



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

2016/2017  
**11ª edição**

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**ACI Institute**  
Uma iniciativa da  
KPMG



**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



# Conteúdo

5  
Sobre  
o Estudo

7  
Sumário  
Executivo

10  
Perfil  
das Empresas Analisadas

11  
Resultados

11  
Estrutura e funcionamento  
do Conselho  
de Administração

17  
Comitês do  
Conselho de  
Administração

18  
Comitê  
de Auditoria

21  
Comitê de  
Remuneração

22  
Conselho  
Fiscal

24  
Remuneração dos  
Administradores

28  
Código de Ética  
e Conduta

29  
Seguro  
D&O

30  
Código de Boas  
Práticas de Governança  
Corporativa

31  
Gerenciamento  
de Riscos

34  
Auditoria  
Interna

35  
Auditoria  
Independente

39  
Distribuição  
de Dividendos

39  
Estrutura de  
Controle das Empresas

40  
Setores de  
Atuação das Empresas

42  
Relação das empresas que  
fizeram parte do Estudo

46  
Sobre o ACI e  
o BLC - Board Leadership Center

48  
Mesas de  
Debates do  
ACI Institute

54  
Sobre  
a KPMG

# A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro 2016/2017 - 11ª edição

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

Nesta 11ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”, o Board Leadership Center e o ACI Institute da KPMG mantiveram como base, pelo sétimo ano consecutivo, a análise dos Formulários de Referência das companhias abertas brasileiras, identificando tendências, atividades comuns e até mesmo inconsistências nas práticas de governança apresentadas por estas empresas.

É fato que, desde a entrada em vigor da Instrução CVM 480, que instituiu a divulgação de informações financeiras e não financeiras de forma organizada e padronizada pelas companhias abertas por meio do Formulário de Referência, tornou-se possível melhor e maior visualização das práticas de governança adotadas ou, por vezes, não adotadas, pelas empresas brasileiras. Este aumento da transparência tem permitido melhor divulgação ao mercado e maior atuação dos investidores e, porque não, dos *stakeholders* de uma empresa. Hoje, a independência dos conselheiros de administração, a ausência de um comitê de auditoria, a atuação do conselho fiscal, a falta de uma área específica de gerenciamento de riscos ou de uma área de *compliance*, ou mesmo da auditoria interna, são assuntos abertamente debatidos e por muitas vezes indagados a uma empresa, dependendo do que ela divulga ao mercado.

E é este ativismo dos investidores, em conjunto com a atuação dos órgãos reguladores, a divulgação pelos meios de comunicação, e o interesse cada vez maior dos *stakeholders*, que estimulam a evolução e o fortalecimento das boas práticas de governança. Esta atuação em conjunto conscientiza o dever de diligência e o compromisso dos administradores de uma companhia, de forma a equilibrar as suas metas de curto prazo e a perenidade da empresa sob a sua responsabilidade. Vale lembrar também que, além deste cenário positivo, há outras importantes iniciativas como a da BM&FBovespa em fortalecer as regras de governança para as empresas listadas no Novo Mercado e no Nível 2, a iniciativa da CVM para unificar os guias de boas práticas de governança, as mudanças no relatório do auditor independente, entre outras.

Sob este cenário, nós do Board Leadership Center e do ACI Institute, ficamos bastante satisfeitos em saber que, de alguma forma, temos trazido uma parcela de contribuição a estas mudanças. Nestes 11 anos do nosso Estudo, vivenciamos, analisamos, apresentamos e discutimos todas as mudanças e felizmente, de forma geral, sempre com resultados positivos. E é isso que esperamos também nesta 11ª edição.

Boa leitura!

### **Sidney Ito**

Sócio-líder do ACI Institute do Brasil

Sócio-líder de Governança Corporativa e Riscos da KPMG

### **Clara Cardoso**

Gerente sênior do ACI Institute do Brasil

## Sobre o Estudo

Os dados do estudo foram apurados com base em 223 Formulários de Referência de empresas abertas brasileiras, divididas em quatro grupos de acordo com os níveis diferenciados de governança estabelecidos pela BM&FBovespa: Novo Mercado (124 empresas), Nível 2 (21 empresas), Nível 1 (28 empresas) e Básico (antigo Tradicional), composto pelas 50 empresas sem nível diferenciado de governança analisadas na edição anterior (50 companhias com o maior volume de negociação na bolsa de valores à época), excluídas aquelas em recuperação judicial no período da coleta e substituídas por outras empresas, utilizando-se como critério o maior volume de capital social dentre as empresas

do nível Básico. Além disso, três organizações do Novo Mercado e uma do Nível 1 estavam em processo de recuperação judicial no período de coleta dos dados, razão pela qual seus dados não foram computados neste estudo.

A tabela da BM&FBovespa a seguir apresenta as principais diferenças de exigências entre os segmentos de listagem abordados neste estudo. A lista completa das empresas que fizeram parte deste estudo está apresentada nas páginas finais deste documento.

### Comparativo dos Segmentos de Listagem

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

Nesta edição, trazemos os números e as informações dos formulários de referência divulgados em 2016 das 223 empresas com capital aberto na BM&FBovespa, conforme critérios já citados, divididas por seus segmentos de listagem, incluindo as 25 empresas brasileiras com American Depositary Receipt (ADR), ou seja, listadas em bolsa de valores norte-americana. Foram incluídas também as médias anuais históricas para comparação com números das edições anteriores, destacando os principais pontos de mudança ou de consolidação nas tendências observadas.

Visando a racionalizar e aprimorar a prestação de informações pelas companhias abertas, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu a Instrução CVM nº 552/14 (ICVM 552) em outubro de 2014, que altera e acrescenta dispositivos relativos ao formulário de referência. Entre as mudanças, as companhias devem agora informar se possuem uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política; os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de

mercado, quando houver; a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado e a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada. Tornou-se obrigatório, ainda, reportar o número de reuniões realizadas pelo conselho de administração no último exercício social, discriminando entre número de reuniões ordinárias e extraordinárias; e em relação a cada uma das pessoas que atuaram como membro do conselho de administração ou do conselho fiscal ou de comitês, reportar o percentual de participação nas reuniões realizadas pelo respectivo órgão. A ICVM 552 solicita, ainda, informar se o emissor segue algum código de boas práticas de governança corporativa, indicando, em caso afirmativo, o código seguido e as práticas diferenciadas de governança corporativa adotadas pelo seu uso. Todas estas alterações foram também objeto de nossa análise neste estudo, uma vez que buscam aprimorar a qualidade e transparência das informações disponibilizadas ao mercado.

Como introdução aos gráficos dos resultados, o sumário executivo a seguir traz análises das questões abordadas ao longo deste estudo.





# Sumário Executivo

Os seguintes itens foram abordados neste estudo: Conselho de Administração, Comitês do Conselho de Administração (em geral), Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração, Conselho Fiscal, Remuneração dos Administradores, Seguro D&O, Código de Ética e Conduta, Gerenciamento de Riscos, Auditoria Interna, Auditoria Independente, Parecer do Auditor Independente: Ênfases e Ressalvas, Distribuição de Dividendos, Estrutura de Controle, Setores de Atuação e Faturamento das Empresas Analisadas.

Cada um dos assuntos foi coletado e analisado conforme as informações originalmente fornecidas pelas empresas em seus Formulários de Referência. Nenhum procedimento adicional foi realizado para garantir a sua veracidade. A tabela abaixo traz um resumo e comparação dos resultados do Estudo, e identifica as maiores e menores aderências às boas práticas de governança, devendo ser analisada em conjunto com os gráficos de cada tema ao longo do Estudo.

	<b>Novo Mercado</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 1</b>	<b>Básico</b>
<b>Conselho de administração</b>				
Cargos CEO x Chairman separados	100%	100%	100%	71%
% de conselheiros externos	54%	57%	75%	68%
% de conselheiros independentes	38%	34%	16%	13%
Relações familiares no CA	54%	52%	50%	40%
Número de reuniões	13	15	22	14
Avaliação de desempenho do CA	34%	22%	42%	12%
<b>Comitê de auditoria</b>				
Existência	54%	62%	43%	34%
Membros do conselho de administração no comitê	58%	42%	41%	51%
<b>Outros itens</b>				
Conselho fiscal permanente	20%	29%	62%	28%
Código de ética e conduta	100%	100%	100%	44%
Área de gerenciamento de riscos	50%	71%	73%	28%
Política de gerenciamento de riscos - <i>Comply or Explain</i>	73%	75%	88%	62%
Auditoria interna	70%	90%	100%	56%
Qualidade dos controles internos	98%	89%	95%	87%

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

O Nível 1 demonstra maior aderência em nove dos quatorze itens observados na tabela acima, incluindo o atendimento à nova regra da CVM no formato *comply or explain*, que determina o estabelecimento de uma política formalizada de gerenciamento de

riscos e controles internos. Caso não haja tal política, a companhia deverá explicar os motivos. O segmento Básico continua sendo o que apresenta menor aderência aos itens analisados.

## Abaixo, alguns destaques:



### Conselho de Administração

- Com relação à composição do conselho de administração, a quantidade média

de membros é de 7,2 conselheiros (em comparação a 7,4 membros em 2015), sendo que 31% foram indicados pelos acionistas minoritários – percentual que vem crescendo discretamente a cada ano (em 2011, o percentual era de 28%). O Nível 1 é aquele com maior média de membros por conselho (8,8 membros), e o Básico com a menor média (5,8 membros). 50% das empresas reportam relações familiares entre administradores do emissor, controladas e controladores, sendo que o nível Básico permanece com o menor percentual (40%), e o Novo Mercado com o maior: 54%.

- Pouco mais de um terço das empresas abertas analisadas no estudo (36%) apresentam pelo menos uma mulher no conselho de administração, número que se manteve em relação à edição anterior. Considerando os 1.603 cargos efetivos nos conselhos de administração das empresas analisadas, 103 são representados por mulheres (6,4%), índice que também não apresentou alteração significativa em comparação a 2015.

- 30% dos conselheiros de administração são independentes (contra 28% em 2015). A média nas empresas do Novo Mercado é a maior, com 38% de independentes, enquanto o Básico apresenta 13%. 80% das companhias possuem ao menos um conselheiro independente. Uma companhia aberta do Novo Mercado informou possuir 8 independentes de um total de 10 membros no conselho. Já a porcentagem de conselheiros executivos (ou seja, aqueles que também atuam como diretores executivos na companhia ou grupo) permaneceu em 10% em 2016. Houve redução de conselheiros externos de 62% em 2015 para 60% em 2016.

- 100% das empresas dos níveis diferenciados de listagem seguem a restrição à acumulação dos cargos de presidente executivo e presidente do conselho de administração, enquanto

no nível Básico, 71% das companhias têm pessoas diferentes nos dois cargos voluntariamente.

- A partir de 2016, as empresas passaram a ser obrigadas a reportar no formulário de referência o número de reuniões realizadas no último exercício social, discriminando entre ordinárias e extraordinárias. Até 2015, era solicitada apenas a frequência prevista de reuniões, não informando a quantidade efetiva de reuniões realizadas. Assim, as médias em 2016 aumentaram com relação a 2015, o que não foi causado necessariamente pelo aumento real do número de reuniões, mas provavelmente pela mudança na regra de divulgação. A média geral foi de 14,9 reuniões/ano (contra 7 no ano anterior), sendo 6,9 a média de reuniões ordinárias realizadas e 8,8 de extraordinárias. O Nível 1 reportou a maior média: 21,7 reuniões/ano. Uma empresa desse segmento informou que o conselho de administração reuniu-se 159 vezes durante o último exercício, enquanto outra companhia do nível Básico informou que houve uma reunião durante todo o ano. Ao todo, quatro empresas informaram ter realizado duas reuniões do conselho de administração no ano.

- No geral, 29% das empresas realizam avaliação de desempenho periódica e formal do conselho de administração, enquanto 26% avaliam os membros do conselho individualmente – em 2015, as porcentagens eram 28% e 26%, respectivamente.

- Com relação às regras para a identificação e administração de conflitos de interesses, 65 das 223 companhias (31%) informaram possuir regras específicas nesse sentido, enquanto 13 empresas não divulgaram se possuem.



### Comitês do Conselho de Administração

- O comitê de assessoramento ao conselho de

administração mais frequente continua sendo o comitê de auditoria, existente em 109 empresas (eram 106 em 2015). Em 2º lugar, aparece o comitê de recursos humanos (60 empresas), e em 3º lugar, empatados, o comitê de remuneração e o comitê de finanças/investimentos (58 empresas). O número de comitês de riscos

manteve-se: 41 empresas o possuem. Outros comitês citados foram: compliance, nomeação, partes relacionadas, ética, inovação, divulgação, cultura, entre outros, totalizando 135 comitês. No total, as 223 empresas reportaram 544 comitês do conselho de administração.



### Comitê de Auditoria

- 109 das 223 empresas (49%) informaram possuir comitê de auditoria,

número que vem aumentando a cada ano (em 2015 eram 106 e em 2014, 104). Com relação à quantidade de membros, a média é de 3,4 membros, sendo que 53% são também membros do conselho de administração da própria empresa, e 27% são conselheiros independentes. 28% dos comitês de auditoria são coordenados por um conselheiro independente.



### Comitê de Remuneração

- Este comitê, cuja finalidade tem sido auxiliar

o conselho de administração na elaboração, proposição e supervisão da implementação da política de remuneração dos administradores, é divulgado por 58 das 223 empresas (26%), com média de 3,5 membros, sendo 77% deles, membros do conselho de administração e 22% conselheiros independentes.



### Conselho Fiscal

- 60% das empresas informaram ter um conselho fiscal instalado no

exercício, sendo que 28% funcionam de forma permanente (contra 63% e 27%, respectivamente, no ano anterior). A média de membros é de 3,7 e 41% foram indicados pelos acionistas minoritários, com pequeno aumento com relação a 2015 (40%).





### Remuneração dos administradores

- A média de remuneração anual individual dos

conselheiros de administração ficou em R\$ 341,5 mil neste ano, contra R\$ 1,9 milhão dos membros da diretoria executiva, e R\$ 96 mil dos membros do conselho fiscal. O número de empresas que utiliza liminar para não divulgar estas informações permanece alto e aumentando a cada ano. Com relação ao conselho de administração, 44 empresas usaram liminar para não reportar a remuneração de seus membros, 11 empresas não informaram e não utilizaram a liminar, e 7 empresas informaram que seus conselheiros de administração não são remunerados pela empresa.

- Remuneração variável: Em média, a remuneração variável da diretoria executiva representa 42% de sua remuneração total, contra 36% no caso do conselho de administração (variável CA x total CA). 28% dos conselhos de administração recebem remuneração variável.



### Seguro D&O

- O "Directors and Officers Liability Insurance", uma forma de seguro

de responsabilidade civil, busca proteger o patrimônio dos administradores quando responsabilizados judicial ou administrativamente por decisões que causem danos a terceiros. Seu uso tem aumentado ano a ano nas companhias abertas brasileiras, abrangendo 88% das empresas analisadas (100% das empresas no Nível 2 e 98% no Novo Mercado). Com relação ao valor da cobertura do seguro, a média foi de R\$ 94 milhões (contra R\$ 97 milhões em 2015), redução causada pela inclusão no cálculo de 2016 de empresas que não possuíam ou não divulgavam o valor de cobertura do seguro.



### Código de Boas Práticas de Governança Corporativa

- Em 2016, a CVM passou a solicitar que as companhias informem no formulário de referência, se seguem algum código de boas práticas de governança corporativa, indicando, em caso afirmativo, o código seguido e as práticas diferenciadas de governança corporativa adotadas em

razão do seu uso. 93 empresas das 223 analisadas informaram seguir algum código de boas práticas, sendo que o Novo Mercado concentrou a maior quantidade absoluta, com 58 empresas seguindo um código.



### Gerenciamento de riscos

- No total, 50% das empresas informaram possuir

uma área específica dedicada à função de gerenciamento de riscos, contra 45% em 2015. A Instrução CVM nº 552/14 alterou significativamente a forma de divulgação sobre este tema, uma vez que passou a ser obrigatória a informação sobre a existência de uma política corporativa formalizada de gerenciamento de riscos, destacando o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pela sua inexistência. Ao todo, 73% das empresas cumpriram com a regra: 45% informaram possuir a política estabelecida e 28% informaram não possuí-la e justificaram. A política foi, em sua maioria, aprovada pelo conselho de administração (64%), sendo que, em 26% dos casos, ela foi aprovada em 2016. Adicionalmente, 65% das companhias descreveram a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos e suas responsabilidades.



### Auditoria Interna

- Apesar de não haver item específico abordando este

assunto no formulário de referência, e de sua divulgação não ser obrigatória, 73% das empresas informou possuir a função de auditoria interna, com destaque para o Nível 1, em que 100% informaram a sua existência, e para o Nível 2, com 90%.



### Auditoria independente

- 45% das empresas informam contratar outros serviços da firma de auditoria

independente, além daqueles relacionados à auditoria das demonstrações financeiras. O valor total médio de honorários anuais pagos foi de R\$ 2,5 milhões, sendo R\$ 729 mil referentes a estes outros serviços prestados pela firma de auditoria independente.



### Parecer do Auditor Independente

- Houve um aumento significativo nas modificações nos relatórios dos auditores

independentes sobre as demonstrações financeiras do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2015. Neste ano foram identificados 20 casos de modificações, decorrentes de: limitações de escopo (causadas pelas diversas investigações, tais como as operações Lava-Jato e Zelotes, que por ainda estarem em andamento na data das demonstrações contábeis não permitiram às companhias determinarem seus eventuais impactos sobre as demonstrações financeiras); e abstenção de opinião (gerada pela impossibilidade de conclusão por parte do auditor devido às incertezas significativas ou ausência de evidências, sobre a adequada aplicação pelas companhias do pressuposto da continuidade operacional na elaboração de suas demonstrações contábeis). Dentre os casos de demonstrações financeiras preparadas em desacordo com as práticas contábeis brasileiras ou internacionais (CPC e IFRS), identificamos uma situação referente à inadequada classificação de passivos financeiros entre curto e longo prazo.

