

# Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2022



**ACI Institute Brasil**  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**  
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

## Janeiro de 2022

Após dois anos de crises e disrupções provocadas pela pandemia de Covid-19, ficou ainda mais nítida a importância da confiança e da transparência, tanto perante os mercados de capitais quanto para o relacionamento com clientes, a reputação da marca e o cuidado com a saúde e o bem-estar da força de trabalho. Para os acionistas — e, cada vez mais, para os *stakeholders* — grande parte desses fatores está ancorada na qualidade das demonstrações financeiras e das divulgações ao mercado. Nesse cenário, o papel do comitê de auditoria (COAUD) talvez nunca tenha sido tão importante e desafiador.

Os acontecimentos de 2020 e 2021 e as consequentes transformações — desde a aceleração da digitalização até a readequação dos modelos de trabalho, negócios e economia — trouxeram desafios e preocupações ao processo de elaboração e divulgação de demonstrações financeiras e relatórios corporativos, bem como ao ambiente de controles internos e de riscos. A expectativa é que esse cenário se mantenha à medida que aumentam as preocupações com as divulgações relacionadas à crise climática e outras questões ambientais, sociais e de governança (ESG); crescem as ameaças cibernéticas e o número de ataques de *ransomware*<sup>1</sup>; e outros fatores que afetam o ambiente de negócios — incluindo os rumos da Covid-19.

Com base em pesquisas, estudos e interações com diversos membros de comitês de auditoria e conselhos de administração, destacamos oito temas que consideramos prioritários para a agenda do comitê de auditoria em 2022:

- **Manter o foco nas demonstrações financeiras e no respectivo ambiente de controles internos — prioridade número um.**
- **Monitorar as divulgações relacionadas às mudanças climáticas e às questões ESG e alinhar as responsabilidades do comitê de auditoria;**
- **Atuar no aprimoramento do foco da empresa em ética e *compliance*;**

- **Manter o foco na cibersegurança e no aumento do risco de ataques de *ransomware*;**
- **Reforçar a qualidade da auditoria das demonstrações financeiras e alinhar expectativas com o auditor independente;**
- **Entender como a tecnologia está impactando a gestão de talentos, a eficiência e a qualidade das áreas contábil e financeira;**
- **Assegurar que a auditoria interna esteja focada nos riscos corporativos mais significativos;**
- **Aproveitar ao máximo o tempo e a agenda do comitê de auditoria.**



**Manter o foco nas demonstrações financeiras e no respectivo ambiente de controles internos — prioridade número um.**

Membros de comitês de auditoria têm enfatizado o crescente desafio em suas atuações devido ao acúmulo de responsabilidades além das funções básicas do comitê — qualidade das demonstrações financeiras e do processo de fechamento contábil, efetividade do ambiente de controles internos e acompanhamento das atividades dos auditores independentes e da auditoria interna. Além do monitoramento do processo de gerenciamento de riscos corporativos, a supervisão de outros fatores críticos, como mudanças climáticas e ESG, segurança cibernética e proteção de dados, cadeia de suprimentos e *compliance* legal e regulatório, tem sido adicionada à agenda do comitê. À luz da ampliação das responsabilidades do COAUD, reavalie se há disponibilidade de tempo hábil e especialização necessários para monitorar os desafios críticos emergentes.

<sup>1</sup> Tipo de *software* malicioso (*malware*) que bloqueia o acesso a um sistema de computador ou criptografa dados de um sistema, até que seja pago um valor de resgate em dinheiro.

Esses temas estão exigindo mais atenção também do conselho de administração? O comitê de auditoria poderia assessorá-lo nessa tarefa ou seria necessária a instalação de um comitê específico adicional? Os prós e os contras da criação de um novo comitê devem sempre ser avaliados com cautela. A instalação de um comitê de finanças, tecnologia, risco ou sustentabilidade, por exemplo, auxiliaria o conselho de administração na supervisão das ameaças emergentes, ou o comitê de auditoria seria o mais indicado? Nesse debate, tempo, foco e *expertise* devem ser considerados.

