



Como construir um conselho de administração de alta performance?

Board Leadership Center e ACI Institute
Global Pulse Survey

Edição Brasil – 2016

kpmg.com/globalACI





Conteúdo

Como construir um conselho de administração de alta performance?	02
Sumário executivo (cinco takeaways)	03
Perfil dos respondentes	04
Principais conclusões	
Composição do conselho de administração e alinhamento com a estratégia: prioridades fundamentais	05
Obstáculos para a formação de um conselho de alta <i>performance</i>	07
Planejar a sucessão é fundamental, mas poucos possuem um plano formalmente estabelecido	08
Mecanismos para alcançar a composição "ideal"	09
Como os conselhos de administração têm se posicionado para o futuro	10
Ao redor do mundo: tendências por país e por setor de atuação	11

Como construir um conselho de administração de alta performance: um panorama global sobre a composição do conselho

Alinhar o perfil e as competências dos seus membros com a estratégia da empresa é um dos principais endereçadores do conselho de administração com relação à sua composição e sucessão. Este também é um tema de grande preocupação na visão dos investidores, dos órgãos reguladores e da mídia: o conselho possui as habilidades e *expertise*, bem como a diversidade e a variedade de perspectivas essenciais para exercer o seu papel de supervisão – e para contribuir para o sucesso a longo prazo da empresa?

Para melhor compreender as ferramentas e abordagens aplicadas pelos conselheiros para alcançar a combinação ideal de habilidades, *backgrounds*, *expertise* e perspectivas – o que funciona, o que não funciona e o que pode dificultar o processo – o ACI Institute, com o apoio do Board Leadership Center da KPMG, realizou esta pesquisa junto a mais de 2.300 conselheiros e diretores executivos em 46 países. As questões também foram endereçadas por meio de entrevistas com membros de conselhos de administração e líderes empresariais de seis países para a última edição da publicação Global Boardroom Insights¹.

Os resultados consolidados mostram que muitos conselhos de administração vêm reavaliando o processo de formação do conselho como um todo – desde a eleição e a integração de novos membros até a avaliação e a própria sucessão. Como um conselheiro observou, "Selecionar as pessoas certas com o perfil técnico e pessoal mais adequado é uma arte e uma ciência, mas a composição do conselho pode ser muito mais sistêmica do que um trabalho de suposição."

De acordo com a nossa pesquisa, no mundo todo os conselheiros percebem que ainda há muito a desenvolver nesse aspecto; somente 36% estão "satisfeitos" e 49% estão "parcialmente satisfeitos" com a atual combinação de habilidades, *backgrounds* e experiência nos conselhos em que atuam. A pesquisa identificou alguns dos principais desafios ou obstáculos para a formação de um conselho de administração de alta *performance*, bem como os passos necessários para superá-los e posicionar-se como um ativo estratégico para a empresa.

Esperamos que estes resultados e conclusões possam servir de apoio às discussões sobre a composição do conselho de administração e sobre o planejamento da sucessão, fornecendo *insights* para auxiliar conselheiros a enfrentarem o grande desafio de formar e manter o conselho "ideal".

— KPMG's Audit Committee Institute Brasil

¹ KPMG Audit Committee Institutes, *Global Boardroom Insights: Building a Great Board*.

Sumário executivo (cinco takeaways)



A composição do conselho de administração e o seu alinhamento com a estratégia da empresa são prioridades.

Considerando o ambiente atual de negócios e os riscos correspondentes – além de um intenso e crescente escrutínio por parte dos investidores, agentes reguladores e pela mídia – a prioridade para muitos conselhos tem sido alinhar o perfil e as habilidades dos seus membros com a estratégia da empresa, tanto de curto como de longo prazo. Os respondentes identificaram vários motivos para este significativo foco na composição do conselho, incluindo a necessidade de uma maior diversidade entre os membros, de forma que possam compreender o ambiente competitivo, a velocidade das mudanças tecnológicas e os potenciais agentes desestabilizadores do modelo de negócios da empresa.



Barreiras significativas podem dificultar o processo de formação de um conselho de administração de alta performance.