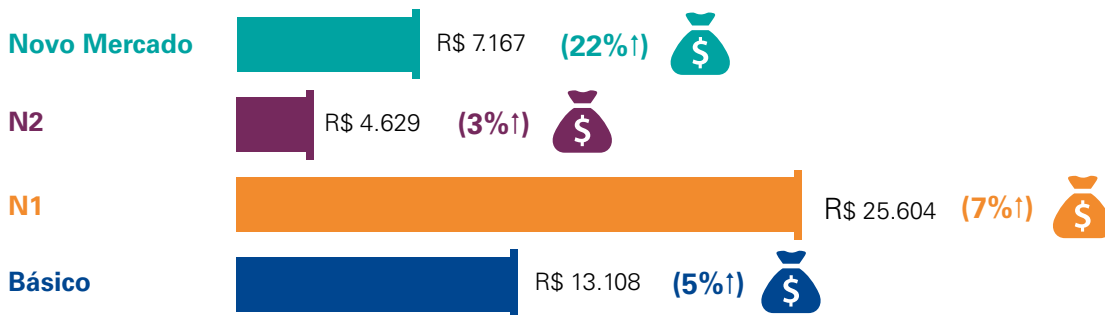
- Com relação aos parágrafos de ênfase: no ano-base 2015 verificamos um aumento, para 24 casos contra 21 no estudo anterior, nas ênfases por incerteza significativa quanto à adequação da preparação de demonstrações financeiras com base no pressuposto da continuidade operacional.

Leia mais na 2ª edição do Estudo Divulgações Contábeis 2016: Um Estudo sobre as Políticas Contábeis Críticas, Medições Não Contábeis e as Modificações no Relatório do Auditor Independente" disponível em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

# Perfil das Empresas Analisadas

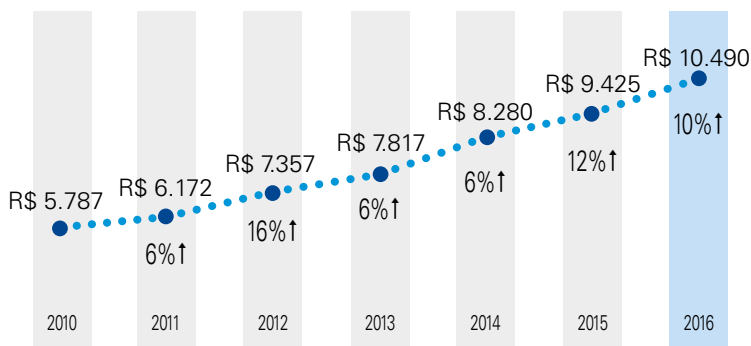
	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Básico
<b>Receita líquida média (R\$ milhões)</b>	R\$ 7.167	R\$ 4.629	R\$ 25.604	R\$ 13.108
<b>Principais setores de atuação</b>	Consumo (36%); Construção e Transporte (33%)	Financeiro (33%); Utilidade Pública (29%)	Materiais Básicos (29%); Financeiro (25%); Utilidade Pública (25%)	Consumo (42%); Financeiro (20%)
<b>Principais tipos de estrutura de propriedade</b>	Outros (52%); Familiar (36%)	Familiar (43%); Outros (24%)	Familiar (46%); Estatual (25%)	Estrangeiro (48%); Familiar (24%)
<b>Controle majoritário ou compartilhado</b>	66%	90%	96%	86%
<b>Número de empresas analisadas</b>	124	21	28	50

## Receita líquida (média - R\$ milhões)



\* As porcentagens indicam aumento ou redução com relação ao ano anterior.

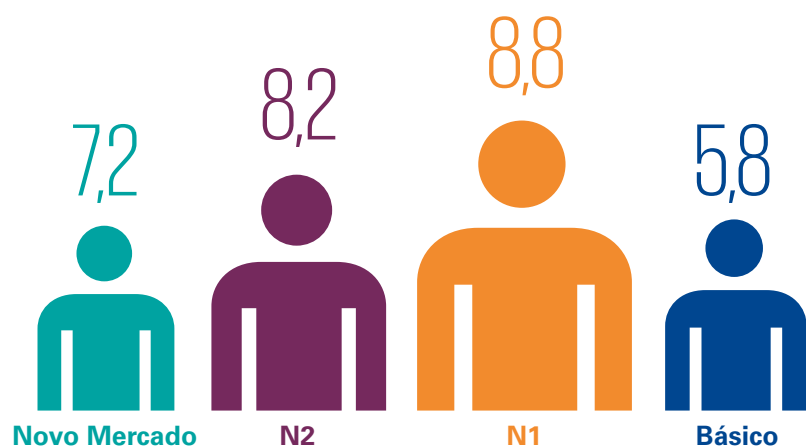
## Linha evolutiva - Médias anuais da receita líquida



# Resultados

## Conselho de Administração

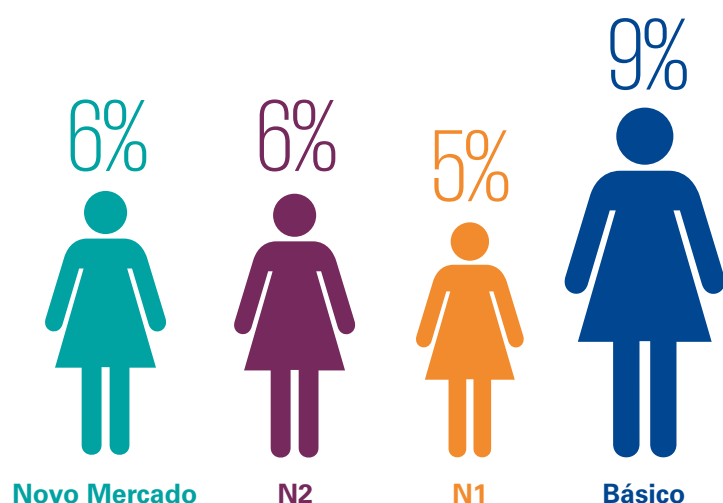
### Quantidade de membros no Conselho de Administração



7,2

é a média de membros no conselho de administração em 2016

### Porcentagem de mulheres no Conselho de Administração



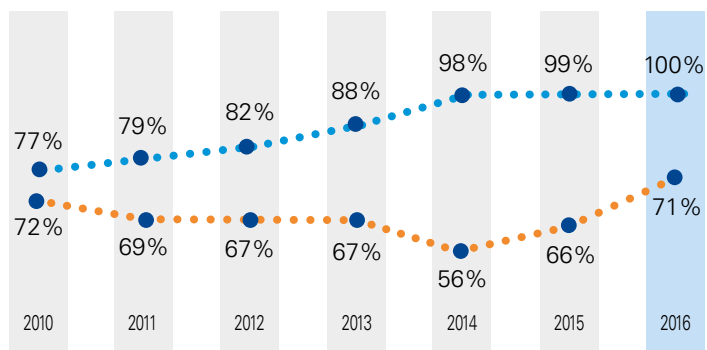
36%

Porcentagem de empresas com ao menos uma mulher no conselho de administração

6%

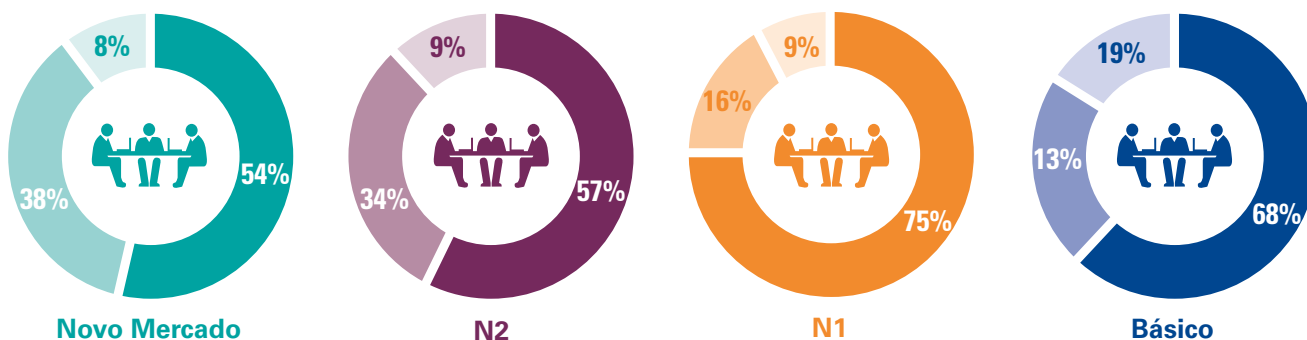
É a porcentagem média de mulheres no conselho de administração

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



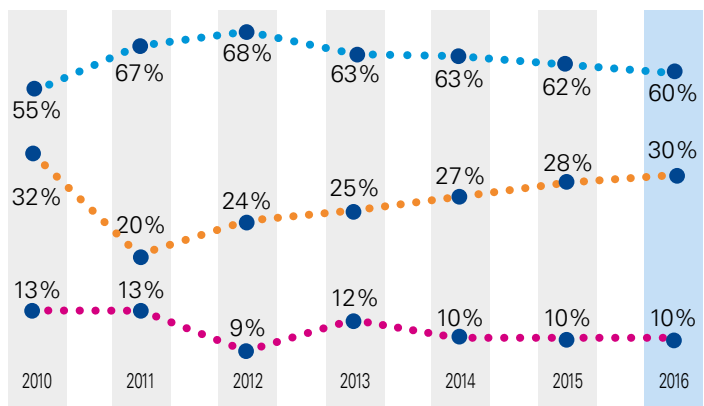
●●●● Níveis diferenciados de governança  
●●●● Básico

### Composição do Conselho de Administração



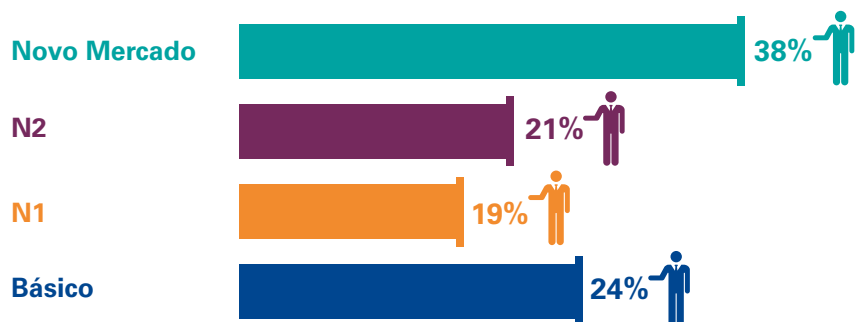
■ Conselheiros externos  
■ Conselheiros independentes  
■ Executivos

### Linha evolutiva - Composição do Conselho de Administração

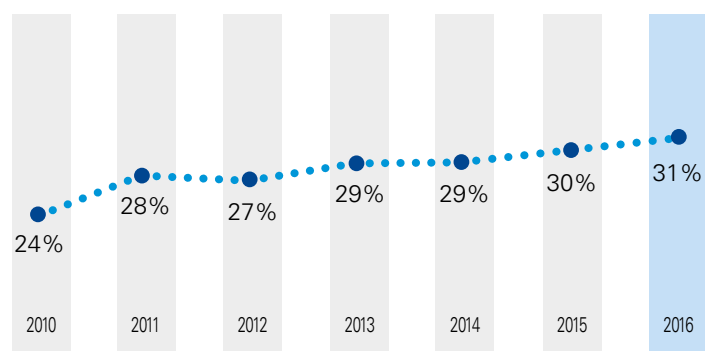


●●●● Conselheiros externos  
●●●● Conselheiros independentes  
●●●● Executivos

### Porcentagem de conselheiros indicados pelos acionistas minoritários



### Linha evolutiva - porcentagem de conselheiros indicados pelos acionistas minoritários



### Porcentagem de empresas em que existem relações familiares entre administradores do emissor, controladas e controladores

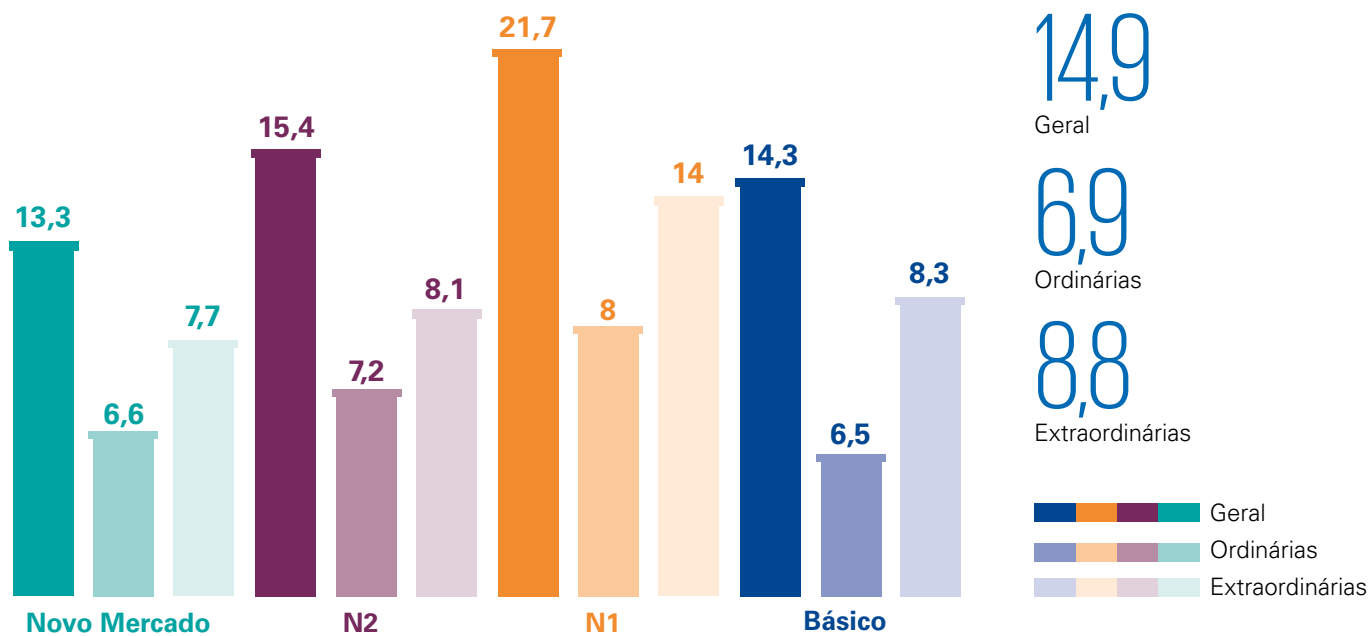


No geral,

**50%**

das empresas informam haver relações familiares no conselho de administração

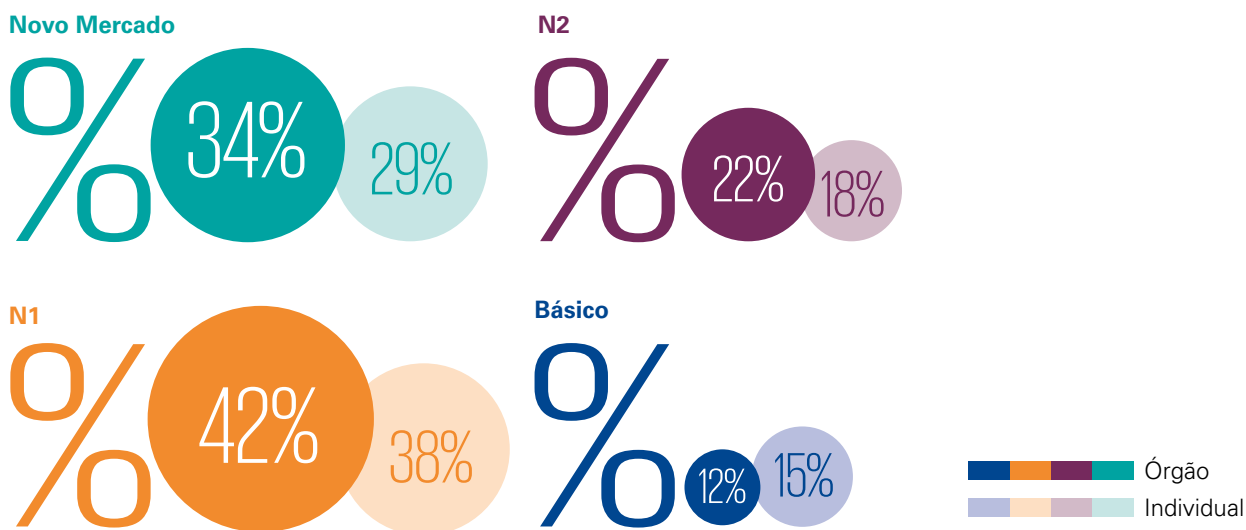
### Média anual de reuniões do conselho de administração



### Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
8	1	0	16	25

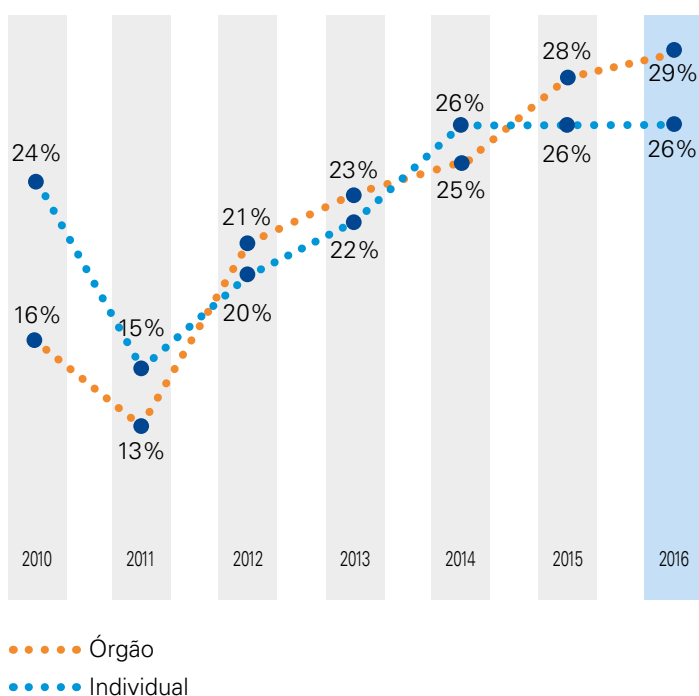
### Porcentagem de empresas em que o conselho de administração avalia periódica e formalmente o desempenho do órgão e de seus conselheiros individualmente



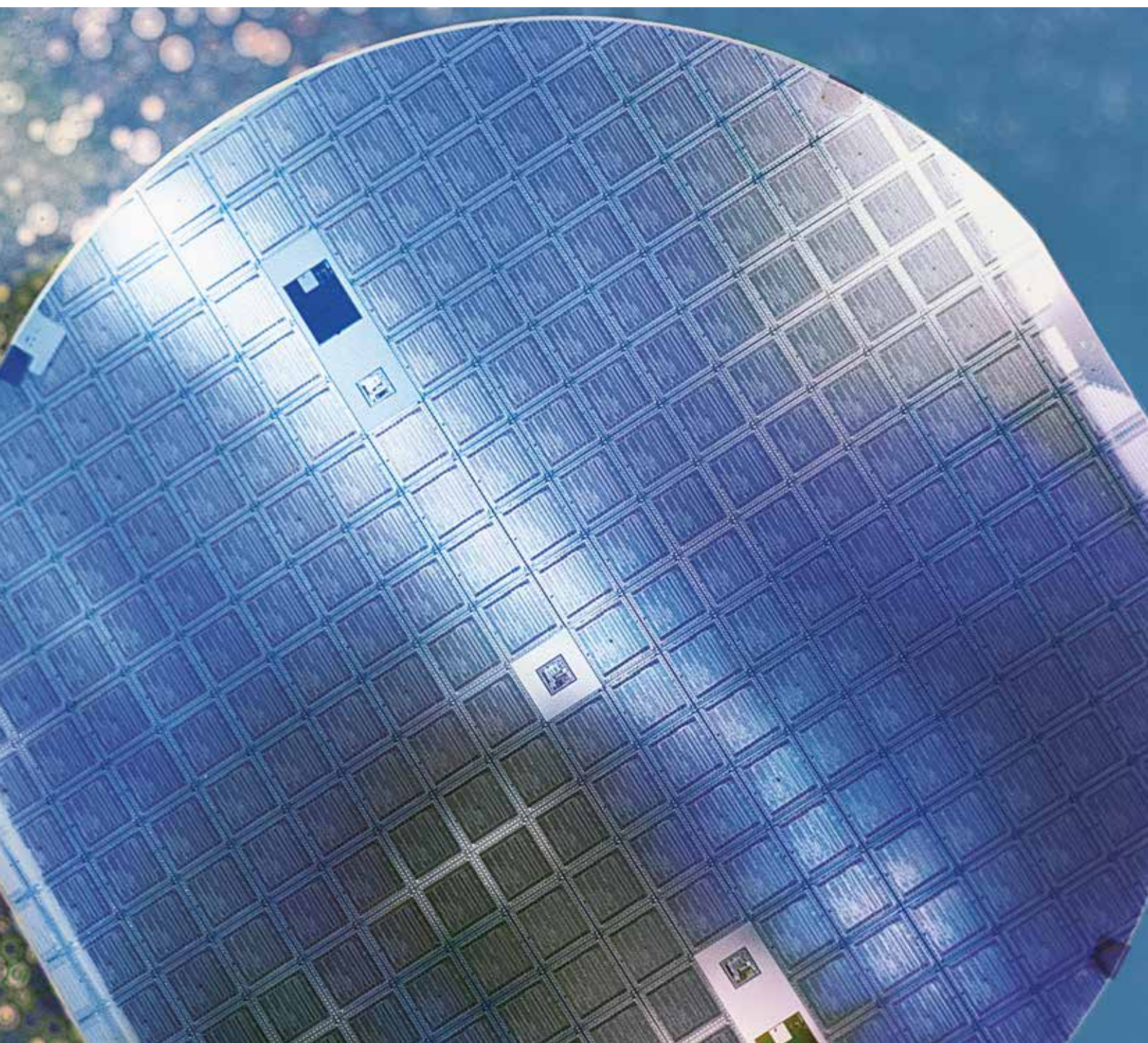
### Número de empresas que não divulgaram a informação

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Órgão	17	3	4	8	32
Individual	22	4	4	10	40

### Linha evolutiva - Porcentagem de empresas em que o conselho de administração avalia seu desempenho



### Porcentagem de empresas que possuem regras específicas de conflitos de interesse





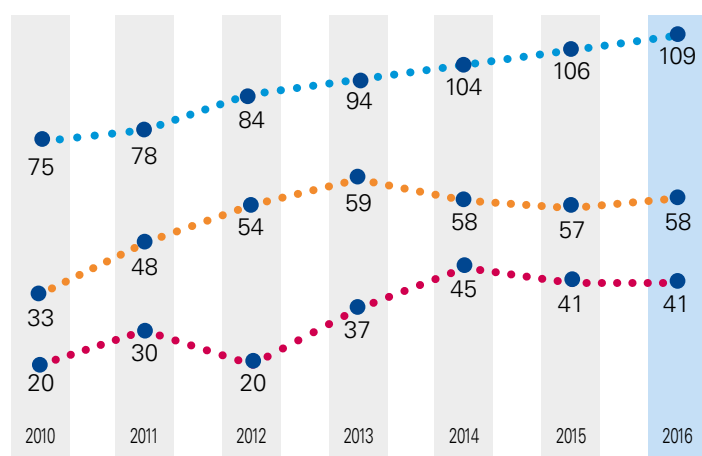
## Comitês do Conselho de Administração

### Quantidade dos comitês mais frequentes

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Auditoria	67	13	12	17	109
Recursos Humanos	44	6	8	2	60
Remuneração	26	10	9	13	58
Finanças/Investimentos	40	9	5	4	58
Riscos	30	4	6	1	41
Governança Corporativa	20	2	6	2	30
Estratégia	18	3	6	1	28
Sustentabilidade	15	3	5	2	25
Outros*	81	11	23	20	135
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>61</b>	<b>80</b>	<b>62</b>	<b>544</b>

\*Outros comitês: Compliance, Indicação, Partes Relacionadas, Ética, Gestão, entre outros.

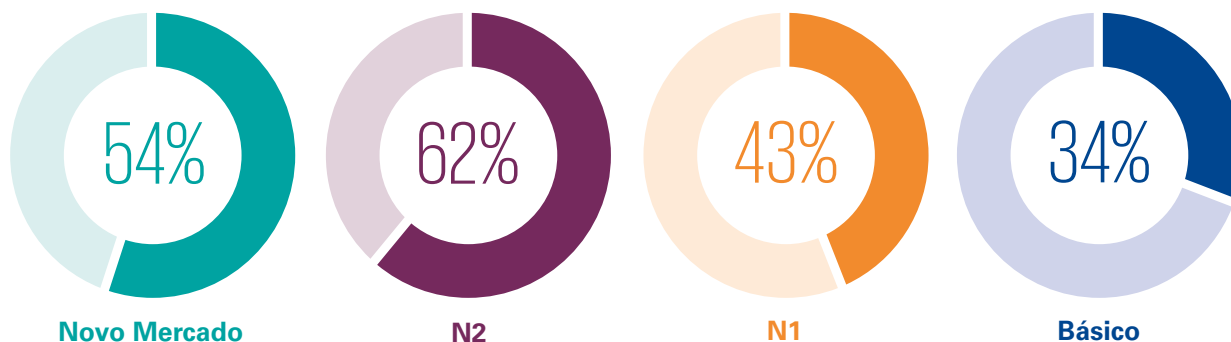
### Linha evolutiva - Quantidade de empresas que possuem Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração e Comitê de Riscos



- Auditoria
- Remuneração
- Riscos

## Comitê de Auditoria

### Porcentagem de empresas que possuem Comitê de Auditoria

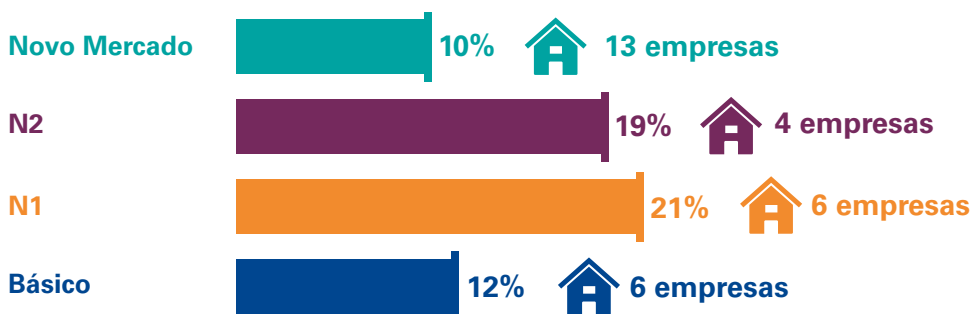


No total,

**49%**

das empresas possuem Comitê de Auditoria

### Empresas que possuem cumulativamente o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal permanente

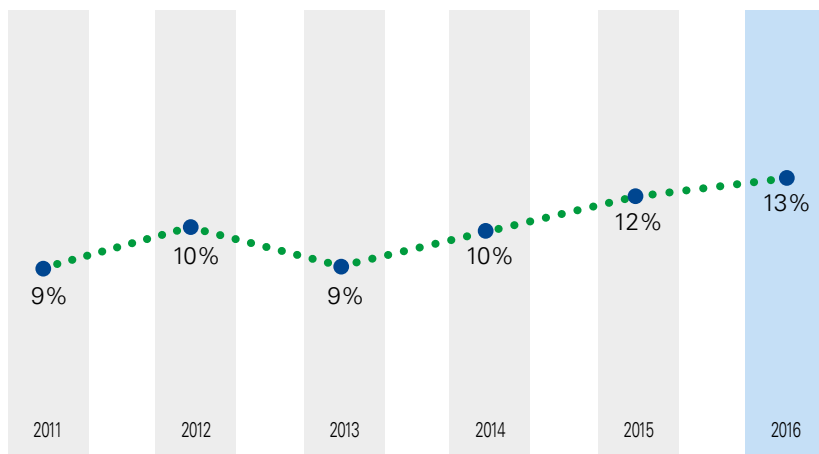


Ao todo,

**29** empresas

possuem cumulativamente o comitê de auditoria e o conselho fiscal atuando de modo permanente

### Linha evolutiva: Empresas que possuem cumulativamente o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal permanente



## Composição do Comitê de Auditoria

### Quantidade de membros no comitê de auditoria

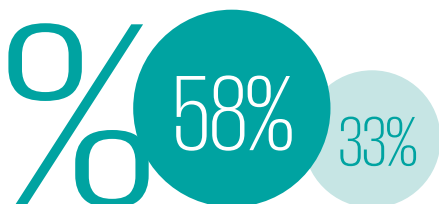


3,4

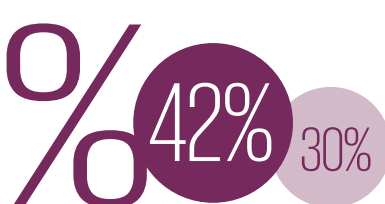
é a média de membros no comitê de auditoria em 2016

### Porcentagem de conselheiros de administração no comitê de auditoria

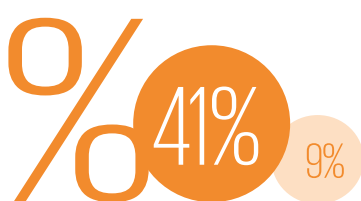
#### Novo Mercado



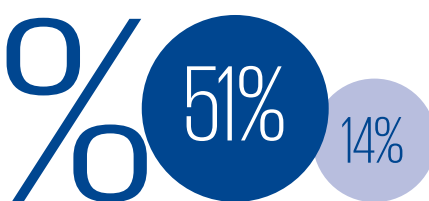
#### N2



#### N1

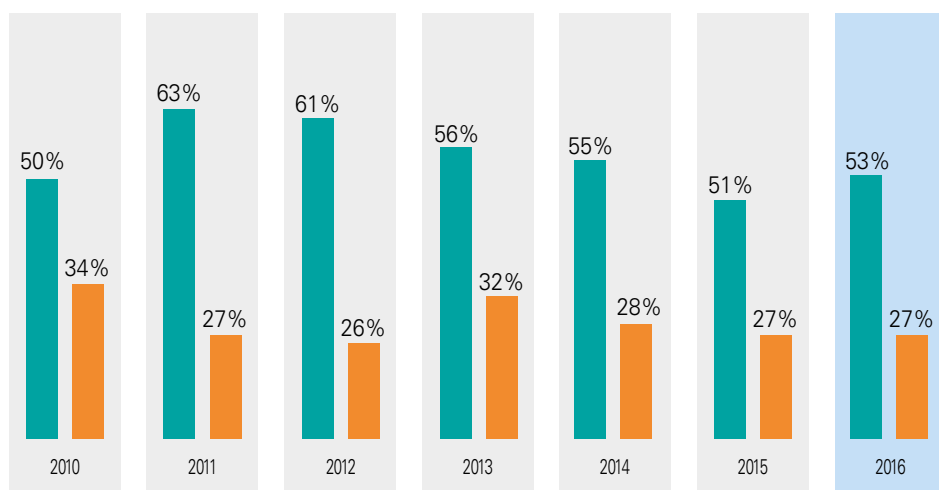


#### Básico



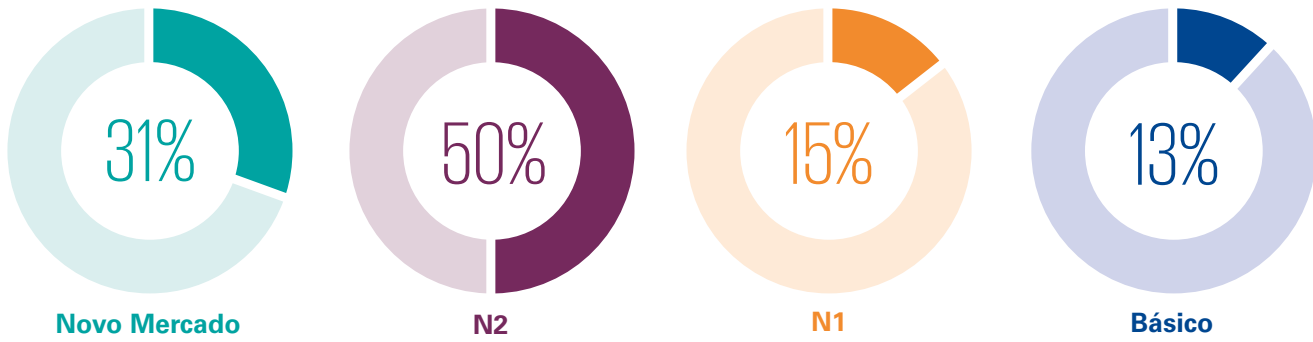
■ % de conselheiros no comitê de auditoria  
 ■ % de conselheiros independentes no comitê de auditoria

