



ACI - Audit Committee Institute

A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais

2017/2018
12ª edição

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

www.kpmg.com.br





Sumário

Introdução	4
Sobre o estudo	5
Sumário executivo	6

Resultados

Conselhos de
Administração 7

Comitês de
Auditoria 13

Comitês de
Remuneração 16

Perfil das
empresas
analisadas 33

Conselhos
Fiscais 17

Remuneração dos
administradores 19

Boas práticas
de governança
corporativa 24

Código
de Ética 24

Empresas que
compõem este
Estudo 38

Seguro
D&O 25

Gerenciamento
de riscos 26

Auditoria
Interna 29

Auditoria
Independente 30

O ACI
Institute 42

Introdução

A Lei Anticorrupção foi um marco significativo na regulação brasileira. Promulgada em 2015 como uma resposta do governo aos escândalos envolvendo a maior estatal do país e diversas empreiteiras, ela tem provocado importantes mudanças na forma de se fazer negócios pelas empresas, e na vigilância em relação à conduta ética, seja por parte dos administradores, investidores ou *stakeholders*, que não estão mais preocupados apenas com as repercussões legais e financeiras de suas ações, mas também com o risco de imagem. A Lei Anticorrupção ainda estimulou o surgimento de outras iniciativas reguladoras com o propósito de melhorar a governança. Em 2016, por exemplo, a aprovação do Código Brasileiro de Governança Corporativa, com a abordagem “aplique ou explique”, passou a oferecer duas alternativas às companhias abertas: adotar as práticas de governança desejadas pelo mercado ou explicar publicamente e com detalhes o porquê de não aplicá-las. A Lei das Estatais, sancionada em 2016 e com vigência a partir de junho de 2018, obrigará as organizações controladas por municípios, estados ou pela União a seguirem padrões rígidos de *compliance*. E, finalmente, a B3 obteve sucesso, em 2017, nas alterações propostas nas práticas de governança das empresas abertas listadas no Novo Mercado - as mudanças passam a vigorar em dois anos, mas são imediatamente aplicáveis às empresas que abrirem o capital a partir do ano que vem.

Esta 12ª edição do estudo A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro, elaborado pelo ACI Institute em parceria com o Board Leadership Center, ambas iniciativas exclusivas da KPMG, evidencia as melhorias ocorridas ao longo desses anos. Quase metade das 223 companhias analisadas afirmou ter um Comitê de Auditoria, número que aumenta a cada nova edição. Tendência similar de crescimento contínuo é observada no percentual de conselheiros independentes nos Conselhos de Administração, no percentual de empresas cujo Conselho de Administração realiza um processo formal de avaliação e no percentual de empresas que divulgam a existência da área de Auditoria Interna. Fica claro, portanto, que, mesmo não sendo obrigatórios, os mecanismos de governança vêm sendo aplicados de forma voluntária.

É evidente que há melhorias a serem feitas. Ainda é comum identificarmos empresas, mesmo listadas nos níveis diferenciados de governança da B3, apresentando um número reduzido de reuniões do Conselho de Administração, sem a existência de um Comitê de Auditoria, de uma estrutura corporativa adequada ao gerenciamento de riscos ou ainda sem Auditoria Interna. Num cenário como esse, as ações de governança, a qualidade das demonstrações financeiras, a efetividade dos controles internos para gerenciar os riscos do negócio e o *compliance* ficam quase que integralmente sob a responsabilidade da gestão. Se, neste caso, a remuneração dos gestores é significativamente atrelada aos resultados de curto prazo, aumenta o risco de erros nas demonstrações financeiras; perdas ou fraudes decorrentes de controles internos ineficazes ou ainda o não cumprimento de uma lei ou regulamento, o que pode resultar em prejuízos significativos aos investidores, ao mercado e até mesmo em um risco de continuidade da própria empresa.

A adoção de boas práticas de governança depende de um conjunto de ações, que engloba atuação dos órgãos reguladores, tanto estabelecendo as regras como fiscalizando e punindo quem não as cumpre; ativismo dos investidores e comprometimento dos administradores, que devem agir de forma consciente e mostrar os benefícios da transparência na condução do negócio. Esse cenário perfeito ainda não existe, mas, felizmente, está bem encaminhado.

Boa leitura!

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil

Sócio-líder de Governança Corporativa e Riscos da KPMG

Fernanda Allegretti

Gerente do ACI Institute Brasil

Sobre o Estudo

Os resultados deste levantamento têm como base as informações disponibilizadas nos Formulários de Referência divulgados em 2017 de 223 empresas, selecionadas levando em conta os seguintes critérios:

- Todas as empresas listadas nos segmentos diferenciados da B3 (antiga BM&FBovespa) – Novo Mercado, N1 e N2.
- Empresas cujas ações estão entre as 50 mais negociadas no segmento Básico.

Os gráficos e as análises que serão apresentados a seguir consideraram o número total de empresas ou foram divididos em Novo Mercado (127 empresas), Nível 2 (26 empresas), Nível 1

(20 empresas) e Básico (50 empresas), dependendo do assunto abordado. Foram excluídas do levantamento as companhias que estavam em recuperação judicial no período de coleta dos dados (quatro do Novo Mercado e uma do Nível 1). Especificamente em relação ao Básico, substituímos as empresas em recuperação judicial utilizando como critério o maior volume de capital social dentre as integrantes desse segmento.

A tabela a seguir é da B3 e apresenta as principais diferenças entre os segmentos de listagem abordados neste estudo. A lista completa das companhias que compõem o levantamento está na página 38.

Comparativo dos segmentos de listagem (não considera as alterações introduzidas no Novo Mercado em 2017)

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BÁSICO
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	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), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Presidente do Conselho e diretor-presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra
Obrigação do Conselho de Administração	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	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	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	Obrigatória		Facultativa	

Fonte: B3 - Comparativo dos segmentos de Listagem. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>, 13/09/2017.

O Formulário de Referência

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


administradores. Todas as empresas abertas, com algumas exceções, devem entregar o Formulário de Referência anualmente à CVM, respeitando o prazo de até cinco meses após o encerramento do exercício social. Se não o fizerem, ficam sujeitas a multas e podem até mesmo ser deslistadas da B3.


Sumário executivo

Este estudo analisou informações referentes a Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais, Comitês de Auditoria e demais comitês de assessoramento ao Conselho de Administração; remuneração dos administradores, Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa, gerenciamento de riscos, Auditoria Interna, Auditoria Independente, Seguro D&O, distribuição de dividendos e estrutura de controle das empresas. A tabela

abaixo tem como base os Formulários de Referência divulgados pelas empresas que compõem o levantamento e é apenas um resumo dos resultados, sem propósito conclusivo. Assim como no ano passado, o Nível 1 é o segmento com maior aderência às boas práticas de governança corporativa. O Básico, por sua vez, continua sendo o segmento que apresenta menor aderência aos itens analisados.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Básico
Conselho de Administração				
Cargos CEO x Chairman separados	100%	95%	100%	78%
% de conselheiros externos	52%	56%	72%	73%
% de conselheiros independentes	41%	35%	19%	10%
Relações familiares no Conselho de Administração	51%	55%	50%	41%
Número médio de reuniões	18	18	23	14
Avaliação de desempenho do Conselho	34%	22%	46%	14%
Comitê de Auditoria				
Existência	54%	65%	46%	32%
Membros do Conselho de Administração no comitê	64%	47%	45%	45%
Outros itens				
Conselho Fiscal permanente	20%	25%	58%	23%
Código de Ética e Conduta	100%	100%	100%	52%
Área de Gerenciamento de Riscos	48%	70%	72%	38%
Política de Gerenciamento de Riscos - Comply or Explain	84%	70%	84%	63%
Auditoria Interna	72%	85%	100%	56%
Qualidade dos Controles Internos	92%	100%	88%	97%

 Maior aderência às boas práticas de governança

 Menor aderência às boas práticas de governança

Resultados

Conselhos de Administração

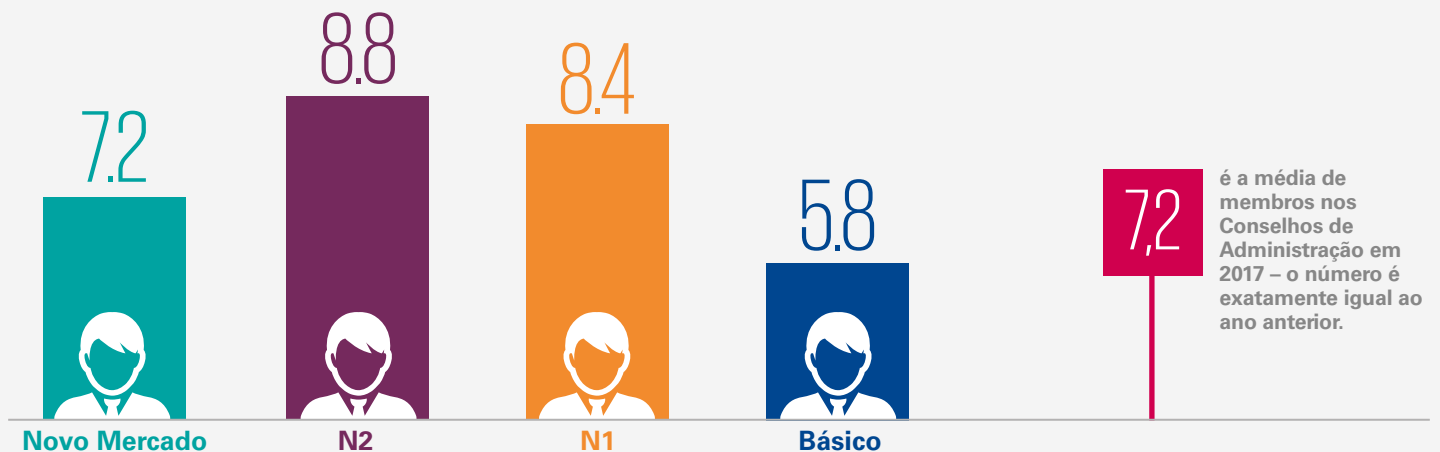
A quantidade média de membros nos Conselhos de Administração (CA) manteve-se igual ao ano anterior: 7,2 conselheiros. 29% deles são indicados pelos acionistas minoritários, sendo que o Novo Mercado é o que tem maior porcentagem de conselheiros indicados por minoritários: 37%. O número de independentes nos Conselhos está em ascensão desde 2011. Neste ano, eles representaram 29% da composição dos CAs – em 2011, eram 28% e, em 2016, 31%. Em movimento oposto, a porcentagem de conselheiros executivos, ou seja, que também atuam como diretores executivos na companhia, vem caindo desde 2011, mas manteve-se estável em relação ao ano anterior, em 10%. 79% das empresas têm ao menos um conselheiro independente. Neste ano, quatro empresas informaram que seus CAs são inteiramente formados por membros independentes, contra uma em 2016.

No período de coleta de dados para este estudo, apenas uma das 173 empresas dos níveis diferenciados de governança da B3

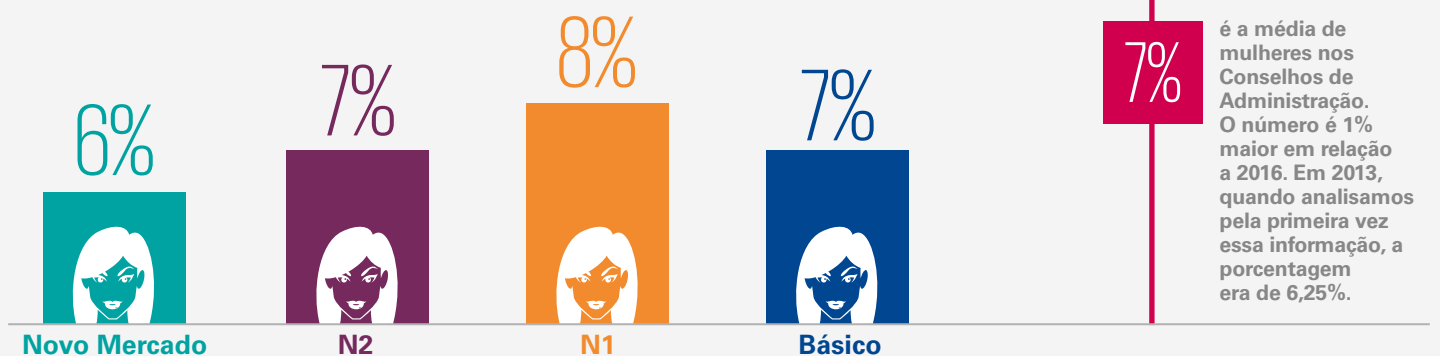
não seguia a regra que demanda que os cargos de presidente executivo e presidente do Conselho de Administração sejam ocupados por pessoas distintas. A companhia em questão, no entanto, passou a ter um novo presidente em julho de 2017. No segmento Básico, embora as companhias não estejam sujeitas à mesma regra, muitas delas a seguem de forma voluntária. Atualmente, 78% das empresas no segmento Básico têm pessoas diferentes ocupando esses dois cargos.

A partir de 2016, as empresas passaram a ser obrigadas a reportar, nos respectivos Formulários de Referência, o número de reuniões efetivamente realizadas pelo CA, incluindo as ordinárias e as extraordinárias. Com essa medida, o número médio de reuniões informado aumentou. Antes disso, as companhias precisavam divulgar apenas uma estimativa. Este ano, a média geral foi de 18,1 reuniões / ano – em 2016, foram 14,9 e, em 2015, apenas 7. O Nível 1 reportou o maior número de reuniões ordinárias e extraordinárias, com uma média de 22,6 reuniões / ano.

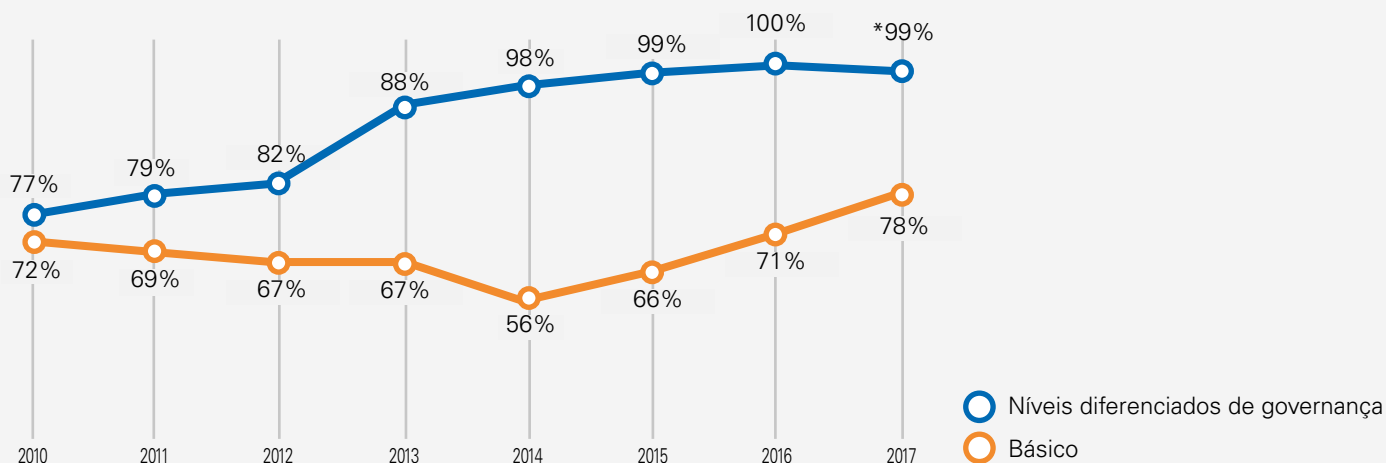
Quantidade de membros no Conselho de Administração



Porcentagem de mulheres no Conselho de Administração

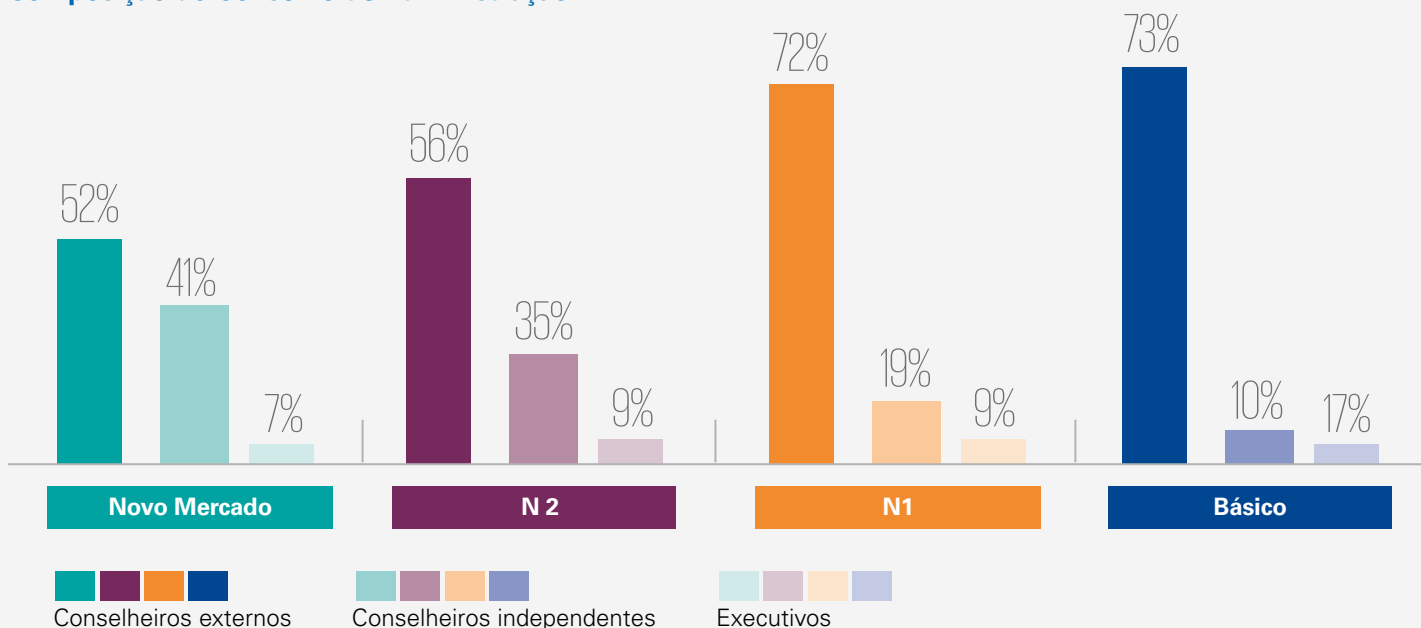


Porcentagem de empresas onde os cargos de presidente executivo (CEO) e presidente do Conselho de Administração (Chairman) são ocupados por pessoas diferentes

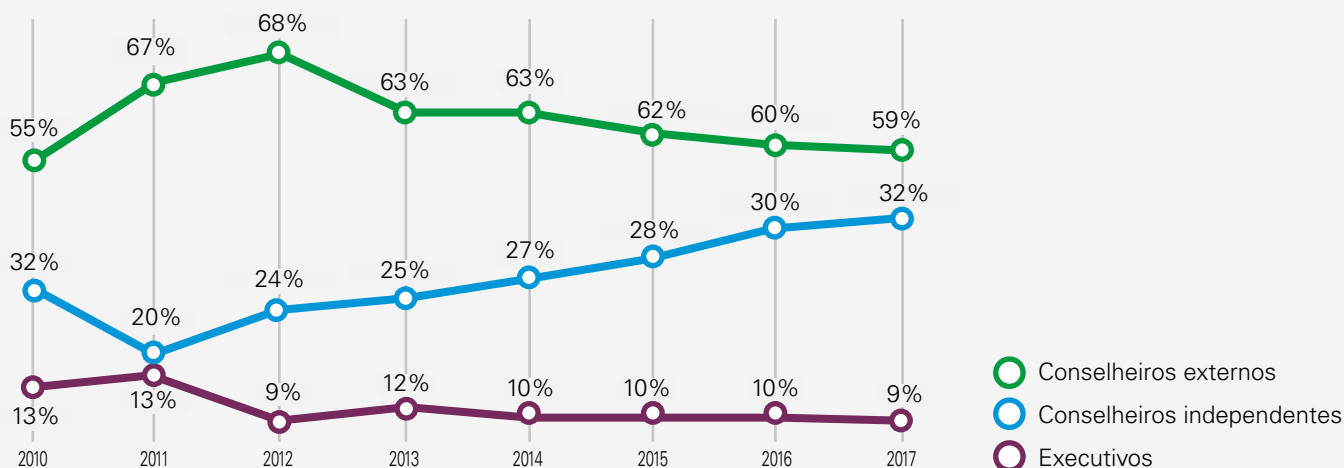


*Apenas uma empresa indicou não ter pessoas distintas para os dois cargos, na ocasião em que foram coletados os dados para este estudo. Essa mesma empresa mudou seu presidente executivo em julho de 2017, para se adequar às regras da CVM.