O desafio mais citado pelos respondentes foi "encontrar conselheiros com experiência geral em negócios e com a *expertise* necessária especificamente à empresa" (69%). "Identificar o perfil e as habilidades dos conselheiros que serão necessários para os próximos 3-5 anos" ficou em segundo lugar (55%), seguido pela resistência à mudança em razão da habitual forma de pensamento (43%).



Apesar do amplo reconhecimento da importância do planejamento de sucessão na composição do conselho de administração, poucos têm um plano de sucessão formalmente estabelecido. Apesar da maioria dos respondentes afirmar que um plano formal de sucessão é um mecanismo essencial para alcançar uma melhor composição do conselho, apenas 31% relataram ter um plano de sucessão formalmente estabelecido ou em andamento.



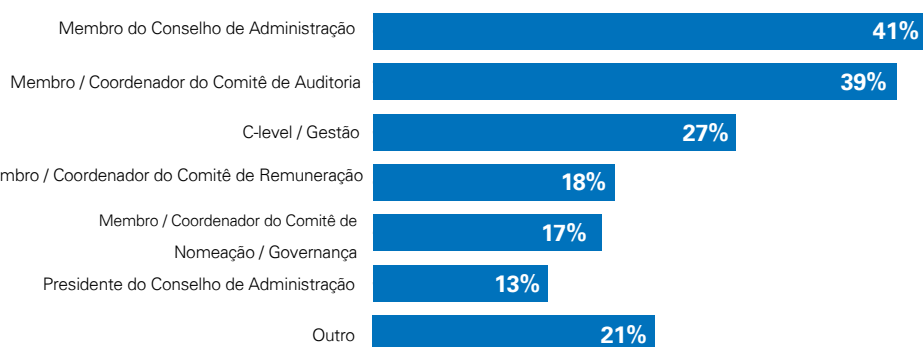
Existem mecanismos importantes que podem ajudar a manter a composição ideal do conselho de administração — mas muitas vezes são subutilizados. A maioria dos participantes citou avaliações eficazes do conselho (87%) e planos de sucessão formais (77%) como os mecanismos mais efetivos para alcançar a melhor composição do conselho. No entanto, como anteriormente mencionado, poucos têm um plano de sucessão formalmente estabelecido, e quase um terço cita a "ausência de uma avaliação eficaz do conselho de administração e de seus membros individualmente" e "dificuldade em destituir conselheiros com *performance* insatisfatória", como os maiores obstáculos à formação e à manutenção de um conselho de alta *performance*.



Gerar a renovação e o *turnover* necessários para chegar à melhor composição do conselho de administração requer uma abordagem proativa. Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de uma abordagem estratégica integrada ao plano de sucessão, composição e diversidade, que deve fazer parte das discussões do conselho de administração sobre a estratégia de longo prazo da empresa. A avaliação do órgão e de seus membros individualmente também é imprescindível — e um tema crucial que requer atenção.

