



Pesquisa Global 2017

Desafios e prioridades do
Comitê de Auditoria

Board Leadership Center -
BLC e ACI Institute

Edição Brasil - 2017

www.kpmg.com.br/aci







Conteúdo

Desafios e prioridades do Comitê de Auditoria	2
Sumário executivo	3
Principais conclusões	
O gerenciamento de riscos é um assunto prioritário dos Comitês de Auditoria	4
A auditoria interna pode maximizar o valor que proporciona à organização mantendo o foco nas principais áreas de risco e na adequação dos processos de gerenciamento de riscos da empresa	7
A cultura corporativa, a liderança por meio do exemplo e as metas de curto prazo são desafios significativos, e podem exigir mais atenção	8
O plano de sucessão do CFO e a qualidade dos profissionais das áreas Contábil e Financeira permanecem como pontos fracos	10
Dois assuntos podem precisar de mais destaque na pauta do Comitê de Auditoria: a implementação das novas normas contábeis e as mensurações não contábeis	12
A efetividade do Comitê de Auditoria depende da compreensão do negócio	14
Perfil dos respondentes	16
Sobre o ACI Institute e o Board Leadership Center - BLC	18

Desafios e prioridades do Comitê de Auditoria

Considerando as expectativas globais de baixo crescimento e de incertezas econômicas e políticas, os avanços tecnológicos e de rupturas nos modelos de negócios, as ameaças cibernéticas, o contínuo movimento regulatório e o crescente ativismo por parte dos investidores em busca de maior transparência, é surpreendente que a maior parte dos Comitês de Auditoria em diversos países ainda aponte o gerenciamento de riscos como o principal desafio a ser enfrentado pelas empresas nos próximos anos. Mais de 40% dos respondentes em 42 países afirmam que o sistema de gerenciamento de riscos existente na organização ainda requer melhorias significativas. Certamente, o seu monitoramento efetivo e contínuo, em conjunto com ceticismo e agilidade, será particularmente importante, considerando as mudanças significativas no ambiente regulatório. Especificamente no Brasil, vale lembrar as mudanças que estão sendo propostas pela BM&FBOvespa nos níveis diferenciados de governança, o Código Unificado de Governança Corporativa e as ações propostas pela CVM, o novo relatório do auditor, dentre diversas mudanças.

A Pesquisa demonstra uma alta confiança dos Comitês de Auditoria nas demonstrações financeiras, nos demais relatórios financeiros e na qualidade da auditoria independente; no entanto, aproximadamente 4 em 10 responderam que o Comitê aumentaria a sua efetividade com um maior entendimento do negócio e dos principais riscos. Um terço dos respondentes considera como um grande benefício a existência de membros com expertise em tecnologia ou segurança cibernética (*cyber security*).

No geral, os Comitês de Auditoria estão satisfeitos com o tempo dedicado nas pautas de reuniões para o *compliance* legal e regulatório, o ambiente de controles internos, incluindo aqueles relacionados à preparação e à divulgação das demonstrações financeiras e demais relatórios, assim como para as premissas estabelecidas

pela gestão, que dão suporte às estimativas contábeis críticas. No entanto, há a percepção de que existe uma margem de aprimoramento no (pouco) foco dado ao plano de sucessão do CFO, na qualidade e habilidade dos profissionais das áreas Contábil e Financeira, na cultura corporativa e na liderança por meio do exemplo (*tone at the top*) e no alinhamento entre as prioridades de curto e de longo prazo da empresa.

A maior parte dos entrevistados acredita que na empresa em que atuam, há um longo caminho a ser percorrido na implantação e aplicação das novas normas contábeis. Globalmente, menos de 15% informam haver um plano estabelecido de implementação para a nova norma contábil de reconhecimento de receita, e menos de 10% reportam a existência deste plano para a norma sobre contratos de leasing – entre os respondentes no Brasil, essa última porcentagem sobe para 13%.

Das empresas que são afetadas pela divulgação tributária individual criada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), muitas expressaram preocupação sobre a falta de clareza ou de comunicação com o Comitê de Auditoria a respeito do assunto (25% globalmente e 31% no Brasil). Os respondentes também citaram oportunidades existentes para aprimorar a capacidade da empresa de gerenciar os riscos cibernéticos (*cyber risk*).

Obviamente, esses desafios variam de acordo com cada empresa e com cada país (e é difícil comparar dados de diferentes países — geralmente com ambientes de negócios, exigências normativas e práticas de governança corporativa significativamente distintos). Entretanto, os resultados da nossa pesquisa global têm como propósito auxiliar os Comitês de Auditoria a ajustar o seu foco, estabelecer padrões de comparação de suas responsabilidades e práticas e reforçar a sua função de suporte ao Conselho de Administração.

Sidney Ito

**CEO do ACI Institute Brasil e do BLC Brasil
Sócio-líder de Consultoria em Riscos da KPMG**

Sumário executivo



O gerenciamento de riscos é o maior desafio dos Comitês de Auditoria. A efetividade da estrutura e do processo de gerenciamento de riscos, assim como o *compliance* das exigências legais e regulatórias, os riscos ligados à segurança cibernética (*cyber security*) e o ambiente de controles internos, estão no topo da lista de assuntos que os participantes da Pesquisa consideram como os maiores desafios para as empresas em que atuam. É surpreendente que o tema riscos ainda seja a principal preocupação dos Comitês de Auditoria — e muito provavelmente também dos Conselhos de Administração — considerando a volatilidade, a incerteza e a velocidade das mudanças nos negócios e no ambiente de riscos. Quase 40% dos respondentes (48% dos respondentes brasileiros) consideram que a estrutura e o sistema de gerenciamento de riscos “necessitam de melhorias substanciais” e uma porcentagem quase similar (44%) relata que é cada vez mais difícil supervisionar o gerenciamento dos principais riscos da empresa.



A auditoria interna pode maximizar o valor que proporciona à organização, mantendo o foco nas principais áreas de risco e na adequação dos processos de gerenciamento de riscos da empresa. Os resultados da pesquisa demonstram que os Comitês de Auditoria têm requerido à auditoria interna focar nos riscos críticos para o negócio, incluindo os riscos operacionais mais relevantes (por exemplo, riscos relacionados à tecnologia e à segurança cibernética) e nos respectivos controles internos existentes - e não somente nos riscos relacionados ao *compliance* e ao processo contábil. O Comitê de Auditoria também espera que o plano de auditoria seja flexível e se ajuste de acordo com as mudanças nas condições de riscos e do negócio.



A cultura corporativa, a liderança por meio do exemplo e as metas de curto prazo são desafios significativos, e podem exigir mais atenção. Um número relevante de membros de Comitês de Auditoria (17% no Brasil e 24% globalmente) classificou o *tone at the top* e a cultura corporativa, e percentual similar citou pressões de curto prazo e o alinhamento das prioridades de curto e de longo prazo (22% no Brasil e 19% globalmente) como grandes desafios para a empresa. Quando questionados se estão satisfeitos com o foco dado a estes assuntos em suas discussões, 78% dos respondentes brasileiros dizem estar insatisfeitos e 22% parcialmente satisfeitos, enquanto globalmente 23% dos respondentes dizem estar satisfeitos, 22% insatisfeitos e 54% parcialmente satisfeitos.



O plano de sucessão do CFO e a qualidade dos profissionais das áreas Contábil e Financeira permanecem como pontos fracos. 100% dos respondentes brasileiros estão insatisfeitos com a atenção dada nas discussões sobre o plano de sucessão do CFO, enquanto globalmente este número cai para 44%. Considerando as crescentes exigências sobre as áreas Contábil e Financeira e sua liderança — divulgações além das demonstrações financeiras e respectivos controles, gerenciamento de riscos, análises de possíveis fusões e aquisições (M&A) e outras iniciativas em prol do crescimento, ativismo dos acionistas, entre outros — os Comitês de Auditoria querem dedicar mais tempo às áreas Contábil e Financeira, incluindo o plano de carreira, treinamento e os recursos existentes, assim como planejamento sucessório para o CFO e para os outros principais cargos executivos.



Dois assuntos podem precisar de mais destaque na pauta do Comitê de Auditoria: a implementação das novas normas contábeis e as mensurações não contábeis. Poucos Comitês de Auditoria divulgaram que na empresa em que atuam há um plano de implementação para as duas novas mudanças nas normas contábeis — o reconhecimento de receitas (*revenue recognition*) e *leasing*. Considerando o escopo e a complexidade para a sua implementação e o impacto nos negócios, nos sistemas, controles internos e nos recursos, o Comitê de Auditoria deverá se certificar de que todos os esforços e recursos serão aplicados para a adaptação a estas mudanças. Além disso, os Comitês de Auditoria devem estar atentos às mensurações não contábeis divulgadas pela empresa e possíveis regulações ou pronunciamentos dos órgãos reguladores sobre o assunto. 46% dos respondentes brasileiros informaram que o Comitê de Auditoria discute a efetividade dos controles e o processo para a divulgação das mensurações não contábeis (somente 27% globalmente).