### Linha evolutiva - porcentagem de conselheiros de administração no comitê de auditoria



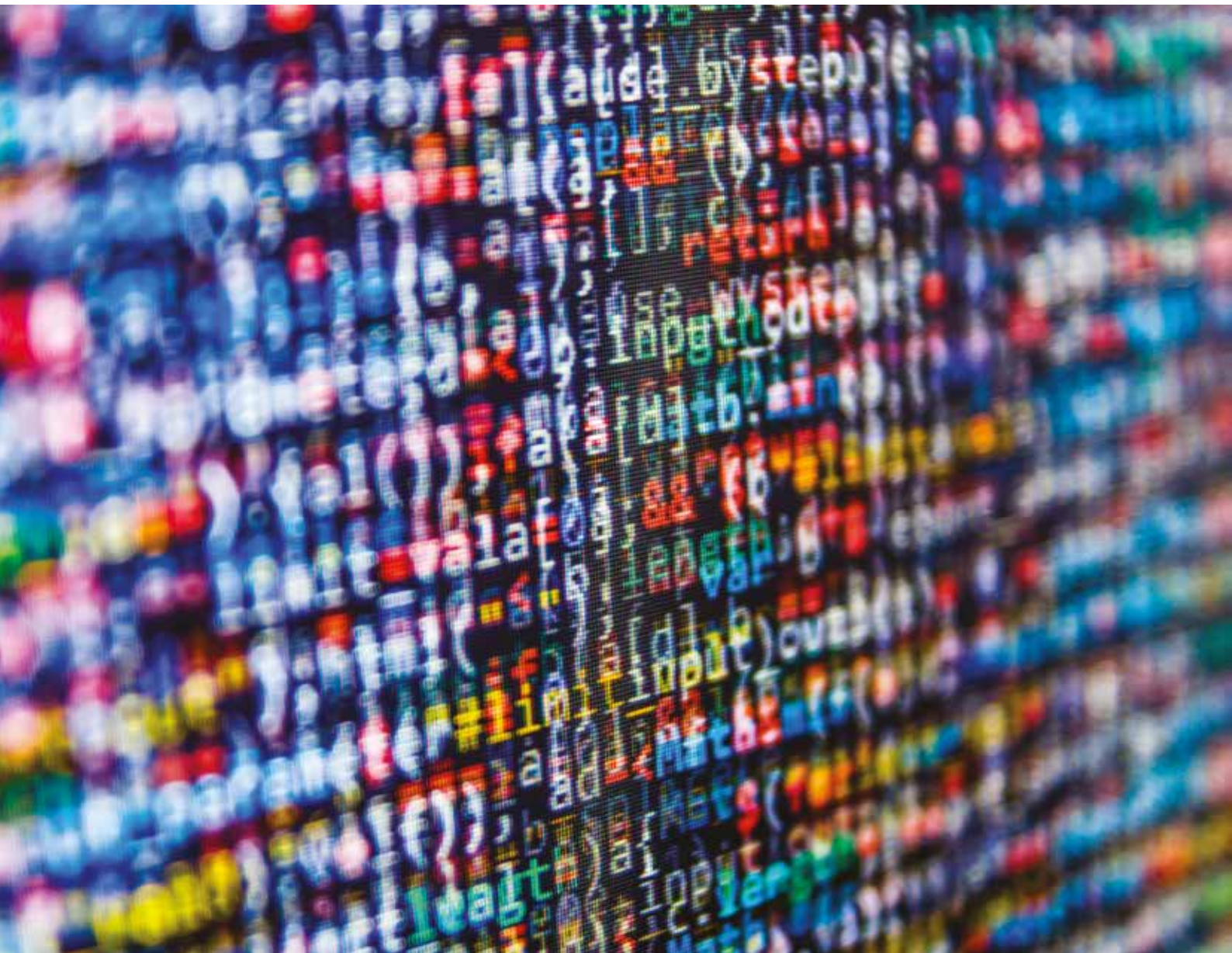
■ % de conselheiros no comitê de auditoria  
 ■ % de conselheiros independentes no comitê de auditoria

**Porcentagem de empresas em que o comitê de auditoria é coordenado por um conselheiro independente**



Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
17	3	0	1	21



## Comitê de Remuneração

### Porcentagem de empresas que possuem comitê de remuneração



### Quantidade de membros no comitê de remuneração

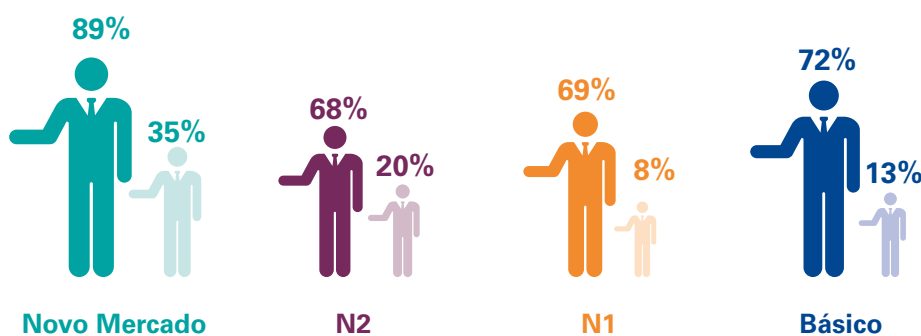


3,5

é a média de membros no comitê de remuneração em 2016

## Composição do Comitê de Remuneração

### Conselheiros no comitê de remuneração



No geral,

77%

dos membros são conselheiros e

22%

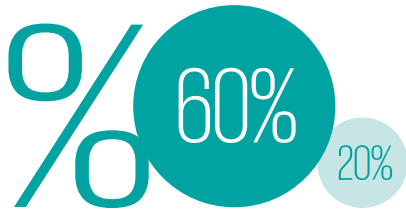
são conselheiros independentes

■ % de conselheiros no comitê de remuneração  
 ■ % de conselheiros independentes no comitê de remuneração

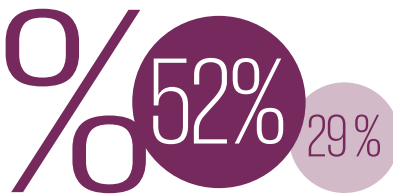
## Conselho Fiscal

### Porcentagem de empresas que possuem o conselho fiscal instalado e em que o conselho fiscal atua de forma permanente

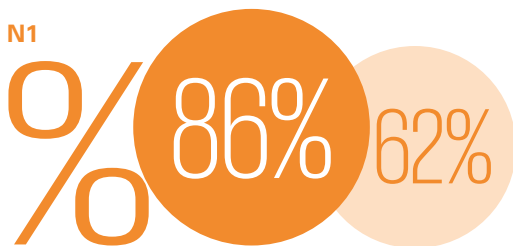
Novo Mercado



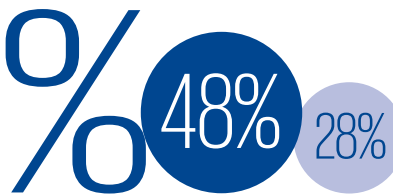
N2



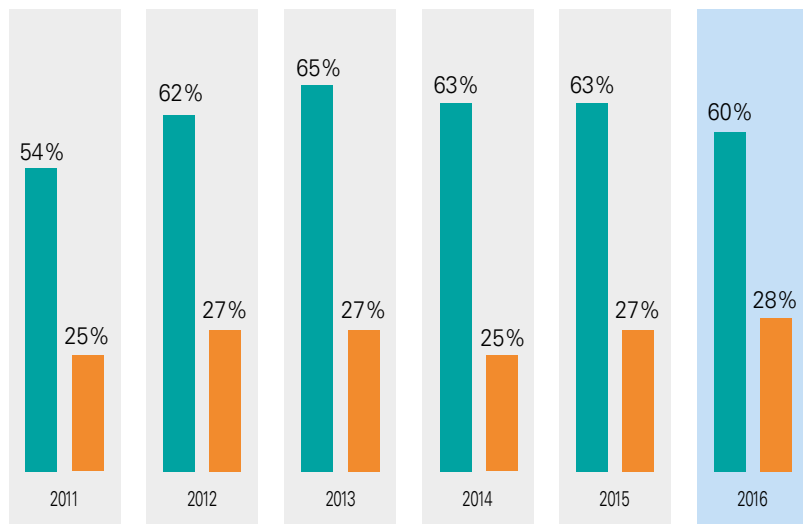
N1



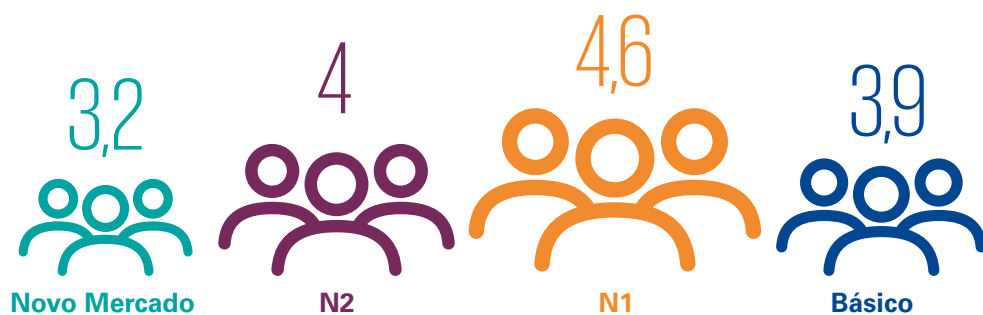
Básico



### Linha evolutiva - porcentagem de empresas com conselho fiscal instalado e permanente



### Quantidade de membros no Conselho Fiscal



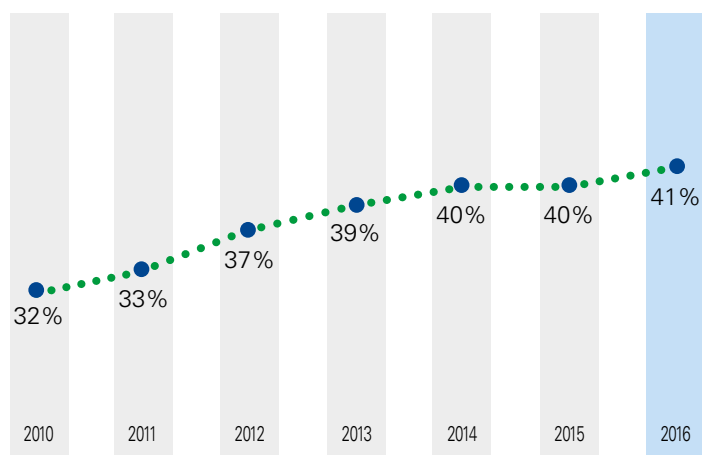
3,7

é a média de membros no conselho fiscal em 2016

### Porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários

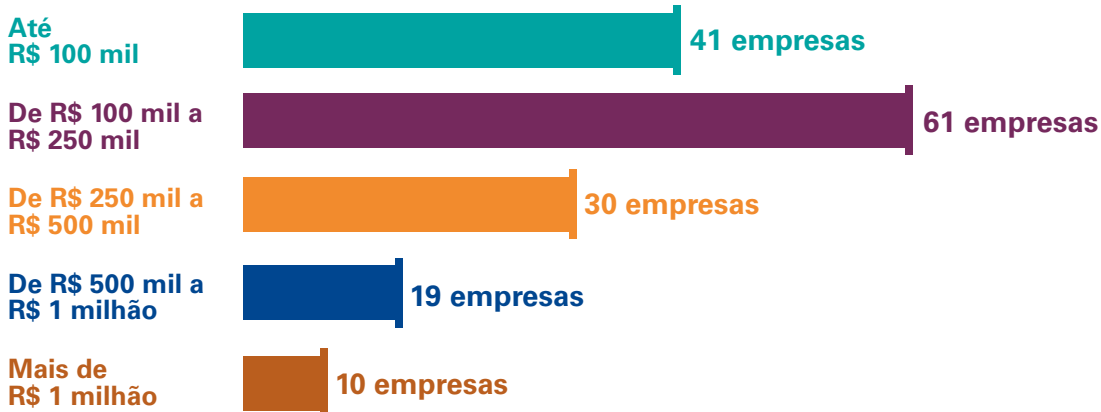


### Linha evolutiva - porcentagem de membros do conselho fiscal indicados pelos acionistas minoritários



## Remuneração dos Administradores

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

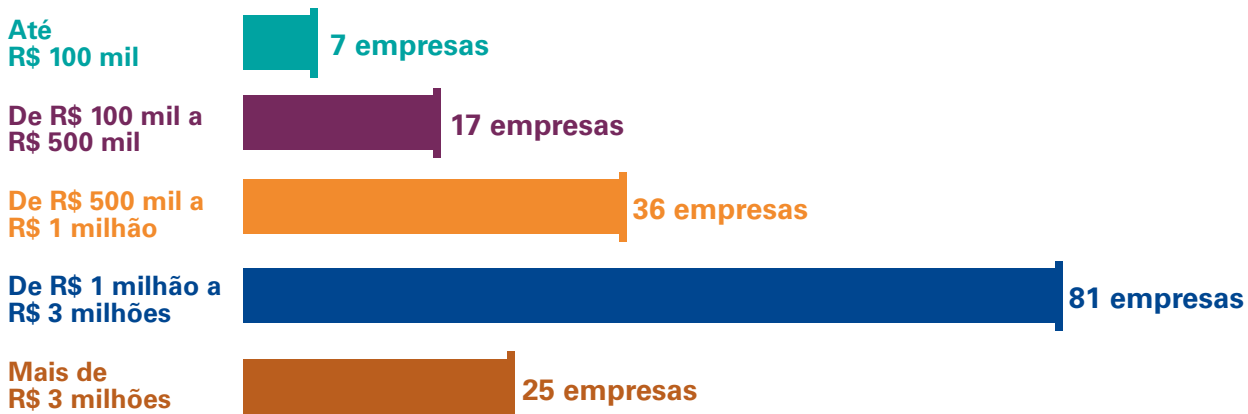


Número de empresas que não divulgaram a informação

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Liminar	20	4	12	8	44
Não divulgado sem liminar	3	0	1	7	11

Sete empresas informaram que seus conselheiros de administração não são remunerados, ou o são pela *holding*, coligada ou similar.

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



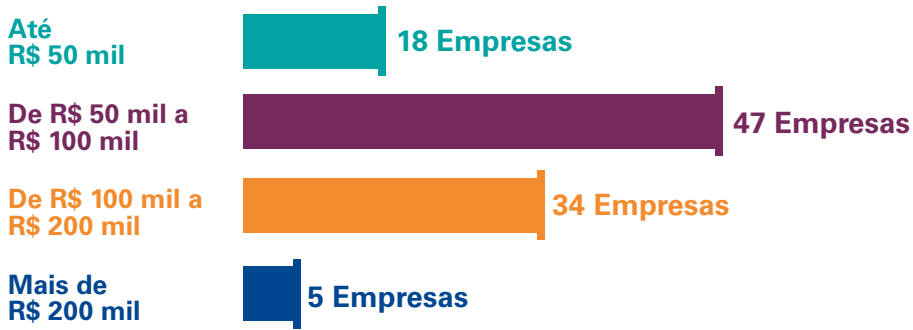
Número de empresas que não divulgaram a informação

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Liminar	22	4	12	8	46
Não divulgado sem liminar	1	0	1	4	6

Cinco empresas divulgaram que seus diretores não são remunerados, ou o são pela *holding*, coligada ou similar.



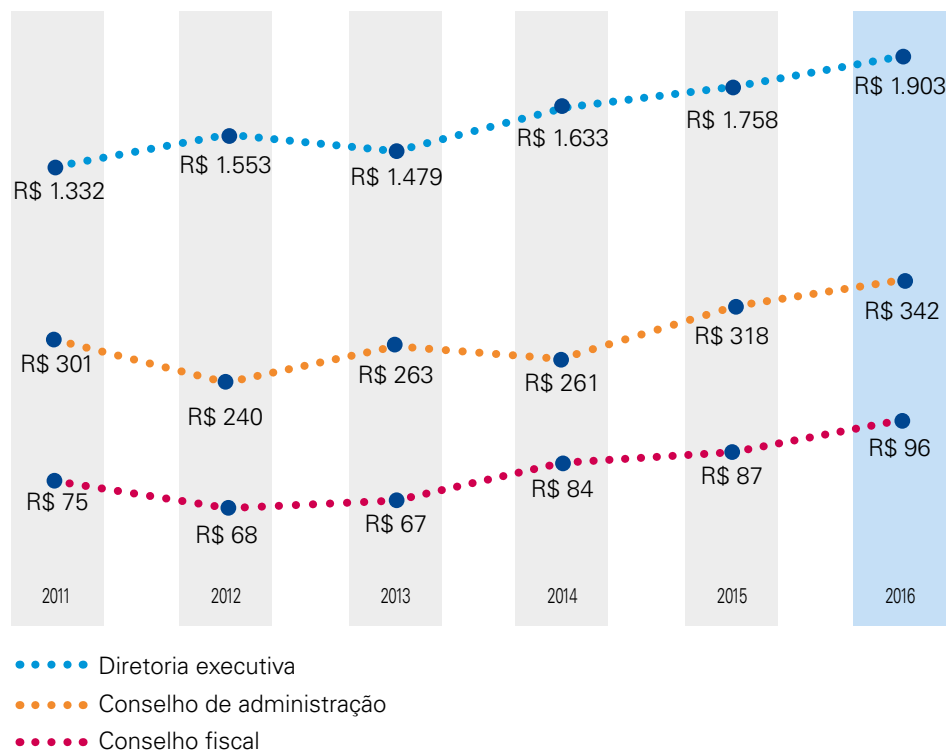
### Média de remuneração anual e individual dos membros do conselho fiscal



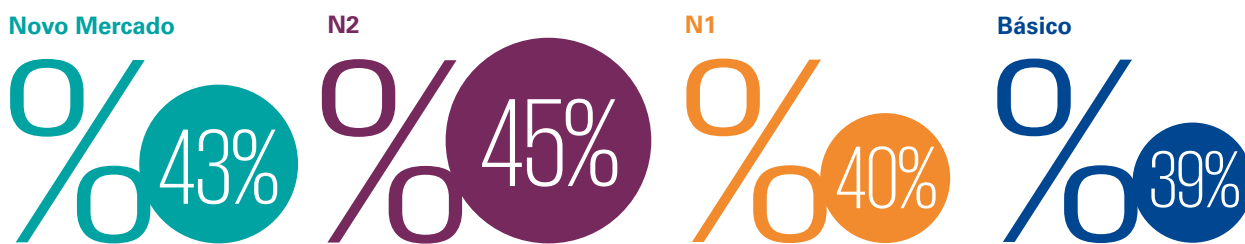
Número de empresas que não divulgaram a informação

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Liminar	18	3	12	6	39
Não divulgado sem liminar	1	1	1	4	7