À medida que a Covid-19 continua a impactar as demonstrações financeiras, divulgações corporativas e outras informações disponibilizadas ao mercado, deve-se manter o foco nos seguintes aspectos:

- **Projeções e notas explicativas.** As incertezas da pandemia e os impactos na economia reforçaram o foco nos julgamentos utilizados em estimativas, projeções e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras, como fluxo de caixa, realização do *goodwill*, valor justo (*fair value*) dos ativos e continuidade do negócio (*going-concern*);
- **Informações apresentadas no formulário de referência.** É preciso manter o foco nas divulgações relacionadas a fatores e gerenciamento de riscos, informações financeiras, atividades do emissor, políticas socioambientais, comentários da diretoria, projeções e recursos humanos;
- **Consistência nas divulgações.** As informações apresentadas nas demonstrações financeiras e no formulário de referência devem estar alinhadas às demais divulgações apresentadas ao mercado, tais como ICVM 586 (Pratique ou Explique), Relatório de Sustentabilidade, Relatório Integrado e informações institucionais nos portais da empresa; e
- **Qualidade dos controles internos relacionados ao processo de fechamento contábil e de preparação das demonstrações financeiras.** Na 16ª edição do estudo [“A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”](#) elaborado pelo ACI Institute e o Board Leadership Center Brasil, 51% das empresas abertas analisadas informaram a existência de deficiências significativas nos controles internos reportadas pelos auditores independentes. Além do aumento em relação ao estudo do ano anterior (46%), esse é o maior percentual apresentado desde que o formulário de referência passou a ser obrigatório em 2010, quando eram 18%. O comitê de auditoria deve avaliar e discutir, regularmente, com a gestão o ambiente de controles internos da empresa, principalmente aqueles relacionados à preparação das demonstrações financeiras e das informações divulgadas ao mercado. Os controles acompanharam as transformações nos modelos de negócios e do perfil de risco, incluindo os riscos emergentes?



## Monitorar as divulgações relacionadas às mudanças climáticas e às questões ESG e alinhar as responsabilidades do comitê de auditoria.

As companhias estão enfrentando pressões crescentes — de investidores, analistas de mercado, agências de *rating*, ativistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders* — por mais transparência nas informações sobre iniciativas corporativas de sustentabilidade. Como a empresa está endereçando questões climáticas e outros riscos em ESG, como programas de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) e o alinhamento com o propósito corporativo? Como os interesses de *stakeholders*, incluindo funcionários, fornecedores e comunidades nas quais a organização opera, estão sendo considerados?

A inclusão de questões ambientais, sociais e de governança são prioridade para os órgãos reguladores. Nos Estados Unidos, por exemplo, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) anunciou a criação, em 2021, da [Força-Tarefa ESG](#) (*ESG Task Force in the Division of Enforcement*) para aumentar o foco na identificação de falta, insuficiência ou distorções nas divulgações sobre riscos climáticos pelas companhias. No Brasil, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) aprovou a Resolução 59,<sup>2</sup> que estabelece exigências e orientações para as divulgações relacionadas ao clima. As novas regras entrarão em vigor a partir de 2023.

Os comitês de auditoria devem discutir com a Diretoria o escopo e a qualidade dos relatórios e demais divulgações ao mercado relacionados a ESG – por exemplo, relatório de sustentabilidade, relatório integrado e formulário de referência. Esse processo deve incluir a realização de *benchmarks* com o mercado, a consideração das metodologias e padrões internacionais — principalmente aqueles mais utilizados pelos investidores e agências de *rating* — o alinhamento das expectativas de *stakeholders* e a adequação do formato de comunicação com o mercado.

Vale ressaltar que os esforços da organização devem ir além das classificações e avaliações do mercado sobre o tema. Também é preciso considerar como as mudanças climáticas e outros riscos em ESG são gerenciados e quais os impactos na criação de valor a longo prazo para a companhia. Os investidores querem entender quais são mais críticos e representam maiores ameaças à estratégia, às operações e à condição financeira da organização.