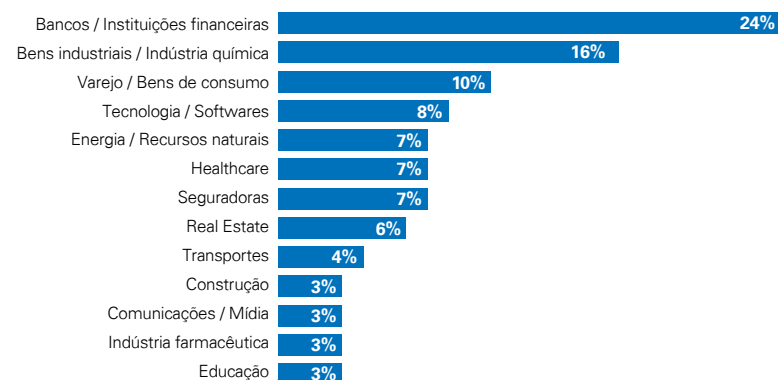
Perfil dos respondentes

Por cargo/órgão



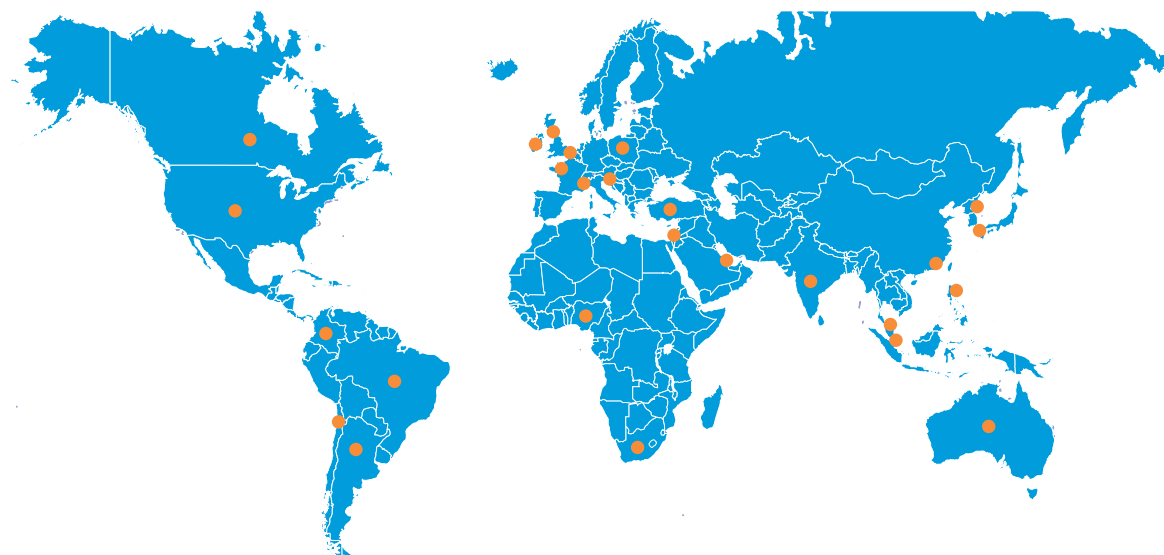
Múltiplas respostas permitidas

Por indústria*



*Nota: Aqueles que selecionaram "Outro" foram excluídos.

Países participantes



África do Sul
Alemanha
Angola
Arábia Saudita
Argentina
Austrália
Áustria
Bahrein
Bélgica
Bermudas
Brasil
Canadá
Catar
Chile
China/Hong Kong
Coreia

Colômbia
Dinamarca
Emirados Árabes Unidos
Espanha
Estados Unidos da América
Filipinas
Finlândia
França
Gana
Holanda
Índia
Indonésia
Irlanda
Israel
Itália
Japão

Luxemburgo
Malásia
Malta
México
Nigéria
Nova Zelândia
Polônia
Portugal
Reino Unido
Singapura
Suíça
Tailândia
Turquia
Vietnã

● = 20 ou mais respostas



Quais desafios ou preocupações têm maior influência na forma como o conselho de administração tem avaliado sua composição atual e futura — habilidades, *backgrounds*, experiências e perspectivas? (selecione três opções)

Composição do conselho de administração e seu alinhamento com a estratégia: prioridades fundamentais.

A nossa pesquisa anterior mostrou que o envolvimento dos conselhos na estratégia da empresa onde atuam, aumentou nos últimos três anos. Dado ratificado pela pesquisa 2016, mas agora com maior foco no perfil do conselho. Dadas as demandas do atual ambiente de negócios e dos seus respectivos riscos, além de um intenso e crescente escrutínio por parte dos investidores, agentes reguladores e pela mídia - uma prioridade fundamental para muitos conselhos tem sido alinhar o perfil e as habilidades dos seus membros com a estratégia da empresa, seja para o curto quanto para o longo prazo. Os respondentes significativamente concordaram com esta afirmação. Um deles, por exemplo, declarou: "Seja para endereçar uma lacuna existente relativa à tecnologia ou encontrar pessoas com experiência internacional, o talento dos membros do conselho precisa ser parte da discussão estratégica". Outro declarou: "Estratégia é a principal razão que tem levado os conselhos de administração a reavaliarem e questionarem o seu conjunto de habilidades e a sua composição. Quais são os *gaps* do conselho em relação à estratégia da empresa?"