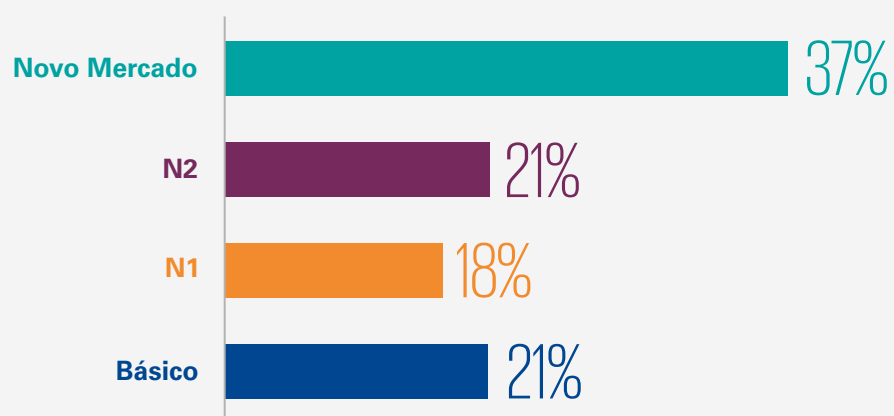
Composição do Conselho de Administração



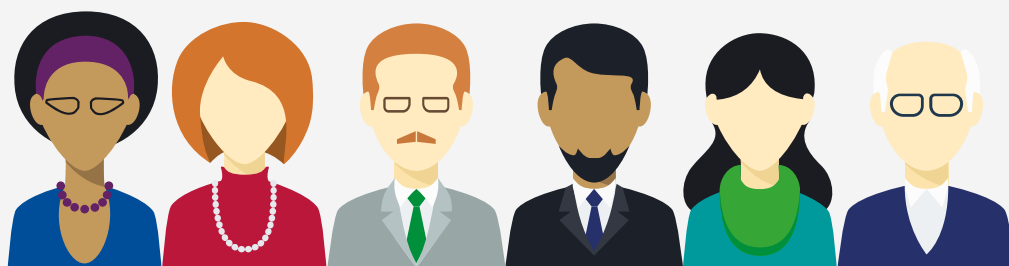
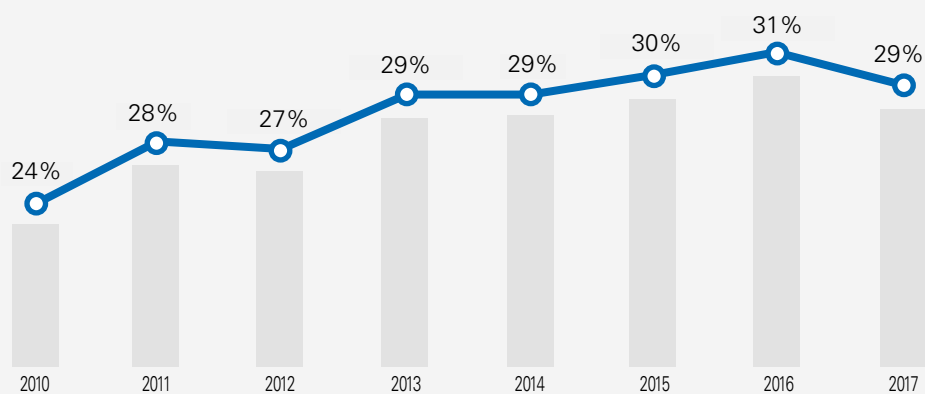
Evolução na composição dos Conselhos de Administração



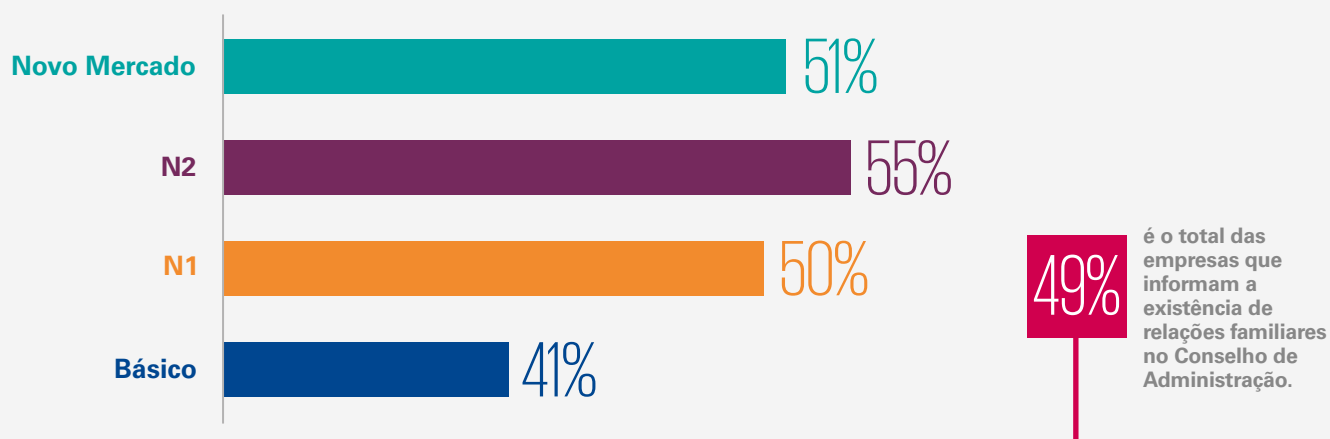
Porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários



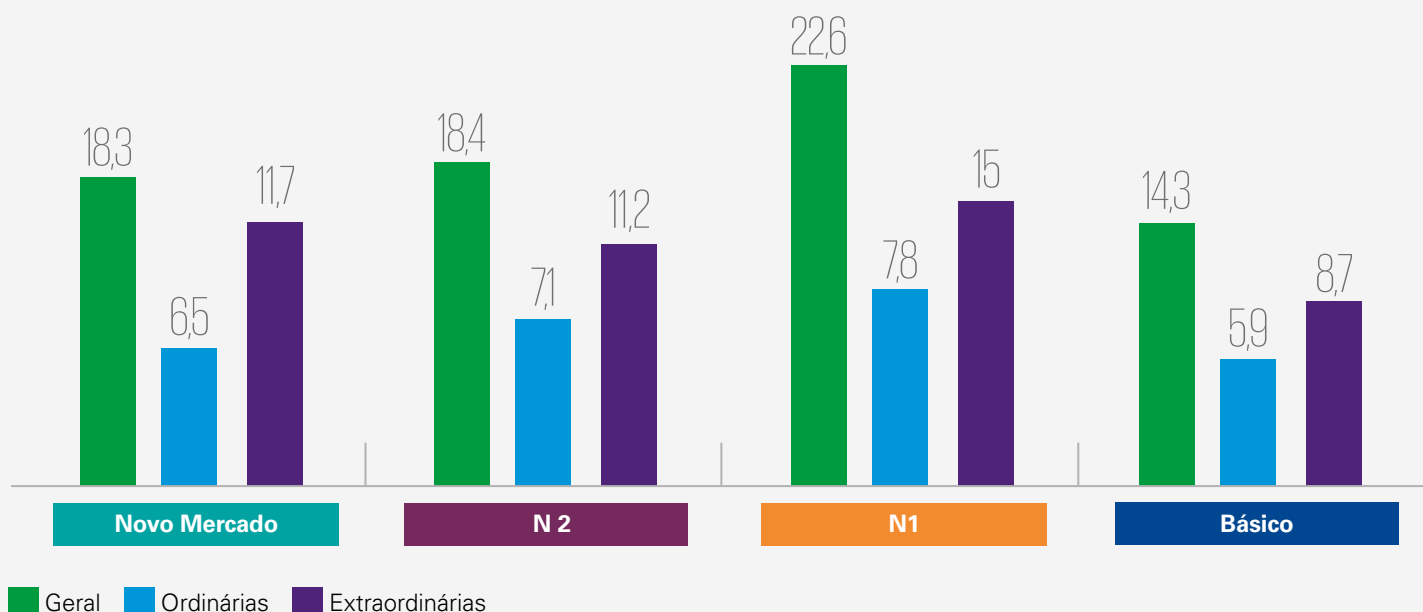
Evolução na porcentagem de conselheiros de administração indicados pelos acionistas minoritários



Porcentagem de empresas onde existe relação familiar entre os membros do Conselho de Administração com outras pessoas da companhia ou do próprio Conselho



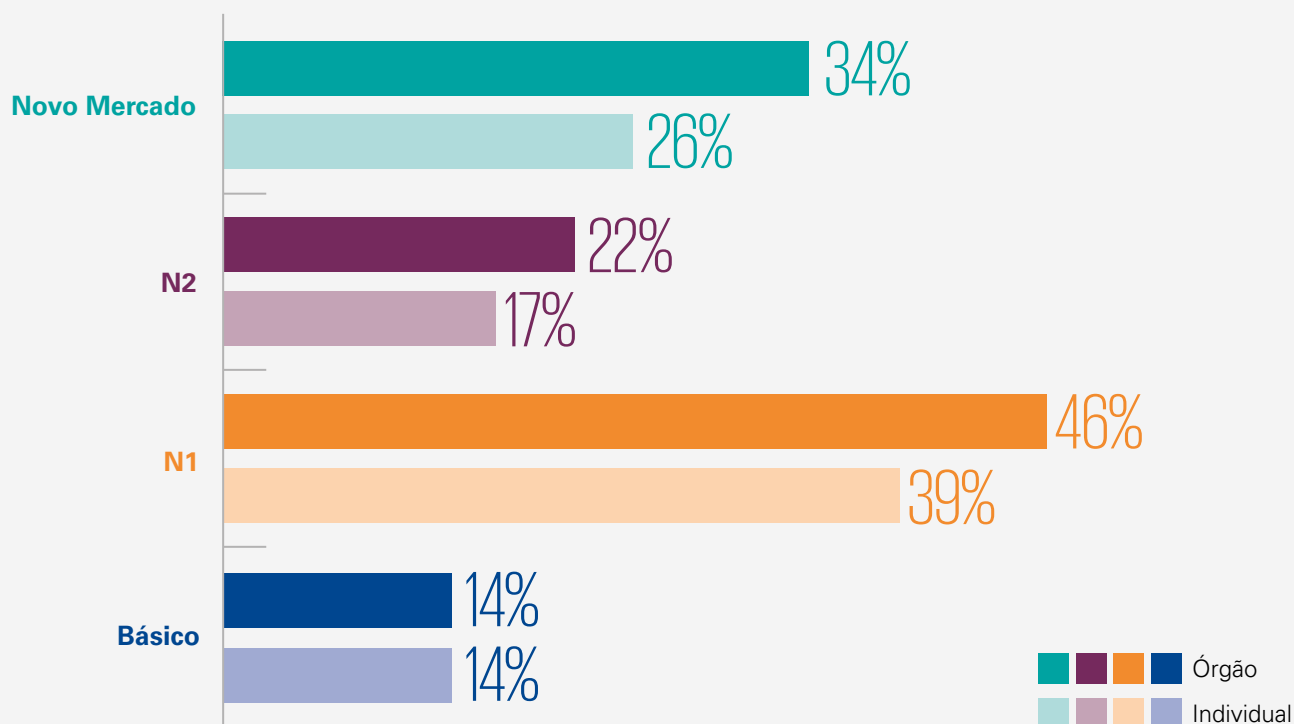
Média de reuniões do Conselho de Administração, por ano



Número de empresas que não divulgaram a informação:



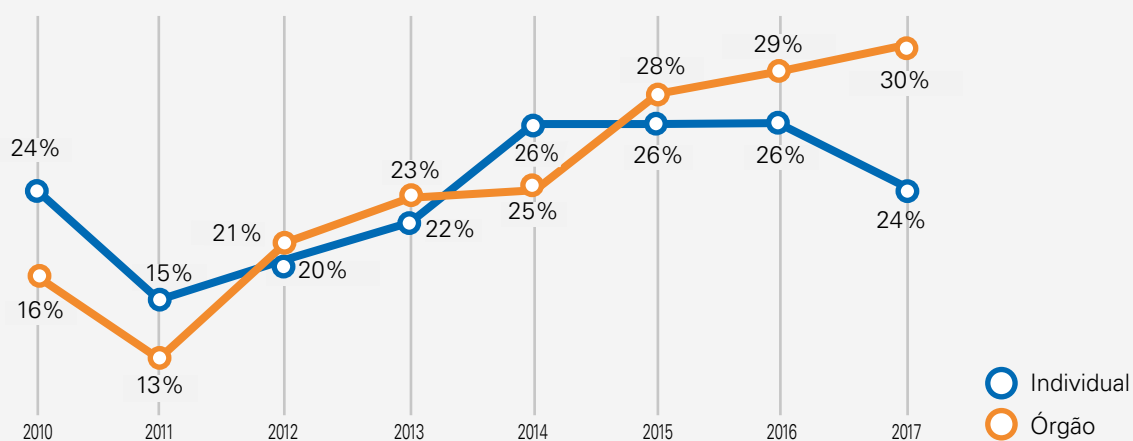
Porcentagem de empresas onde o Conselho de Administração avalia periódica e formalmente o desempenho do próprio órgão e de seus conselheiros individualmente



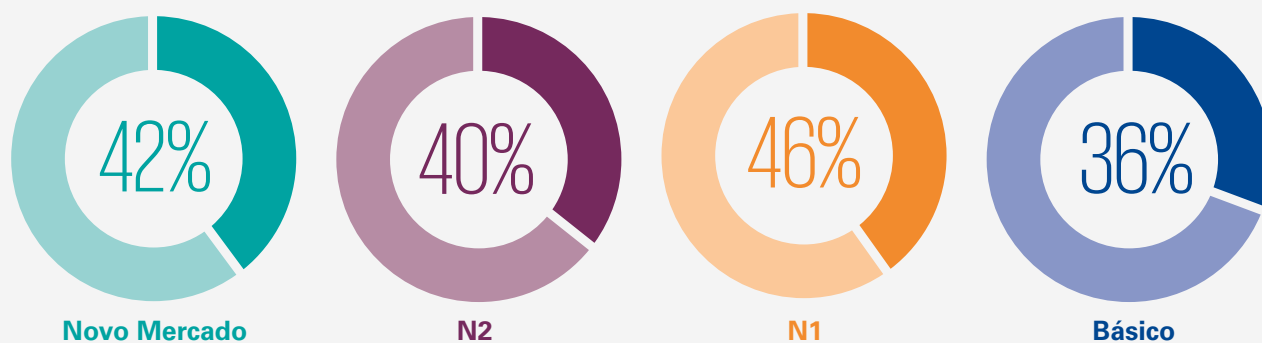
Número de empresas que não divulgaram a informação:

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Desempenho do Órgão	19	2	2	6	29
Desempenho Individual	19	2	3	8	32

Evolução na porcentagem de empresas onde o Conselho de Administração avalia seu desempenho



Porcentagem de empresas que têm regras específicas relacionadas a conflitos de interesse*

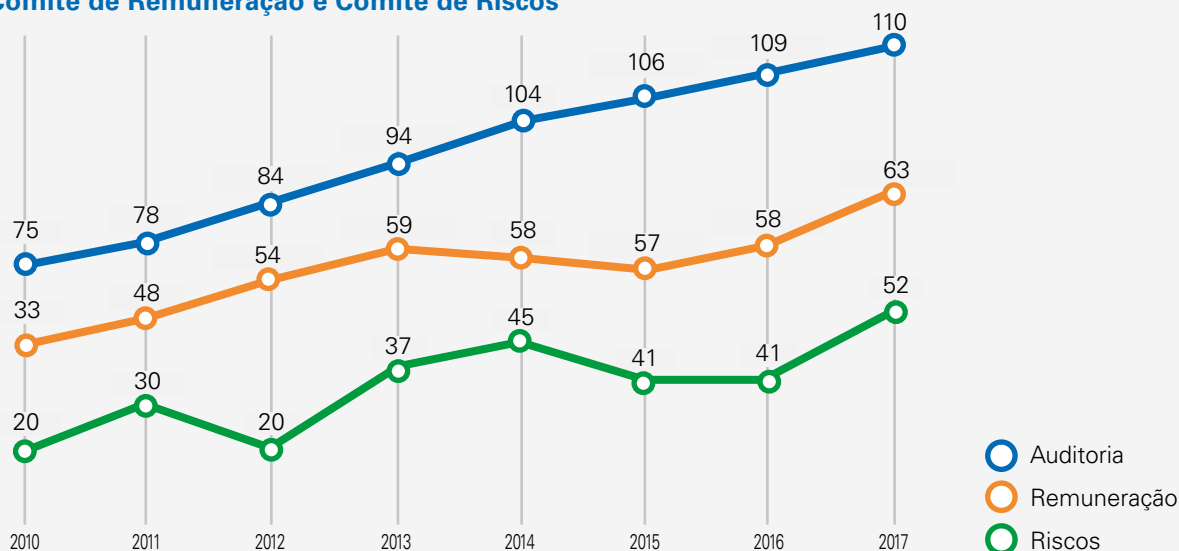


* Usamos o termo no sentido amplo, para caracterizar conflito de interesse entre acionistas e administradores, mas também conflitos de interesse referentes às assembleias gerais, ao Conselho de Administração e às transações realizadas pela companhia.

Comitês mais frequentes de assessoramento aos Conselhos de Administração

	Novo Mercado	N 2	N1	Básico	Total	Total 2016
Comitê de Auditoria	69	13	12	16	110	109
Comitê de Recursos Humanos	47	6	7	3	63	60
Comitê de Remuneração	32	8	9	14	63	58
Comitê de Finanças / Investimentos	40	5	4	4	53	58
Comitê de Riscos	34	6	8	4	52	41
Comitê de Governança Corporativa	22	4	6	2	34	30
Comitê de Estratégia	25	1	6	2	34	28
Comitê de Sustentabilidade	15	3	5	3	26	25
Outros comitês	110	18	16	23	167	135

Evolução da quantidade de empresas que têm Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração e Comitê de Riscos

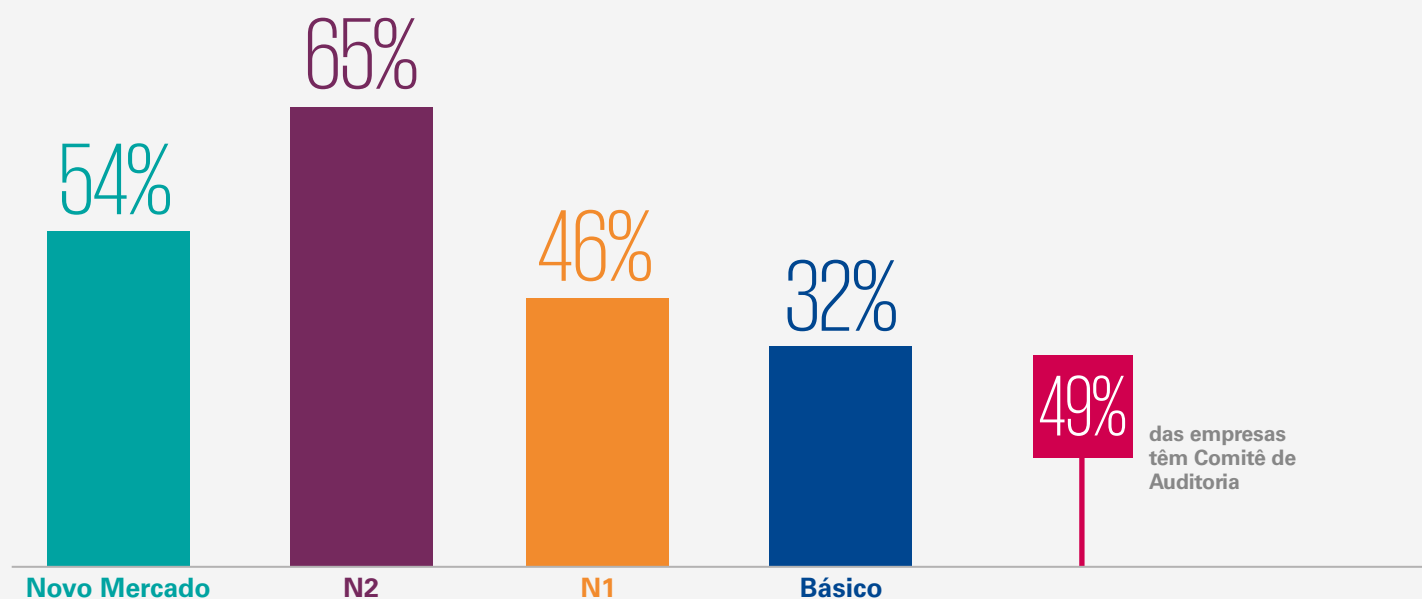


Comitês de Auditoria

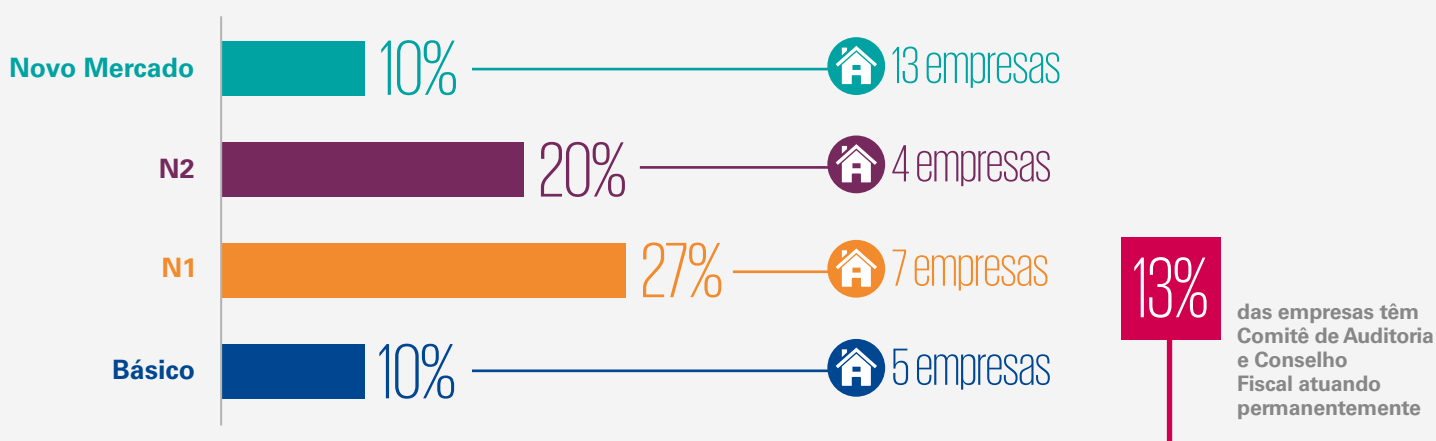
Em relação ao estudo anterior, não houve variação na porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria: 49%. O número médio de integrantes desse comitê é de 3,4, sendo que a maioria deles (56%) também faz parte do Conselho de Administração da empresa. Um terço dos Comitês de Auditoria é

liderado por um conselheiro independente. Nesta edição do estudo, 29 empresas divulgaram a existência simultânea de um Comitê de Auditoria e de um Conselho Fiscal permanente, o que corresponde a 13% do total - em 2011, eram 9% e, em 2014, 10%.

