



A agenda dos Conselhos de Administração em 2018

Audit Committee Institute

As agendas dos Conselhos de Administração em 2018 continuam a evoluir, em resultado dos impactos disruptivos da inovação tecnológica, de um maior escrutínio sobre temas de liderança e cultura corporativa e das crescentes exigências ao nível ambiental e social. Em paralelo, as expectativas dos investidores e outros *stakeholders* de um maior envolvimento do *Board*, mais diversidade e melhor desempenho a longo-prazo apontam o foco para o posicionamento futuro da empresa. Tendo em consideração o crescimento lento da economia, as incertezas na área fiscal, nos mercados, nas políticas de infra-estruturas e as tensões geopolíticas existentes, o ano que agora começou exige critérios cautelosos e fundamentados na definição do enfoque e da visão de longo-prazo.

Com base nas perspectivas recolhidas no último ano junto de membros de Conselhos de Administração definimos 10 questões que os Administradores devem ter em conta na definição das suas agendas para 2018:



1. Criação de valor a longo-prazo e o papel da empresa na sociedade:

O contexto do desempenho corporativo está a mudar, com o papel da empresa na sociedade a tornar-se o principal enfoque do pensamento corporativo.



2. Equilibrar a estratégia e risco:

Gerir o equilíbrio entre a estratégia e o risco é um exercício cada vez mais importante (e desafiante).



3. Geopolítica:

O Conselho de Administração tem uma noção adequada do grau de exposição da empresa aos riscos geopolíticos?



4. Inovação:

Os avanços na digitalização, robótica, Inteligência Artificial questionam os modelos operativos e comerciais existentes, pressionando as Administrações para que as suas organizações se mantenham à frente dos actuais e futuros concorrentes.



5. Gestão do talento e inclusão:

Atrair, recrutar e formar a adequada força de trabalho requer tempo e dedicação. As Administrações desempenham um papel crucial ao assegurar que os executivos estão focados na estratégia adequada.



6. Ciber-segurança:

É necessário alargar o âmbito das discussões no *Board*, abrangendo os temas de ciber-segurança. Apesar da atenção crescente que estes temas têm vindo a merecer, as ameaças à integridade dos dados e dos sistemas continuam elevadas. Nesse sentido, a supervisão por parte das Administrações deve evoluir em linha com as alterações no ambiente digital.



7. Composição do Conselho:

A composição do *Board* deve ser objecto de uma análise cuidada: o talento e competências existentes estão alinhados com a estratégia e as necessidades da empresa no futuro?



8. Cultura corporativa:

É importante prestar especial atenção aos riscos que emanam da postura da gestão de topo (*tone at the top*), cultura e incentivos. O ditado inglês "culture eats strategy for breakfast" é mais verdade do que nunca.



9. Envolvimento dos accionistas:

Obter o *engagement* dos accionistas está a tornar-se prioritário, à medida que os investidores institucionais responsabilizam cada vez mais os Conselhos de Administração pelo desempenho da empresa e a melhoria dos padrões de *governance*, exigindo maior transparência e o envolvimento de Administradores independentes.



10. Regulação:

Os negócios estão habituados ao escrutínio crescente por parte dos reguladores. Apesar de se moverem cada vez mais rápido, com vista a inovar e capitalizar as oportunidades em novos mercados – alavancando novas tecnologias e dados ou envolvendo-se com um número crescente de *stakeholders*, em cadeias de abastecimento cada vez mais longas e complexas – a maioria das empresas enfrenta cada vez mais riscos de *compliance*.

Sobre o *Audit Committee Institute*

O *Audit Committee Institute* está em mais de 30 países, promovendo a discussão e reflexão em torno dos temas relevantes e com impacto para Entidades de Interesse Público.

kpmg.pt