamento dos riscos.

Código de Ética e Conduta: assim como no estudo anterior, todas as empresas submetidas às novas regras dos níveis diferenciados da BM&FBovespa já publicaram seus Códigos de Ética e/ou Conduta, representando 100% de adesão.

Perfil das empresas analisadas

	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional
Receita Líquida média (R\$ milhões)	R\$ 4.989	R\$ 6.108	R\$ 19.741	R\$ 11.144
Principais setores de atuação	Consumo; Construção e Transporte	Financeiro; Utilidade Pública; Consumo	Materiais Básicos; Financeiro	Consumo; Financeiro
Principal tipo de estrutura de propriedade	Compartilhado; Familiar	Compartilhado; Familiar	Familiar; Compartilhado; Estatal	Compartilhado; Familiar
Controle majoritário ou compartilhado	52%	91%	84%	73%
Número de empresas analisadas	132	22	31	50 mais negociadas

Receita Líquida (média - R\$ milhões)

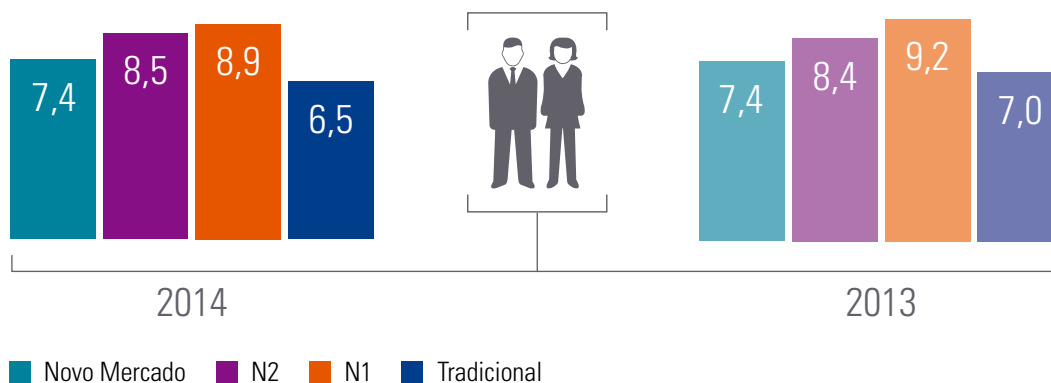


Resultados



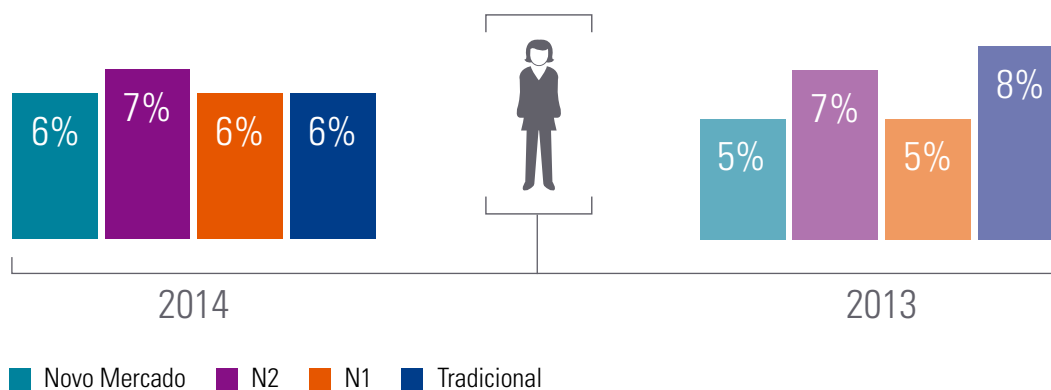
Conselho de Administração

Quantidade de membros no Conselho de Administração



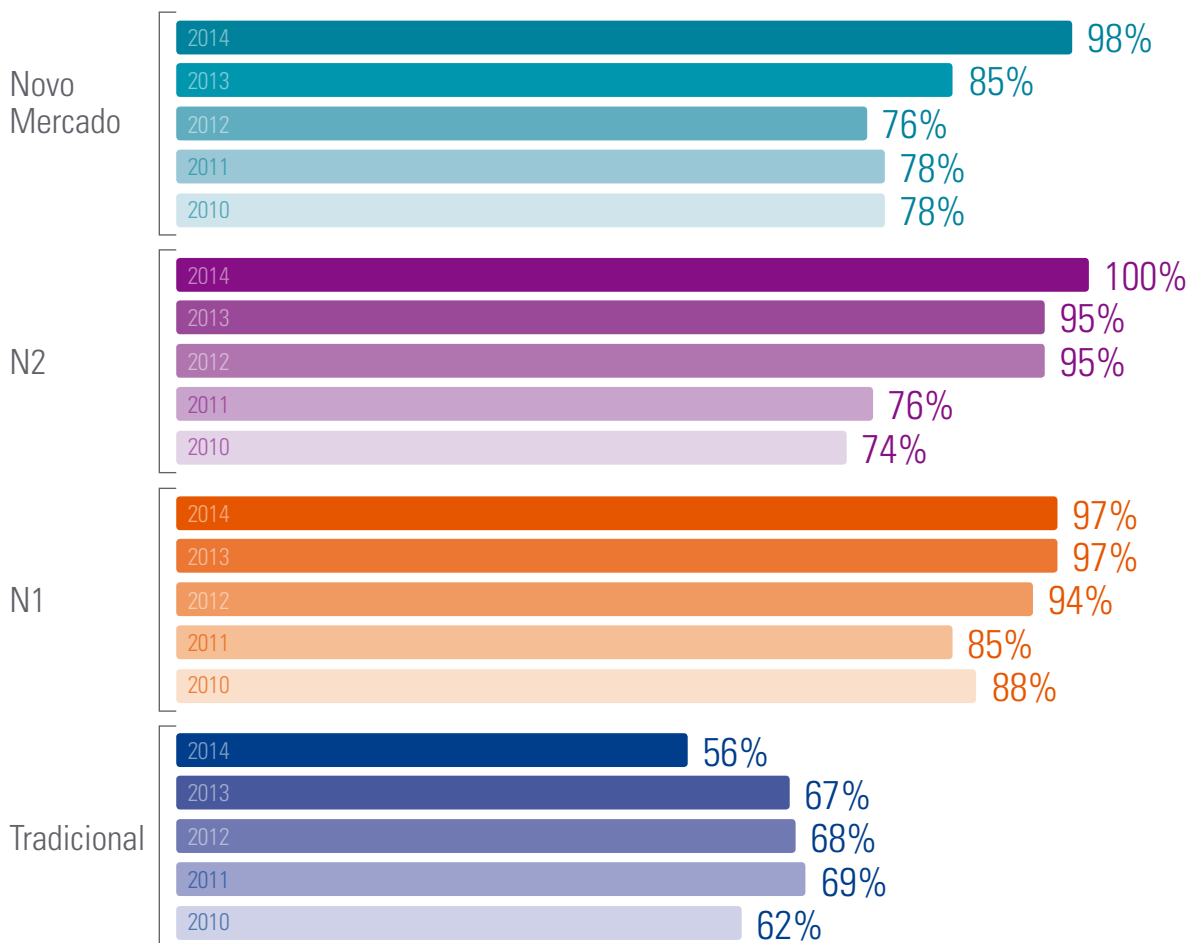
O número de membros no Conselho de Administração manteve-se muito próximo ao apresentado no estudo anterior. A maior diferença aparece no segmento Tradicional, com pequeno decréscimo, seguindo tendência dos últimos dois anos.

Porcentagem de mulheres nos Conselhos de Administração



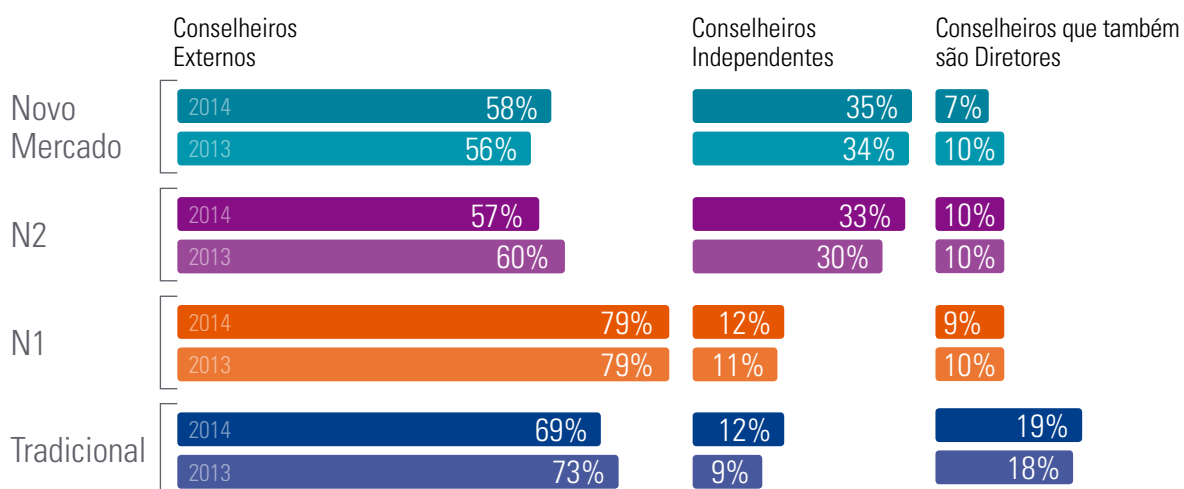
Em geral, os percentuais se mantiveram neste item em comparação ao ano anterior. Contudo, um exame mais detalhado demonstra que 15 empresas passaram a ter mulheres entre os membros do Conselho de Administração. Somente o segmento Tradicional apresentou queda com relação à porcentagem de 2013.

Porcentagem de empresas em que os cargos de Presidente Executivo (CEO) e Presidente do Conselho de Administração (Chairman) são ocupados por pessoas diferentes



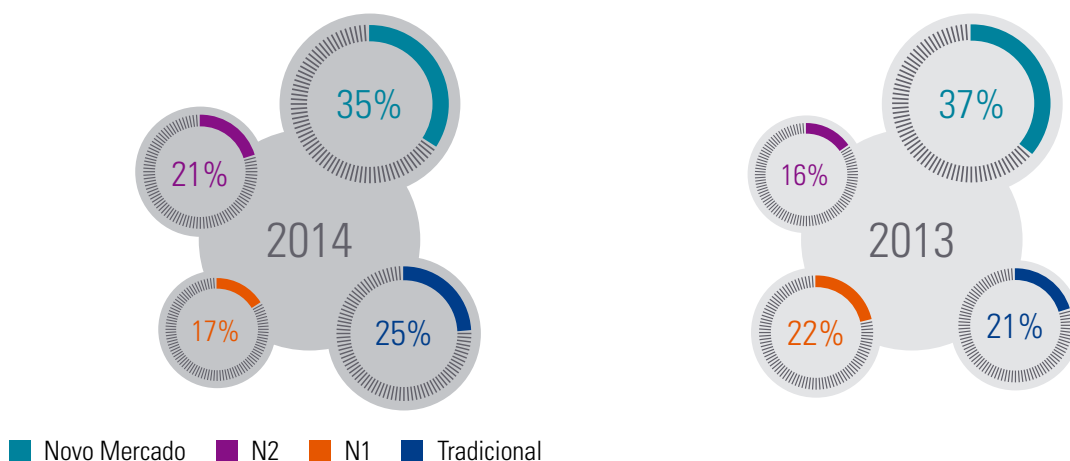
Durante o ano de 2014, encerrou-se o período de carência para que os níveis diferenciados definissem pessoas diferentes para os cargos de Presidente Executivo (CEO) e Presidente do Conselho de Administração (Chairman). Nestas condições, somente duas empresas do Novo Mercado e uma no Nível 1 apresentaram uma mesma pessoa atuando nas mesmas posições, demonstrando que a maioria das empresas nos níveis diferenciados se anteciparam ao prazo e providenciaram esta separação.

Composição do Conselho de Administração



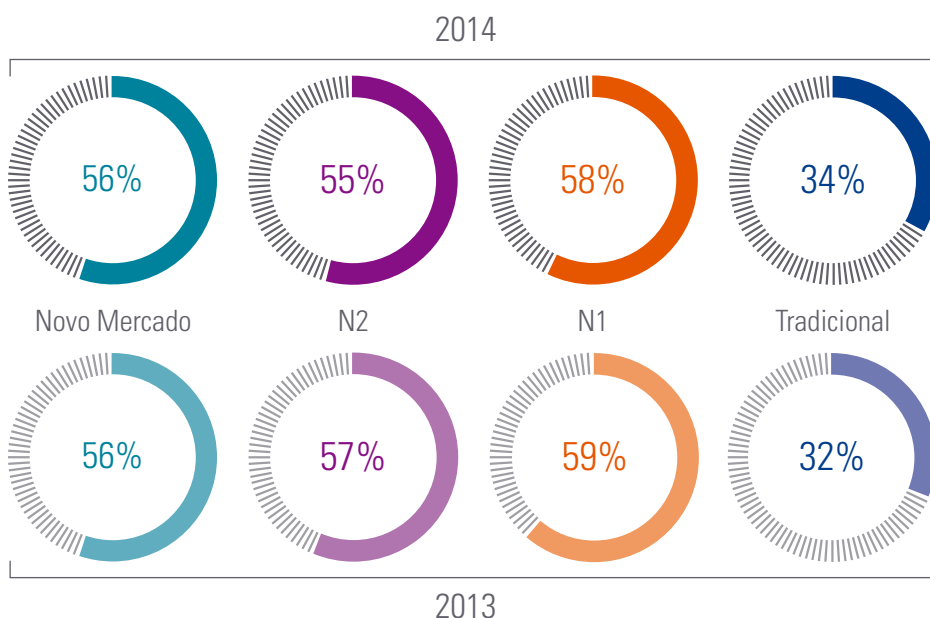
O número de conselheiros externos apresentou pequena queda no Nível 2 e no Tradicional, mas mantém-se de forma relevante na composição do conselho. Com relação à quantidade de conselheiros independentes, todos os segmentos apresentaram aumento em relação ao ano anterior. Das 235 empresas analisadas no estudo, 26 têm um conselheiro independente como presidente do Conselho de Administração (17 no Novo Mercado, 4 no N2, 1 no N1 e 4 no Tradicional).

Porcentagem de conselheiros indicados pelos acionistas minoritários



Nos segmentos Nível 2 e Tradicional houve aumento do percentual de conselheiros indicados pelos acionistas minoritários. O destaque aqui permanece no Novo Mercado que, mesmo com pequena queda, mantém um percentual significativo de conselheiros indicados pelos minoritários, em relação aos demais segmentos.

Porcentagem de empresas em que existem relações familiares dos membros do Conselho de Administração com outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho



No geral, a média manteve-se muito próxima do ano anterior, quando introduzimos esta questão em nosso estudo. De forma geral, demonstra-se um alto percentual de relações familiares dos membros do Conselho de Administração com outras pessoas da empresa ou do próprio Conselho.