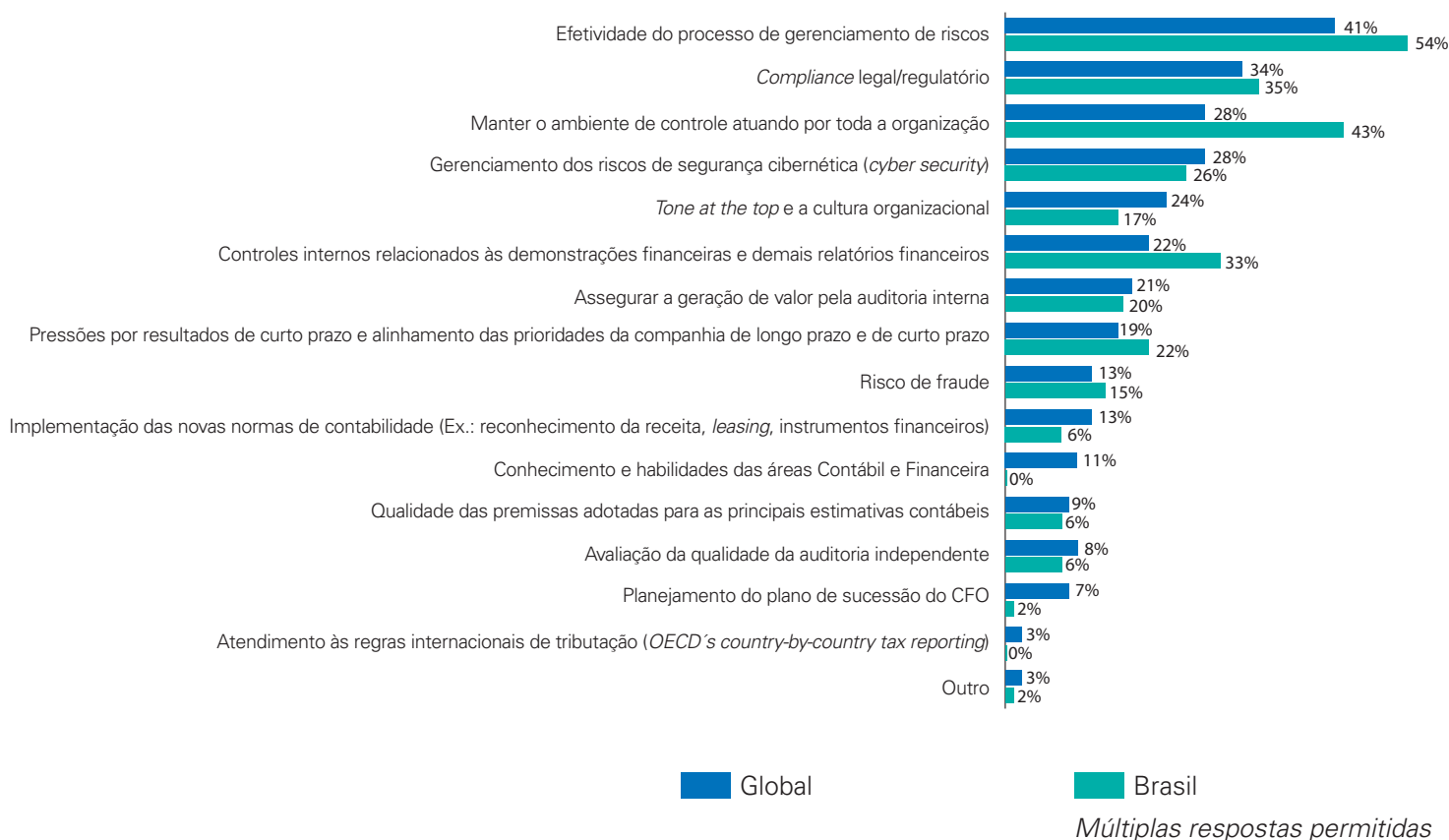
A efetividade do Comitê de Auditoria depende da compreensão do negócio. Os membros do Comitê de Auditoria responderam (39% globalmente e 41% no Brasil) que um melhor entendimento do negócio e dos respectivos principais riscos aumentaria a efetividade da sua função de monitoramento. Globalmente, em 2º lugar (31%) foi citado o conhecimento especializado em tecnologia e segurança cibernética (*cyber security*), já que aumentaria sua capacidade de supervisionar esses riscos. Já 30% dos respondentes brasileiros acreditam que uma maior disposição e capacidade para desafiar a gestão aumentaria a efetividade do Comitê de Auditoria.

O gerenciamento de riscos é um assunto prioritário dos Comitês de Auditoria.

A efetividade do gerenciamento de riscos, assim como o *compliance* legal/regulatório, os riscos relacionados à segurança cibernética (*cyber security*) e a qualidade dos controles internos existentes para mitigar os riscos, estão no topo da lista dos desafios dos Comitês de Auditoria, de acordo com a Pesquisa Global 2017 do ACI. Surpreendentemente, o gerenciamento de riscos ainda é a maior prioridade dos Comitês de Auditoria — e muito provavelmente, dos Conselhos de Administração — considerando as expectativas de baixo crescimento e a incerteza econômica, os avanços tecnológicos e as mudanças revolucionárias nos modelos de negócios (*disruptive innovation*), as ameaças cibernéticas, o maior

escrutínio dos órgãos reguladores e a exigência de transparência por parte dos investidores. No entanto, 48% dos respondentes brasileiros (e 42% globalmente) consideram que os processos de gerenciamento de riscos “exigem melhorias substanciais,” e 37% (15% globalmente) informaram que o sistema de gerenciamento de riscos “está em fase de planejamento/desenvolvimento”. Quando questionados sobre o tempo e expertise empregados pelo Comitê de Auditoria para monitorar o gerenciamento dos principais riscos da empresa, 44% dos respondentes brasileiros disseram que a atividade tem se tornado cada vez mais difícil.

P Na sua opinião, como membro do Comitê de Auditoria, quais das seguintes questões representam os maiores desafios para a sua empresa? (Selecione até três opções)

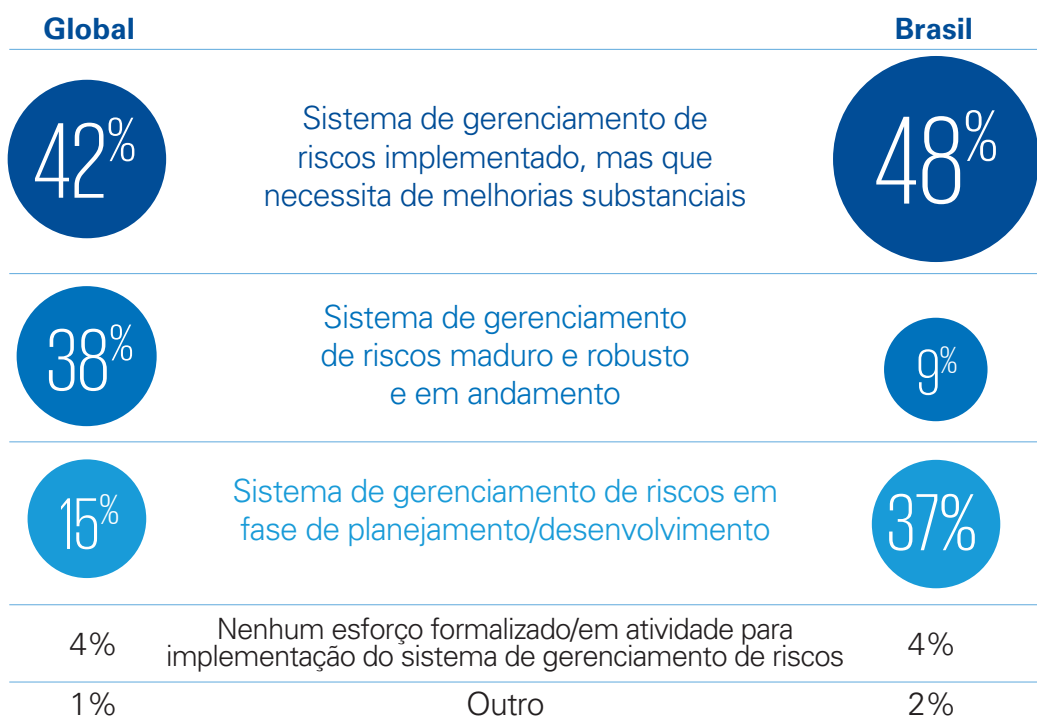


Claramente, vemos que os Conselhos de Administração estão mantendo foco cada vez maior nos principais riscos operacionais por toda a organização — por exemplo, riscos na cadeia de suprimentos e na terceirização, riscos na tecnologia da informação e na segurança de dados etc. Em alguns casos, os Conselhos de Administração estão um passo à frente, focando nos riscos que possam trazer maiores ameaças ao negócio da empresa.

No ambiente de negócios atual, é mais importante do que nunca que o Conselho de Administração seja sensível ao tom e aos exemplos dados pela liderança; reforce a cultura organizacional (isto é, o que a empresa faz, como ela o faz, incluindo o compromisso com o *compliance* e com o gerenciamento de riscos); e entenda os comportamentos que a estrutura de incentivos da empresa possa estimular.