Mais da metade dos respondentes citou a necessidade de maior diversidade de experiência e perspectivas. Um conselheiro comentou: "Diversidade em termos de *background* de membros do conselho é importante, tanto em termos de conhecimento ou *expertise* técnica, quanto de conhecimento do negócio e experiência internacional." Os participantes identificaram várias outras razões para este crescente foco na composição do conselho, incluindo a necessidade de haver conselheiros que compreendam o ambiente competitivo, a velocidade das mudanças tecnológicas e os potenciais agentes desestabilizadores do modelo de negócios da empresa. Um membro de conselho declarou que a tecnologia está altamente relacionada à "necessidade de se manter competitivo", e que encontrar conselheiros com "ampla experiência de negócios e conhecimento em tecnologia é um verdadeiro desafio".

² KPMG Pulse Survey, "Calibrating Strategy and Risk: A Board's Eye View," 2015.

Global		Brasil
75%	Alinhamento da composição do conselho de administração com a estratégia da empresa para os próximos 3-5 anos	81%
61%	Necessidade de maior diversidade de pontos de vista / <i>backgrounds</i>	69%
54%	Ruptura do modelo de negócio e outras ameaças competitivas	52%
34%	Velocidade das mudanças tecnológicas	33%
30%	Necessidade de perspectiva / experiência internacional	20%
21%	Foco / preocupações de investidores na atual composição do conselho de administração	25%
17%	Riscos cibernéticos	10%
8%	Outros	10%

Múltiplas respostas permitidas

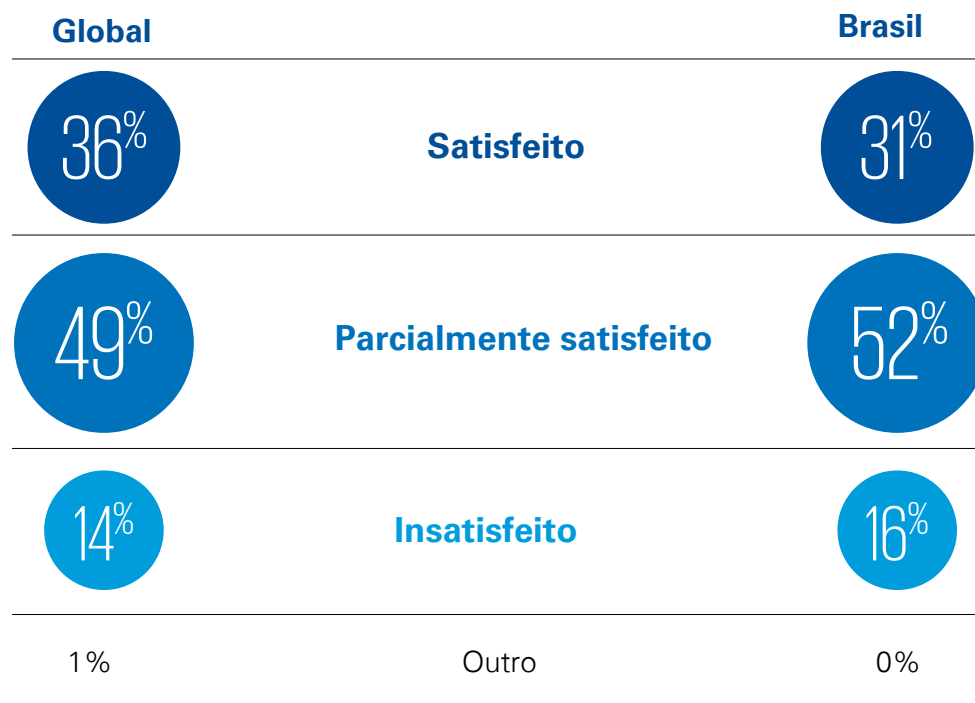


Qual o seu nível de satisfação em relação ao atual mix de habilidades, *backgrounds*, experiência e perspectivas do conselho de administração para desafiar a visão estratégica da gestão e contribuir para que a empresa possa enfrentar um cenário global cada vez mais volátil e intenso?