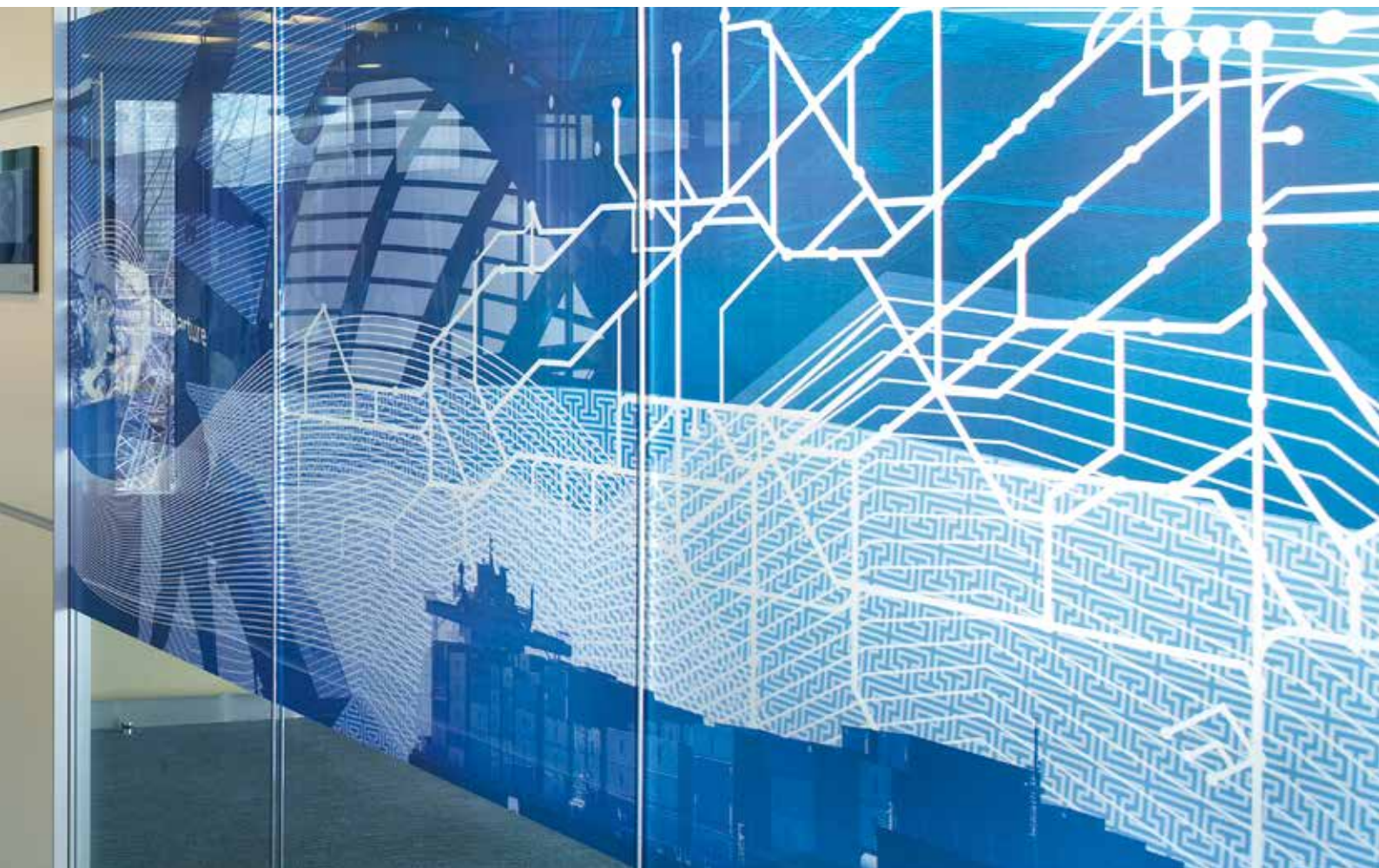
Número de reuniões do Conselho de Administração por ano



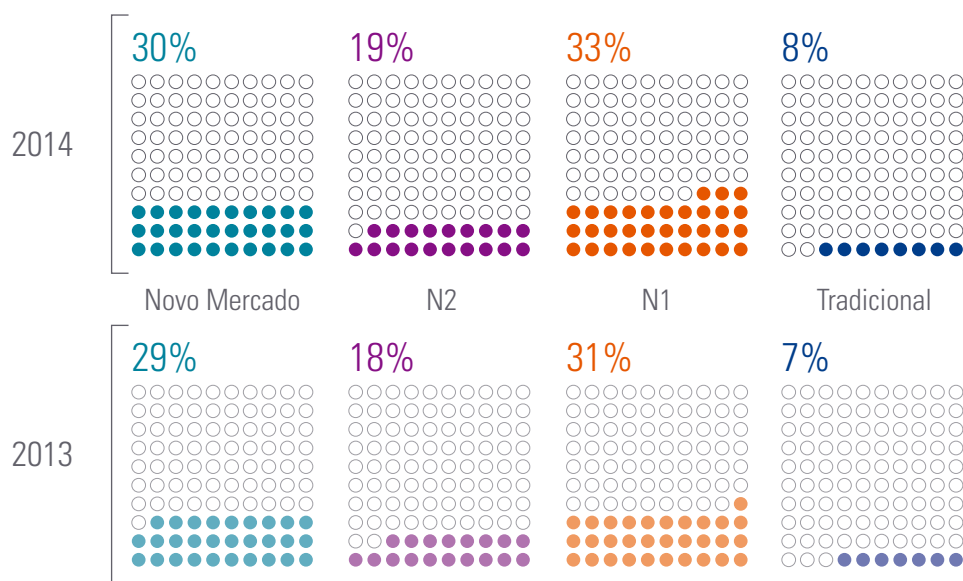
A tendência dos últimos anos de redução na frequência de reuniões do Conselho de Administração continua, com exceção de pequeno aumento no Novo Mercado. Apenas 52 empresas realizam 12 reuniões ou mais por ano.

Número de empresas que não divulgaram a informação

Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	8	2	2	10	22
2013	9	1	3	8	21



Porcentagem de empresas em que o Conselho de Administração avalia periódica e formalmente seu desempenho



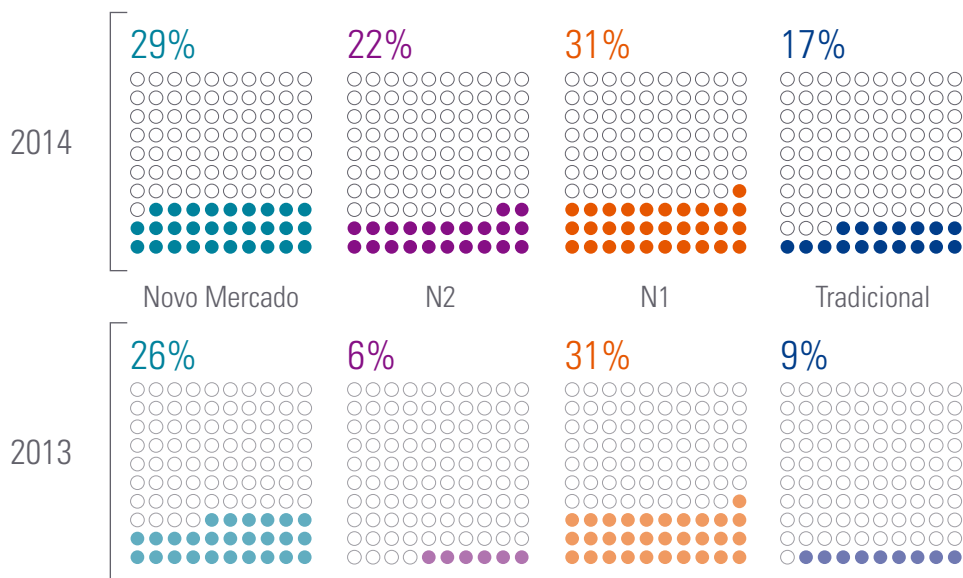
O gráfico deste item apresenta leve tendência de aumento em todos os segmentos. A porcentagem de empresas que adotam avaliação periódica e formal do Conselho de Administração permanece relativamente baixa, principalmente no segmento Tradicional, em que somente três empresas o fazem. No Nível 1, segmento com maior percentual nos últimos anos, são nove empresas.

Número de empresas que não divulgaram a informação

Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	21	6	4	10	41
2013	15	4	3	4	26



Porcentagem de empresas em que o Conselho de Administração avalia periódica e formalmente o desempenho de seus conselheiros individualmente



Houve aumento significativo na quantidade de empresas que realizam avaliação individual dos conselheiros em dois segmentos: no Nível 2, que ano passado tinha apenas uma empresa, passou a ter 4 em 2014; e no Tradicional, que agora tem 6 empresas, contra 4 no ano anterior.

Número de empresas que não divulgaram a informação

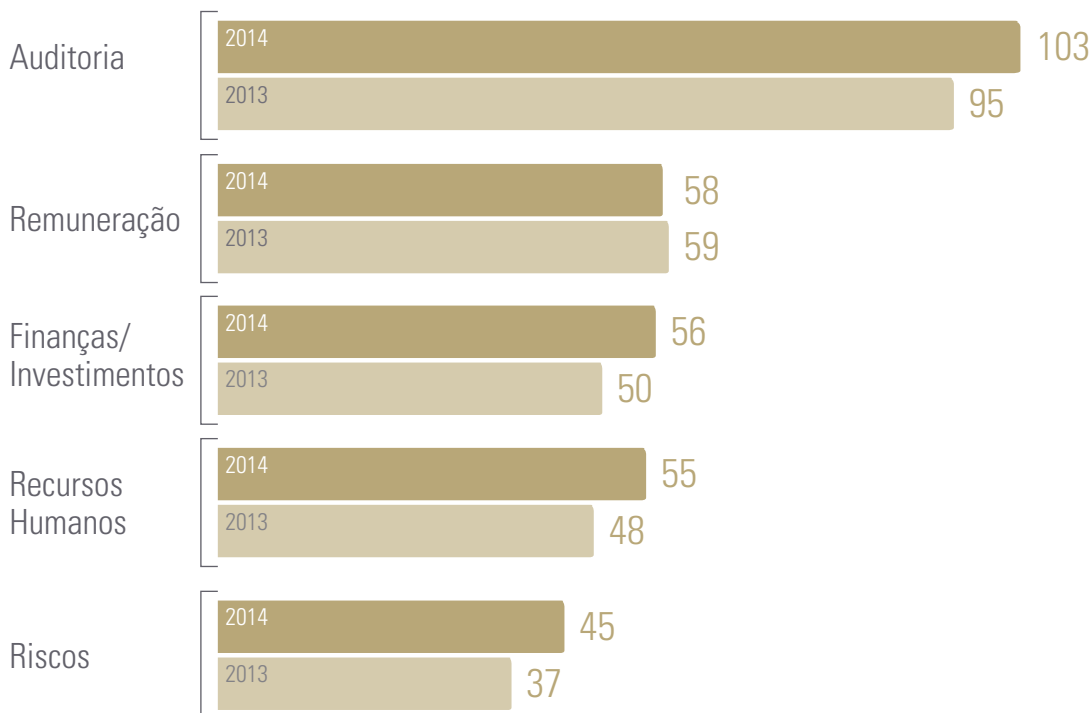
Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	21	4	5	14	44
2013	19	5	3	7	34



Comitês do Conselho de Administração

Os comitês mais frequentes nas empresas

Total

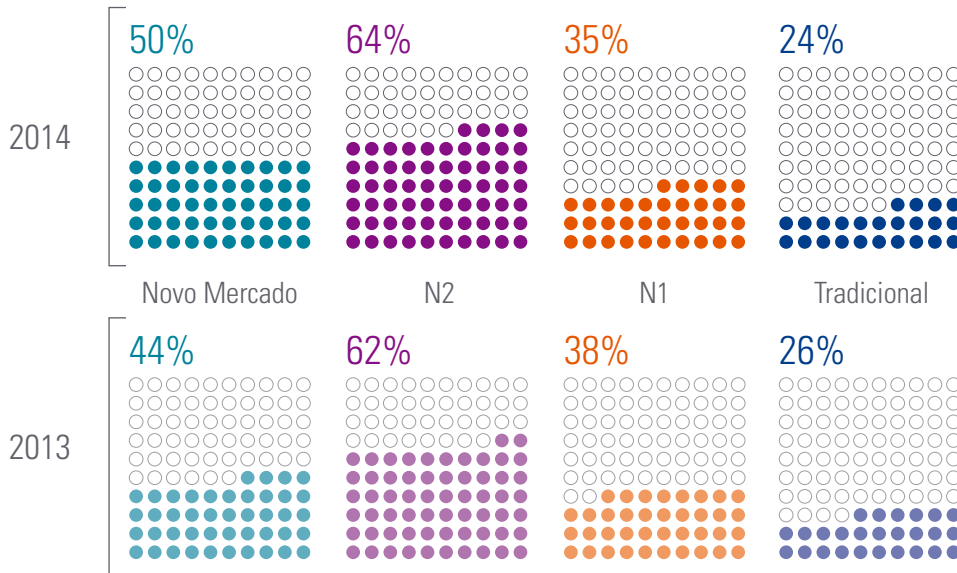


Com exceção do Comitê de Remuneração, todos os demais comitês considerados mais frequentes apresentaram aumento. O crescimento é uma tendência observada nos últimos anos, e reflete a preocupação das empresas em distribuir alguns assuntos de sua responsabilidade de modo a avaliar as questões com maior profundidade por grupos mais qualificados para dar suporte à decisão final pelo Conselho de Administração. As 235 empresas do estudo mencionaram ter um total de 564 comitês.

	Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional
Auditoria	2014	66	14	11	12
	2013	57	13	12	13
Remuneração	2014	29	13	8	8
	2013	27	11	10	11
Finanças/ Investimentos	2014	39	10	5	2
	2013	31	10	7	2
Recursos Humanos	2014	41	8	6	0
	2013	36	5	7	0
Riscos	2014	30	6	6	3
	2013	23	5	6	3
Governança Corporativa	2014	23	6	5	1
	2013	36	6	5	1
Estratégia	2014	20	2	6	0
	2013	17	2	6	0
Outros	2014	94	27	31	32
	2013	93	26	37	26

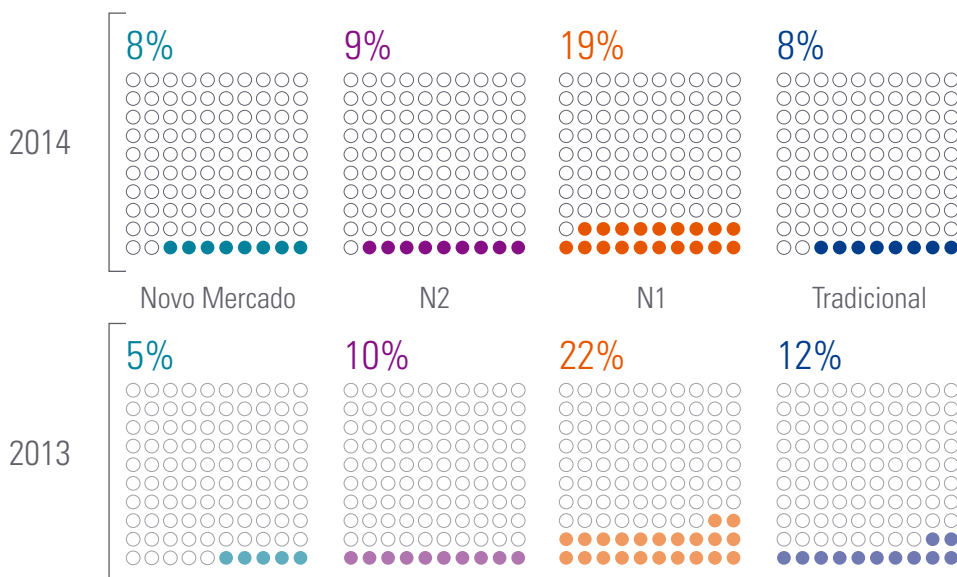
Comitê de Auditoria

Porcentagem de empresas que possuem Comitê de Auditoria



Enquanto o Novo Mercado e Nível 2 apresentaram aumento na porcentagem de empresas que possuem Comitê de Auditoria, o Nível 1 manteve-se com 11 empresas. Quatro empresas (1 no Nível 1 e 3 no Novo Mercado) informaram que seu Conselho Fiscal atua como Comitê de Auditoria, mesmo considerando as diferentes funções e atividades de acordo com a Lei das S/A.

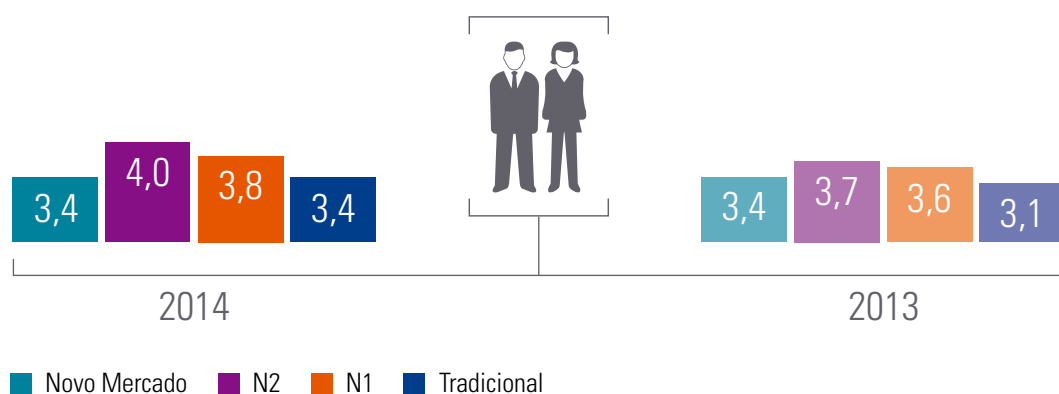
Porcentagem de empresas que possuem cumulativamente o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal permanente



Apenas 10% das empresas analisadas no estudo possuem cumulativamente o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal permanente.

Composição do Comitê de Auditoria

Quantidade de membros que compõem o Comitê de Auditoria

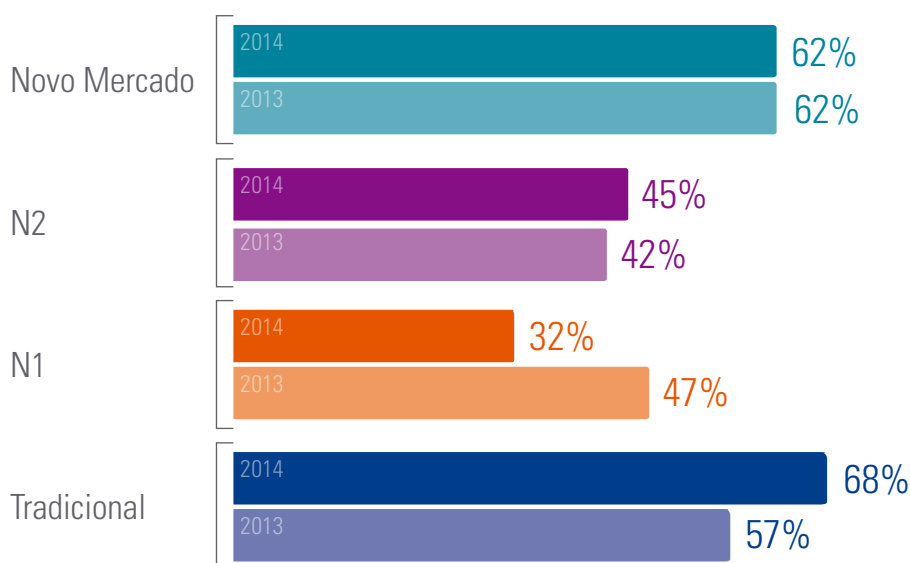


No consolidado, 36 empresas informaram ter mais de 3 membros no Comitê de Auditoria. Seis empresas não divulgaram a informação.