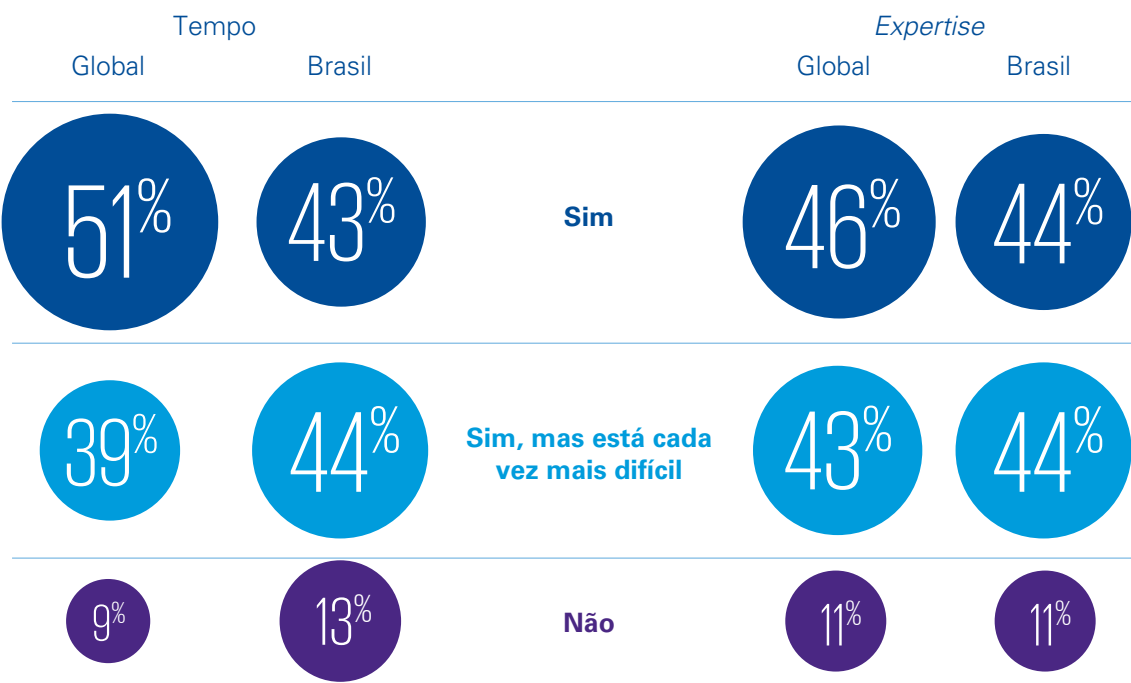
P

Qual o *status* atual do programa/processo de gerenciamento de riscos da empresa?



P

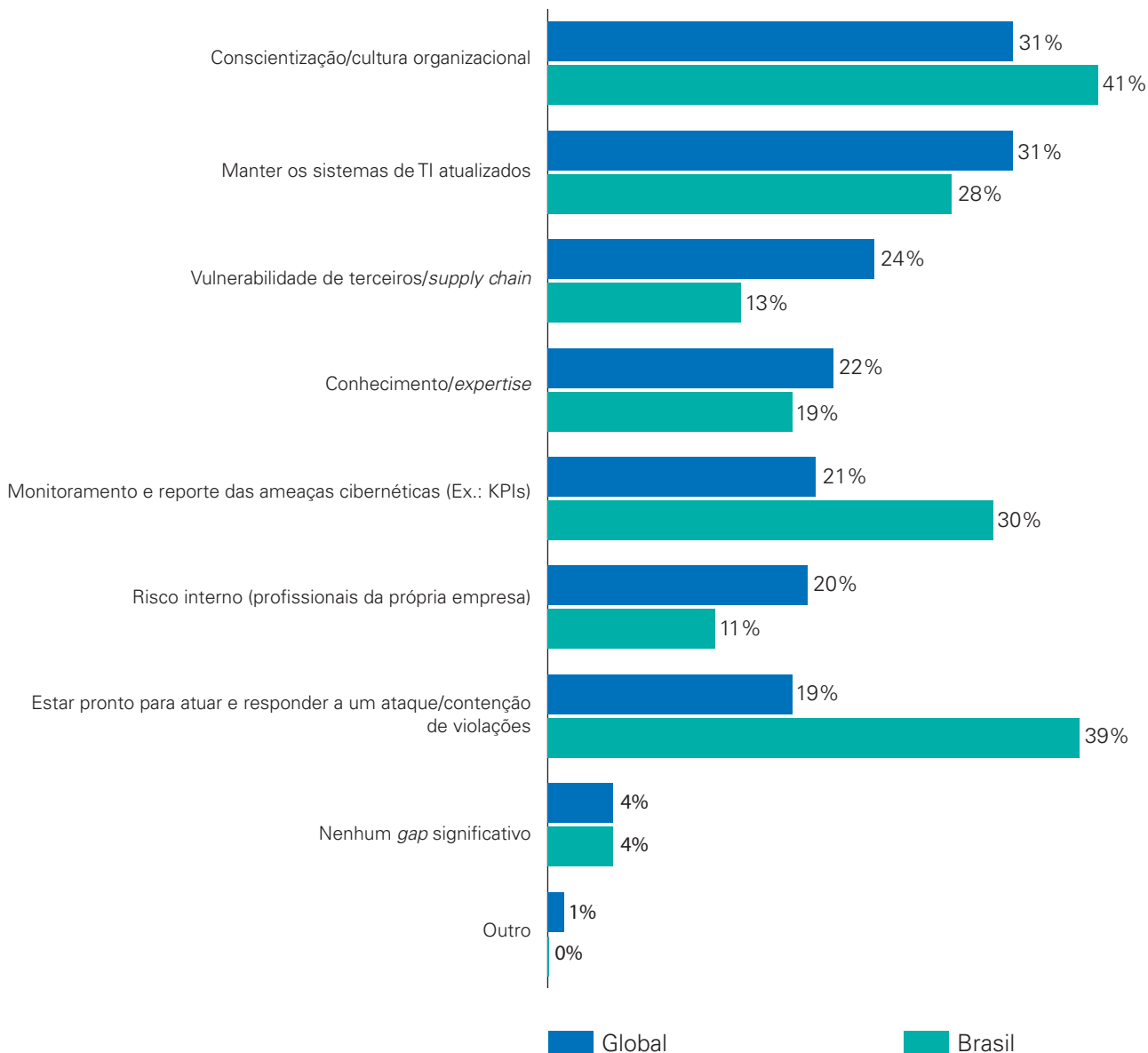
Você está satisfeito com o tempo e a *expertise* do Comitê de Auditoria para monitorar o gerenciamento dos principais riscos além das suas demais responsabilidades?



Pode não totalizar 100% devido ao arredondamento

P

Na sua opinião, quais são os *gaps* mais significativos na capacidade da empresa para gerenciar os riscos cibernéticos (*cyber risk*)? (Selecione até duas opções)



Múltiplas respostas permitidas

Apesar do foco crescente no tema *cyber security*, o cenário sobre este assunto ainda permanece instável e pouco claro, ainda que as expectativas estejam exigindo um monitoramento mais rigoroso. À medida que esse quadro evolui, a supervisão pelo Conselho — e a natureza da discussão — também devem continuar a evoluir. O foco dos debates está migrando da prevenção para a detecção e contenção, e tem destacado cada vez mais

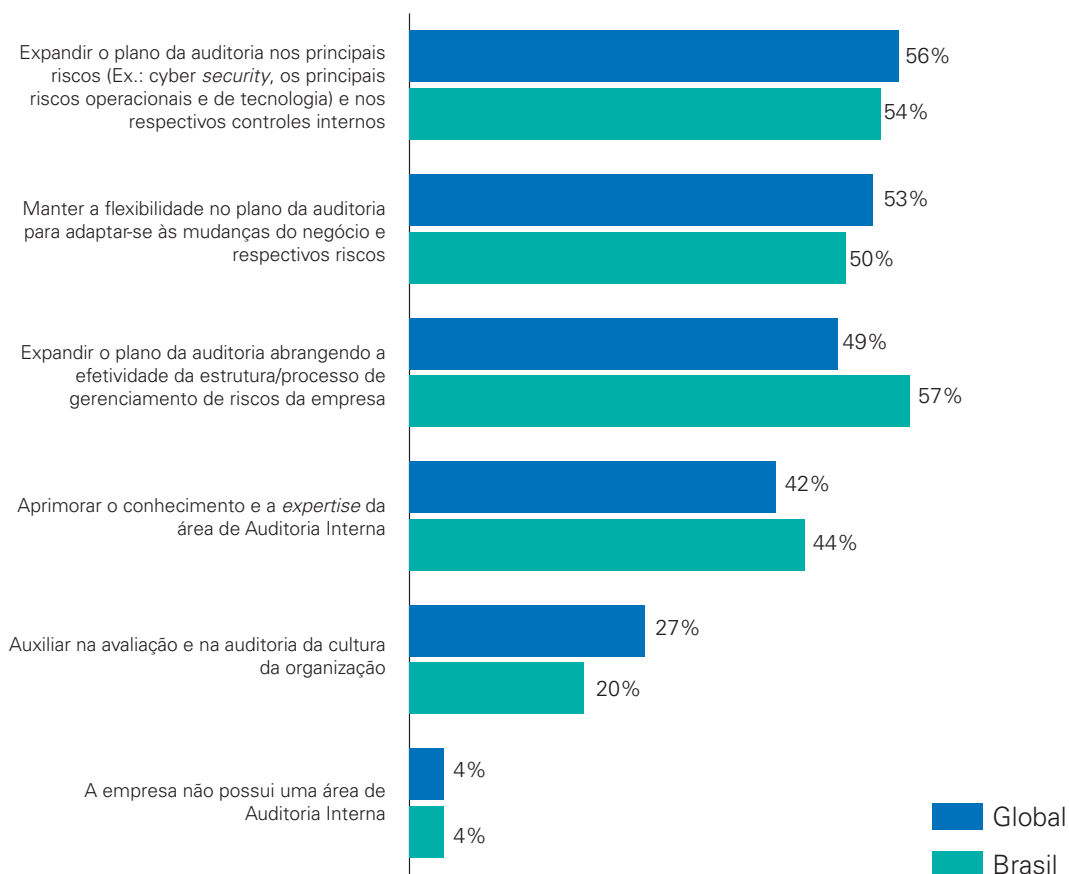
os pontos “escondidos” de entrada para os *hackers*. O Conselho de Administração deve atuar no sentido de ampliar a mentalidade da empresa com relação aos riscos cibernéticos, envolvendo os líderes do negócio, e assegurar que o *cyber risk* seja administrado como um risco do negócio ou um risco corporativo — e não simplesmente como um risco de TI.