A empresa considera questões ambientais, sociais e de governança como estratégicas a longo prazo e incorpora o tema às atividades do negócio, abrangendo o gerenciamento de riscos, planejamento estratégico, processos e atividades, remuneração e cultura corporativa? Existe um compromisso claro e uma liderança forte que incentive a adesão em todos os níveis da companhia?

<sup>2</sup> A Resolução CVM 59 altera a Instrução CVM nº 480 e a Instrução CVM nº 481. <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>

Como destacado por um membro de um comitê de auditoria, em uma das conversas com o ACI Institute “alcançar transparência real não é fácil e, geralmente, é desconfortável. Mas, para impulsionar um progresso real e se responsabilizar pela empresa, é preciso ‘mostrar trabalho’. Que metas foram definidas e o que está sendo feito para alcançá-las?”.

A supervisão de questões climáticas que afetam a empresa e outras iniciativas relacionadas a ESG e DE&I não é uma tarefa fácil para conselhos de administração e comitês. Os comitês de auditoria, geralmente, são responsáveis pela supervisão das divulgações corporativas, incluindo o *framework* selecionado (GRI ou Relato Integrado, por exemplo), os canais de comunicação, a efetividade dos controles internos relacionados e a asseguarção dos relatórios por terceiros. Todavia, o COAUD também pode auxiliar o conselho de administração na distribuição de responsabilidades e atividades relacionadas à supervisão dessas questões entre os membros do conselho e comitês de assessoramento.



### Atuar no aprimoramento do foco da empresa em ética e *compliance*.

Os atuais prejuízos reputacionais de uma falha ética ou de *compliance* estão cada vez mais altos, especialmente devido ao aumento do risco de fraude resultante da flexibilização dos controles internos e de gerenciamento de riscos por conta da pandemia; pressões sobre a administração para cumprir metas financeiras; e maior vulnerabilidade a ataques cibernéticos. A construção de um programa de *compliance* efetivo é essencial para que organizações sejam bem-sucedidas em um ambiente de negócios complexo e em constante evolução. Para isso, é fundamental a definição do “*tone at the top*” e a manutenção de uma cultura corporativa alinhada ao propósito da organização em todos os níveis, incluindo o compromisso com valores, ética e conformidade legal e regulatória. À medida que as empresas se mobilizam rapidamente para inovar e capitalizar oportunidades emergentes em novos mercados; alavancar novas tecnologias e o uso contínuo de dados; e se envolver com mais fornecedores em cadeias de suprimentos cada vez mais complexas, programas de *compliance* robustos serão indispensáveis.

Monitore atentamente o comportamento e as atitudes da liderança (“*tone at the top*”) e a disseminação da cultura por toda a organização com foco em exemplos reais, não apenas resultados — preste atenção aos possíveis sinais de alerta. A empresa é sensível às contínuas pressões sobre os funcionários — no escritório ou no *home office* —, às questões como saúde e segurança da força de trabalho, produtividade, engajamento e motivação, e conciliação entre o trabalho presencial e remoto?

Os eventos de 2020 e 2021 demonstraram que uma boa liderança e comunicação clara são fundamentais. Frente a crises de tamanha magnitude, valores como compreensão, transparência e empatia tornam-se mais relevantes do que nunca.

A cultura da empresa garante um ambiente seguro para que os profissionais tomem a decisão correta? Assegure que as políticas existentes e os programas de *compliance* estejam atualizados, estendam-se a todos os fornecedores da cadeia de suprimentos e comuniquem, com clareza, as expectativas da empresa em relação aos altos padrões de ética e conduta estabelecidos.

Tenha foco na efetividade dos canais de denúncias e nos processos de investigação interna. O comitê de auditoria tem conhecimento de todas as denúncias, recebe relatórios sobre como esses casos são, ou foram, tratados e informações que permitem identificar tendências? Todas as denúncias são informadas ao COAUD ou há um processo de filtragem para que somente as mais graves ou específicas sejam comunicadas? Se há um filtro, como e por quem foi definido? Como resultado de um aumento na transparência, impulsionada pelas mídias sociais, aspectos como cultura, valores, compromisso com a integridade e reputação organizacional estão constantemente sob intenso escrutínio.