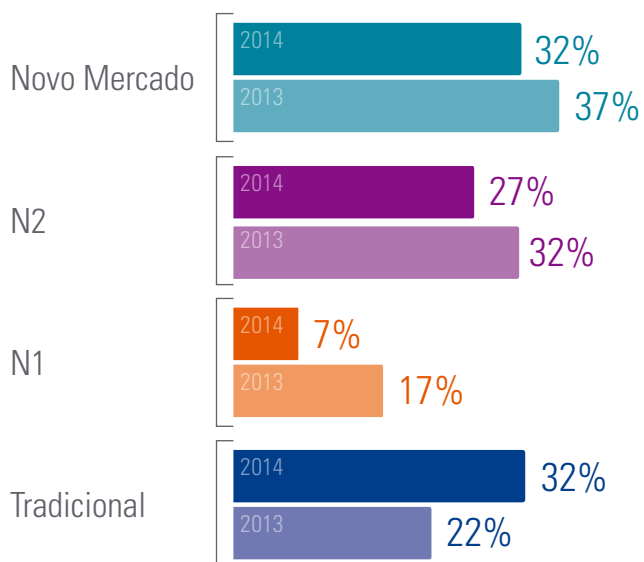


Conselheiros no Comitê de Auditoria

% de Conselheiros no Comitê de Auditoria



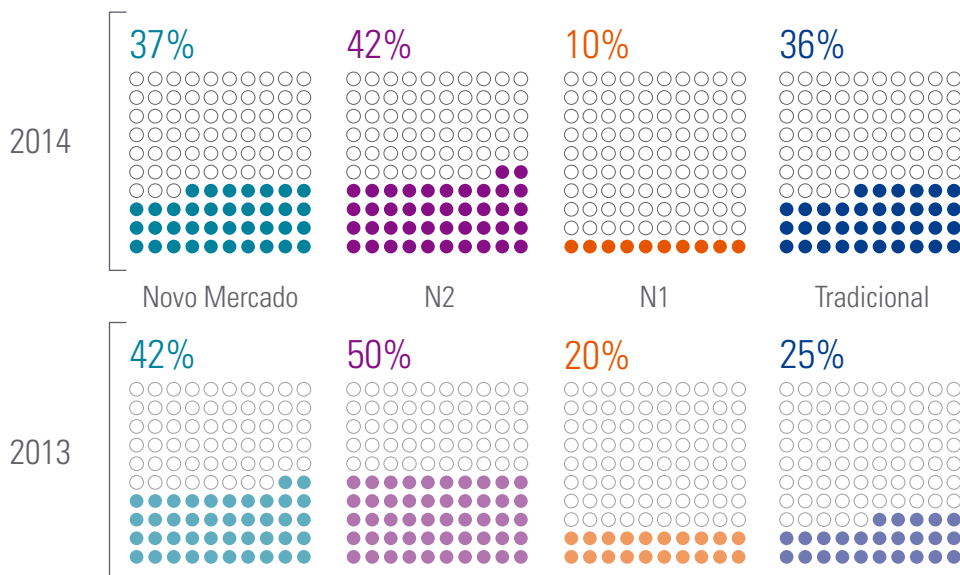
% de Conselheiros independentes no Comitê de Auditoria



Considerando que, no geral, todos os segmentos tiveram um pequeno aumento no número de membros no Comitê de Auditoria, a manutenção da média de conselheiros independentes acarreta em sua queda em relação ao total de membros. A queda de 10 pontos no Nível 1 deve-se, principalmente, a duas empresas que em 2014 deixaram de ter conselheiros independentes na composição do Comitê de Auditoria, somadas a uma empresa que teve redução neste número.

Conselheiros independentes no Comitê de Auditoria

Percentual de empresas em que o Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro independente



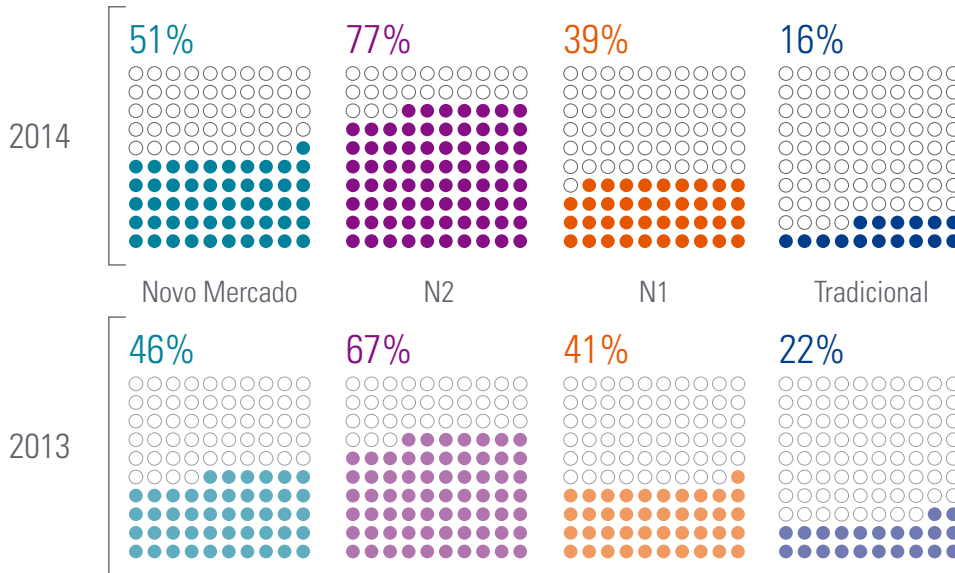
Número de empresas que não divulgaram a informação

Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	20	2	1	1	24
2013	18	3	1	1	23

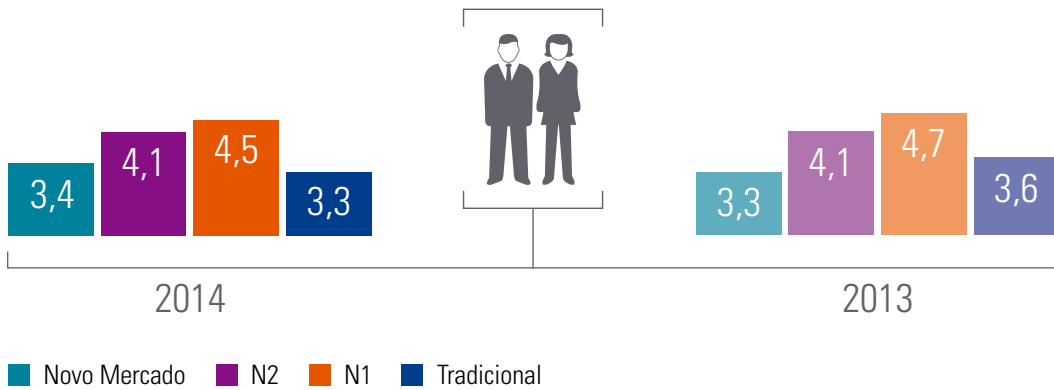
A queda do Novo Mercado deve-se a 7 empresas que em 2013 não divulgavam esta informação, e que em 2014 informaram que o coordenador do Comitê de Auditoria não é um conselheiro independente. A porcentagem sem estas empresas no Novo Mercado ficaria em 44%; ou seja, acima do resultado do ano passado. Para o Nível 2, segue-se o mesmo cenário, porém foram apenas 2 empresas que não divulgavam em 2013 e neste ano informam que o coordenador do comitê não é um conselheiro independente. A porcentagem, sem estas 2 empresas, subiria para 50%, igualando com o resultado de 2013. Para o Nível 1, a queda de 10%, dá-se pelo fato de que 2 empresas deixaram de ter conselheiros independentes no Comitê de Auditoria. O destaque aqui é o segmento Tradicional, com crescimento de 11%.

Comitê de Remuneração

Porcentagem de empresas que possuem Comitê de Remuneração, RH, Pessoas ou nome similar



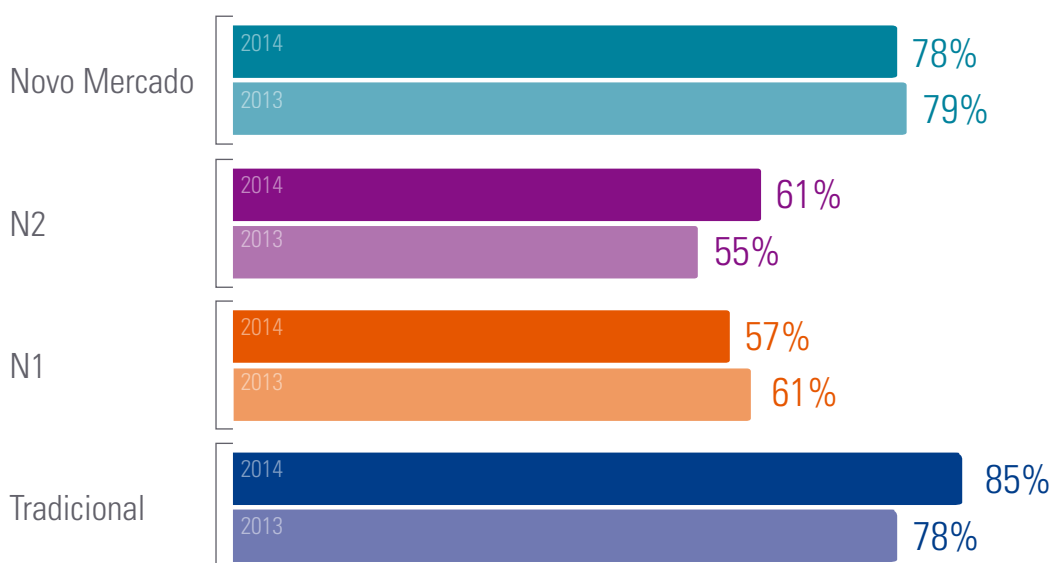
Quantidade de membros que compõem o Comitê de Remuneração



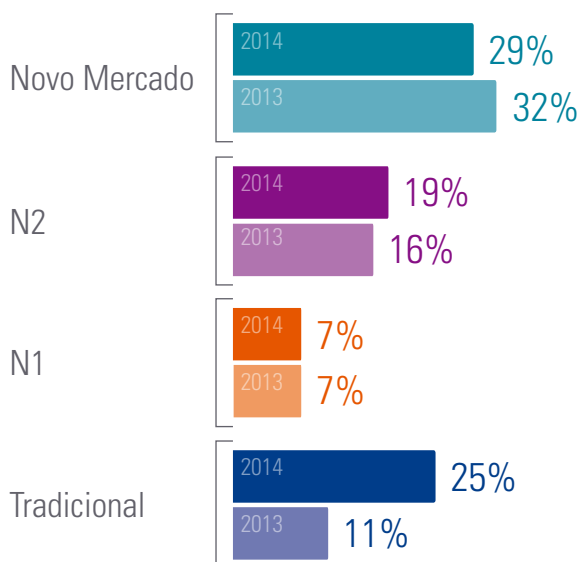
Das 104 empresas analisadas que informaram em seu Formulário de Referência ter um Comitê de Remuneração ou similar, 48 possuem mais de 3 membros em sua composição, com destaque para o Nível 1 e o Novo Mercado. Duas companhias informaram ter apenas 1 membro neste comitê, e 9 afirmam ter 2 membros.

Composição do Comitê de Remuneração

% de Conselheiros no Comitê de Remuneração



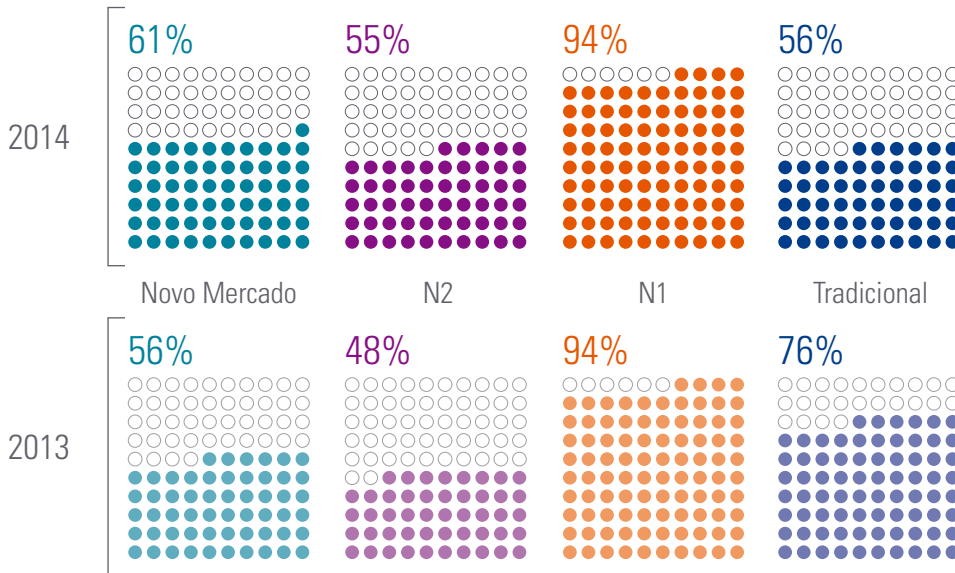
% de Conselheiros independentes no Comitê de Remuneração



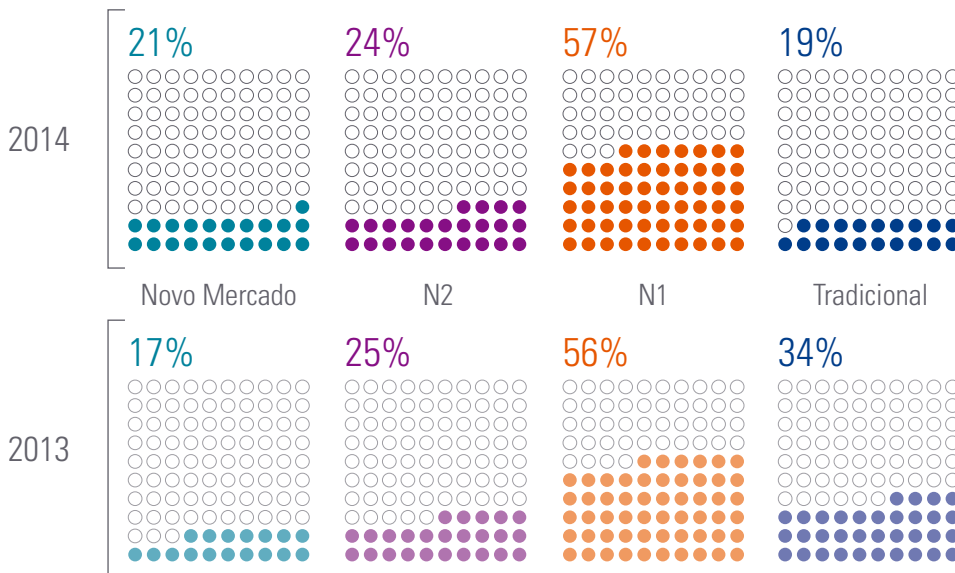
O segmento Tradicional e Nível 2 apresentaram aumento no percentual de conselheiros na composição do Comitê de Remuneração. Já com relação à presença de conselheiros independentes, apenas o Novo Mercado apresentou uma leve queda.