A auditoria interna pode maximizar o valor que proporciona à organização, mantendo o foco nas principais áreas de risco e na adequação dos processos de gerenciamento de riscos da empresa.

Os resultados da pesquisa demonstram que os Comitês de Auditoria têm requerido à auditoria interna para focar nos riscos críticos para o negócio, incluindo os riscos operacionais mais relevantes (por exemplo, riscos relacionados à tecnologia e à segurança cibernética) e

os respectivos controles internos existentes — e não somente os riscos relacionados ao *compliance* e ao processo contábil. O Comitê de Auditoria também espera que o plano de auditoria seja flexível e se ajuste de acordo com as mudanças nas condições de riscos e do negócio

P Além de focar nos riscos relacionados ao processo contábil e ao *compliance*, quais medidas a auditoria interna pode adotar para maximizar o seu valor à organização? (Selecione todas que se aplicam)



Múltiplas respostas permitidas

A Auditoria Interna se torna mais efetiva quando foca a sua atuação nos riscos mais críticos para o negócio, incluindo riscos operacionais mais significativos (por exemplo, riscos relacionados à tecnologia e à segurança cibernética) e nos respectivos controles internos — e não somente nos riscos de *compliance* e do processo contábil. O Comitê de Auditoria deve auxiliar na definição do escopo e da abrangência da auditoria interna e, caso necessário, redefinir o papel da auditoria interna. Deve, também, desafiar a auditoria interna a assumir a liderança

na coordenação com outras áreas de governança, riscos e *compliance* na empresa para evitar duplicação de atividades e, mais importante, *gaps* na atuação de todos. O Comitê de Auditoria pode, ainda, auxiliar a maximizar a colaboração entre o auditor interno e o auditor independente. À medida que a auditoria interna caminha para um modelo de maior agregação de valor, deve tornar-se um recurso cada vez mais valioso para o Comitê de Auditoria.

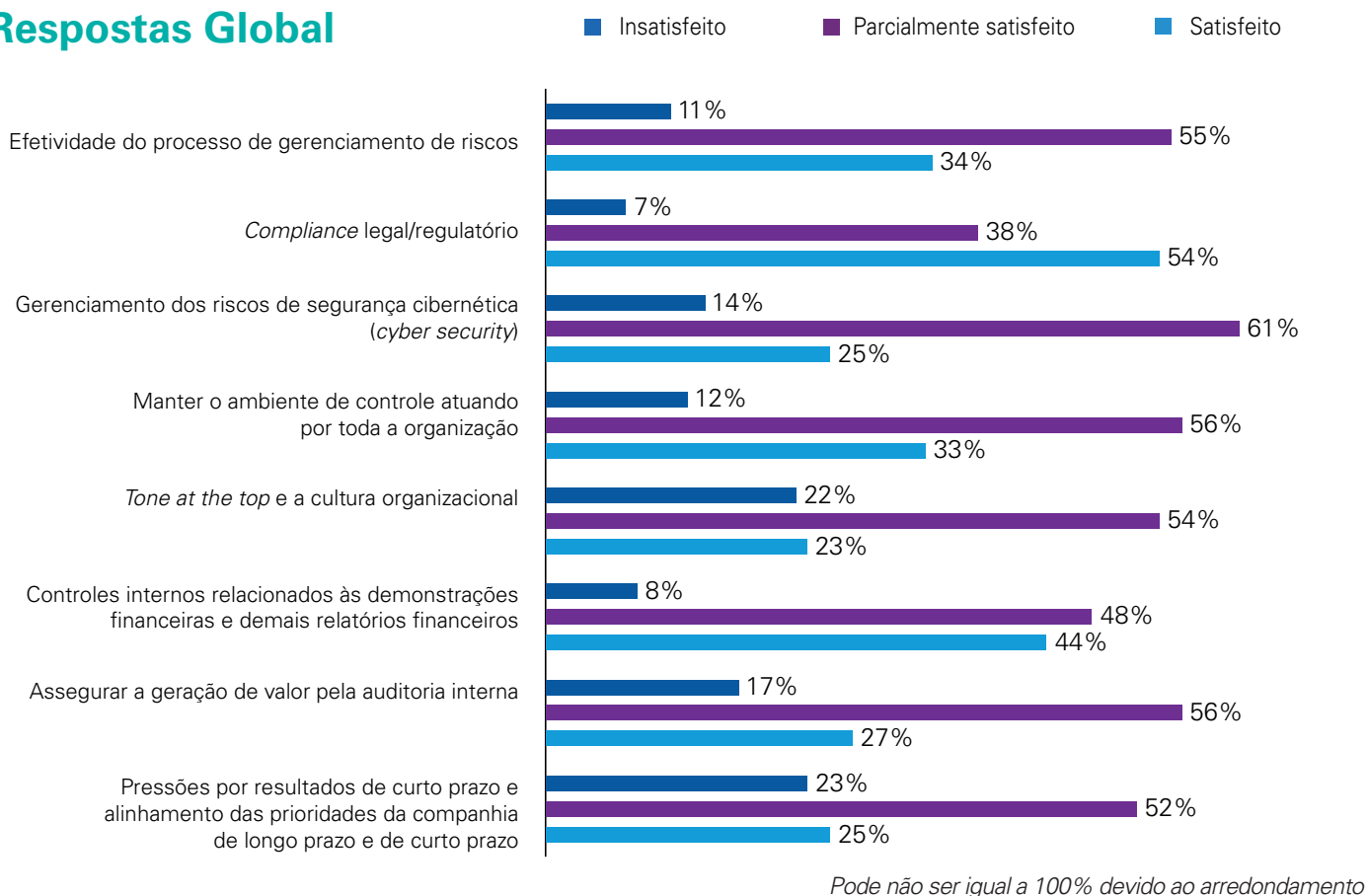
A cultura corporativa, a liderança por meio do exemplo e as metas de curto prazo são desafios significativos, e podem exigir mais atenção.

Conforme apresentado no gráfico da página 4, um número relevante de membros de Comitês de Auditoria (24% globalmente e 17% no Brasil) classificou o *tone at the top* e a cultura corporativa, e percentual similar (19% globalmente e 22% no Brasil) citou pressões de curto prazo e o alinhamento das prioridades de curto e de longo prazo como grandes desafios para a empresa. Ao mesmo tempo, quase a mesma porcentagem de membros de Comitês

de Auditoria globalmente disse não estar satisfeita com o espaço dado nas pautas da sua agenda de reuniões para esses assuntos. No Brasil, 78% estão insatisfeitos com o foco dado à discussão sobre *tone at the top*, e 58% estão parcialmente satisfeitos com as discussões sobre pressões por resultados de curto prazo e o alinhamento das prioridades de longo prazo e de curto prazo da empresa.

P Com base nos assuntos que representam os maiores desafios para a sua empresa, apresentados na questão 1, qual é o seu nível de satisfação com o foco dado pelo Comitê de Auditoria a estes assuntos na sua agenda de reuniões?