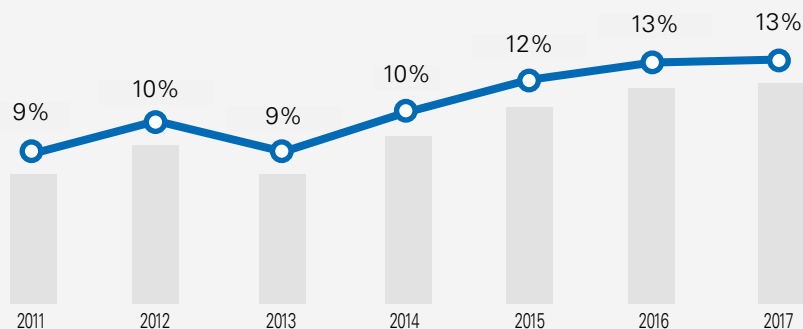
Porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria



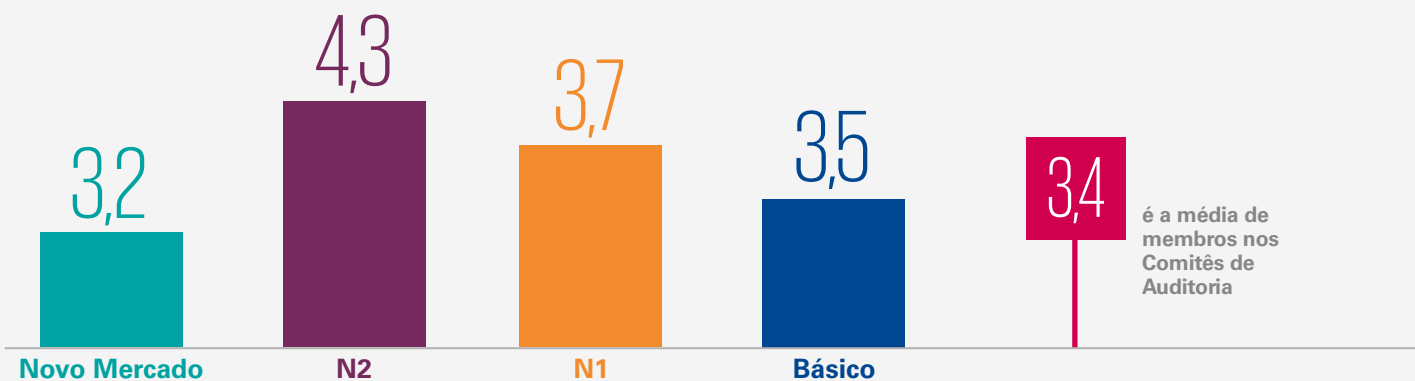
Empresas com Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal permanente



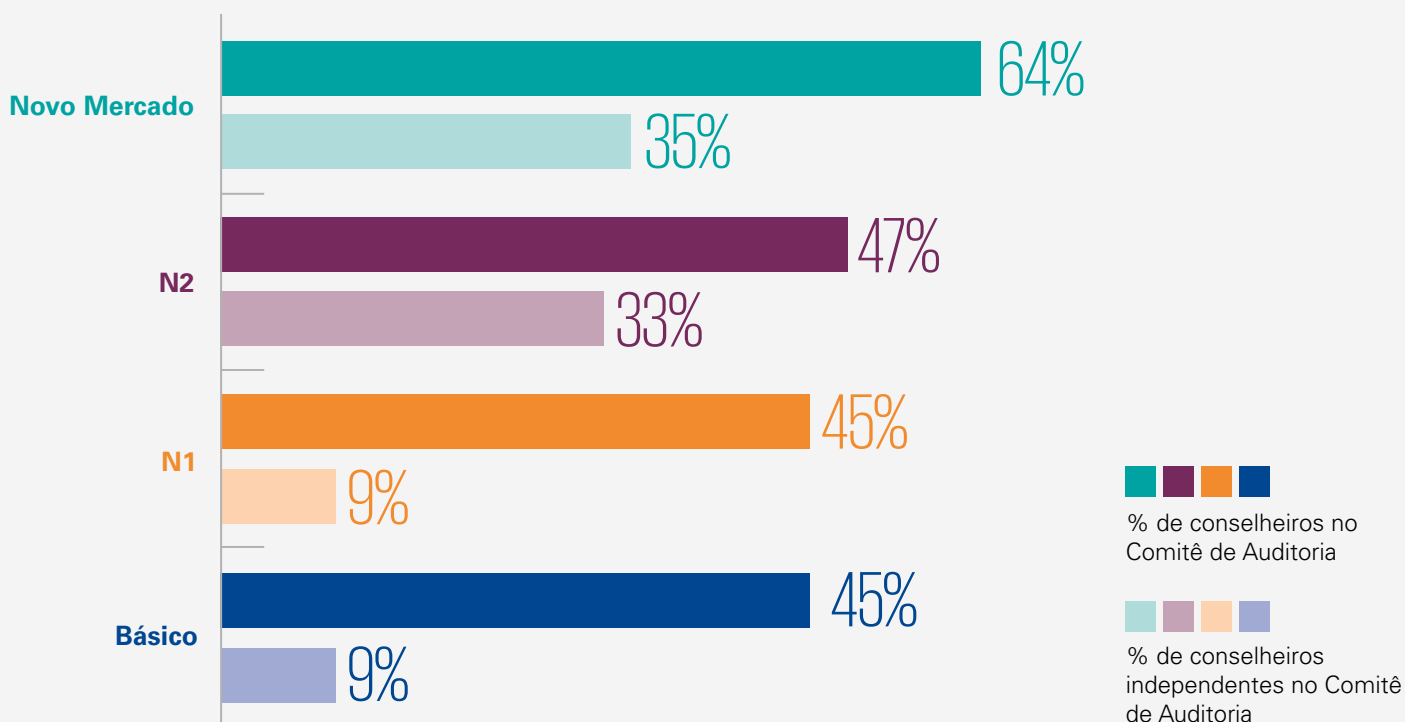
Evolução da porcentagem de empresas com Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal permanente



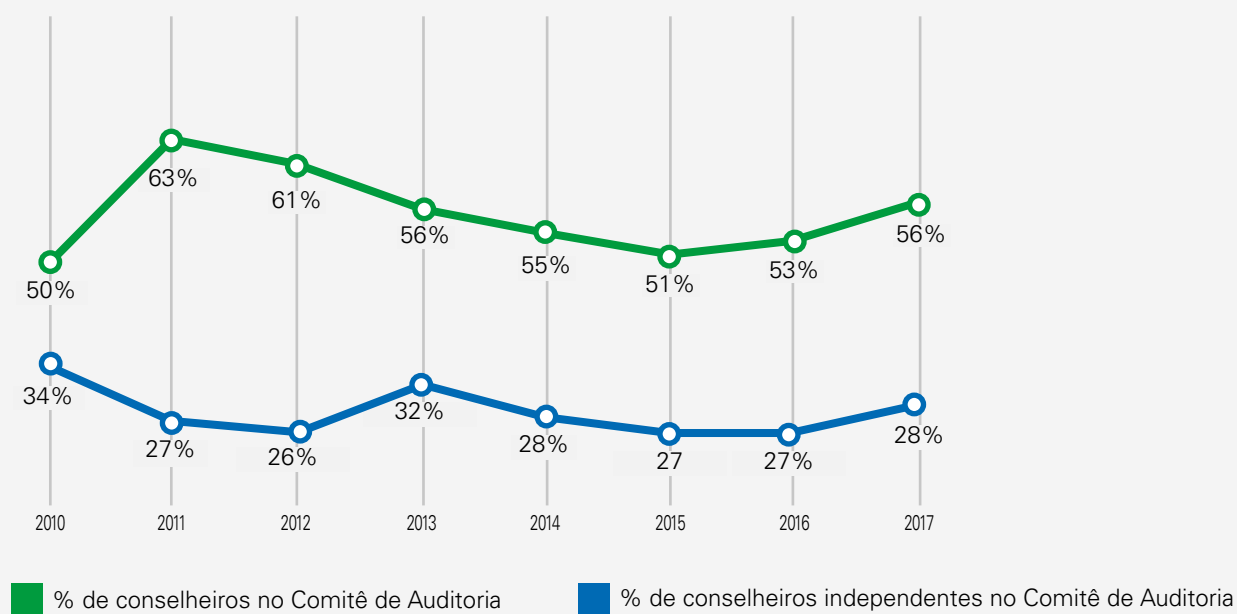
Quantidade de membros no Comitê de Auditoria



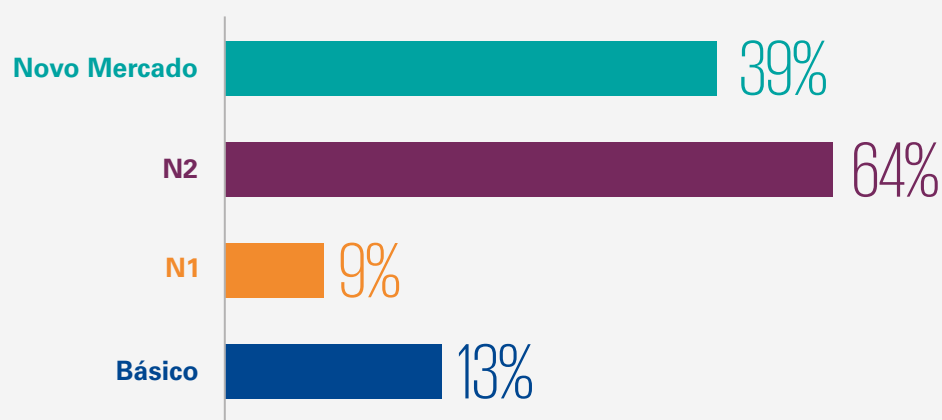
Porcentagem de conselheiros de administração em relação ao total de membros nos Comitês de Auditoria



Evolução da porcentagem de conselheiros de administração no Comitê de Auditoria



Porcentagem de empresas onde o Comitê de Auditoria é coordenado por um conselheiro de administração independente



Número de empresas que não divulgaram a informação:

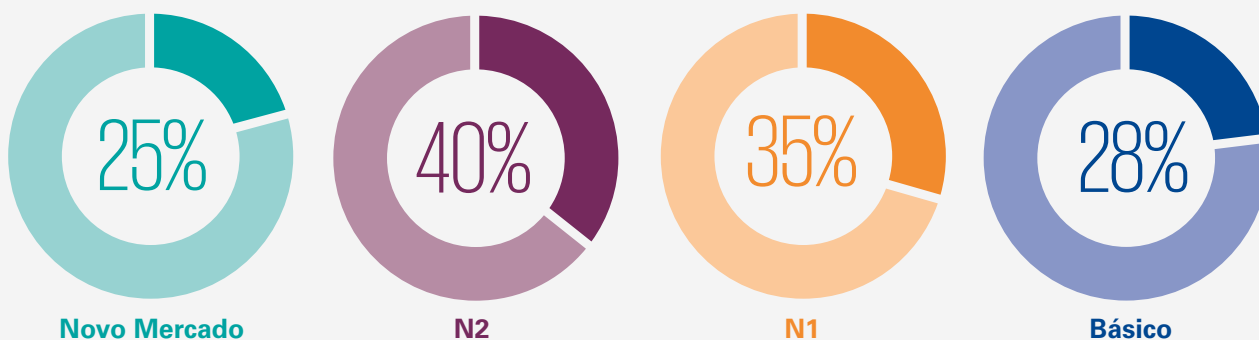


Comitês de Remuneração

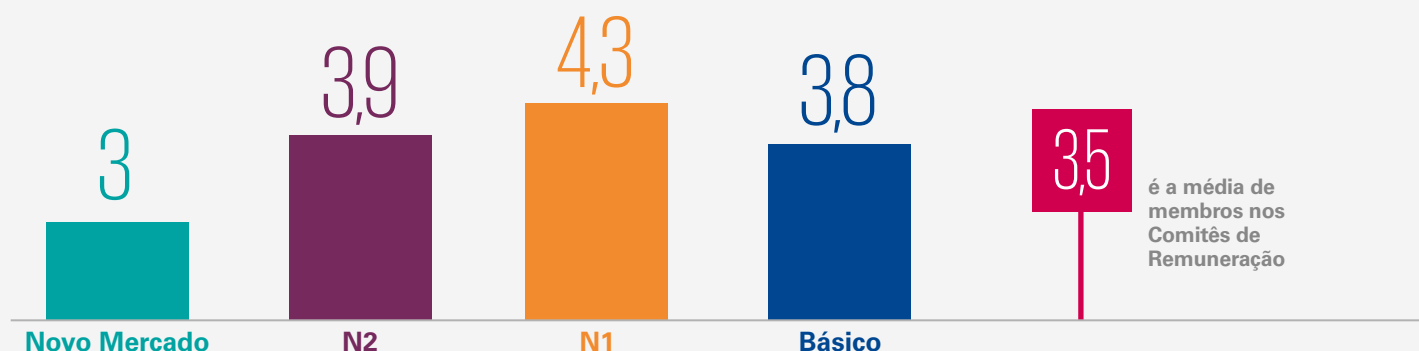
Normalmente, a finalidade deste Comitê é de assessorar o Conselho de Administração na definição de políticas, valores e metas para a remuneração dos administradores. 63 das 223 empresas que compõem este estudo divulgaram a existência

de um Comitê de Remuneração do Conselho. O número médio de integrantes é de 3,5, sendo que 76% são também membros do Conselho de Administração e 33% são conselheiros independentes.

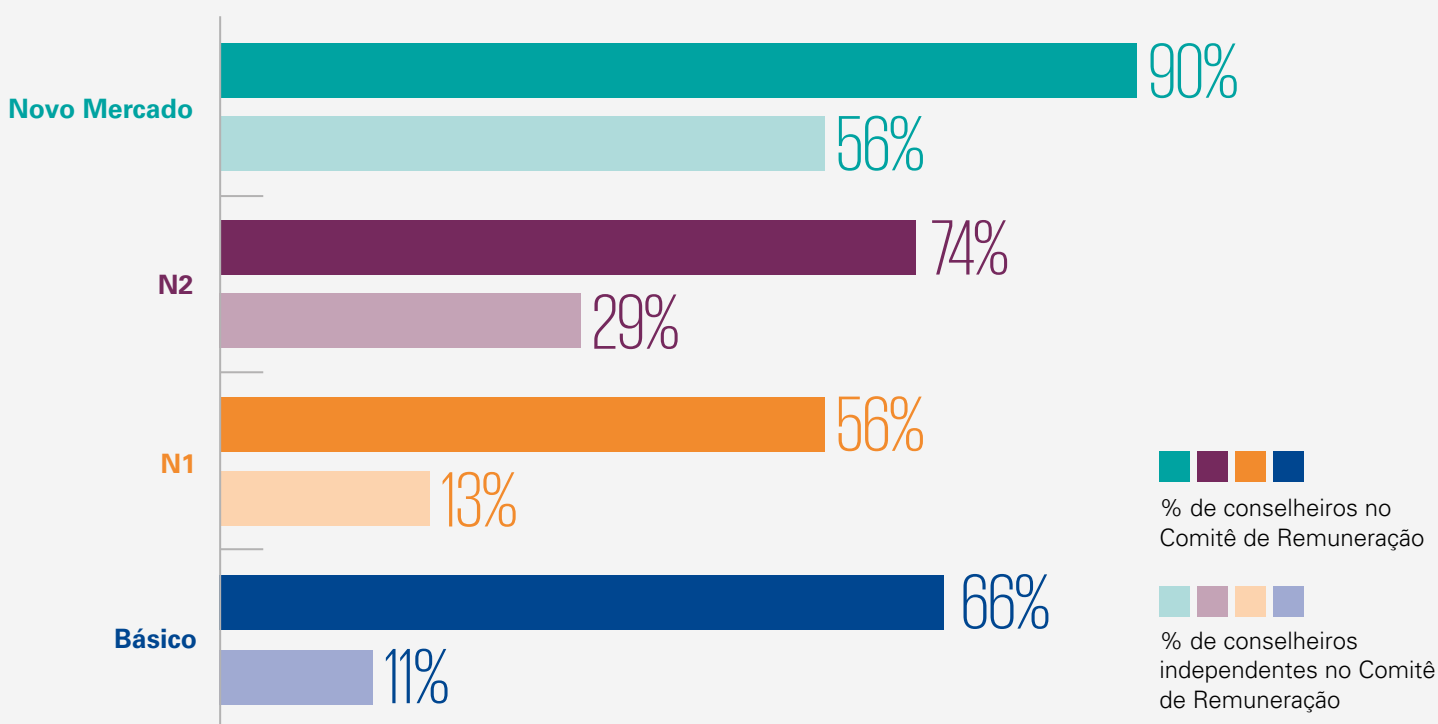
Porcentagem de empresas onde há Comitê de Remuneração do Conselho de Administração



Quantidade média de membros no Comitê de Remuneração



Porcentagem de conselheiros de administração no Comitê de Remuneração

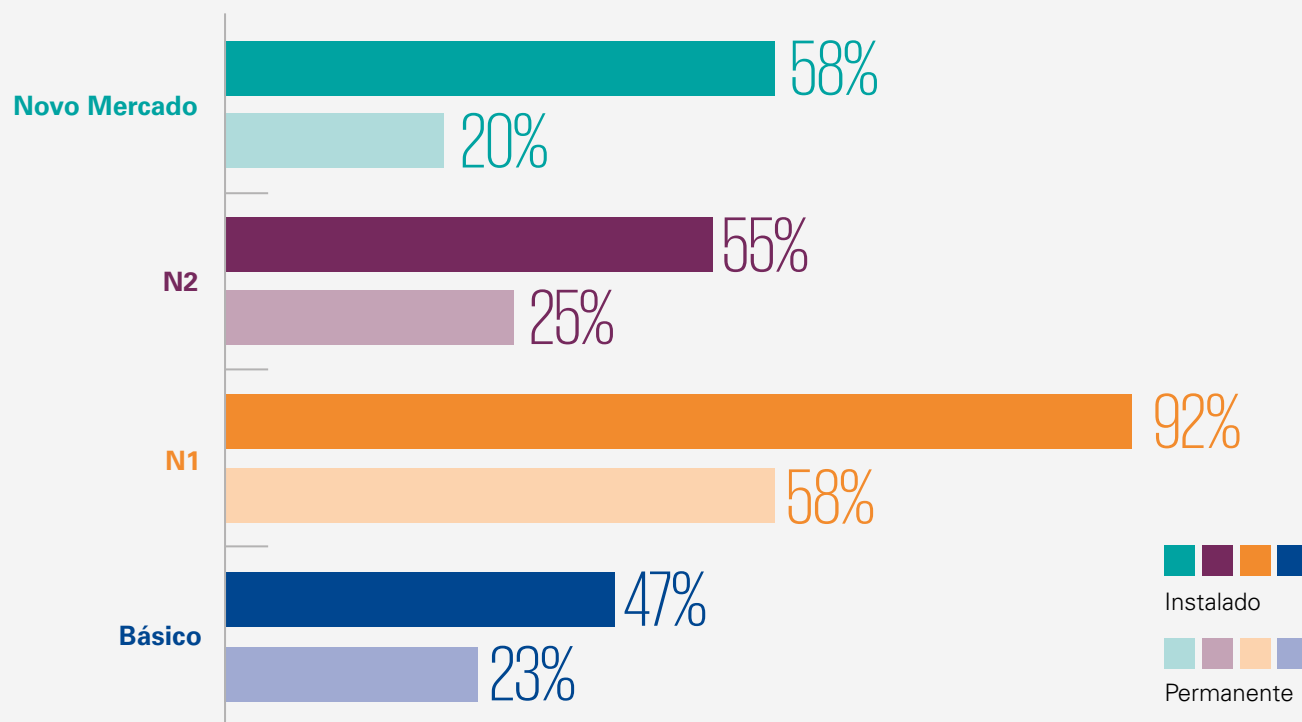


Conselhos Fiscais

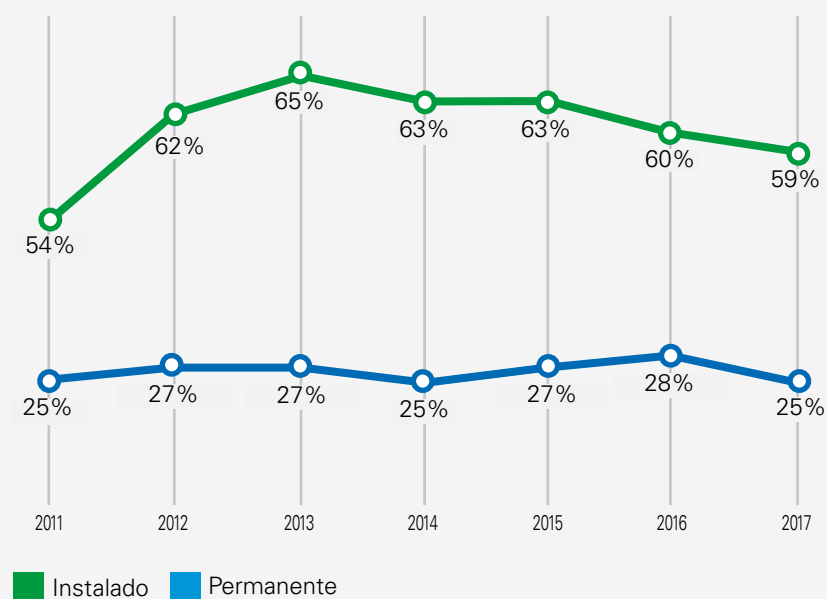
59% das empresas informaram ter um Conselho Fiscal instalado, sendo que 25% deles atuam de forma permanente. As porcentagens tiveram uma pequena queda em relação ao ano passado, respectivamente 60% e 28%. O número médio de

membros deste conselho é de 3,8. 39% dos integrantes foram indicados por acionistas minoritários – no estudo anterior, os indicados pelos minoritários representavam 41%.

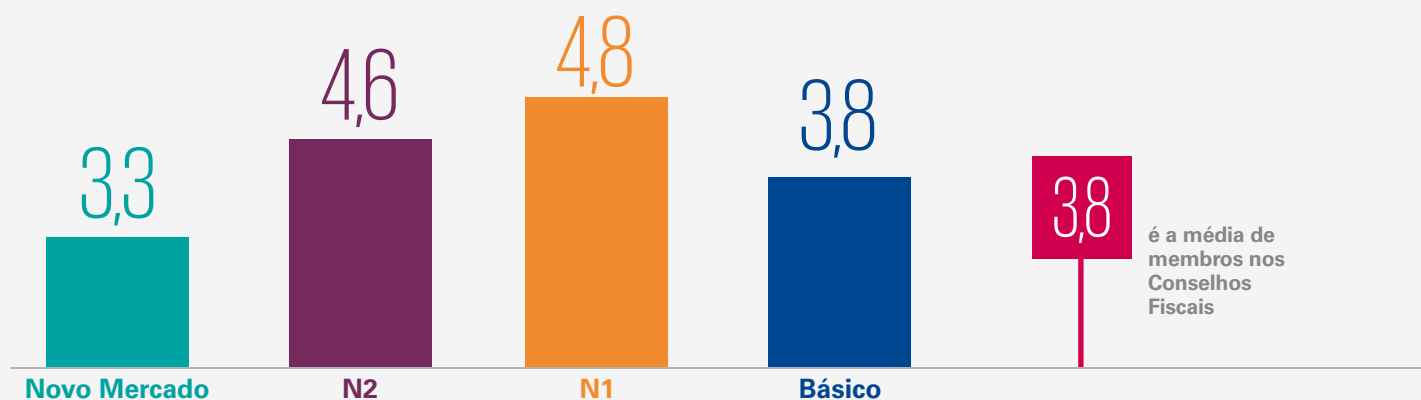
Porcentagem de empresas que têm Conselho Fiscal instalado e Conselho Fiscal permanente



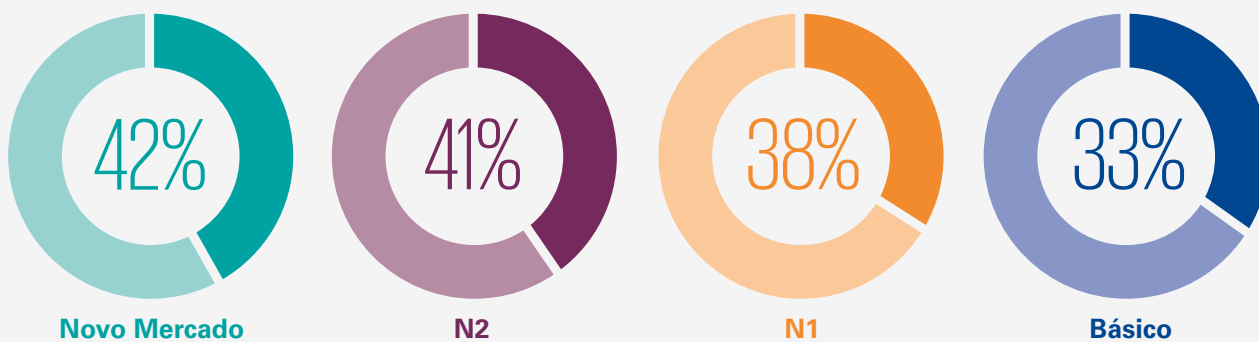
Evolução na porcentagem de empresas com Conselho Fiscal instalado e permanente



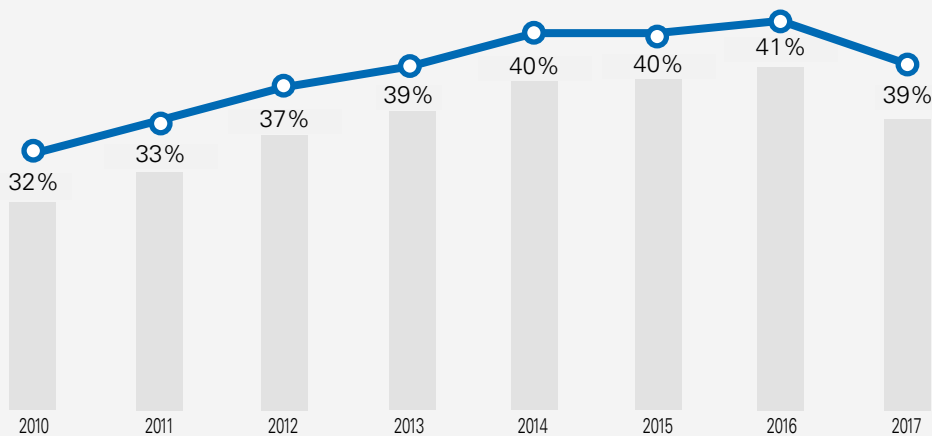
Quantidade média de membros no Conselho Fiscal



Porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários



Evolução na porcentagem de membros do Conselho Fiscal indicados pelos acionistas minoritários

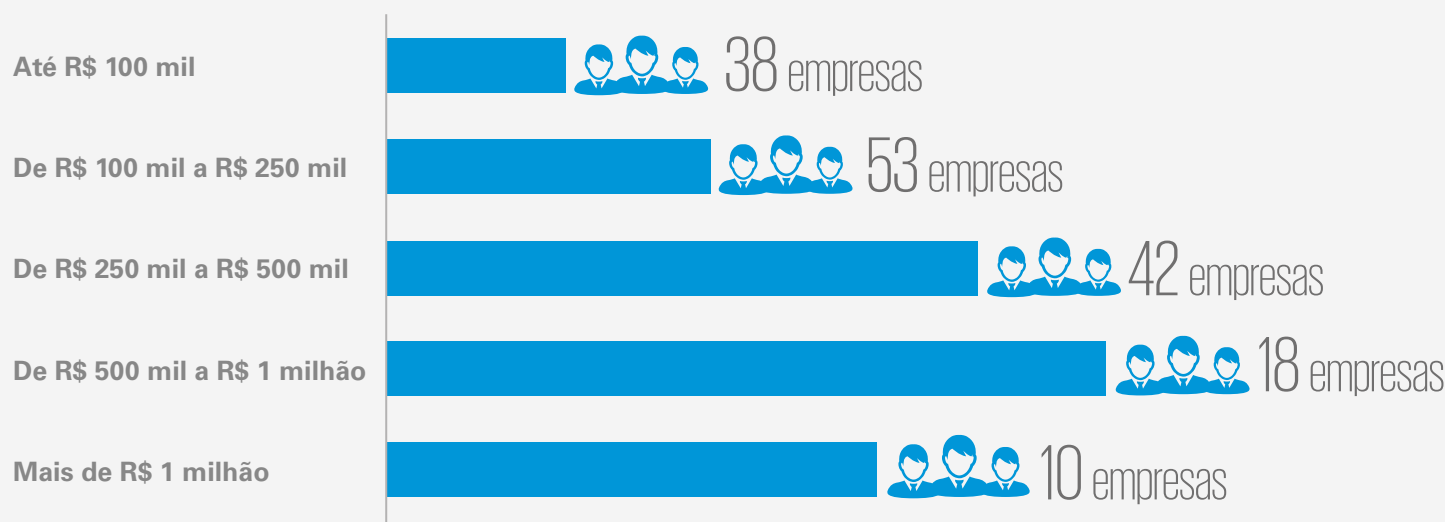


Remuneração dos administradores

A remuneração média anual e individual dos conselheiros de administração foi inferior ao ano anterior. Passou de R\$ 341,5 mil para R\$ 324 mil. A título de comparação, a remuneração média anual e individual dos diretores foi de R\$ 1,8 milhão (R\$ 1,9 milhão no ano anterior) e a dos conselheiros fiscais R\$ 103 mil (R\$ 96 mil no ano anterior). Nove empresas informaram que o Conselho de Administração não é remunerado,

11 não forneceram nenhuma informação e 42 se valeram de uma liminar para não divulgar a informação. Quanto à remuneração variável, 61 empresas afirmaram que o seu Conselho de Administração recebe remuneração variável e que ela representa, em média, 22% da remuneração total. Com relação à Diretoria, sua remuneração variável representa, em média, 33% da remuneração total.

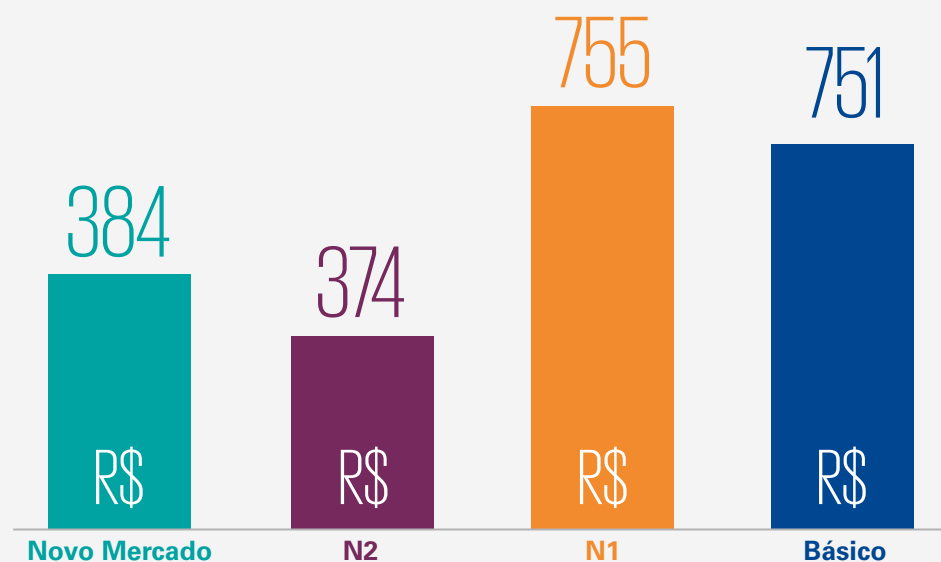
Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração



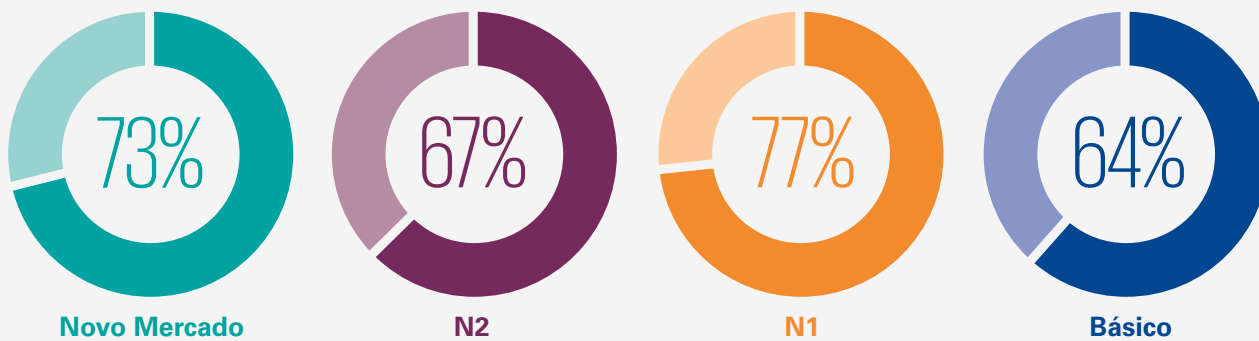
Número de empresas que não divulgaram a informação:

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Liminar	21	3	10	8	42
Não divulgado e sem liminar	7	0	0	4	11
Não remunerado	4	1	0	4	9

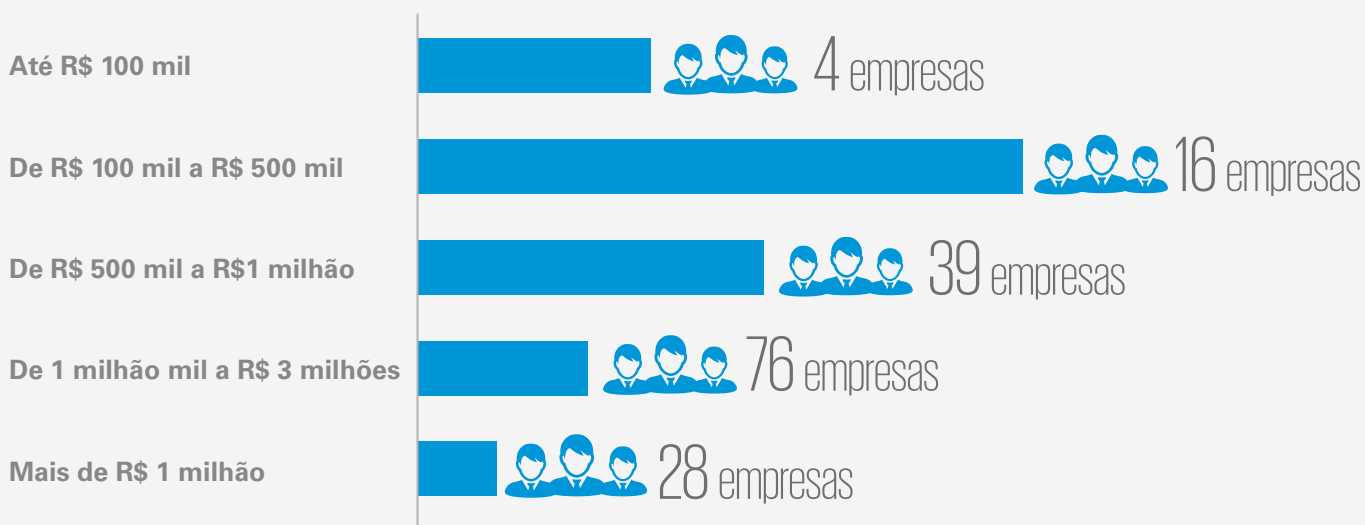
Média de remuneração anual e individual dos membros do Conselho de Administração, por segmento de listagem, em milhares de reais



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



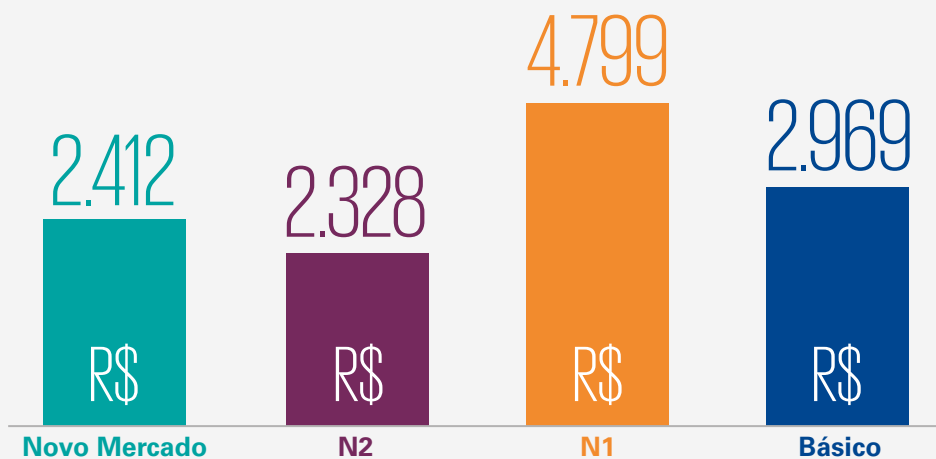
Média de remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva



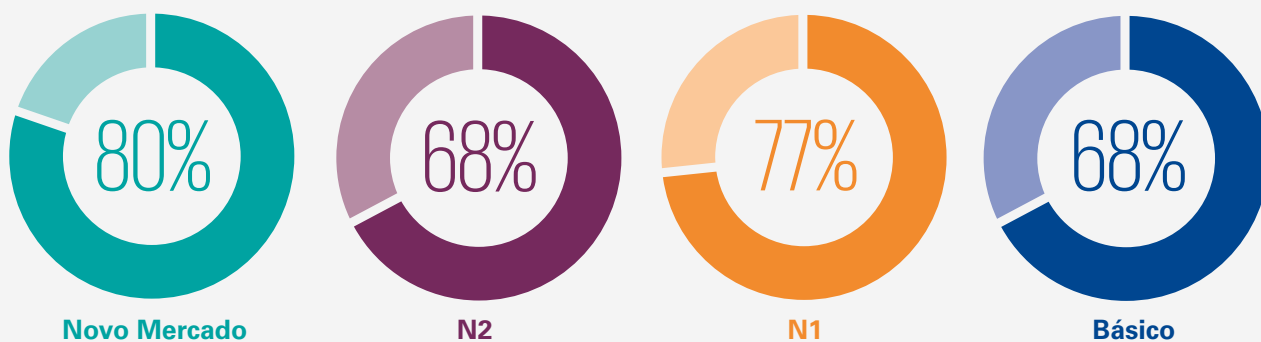
Número de empresas que não divulgaram a informação:

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Liminar	21	3	10	8	42
Não divulgado e sem liminar	8	0	0	5	13
Não remunerado	1	0	0	4	5

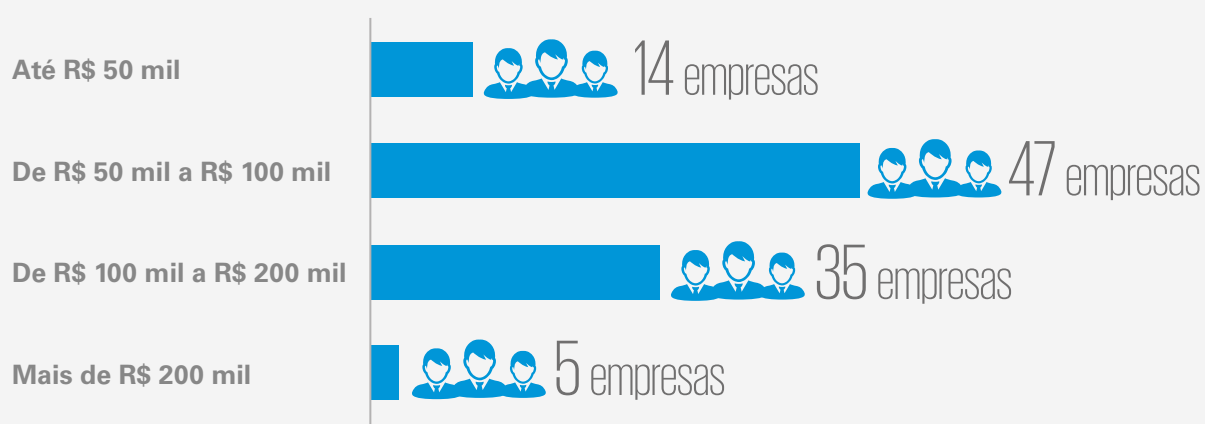
Média da remuneração anual e individual dos membros da Diretoria, por segmento de listagem, em milhares de reais



Porcentagem de empresas que têm uma política de remuneração para a Diretoria Executiva



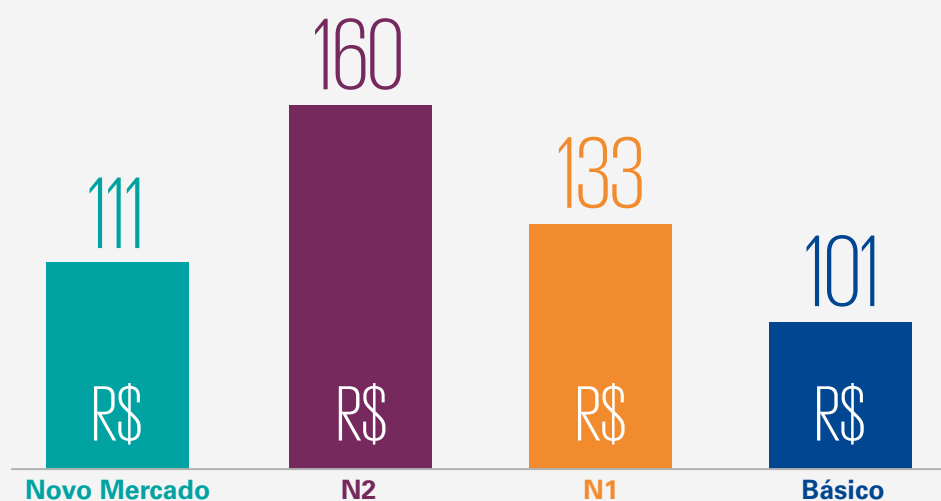
Média da remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal



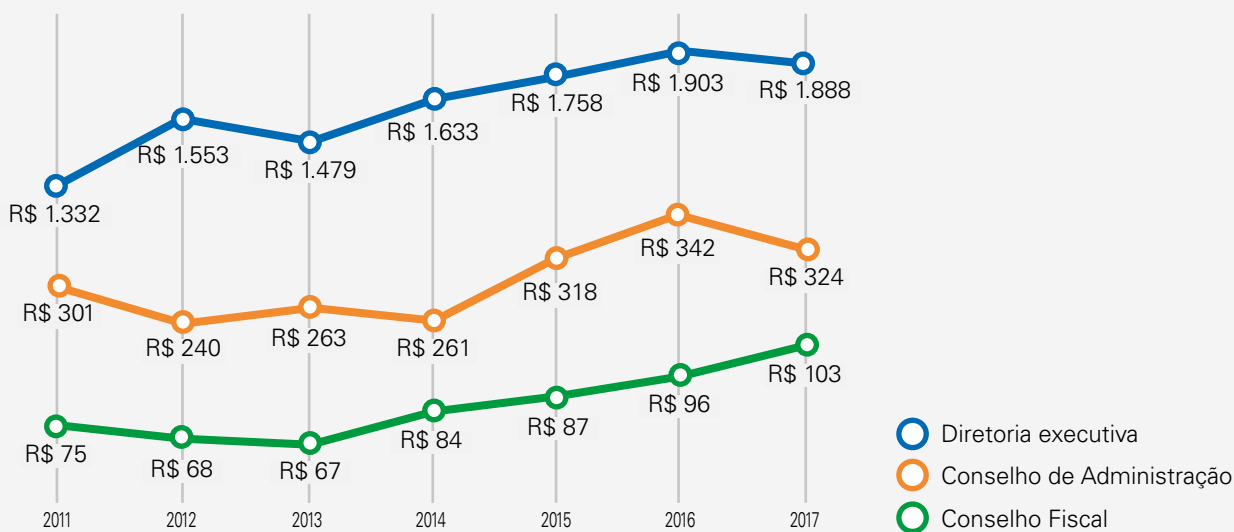
Número de empresas que não divulgaram a informação:

	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
Liminar	17	2	9	7	35
Não divulgado e sem liminar	5	0	0	2	7

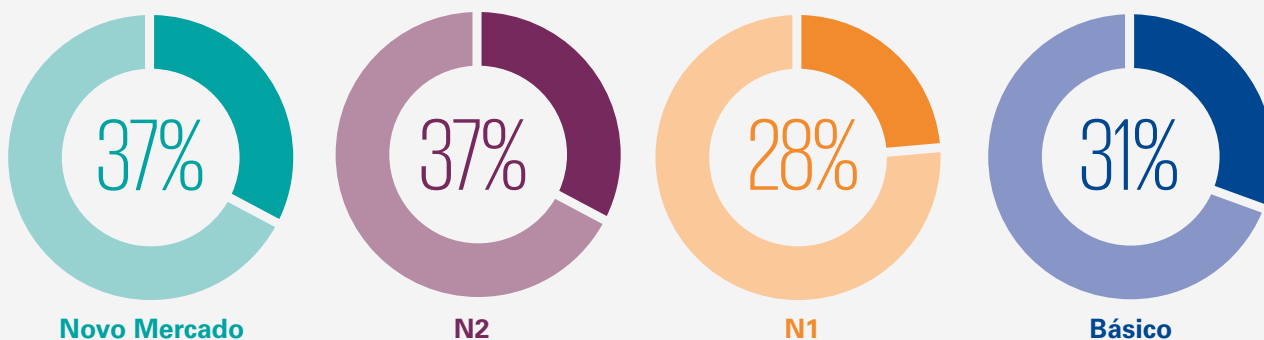
Média da remuneração anual e individual dos membros do Conselho Fiscal, por segmento de listagem, em milhares de reais



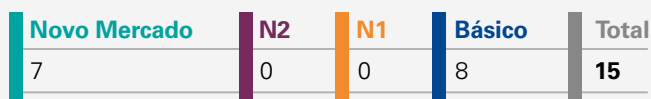
Evolução da remuneração anual e individual dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal



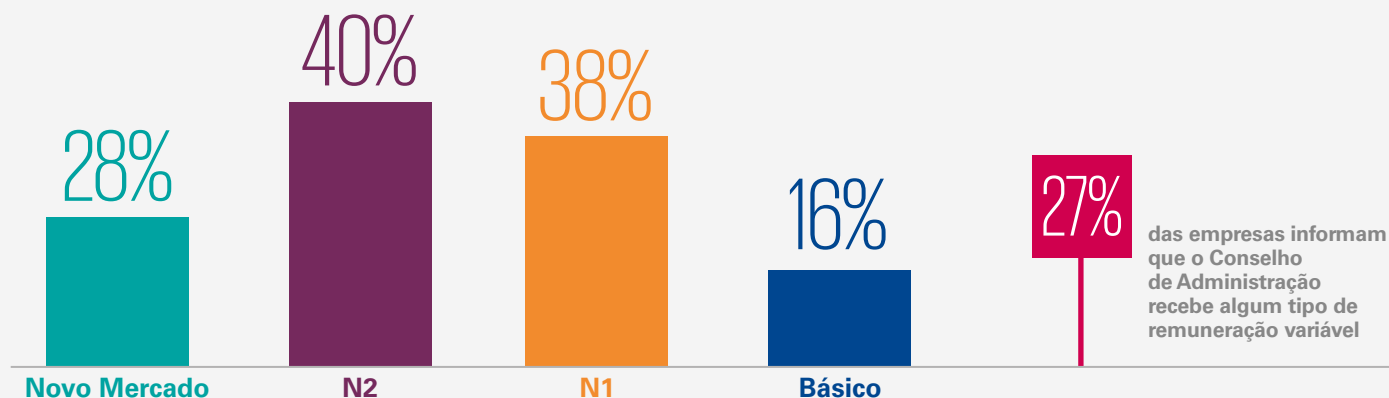
Porcentagem da remuneração variável (bônus, ações e outros) dos membros da Diretoria em relação a sua remuneração total



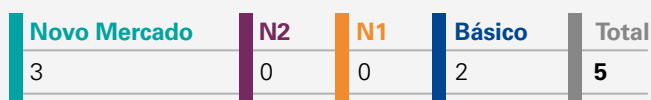
Número de empresas que não divulgaram a informação:



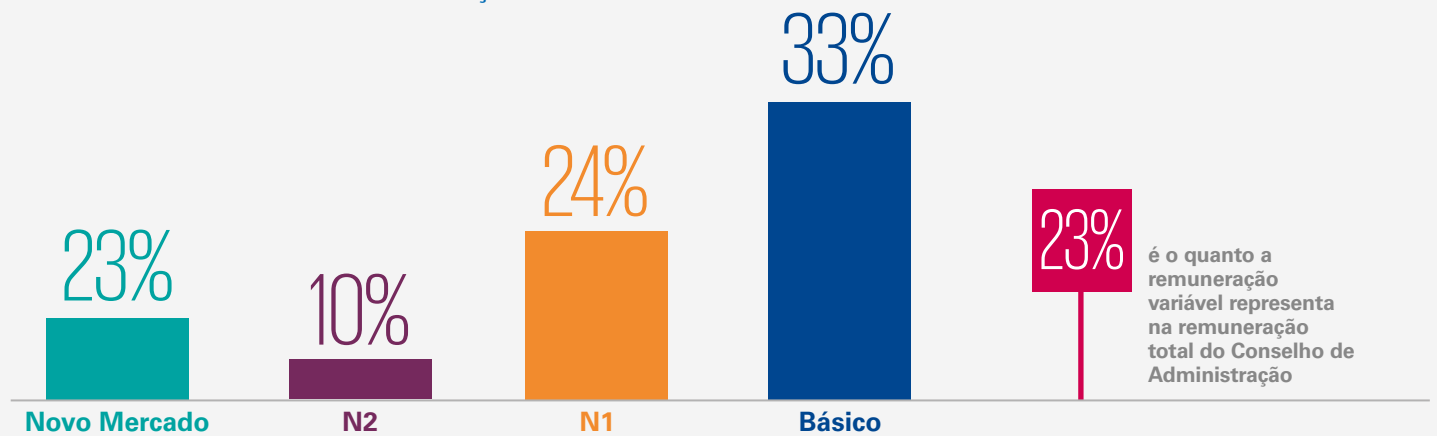
Porcentagem de empresas onde o Conselho de Administração recebe algum tipo de remuneração variável



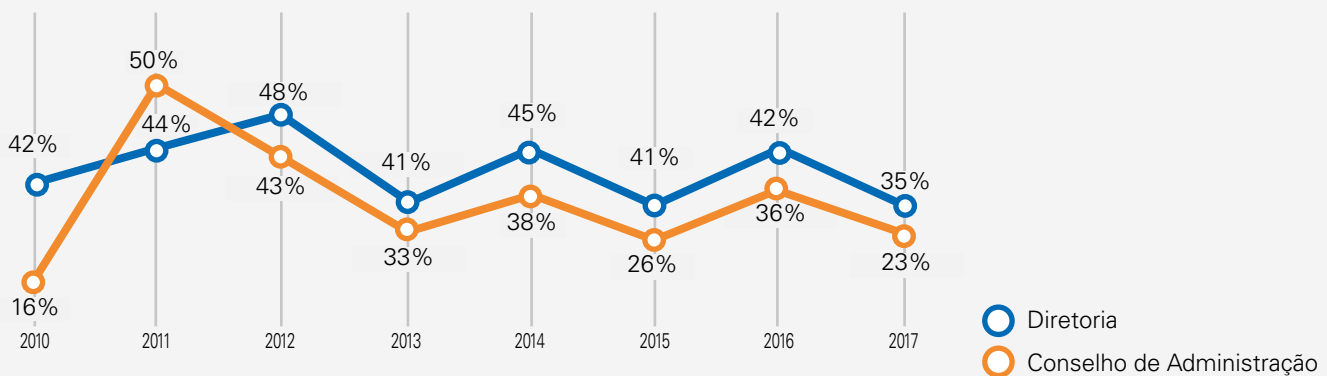
Número de empresas que não divulgaram a informação:



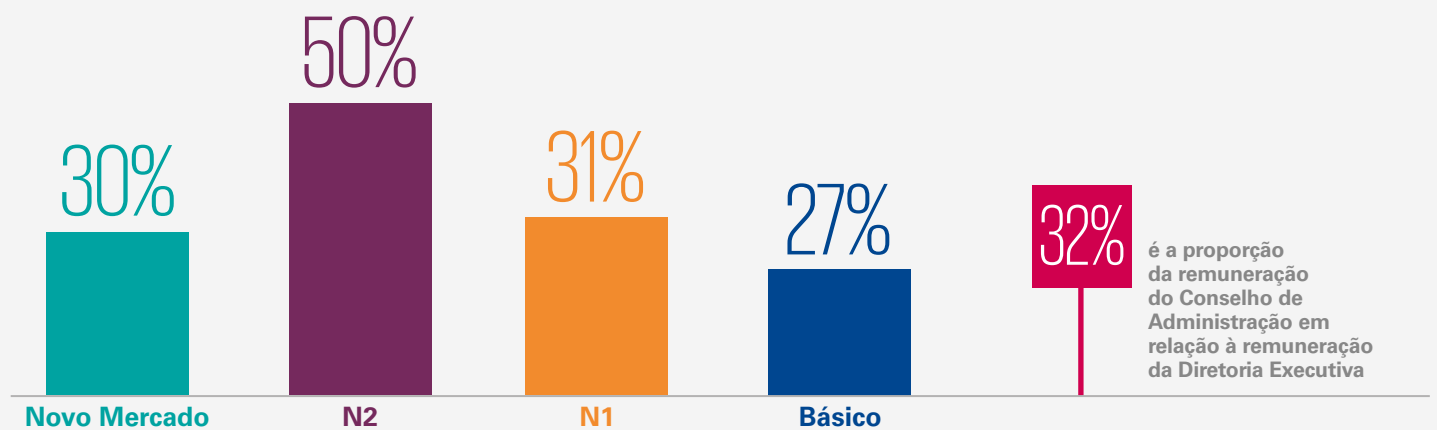
Proporção da remuneração variável dos membros do Conselho de Administração em relação a sua remuneração total nas empresas onde existe essa forma de remuneração



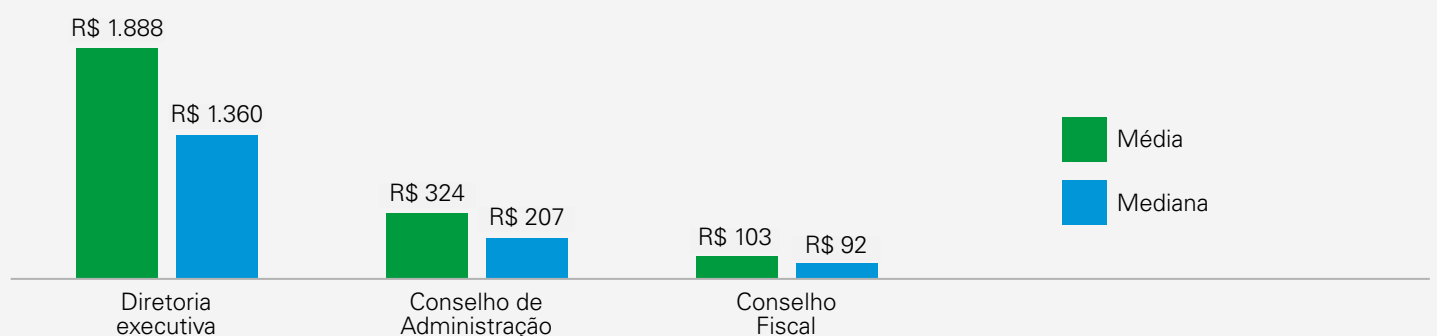
Evolução na proporção da remuneração variável da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração em relação à remuneração total



Proporção da remuneração do Conselho de Administração em relação à remuneração da Diretoria Executiva



Comparação da média e da mediana da remuneração anual e individual da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal

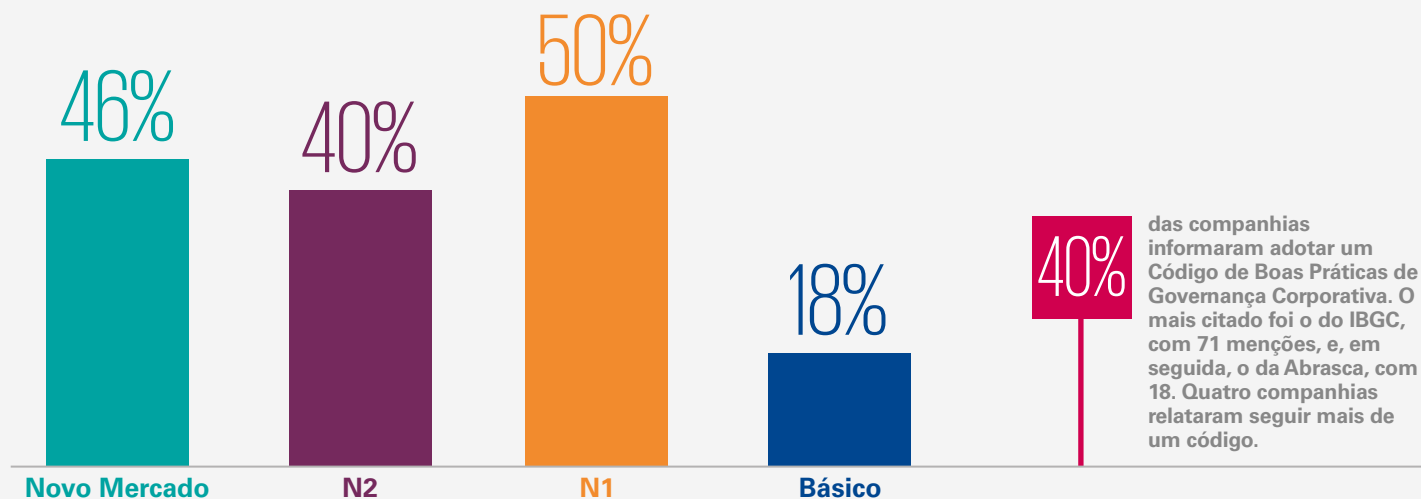


Boas práticas de Governança Corporativa

Desde 2016, as empresas precisam divulgar, nos Formulários de Referência, se seguem algum Código de Boas Práticas de Governança Corporativa. Em caso afirmativo, deve ser especificado o código que é seguido e as práticas diferenciadas de governança corporativa adotadas em razão do seu uso. Do total de 223 empresas, 88 informaram seguir algum código,

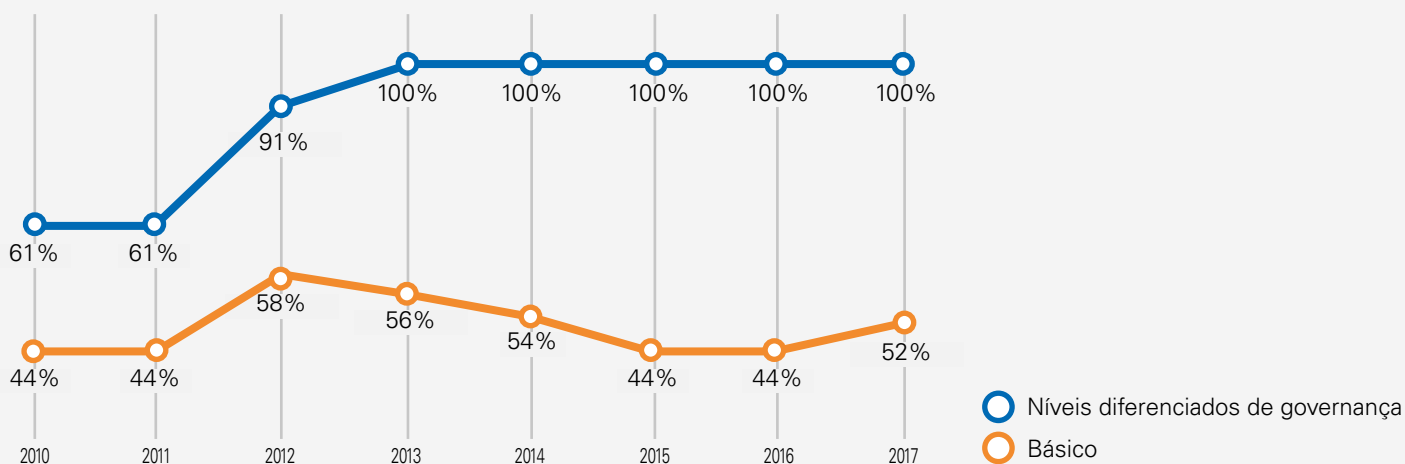
132 informaram não seguir código algum e 3 não divulgaram a informação. Todos os setores, exceto o Básico, que se manteve estável com 18%, tiveram queda na adoção de um código de governança – NV, de 51% para 46%; N2, de 48% para 40%; N1, de 67% para 50%.

Empresas que adotam um Código de Boas Práticas de Governança Corporativa



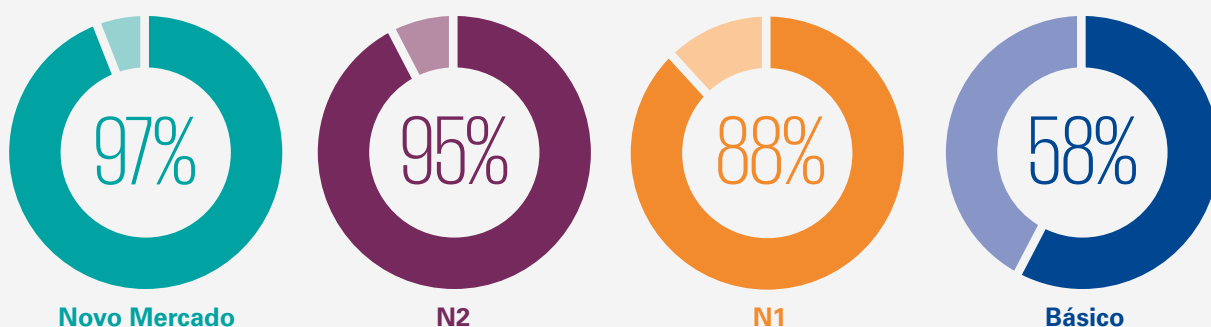
Código de Ética

Evolução da porcentagem de empresas que divulgam um Código de Ética ou de Conduta publicamente

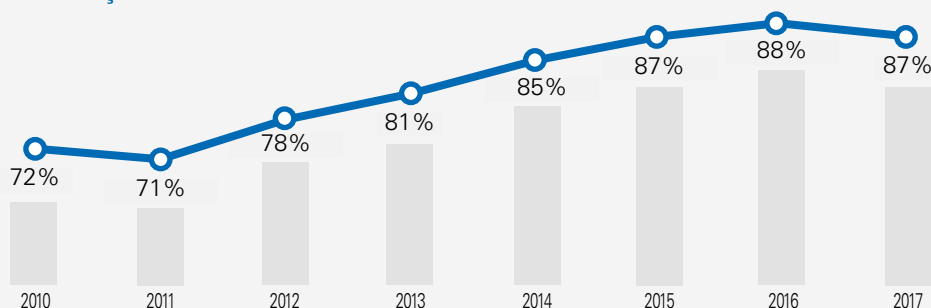


Seguro D&O

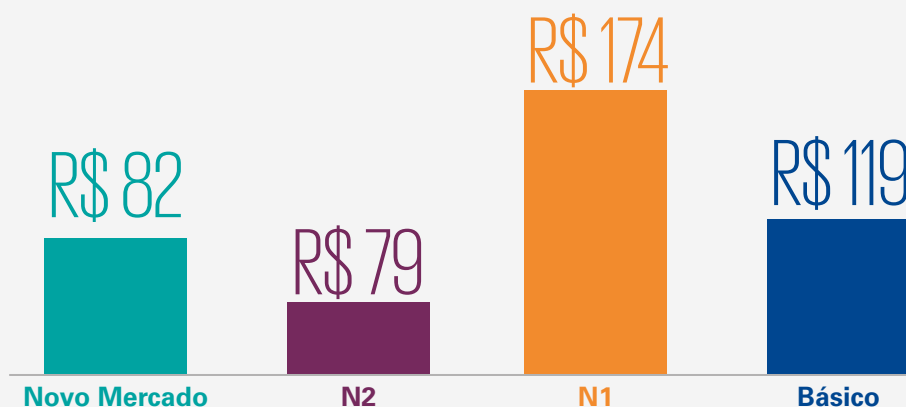
Porcentagem de empresas que contratam Seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



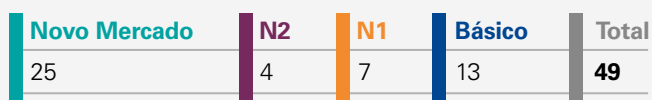
Evolução da porcentagem de empresas que contratam Seguro D&O para seus administradores ou preveem outra forma de reembolso de despesas de processos administrativos ou judiciais decorrentes do exercício de suas funções



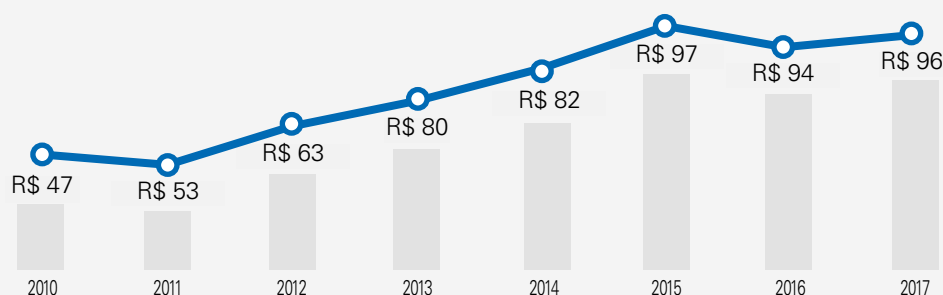
Valor médio do Seguro D&O em milhões de reais



Número de empresas que não divulgaram a informação:



Evolução do valor médio do Seguro D&O em milhões de reais

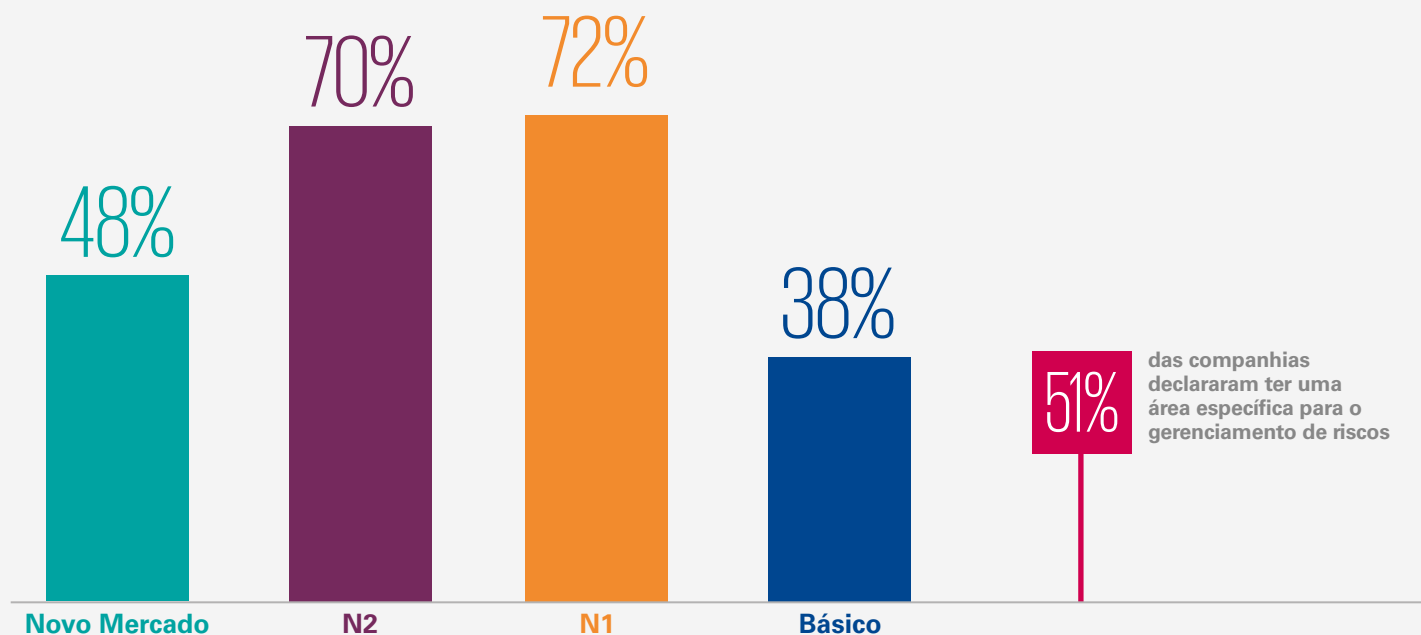


Gerenciamento de riscos

Nota-se um crescimento contínuo no número de empresas que divulgam a existência de uma área específica para o gerenciamento de riscos. Em 2015, início da vigência da Instrução CVM 552, 45% relatavam contar com essa área específica, em 2016, 50%, e, neste ano, 51%. A instrução passou a obrigar as companhias a divulgarem a existência de uma política para o gerenciamento de riscos, informando, inclusive, a data de

aprovação e o órgão que a aprovou – na maioria dos casos, o Conselho de Administração. Sua ausência deve ser justificada de acordo com o conceito “pratique ou explique”: 78% das empresas cumpriram a regra – no ano passado foram 73%. 47% informaram adotar uma política, enquanto 31% justificaram sua ausência e 22% não adotaram e também não apresentaram nenhuma justificativa.

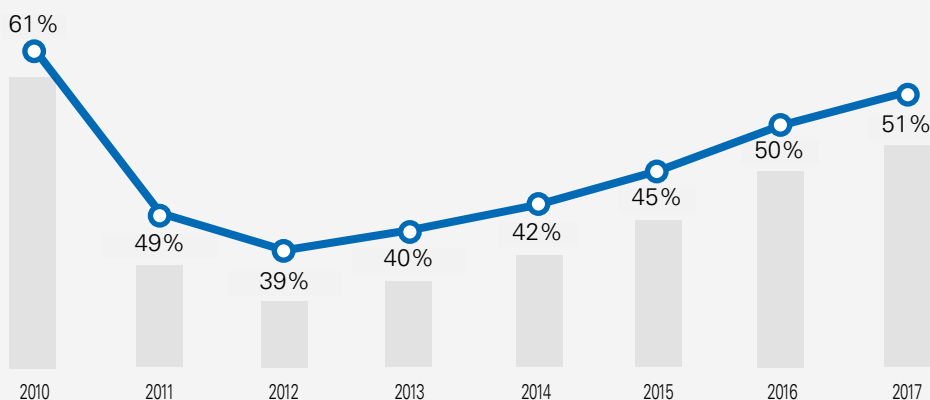
Empresas que têm, dentro de sua estrutura organizacional, uma área específica destinada ao gerenciamento de riscos



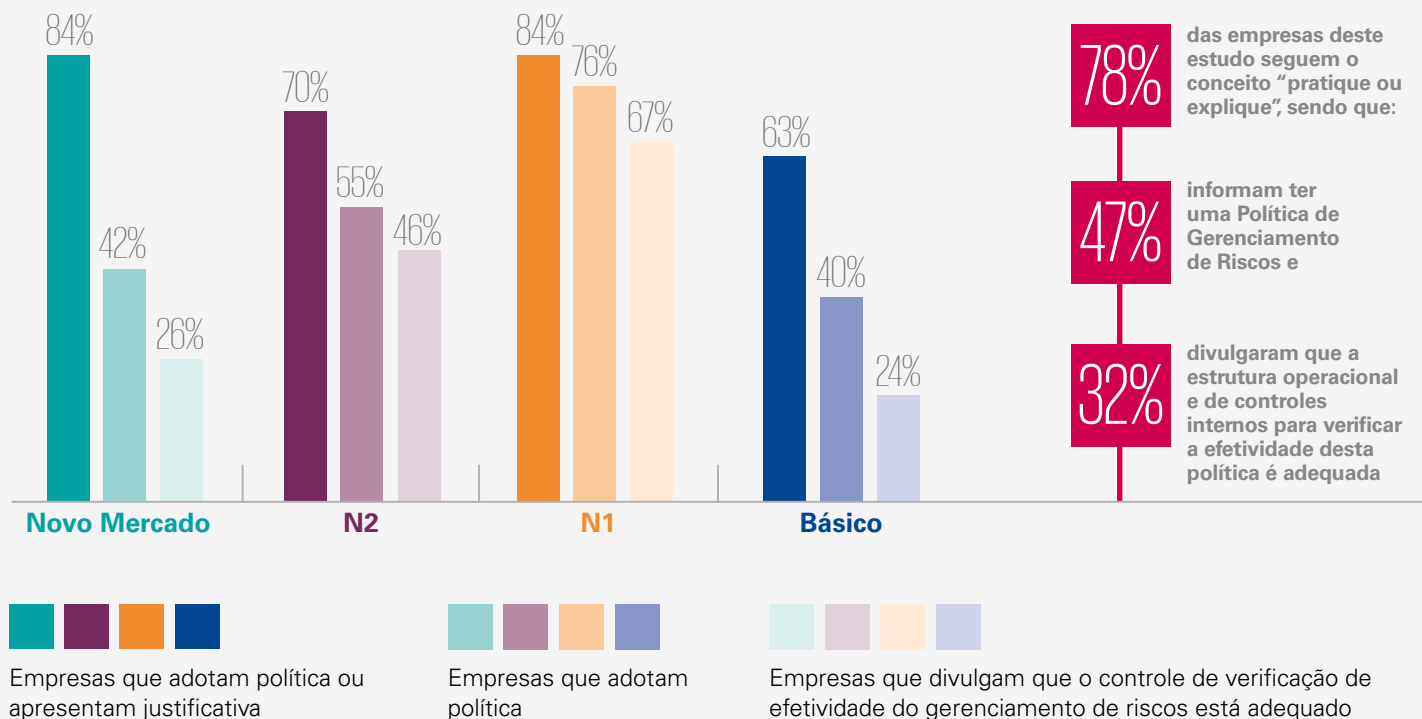
Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
11	0	1	10	22

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



Empresas que informam adotar uma política de gerenciamento de riscos ou apresentam justificativa para não tê-la



Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
5	0	1	10	16

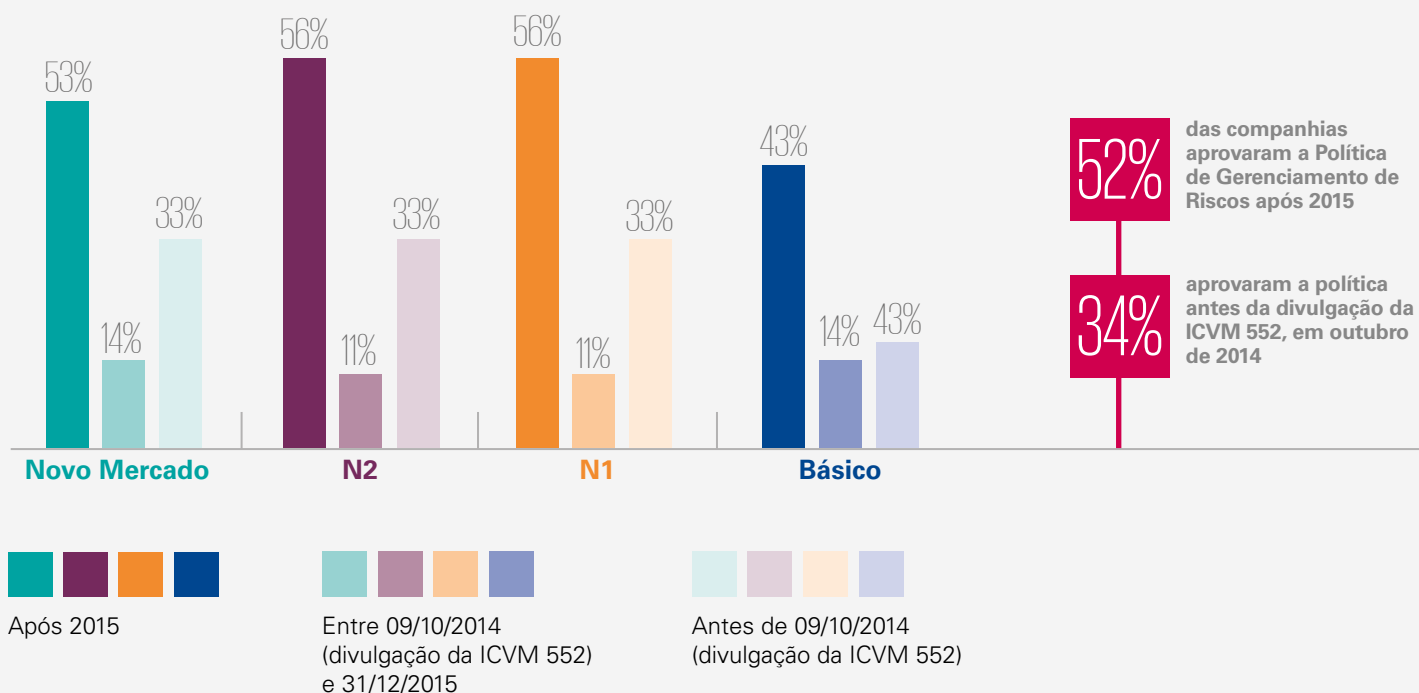


Responsáveis pela aprovação da Política de Gerenciamento de Riscos (quando mencionado no Formulário de Referência):

Conselho de Administração	76%
Diretoria Executiva	9%
Outros*	15%

*Outros responsáveis pela aprovação da política de gerenciamento de riscos incluem: comitê de riscos, comitê de auditoria, superintendência de auditoria e *compliance*, entre outros.

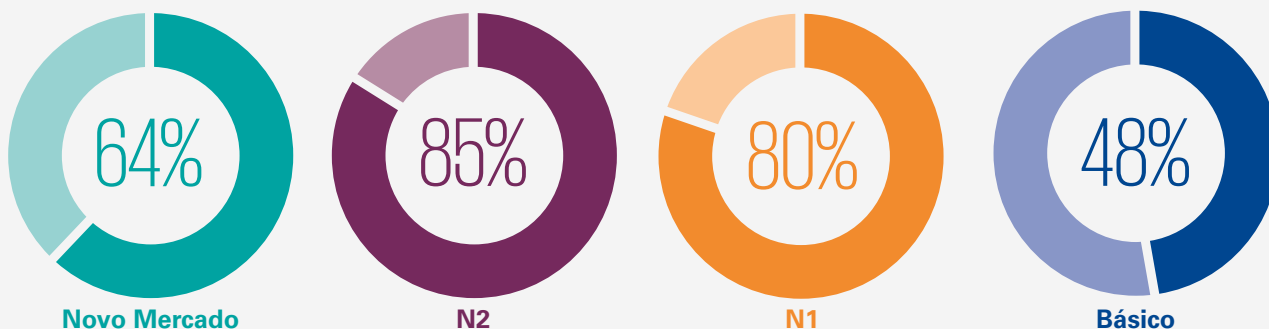
Data de aprovação da Política de Gerenciamento de Riscos



Número de empresas que não divulgaram a informação:

Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total
8	2	1	2	13

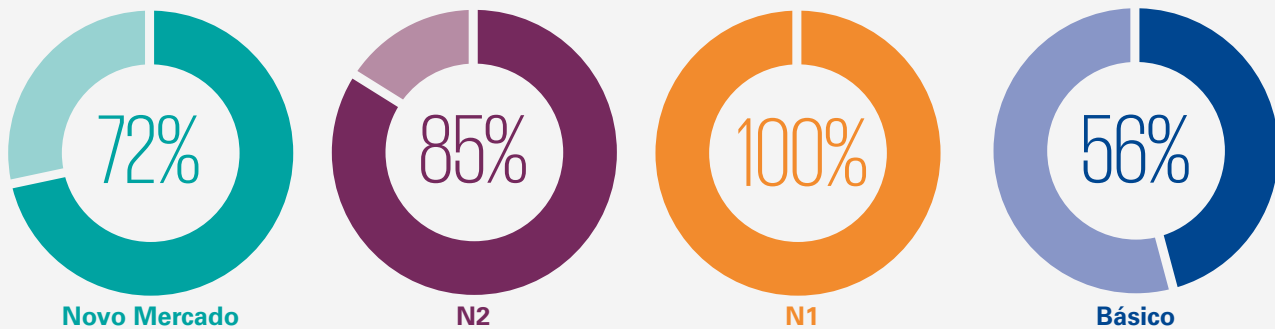
Porcentagem de empresas que descrevem a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos e suas respectivas responsabilidades



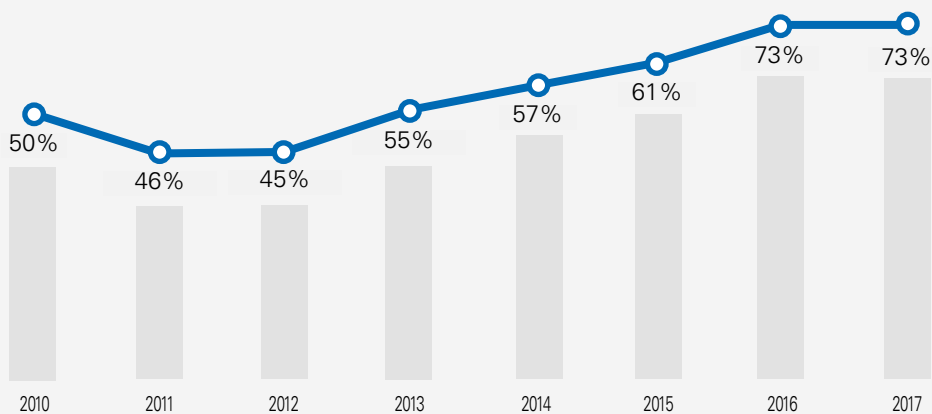
Auditoria Interna

Apesar de não ser obrigatória a divulgação de informações referentes à auditoria interna e de não haver, nos Formulários de Referência, um item específico sobre ela, 163 das 223 empresas informaram a sua existência. Assim como no ano passado, no Nível 1, 100% das empresas declararam ter auditoria interna.

Empresas que divulgam a existência de auditoria interna



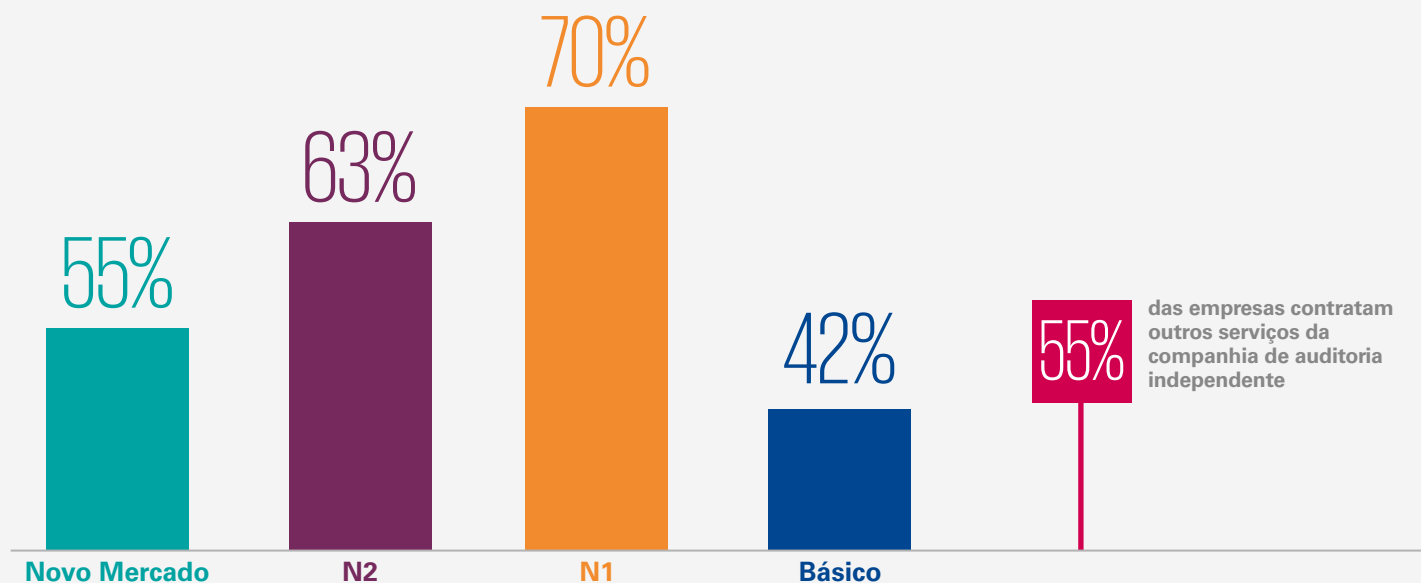
Evolução da porcentagem de empresas que divulgam a existência de auditoria interna



Auditoria Independente

55% das empresas informaram contratar outros serviços dos seus auditores independentes, além daqueles relacionados à auditoria das demonstrações financeiras. Em média, foram pagos R\$ 2,9 milhões em honorários anuais, sendo que 30% desse valor se refere a outros serviços.

Porcentagem de empresas que contratam outros serviços da companhia de auditoria independente, além daqueles relacionados à auditoria externa

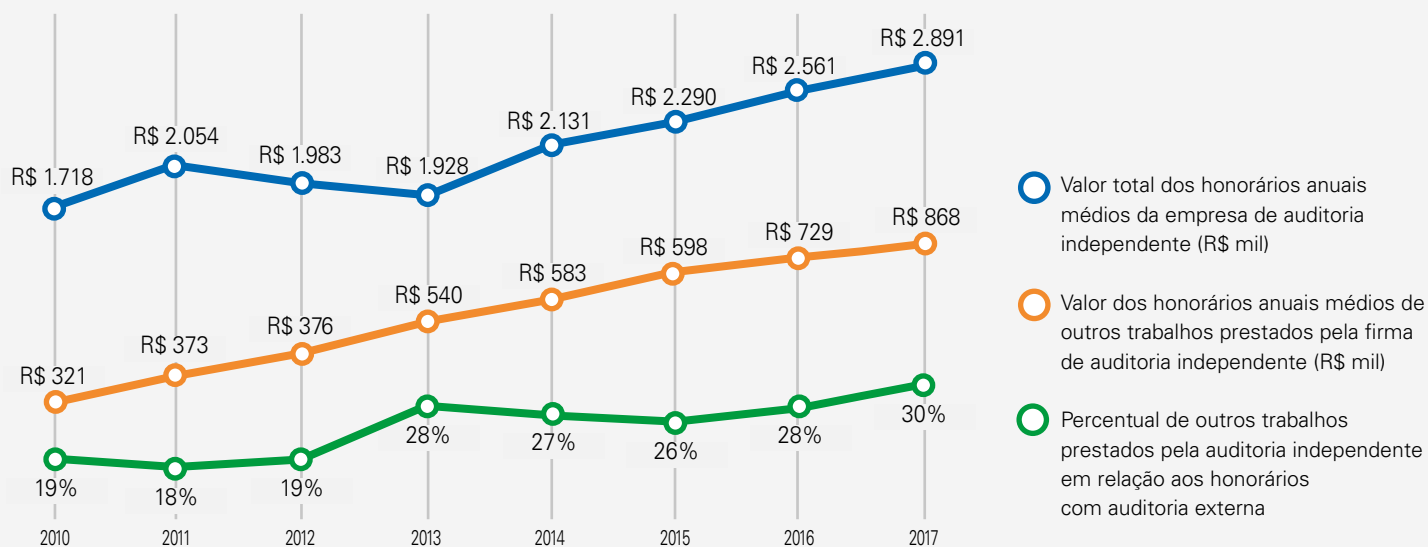


Honorários da auditoria independente

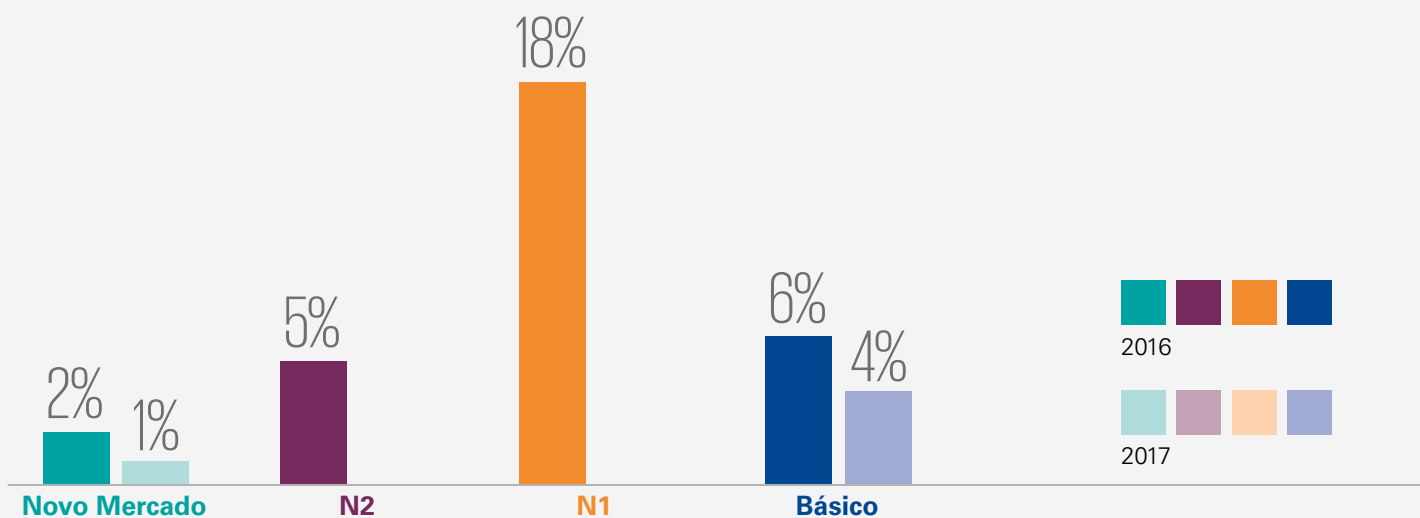
	Novo Mercado	N 2	N1	Básico	Geral
Honorários totais (R\$ mil)	R\$ 1.565	R\$ 2.259	R\$ 10.544	R\$ 3.286	R\$ 2.891
Honorários referentes a outros serviços (R\$ mil)	R\$ 540	R\$ 681	R\$ 1.274	R\$ 2.159	R\$ 868
Outros serviços em relação ao total	34%	30%	12%	66%	30%



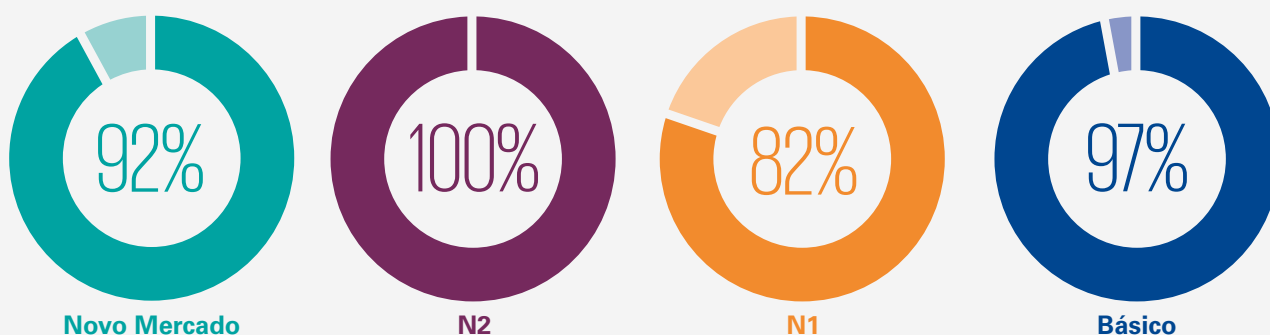
Evolução dos honorários anuais em comparação com o valor de outros trabalhos da firma de auditoria independente



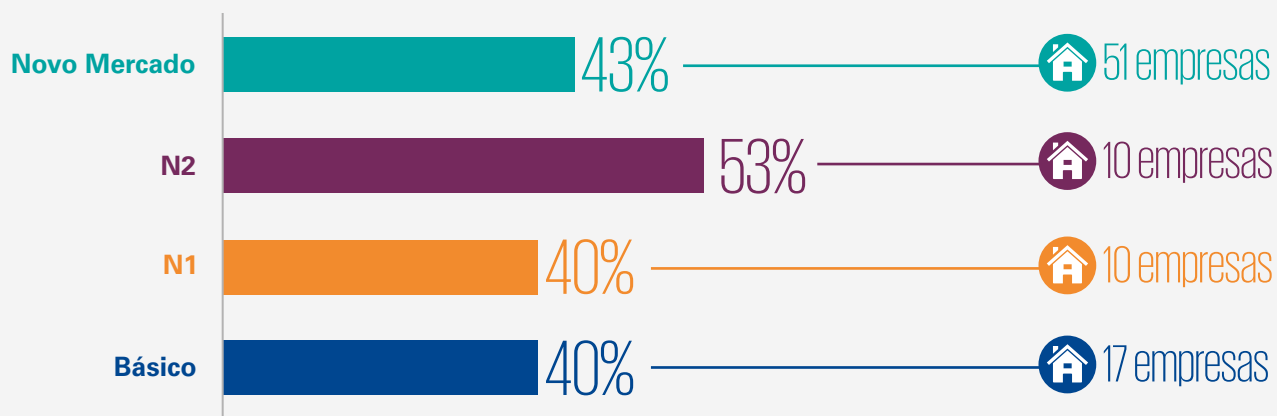
Empresas onde o parecer da auditoria independente apresentou ressalva nas demonstrações financeiras



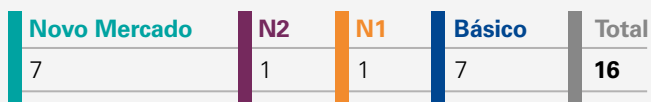
Empresas que informam a existência de controles internos adequados para a elaboração das demonstrações financeiras



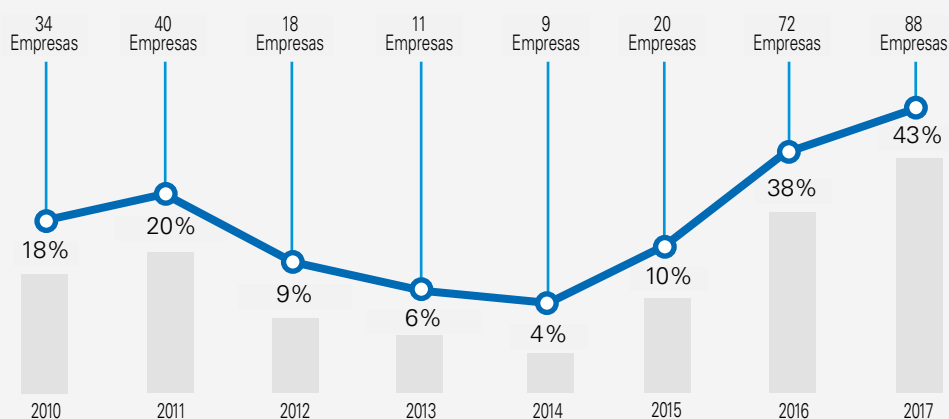
Empresas em que houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos no relatório circunstanciado do auditor independente e que tenham sido comentadas pela diretoria no Formulário de Referência



Número de empresas que não divulgaram a informação:



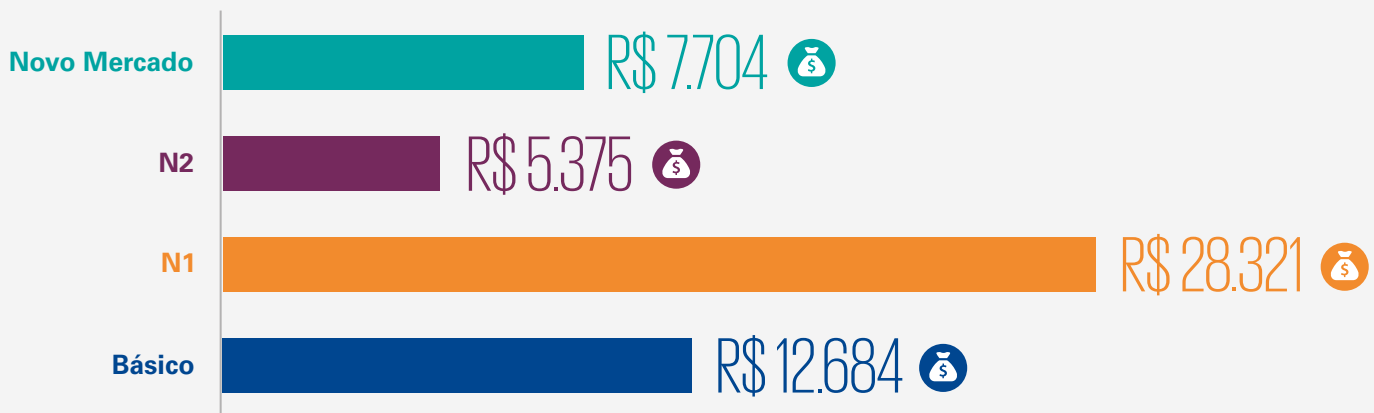
Evolução do número de empresas em que houve deficiências ou recomendações sobre os controles internos



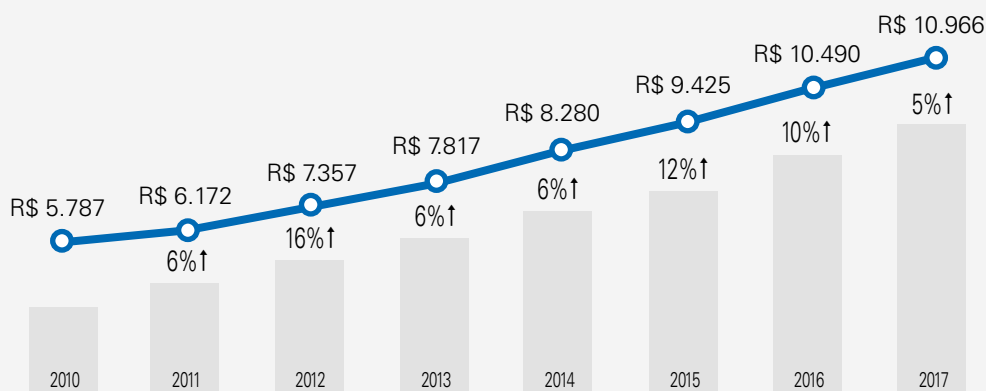
Perfil das Empresas Analisadas

	Novo Mercado	N2	N1	Básico
Receita líquida média (R\$ milhões)	R\$ 7.704	R\$ 5.375	R\$ 28.321	R\$ 12.684
Principais setores de atuação	Consumo (43%); Bens Industriais (17%)	Utilidade Pública (40%); Financeiro (25%)	Materiais Básicos (31%); Utilidade Pública (27%)	Consumo (38%); Financeiro (20%)
Principais tipos de estrutura de propriedade	Familiar (53%); Privado, não familiar (40%)	Familiar (45%); Privado, não familiar (30%)	Familiar (46%); Estatual (27%)	Familiar (44%); Privado, não familiar (34%)
Controle majoritário ou compartilhado	69%	100%	100%	84%
Número de empresas analisadas	127	20	26	50

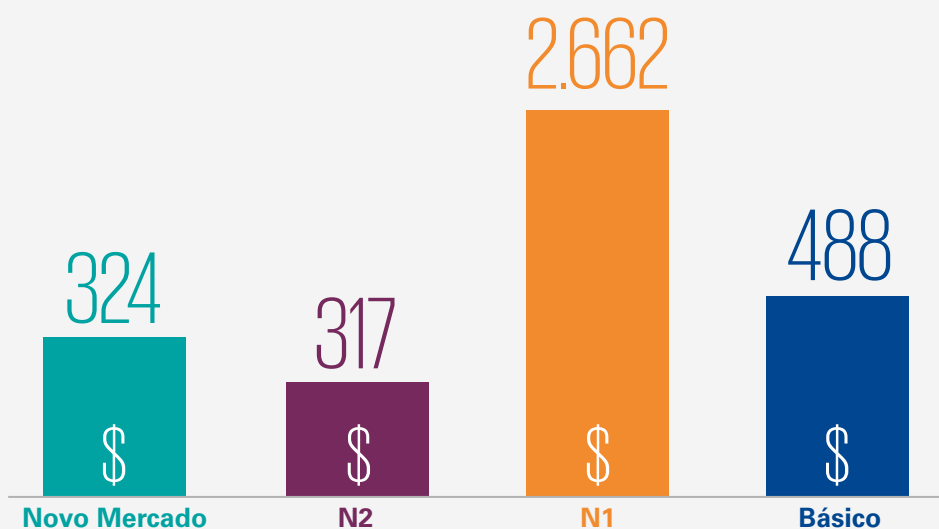
Receita líquida média e anual, em milhões de reais



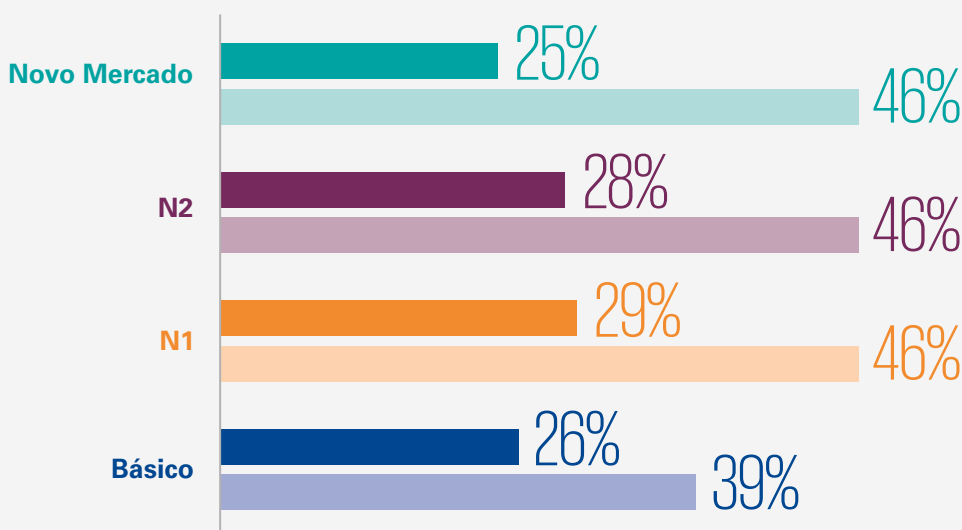
Evolução das médias anuais da receita líquida



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

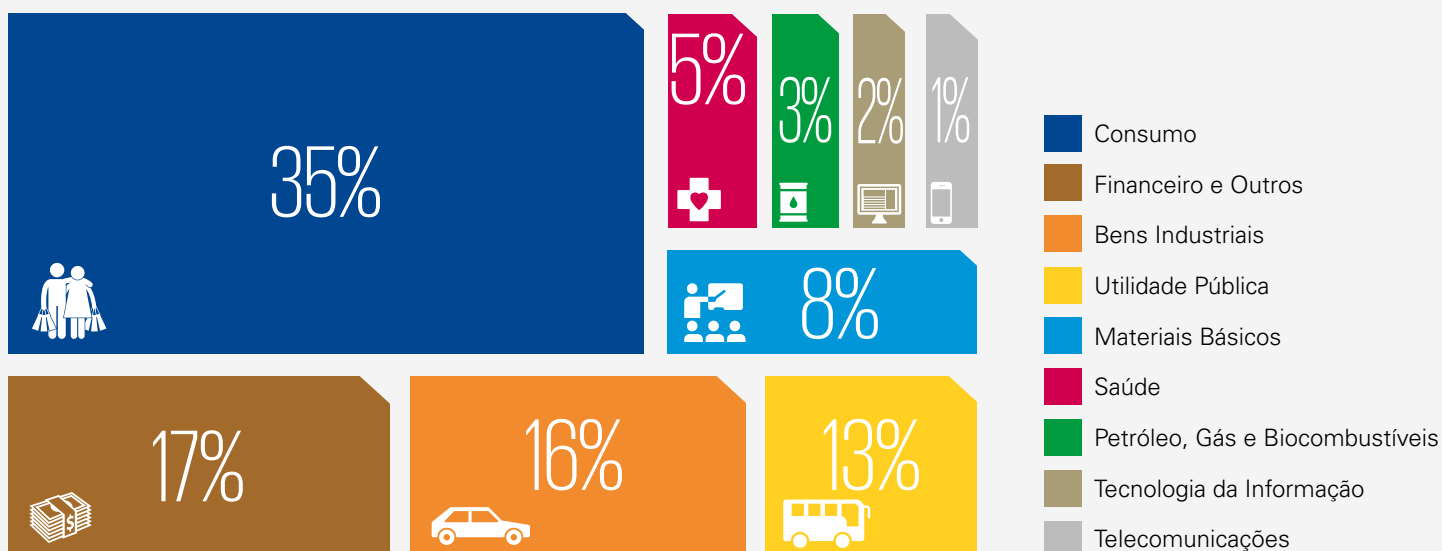


Distribuição de dividendos



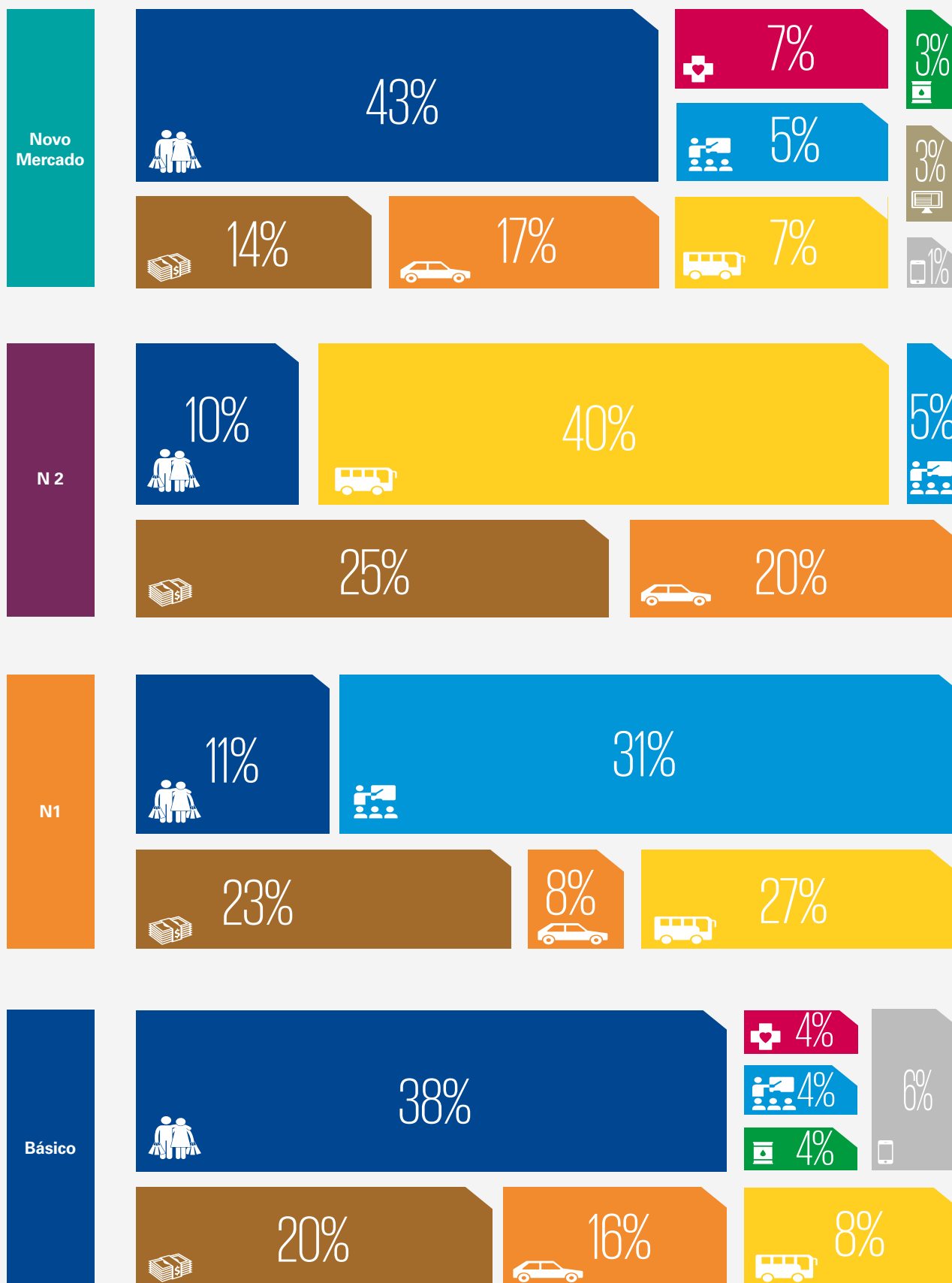
■ ■ ■ ■ Distribuição mínima
■ ■ ■ ■ Distribuição do exercício

Setores de atuação das empresas que compõem este estudo



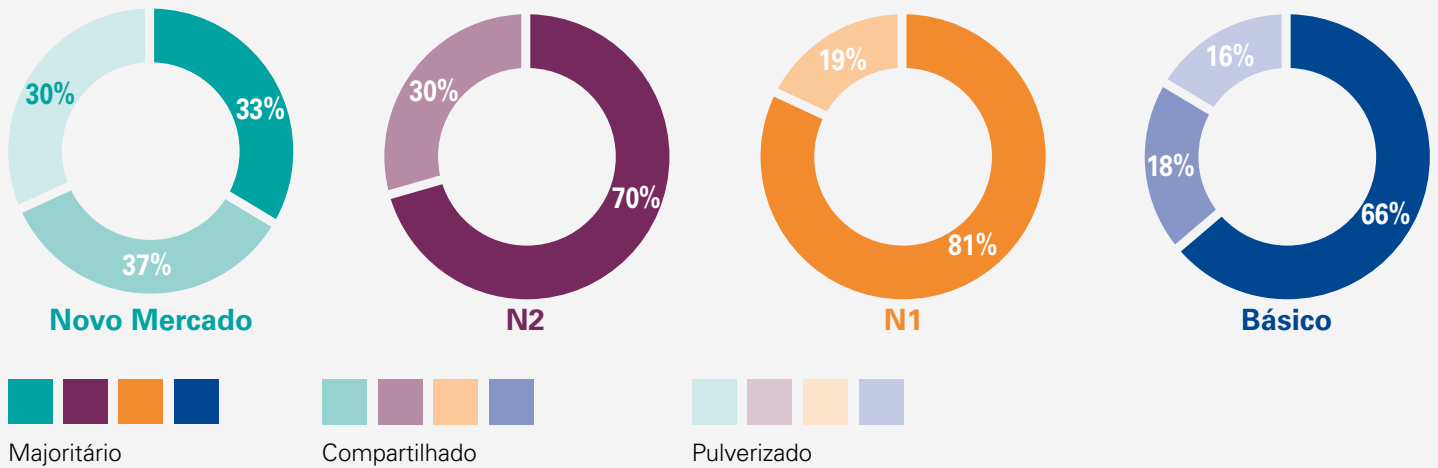
- Consumo
- Financeiro e Outros
- Bens Industriais
- Utilidade Pública
- Materiais Básicos
- Saúde
- Petróleo, Gás e Biocombustíveis
- Tecnologia da Informação
- Telecomunicações

Setores de atuação das empresas por segmento de listagem

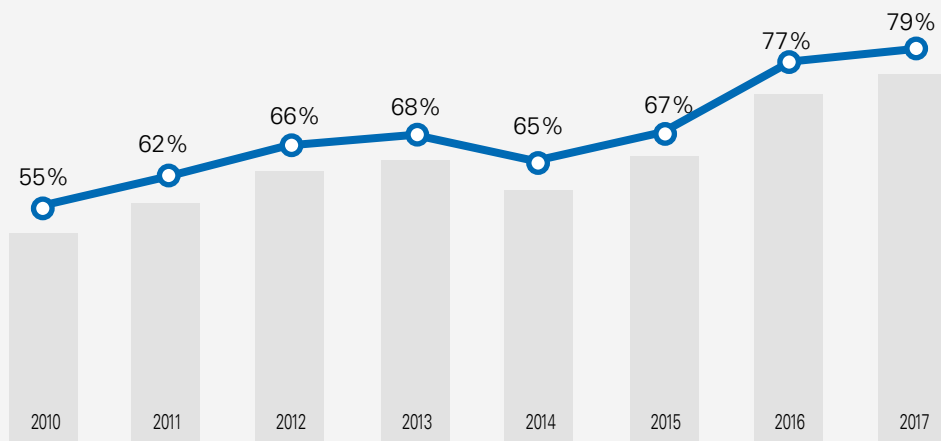


- Consumo
- Utilidade Pública
- Petróleo, Gás e Biocombustíveis
- Financeiro e Outros
- Materiais Básicos
- Tecnologia da Informação
- Bens Industriais
- Saúde
- Telecomunicações

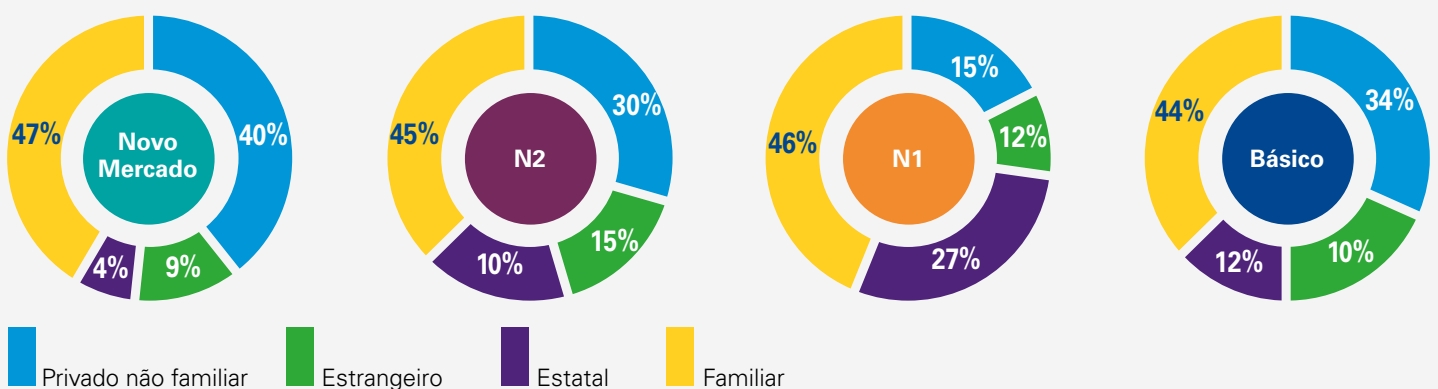
Estrutura de controle das empresas



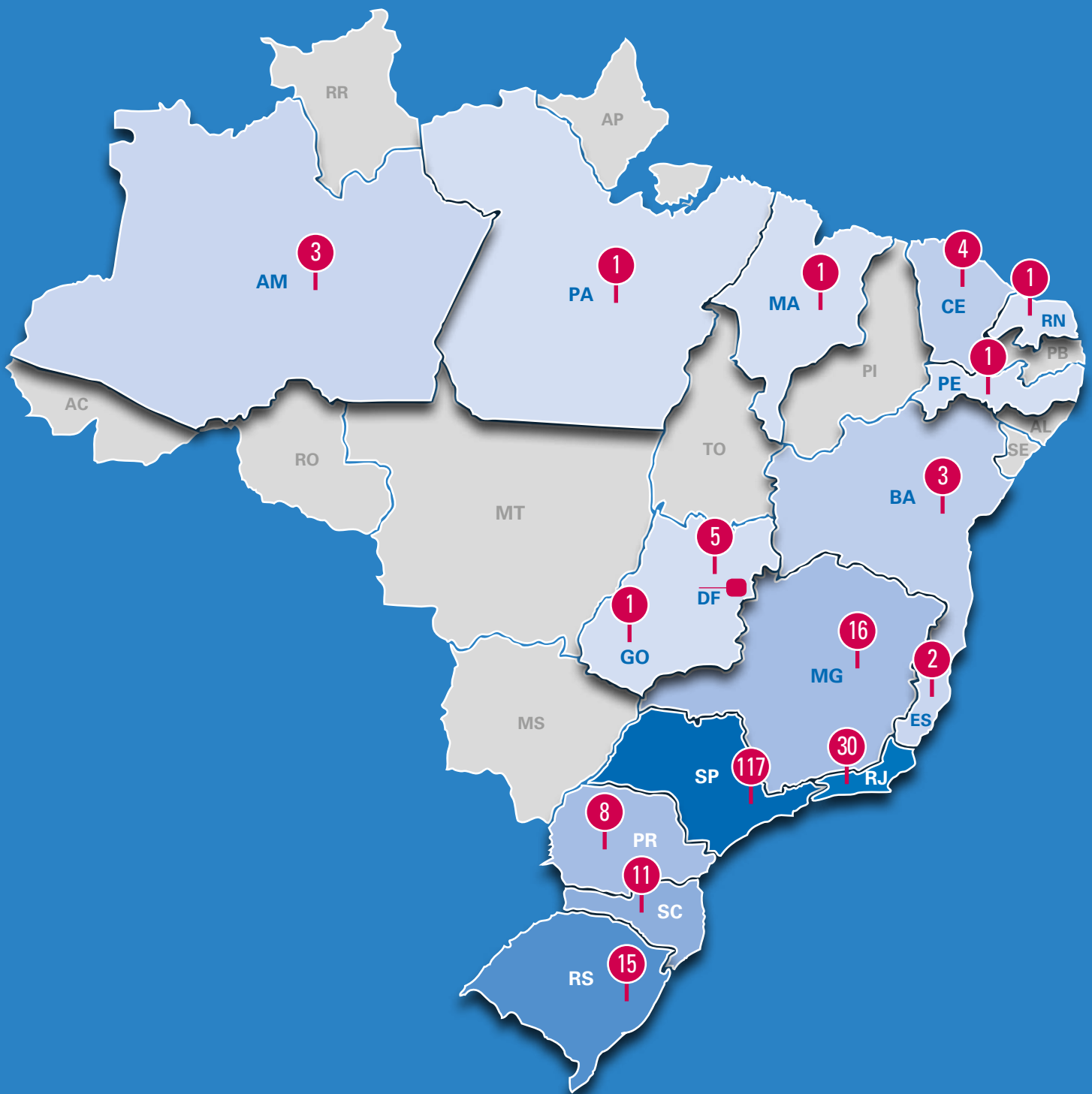
Evolução das empresas com controle majoritário ou compartilhado



Tipo de estrutura de propriedade das empresas



Distribuição geográfica das empresas analisadas em 2017



Empresas com sede em países estrangeiros

Bermudas	3
Suíça	1

Empresas que compõem este estudo

Novo Mercado

- Aliansce Shopping Centers
- Arezzo Indústria e Comércio
- B2W Companhia Digital
- Banco do Brasil
- BB Seguridade Participações
- Biosev
- BR Insurance
- BR Malls
- BR Properties
- Brasil Brokers
- Brasil Pharma
- Brasilagro
- BRF - Brasil Foods
- Carrefour
- CCX - Carvão da Colômbia
- Centro de Imagem e Diagnósticos
- CETIP - Mercados Organizados
- Cia de Saneamento Básico do Estado de SP - Sabesp
- Cia Hering
- Cielo
- Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR
- Companhia de Locação das Américas
- Companhia de Saneamento de Minas Gerais - Copasa MG
- Construtora Tenda
- Contax Participações
- Cosan Indústria e Comércio
- Cosan Logística
- CPFL Energia
- CPFL Energias Renováveis
- CR2 - Empreendimentos Imobiliários
- CSU Cardsystem
- CVC Brasil
- Cyrela Brazil Realty
- Cyrela Commercial Properties
- Direcional Engenharia
- Duratex
- Ecorodovias Infraestrutura e Logística
- EDP - Energias do Brasil
- Embraer
- Eneva
- Engie Brasil
- 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
- Hypermarchas
- Ideiasnet
- Iguatemi Shopping Centers
- Indústrias Romi
- Instituto Hermes Pardini
- International Meal Company
- 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 - Lopes Brasil
- M. Dias Branco
- Magazine Luiza
- Magnesita Refratários
- Mahle Metal Leve
- Marfrig Global Foods
- Marisa Lojas
- Metalfrío Solutions
- Mills Estruturas e Serviços de Engenharia
- Minerva
- Movida Participações
- MRV Engenharia e Participações
- Multiplus
- Natura Cosméticos
- Odontoprev
- Ouro Fino Saúde Animal Participações
- Paranapanema
- PBG
- PetroRio
- Pomifrutas
- Porto Seguro
- Positivo Informática
- Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos
- Prumo Logística
- QGEP Participações
- Qualicorp
- RaiaDrogasil
- Restoque Comércio e Confecções de Roupas
- Rodobens Negócios Imobiliários
- Rossi Residencial
- Rumo
- Santos Brasil Participações
- São Carlos Empreendimentos e Participações
- São Martinho
- Ser Educacional
- SLC Agrícola
- Smiles
- Somos Educação
- Sonae Sierra Brasil
- Springs Global Participações
- T4F - Time For Fun Entretenimento
- Tarpon Investimentos
- Technos
- Tecnisa
- Tegma Gestão Logística
- Terra Santa Agro
- Tim Participações
- Totvs
- TPI - Triunfo Participações e Investimentos
- Trisul
- Tupy
- Ultrapar Participações
- Unicasa Indústria de Móveis
- Valid Soluções e Serviços de Segurança em Meios de Pagamento e Identificação
- Viver Incorporadora e Construtora
- Weg
- Wiz Soluções e Corretagem de Seguros

Nível 2

- AES Tietê Energia
- Alupar Investimentos
- Azul
- Banco ABC Brasil
- Banco Indusval
- Banco Pine
- Centrais Elétricas de Santa Catarina - Celesco
- Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar
- Eletropaulo - Metropolitana Eletricidade de SP
- Energisa
- Forjas Taurus
- Gol Linhas Aéreas Inteligentes
- Klabin
- Marcopolo
- Multiplan Empreendimentos Imobiliários
- Renova Energia
- 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
- CEEE-GT - Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica
- Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobrás
- CESP - Companhia Energética de São Paulo
- Cia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar
- Cia de Ferro Ligas da Bahia - Ferbasa
- Cia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
- Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG
- Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D
- Companhia Paranaense de Energia
- CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
- Eucatex Indústria e Comércio
- Frax-le
- Gerdau
- Itaú Unibanco Holding
- Itaúsa - Investimentos Itaú
- Metalúrgica Gerdau
- Paraná Banco
- Randon Implementos e Participações
- Suzano Papel e Celulose
- Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - Usiminas
- Vale

Básico

- Ambev
- Banco Alfa de Investimento
- Banco BTG Pactual
- Banco da Amazônia
- Banco do Nordeste do Brasil
- Banco Santander (Brasil)
- Banestes - Banco do Estado do Espírito Santo
- Battistella Administração e Participações
- BTG Pactual Participations
- Cambuci
- Cia Celg de Participações - Celgpar
- Companhia de Gás de SP - Comgás
- Companhia de Tecidos Norte de Minas - Coteminas
- Companhia Energética do Ceará
- Construtora Lix da Cunha
- Cosan Limited
- Diagnósticos da América
- Dimed - Distribuidora de Medicamentos
- Dtcom - Direct to Company
- Dufry AG
- Ferrovia Centro-Atlântica
- Financeira Alfa
- GP Investments
- Graziotin
- Guararapes Confecções
- Haga Indústria e Comércio
- Hércules - Fábrica de Talheres
- Hotéis Othon
- IGB Eletrônica
- Jereissati Participações
- João Fortes Engenharia
- Karsten
- Kepler Weber
- Lojas Americanas
- Manufatura de Brinquedos Estrela
- Metalgráfica Iguazu
- Minupar Participações
- Petróleo Brasileiro - Petrobras
- Plascar Participações Industriais
- Recrusul
- Rede Energia
- Schulz
- TecToy
- Telecomunicações Brasileiras - Telebrás
- Telefônica Brasil
- Têxtil Renauxview
- Unipar Carbocloro
- Vulcabras
- Whirlpool
- Wilson Sons Limited

Novo Mercado	N2	N1	Básico
127	20	26	50

Empresas que mudaram de nível de listagem em 2017

Empresa	Nível de Listagem em 2017	Nível de Listagem em 2016
Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar	N2	Básico
Energisa	N2	Básico
Movida Participações	Novo Mercado	Básico
Contax Participações	N2	Novo Mercado
Santos Brasil Participações	N2	Novo Mercado

Empresas analisadas em 2017 que não constavam no estudo anterior

Empresa	Nível de Listagem	Motivo
Azul	N2	Novo Registro
Instituto Hermes Pardini	Novo Mercado	
Eneva	Novo Mercado	Saiu da Recuperação Judicial
Banco BTG Pactual	Básico	
Cia Celg de Participações - Celgpar	Básico	Em 2016, não enquadravam-se entre as 50 empresas do nível Básico selecionadas dentro do critério do nosso estudo
Ferrovia Centro-Atlântica	Básico	
Jereissati Participações	Básico	
Rede Energia	Básico	

Empresas que deixaram de ser analisadas no estudo de 2017

Empresa	Nível de Listagem	Motivo
Banco Daycoval	N2	Mudança de categoria de registro de "A" para "B"
Cobrasma	Básico	Excluída do pregão pela B3
Vigor Alimentos	Novo Mercado	
Brasmotor	Básico	
Banco Sofisa	N2	Registro cancelado
Tereos Internacional	Novo Mercado	

Empresas em recuperação judicial em 2017*

Empresa	Nível de Listagem	Motivo
Lupatech	Novo Mercado	
Óleo e Gás Participações	Novo Mercado	
OSX Brasil	Novo Mercado	
MMX Mineração e Metálicos	Novo Mercado	Recuperação Judicial
Oi	N1	

*À época da coleta dos dados.

Presente em mais de 40 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 13 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.



O ACI Institute

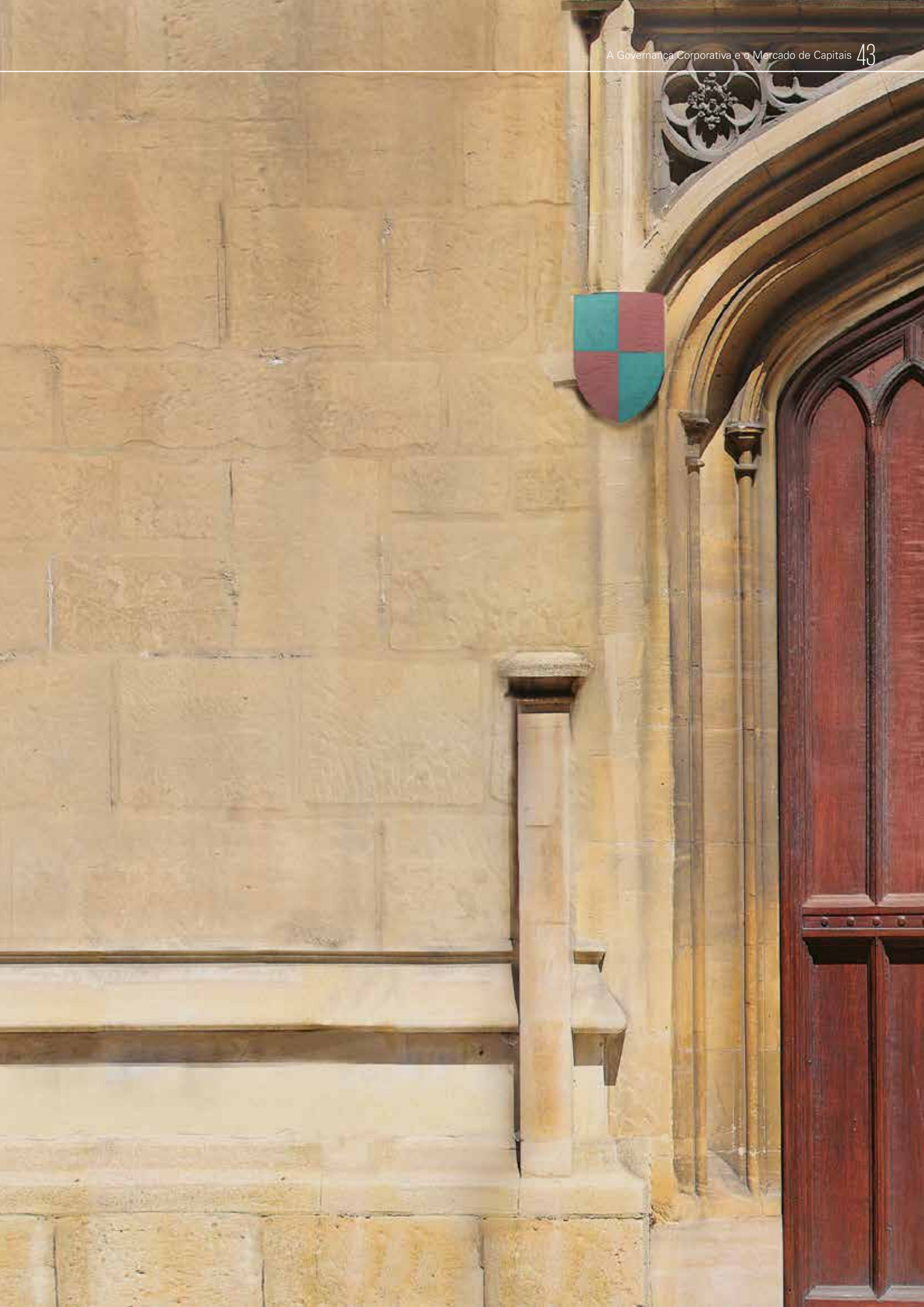
Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o Audit Committee Institute (ACI) tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em mais de 40 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 13 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

O ACI Brasil já promoveu mais de 60 mesas de debate – os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do país. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance* e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos.

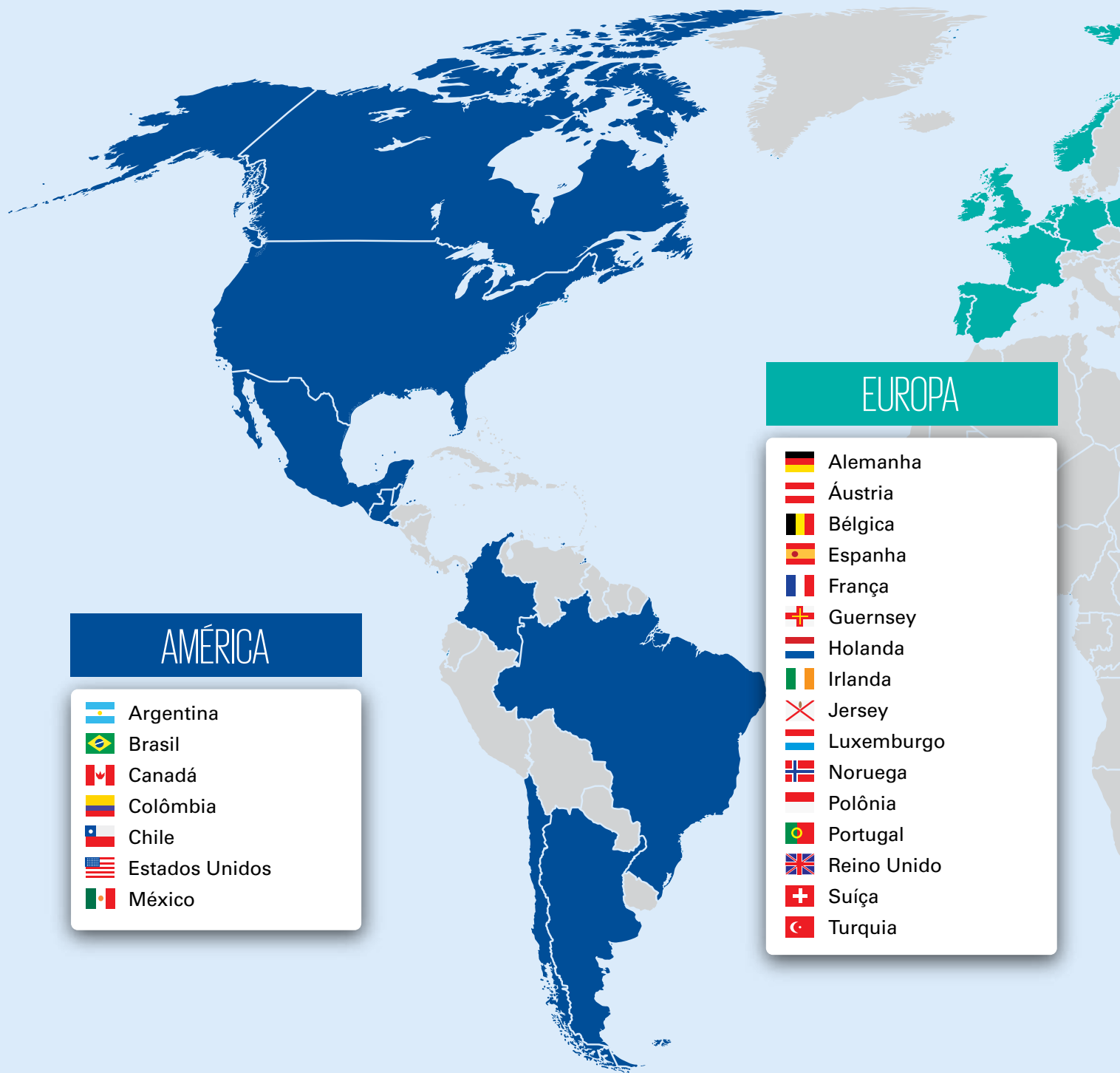
Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

KPMG Board Leadership Center








Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



ACI no mundo: 39 países

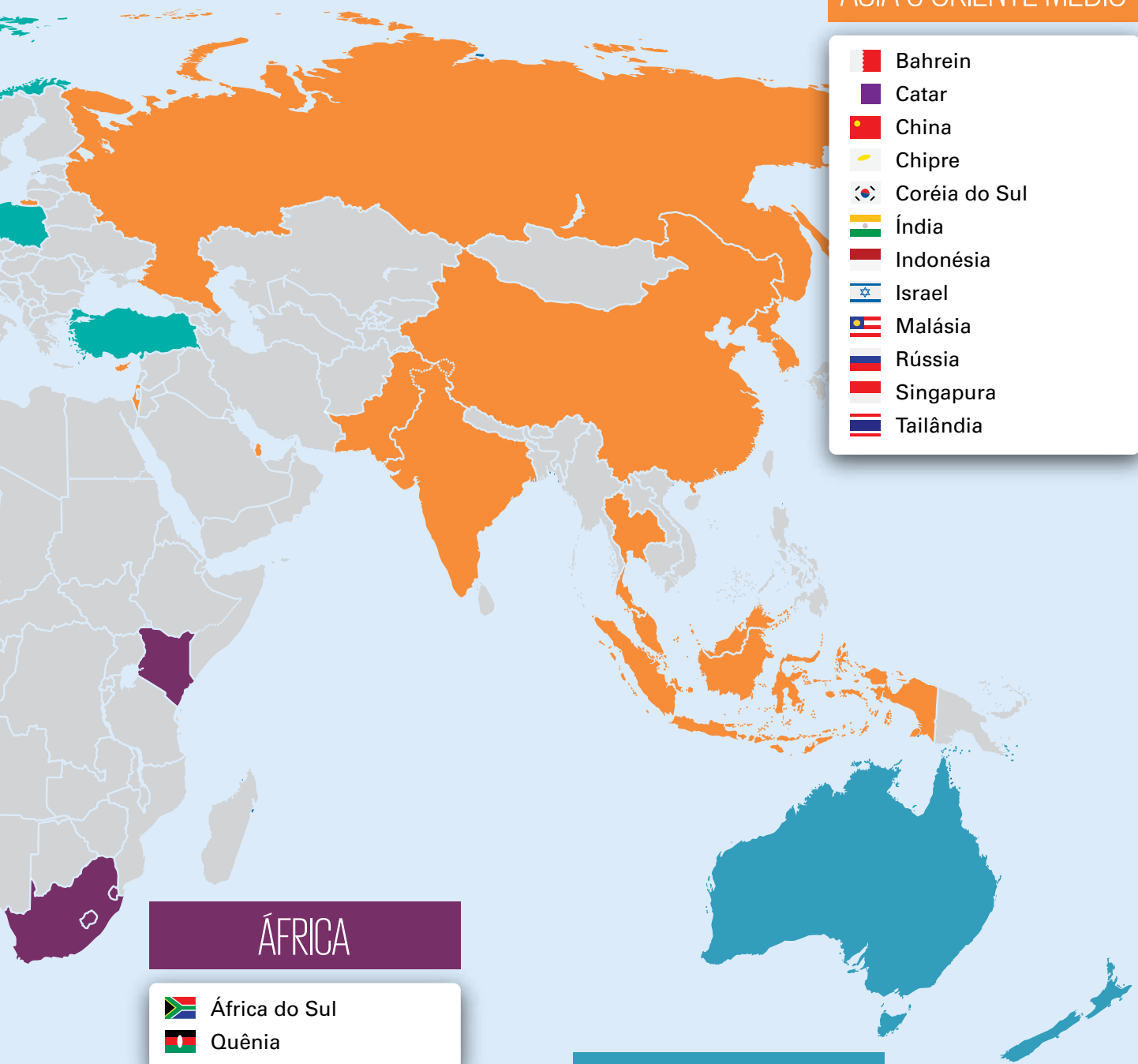


AMÉRICA













-  Argentina
-  Brasil
-  Canadá
-  Colômbia
-  Chile
-  Estados Unidos
-  México

EUROPA



-  Alemanha
-  Áustria
-  Bélgica
-  Espanha
-  França
-  Guernsey
-  Holanda
-  Irlanda
-  Jersey
-  Luxemburgo
-  Noruega
-  Polônia
-  Portugal
-  Reino Unido
-  Suíça
-  Turquia





ÁSIA e ORIENTE MÉDIO

-  Bahrein
-  Catar
-  China
-  Chipre
-  Coreia do Sul
-  Índia
-  Indonésia
-  Israel
-  Malásia
-  Rússia
-  Singapura
-  Tailândia

ÁFRICA

-  África do Sul
-  Quênia

OCEANIA

-  Austrália
-  Nova Zelândia

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 update e avaliação do ambiente de controle	Leonardo Moretzsohn Andrade - Diretor de Controladoria - CVRD
10ª Mesa de Debates	09/03/2007	Fraudes e governança em TI	Renato Opice Blum - Sócio - Opice Blum Advogados Associados / Frank Meylan - Sócio KPMG
11ª Mesa de Debates	25/06/2007	Comitês de Auditoria e Conselho Fiscal: há similaridade nas suas funções e responsabilidades?	Sidney Ito - Sócio KPMG / André Coutinho - Sócio KPMG
12ª Mesa de Debates	01/10/2007	Relacionamento com os auditores externos e internos	João Carlos Orzzi Lucas - Diretor de Auditoria - Brasil Telecom
13ª Mesa de Debates	06/12/2007	O desenvolvimento da governança corporativa no Brasil	Maria Helena Santana - Presidente - CVM
14ª Mesa de Debates	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 Gerdaul / 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 - Capítulo Recife	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	A adoção e o monitoramento das boas práticas de governança nos seus investimentos	Marco Geovanne - Diretor de Participações da PREVI
ACI FS (Financial Services)	03/10/2012	A evolução dos modelos de Comitês de Auditoria – Uma abordagem voltada para o efetivo controle de riscos	Ricardo Anhesini - Sócio de Financial Services da KPMG / Anthero Meirelles - Diretor de Fiscalização do Banco Central do Brasil / Jeremy Anderson - Líder Global de Serviços Financeiros da KPMG
35ª Mesa de Debates	04/10/2012	As lições da Rio+20 e a responsabilidade dos conselheiros e membros de Comitês nos riscos sociais e ambientais	Yvo de Boer - Global Advisor de Sustentabilidade da KPMG, Ex-secretário executivo da ONU / Fábio Feldmann - Ex-secretário de Meio Ambiente do Estado de São Paulo / Carlos Brandão - Conselho de Administração do IBGC e Membro do Comitê do GRI
36ª Mesa de Debates	05/12/2012	A estrutura da governança corporativa no Brasil e o acesso ao mercado internacional de capitais	Alex Ibrahim - Vice-presidente e Líder Regional da NYSE Euronext para América Latina, Bermudas e Caribe
37ª Mesa de Debates	12/03/2013	A estrutura de governança corporativa e de gestão de risco da TOTVS	Laércio Cosentino – CEO e idealizador da TOTVS
38ª Mesa de Debates	06/06/2013	Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria: diferenças e similaridades na sua atuação	José Écio Pereira da Costa - Membro do Comitê de Auditoria da Gafisa, Votorantim Industrial e Fibria / Luiz Alberto Falleiros – Membro do Conselho Fiscal do Itaú Unibanco e da Total Agroindústria Canavieira / Richard Doern – Coordenador do Comitê de Auditoria do Grupo Stefani / Roberto Lamb – Membro do Conselho Fiscal da Gerdau, Marfrig e 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 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 risco apresentados pelas empresas abertas	Sidney Ito - CEO 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
57ª Mesa de Debates	01/12/2016	A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais - 11ª edição	Flavia Mouta, diretora de Regulação de Emissores da BM&Fbovespa; Sidney Ito, sócio-líder do ACI Institute Brasil; Leonardo Pereira, presidente da CVM - Comissão de Valores Mobiliários.
58ª Mesa de Debates	04/04/2017	Comitês de Auditoria em 2017: o que está por vir e como se preparar	Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil
59ª Mesa de Debates	29/06/2017	Resultados da 2ª edição da Pesquisa Retratos de Família / Governança Corporativa em Empresas Familiares	Carlos Renato Donzelli, membro do Conselho de Administração da Magazine Luiza, Paulo Roberto de Souza, presidente da Copersucar, Bruno Pena, membro do Conselho de Administração do Kinoplex
60ª Mesa de Debates	29/08/2017	Apresentação dos resultados da pesquisa: “Gerenciamento de riscos: Os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras - 4ª edição	Sidney Ito, CEO do ACI Institute Brasil



Contato

ACI INSTITUTE BRASIL

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
Sócio-líder em Consultoria em
Riscos e Governança Corporativa

Fernanda Allegretti

Gerente do ACI Institute Brasil

Entre em contato

conosco pelo e-mail

acibrasil@kpmg.com.br

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

www.kpmg.com.br

[!\[\]\(fe3aebe81acea8d45108cd2768939da7_img.jpg\) \[in\]\(#\) \[!\\[\\]\\(0eef4a60de6ea648e23dfa6079e4dd07_img.jpg\\) \\[/kpmgbrasil\\]\\(#\\)\]\(#\)](#)

© 2017 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