### Manter o foco na cibersegurança e no aumento do risco de ataques de *ransomware*.

As rápidas mudanças implementadas pelas empresas durante a pandemia para garantir a continuidade dos negócios e manter o funcionamento das operações — transição para o trabalho remoto, ajustes na cadeia de suprimentos e maior dependência de plataformas online — abriram espaço amplo para o avanço de quadrilhas de crime organizado, “hacktivistas<sup>3</sup>” e *hackers* institucionais.

Ataques cibernéticos de diferentes tipos proliferaram durante a pandemia, trazendo consequências significativas para cadeias de suprimentos e operações e destacando o desafio contínuo que as empresas enfrentam em cibersegurança. Tanto o conselho de administração, como, principalmente, o comitê de auditoria progrediram com relação ao monitoramento da eficácia da gestão cibernética. Entre as estratégias adotadas estão a inclusão de maior experiência em TI no COAUD, com a participação de especialistas como membros ou convidados externos, ou, ainda, a contratação de empresas especializadas para auxiliar o COAUD; o monitoramento de indicadores-chave de performance (KPIs) que consideram os riscos mais críticos para o negócio; e a comunicação mais frequente com a gestão sobre o tema.

Apesar desses esforços, a aceleração da digitalização, a adoção em larga escala de modelos remotos e híbridos de trabalho, o aumento do escrutínio regulatório da privacidade de dados e a sofisticação crescente dos ciberataques ressaltam o desafio contínuo da segurança cibernética.

<sup>3</sup> Cibercriminosos que atuam, individual ou coletivamente, como forma de ativismo político e social.

Cada vez mais, comitês de auditoria serão requisitados pelos conselhos de administração para dar apoio na supervisão e no endereçamento da cibersegurança pela empresa.

Não é mais uma questão de se a empresa enfrentará um ciberataque, mas, sim, de quando acontecerá e como a empresa responderá. Reagir a esses ataques de maneira adequada será essencial para minimizar os prejuízos financeiros e operacionais, além dos impactos negativos na imagem organizacional. Dessa forma, deve-se assegurar que os seguintes procedimentos estão sendo colocados em prática:

- Oferecer aos funcionários ferramentas, tecnologia e treinamentos suficientes para poderem atuar e dar a continuidade às operações em um ambiente remoto;
- Incorporar a segurança cibernética e a governança de dados na estratégia de transformação digital;
- Assegurar estrutura, investimentos, recursos e *expertise* suficientes para acompanhar os desafios da segurança cibernética e da governança de dados; e
- Assegurar os protocolos de cibersegurança do comitê de auditoria e do conselho de administração, tais como controles relacionados ao uso de canais de comunicação remotos, e-mails e dispositivos pessoais que possam ser hackeados e ao vazamento de informações confidenciais e estratégicas.



### **Reforçar a qualidade da auditoria das demonstrações financeiras e alinhar expectativas com o auditor independente.**

A qualidade da auditoria externa é aprimorada por um COAUD atuante que defina claramente as expectativas e monitore o desenvolvimento dos trabalhos de auditoria independente ao longo da sua realização, tanto por uma comunicação frequente, quanto com a realização de avaliações de desempenho durante e ao final do trabalho. Para mais informações consulte o [Guia do Comitê de Auditoria](#), do Board Leadership Center e do ACI Institute da KPMG.

À medida que as empresas começam a retornar aos escritórios e parte do trabalho mantém-se remota, é vital estabelecer um fluxo de comunicação frequente com o auditor externo e reiterar as expectativas com relação ao trabalho. Ao definir o que se espera para 2022, considere as lições aprendidas ao longo de 2021 — principalmente, no que diz respeito à auditoria das demonstrações financeiras em um ambiente de trabalho remoto. Os comitês de auditoria devem alinhar com o auditor externo quais procedimentos continuarão a ser realizados remotamente e o que será feito de forma diferente em 2022.

O que funcionou bem em 2021 e quais são as oportunidades para melhorar a eficiência do trabalho em 2022? Quais as complexidades adicionais da atuação remota? Quais mudanças foram identificadas durante a elaboração das demonstrações financeiras e no ambiente de controles internos em 2021? Como a auditoria externa planeja entregar e manter a qualidade dos trabalhos ao longo de 2022?