Respostas Global



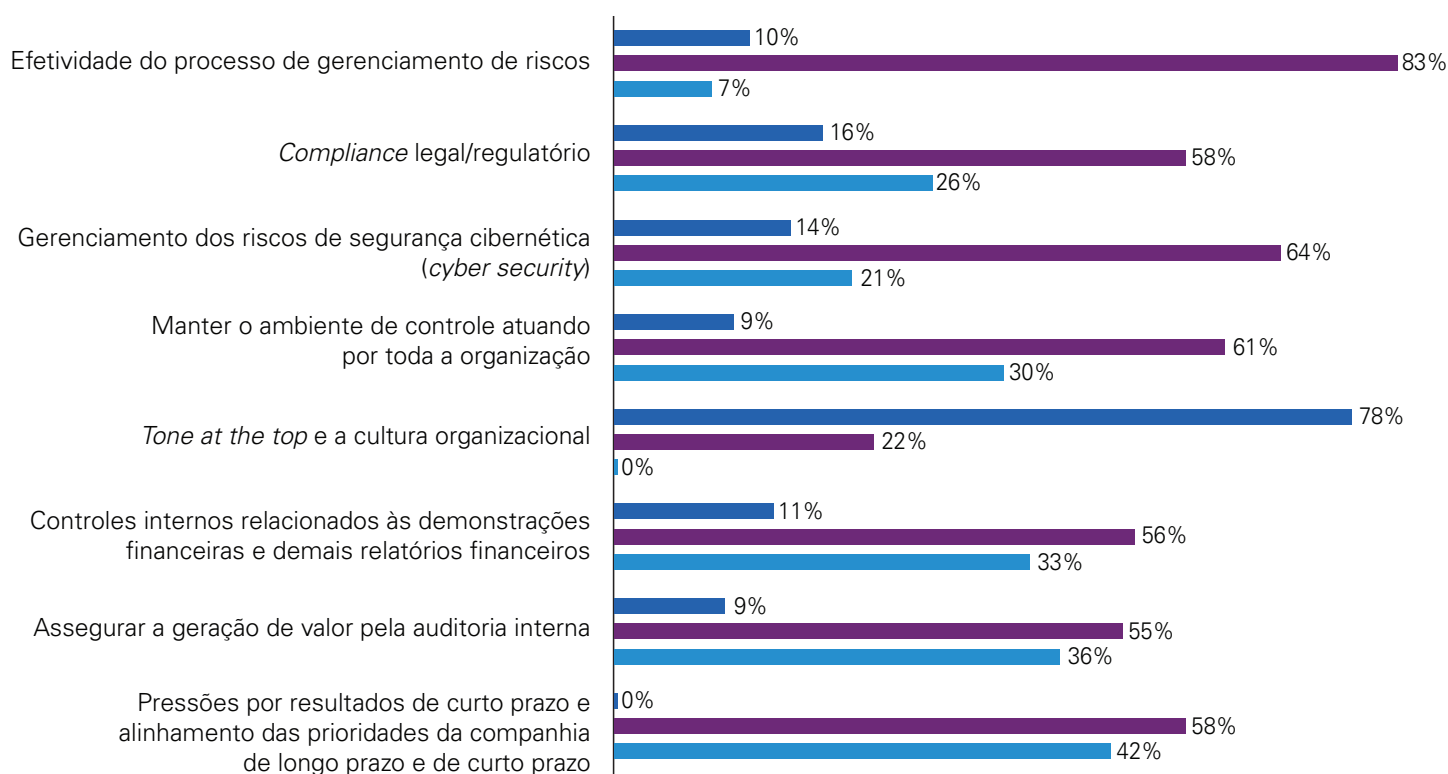
Monitorar o alinhamento das atividades de curto prazo e da estratégia de longo prazo é desafiador, mas indicadores adequados (KPIs) podem ser um alerta sobre a ênfase excessiva no curto prazo, tais como: as apresentações ao Conselho de Administração tendem a focar intensamente questões ou tópicos históricos abordando o curto prazo; as discussões estratégicas no Conselho de Administração sobre

riscos e oportunidades emergentes são raras; os planos de remuneração e de incentivos estão estreitamente ligados a metas e métricas de curto prazo, com poucos ou nenhum objetivo de longo prazo atrelado; e é dado pouco ou nenhum peso nas avaliações de desempenho¹ às mensurações não contábeis que contribuem para o crescimento de longo prazo (por exemplo, qualidade do produto e satisfação do cliente).

¹ NACD, NACD Blue Ribbon Commission Report on the Board and Long-Term Value Creation, 2015.

Respostas Brasil

■ Insatisfeito ■ Parcialmente satisfeito ■ Satisfeito



Pode não ser igual a 100% devido ao arredondamento

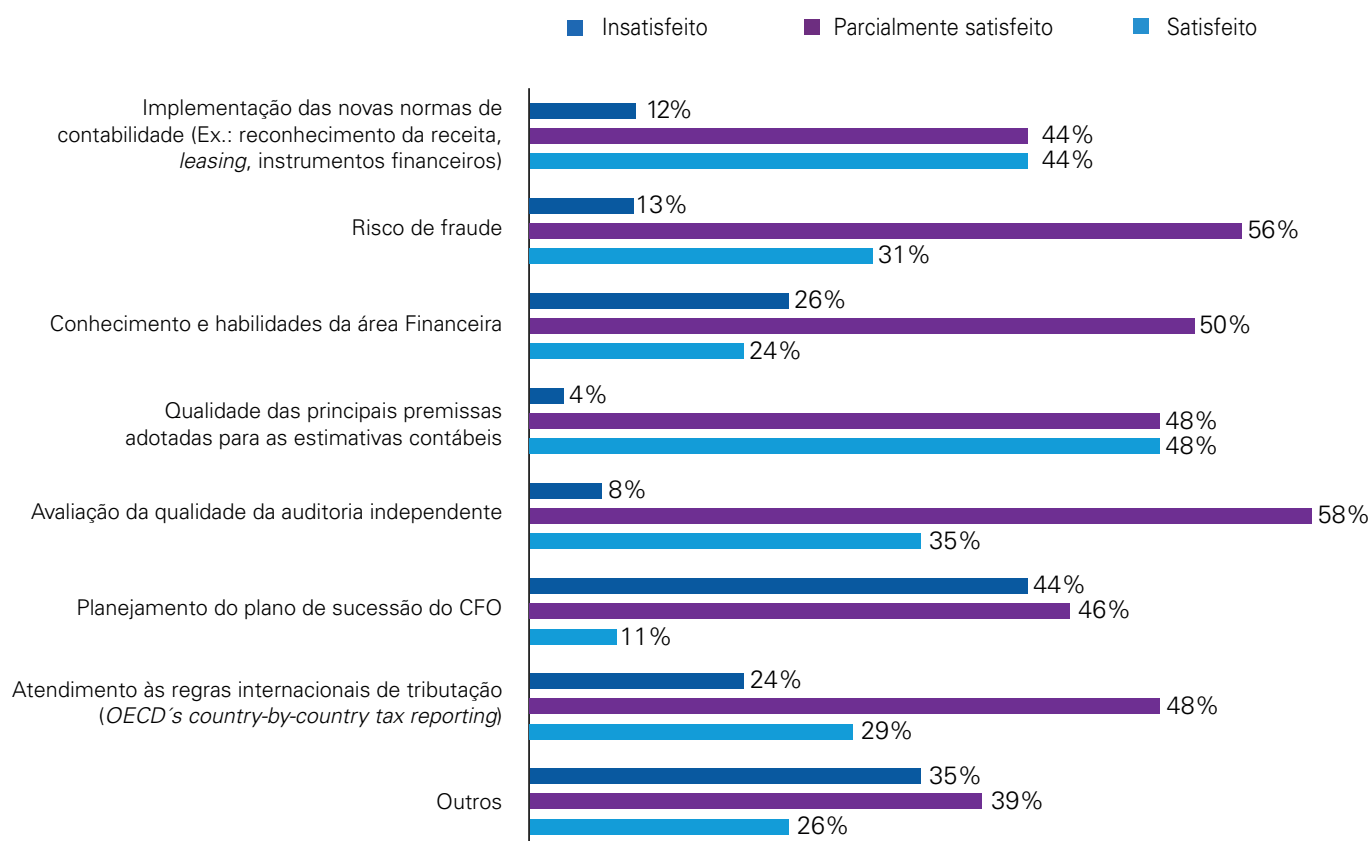
O plano de sucessão do CFO e a qualidade dos profissionais das áreas Contábil e Financeira permanecem como pontos fracos.

Dos respondentes brasileiros, 100% estão insatisfeitos com a atenção dada nas discussões sobre o plano de sucessão do CFO, enquanto globalmente este número cai para 44%.

Além disso, 67% dos respondentes brasileiros informam estar parcialmente satisfeitos com o foco dado aos riscos relacionados à fraude.

P Com base nos assuntos que representam os maiores desafios para a sua empresa, apresentados na questão 1, qual é o seu nível de satisfação com o foco dado pelo Comitê de Auditoria a estes assuntos na sua agenda de reuniões?