### Linha evolutiva - Remuneração anual e individual



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

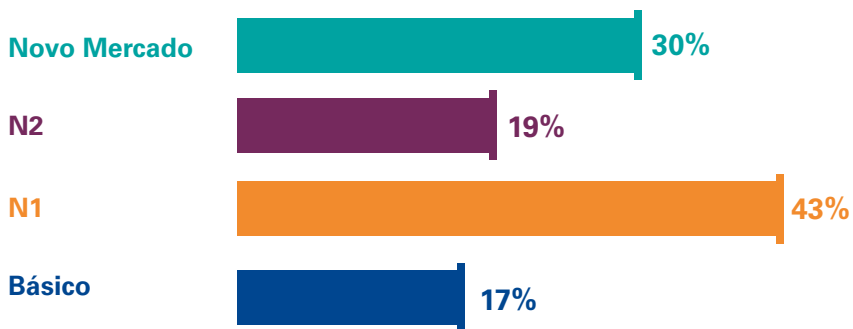


Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
9	0	4	4	17

\*Remuneração variável: bônus, ações, opções de ações, ou outros

### Porcentagem de empresas em que o Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável

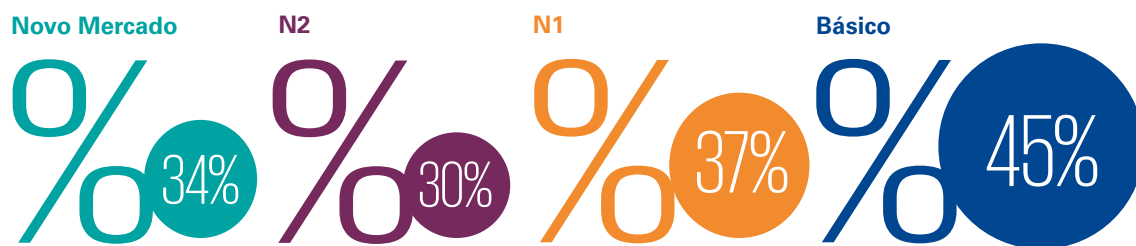


No geral,  
**28%**  
das empresas informaram que o conselho de administração recebe algum tipo de remuneração variável

Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
11	2	3	5	21

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

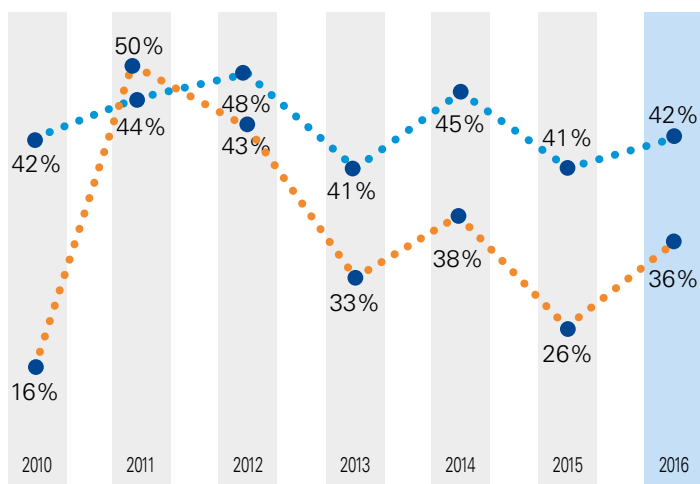


A remuneração variável do CA representa, em média,

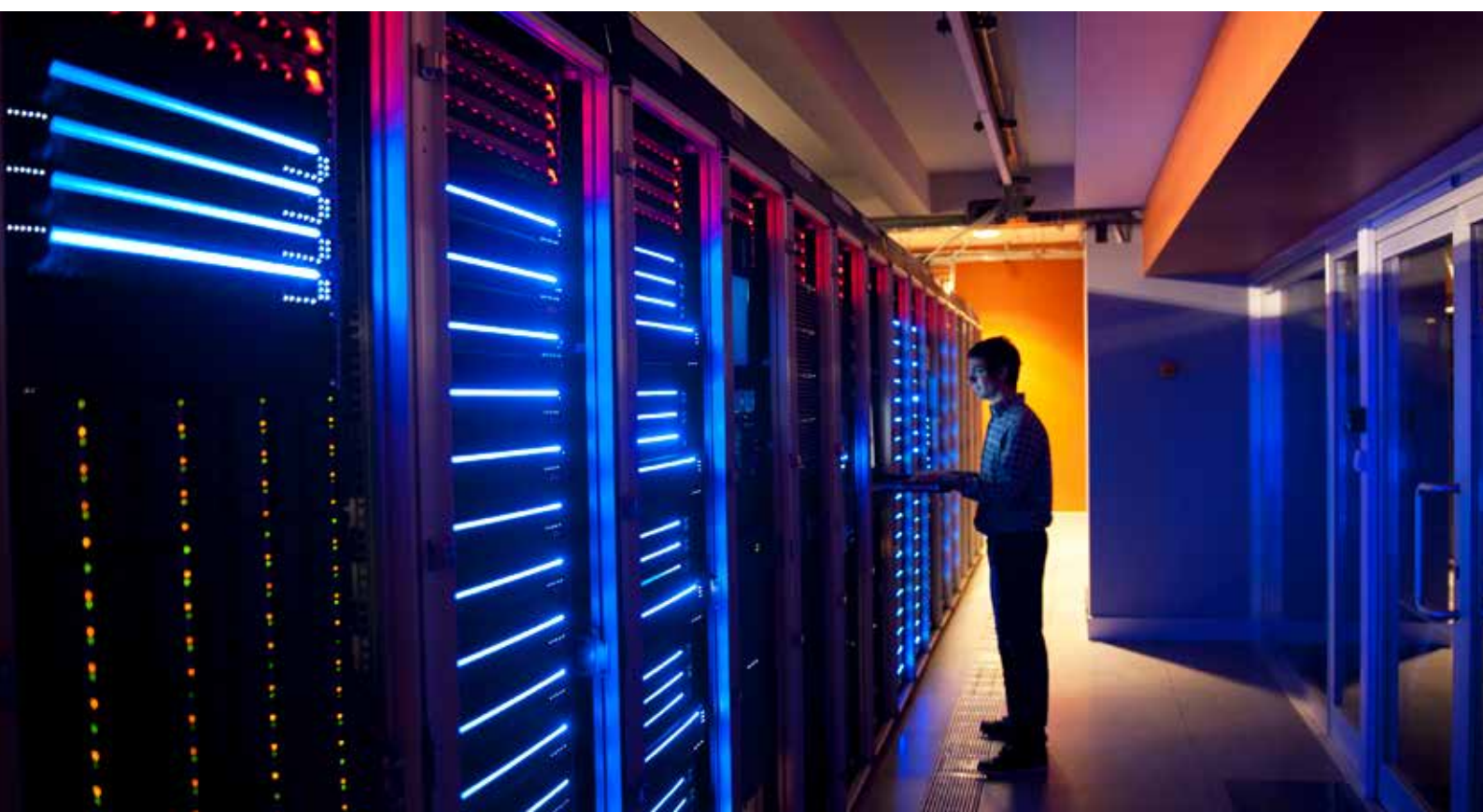
**36%**

de sua remuneração total

**Linha evolutiva - proporção da remuneração variável da diretoria executiva e do conselho de administração em relação à sua remuneração total**

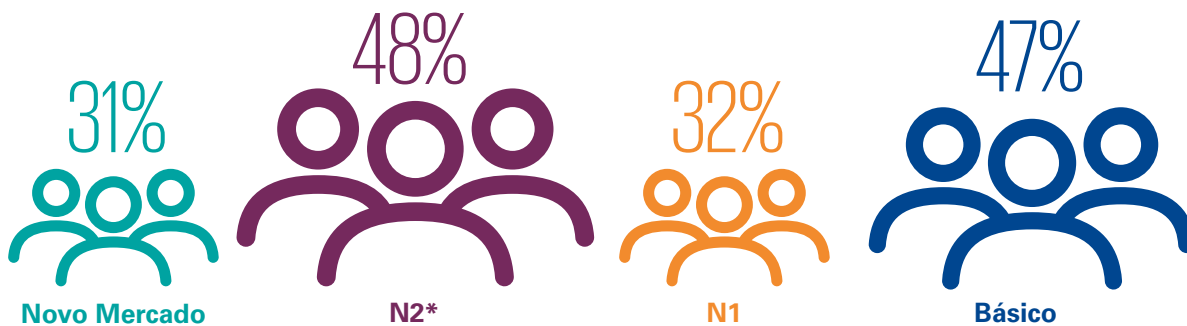


- Diretoria executiva
- Conselho de administração



### Proporção da Remuneração dos Administradores em relação à remuneração da Diretoria Executiva

Remuneração dos Administradores



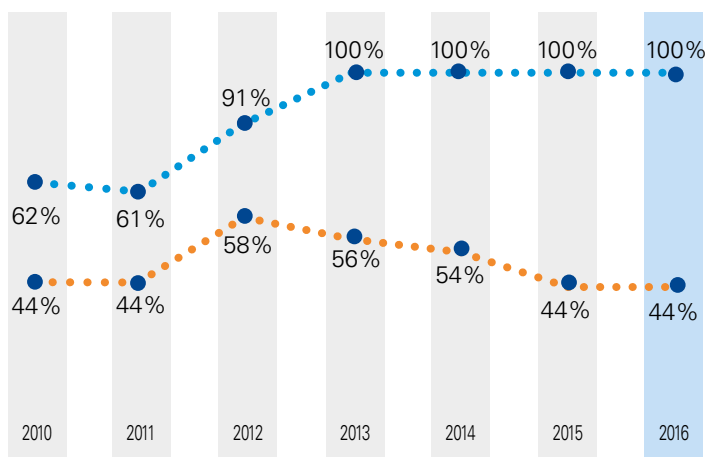
35%

é a proporção da remuneração do CA em relação à remuneração da Diretoria Executiva

\*Para esta questão, desconsideramos neste ano uma empresa do Nível 2 que informou proporção de 3.877%. Caso a companhia fosse considerada, o resultado do Nível 2 saltaria de 48% para 261%, distorcendo a média do segmento.

### Código de Ética e Conduta

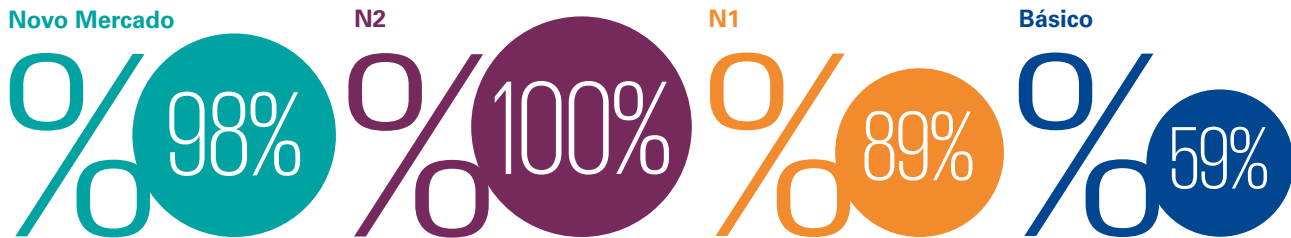
#### Linha evolutiva - Porcentagem de empresas que divulgam um Código de Ética e/ou Conduta publicamente



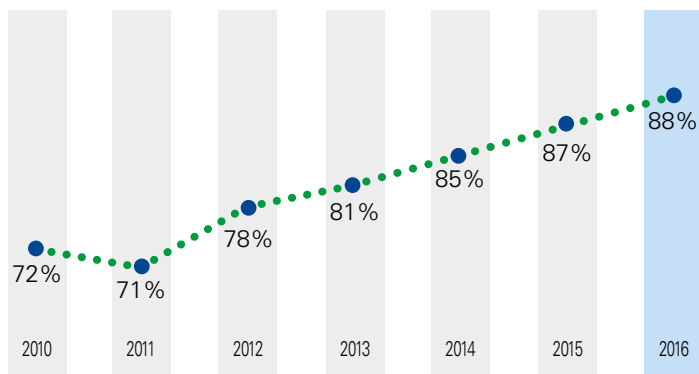
●●●● Níveis diferenciados de governança  
 ●●●● Básico

## Seguro D&O

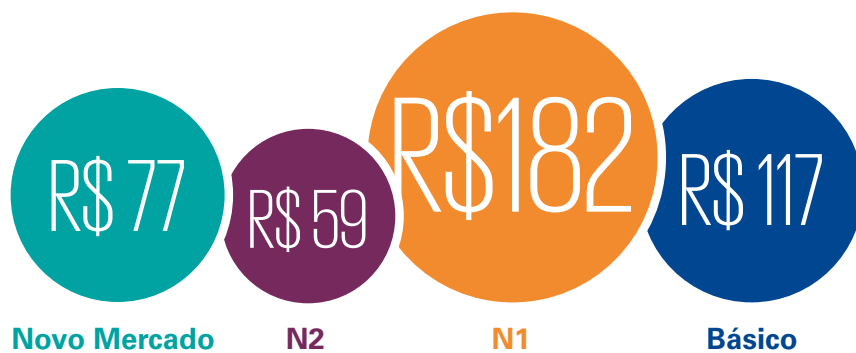
Porcentagem de empresas que contratam seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



Linha evolutiva - proporção da remuneração do CA em relação à remuneração da Diretoria Executiva



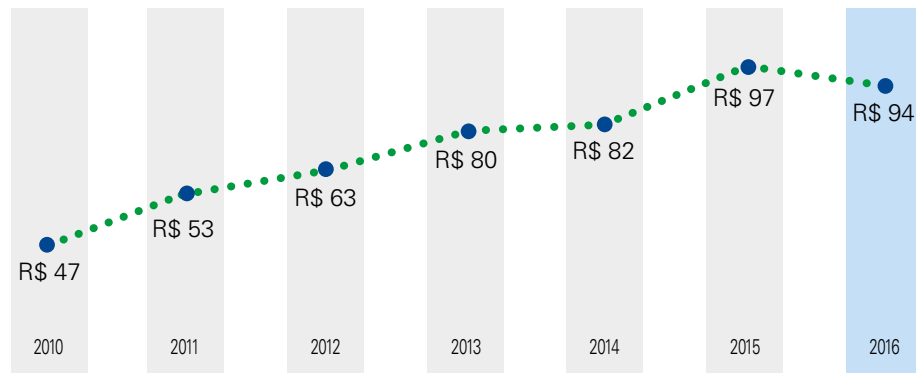
Valor médio dos seguros D&O (R\$ milhões)



Número de empresas que não divulgaram a informação

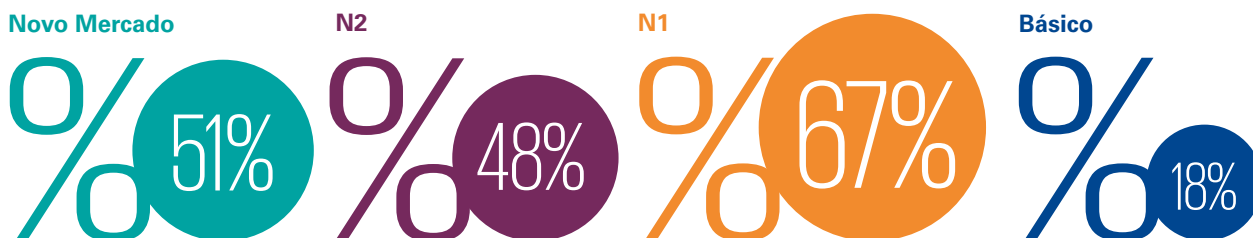
Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
31	6	8	12	57

### Linha evolutiva - Valor médio dos seguros D&O (R\$ milhões)



### Código de Boas Práticas de Governança Corporativa

#### Empresas que adotam um código de boas práticas de governança



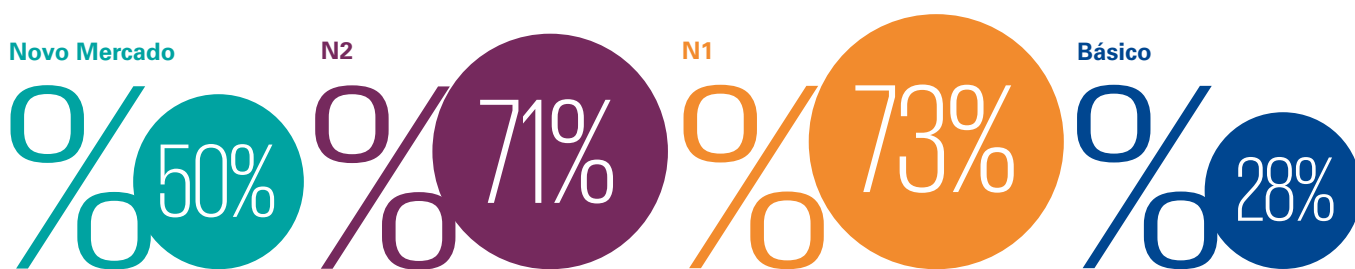
No geral,

**47%**

das companhias informam adotar um código de boas práticas de governança corporativa

## Gerenciamento de Riscos

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

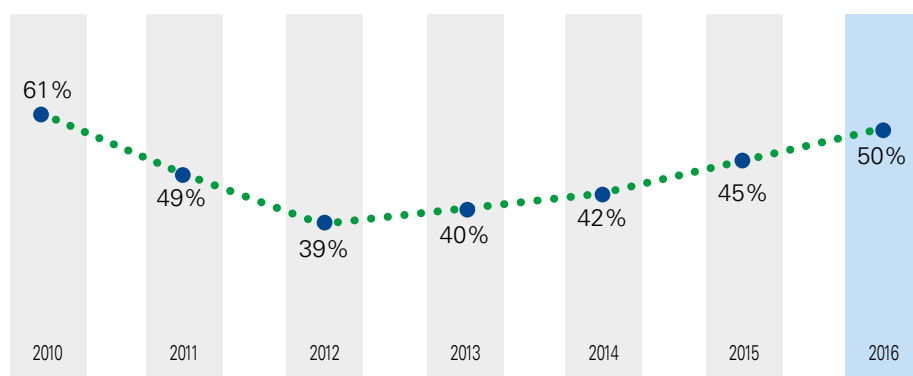


Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
3	0	2	7	12

**50%**  
possui área específica de gerenciamento de riscos

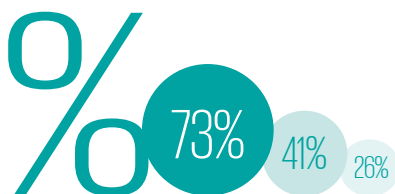
Linha evolutiva - Empresas com área específica de gerenciamento de riscos