Conselho Fiscal

Percentual de empresas que possuem o Conselho Fiscal instalado

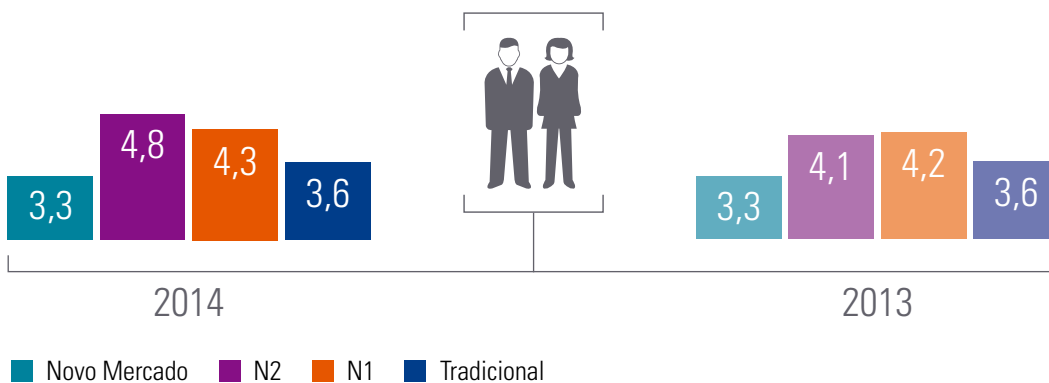


Porcentagem de empresas em que o Conselho Fiscal atua de modo permanente

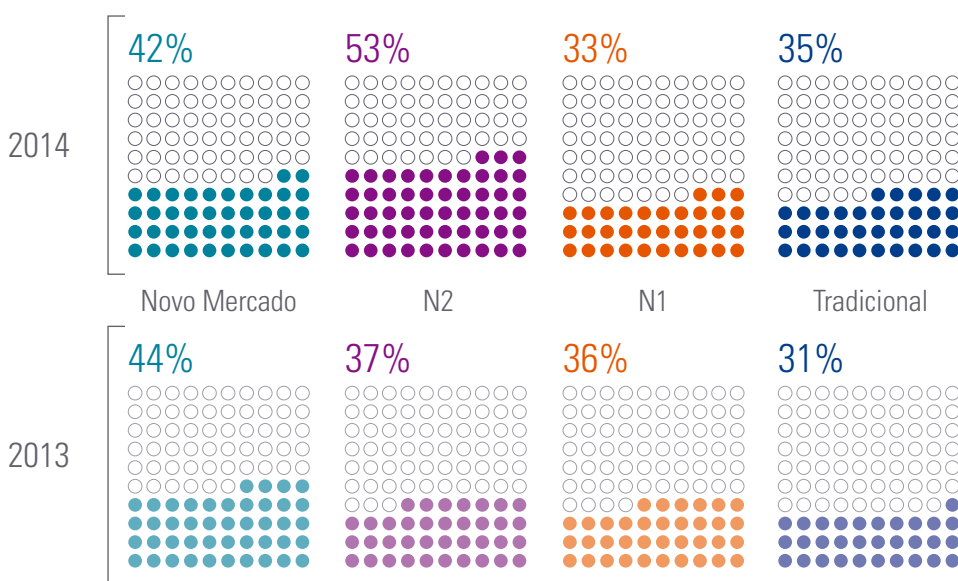


Das 149 empresas com Conselho Fiscal instalado, o segmento que apresentou aumento mais significativo foi o Novo Mercado, que passou a ter 80 empresas em 2014, em comparação às 72 em 2013. No total, 58 empresas informaram possuir Conselho Fiscal que atua de forma permanente.

Quantidade de membros no Conselho Fiscal nas empresas em que ele está instalado



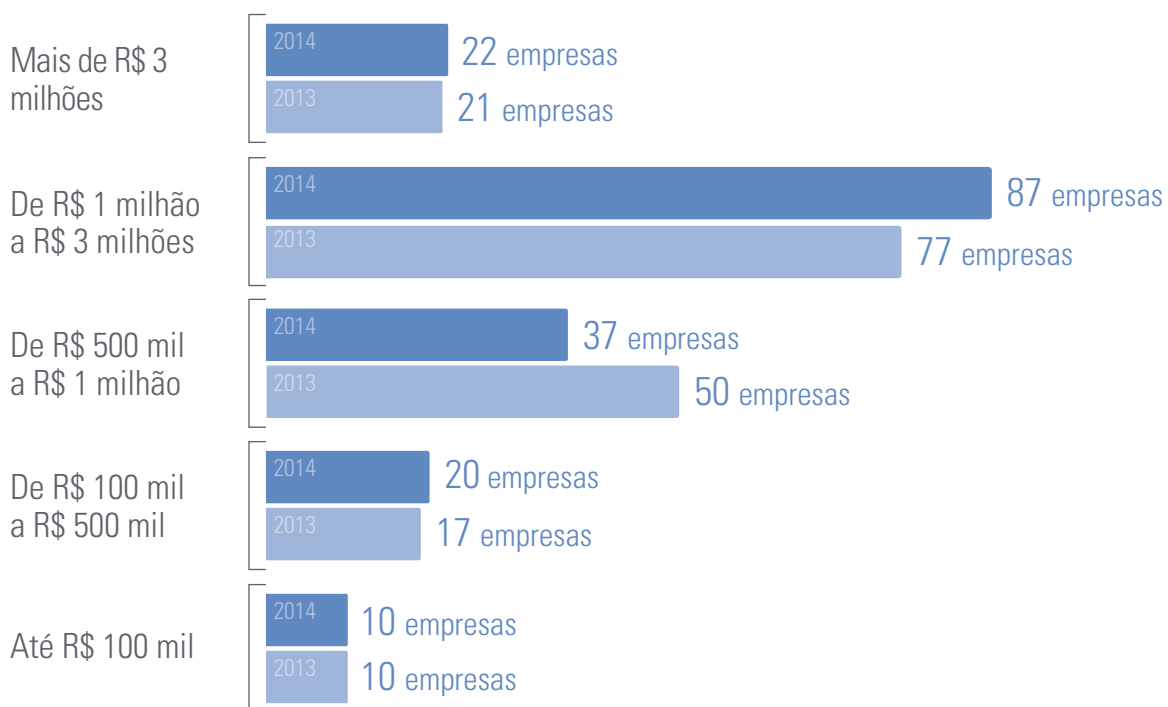
Porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários



No total, 66% das empresas com Conselho Fiscal instalado têm 3 membros em sua composição, e 26% têm 5 membros. 89% dos Conselhos Fiscais das companhias analisadas no estudo possuem ao menos um membro indicado pelos acionistas minoritários.

Remuneração dos Administradores

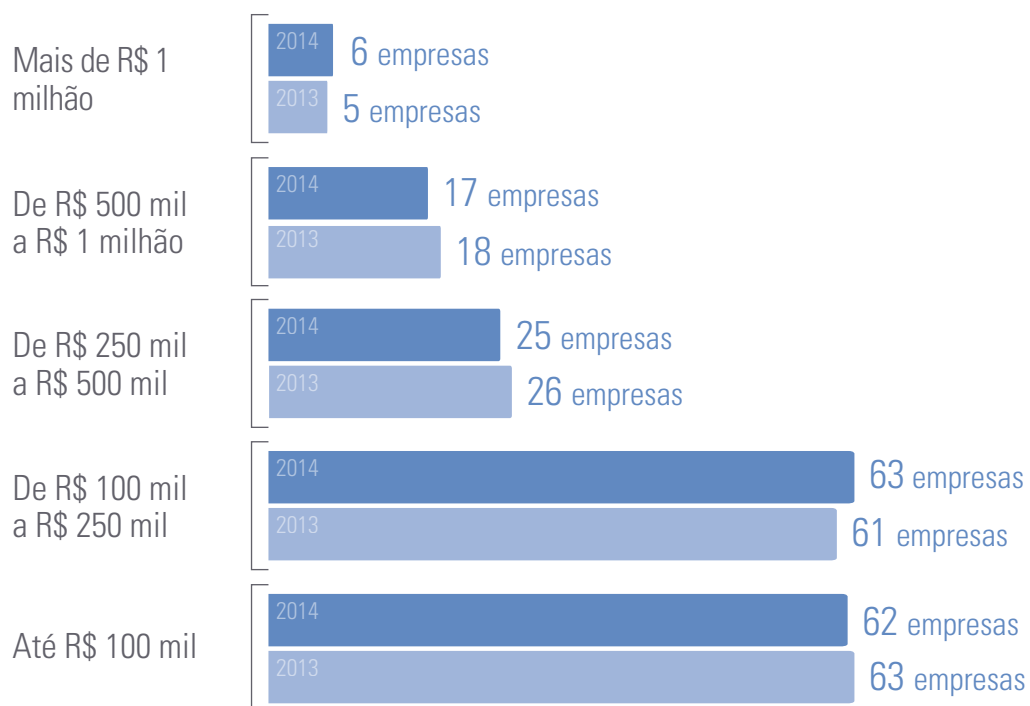
Média de remuneração anual dos membros da Diretoria Executiva



Uma empresa não remunera a Diretoria Executiva, 10 não divulgam a remuneração, e 48 usaram liminar para não divulgar.



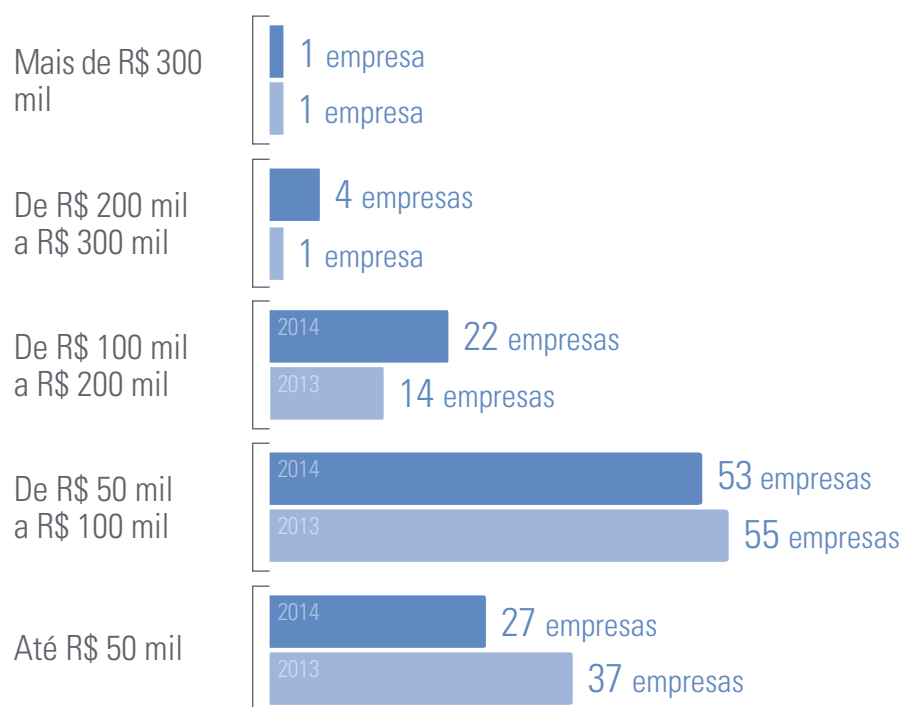
Média de remuneração anual dos membros do Conselho de Administração



Seis empresas não remuneraram o Conselho de Administração, 9 não divulgam a remuneração, e 47 usaram liminar para não divulgar.



Média de remuneração anual dos membros do Conselho Fiscal

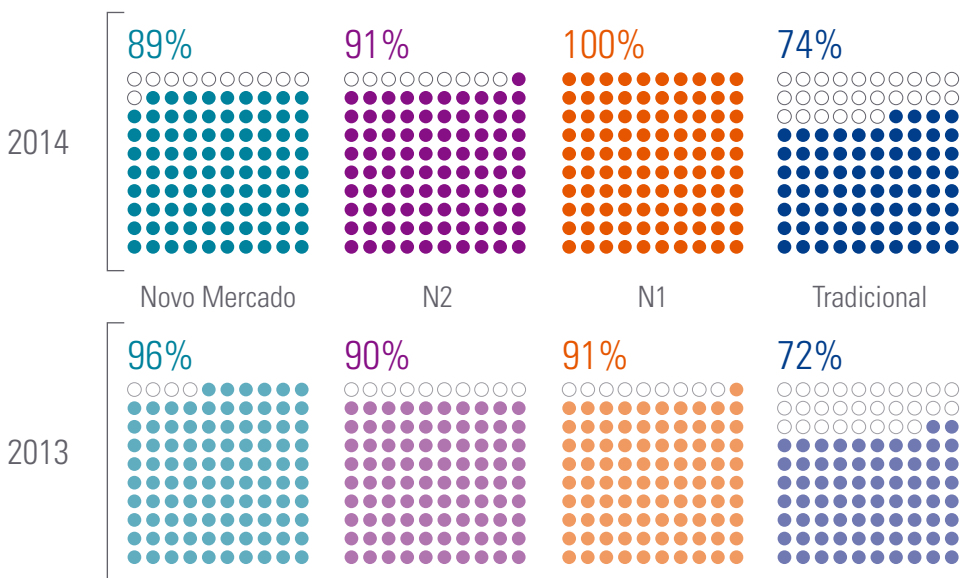


Dez empresas não divulgam a remuneração do Conselho Fiscal, e 39 usaram liminar para não divulgar.

Número de empresas que usaram liminar para não divulgar a informação

Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	21	5	12	10	48
2013	20	5	13	8	46

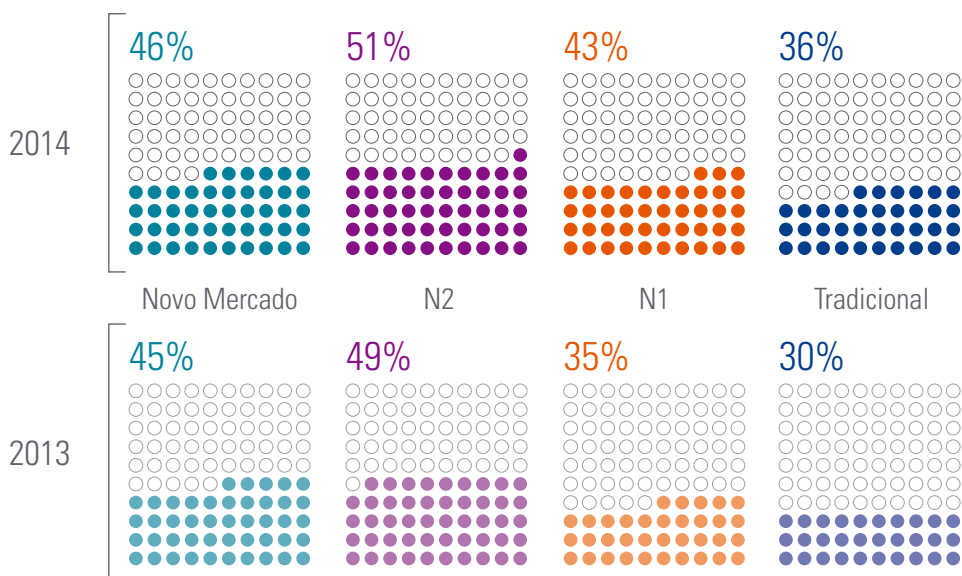
Porcentagem de empresas que divulgam claramente a proporção entre a remuneração fixa e variável paga aos seus executivos



Com exceção do Novo Mercado, os demais segmentos apresentaram crescimento, com destaque para o Nível 1, em que todas as 31 empresas analisadas divulgaram claramente a proporção entre remuneração fixa e variável. Houve queda significativa no Novo Mercado, em que 15 empresas deixaram de informar claramente os percentuais.



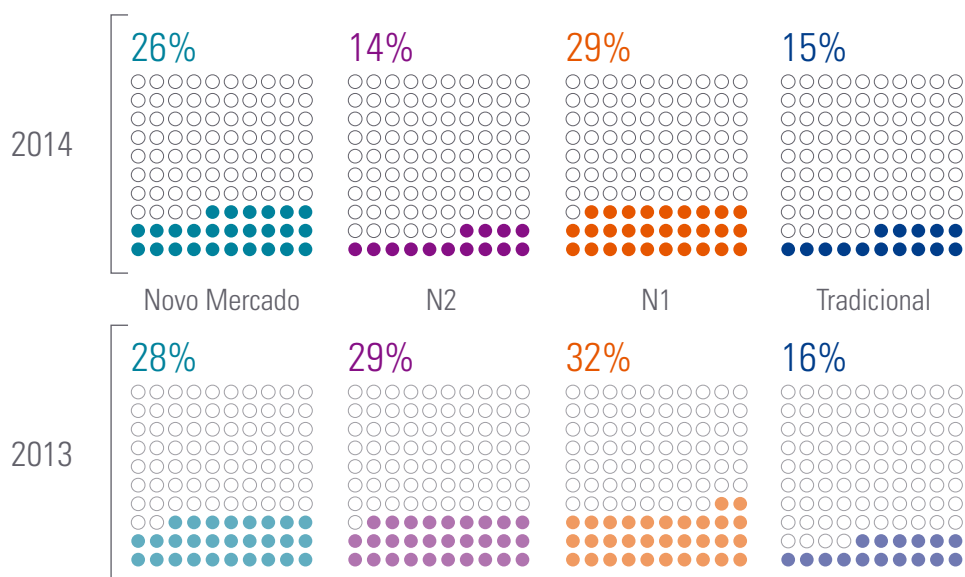
Porcentagem da remuneração variável dos membros da Diretoria Executiva em relação à sua remuneração total



Todos os segmentos apresentaram aumento no percentual da remuneração variável em relação à remuneração total da diretoria, em comparação ao estudo anterior. Quinze empresas do Novo Mercado deixaram de divulgar esta informação, contra 4 do Tradicional. As empresas com maiores percentuais de remuneração variável com relação à total pertencem ao Novo Mercado: 17 informaram que 70% ou mais da remuneração total da sua diretoria é variável.



Percentual de empresas em que o Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável (bônus, ações, opções de ações, ou outros)

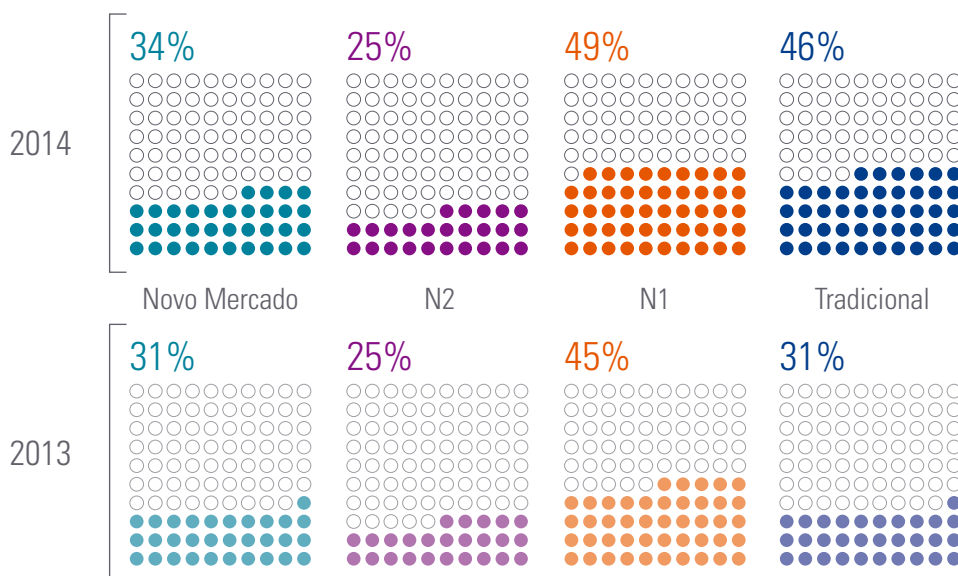


Houve redução em todos os segmentos, o que pode ser justificado parcialmente pelo fato de 10 empresas que no ano passado informaram ter pago remuneração variável para o seu Conselho de Administração, terem deixado de fazê-lo em 2014. No total, 52 empresas informaram oferecer remuneração variável para o Conselho de Administração.

Número de empresas que não divulgaram a informação

Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	4	0	0	3	7
2013	4	0	1	6	11

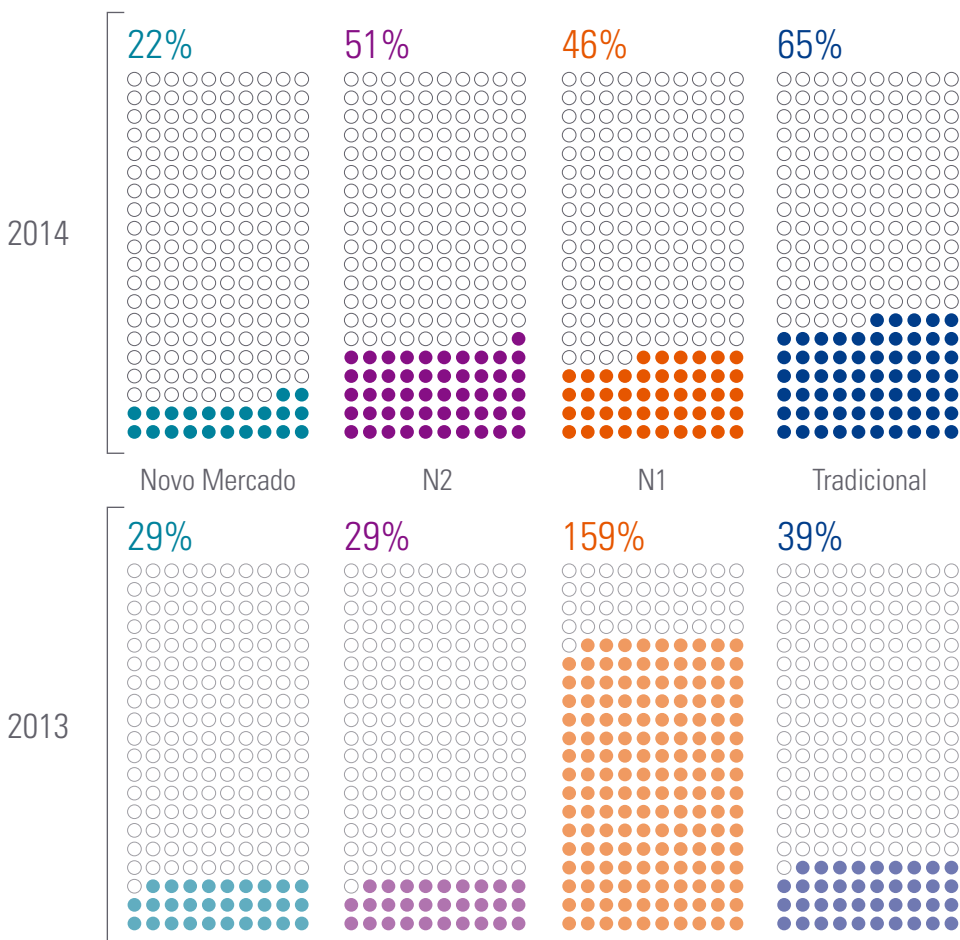
Percentual da remuneração variável dos membros do Conselho de Administração em relação à sua remuneração total nas empresas em que existe esta forma de remuneração



Percebe-se um aumento gradativo no percentual da remuneração variável em relação à remuneração total dos conselheiros, nas empresas que aplicam esta prática.



Proporção da remuneração paga ao Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva



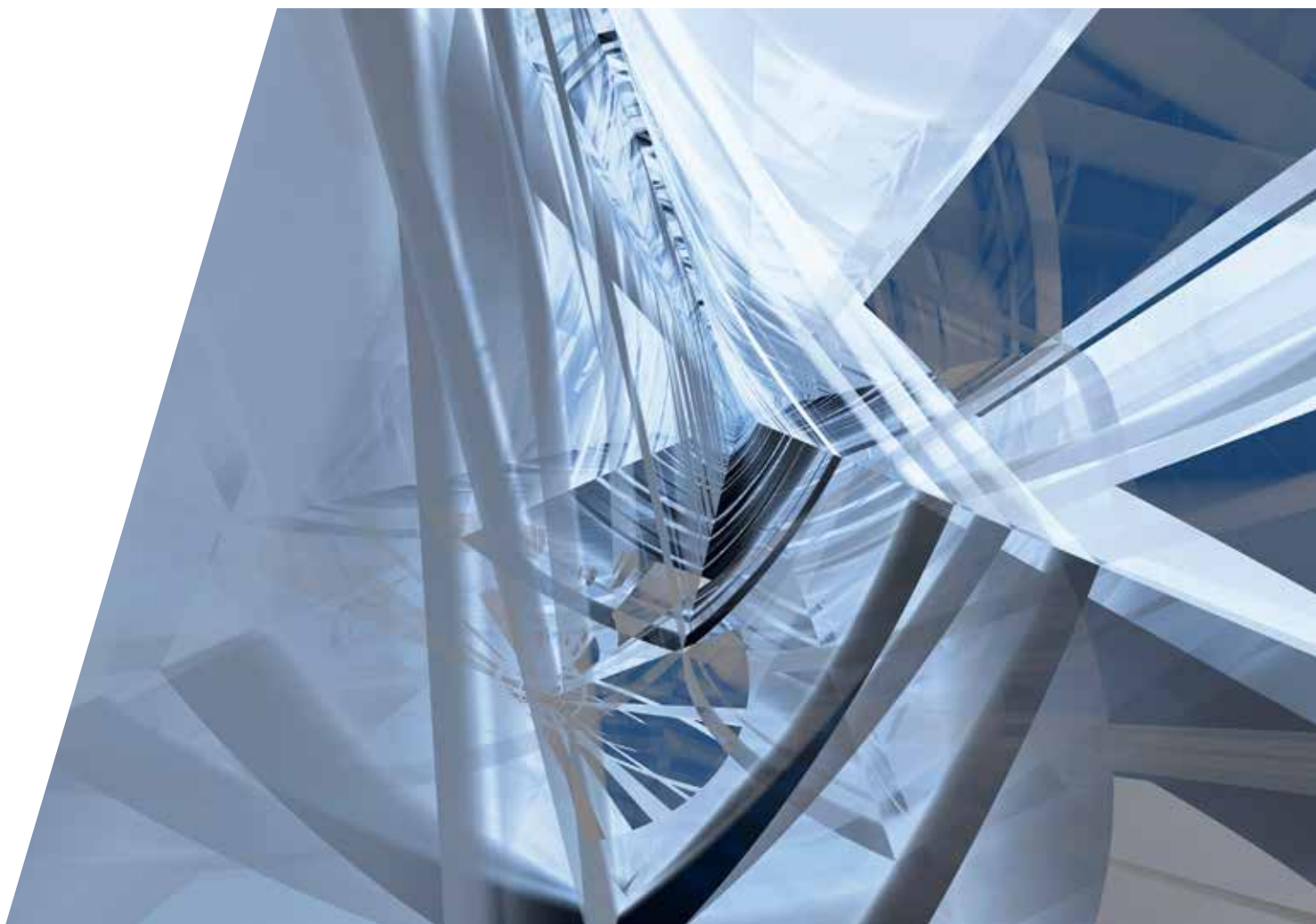
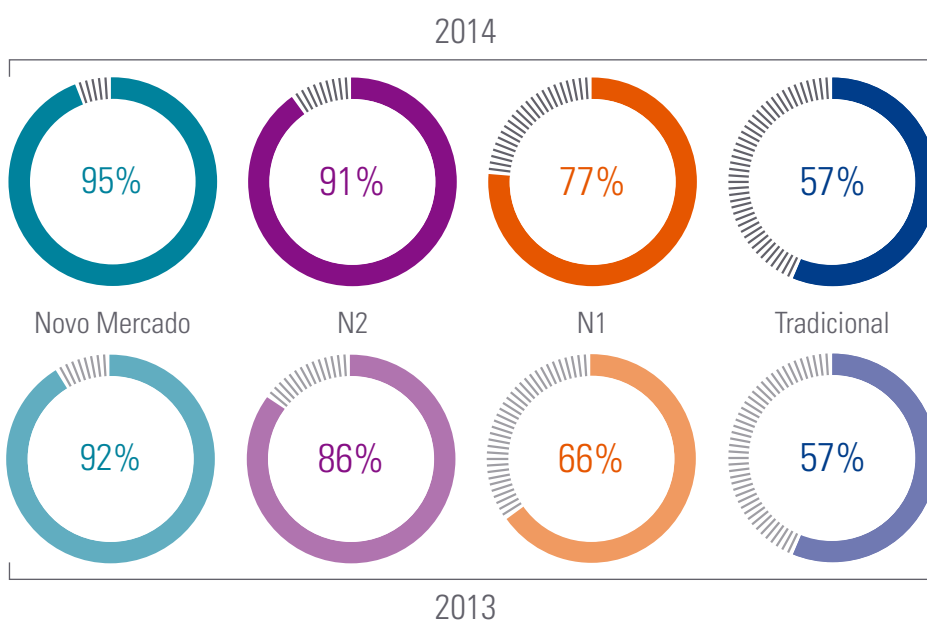
Houve grande crescimento no segmento Tradicional, o que é explicado substancialmente, por uma empresa que foi incluída neste ano e por uma outra que aumentou significativamente a remuneração do Conselho de Administração em relação à Diretoria Executiva.

A queda significativa no Nível 1 foi causada por duas empresas que em 2013 divulgaram um grande percentual de remuneração do Conselho em relação à Diretoria (1.655% e 2.654%). Neste ano, uma delas não divulgou a remuneração da Diretoria, e a outra apresentou uma redução significativa neste percentual (redução para 658%).

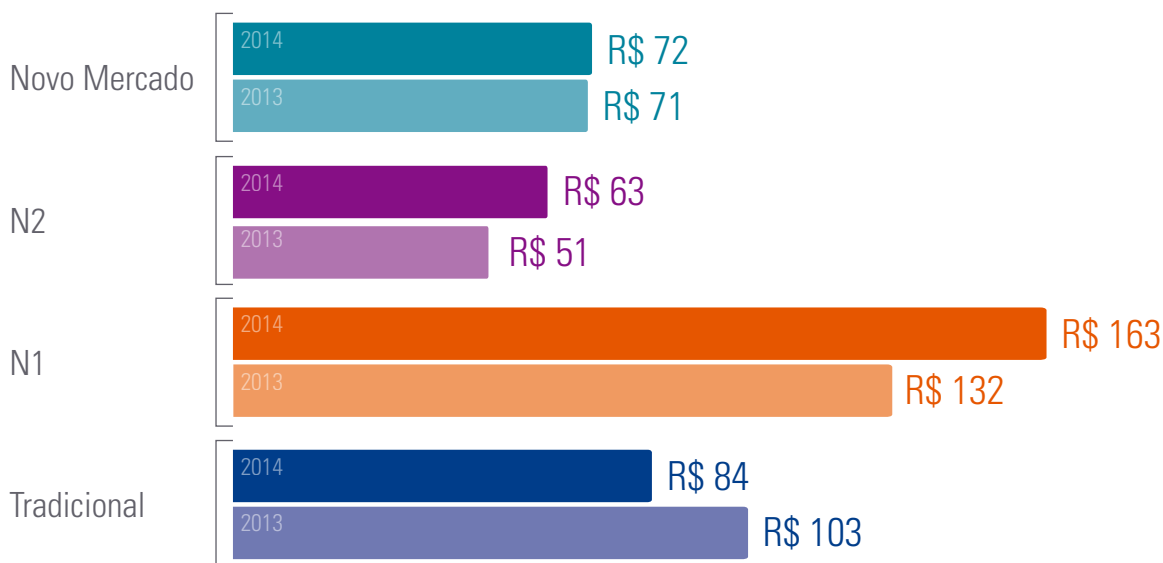
Para esta questão, desconsideramos neste ano uma empresa do Nível 2 que informou proporção superior a 5.000% (era de 67% em 2013). Caso a companhia fosse considerada, o resultado do Nível 2 saltaria de 51% para 277%, distorcendo a média do segmento.

Seguro D&O

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



Valor médio dos seguros D&O (R\$ milhões)



Número de empresas que não divulgaram a informação

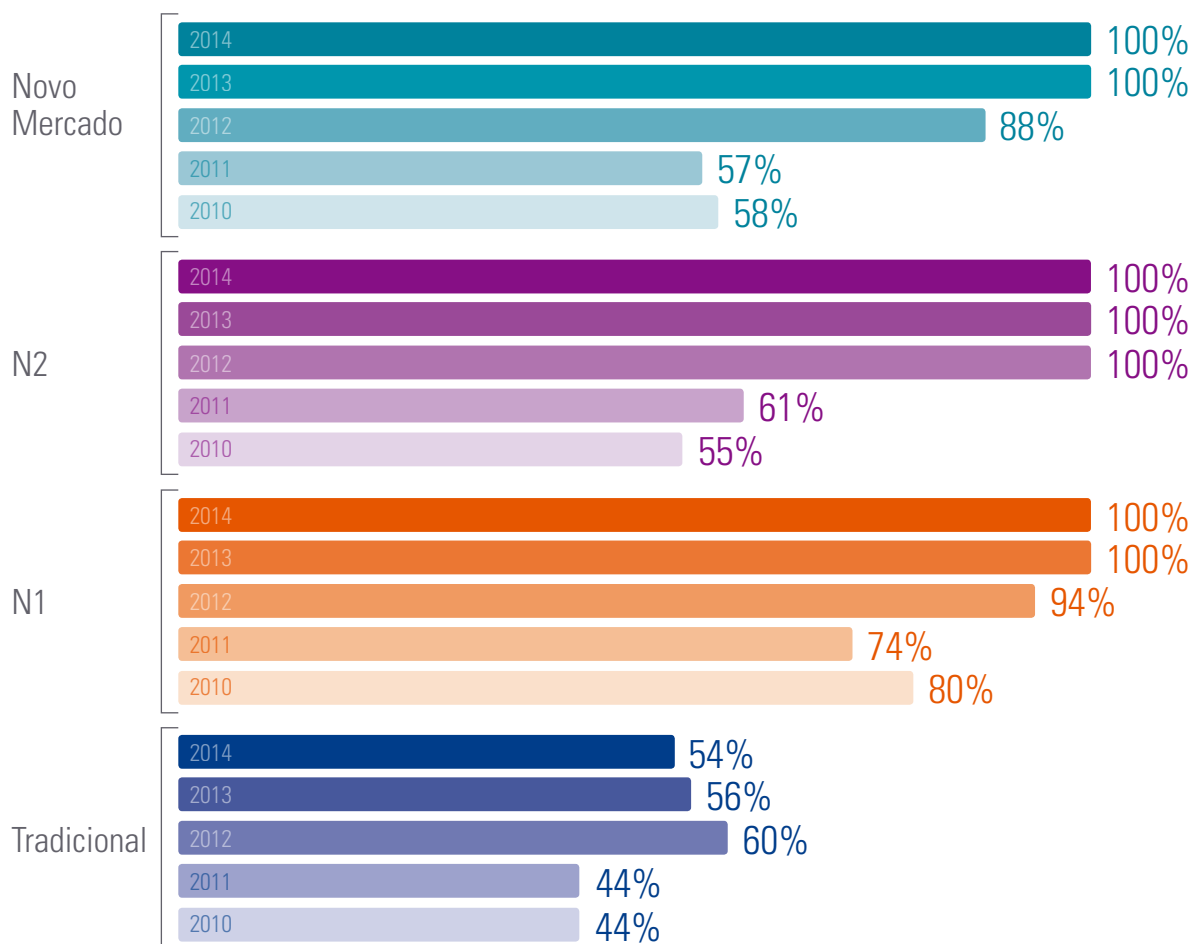
Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	35	5	11	13	64
2013	34	6	8	12	60

Assim como no ano anterior, tanto o número de empresas que contratam seguro D&O quanto os valores contratados apresentaram aumento, com exceção do valor médio segurado no segmento Tradicional. Esta tendência está em linha com o crescente aumento na preocupação das responsabilidades dos administradores das empresas perante os seus acionistas e órgãos reguladores.