Respostas Global

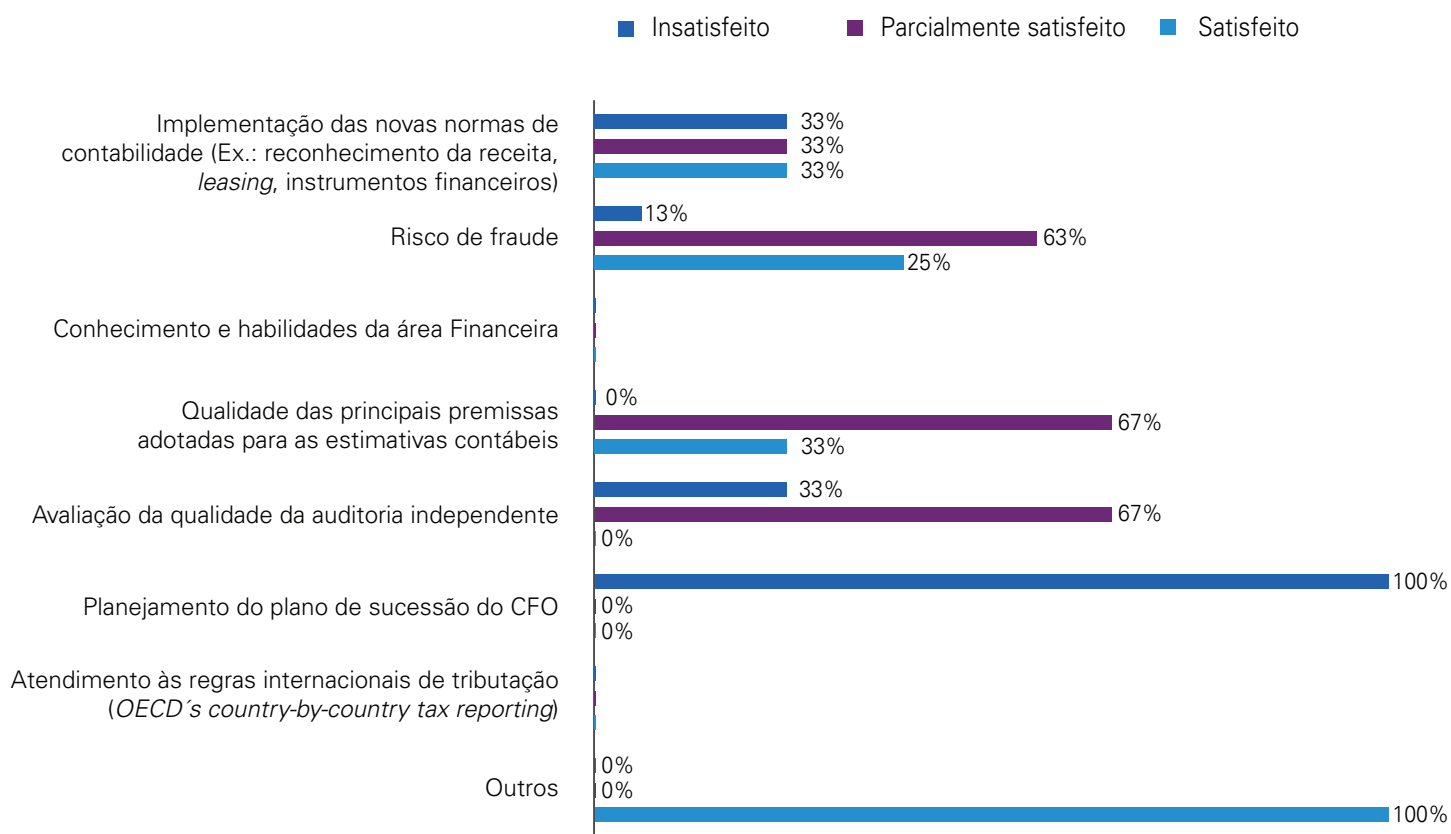


Pode não ser igual a 100% devido ao arredondamento

Considerando as exigências crescentes sobre a área Financeira e sua liderança — relatórios e controles financeiros, gerenciamento de riscos, análises de fusões e aquisições e outras iniciativas em prol do crescimento, engajamento dos acionistas, etc. — os Comitês de Auditoria deverão dedicar cada vez mais tempo à área Financeira, incluindo composição e habilidades, treinamento e recursos, assim como o plano

sucessório para o diretor-financeiro e outros principais executivos da área. Como o Comitê de Auditoria avalia o conhecimento e a qualidade da área Financeira? Os funcionários recebem os treinamentos e recursos dos quais necessitam para terem sucesso? De que forma são motivados a manter o foco na *performance* de longo prazo da empresa? Quais são os pontos de vista dos auditores internos e independentes?

Respostas Brasil



Pode não ser igual a 100% devido ao arredondamento

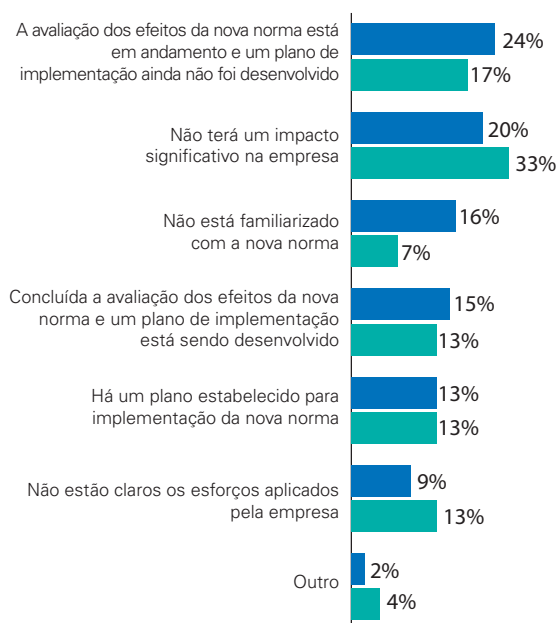
Dois assuntos podem precisar de mais destaque na pauta do Comitê de Auditoria: a implementação das novas normas contábeis e as mensurações não contábeis.

Poucos Comitês de Auditoria divulgaram que na empresa em que atuam há um plano de implementação para duas novas mudanças nas normas contábeis: o reconhecimento de receitas (*revenue recognition*) e *leasing*. Considerando o escopo e a complexidade para a sua implementação e o impacto nos negócios, nos sistemas, controles internos e nos recursos, o Comitê de Auditoria deverá se certificar

de que todos os esforços e recursos serão aplicados para a adaptação a estas mudanças. Além disso, os Comitês de Auditoria devem estar atentos aos indicadores não financeiros divulgados pela empresa e possíveis regulações ou pronunciamentos dos órgãos reguladores sobre o assunto. 24% globalmente e 7% no Brasil disseram que seu papel ou seus *inputs* sobre este assunto são muito limitados.

P Qual é o status na empresa onde você atua, na implementação das novas normas internacionais de contabilidade relacionadas ao reconhecimento de receitas e *leasing*?

Nova norma para o reconhecimento de receita



Nova norma sobre o contrato de *leasing*



Global

Brasil

Pode não totalizar 100% devido ao arredondamento

P

Qual é o papel do Comitê de Auditoria na avaliação de como a empresa deve apresentar as mensurações não contábeis, e quais apresentar? (Selecione todos que se aplicam)

Global		Brasil
31%	O Comitê de Auditoria discute com a gestão o processo pelo qual são desenvolvidas as mensurações não contábeis	43%
27%	O Comitê de Auditoria discute a efetividade dos controles e o processo para a divulgação das mensurações não contábeis	46%
25%	A empresa não divulga mensurações não contábeis	13%
24%	O Comitê de Auditoria discute a correlação das mensurações não contábeis com a realidade dos negócios e dos resultados da empresa	37%
24%	Papel do Comitê de Auditoria ou <i>inputs</i> que ele apresenta são muito limitados	7%

Múltiplas respostas permitidas

É fundamental que as mensurações não contábeis tenham destaque na pauta do Comitê de Auditoria, e que haja um diálogo consistente com a gestão sobre o processo — e os controles — utilizados para o seu desenvolvimento e seleção e a relação destas mensurações não contábeis com a real situação do negócio e dos resultados. Entre as questões a serem

consideradas: Qual o processo pelo qual a empresa decide se divulgará mensurações não contábeis? Qual o papel do Comitê de Auditoria? O Comitê de Auditoria está seguro de que as mensurações não contábeis estão sendo utilizadas para aumentar a transparência e não para distorcer os resultados?

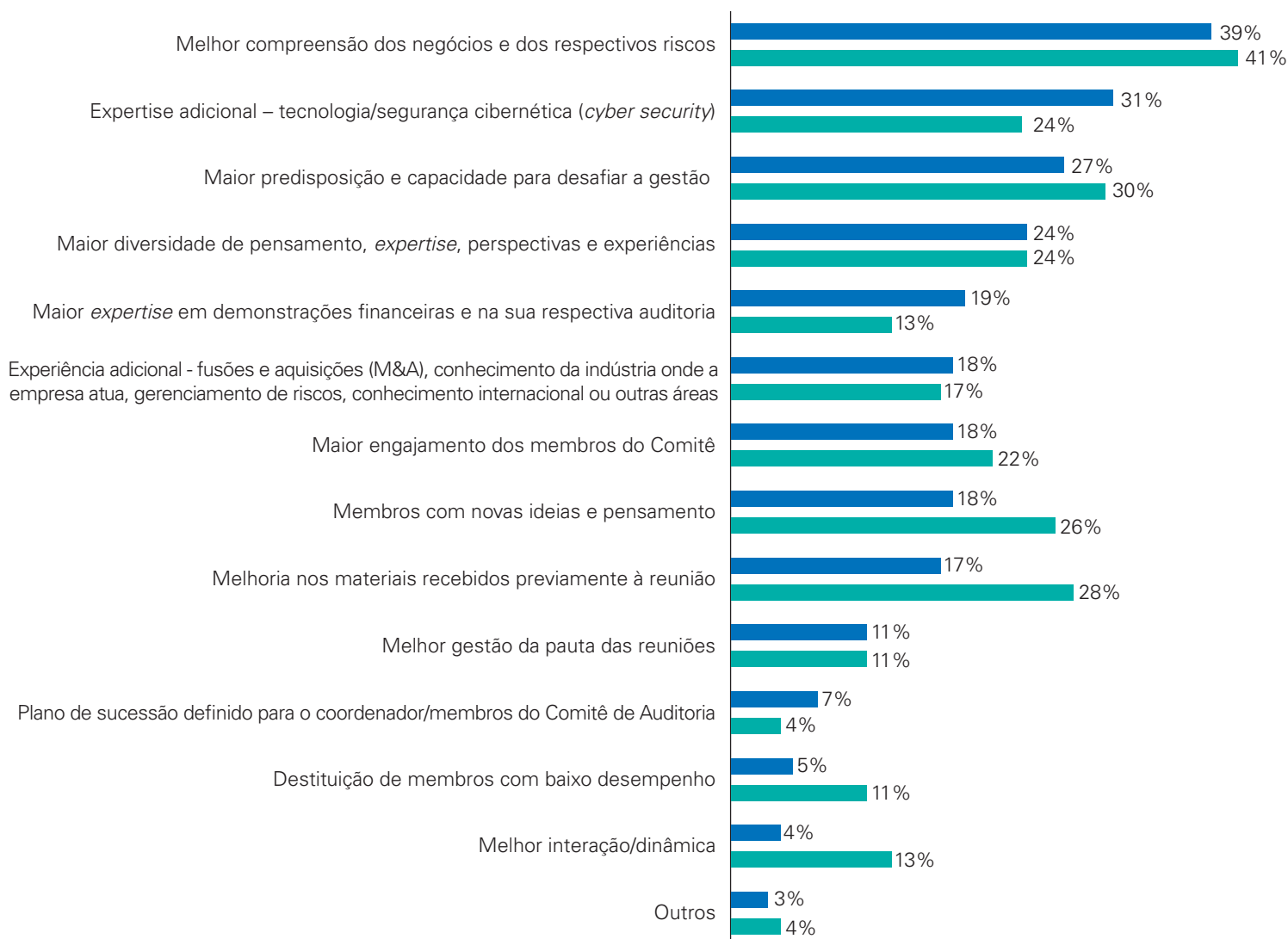
A efetividade do Comitê de Auditoria depende da compreensão do negócio.

Os membros do Comitê de Auditoria responderam que um melhor entendimento do negócio e dos respectivos principais riscos aumentaria a efetividade da sua função de monitoramento. Também visualizam o conhecimento

especializado adicional em tecnologia e em segurança cibernética (*cyber security*) como fundamental, já que aumentaria a sua capacidade de supervisionar os riscos dessa natureza.

P

O que mais beneficiaria a efetividade do Comitê de Auditoria? (Selecione até três opções)



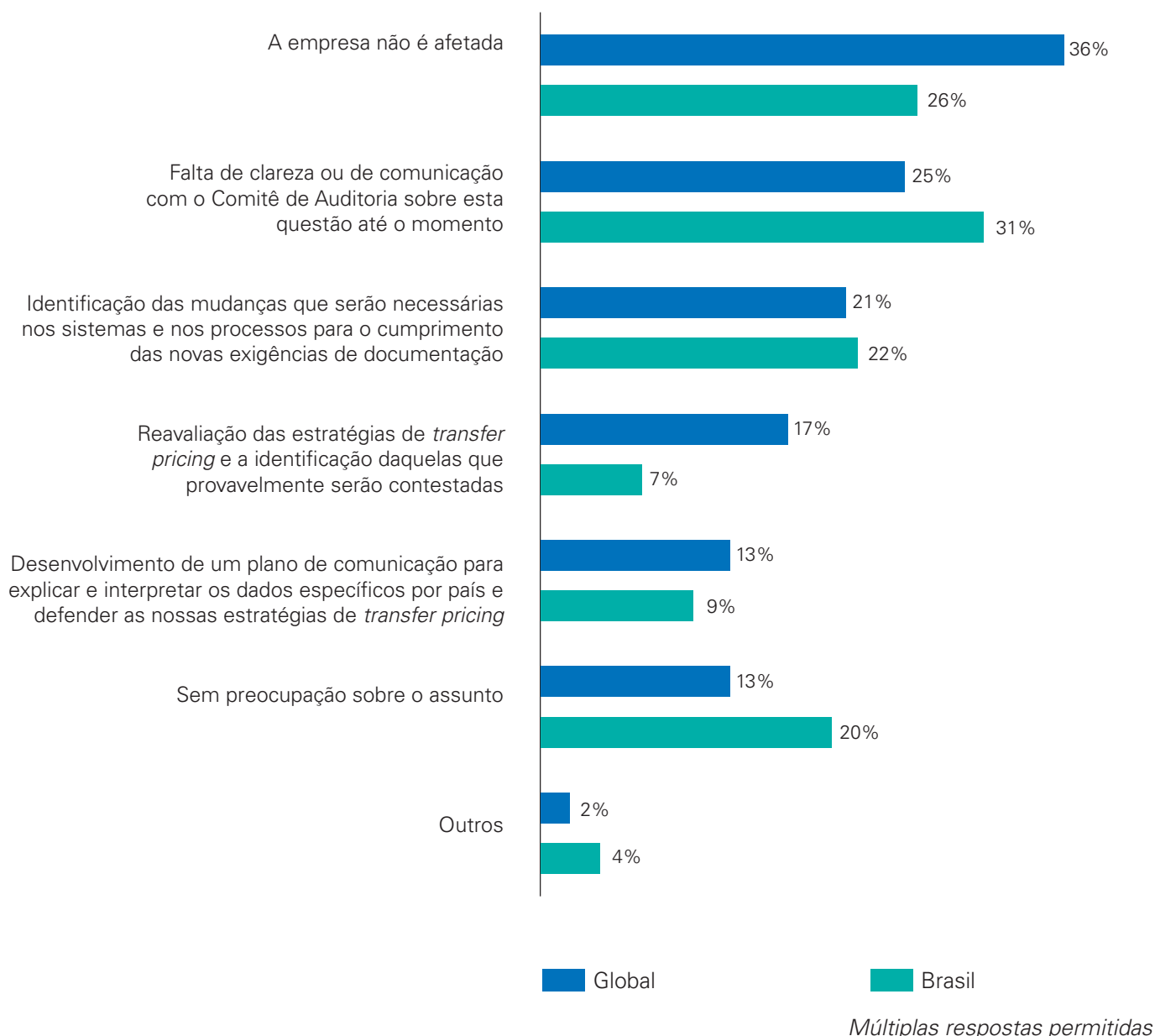
Global

Brasil

Múltiplas respostas permitidas

P

Quais (caso haja) das seguintes áreas representam preocupação significativa para você, para que a empresa possa cumprir com as regras da OECD para a divulgação tributária individual (*OECD's country-by-country tax reporting*)? A primeira divulgação será obrigatória a partir de 31 de dezembro de 2017. (Selecione todas que se aplicam)



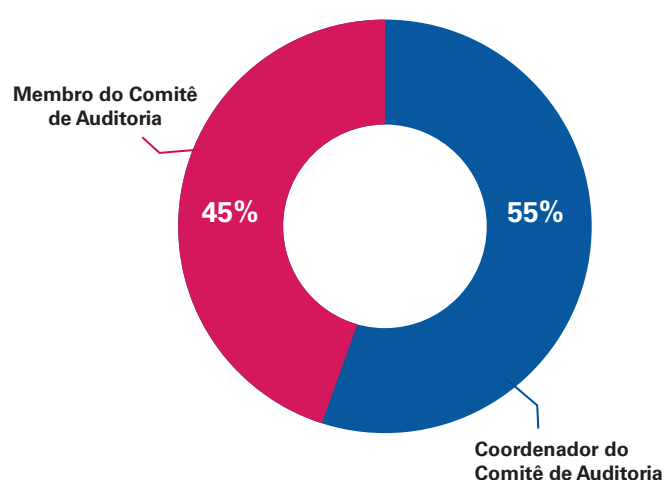
A obrigação de cumprir com as regras da OECD para a divulgação tributária individual (*OECD's country-by-country tax reporting*) também é um assunto imediato. O impacto sobre as empresas multinacionais será profundo, com implicações significativas na preparação e na divulgação de informações tributárias, no *tax compliance*, nas políticas de *transfer pricing*, nas auditorias fiscais, nos litígios tributários e no risco reputacional. Comitês de Auditoria destas empresas deverão avaliar o quanto

elas estão preparadas: Quais mudanças nos sistemas e nos processos serão necessárias para o atendimento às novas exigências relativas à documentação? As estratégias de *transfer pricing* foram avaliadas e foram identificadas aquelas que provavelmente serão contestadas? Há um plano de comunicação eficaz para explicar e interpretar os dados por país e defender adequadamente as estratégias de *transfer pricing*?

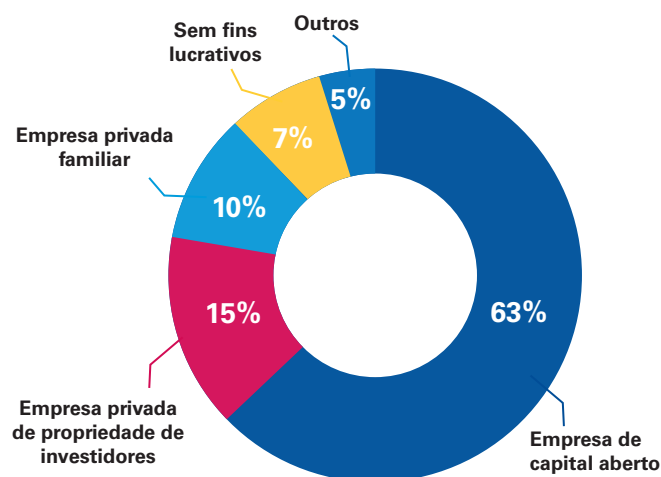
Perfil dos respondentes

Os resultados baseiam-se na nossa pesquisa global realizada de agosto a outubro de 2016 em 42 países, contemplando 832 questionários respondidos.

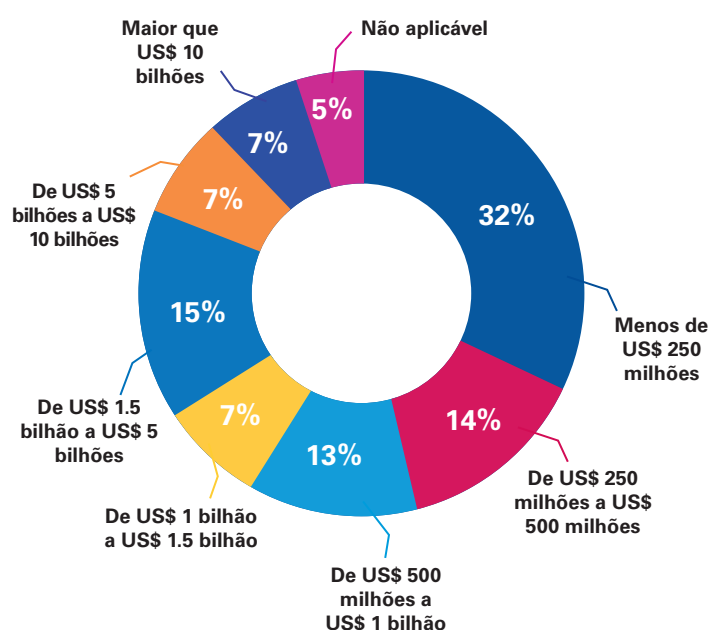
Cargo no Comitê de Auditoria



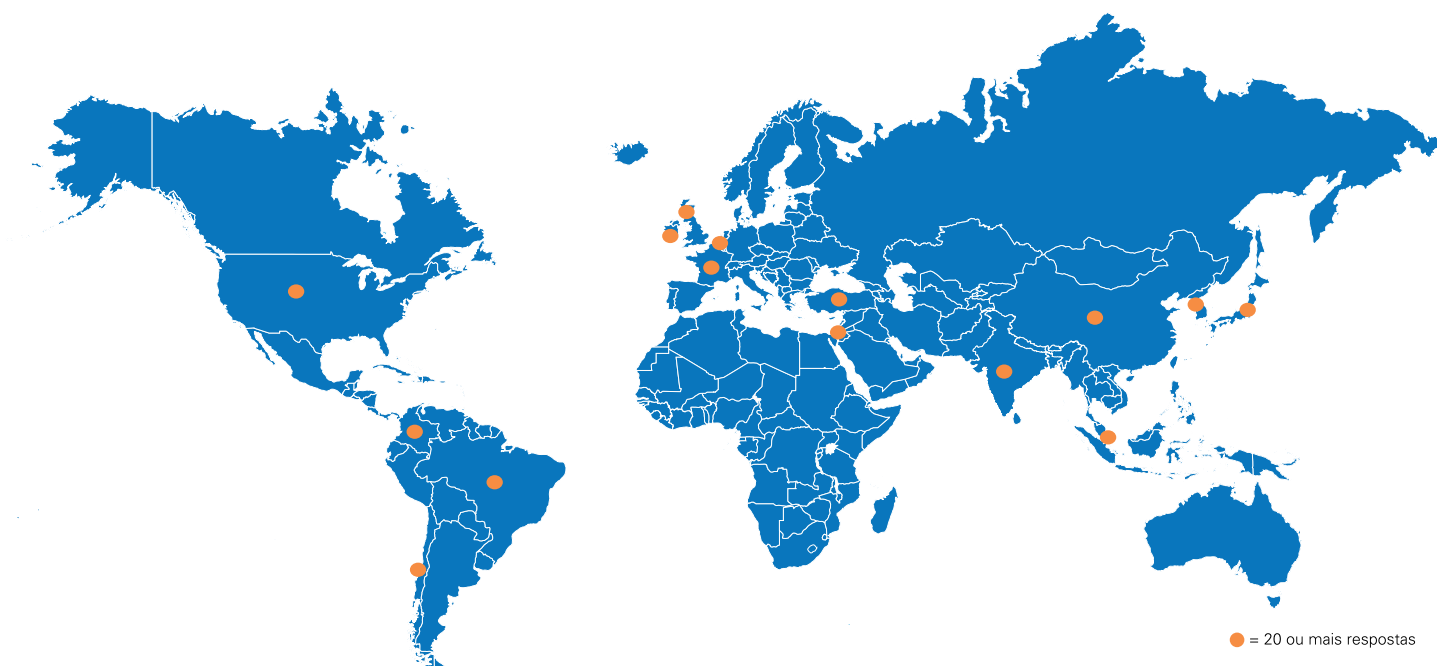
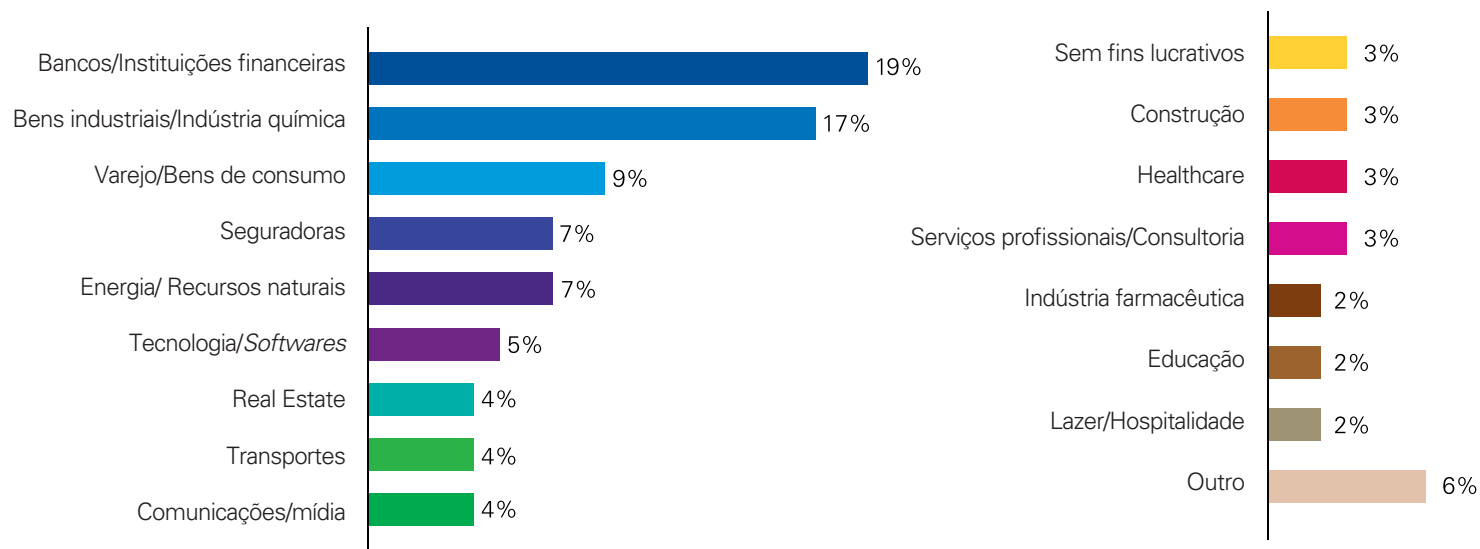
Tipo de empresa



Receita anual (USD)



Indústria/Setor



Países participantes

África do Sul	Brasil	Estados Unidos	Israel	Panamá
Angola	Canadá	Filipinas	Japão	Quênia
Argentina	Chile	França	Luxemburgo	Reino Unido
Austrália	China/Hong Kong	Gana	Malásia	Suíça
Bahrein	Colômbia	Índia	Malta	Tailândia
Bélgica	Coreia	Indonésia	México	Taiwan
Bermudas	Emirados Árabes Unidos	Irlanda	Holanda	Turquia

Sobre o ACI Institute e o Board Leadership Center - BLC

Como parte do ACI Institute, o Board Leadership Center promove a troca de informações e o desenvolvimento das boas práticas de governança. Lançado em 1999 nos Estados Unidos e em 2004 no Brasil, o ACI é um importante fórum de discussão, que dissemina informações relevantes aos membros de Comitês de Auditoria, de Conselhos Fiscais e de Conselhos de Administração das organizações, permitindo o aprimoramento das percepções sobre suas responsabilidades e atividades, fortalecendo sua forma de atuação.

O ACI promove mesas de debate, realiza pesquisas e divulga informações por meio de algumas publicações durante o ano. Entre os temas abordados nos fóruns do ACI destacam-se as atividades e a eficácia dos Comitês de Auditoria, dos Conselhos Fiscais e dos Conselhos de Administração; as boas práticas de governança em empresas familiares; o gerenciamento de riscos; como as boas práticas são avaliadas pelas agências de *rating* e pelas instituições financeiras; o IFRS e a Lei nº 11.638; a responsabilidade civil dos administradores e o D&O, entre outros.

Saiba mais em www.kpmg.com.br/aci

Contato

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e do BLC Brasil
Sócio-líder de Consultoria em Riscos da KPMG

Clara Cardoso

Gerente sênior - ACI Institute do Brasil

Tel.: (11) 3940-1500
acibrasil@kpmg.com.br

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

www.kpmg.com.br

[!\[\]\(fe3aebe81acea8d45108cd2768939da7_img.jpg\)](#) [!\[\]\(0eef4a60de6ea648e23dfa6079e4dd07_img.jpg\)](#) [!\[\]\(9adff8af06744607601d4d78a077407c_img.jpg\)](#) [!\[\]\(395be9d756be8915d0bdae78e34df585_img.jpg\)](#) /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 [ou inserir o nome da publicação, do informativo ou de outro material que esteja sendo remetido] 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.