## Política de Gerenciamento de Riscos

### Empresas que informam possuir política ou apresentam justificativa para não tê-la

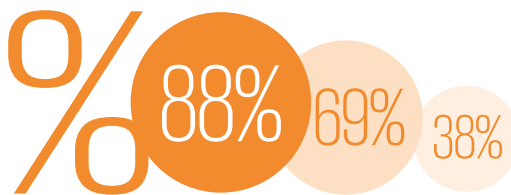
#### Novo Mercado



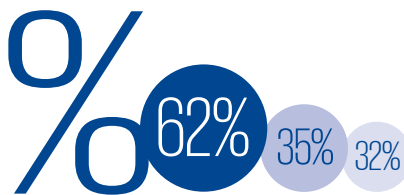
#### N2



#### N1



#### Básico



No geral,

**73%**



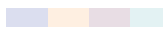
cumprem a regra *comply or explain*, sendo que

**45%**

possuem uma política

**30%**

divulgam que a estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política está adequada

-  Empresas que informam possuir política ou apresentam justificativa
-  Empresas que informam possuir política
-  Empresas que divulgam que a estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política está adequada

#### Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
4	1	2	13	20

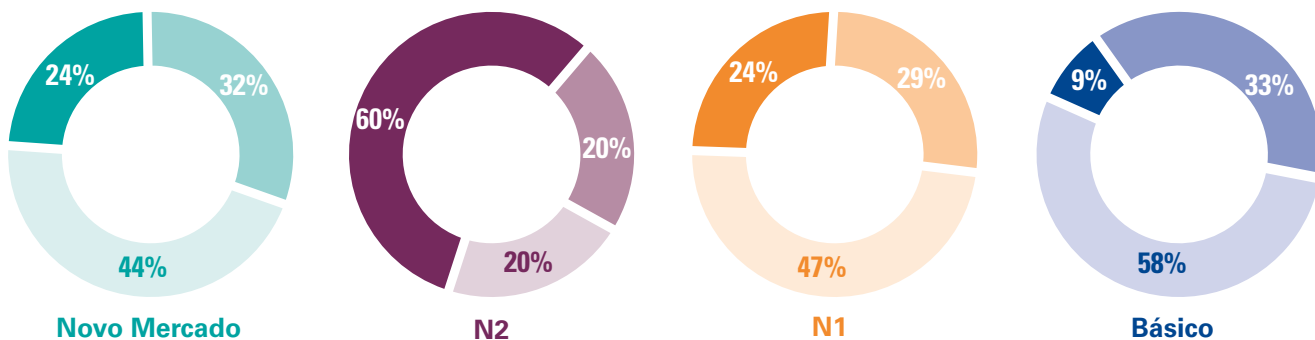
### Responsáveis pela aprovação da política de gerenciamento de riscos

Aprovadores das políticas de riscos	Porcentagem de empresas que mencionaram
Conselho de administração	64 %
Diretoria executiva	17 %
Outros*	19 %

\*Outros responsáveis pela aprovação da política mencionados foram: comitê de riscos, comitê de auditoria, superintendência de auditoria e compliance, entre outros.



### Data de aprovação da política de gerenciamento de riscos



■ Em 2016  
■ Entre 09/10/2014 (divulgação da ICVM 552) e 31/12/2015  
■ Antes de 09/10/2014 (divulgação da ICVM 552)

No geral,

**26%**

aprovaram a política em 2016

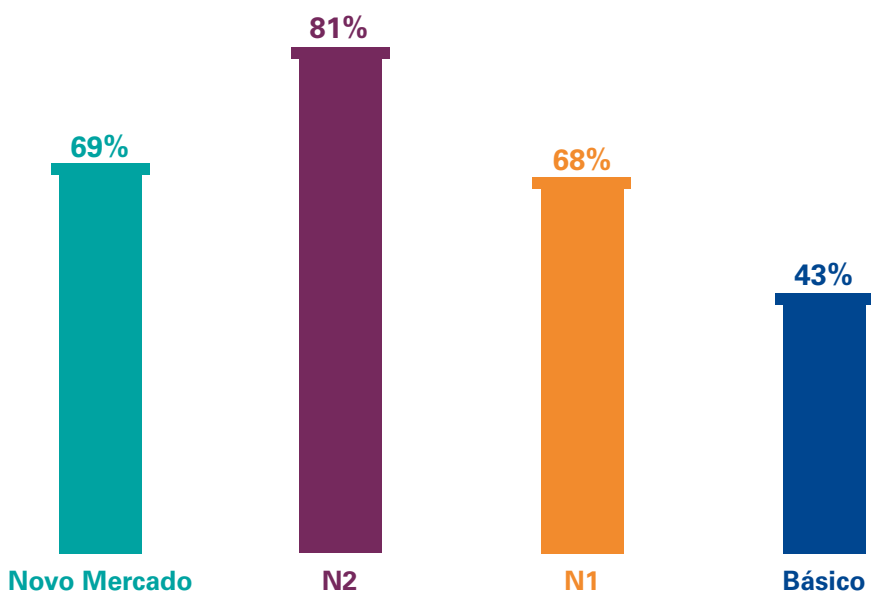
**44%**

aprovaram antes da divulgação da ICVM 552

### Número de empresas que não divulgaram a informação

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
12	3	3	14	32

### Estrutura organizacional e adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política de gerenciamento de riscos

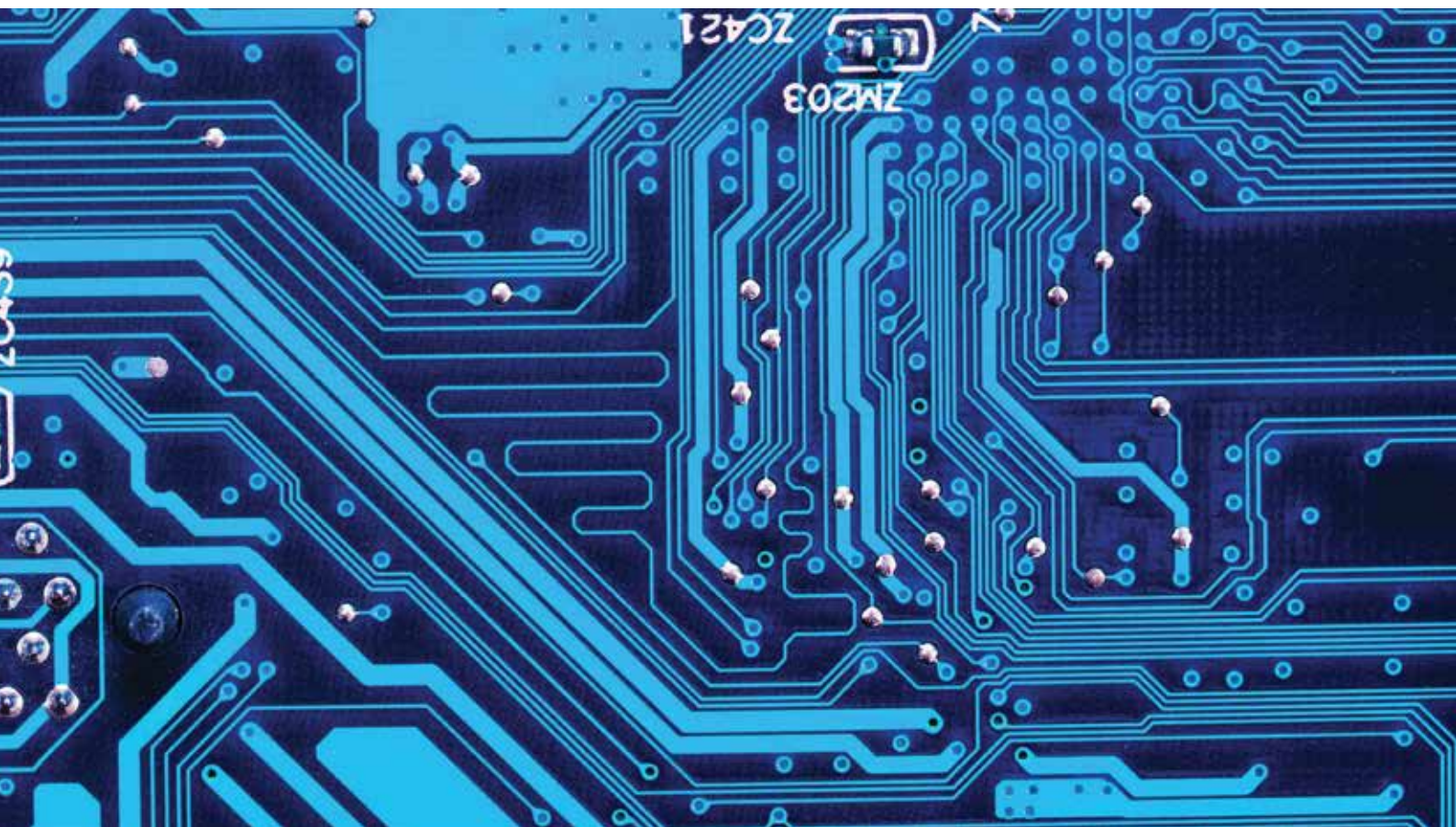
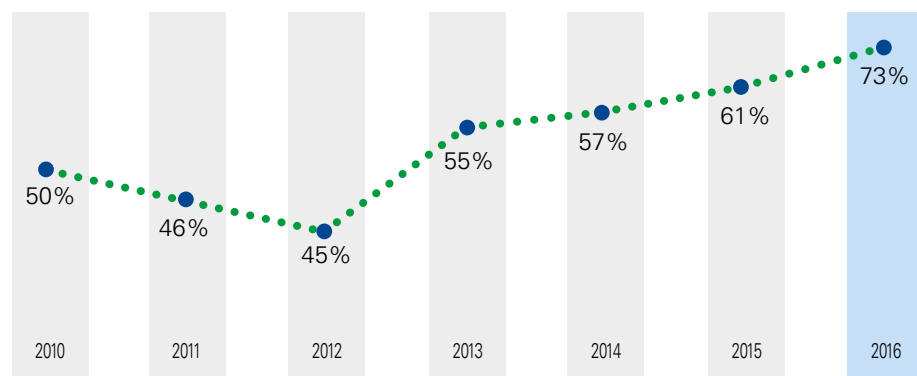


## Auditoria Interna

### Empresas que divulgam a existência de auditoria interna



### Linha evolutiva - empresas que divulgam a existência de auditoria interna



## Auditoria Independente

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



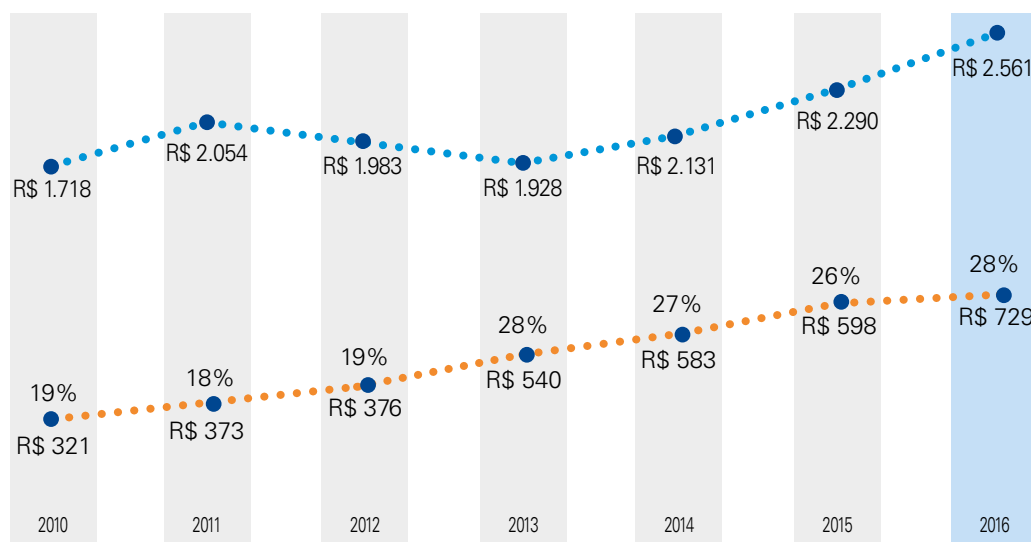
45%

das empresas contratam outros serviços da firma de auditoria independente

### Honorários da auditoria independente

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Média Geral
Honorários anuais médios com empresa de auditoria independente (R\$ Mil)	R\$ 1.460	R\$ 1.572	R\$ 7.076	R\$ 3.220	R\$ 2.561
Outros trabalhos prestados pela firma de auditoria externa (R\$ Mil)	R\$ 379	R\$ 332	R\$ 1.327	R\$ 1.732	R\$ 729
Outros trabalhos em relação aos honorários com auditoria externa	26%	21%	19%	54%	28%

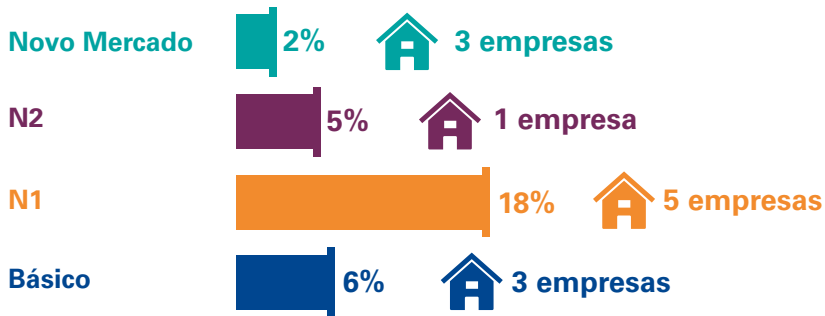
### Linha evolutiva - Honorários anuais x Valor de outros trabalhos da firma de auditoria independente



..... Honorários anuais médios com empresa de auditoria independente (R\$ Mil)

..... Outros trabalhos prestados pela firma de auditoria externa (R\$ Mil)

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



No geral,  
**5%** (12 empresas)  
 apresentaram ressalva no último ano

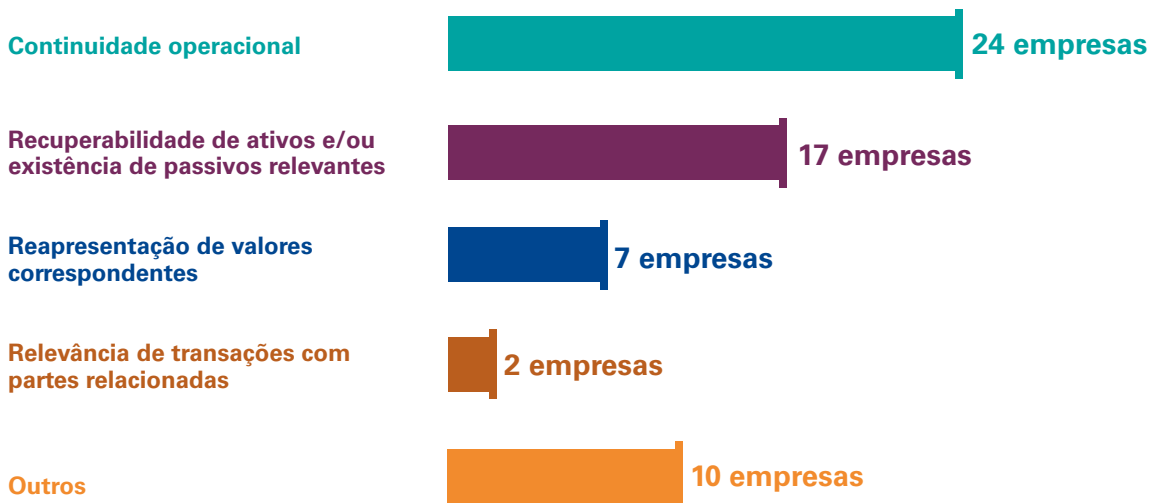
### Quantidade e origem das ressalvas identificadas ao longo dos anos