Metade dos conselheiros participantes enxergam espaço para melhorias quando se trata da capacidade do conselho em desafiar a gestão e ajudar a guiar a empresa no atual ambiente de incertezas. Somente 36% dos respondentes informaram estar satisfeitos com o atual mix de habilidades, *backgrounds*, experiências e perspectivas do conselho para desafiar as decisões estratégicas da gestão e contribuir para que a empresa possa enfrentar um cenário global cada vez mais volátil e intenso, enquanto a maioria se avaliou parcialmente satisfeita ou insatisfeita.

Uma conselheira enfatizou a importância da diversidade em linhas de indústrias e de tipos de entidades, por exemplo, o recrutamento de membros com experiência em universidades, na área governamental, em sociedades civis, bem como empreendedores e com atuação em empresas familiares. "O assunto passa novamente pela questão de habilidades", observou ela.

Um conselheiro habilidoso e preparado levantará alternativas e diferentes cenários, e o fará de forma colegiada, de modo que o conselho pense em possibilidades múltiplas. A real diversidade de pensamentos requer diversidade de experiências... diversidade é uma questão muito maior do que simplesmente gênero ou idade. Há um contexto estratégico e uma importância mais amplos com relação à diversidade que os conselhos de administração precisam considerar."





Na sua opinião, quais são as maiores barreiras para se construir — e manter — um conselho de administração de alta *performance*? (selecione três opções)

Existem barreiras significativas que podem dificultar o processo de formação de um conselho de administração de alta *performance*.

O desafio mais citado pelos respondentes foi "encontrar conselheiros com experiência geral em negócios e com *expertise* necessária à empresa" (69% globalmente e 52% no Brasil). "Identificar o perfil dos conselheiros que será necessário para os próximos 3-5 anos" ficou em segundo lugar, seguido pela resistência à mudança em razão da habitual forma de pensamento.

As empresas devem olhar para o futuro no momento da nomeação dos conselheiros, caso contrário, a sua composição e as suas competências poderão não estar de acordo com o atual estágio de desenvolvimento da organização ", concordou um conselheiro entrevistado. "O viés do *status quo* é um grande obstáculo para a manutenção de um conselho de alta *performance*."

Um número significativo de respondentes destacou a importância de um processo eficaz de recrutamento e seleção dos conselheiros, e "a inclusão do conselho como um importante elemento do plano estratégico da empresa" como alguns dos principais componentes na construção de um conselho eficaz e no seu posicionamento para o futuro.

Global		Brasil
69%	Encontrar conselheiros com experiência em negócios em geral e com <i>expertise</i> específica (Ex: Tecnologia/Segurança Cibernética)	52%
55%	Identificação de membros que serão necessários ao conselho de administração nos próximos 3-5 anos	56%
43%	Resistência a mudanças em razão da forma habitual de pensamento	42%
32%	Cultura do conselho de administração que não incentiva questionamentos e discussão aberta	32%
31%	Falta de avaliação eficaz do conselho de administração e de seus membros individualmente	44%
29%	Dificuldade em afastar conselheiros com <i>performance</i> insatisfatória	32%
21%	Perda gradual de independência (real ou percebida) dos conselheiros há muitos anos na empresa	30%
11%	Falta de processo de integração para novos conselheiros	6%
10%	Outro	5%

Múltiplas respostas permitidas



Em que medida o conselho de administração tem endereçado seu plano formal de sucessão?

Apesar do amplo reconhecimento da importância do planejamento na sucessão dos membros do conselho de administração, poucos conselhos têm um plano de sucessão formalmente estabelecido.

Como mostrado na página 9, mais de 3/4 dos respondentes citaram um plano de sucessão formal como um mecanismo eficaz para moldar a melhor composição do conselho – atrás apenas do item "avaliações de desempenho". No entanto, parcela significativa dos respondentes relatou pouca ou nenhuma discussão sobre a sucessão do conselho de administração (33% globalmente e 56% no Brasil), e 1/3 apontou ter discussões informais quando uma vaga precisa ser preenchida. No Brasil, só 10% responderam que debates consistentes sobre plano de sucessão estavam "em andamento", e 9% afirmaram ter "um plano de sucessão formal, alinhado com necessidades futuras da empresa, estabelecido e revisto periodicamente". Enquanto a maioria dos conselhos focou nos últimos anos em seu papel fundamental no planejamento da sucessão do CEO, aparentemente muitos deixaram de lado seus próprios planos de sucessão. Um especialista em recrutamento de conselheiros destacou que os conselhos de administração nos últimos anos "têm apresentado uma abordagem cada vez mais rigorosa na sucessão dos executivos, com um mapa de sucessão revisado regularmente pelo conselho." Conselhos de administração poderiam aplicar abordagem similar para a sua própria composição.

Global		Brasil
36%	Necessidades futuras do conselho são discutidas apenas informalmente, ou quando uma vaga no conselho precisa ser preenchida	25%
33%	Pouca ou nenhuma discussão sobre sucessão do conselho de administração	56%
17%	Discussão consistente pelo conselho — plano de sucessão em andamento	10%
14%	Plano de sucessão formal, alinhado com necessidades futuras, em funcionamento e revisto periodicamente	9%



Na sua opinião, quais são os mecanismos mais eficientes para alcançar a combinação ideal de habilidades, *backgrounds*, experiências e perspectivas no conselho de administração? (selecione trs opções)

Existem diversas formas de mecanismos que podem auxiliar na composição ideal do conselho – mas muitas vezes são subutilizados.

A maioria dos participantes citou um processo de avaliação formal e efetivo do conselho (87% globalmente e 95% no Brasil) e um plano de sucessão formal (77% globalmente e 80% no Brasil) como os mecanismos mais efetivos para se alcançar uma melhor composição do conselho. No entanto, como mencionado anteriormente, poucos têm um plano de sucessão formalmente estabelecido, e quase um terço cita a "ausência de uma avaliação eficaz do conselho de administração e de seus membros individualmente" e "dificuldade em destituir conselheiros com *performance* insatisfatória", como os maiores obstáculos à formação e à manutenção de um conselho de alta *performance*.

Como um especialista em recrutamento de conselheiros observou, "avaliações do conselho podem ser uma ferramenta útil, especialmente no início de um processo de renovação ou quando o órgão está prestes a passar por profundas mudanças. Nos casos em que há problemas não resolvidos no conselho ou em que a empresa passou por mudanças significativas desde que os principais membros foram nomeados, um processo de avaliação de desempenho do conselho pode solucionar a questão". Quase metade dos respondentes mencionou limites relativos a mandatos (em anos ou termos) de conselheiros como um mecanismo efetivo para manter a composição ideal do conselho. No entanto, pesquisas recentes³ indicam que limites relativos a mandatos atualmente não têm sido amplamente adotados, e que a opinião dos investidores sobre o assunto não é tão consistente⁴. Um terço dos respondentes disse que "monitorar o mandato médio do conselho" é importante, e notamos que alguns investidores institucionais têm adotado políticas que consideram prazo médio de mandato.

³ 2015 Spencer Stuart Board Index aponta que 13 conselhos do S&P 500 (3%) definem limites específicos de mandato para conselheiros, 66% informam em suas diretrizes de governança corporativa que não há limite de mandato, e 31% não mencionam o tema.

⁴ Cam C. Hoang, "Institutional Investors and Trends in Board Refreshment," Dorsey & Whitney LLP via Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 8 de abril de 2016.

Global		Brasil
87%	Um processo formal e efetivo de avaliação do conselho de administração	95%
77%	Plano de sucessão formal do conselho de administração	80%
49%	Limite de mandatos (anos ou períodos) para conselheiros	48%
33%	Monitoramento da média de mandatos dos conselheiros	31%
22%	Limite de idade	15%
17%	Ampliar o número de membros do conselho de administração	15%
15%	Outro	15%

Múltiplas respostas permitidas



Quais medidas estão sendo aplicadas pelo conselho de administração para se preparar para o futuro? (selecione todas as opções aplicáveis)

Gerar a necessária renovação e *turnover* para alcançar a melhor composição do conselho de administração requer uma abordagem proativa

Quais medidas os conselhos estão tomando hoje em prol de seu posicionamento futuro? Quase metade dos participantes informou que o conselho está avaliando suas necessidades futuras, e 45% globalmente disse que o processo de recrutamento está levando em conta habilidades específicas – no Brasil, esse número cai para 1/4. Outras ações incluem melhorar a avaliação de desempenho do órgão e dos conselheiros para identificar *gaps*, bem como aperfeiçoar a integração/capacitação dos membros. Ressaltando uma das principais barreiras que o conselho tem enfrentado, menos de 20% mencionou a destituição de membros com baixo desempenho. Um entrevistado destacou a importância de tomar medidas a esse respeito, comentando que: "se um conselheiro não está mais contribuindo de forma significativa por qualquer motivo que seja, o conselho deve abordar a questão direta e respeitosamente."

A principal conclusão da pesquisa é que uma abordagem estratégica integrada do planejamento de sucessão, composição e diversidade do conselho de administração é necessária e deve ser parte de discussões desse órgão sobre a estratégia de longo prazo. Evidentemente, uma avaliação consistente do conselho de administração e dos conselheiros individualmente também é fundamental – e um importante item que requer atenção por muitos conselhos. Para diversos conselhos, esse é um grande desafio e ponto em que ainda há muito a desenvolver.

Global		Brasil
47%	Avaliação das necessidades futuras do conselho de administração	44%
45%	Recrutamento de forma ativa para <i>expertises</i> / habilidades / perspectivas específicas	25%
31%	Aprimoramento da avaliação do conselho e de seus membros para identificar possíveis <i>gaps</i>	47%
31 %	Aprimoramento do processo de integração e treinamento contínuo dos conselheiros	28 %
29%	Seleção ampla para aumento da diversidade	20%
16%	Destituição de conselheiros com <i>performance</i> insatisfatória	18%
15%	Nenhuma das anteriores	21%
2%	Outro	2%

Múltiplas respostas permitidas

Ao redor do mundo: tendências por país e por setor de atuação

Globalmente, os resultados da pesquisa mostraram algumas variações significativas.

Por país

Maior percentual de respostas sobre pouca/nenhuma discussão sobre o plano de sucessão do conselho de administração: Polônia, Japão, Brasil, Turquia, Bahrein, Colômbia, Chile

Os países mais satisfeitos com o atual *mix* de habilidades, *backgrounds* e experiência nos conselhos de administração para desafiar a atual visão estratégica da gestão: Israel, Singapura, Austrália, Chile

Os países menos satisfeitos com o atual *mix* de habilidades, *backgrounds* e experiência nos conselhos de administração para desafiar a atual visão estratégica da gestão: Coreia, Japão, Nigéria

Países em que nenhum respondente relatou ter um plano formal de sucessão do conselho de administração: Bélgica, Canadá, Chile

Países que mais reportaram ter um plano formal de sucessão do conselho de administração: Nigéria, Suíça (38%)

Por setor de atuação

Citou risco cibernético (*cyber risk*) como um dos elementos responsáveis pelo foco crescente na composição do conselho de administração: Financeiro (29% contra 17% do total)

Citou em maior percentual a necessidade de perspectivas/experiências internacionais: setor de produção industrial/química (45% contra 30% do total)

Citou em maior percentual o alinhamento do perfil e das habilidades do conselho com estratégia: setor de saúde (85% em comparação com 75% do total)

Os menos satisfeitos com o atual *mix* de habilidades, *backgrounds* e experiência nos conselhos de administração para desafiar a atual visão estratégica da gestão: o setor de varejo/bens de consumo (28% em comparação com 36% do total)

Setores que mais reportaram ter apenas discussões informais sobre a sucessão do conselho de administração: setor de tecnologia / *software* (44% contra 36% do total)



Leituras adicionais

[Global Boardroom Insights: Building a Great Board](#)

[Global Boardroom Insights: Calibrating Risk Oversight](#)

[Global Boardroom Insights: The Future of Audit](#)

[Pulse Survey: A Board's-Eye View on Strategy and Risk](#)



Sobre o ACI Institute

Como parte do Board Leadership Center, o ACI Institute 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.

www.kpmg.com.br



© 2016 KPMG Risk Advisory Services Ltda., 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.