Código de Ética e Conduta

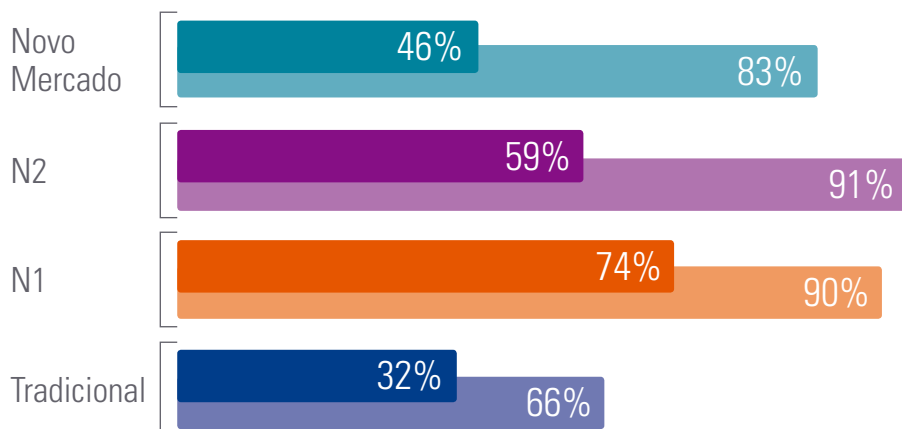
Porcentagem de empresas que divulgam um Código de Ética e/ou Conduta publicamente



Desde o ano passado, quando se tornou obrigatória a publicação de Código de Ética e Conduta, todas as empresas analisadas dos níveis diferenciados de governança passaram a atender à regra. Assim, o gráfico traça um histórico ilustrando a evolução do tema nos últimos 5 anos. No segmento Tradicional, nota-se uma queda desde 2012.

Relatório de Sustentabilidade

Empresas que divulgam um Relatório de Sustentabilidade ou Integrado, ou explicam porque não o fazem em 2014



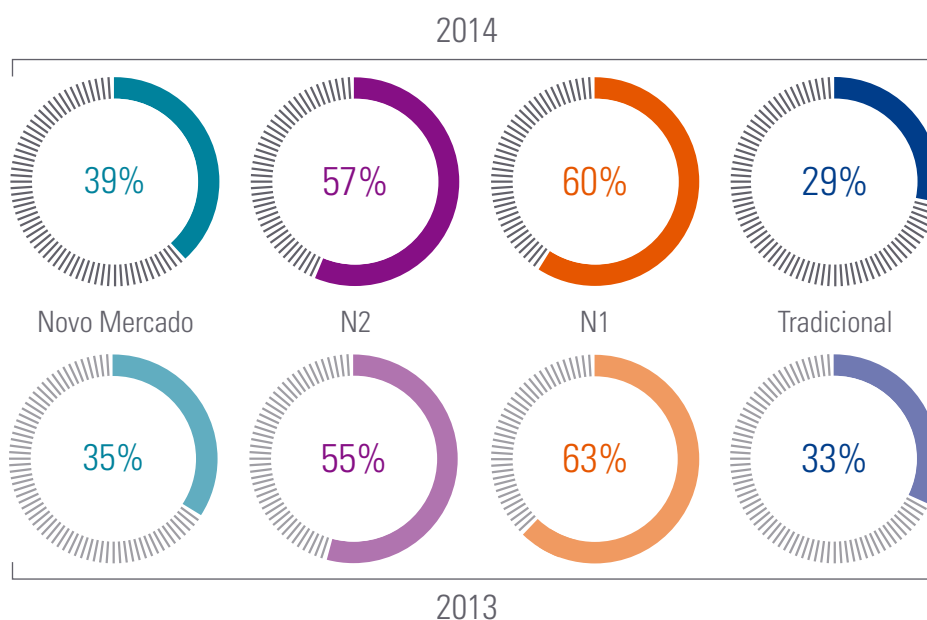
■ ■ ■ ■ Empresas que divulgam relatório de Sustentabilidade ou Integrado
■ ■ ■ ■ Empresas que divulgam relatório ou apresentam justificativa

A partir deste ano, passamos a analisar o percentual de empresas que informam no Formulário de Referência se publicam um Relatório de Sustentabilidade ou Integrado, ou justificam por que não o fazem, respondendo à recomendação lançada pela BM&FBovespa em 2011 em parceria com a GRI – *Global Reporting Initiative*. Seu objetivo é facilitar o acesso do mercado – especialmente investidores e analistas – a informações não financeiras, por reconhecer que elas têm influência crescente sobre as decisões de investimento. Ao mesmo tempo, a iniciativa visa a educar a parcela do mercado que ainda não considera questões ambientais, sociais e de governança corporativa nas suas avaliações.

Entre os níveis diferenciados, aproximadamente 70% das empresas seguem a recomendação da BM&FBovespa. O Nível 1 se destaca pelo percentual mais elevado de empresas que divulgam a existência de um Relatório de Sustentabilidade ou Integrado. Mais da metade delas diz publicar um documento deste tipo, demonstrando um grau mais elevado de transparência sobre suas práticas de gestão de riscos, e de oportunidades, relacionados a fatores socioambientais. No segmento Tradicional, por outro lado, um número relevante de empresas (34% do total) não atende à política “relate ou explique” e apenas 32% delas afirmam publicar este tipo de relatório.

Gerenciamento de Riscos

Empresas que possuem uma área específica dentro de sua estrutura organizacional destinada ao controle do gerenciamento dos riscos



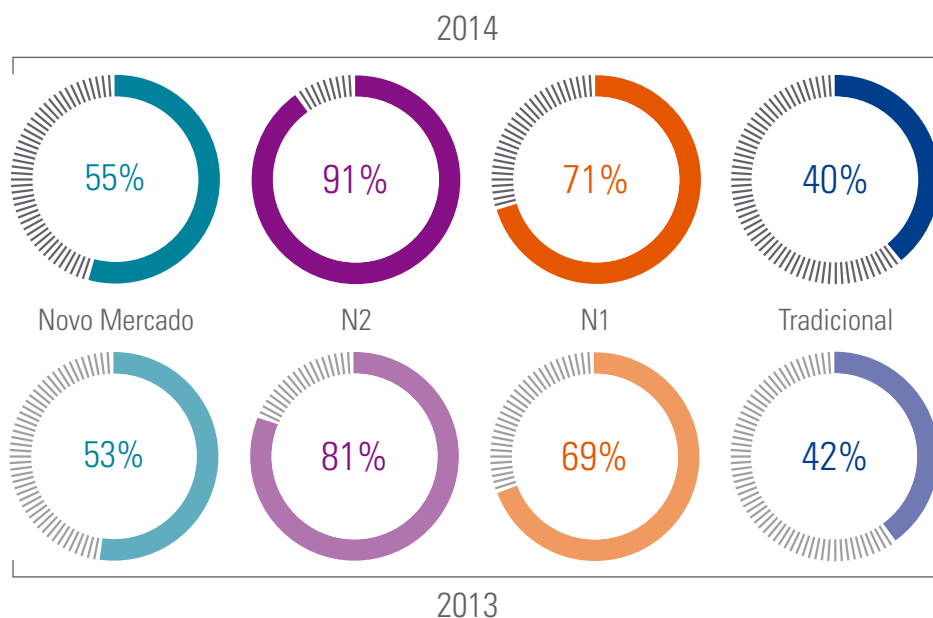
Número de empresas que não divulgaram a informação

Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	13	1	1	9	24
2013	10	1	2	7	20

Para levantamento desta informação, consideramos as seguintes estruturas como área de gerenciamento de riscos: Diretoria de Riscos, Gerência de Riscos, Comitê de Riscos ou nomenclaturas similares. O maior percentual continua sendo no Nível 1, em que 18 das 31 empresas do segmento informam possuir uma área específica para gerenciamento de riscos.

Auditoria Interna

Empresas que divulgam a existência de auditoria interna

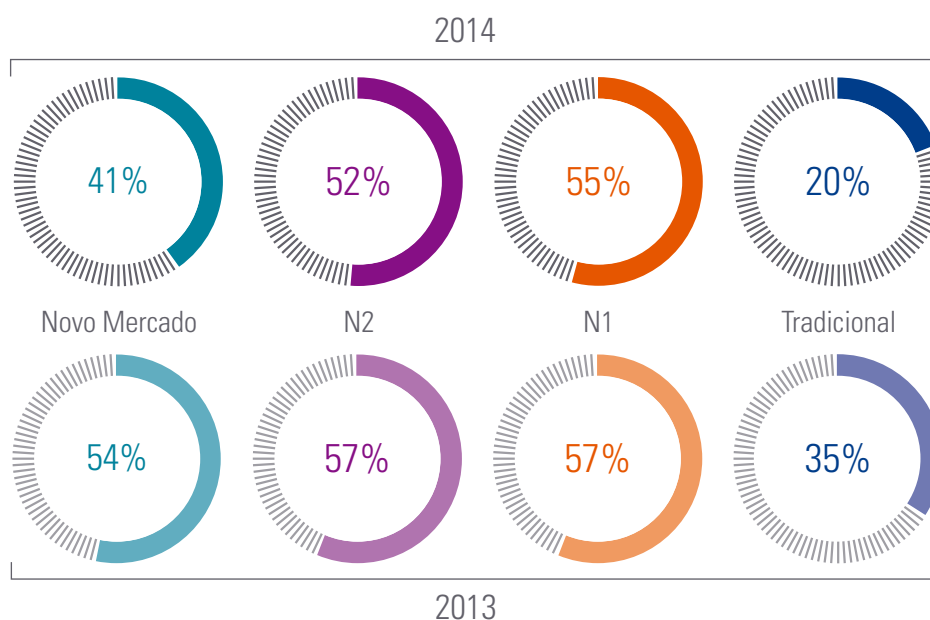


Assim como em 2013, continua a crescer a porcentagem de empresas nos níveis diferenciados que mencionam a existência de auditoria interna no Formulário de Referência: 73 no Novo Mercado, 22 no Nível 1 e 20 no Nível 2. Já no Tradicional, único segmento com leve queda, 20 empresas informaram possuir auditoria interna.



Auditoria Externa

Porcentagem de empresas que contratam outros serviços da firma de auditoria independente, além dos relacionados à auditoria externa

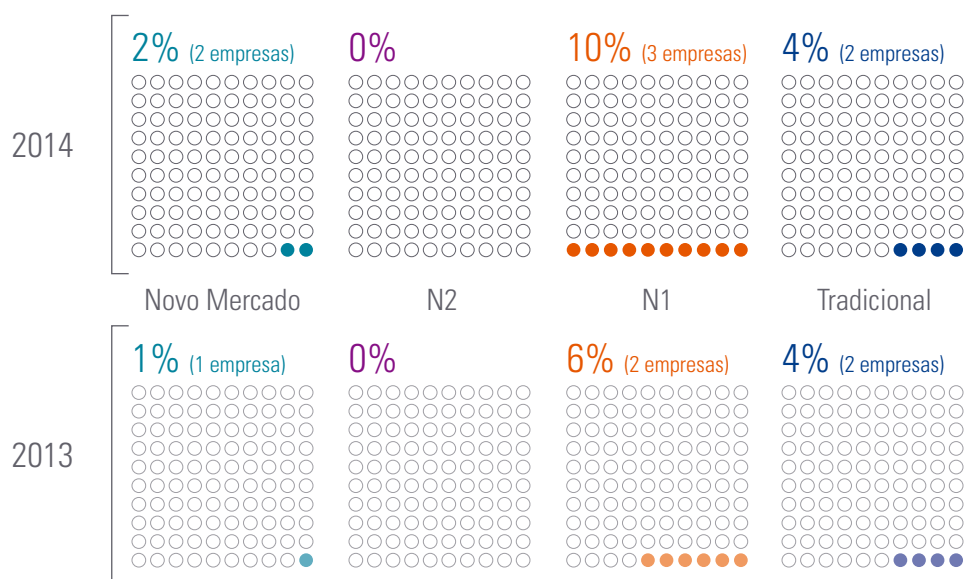


Honorários da auditoria independente

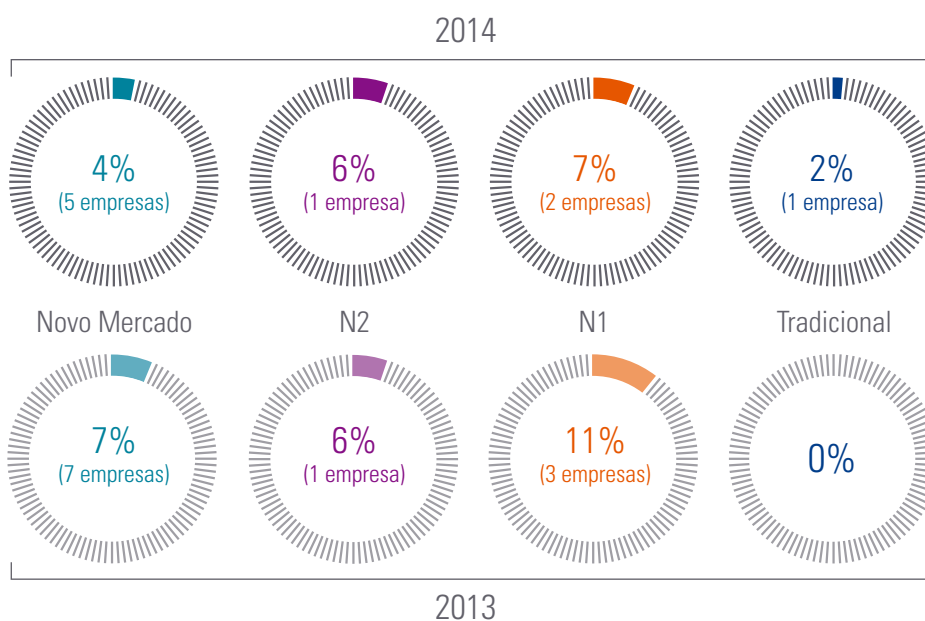
	Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional
Honorários anuais médios com firma de auditoria independente (R\$ mil)	2014	1.435	2.212	6.245	1.540
	2013	1.371	1.510	5.289	1.403
Outros trabalhos prestados pela firma de auditoria independente (R\$ mil)	2014	533	476	757	724
	2013	524	278	733	602
Outros trabalhos em relação aos honorários com auditoria independente	2014	37%	21%	12%	47%
	2013	38%	18%	14%	43%

Todos os segmentos apresentaram aumento no valor anual médio pago aos auditores independentes. Em 2014, 18 empresas (8 NM, 1 N2, 4 N1 e 5 Tr) não divulgaram os honorários anuais médios com auditoria independente, contra 13 em 2013. Já 24 empresas (10 NM, 5 N2, 6 N1 e 3 Tr) não divulgaram os honorários anuais com outros trabalhos além de auditoria externa.

Empresas em que o parecer da auditoria independente apresentou ressalva no último ano



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



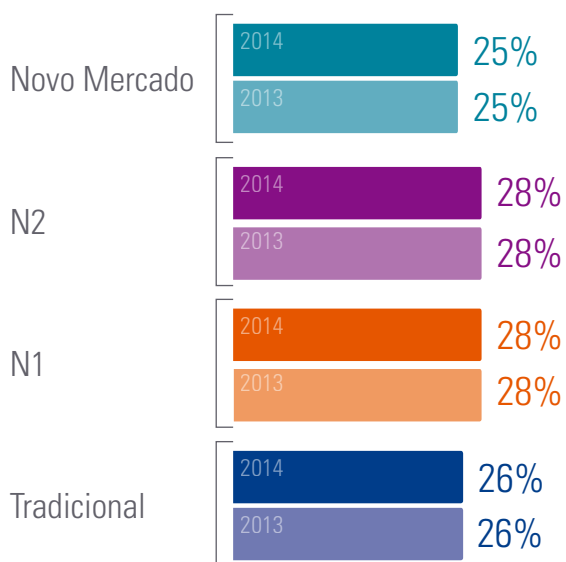
Assim como em anos anteriores, as principais deficiências ou recomendações sobre controles internos apontadas nos Formulários de Referência estão relacionadas aos processos contábeis, tecnologia da informação e questões tributárias.

Número de empresas que não divulgaram a informação

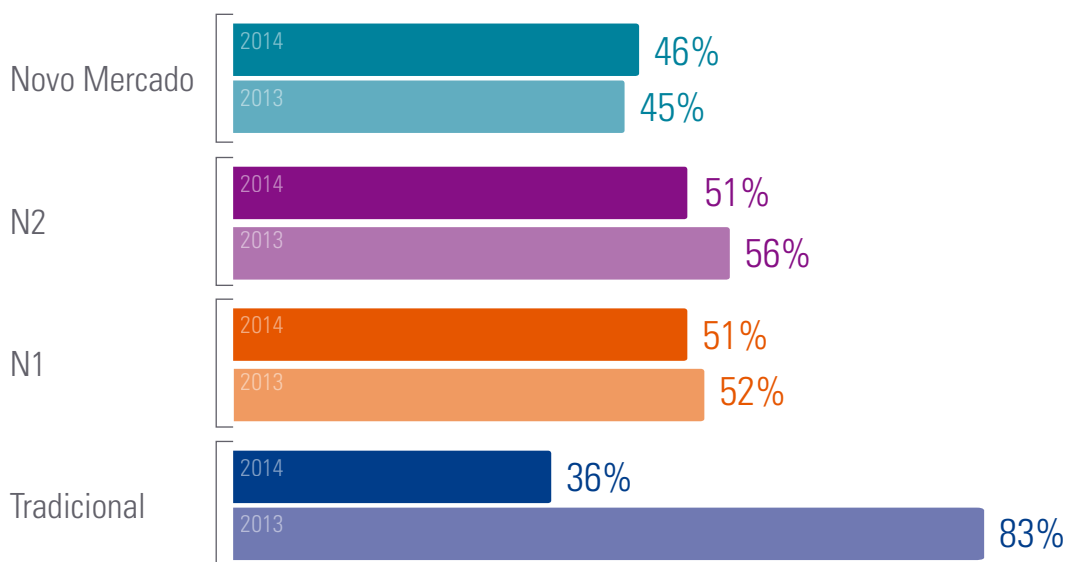
Ano	Novo Mercado	N2	N1	Tradicional	Total
2014	17	5	2	1	25
2013	27	3	5	6	41

Distribuição de Dividendos

% mínima divulgada na política



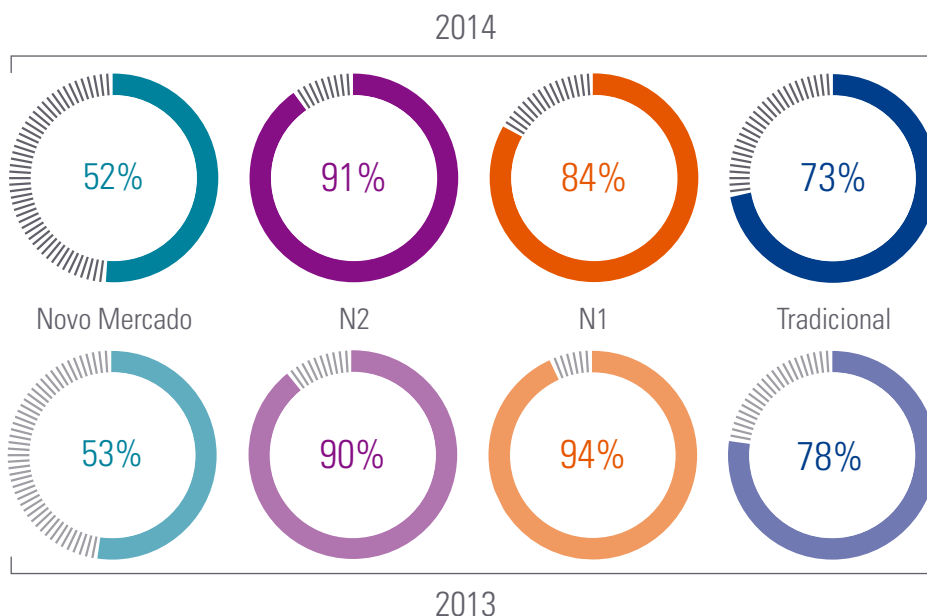
% distribuída no exercício



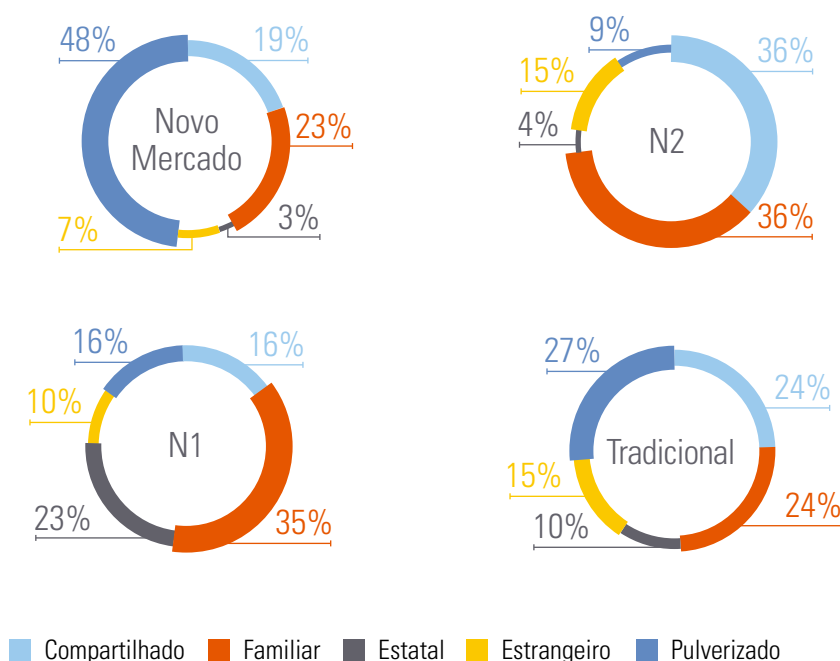
Mantém-se a tendência das empresas distribuírem como dividendos, um percentual do lucro bastante acima da política estabelecida.

Estrutura de Controle das Empresas

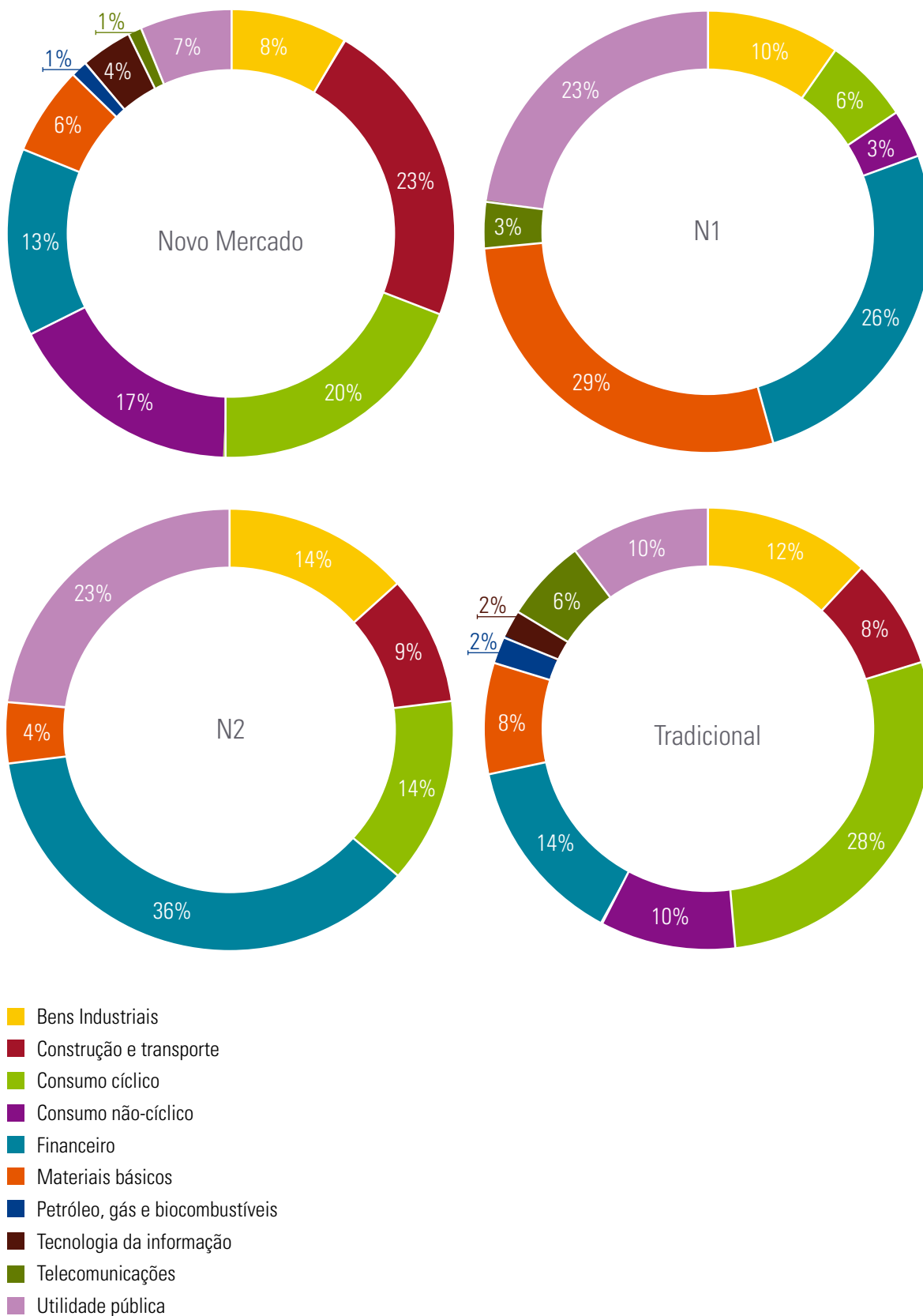
Percentual de empresas que possuem controle majoritário ou compartilhado



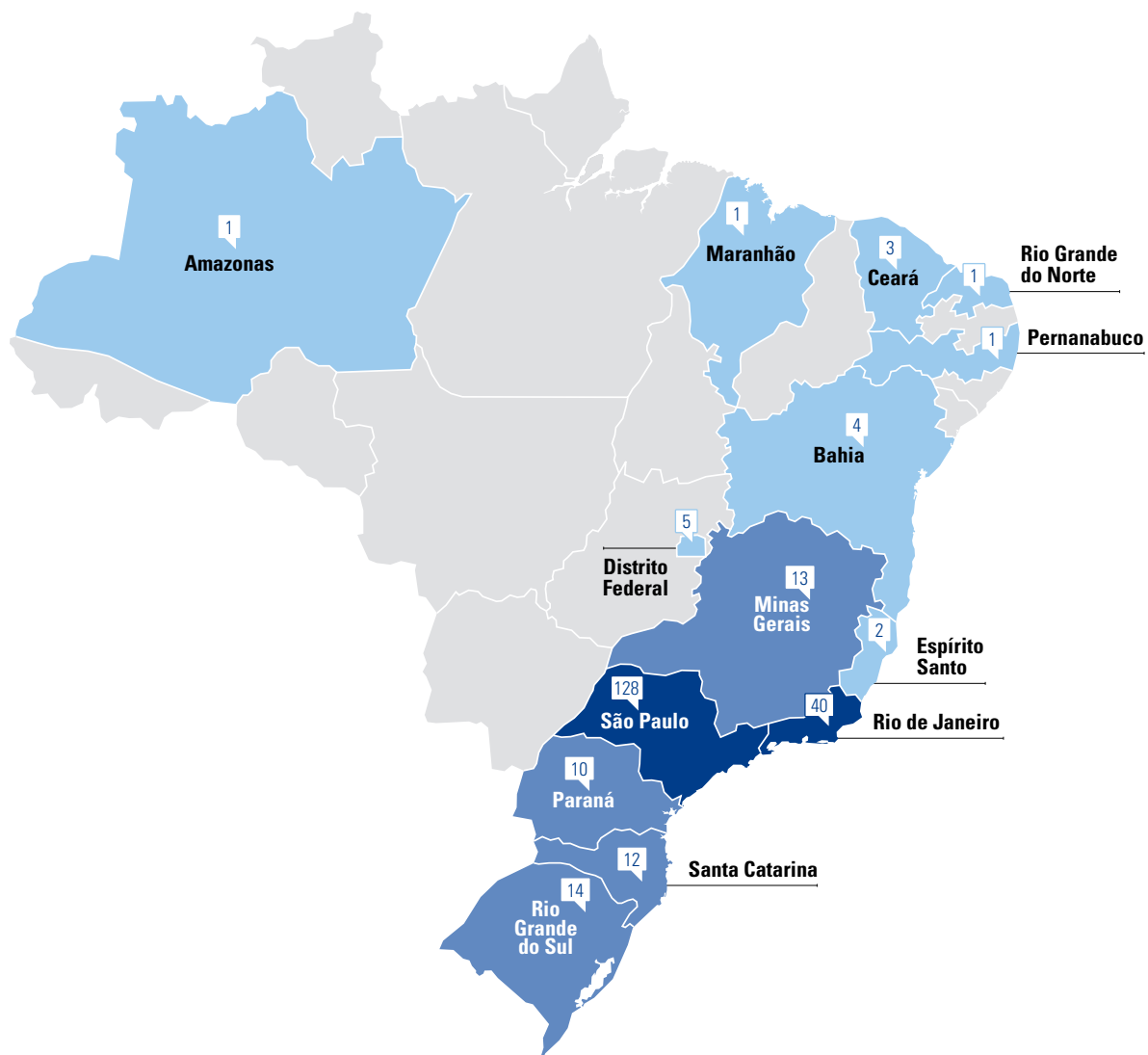
Tipo de estrutura de propriedade da empresa



Setores de Atuação das Empresas



Empresas Analisadas



Total: 235 empresas

Empresas do Estudo

Novo Mercado

- Aliansce Shopping Centers
- ALL - América Latina Logística
- Anhanguera Educacional Participações
- Arezzo Indústria e Comércio
- Arteris
- Autometal
- B2W - Companhia Digital
- Banco do Brasil
- BB Seguridade Participações
- Bematech
- BHG - Brazil Hospitality Group
- Biosev
- BM&F Bovespa - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
- BR Malls Participações
- BR Properties
- Brasil Brokers Participações
- Brasil Insurance Participações e Administração
- Brasil Pharma
- Brasilagro - Cia. Brasileira de Propriedades Agrícolas
- BRF - Brasil Foods
- Brookfield Incorporações
- CCX CARVÃO DA COLÔMBIA
- CETIP - 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
- Companhia De Concessões Rodoviárias - CCR
- Companhia de Locação das Américas
- Cosan Indústria e Comércio
- CPFL Energia
- CPFL Energias Renováveis
- CR2 - Empreendimentos Imobiliários
- Cremer
- CSU Cardsystem
- CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens
- Cyrela Brazil Realty Empreendimentos e Participações
- Cyrela Commercial Properties - CCP
- Diagnósticos da América
- Direcional Engenharia
- Duratex
- Ecorodovias Infraestrutura e Logística
- EDP - Energias do Brasil
- Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica
- Eneva
- Equatorial Energia
- Estácio Participações
- Eternit
- Even Construtora e Incorporadora
- EZTEC Empreendimentos e Participações
- Fertilizantes Heringer
- Fíbria Celulose
- Fleury
- Gaec Educação
- Gafisa
- General Shopping Brasil
- Grendene
- Helbor Empreendimentos
- HRT Participações em Petróleo
- Hypermarcas
- Ideiasnet
- Iguatemi Empresa de Shopping Centers
- Indústrias Romi
- International Meal Company Holdings
- Iochpe Maxion
- JBS
- JHSF Participações
- Júlio Simões Logística - JSL
- Kroton Educacional
- Light
- LINX
- Localiza Rent a Car
- Log-In Logística Intermodal
- Lojas Renner
- LPS Brasil - Consultoria de Imóveis - Lopes Brasil
- Lupatech
- M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos
- Magazine Luiza
- Magnesita Refratários
- Mahle Metal Leve
- Marfrig Global Foods
- Marisa Lojas
- Metafrio Solutions
- Mills Estruturas e Serviços de Engenharia
- Minerva
- MMX Mineração e Metálicos
- MRV Engenharia e Participações
- Multiplus
- Natura Cosméticos
- Odontoprev
- Paranapanema
- PDG Realty Empreendimentos e Participações
- Porto Seguro
- Portobello
- Positivo Informática
- Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos
- Prumo Logística
- QGEP Participações
- Qualicorp
- Raia Drogasil
- Renar Maçãs
- Restoque Comércio e Confecções de Roupas
- Rodobens Negócios Imobiliários
- Rossi Residencial
- São Carlos Empreendimentos e Participações
- São Martinho
- Ser Educacional
- SLC Agrícola
- Smiles
- Sonae Sierra Brasil
- Springs Global Participações
- T4F - Time For Fun Entretenimento
- Tarpon Investimentos
- Technos
- Tecnisa
- Tegma Gestão Logística
- Tempo Participações
- Tereos Internacional
- Tim Participações
- Totvs
- TPI - Triunfo Participações e Investimentos
- Tractebel Energia
- Trisul
- Tupy
- Ultrapar Participações
- Unicasa Indústria de Móveis
- VALID Soluções e Serviços de Segurança em Meios de Pagamento e Identificação
- Vanguarda Agro
- Vigor Alimentos
- Viver Incorporadora e Construtora
- Weg

Nível 2

- Abril Educação
- Alupar Investimentos
- Banco ABC Brasil
- Banco Daycoval
- Banco Indusval
- Banco Pine
- Banco Santander (Brasil)
- Banco Sofisa
- Centrais Elétricas de Santa Catarina - CELESC
- Contax Participações
- Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo
- Forjas Taurus
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes
- Klabin
- Marcopolo
- Multiplan Empreendimentos Imobiliários
- Renova Energia
- Santos Brasil Participações
- Saraiva Livreiros Editores
- Sul América
- Transmissora Aliança de Energia Elétrica - TAESA
- Via Varejo

Nível 1

- Alparbatas
- Banco Bradesco
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL
- Banco Industrial e Comercial - BICBANCO
- Banco Panamericano
- Bradespar
- Braskem
- Centrais Elétricas Brasileiras - 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 Indústria e Comércio
- Fras-le
- Gerdau
- Inepar Indústria e Construções
- Itaú Unibanco Holding
- Itaúsa - Investimentos Itaú
- Mangels Industrial
- Metalúrgica Gerdau
- Oi
- Paraná Banco
- Randon Implementos e Participações
- Suzano Papel e Celulose
- Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS
- Vale

Tradicional

- AES Tietê
- BANESTES - Banco do Estado do Espírito Santo
- Battistella Administração e Participações
- Brasmotor
- BTG Pactual Participations Ltd
- Cia. de Bebidas das Américas - AMBEV
- Cia. de Gás de São Paulo - COMGÁS
- Cia. de Saneamento do Paraná - SANEPAR
- Cia. de Tecidos Norte de Minas - COTEMINAS
- Cia. Energética do Ceará - COELCE
- Cia. Siderúrgica Nacional - Sid Nacional - CSN
- Construtora Lix da Cunha
- Cosan Limited
- Dimed - Distribuidora de Medicamentos
- Dufry A.G.
- Energisa
- Financeira Alfa
- GP Investments Ltd
- Grazziotin
- Guararapes Confecções
- Haga Indústria e Comércio
- Hércules - Fábrica de Talheres
- Hotéis Othon
- Indústrias José Batista Duarte
- Inepar Telecomunicações
- Jereissati Participações
- Kepler Weber
- LATAM Airlines
- Lojas Americanas
- M&G Poliéster
- Manufatura de Brinquedos Estrela
- Metalgráfica Iguazu
- Metisa Metalúrgica Timboense
- Minupar Participações
- Mundial - Produtos de Consumo
- Net Serviços de Comunicação
- Petróleo Brasileiro - PETROBRÁS
- Plascar Participações Industriais
- RJCP Equity
- Schulz
- Souza Cruz
- Tec Toy
- Telecomunicações Brasileiras - TELEBRÁS
- Telefônica Brasil
- Unipar Carbocloro
- Vulcabras
- Wetzell
- Whirlpool
- Wilson Sons Limited
- WLM - Indústria e Comércio

Quantidade de empresas por segmento	2014	2013
Novo Mercado	132*	129
N2	22	21
N1	31	32
Tradicional	50	50

*Não foram incluídas as 2 empresas em recuperação judicial

Empresas que mudaram de segmento de 2013 para 2014	Segmento em 2014	Segmento em 2013
Klabi	N2	N1
Via Varejo	N2	Tradicional
Tupy	Novo Mercado	Tradicional
Net Serviços de Comunicação	Tradicional	N2

Novas Empresas de 2014 em relação a 2013	Segmento
Gaec Educação	Novo Mercado
CPFL Energias Renováveis	Novo Mercado
CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens	Novo Mercado
Ser Educacional	Novo Mercado
Brasmotor	Tradicional
BTG Pactual Participations Ltd	Tradicional
Construtora Lix da Cunha	Tradicional
Energisa	Tradicional
Hércules - Fábrica de Talheres	Tradicional
Hotéis Othon	Tradicional
Inepar Telecomunicações	Tradicional
M&G Poliéster	Tradicional
Manufatura de Brinquedos Estrela	Tradicional
Metalgráfica Iguaçu	Tradicional
Metisa Metalúrgica Timboense	Tradicional
Minupar Participações	Tradicional
Tec Toy	Tradicional
Vulcabras	Tradicional
Wetzel	Tradicional
WLM - Indústria e Comércio	Tradicional

Empresas de 2013 que não estão listadas em 2014	Segmento
AES Elpa	Tradicional
Banco Alfa de Investimento	Tradicional
Banco do Estado de Sergipe	Tradicional
Banco Mercantil do Brasil	Tradicional
Bardella Indústrias Mecânicas	Tradicional
Cambuci	Tradicional
Cia. de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA	Tradicional
Companhia Energética de Brasília - CEB	Tradicional
Dohler	Tradicional
Duke Energy International - Geração Paranapanema	Tradicional
Embratel Participações	Tradicional
GPC Participações	Tradicional
Karsten	Tradicional
LAEP Investments Ltd	Tradicional
Sondotecnica Engenharia Solos	Tradicional

Empresas em recuperação judicial	Segmento
OSX Brasil	Novo Mercado
Óleo e Gás Participações	Novo Mercado



ACI Audit Committee Institute

Uma iniciativa independente patrocinada pela KPMG

Lançado em 1999 nos Estados Unidos e em 2004 no Brasil, o ACI - Audit Committee Institute 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 cumprindo sua missão por meio da aprendizagem contínua. 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/ac

Mesas de Debates do 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
2ª Mesa de Debates	01/07/2004	Melhores práticas em Conselhos e Comitês	José Guimarães Monforte - Presidente - IBGC
3ª Mesa de Debates	20/10/2004	Responsabilidade legal e estatutária dos membros de Conselhos e Comitês	Marcelo Fernandes Trindade - Presidente - CVM / Renato Chaves - Diretor de Participações - PREVI / Syllas Tozzini - Sócio - TozziniFreire Advogados
4ª Mesa de Debates	16/02/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley	Robert Lipstein - KPMG / João Carlos da Costa Brega - CFO - Multibras S.A. / Sidney Simonaggio - Presidente - RGE - Rio Grande Energia S.A
5ª Mesa de Debates	18/05/2005	Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: práticas de implementação	Nilton C. Rezende - CFO - Ecolab Química Ltda. / Caio de Almeida Cunha - CFO - SAP Brasil Ltda. / Gilberto Costa de Souza - Assessor de Governança Corporativa
6ª Mesa de Debates	17/08/2005	SOX 301 - Conselho Fiscal ou Comitê de Auditoria	Paulo Roberto S. da Cunha - Membro do Comitê de Auditoria - Banco Bradesco S.A. / João Verner Juenemann - Conselheiro do Bannrisul / Luciano C. Ventura - Conselheiro Fiscal de Empresas - LCV Consultoria em Governança Corporativa e Representante de Acionistas
7ª Mesa de Debates	09/11/2005	Gerenciamento de riscos	Antônio Luiz Pizarro Manso - CFO - Embraer / Roberto Lamb - Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Comemoração de 2 Anos do ACI	15/02/2006	Regulamentação do mercado para 2006	Isaac Sutton - Membro do Comitê de Auditoria - Aracruz Celulose / Sidney Ito - Sócio KPMG / Marcelo Fernandes Trindade - Presidente - CVM
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 Representante de Acionistas / Martin Glogowsky - Presidente - Fundação CESP
9ª Mesa de Debates	06/10/2006	Sox update e avaliação do ambiente de controle	Leonardo Moretsohn 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

Evento	Data	Tema	Painelista
14ª Mesa de Debates	09/03/2008	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas	Geraldo Toffanello - Diretor Corporativo Contábil - Grupo Gerdau / Pedro Carlos de Mello - Contador Geral - Banco do Brasil S.A.
15ª Mesa de Debates	25/06/2008	A Importância das boas práticas de governança corporativa na ótica do IFC (Banco Mundial) e da agência de rating Moody's	Luiz Tess - Diretor Geral - Moody's América Latina / Pedro M. Meloni - Principal Advisor - América Latina e Caribe - IFC - International Finance Corporation
16ª Mesa de Debates	01/10/2008	Potenciais benefícios dos private equities para as boas práticas de governança corporativa e a evolução da estrutura de propriedade	Mauro Cunha - Sócio - Mauá Investimentos e Presidente IBGC / Alexandre Saigh - Sócio - Pátria Investimentos
17ª Mesa de Debates	06/12/2008	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil	Sidney Ito - Sócio KPMG / Alexandre Di Miceli da Silveira - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) / Gilberto Mifano - Presidente do Conselho de Administração da BM&FBovespa
18ª Mesa de Debates	12/03/2009	Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: Responsabilidades, potenciais conflitos e lições aprendidas / Valuation	Sidney Ito - Sócio KPMG / Alan Riddell - Sócio KPMG / Cláudio Ramos - Sócio KPMG
19ª Mesa de Debates	25/06/2009	Monitoramento do gerenciamento de riscos – como os Conselhos e o Comitê de Auditoria devem atuar para serem eficazes	André Vitória - Diretor de Gestão de Riscos da AMBEV
20ª Mesa de Debates	01/10/2009	IFRS e a Lei 11.638 – Qual é o papel dos Conselhos e dos Comitês de Auditoria e a respeito deste tema e como atuar de forma eficaz?	Celso Giacometti - Conselheiro e Consultor / Charles Kriek - Sócio KPMG / Pedro Anders - Sócio KPMG
21ª Mesa de Debates	09/12/2009	O Desenvolvimento da governança corporativa no Brasil: um panorama de 2009 e as perspectivas para 2010	Alexandre Di Miceli - Coordenador do CEG (Fipecafi/USP) / Prof. Doutor Eliseu Martins - Diretor CVM / Sidney Ito - sócio KPMG
22ª Mesa de Debates	18/03/2010	Empresas familiares e de médio porte: que aspectos das boas práticas de governança devem ser considerados? / A instrução CVM nº480	Pedro M. Meloni - Advisor América Latina do IFC / Jorge Eduardo M. Moraes - Depto. Investimento de Empresas de Pequeno e Médio Porte do BNDES / Rodrigo Camargo - Sócio - Frignani e Andrade Advogados / Rogério Andrade - Sócio KPMG / Sidney Ito - Sócio KPMG
23ª Mesa de Debates	08/06/2010	Responsabilidade legal dos conselheiros e o Seguro D&O	Gustavo Contrucci – sócio da Contrucci & Restiffe Sociedade de Advogados / Sidney Ito - Sócio KPMG
24ª Mesa de Debates	17/09/2010	Uma atualização sobre os assuntos de maior preocupação dos conselheiros e membros de Comitês das empresas	Luciana Pires Dias – Superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM / Alan Riddell – Sócio da Área de Financial Advisory Services da KPMG / Ramon Jubels – Sócio da KPMG no Brasil, especialista no assunto IFRS / Carlos Alberto Nascimento – Gerente Tributária da Mastersaf Soluções Fiscal e Tributária

Evento	Data	Tema	Painelista
25ª Mesa de Debates	08/12/2010	As perspectivas de governança corporativa para 2011	Gilberto Mifano - Sócio da Pragma Patrimônio e Presidente do Conselho de Administração do IBGC / Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin / Sérgio Darcy da Silva Alves - Membro do Conselho e Administração da ATP Tecnologia S.A. e Membro do Comitê de Auditoria do Banco Santander / Sidney Ito - Sócio KPMG
26ª Mesa de Debates	23/03/2011	A importância e a atuação eficaz dos comitês de auditoria no Brasil e no mundo	Sidney Ito - Sócio KPMG
27ª Mesa de Debates	14/06/2011	O processo de comunicação entre CFO / auditoria interna / auditoria externa com o conselho de administração e comitê de auditoria	João Miranda - CFO do Grupo Votorantim e Conselheiro de Administração da Fibria Celulose / André Vitória - Diretor de riscos e auditoria interna da AMBEV
28ª Mesa de Debates	23/08/2011	A governança corporativa e o mercado de capitais	Sidney Ito - Sócio KPMG
29ª Mesa de Debates	14/09/2011	A Estrutura de Controles internos do Banco do Brasil / Edital CVM SNC nº10/11	Sidney Ito - Sócio KPMG / Fernando de Rosa - Gerente Executivo na Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil
30ª Mesa de Debates	07/12/2011	As expectativas econômicas em 2012 para conselheiros e membros de comitês	Mailson Ferreira da Nóbrega – Membro de Conselho de Administração de Diversas Empresas e Sócio da Tendências Consultoria Integrada.
31ª Mesa de Debates	28/03/2012	As mudanças e estruturações necessárias na governança de uma empresa no processo de IPO	Sidney Ito - Sócio KPMG / Carlos Renato Donzelli – Magazine Luiza S.A. / Luís Roberto Pogetti – Copersucar
32ª Mesa de Debates	03/07/2012	Os riscos com derivativos e instrumentos financeiros e as responsabilidades dos conselheiros e comitês de auditoria	Cássio Casseb Lima - Conselheiro de Administração das Lojas Marisa, Grupo Jereissati Participações e Grupo Jereissati Telecom
33ª Mesa de Debates	24/08/2012	As boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares e o processo de sucessão e profissionalização	Sidney Ito - Sócio KPMG / Ramiro Becker - Sócio da Becker Advogados, Presidente da Comissão de Assuntos Imobiliários e Conselheiro Estadual da OAB/PE
34ª Mesa de Debates	26/09/2012	PREVI: a adoção e o monitoramento das boas práticas de governança nos seus investimentos	Marco Geovanne - Diretor de Participações da PREVI
ACI FS (Financial Services)	03/10/2012	A evolução dos modelos de Comitês de Auditoria – Uma abordagem voltada para o efetivo controle de riscos	Ricardo Anhesini - Sócio KPMG de Financial Services / Anthero Meirelles - Diretor de Fiscalização do Banco Central do Brasil / Jeremy Anderson - Líder Global de Serviços Financeiros da KPMG
35ª Mesa de Debates	04/10/2012	As lições do Rio+20 e a responsabilidade dos conselheiros e membros de comitê nos riscos sociais e ambientais	Sidney Ito - Sócio KPMG / Yvo de Boer - Global Advisor de Sustentabilidade da KPMG, ex-Secretário Executivo da ONU / Fábio Feldmann - ex-Secretário de Meio Ambiente do Estado de São Paulo / Carlos Brandão - Conselho de Administração do IBGC e Membro do Comitê do GRI

Evento	Data	Tema	Painelista
36ª Mesa de Debates	05/12/2012	A estrutura da governança corporativa no Brasil e o acesso ao mercado de capitais internacional	Alex Ibrahim – Vice-Presidente e Líder Regional da NYSE Euronext para América Latina, Bermuda e Caribe
37ª Mesa de Debates	12/03/2013	A estrutura de governança corporativa e de gestão de risco da TOTVS	Laércio Cosentino – CEO e idealizador da TOTVS
38ª Mesa de Debates	06/06/2013	Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria: diferenças e similaridades na sua atuação	José Écio Pereira da Costa - Membro do Comitê de Auditoria da Gafisa, Votorantim Industrial e Fibria / Luiz Alberto Falleiros – Membro do Conselho Fiscal do Itaú Unibanco e da Total Agroindústria Canavieira / Richard Doern – Coordenador do Comitê de Auditoria do Grupo Stefani / Roberto Lamb – Membro do Conselho Fiscal da Gerdau, Marfrig e AES Tietê
39ª Mesa de Debates	18/09/2013	A Relação do CEO com o Conselho de Administração	João Carlos Brega – Presidente da Whirpool na América Latina
40ª Mesa de Debates	26/11/2013	A Lei Brasileira Anticorrupção - Lei 12.846/2013 A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – Perspectivas para 2014	Maria Helena Santana, ex-presidente da CVM e atual conselheira / Shin Jae Kim, sócia da TozziniFreire Advogados; Rodrigo Ferraz de Camargo, sócio do escritório Ferraz de Camargo, Azevedo e Matsunaga Advogados Associados
41ª Mesa de Debates	19/02/2014	Os assuntos mais significativos do IFRS e CPC's para Conselheiros de Administração, Conselheiros Fiscais e membros de Comitês de Auditoria	Charles Kriek, sócio-líder de auditoria da KPMG no Brasil / Danilo Simões, sócio responsável pelo Departamento de Práticas Profissionais da KPMG no Brasil / Haroldo Levy Neto, Conselheiro e vice-coordenador de Relações Institucionais do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
42ª Mesa de Debates	13/05/2014	Riscos Relacionados ao Capital Humano	Jorge Maluf - Managing Director do escritório da Korn/Ferry em São Paulo e líder do mercado de serviços financeiros para o Brasil e para a América do Sul
43ª Mesa de Debates Comemoração de 10 Anos do ACI	28/08/2014	Governança Corporativa: 10 anos do ACI Institute no Brasil	Sidney Ito – Sócio KPMG



KPMG

KPMG no Brasil

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Presente em 155 países, conta com 155 mil profissionais, atuando em firmas-membro em todo o mundo. No Brasil, são aproximadamente 4.000 profissionais, distribuídos em 22 cidades localizadas em 13 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 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.

Crescendo com força e solidez

São Paulo	Londrina
Belém	Manaus
Belo Horizonte	Osasco
Brasília	Porto Alegre
Campinas	Recife
Cuiabá	Ribeirão Preto
Curitiba	Rio de Janeiro
Florianópolis	Salvador
Fortaleza	São Carlos
Goiânia	São José dos Campos
Joinville	Uberlândia

Contato

Sidney Ito

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

Clara Cardoso

Gerente - ACI Institute do Brasil

Tel: (11) 2183-3000

acibrasil@kpmg.com.br

kpmg.com/BR



kpmg.com/BR

   / [kpmgbrasil](https://www.kpmg.com/BR)

App KPMG Brasil – disponível em iOS e Android

App KPMG Publicações – disponível em iOS e Android

App KPMG Thought Leadership for iPad

© 2014 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.