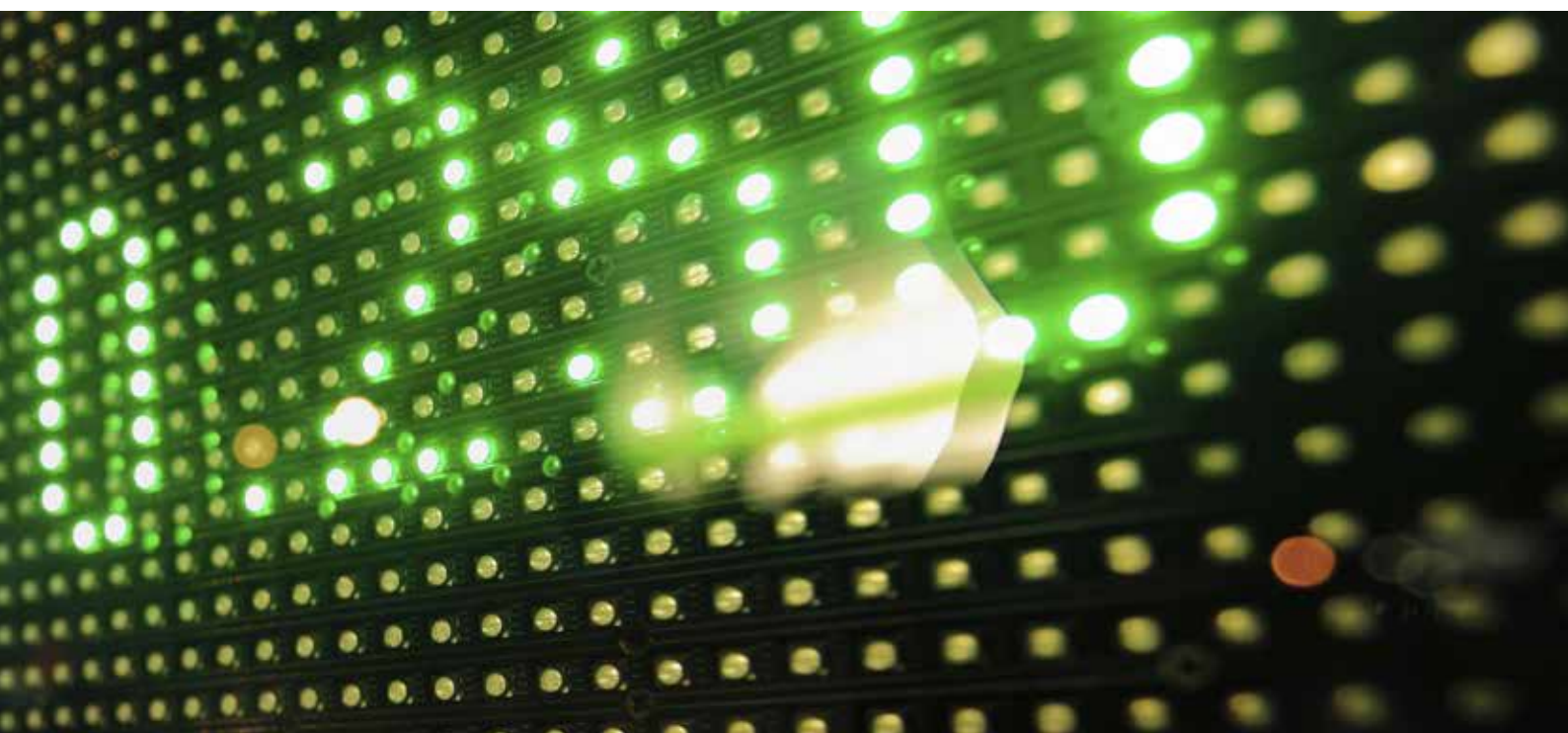
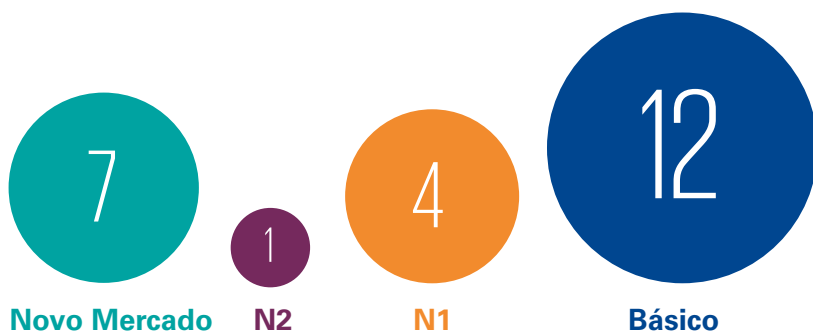
- Limitação de escopo sobre saldos de ativos/passivos
- DF em desacordo com o GAAP
- Abstenção de opinião



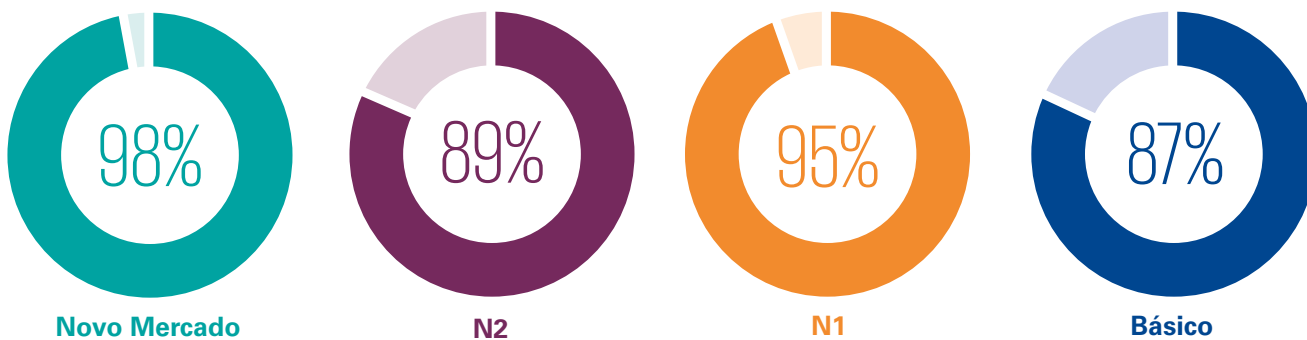
**Ênfases relatadas**



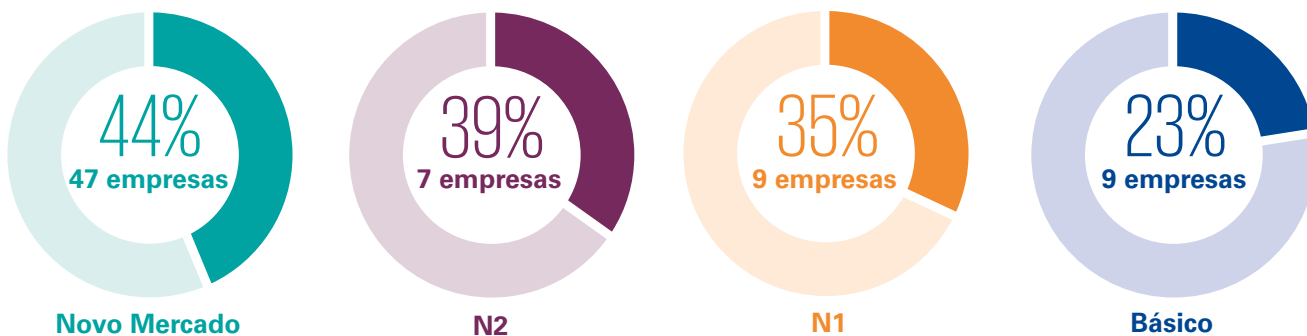
**Empresas que relataram ênfase de continuidade operacional**



### Empresas que informaram possuir controles internos adequados para a elaboração das demonstrações financeiras



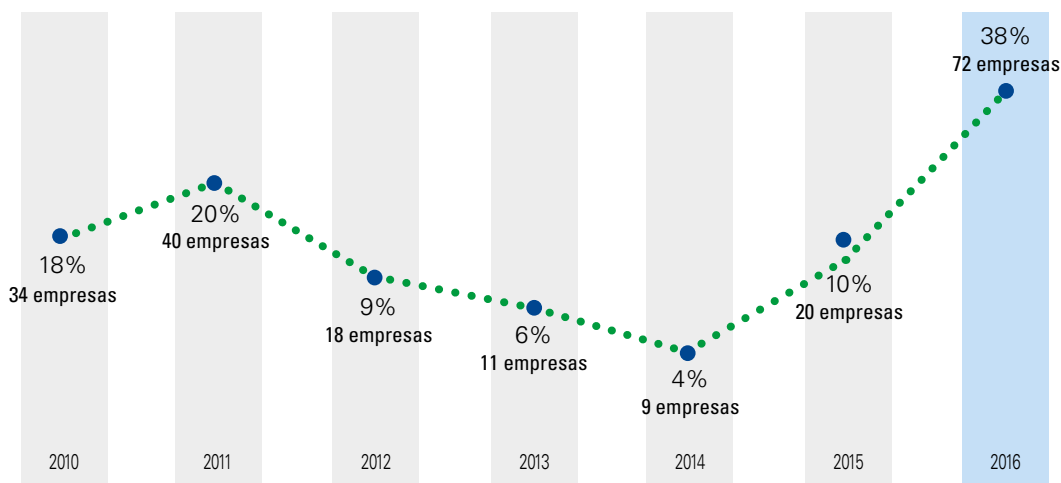
### Empresas em que houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos no relatório circunstanciado do auditor independente e que tenham sido comentadas pela diretoria no formulário de referência



Número de empresas que não divulgaram a informação em 2016

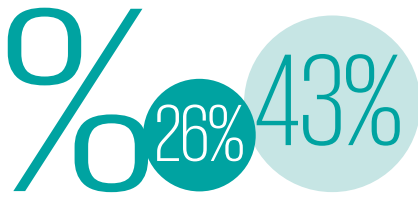
Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
17	3	2	11	33

### Linha evolutiva - Empresas em que houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos



## Distribuição de Dividendos

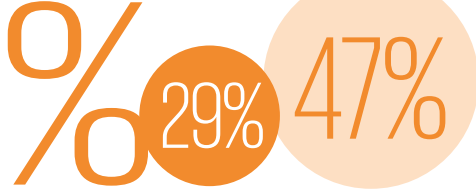
### Novo Mercado



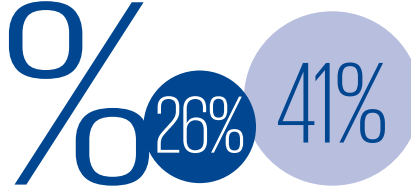
### N2



### N1



### Básico



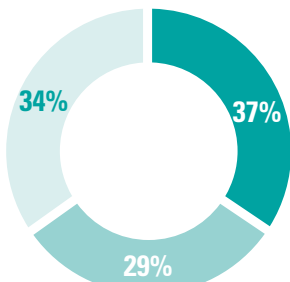
26% é a porcentagem mínima média divulgada na política, e

45% é a porcentagem efetivamente distribuída

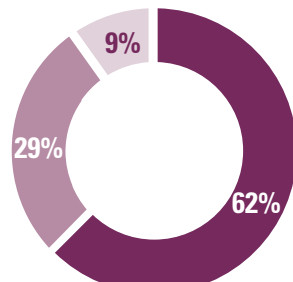
% mínima divulgada na política

% distribuída no exercício

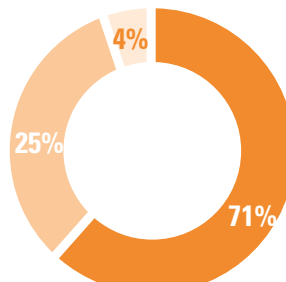
## Estrutura de Controle das Empresas



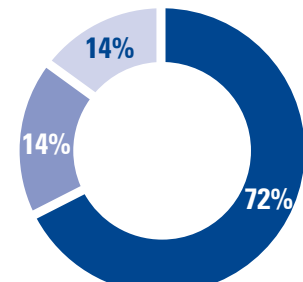
Novo Mercado



N2



N1

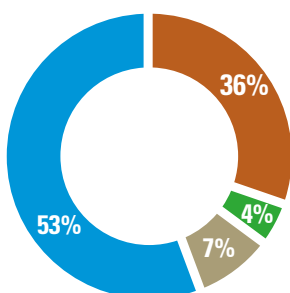


Básico

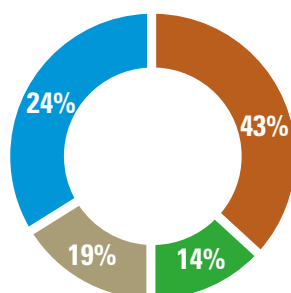
Majoritário  
Compartilhado  
Pulverizado