Defina expectativas nítidas para reuniões frequentes, com discussões abertas e francas entre o auditor e o COAUD para além do que é obrigatório. A lista de itens essenciais é extensa e inclui a independência, a qualificação da equipe de trabalho, as questões relacionadas ao planejamento e aos resultados da auditoria, a investigação de potenciais atos ilegais, entre outros. Levar a discussão com os auditores para além desses tópicos pode auxiliar o comitê de auditoria a entender mais sobre cultura corporativa, "*tone at the top*", gestão de talentos e ambiente de controles internos.

Os comitês de auditoria também devem indagar os auditores sobre a melhoria contínua na qualidade dos trabalhos, incluindo o uso de novas tecnologias. Questione sobre os resultados das inspeções e avaliações de órgãos reguladores e *peer reviews*, bem como as ações estabelecidas para endereçar eventuais deficiências. A qualidade da auditoria independente é um esforço coletivo e exige comprometimento e engajamento de todos os envolvidos no processo: o auditor externo, o COAUD e a gestão.



### **Entender como a tecnologia está impactando a gestão de talentos, a eficiência e a qualidade das áreas contábil e financeira.**

A aceleração da digitalização e das transformações subsequentes nos modelos de negócios e nas operações também impacta as áreas financeiras e contábil das empresas. Esse cenário traz oportunidades para a reinvenção dessas áreas e a geração de valor para o negócio. Considerando a responsabilidade dos comitês de auditoria com as demonstrações financeiras, as informações ao mercado e os riscos corporativos, em especial os financeiros, deve-se direcionar o foco para:

- **Uso e aproveitamento de dados.** Tendo em vista que grande parte do trabalho das áreas financeira e contábil envolve a coleta de dados, quais são os planos da organização para acelerar o uso de tecnologias para esse propósito, como robótica, inteligência artificial (IA) e computação em nuvem (*cloud*)? Qual a estratégia para automatizar o máximo de atividades manuais, reduzir custos e melhorar a eficiência? Quais os desafios associados às novas tecnologias e como estão sendo tratados e mitigados?
- **Análise de dados e inteligência artificial.** Como a área financeira está usando *data analytics* e IA para desenvolver projeções financeiras, de fluxos de caixa, orçamentos e *insights* preditivos mais precisos? A área de finanças está em posição privilegiada para utilizar de forma eficiente as tecnologias de *Data & Analytics* e melhor aproveitá-las na empresa, além de considerar as implicações de novas tecnologias relacionadas a transações financeiras, *blockchain* e criptomoedas. Conforme análises históricas tornam-se progressivamente mais automatizadas, a capacidade analítica da organização deve evoluir para aprimorar o uso dessas ferramentas e fornecer análises mais rápidas e precisas para o negócio.

— **Combinação de conhecimentos analíticos, estratégicos e tradicionais.** Como as áreas contábil e financeira combinam capacidades analíticas e estratégicas com habilidades mais tradicionais de elaboração de demonstrações e relatórios financeiros, contabilidade e controladoria, os requisitos para a atração e o desenvolvimento de novos talentos devem evoluir de acordo. Essas áreas estão alinhadas à estratégia de capital humano e ao propósito corporativo, agindo de maneira a atrair, desenvolver e reter talentos e habilidades requeridas para atender às necessidades atuais e futuras da organização? Esse é um desafio contínuo para a gestão de capital humano nas organizações e é essencial que o comitê de auditoria dedique tempo adequado para entender a estratégia de transformação das áreas contábil e financeira.



### **Assegurar que a auditoria interna esteja focada nos riscos corporativos mais significativos.**

O plano de auditoria interna é flexível, baseado em riscos e se ajusta rapidamente às mudanças nas condições do negócio e nas respectivas ameaças? Esse questionamento deve ser feito, frequentemente, pelo COAUD ao responsável pela auditoria interna da empresa.

Embora uma epidemia global não estivesse na lista de eventos de riscos prováveis da auditoria interna, os membros de comitês que responderam à nossa pesquisa global, em geral, disseram que foi possível ajustar, de maneira eficaz, o foco do trabalho da área para os fatores críticos que emergiram da pandemia — desde a revisão frequente dos trabalhos devido a atualizações na matriz de riscos pelos gestores, até a realização de testes nos planos de remediação e controles internos realizados pela gestão para os desafios emergentes.

Nesse processo, o comitê de auditoria deve atuar junto aos responsáveis pela auditoria interna e pela área de gerenciamento de riscos para auxiliá-los na identificação de fatores críticos que representam maior ameaça à reputação, à estratégia e às atividades da empresa — como “*tone at the top*” e cultura corporativa; *compliance* legal e regulatório; política de remuneração e incentivos; cibersegurança e privacidade de dados; agenda ESG; e desafios associados a cadeias de suprimentos e terceirização. O COAUD também deve assegurar que a auditoria interna concentra seu trabalho nas principais ameaças à empresa e na efetividade dos controles internos para mitigá-las.

O que mudou no ambiente operacional? Quais riscos são derivados da transformação digital e de terceiros, parceiros comerciais e de negócios e canais de distribuição? Os primeiros sinais de alerta relativos à segurança, qualidade e *compliance* são considerados? Qual o papel da auditoria interna em relação à cultura corporativa?

Defina expectativas claras e assegure que a auditoria interna esteja adequadamente estruturada com recursos, talentos e habilidades necessários para a atuação eficaz — e auxilie o responsável pela área a prospectar, continuamente, o uso da tecnologia nos trabalhos.



### **Aproveitar ao máximo o tempo e a agenda do comitê de auditoria.**

Como apontado anteriormente, a agenda do comitê de auditoria tem se avolumado, agregando novas responsabilidades além das tradicionalmente endereçadas. Riscos emergentes, crescente arcabouço regulatório e atuação dos órgãos reguladores e *compliance* têm exigido maior atenção dos comitês de auditoria. Para responder ao desafio da sobrecarga de trabalho, eficiência é fundamental.

Simplifique as reuniões. Forneça materiais e recursos com antecedência — e espere que sejam lidos antes da reunião —, direcionados para a pauta em questão, mas que também abordem detalhes necessários para uma avaliação conclusiva e efetiva.

Procure reduzir o tempo gasto para discutir assuntos rotineiros e que não exijam longas discussões. Busque um nível de relacionamento confortável com a gestão, com os auditores internos e independentes para que assuntos do dia a dia relacionados a demonstrações financeiras e *compliance* possam ser tratados com agilidade, priorizando os temas mais sensíveis como estimativas e práticas contábeis críticas, riscos emergentes significativos e deficiências nos controles internos, por exemplo.

Outras questões a serem levantadas, periodicamente, incluem:

- O comitê de auditoria utiliza recursos adicionais para apoiar o trabalho? Por exemplo, contratando consultores externos, convidando especialistas para a apresentação e discussão de assuntos específicos?
- O COAUD distribui a carga de trabalho, alocando atividades a cada membro do comitê ao invés de centralizá-las no coordenador? A composição do comitê oferece experiência e conhecimento suficientes para a realização efetiva dos trabalhos?
- A comunicação com os gestores, o auditor independente e a auditoria interna, além das reuniões é suficiente para obter uma perspectiva completa do cenário e de eventuais problemas?

Por fim, avalie rigorosamente a composição, a independência e a liderança do comitê de auditoria. Há necessidade de mudanças? É preciso agregar novas perspectivas ou habilidades?



## O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, em mais de 15 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 70 Mesas de Debate. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Saiba mais em: <https://home.kpmg/br/pt/home/services/aci-institute-brasil.html>  
[acibrasil@kpmg.com.br](mailto:acibrasil@kpmg.com.br)

## Fale com o nosso time

### Sidney Ito

**CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil e Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil.**

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

### Fernanda Allegretti

**Sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil e de Markets na KPMG no Brasil.**

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



**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

A prestação dos serviços descritos neste material, no todo ou em parte, pode não ser permitida a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.



#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora evidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

© 2022 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. (BD220127)

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.