

ASSOCIAÇÃO DE CONSELHEIROS DO BRASIL

## Olá! Esta é a sua newsletter da ACBrasil

Um clipping sobre as iniciativas da ACBrasil e temas relevantes para a governança corporativa

A ACBrasil tem por finalidade promover, fortalecer, congrega e representar profissionais que atuam como conselheiros em organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, tendo como meta implantar princípios e práticas de Governança Corporativa, em prol do desenvolvimento sustentável e gerando impacto positivo sobre a sociedade.

**NESTA EDIÇÃO**

Toque em um tema para ir direto ao conteúdo

- OPINIÃO** **Desalinhamento entre CEO e conselheiros: uma variável de risco**  
Bruno Villella analisa por que o gap entre CEO e Conselho deixou de ser questão cultural e virou risco mensurável — com dados do McKinsey, Spencer Stuart e Barclays.
- FINANÇAS** **Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: definindo papéis**  
Hugo Daniel Azevedo e Daniel Cerqueira explicam as diferenças legais e práticas entre os dois órgãos, e por que a confusão de papéis pode fragmentar a linha de defesa da empresa.
- ECONOMIA** **Geopolítica, dólar em queda e o dilema dos juros no Brasil**  
Marcelo Fonseca analisa o cenário Incomum de 2026: dólar abaixo de R\$ 5, Selic em 14,5%, expectativa de cortes graduais e o impacto na economia real em ano eleitoral.
- AGENDA** **Iniciativas: encontros no dia 21, Mentoria e Mercado de Capitais para PMEs**  
Eventos simultâneos no Rio e em SP em 21/mai. Programa de Mentoria ACBrasil inicia em 11/mai. Exposição sobre mercado de capitais para PMEs com especialistas da BEE4.
- FORMAÇÃO** **Programa executivo internacional: certificação Sorbonne/IAE Paris**  
Associados ACBrasil têm condições especiais no International Certificate in Project Management and Organizational Performance (120h) — Imersões no Rio, aulas online e semana na Sorbonne em Paris.

OPINIÃO

## Desalinhamento entre conselheiros e CEO pode se tornar um problema caro

**Bruno Villella**  
linkedln.com/in/brunovillella  
Associado da ACBrasil

Uma pesquisa publicada no Harvard Law School Forum on Corporate Governance aponta que 60% dos conflitos entre CEO e Conselho têm origem em falhas de comunicação e expectativas de desempenho mal estabelecidas desde o início da relação. Não é má-fé. É arquitetura mal construída. No Brasil, a taxa média de aderência das companhias às práticas recomendadas de governança corporativa atingiu 68,2% em 2025, mas a prática com maior índice de não conformidade é justamente a de aprovação e atualização do plano de sucessão do CEO pelo Conselho — com 55,2% das empresas respondendo "não". E o custo não é só cultural. Empresas com relações tensas entre CEO e Conselho apresentam retorno aos acionistas 23% menor do que aquelas com relações colaborativas, segundo dados compilados pelo McKinsey.

Uma reportagem sobre o tema pode ser acessada aqui:  
[startse.com — CEO e conselho: times opostos?](#)

### Uma variável de risco

Apenas 22% dos CEOs globalmente concordam que seus conselhos oferecem suporte eficaz para navegar um ambiente de negócios complexo. Entre os conselheiros, 43% afirmam estar entregando esse suporte. O gap de 21 pontos percentuais, revelado pela pesquisa Spencer Stuart Closing the Confidence Gap (abril/2025, nº 2.481), não é anedótico — é cada vez mais caro.

O diagnóstico é convergente entre instituições independentes. McKinsey, Protiviti/Broadridge e o Strategic Management Journal encontram, com metodologias distintas, o mesmo padrão: conselheiros se autoavaliam consistentemente acima do que os CEOs percebem receber. Apenas 15% dos CEOs sentem que podem ser sempre vulneráveis com seus conselhos ao tomar decisões difíceis. Mais de 40% dizem que raramente ou nunca conseguem sê-lo.

O custo do distanciamento já saiu do plano cultural. Segundo o Barclays Investment Banking, 2025 foi um ano recorde: 32 CEOs americanos resignaram dentro de um ano após uma campanha de investidor ativista, alta de 38% sobre a média dos quatro anos anteriores. A Fortune traduziu o fenômeno em risco pessoal: aquele primeiro contato de um ativista eleva a probabilidade de demissão de um CEO de 5% (cinco anos atrás) para algo próximo de 1 em 5 hoje.

No Brasil, o sinal mais alarmante vem da pesquisa IBGC/EY/TozziniFreire 2025: a prática de governança com maior índice de não conformidade é, justamente, a aprovação e atualização do plano de sucessão do CEO pelo Conselho — 55,2% das empresas respondem "não". Em paralelo, conselheiros brasileiros se reconhecem menos preparados para discutir IA, mudanças climáticas e desastres ambientais (IBGC, fev/2025, 349 respondentes), embora inovação e tecnologias emergentes liderem a pauta dos conselhos no país (79%).

### Distanciamento é problema de design, não de personalidade

Tratar o gap CEO–Conselho como questão de "química interpessoal" é desviar o foco da causa raiz. A própria Spencer Stuart oferece a evidência mais reveladora: 68% dos CEOs que tiveram conversas explícitas com seu Conselho sobre o tipo de suporte esperado se sentem efetivamente apoiados, contra 50% dos que não as tiveram. Dezoito pontos percentuais que o exercício mais simples — e mais barato — de governança pode resolver. Mas que poucos fazem.

Conselhos disfuncionais não permanecem internamente disfuncionais. Quando o colegiado não consegue articular defesa substantiva da estratégia em curso — porque não a compreende, porque não foi engajado, ou porque já estava descontente sem ter tido coragem de dizê-lo — o ativista encontra terreno fértil. A relação CEO–Conselho deixou de ser tema de governança formal: virou variável de risco.

### Três movimentos práticos

- ✓ **Contratação explícita no início do mandato.** Por escrito, quais decisões competem ao Conselho, ao CEO, e quais são deliberadas conjuntamente. Revisar anualmente.
- ✓ **Plano de sucessão do CEO como pauta anual obrigatória.** Não é tema delicado a evitar — é teste de maturidade do colegiado.

✓ **Comunicação multicanal e calibrada.** Memorando regular conciso, canal de alertas, sessões temáticas. A regra de Hubert Joly (Best Buy): má notícia precisa viajar mais rápido que a boa.

A pergunta final, posta de forma direta: a relação entre CEO e Conselho da sua empresa foi desenhada para o mundo em que ela precisa operar hoje ou para o mundo em que operava quando o Conselho foi formado? Quem hesita já está mais distante do que imagina.

*As opiniões dos articulistas não refletem, necessariamente, a posição da ACBrasil a respeito dos temas abordados.*

◀ VOLTAR AO RESUMO

FINANÇAS

## Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria: definindo papéis

**Hugo Daniel Azevedo**

[linkedin.com/in/hdazevedo](#)

**Daniel Cerqueira**

[linkedin.com/in/daniel-a-cerqueira](#)

de Comissão de Finanças da ACBrasil

Nas estruturas de governança corporativa, é relativamente comum que o Conselho Fiscal (CF) e o Comitê de Auditoria (CAud) convivam dentro da mesma organização. Embora ambos tratem de temas como demonstrações financeiras, controles internos e auditoria, eles o fazem a partir de perspectivas diferentes. Quando a empresa não define com clareza o papel de cada órgão, bem como os fluxos de informação, agendas de trabalho e entregáveis esperados, surgem problemas práticos: duplicidade de pedidos feitos à Auditoria Interna, à Auditoria Externa ou à área de Contabilidade, lacunas de responsabilidade — muitas vezes expressas na frase "achei que isso era tarefa do outro órgão" —, conflitos de interpretação sobre independência, além de desgaste com a administração e com os auditores. No limite, essa confusão pode gerar riscos relevantes para a qualidade da governança da companhia.

### O Conselho Fiscal

Trata-se de um órgão previsto na Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), com funções típicas de fiscalização dos atos da administração e de emissão de opiniões sobre temas societários e demonstrações financeiras. Suas atribuições estão descritas principalmente no art. 163 da lei. Dois aspectos ajudam a compreender o "DNA" do Conselho Fiscal: ele não é um comitê do Conselho de Administração — trata-se de um órgão com desenho jurídico próprio dentro da estrutura societária — e suas competências são legais e indelegáveis, ou seja, não podem ser substituídas ou transferidas para outro órgão, por mais qualificado que ele seja.

### O Comitê de Auditoria

Em essência, funciona como órgão de assessoramento do Conselho de Administração, responsável por aprofundar análises relacionadas à auditoria, aos controles internos, à qualidade das demonstrações financeiras, à gestão de riscos e à integridade das informações divulgadas. Após esse trabalho técnico, o comitê apresenta recomendações ao Conselho de Administração, apoiando decisões mais bem informadas. Em setores regulados — especialmente no sistema financeiro — a presença do Comitê de Auditoria costuma ser ainda mais central, pois existem normas específicas do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional que tratam da estrutura de auditoria e de sua interação com auditores independentes.

### A diferença essencial: linha de reporte

O Conselho Fiscal atua como um mecanismo de fiscalização previsto na legislação societária, reportando diretamente aos Acionistas ou Assembleia Geral. Já o Comitê de Auditoria funciona como um braço técnico do Conselho de Administração. Enquanto o Comitê de Auditoria atua como o "gestor" da relação com os auditores independentes — recomendando a contratação, avaliando honorários e discutindo o plano de trabalho —, o Conselho Fiscal atua como um "consumidor crítico" desse serviço: seu dever legal não é gerenciar os auditores ou ditar seu escopo, mas sim interrogar suas conclusões, exigir esclarecimentos e validar seus relatórios em benefício da organização e dos acionistas.

### Os riscos da superposição

O risco de superposição não decorre da coexistência dos dois órgãos — indispensável à boa governança —, mas da incapacidade de cada um, dentro da sua alçada, em processar e reagir a sinais de riscos corporativos. Conforme a jurisprudência da CVM (PAS CVM nº 19957.007916/2019-38), a mera existência de comitês técnicos e estruturas de conformidade sofisticadas não serve de salvo-conduto para falhas cometidas pela administração. O dever de diligência exige um "ceticismo profissional" ativo que deve aumentar proporcionalmente à gravidade do risco.

No caso do PAS CVM nº RJ 2017/0294, a CVM deixou claro que o Conselho Fiscal não se isenta de seu dever legal de apontar inconsistências diante de claros sinais de alerta, pelo simples fato de o Comitê de Auditoria existir e ter avaliado previamente as contas da companhia. Essa inércia mútua pode gerar uma falha sistêmica onde a accountability fica diluída sob o falso pretexto de que o "outro" já adotou a devida diligência.

### Investigação de irregularidades

Há uma zona particularmente sensível: a investigação de denúncias, fraudes e irregularidades. Muitas organizações envolvem simultaneamente múltiplos órgãos — Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna e Compliance — o que pode gerar duplicidade de apuração, risco de vazamento de informações e conflitos de atuação. A boa prática recomenda a definição prévia de um protocolo claro: quem recebe a denúncia, quem faz a triagem, quem conduz a investigação e como CF e CAud serão informados ao longo do processo, em níveis e momentos bem definidos.

A governança não se sustenta pela conformidade formal, mas pela prática efetiva e pela coragem técnica de romper o silêncio diante de irregularidades. É imprescindível que o Comitê de Auditoria atue como o investigador técnico da gestão de riscos, enquanto o Conselho Fiscal se consolida como a sentinela final da legalidade — impedindo que a complexidade corporativa sirva de escudo para a irresponsabilidade.

A maioria das vagas de conselheiros é preenchida através de networking.

Na ACBrasil, você pode criar e fortalecer contatos e parcerias.

Fale com a gente: [contato@acbrasil.org.br](mailto:contato@acbrasil.org.br)

◀ VOLTAR AO RESUMO

## Geopolítica, dólar em queda e o dilema dos juros no Brasil

Por Marcelo Fonseca

[linead@com.fm/marcelofonseca](mailto:linead@com.fm/marcelofonseca)  
 Associado da ACBrasil

O cenário econômico global em 2026 tem sido marcado por uma combinação pouco usual: ao mesmo tempo em que a guerra envolvendo Estados Unidos, Israel e Irã elevou a incerteza internacional, os mercados passaram a incorporar uma crescente expectativa de resolução diplomática do conflito. Esse equilíbrio delicado ajuda a explicar por que, diferentemente de outros episódios de tensão geopolítica, o comportamento recente de variáveis financeiras tem sido menos intuitivo — inclusive no Brasil.

Tradicionalmente, conflitos armados levam investidores a buscar segurança em ativos como o dólar, provocando sua valorização global. Nos momentos mais agudos da escalada militar, esse movimento foi observado, acompanhado por forte alta do petróleo e volatilidade nas bolsas. No entanto, nas últimas semanas o cenário mudou: sinais de cessar-fogo e negociações entre EUA e Irã têm reduzido a aversão ao risco e favorecido mercados emergentes.

### O mercado acredita. O Banco Central, nem tanto

No Brasil, o reflexo mais visível está no câmbio. O real vem se valorizando de forma consistente: o dólar está sendo negociado abaixo de R\$ 5, atingindo níveis mínimos em mais de dois anos e acumulando queda superior a 10% em 2026. Esse fortalecimento tem várias explicações: o elevado diferencial de juros — com a Selic em 14,50% ao ano — atrai capital estrangeiro para renda fixa, e o fluxo positivo de exportações de commodities melhora os termos de troca nacionais.

Esse ambiente também se reflete nos contratos de DI, que funcionam como uma “aposta” dos investidores sobre a trajetória futura da Selic. Com menos pressão inflacionária vinda do câmbio e da energia, as taxas futuras tendem a ceder, sinalizando expectativa de cortes graduais da taxa básica.

### O dilema clássico do Banco Central

Por um lado, a valorização do real ajuda a conter a inflação, abrindo espaço para redução dos juros. Por outro, a incerteza internacional e o risco de reversão do cenário (caso o conflito volte a se intensificar) exigem prudência. O consenso do mercado aponta para uma trajetória de cortes moderados, com a Selic permanecendo em patamar elevado ao longo de 2026, possivelmente ao redor de 13% no fim do ano — conforme o Relatório Focus do BC de 5 de maio.

### Como isso chega à economia real

No consumo, a valorização do real tem efeitos positivos: ao baratear produtos importados e conter a inflação, preserva o poder de compra das famílias. A perspectiva de queda gradual dos juros tende a aliviar o custo do crédito ao longo do tempo, ainda que de forma lenta. Adicione-se ainda os efeitos do Desenrola 2.0, que aliviará endividamentos.

No investimento, o cenário se torna um pouco mais favorável. Juros ainda altos continuam sendo um obstáculo, mas a combinação de câmbio mais estável, inflação sob controle e entrada de capital estrangeiro melhora o ambiente de negócios. Empresas passam a ter mais previsibilidade para planejar projetos — embora esse impulso positivo possa ser mitigado enquanto o conflito ainda estiver em curso.

Por fim, o impacto sobre o crescimento econômico tende a ser moderadamente positivo, mas limitado. A economia brasileira deve crescer em torno de 1,5% a 2% em 2026, refletindo o equilíbrio entre fatores de estímulo (câmbio forte, inflação em queda) e restrição (juros ainda elevados). Mas não nos esqueçamos: estamos em ano de eleições, e mais impulso fiscal pode trazer crescimento maior, mesmo que temporário.

[← VOLTAR AO RESUMO](#)

## INICIATIVAS

### Encontros da ACBrasil — dia 21

**Rio de Janeiro:** apresentação sobre "Conselhos 2027: eleições, guerra e economia na era da IA", com profissional da XP-Inove. Começa às **17 horas** no Centro Empresarial Mourisco 501, torre Pão de Açúcar, 6º andar. Seguido de happy hour.

**São Paulo:** segundo Ponto de Encontro ACBrasil do ano, às **18h30**, no restaurante Via Castellí (rua Martim Prado 341, Higienópolis). Valor: R\$ 110 (chico tipos de pizza, água e refrigerante). Valet gratuito.

### Programa Executivo Internacional

Associados da ACBrasil terão condições especiais para o **International Certificate in Project Management and Organizational Performance**, desenvolvido em parceria entre a IDGP Academy e a Sorbonne/IAE Paris — certificação Internacional de 120 horas.

Estrutura: Imersão no Rio (18-21/jun) · aulas online ao vivo (jul-out) · Imersão na Sorbonne - Paris (2-6/nov).

Informações: [albergarias@idgp.global](mailto:albergarias@idgp.global)

### Mercado de Capitais para PMEs

Na última terça-feira, dia 5, aconteceu uma exposição de especialistas da BEE4 sobre "Mercado de Capitais para PMEs", evento online organizado por Hugo Daniel Azevedo, da Comissão de Finanças da ACBrasil. O encontro abordou Regime Fídeli, mercado de acesso, estruturas de dívida e equity, blockchain e redução de burocracia no mercado de capitais.

### Mentoria

Começa na próxima segunda-feira, dia **11 de maio**, a 1ª Edição do programa de Mentoria da ACBrasil — iniciativa para apoiar pessoas em transição de carreira, especialmente conselheiros e C-levels. Coordenado por **Karina Pincelli Izzo**. A primeira edição vai até setembro.

[← VOLTAR AO RESUMO](#)

### 10 de maio — Dia das Mães

Neste mês de maio, a ACBrasil celebra o Dia das Mães, reconhecendo nelas uma das formas mais puras de governança: o cuidado com o agora com o olhar atento ao amanhã. Zelo, gestão de conflitos, monitoramento, mentoria... as mães são as primeiras conselheiras da vida.

### 8 de maio — Dia do Profissional de Marketing

A data homenageia os responsáveis por criar estratégias de conexão entre empresas e consumidores, fortalecer marcas e impulsionar a inovação.

Ainda não se associou à ACBrasil?  
Junte-se a nós através do QR Code



[contato@acbrasil.org.br](mailto:contato@acbrasil.org.br)

© 2026 ACBRASIL — ASSOCIAÇÃO DE CONSELHEIROS DO BRASIL