## Tipo de estrutura de propriedade das empresas

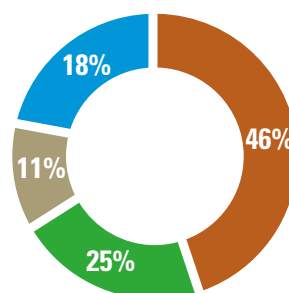
### Novo Mercado



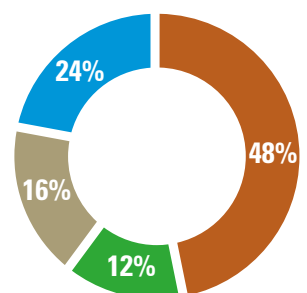
### N2



### N1



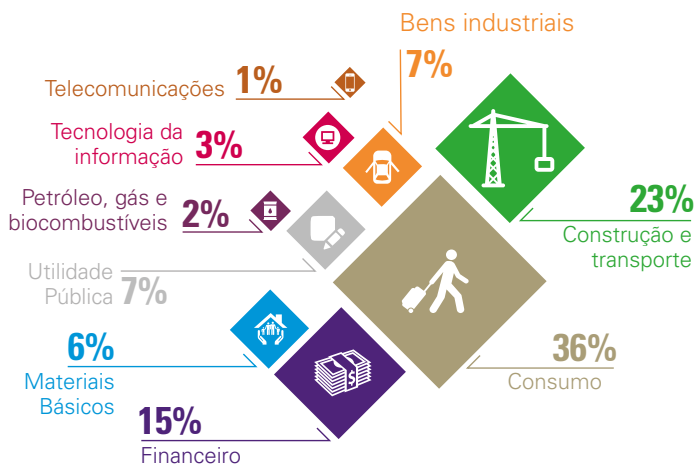
### Básico



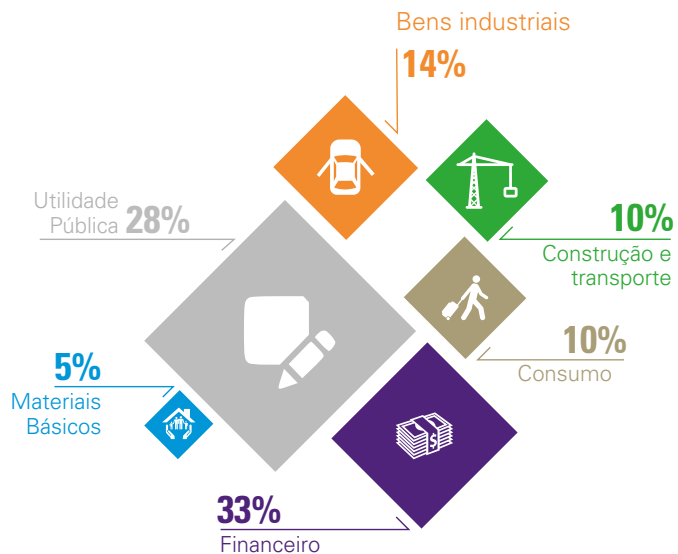
Familiar Estatal Estrangeiro Outros

## Setores de Atuação das Empresas

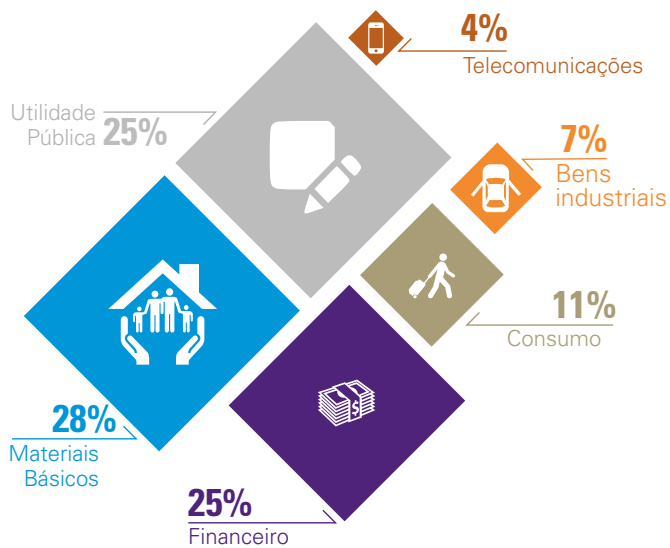
### Novo Mercado



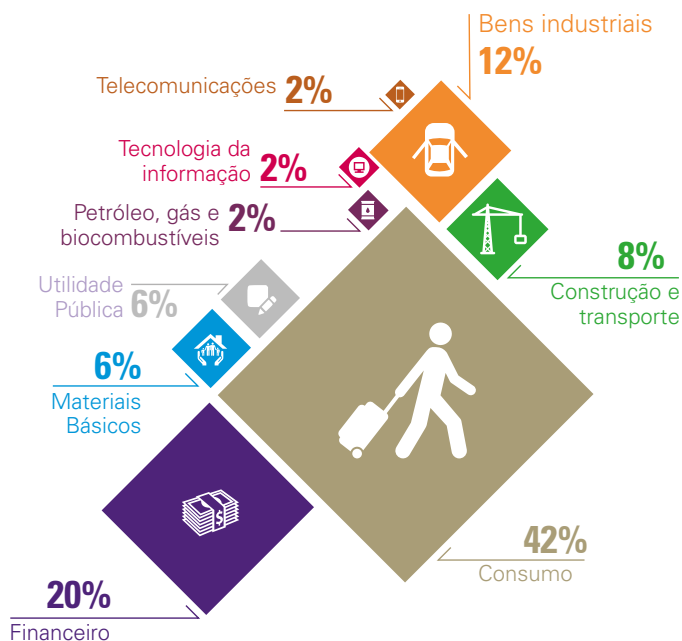
### N2



### N1

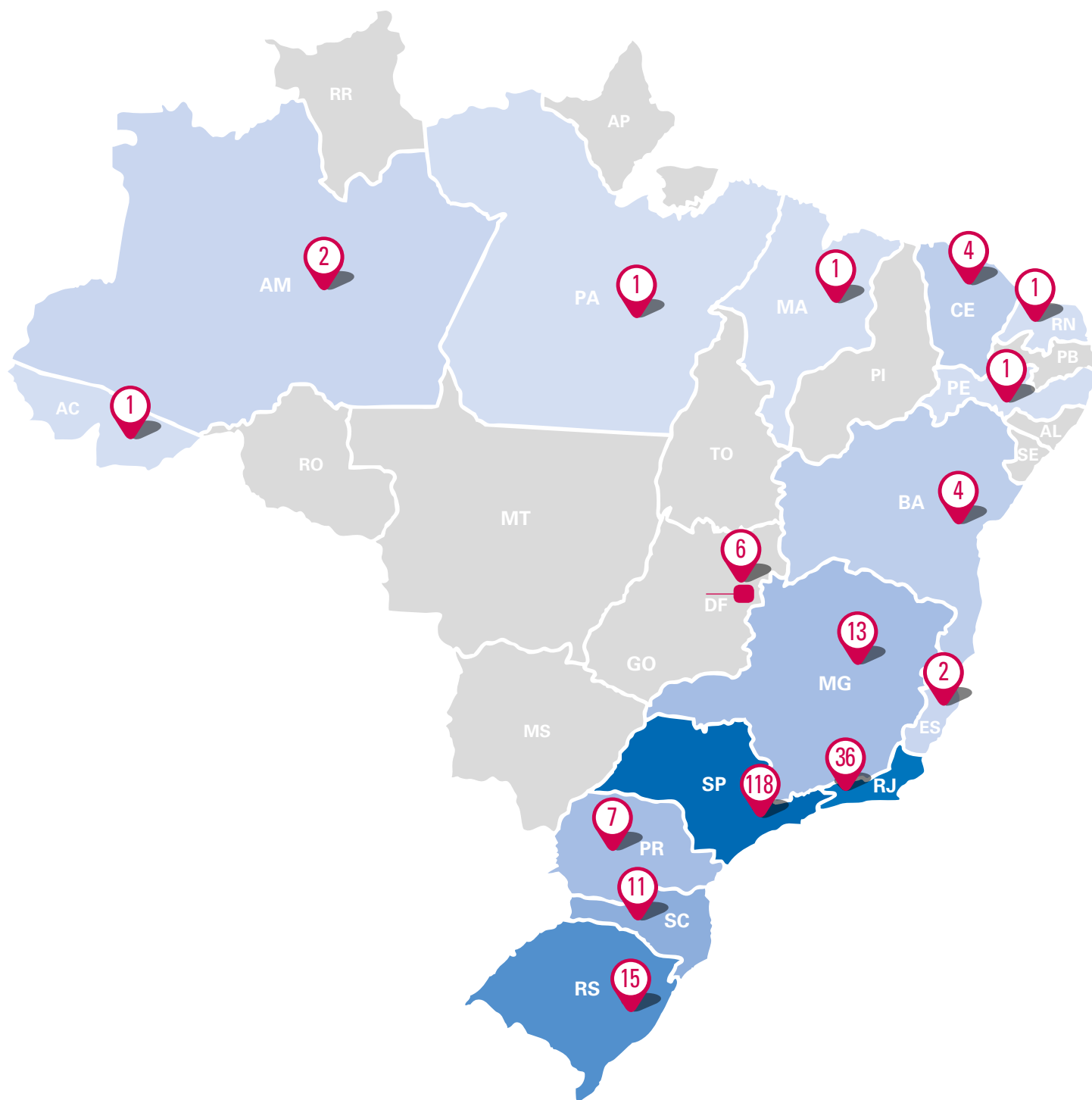


### Básico





## Distribuição Geográfica das Empresas Analisadas em 2016



**TOTAL: 223**

## Empresas do Estudo 2016

## Novo Mercado

- Aliansce Shopping Centers
- Arezzo
- B2W Companhia Digital
- Banco do Brasil
- BB Seguridade Participações
- Biosev
- BM&FBovespa
- BR Insurance
- BR Malls Participações
- BR Properties
- Brasil Brokers Participações
- Brasil Pharma
- Brasilagro - Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas
- BRF - Brasil Foods
- CCX Carvão da Colômbia
- CETIP – Mercados Organizados
- Cia de Saneamento Básico do Estado de Sao Paulo Sabesp
- Cia. Hering
- Cielo
- CCR - Companhia de Concessões Rodoviárias
- Companhia de Locação das Américas
- Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA MG
- Cosan Logística
- Cosan Indústria e Comércio
- CPFL Energia
- CPFL Energias Renováveis
- Cr2 - Empreendimentos Imobiliários
- CSU Cardsystem
- CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens
- Cyrela Brazil Realty Empreendimentos e Participações
- Cyrela Commercial Properties - CCP
- Direcional Engenharia
- Duratex
- Ecorodovias Infraestrutura e Logística
- EDP - Energias do Brasil
- Embraer
- Equatorial Energia
- Estácio Participações
- Eternit
- Even Construtora e Incorporadora
- EZTEC Empreendimentos e Participações
- Fertilizantes Heringer
- Fibria Celulose
- Fleury
- FPC Par Corretora de Seguros
- GAEC Educação
- Gafisa
- General Shopping Brasil
- Grendene
- Helbor Empreendimentos
- Hypermarcas
- Ideiasnet
- Iguatemi Empresa de Shopping Centers
- Indústrias Romi
- International Meal Company Alimentação
- 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
- M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos
- Magazine Luiza
- Magnesita Refratários
- Mahle Metal Leve
- Marfrig Global Foods
- Marisa Lojas
- Metalfrio Solutions
- Mills Estruturas e Serviços de Engenharia
- Minerva
- MMX Mineração e Metálicos
- MRV Engenharia e Participações
- Multiplus
- Natura Cosméticos
- Odontoprev
- Ouro Fino Saúde Animal Participações
- Paranapanema
- PBG (antiga Portobello)
- PDG Realty Empreendimentos e Participações
- PetroRio
- Pomifrutas (antiga Renar Maças)
- Porto Seguro
- Positivo Informática
- Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos
- Prumo Logística
- QGEP Participações
- Qualicorp
- Raia Drogasil
- Restoque Comércio e Confecções de Roupas
- Rodobens Negócios Imobiliários
- Rossi Residencial
- Rumo Logística Operadora Multimodal
- São Carlos Empreendimentos e Participações
- São Martinho
- Ser Educacional
- SLC Agrícola
- Smiles
- Somos Educação (antiga Abril Educação)
- Sonae Sierra Brasil
- Springs Global Participações
- T4F - Time For Fun Entretenimento
- Tarpon Investimentos
- Technos
- Tecnisa
- Tegma Gestão Logística
- 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

- AESTietê Energia
- Alupar Investimentos
- Banco ABC Brasil
- Banco Daycoval
- Banco Indusval
- Banco Pine
- 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

- Alpargatas
- Banco Bradesco
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL
- Banco Pan
- Bradespar
- Braskem
- Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobras
- CESP Companhia Energética de São Paulo
- Cia de Ferro Ligas da Bahia-FERBASA
- Cia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
- Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar
- Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG
- Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D
- Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT
- Companhia Paranaense de Energia
- CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
- Eucatex Indústria e Comércio
- Fras-Le
- Gerdau
- Itaú Unibanco Holding
- Itausa - Investimentos Itau
- Metalúrgica Gerdau
- Oi
- Paraná Banco
- Randon Implementos e Participações
- Suzano Papel e Celulose
- Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS
- Vale

## Básico

- AMBEV
- Banco Alfa de Investimento
- Banco da Amazônia
- Banco do Nordeste do Brasil
- Banco Santander (Brasil)
- BANESTES - Banco do Estado do Espírito Santo
- Battistella Administração e Participações
- Brasmotor
- BTG Pactual Participations Ltd.
- Cambuci
- Cobrasma
- Companhia de Gás de São Paulo (Congás)
- Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar)
- Companhia de Tecidos Norte de Minas - Coteminas
- Companhia Energética do Ceará
- Companhia Siderúrgica Nacional CSN
- Construtora Lix da Cunha
- Cosan Limited
- Diagnósticos da América
- Dimed - Distribuidora de Medicamentos
- DTCOM - Direct To Company
- Dufry Ag
- Financeira Alfa
- GP Investments Ltd
- Grazziotin
- Guararapes Confecções
- Haga Indústria e Comércio
- Hércules - Fábrica de Talheres
- Hotéis Othon
- IGB Eletrônica
- Indústrias José Batista Duarte
- João Fortes Engenharia
- Karsten
- Kepler Weber
- Lojas Americanas
- Manufatura de Brinquedos Estrela
- Metalgráfica Iguaçu
- Minupar Participações
- Petróleo Brasileiro - Petrobras
- Plaspar Participações Industriais
- Recrusul
- Schulz
- Tectoy
- Telecomunicações Brasileiras - Telebras
- Telefônica Brasil
- Têxtil RenauxView
- Unipar Carbocloro
- Vulcabras
- Whirlpool
- Wilson Sons Limited

## Quantidade de empresas por nível de listagem

Novo Mercado	N2	N1	Básico
124*	21	28*	50

\* Não foram incluídas três empresas do Novo Mercado e uma do Nível 1 em recuperação judicial

## Empresas que mudaram de nível de listagem em 2016

Empresa	Nível de Listagem em 2016	Nível de Listagem em 2015
AES Tietê Energia	N2	Básico
DASA Diagnósticos da América	Básico	Novo Mercado

## Empresas analisadas em 2016 que não constavam no estudo anterior

Empresa	Nível de Listagem	Motivo
João Fortes Engenharia	Básico	Em 2015, não enquadravam-se entre as 50 empresas do nível Básico (antigo Tradicional) selecionadas dentro do critério do nosso estudo
Banco Nordeste do Brasil		

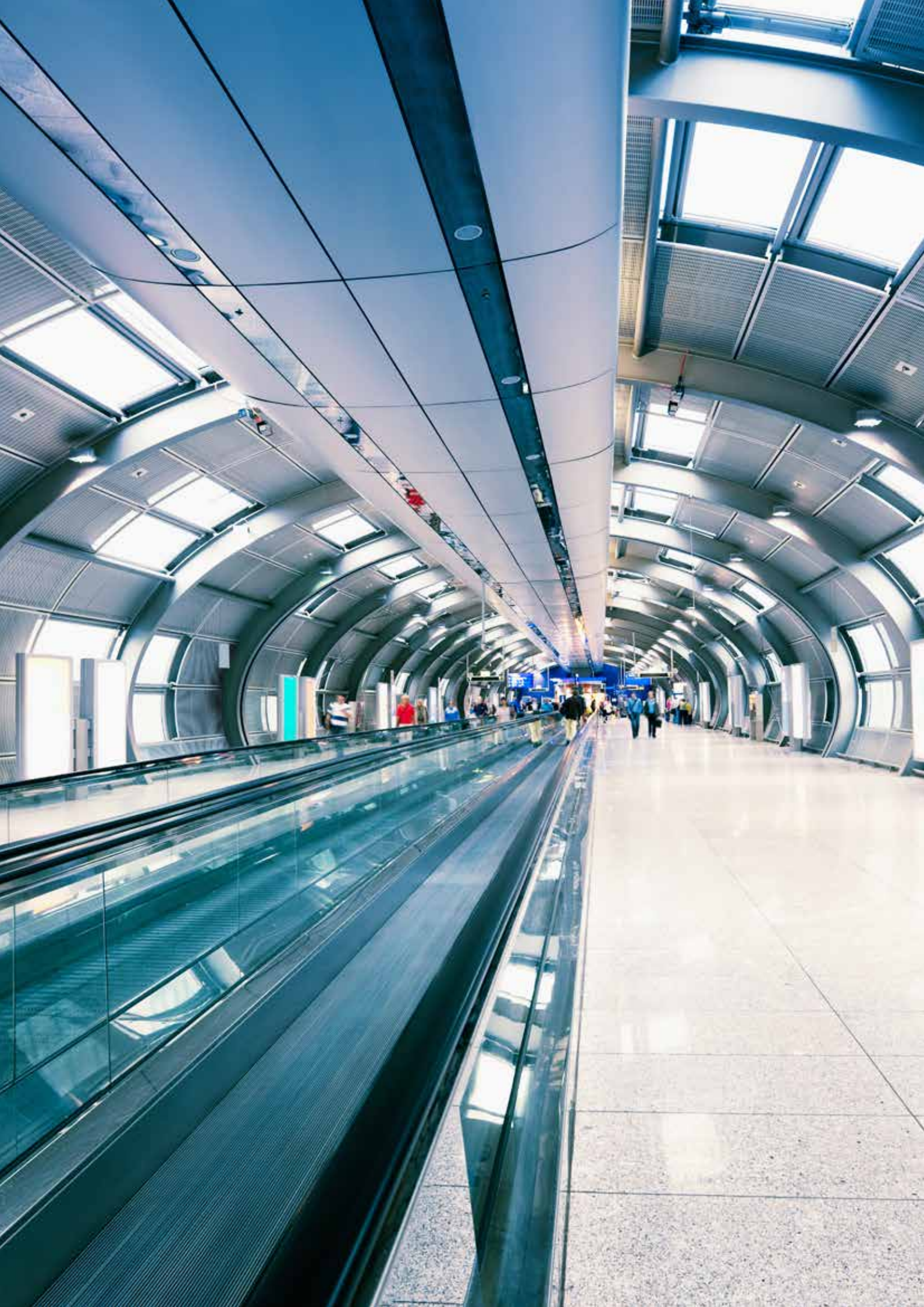
## Empresas que deixaram de ser analisadas no estudo 2016

Empresa	Nível de Listagem	Motivo
BICBANCO - Banco Industrial e Comercial	N1	Registro cancelado
Cia. Providência Indústria e Comércio	Novo Mercado	
Tempo Participações	Básico	
Souza Cruz	Básico	Foi incorporada pela TOTVS
Brookfield Incorporações	Novo Mercado	
Bematech	Novo Mercado	

## Empresas em recuperação judicial em 2016\*

Empresa	Nível de Listagem	Motivo
ENEVA	Novo Mercado	Em recuperação judicial ou equivalente
LUPATECH		
ÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES OGX	Básico	
INEPAR INDÚSTRIA E CONSTRUÇÕES	Básico	

\* À época da coleta dos dados.



# Sobre o ACI Institute e o BLC - Board Leadership Center

Como parte do ACI Institute, o Board Leadership Center promove a troca de informações e o desenvolvimento das boas práticas de governança. Lançado em 1999 nos Estados Unidos e em 2004 no Brasil, o ACI 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 debate, realiza pesquisas e divulga informações por meio de algumas publicações durante o ano. 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; as boas práticas de governança em empresas familiares; o gerenciamento de riscos; como as boas práticas são avaliadas pelas agências de *rating* e pelas instituições financeiras; o IFRS e a Lei nº 11.638; a responsabilidade civil dos administradores e o D&O, entre outros.





## Mesas de Debates do ACI Institute Brasil

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



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

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

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

Evento	Data	Tema	Painelista
51ª Mesa de Debates	30/03/2016	Lançamento da Pesquisa Retratos de família: Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras	Regina Scripilliti Velloso /Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e Presidente do Conselho de Administração da AACD/Ricardo Egydio Setubal - membro da família proprietária do Itaú e Presidente do Conselho de Administração da Itaotec/ Rafael Battistella - membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Adm./ Sebastian Soares, Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil
52ª Mesa de Debates – Capítulo RJ	13/05/2016	A Lei Anticorrupção Brasileira e sua Integração com as Regras Internacionais	Petrus Marais - Líder Global de Forensic & Investigations da KPMG/ Richard Girgenti - Líder de Forensic & Investigations da KPMG Américas/ Alberto Whitaker - Membro do Conselho de Administração da TIM e do IBGC / Geronimo Timerman - Líder de Forensic & Investigations da KPMG no Brasil
53ª Mesa de Debates	23/06/2016	Gerenciamento de Riscos – Os principais fatores de riscos apresentados pelas empresas abertas	Sidney Ito - Líder do ACI Institute Brasil
54ª Mesa de Debates - Capítulo Porto Alegre	28/06/2016	2º Encontro sobre Governança Corporativa em Empresas Familiares	Gerson Müller - Diretor-superintendente e Membro da família proprietária do Grupo Vibra/Ronald Schaffer - Conselheiro em empresas familiares/ Magda Geyer Ehlers - Sócia-fundadora do Instituto Sucessor/Sebastian Soares - Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil
55ª Mesa de Debates	21/09/2016	Papel do Conselho de Administração e do CEO no Processo de Planejamento Estratégico	Horácio Lafer Piva - Membro do Conselho de Administração da Klabin/João Carlos Brega - Presidente da Whirlpool Latin America/José Rubens de la Rosa - Membro do Conselho Consultivo da Pisani e ex-CEO da Marcopolo
56ª Mesa de Debates - Capítulo Recife	06/10/2016	As Inovações Legais e as Sociedades Empresariais Familiares / Case de Empresa Familiar: Livraria Cultura / Retratos de Família - Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras	Sergio Herz- Presidente da Livraria Cultura/ Ramiro Becker - Sócio do escritório Becker Advogados



## KPMG no Brasil

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Estamos presentes em 155 países, com 174.000 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.

Orientada pelo seu propósito de empoderar a mudança, a KPMG tornou-se uma empresa referência no segmento em que atua. Compartilhamos valor e inspiramos confiança no mercado de capitais e nas comunidades há mais de 100 anos, transformando pessoas e empresas e gerando impactos positivos que contribuem para a realização de mudanças sustentáveis em nossos clientes, governos e sociedade civil.

## Contato

### **Sidney Ito**

Sócio-líder do ACI Institute do Brasil  
Sócio-líder de Governança Corporativa e Riscos da KPMG

### **Clara Cardoso**

Gerente sênior - ACI Institute do Brasil

Tel: (11) 3940-1500

[acibrasil@kpmg.com.br](mailto:acibrasil@kpmg.com.br)

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

**ACI Institute**  
Uma iniciativa da  
KPMG



**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)



© 2016 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

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

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

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking