

Empresas Familiares: a agenda do Conselho de Administração 2021/2022



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Covid-19, recessão econômica, eventos climáticos extremos, inquietações e movimentos sociais, e um cenário de crescente polarização política desenham um panorama intimidador e de alto risco para os negócios. A volatilidade global aumentará o desafio, impulsionada por tensões comerciais e geopolíticas, bem como fontes de financiamento e administração das dívidas, disrupção tecnológica e dos modelos de negócios, aumento do risco cibernético e escrutínio regulatório. A pressão sobre o conselho de administração, a gestão, os funcionários e a governança tem sido um grande desafio e continuará sendo por um longo período.

Assim como os negócios, os conselhos de administração continuarão a atuar em um cenário de grande incerteza, recuperação econômica desigual e grande expectativa de todos os *stakeholders* — investidores, funcionários, clientes, fornecedores e comunidades. Ademais, mudanças nas tendências do mercado de capitais — como o aumento dos investimentos diretos por fundos de investimentos e private equities e a expansão de formas alternativas de captação de recursos, como as Special Purpose Acquisition Companies (SPACs)¹, com grande aceleração nos Estados Unidos, — têm trazido oportunidades e desafios aos gestores e aos conselhos de administração das empresas familiares na escolha das maneiras mais eficientes para financiar e operar a organização no futuro.

De fato, os conselhos de administração das empresas familiares podem considerar 2021 como uma oportunidade para ajustar sua estratégia de negócio e suas práticas de governança corporativa, endereçando demandas por maior atenção ao propósito corporativo e à visão dos *stakeholders*, à cultura corporativa, à política de remuneração, à diversidade e à inclusão. Aliado a isso, é relevante ampliar o diálogo e os debates nas reuniões do Conselho e reforçar a atenção aos riscos emergentes e às oportunidades que podem ser identificadas.

Com base em diversas pesquisas, estudos e interações com membros de conselhos de administração e líderes executivos, destacamos nove temas que consideramos prioritários para fazer parte da Agenda do Conselho de Administração de empresas familiares em 2021 e 2022.

- Manter o foco na resposta da Administração à Covid-19, sem perder de vista o cenário geral dos negócios.
- Construir um Conselho que represente a estratégia da empresa e suas futuras necessidades.
- Fazer da gestão do capital humano e da sucessão do CEO prioridades.
- Questionar se a empresa está fazendo o suficiente para promover mudanças reais e duradouras no combate ao preconceito sistêmico (*bias*) e ao racismo.

- Reavaliar o foco da empresa em ESG e seu propósito corporativo.
- Atuar na definição do *tone-at-the-top* e monitorar a cultura corporativa.
- Reavaliar se os planos de resposta e resiliência a crises estão alinhados à estrutura de gerenciamento de riscos (ERM) da empresa.
- Abordar a segurança cibernética e a privacidade de dados de forma holística — governança da informação.
- Monitorar atentamente a qualidade das demonstrações financeiras e as informações gerenciais derivadas do processo contábil.



Manter o foco na resposta da Administração à COVID-19, sem perder de vista o cenário geral dos negócios.

A Covid-19 continuará a redefinir os modelos de negócios para praticamente todas as empresas e seus conselhos — independentemente de indústria, tamanho ou localidade. Todos os líderes continuarão enfrentando disrupções e incertezas, seja sobre como retomar ou dar continuidade às operações; enfrentar as implicações de gerenciar a realidade do trabalho remoto; acelerar ainda mais a transformação digital; construir cadeias de suprimentos mais resilientes, ou fortalecer o relacionamento com clientes. Ao mesmo tempo, as empresas estão encontrando novas oportunidades de crescimento nesse cenário incerto.

Navegar pelo desconhecido exigirá um foco maior nas pessoas, na liquidez financeira, nos riscos operacionais e nas contingências, ao mesmo tempo em que se mantém a visão do quadro geral: estratégia, risco e resiliência. Com mudanças constantes nas informações sobre a Covid-19 e nos cenários econômicos, as empresas precisam estar preparadas para se readequarem e, potencialmente, reformularem seu entendimento sobre como a crise da pandemia está impactando as operações.

1 As Special-Purpose Acquisition Company (SPACs), ou Companhias com Propósito Específico de Aquisição em tradução literal, são empresas criadas com o propósito único e específico de levantar capital, através de um IPO, para aquisições de outras empresas, ou parte de seus ativos.

À medida que a vacina contra a Covid-19 se torna realidade, a demanda do consumidor e o crescimento dos negócios retornam e a nova realidade toma forma, será fundamental adotar uma postura ágil e ter uma estratégia para operar com eficiência, mantendo a competitividade e atingindo o crescimento esperado.

Talvez o aspecto prioritário esteja voltado às questões de recursos humanos, especialmente estratégias sobre a volta aos escritórios de maneira segura, a fim de garantir a proteção à saúde dos profissionais, bem como o moral e bem estar da força de trabalho.

Também será preciso estar atento à normatização do trabalho remoto. Ao mesmo tempo que precisarão garantir diversidade e igualdade no ambiente de trabalho, as empresas terão que repensar seus modelos de negócio e reavaliar as implicações operacionais e as políticas internas. A Administração está considerando políticas mais flexíveis de teletrabalho e as implicações com relação ao fluxo produtivo, eficiência, desempenho, desenvolvimento de talento e manutenção da cultura corporativa?

O posicionamento da liderança e a comunicação clara em relação a planos e estratégias de retomada das atividades serão essenciais para manter a confiança de funcionários, clientes e investidores. Compreensão e compaixão se tornaram mais importantes do que nunca: as companhias serão lembradas pela maneira como trataram seus *stakeholders* durante a pandemia da Covid-19.



Construa um Conselho que represente a estratégia da empresa e suas futuras necessidades.

Os conselhos de administração estão cada vez mais focados no alinhamento entre a sua composição e a estratégia da empresa, no curto e no longo prazos. Talento e diversidade nos conselhos também estão no foco dos investidores, reguladores e demais *stakeholders*. Dito isso, está claro que o mundo está mudando mais rápido do que os conselhos.

Mesmo antes da pandemia, alguns investidores institucionais, especialmente as Private Equities, já encorajavam as empresas investidas a focar em diversidade e inclusão, por intermédio dos seus analistas de investimentos, bem como os seus representantes nos conselhos de administração das empresas de seus portfólios.² Paralelamente, essa pressão vem crescendo também sobre os investidores de Venture Capital e as empresas que fazem parte de suas carteiras.

Em 2021, ao menos um dos grandes bancos mundiais declarou que não vai mais subscrever ofertas públicas de ações (IPOs) em companhias que não tenham, pelo menos, dois conselheiros representantes de grupos minoritários.

Além disso, um dos maiores investidores em Private Equities no mundo determinou que um terço dos assentos dos conselhos de administração das empresas nas quais investe nos Estados Unidos seja preenchido por candidatos de grupos minoritários ao longo de um ano a partir do investimento.³ No Brasil, as iniciativas e o ativismo se mostram similares e avançam rapidamente.

O crescente ativismo dos *stakeholders* em relação a esse assunto destaca a urgência e os desafios para as empresas familiares com relação à composição dos seus conselhos de administração: um cenário de constante mudança nos negócios e nos riscos. Lidar com ameaças competitivas, disrupção no modelo de negócios, tecnologia e inovação digital, risco cibernético, as questões do ESG e a volatilidade global requer uma abordagem proativa na composição e na diversidade do conselho — de conhecimento, experiência, gênero, raça/etnia e orientação sexual.

A diversidade na composição do conselho deve permanecer na agenda de prioridades em 2021 e se estender ao longo de 2022, como um importante item para divulgações e comunicação com os proprietários da empresa e os potenciais investidores, e também para auxiliar o conselho a se posicionar estrategicamente no longo prazo. Regras regulatórias de diversidade nos conselhos, estabelecidas em diferentes partes do mundo — como as ações de órgãos reguladores do Reino Unido⁴ e as leis aprovadas pelo Estado da Califórnia, nos Estados Unidos, que tornam obrigatória a diversidade de gênero e étnica/racial nas companhias abertas — e o crescente ativismo de investidores institucionais sobre o assunto, manifestado nas assembleias de acionistas, também serão um dos imperativos no negócio.



Fazer da gestão do capital humano e da sucessão do CEO prioridades

A COVID-19 e os movimentos sociais aumentaram a percepção sobre a importância da gestão do capital humano no desempenho e na reputação das empresas. Para uma melhor supervisão do tema HCM (*Human Capital Management*), muitos conselhos encarregam o comitê de remuneração (ou outro comitê de assessoramento) de supervisionar o desenvolvimento de talentos e outras questões relacionadas. Com isso, têm havido até mudanças nos nomes desses comitês e em seus regimentos para atender a essa demanda.

O plano de desenvolvimento de talentos está alinhado à estratégia e às necessidades de curto e longo prazos da Empresa? As lideranças consideraram se a requalificação de certas categorias de funcionários faz sentido? Quais perfis de profissionais estão em falta e como a empresa agirá para supri-los? De forma mais ampla, à medida que *millennials* e profissionais mais jovens ingressam na força de trabalho em grande número, e grupos de talentos tornam-se globalmente mais diversificados, a empresa tem se posicionado para atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais em todos os níveis?

Não menos importante, o conselho deve garantir que a empresa esteja preparada para uma eventual mudança de CEO, por qualquer circunstância. Os planos de sucessão (incluindo situações emergenciais) para o CEO ou demais executivos são formalizados e revisados anualmente? Há um comitê específico responsável por endereçar esse assunto?

2 "ILPA publishes a diversity and inclusion roadmap for the private equity industry" February 24, 2020, [Institutional Limited Partners Association \(ILPA\)](#).

3 "Blackstone casts a wider net in diversity push," WSJ Pro Private Equity, October, 22, 2020

4 Huw Jones, "UK regulator sets out guidance on LGBTQ+ corporate disclosures," Thomson Reuters, 18 nov. 2020

Ao considerar os possíveis sucessores do CEO ou de outros executivos, o conselho deve assegurar que, se o negócio e a estratégia mudaram em decorrência da pandemia, o perfil do novo CEO ou dos demais executivos foi devidamente atualizado.

As várias crises de 2020 podem exigir mudanças no *pipeline* de sucessão, com algumas habilidades se tornando mais importantes e alguns executivos assumindo maior liderança perante um ambiente de enorme incerteza. Como o conselho consegue conhecer ou identificar os seus executivos no *pipeline* de liderança, especialmente dadas as limitações de um ambiente de trabalho remoto?



Questionar se a empresa está fazendo o suficiente para promover mudanças reais e duradouras no combate ao preconceito sistêmico (bias) e ao racismo.

O impacto desproporcional da Covid-19 em grupos étnicos minoritários e a grande comoção após situações nos Estados Unidos e no Brasil culminaram no debate sobre o racismo sistêmico e a desigualdade de forma global.⁵ As empresas estão fazendo o suficiente — usando seus recursos financeiros, manifestando-se por defesa de políticas públicas, envolvendo-se em parcerias público-privadas e liderando pelo exemplo (“*walking the walk*”) — para promover mudanças reais e duradouras no combate ao preconceito sistêmico (*bias*) e ao racismo?

Ouvir as críticas e reconhecer as injustiças sociais e os preconceitos raciais é imperativo, e demonstrar empatia e apoio é fundamental. Além disso, comunidades, funcionários, clientes e investidores estão convocando as empresas a promoverem mudanças duradouras, transformarem palavras em ações e demonstrarem progresso mensurável.⁶

No webcast do Board Leadership Center da KPMG nos Estados Unidos, os palestrantes destacaram uma série de considerações para conversas mais profundas sobre diversidade e inclusão, dentre elas: o compromisso de construir um *pipeline* de funcionários diversos em todos os níveis da empresa e no próprio conselho de administração, definir diversidade dentro da corporação e estabelecer metas em todos os níveis, medir o progresso trazendo a responsabilidade ao CEO e aos demais líderes, e considerar as práticas de inclusão e diversidade nos fornecedores. A forma como são tratadas essas questões afetará a reputação, a capacidade de atrair e reter talentos e a opinião dos clientes e outros *stakeholders*.⁷



Reavaliar o foco da empresa em ESG e seu propósito corporativo.

O sucesso de uma empresa e o retorno para os acionistas ainda exigem o essencial — gerenciamento dos principais riscos, inovação, capitalização de novas oportunidades e execução da estratégia — mas o contexto para o desempenho das organizações está mudando rapidamente e a pandemia acelerou ainda mais essa mudança.

Desafios contínuos relacionados a remuneração dos executivos, desigualdade de renda, questões ambientais e climáticas, saúde e segurança, inclusão — com as lideranças governamentais cada vez mais limitadas em trazer as soluções — impulsionam o papel social das empresas. Qual é a responsabilidade das organizações para com a sociedade e demais *stakeholders* importantes para seu crescimento?

Mesmo em empresas privadas, o ativismo de funcionários e consumidores em relação a questões ambientais, sociais e de governança (ESG – *Environmental, Social and Governance*) continua a crescer. Os *stakeholders* continuam a demandar discussões mais amplas sobre como a empresa está tratando os riscos e as oportunidades ESG, sobretudo em assuntos relacionados ao “E” e ao “S”, por conta da pandemia.

Quais questões do ESG são de importância estratégica, ou seja, fundamentais para o desempenho de longo prazo da empresa e para criação de valor? Como a Empresa está incorporando o ESG no seu *core business* (estratégia, operações, gestão de risco, remuneração e cultura corporativa)? Existe um compromisso claro e uma liderança forte, bem como a adesão de todos os níveis da empresa?⁸



Atuar na definição do *tone-at-the-top* e monitorar a cultura corporativa.

A Covid-19 aumentou o risco de falhas na conduta ética e no *compliance*, especialmente devido ao elevado risco de fraude decorrente de dificuldades financeiras dos funcionários e da pressão sobre os administradores para cumprir metas financeiras. Por isso, é necessário monitorar de perto a cultura organizacional em todos os níveis e o tom da alta liderança (*tone-at-the-top*), com foco nos comportamentos — e não apenas nos resultados e *yellow flags*. A empresa é sensível aos aspectos de recursos humanos decorrentes da Covid-19, particularmente pressões sobre os funcionários (tanto no escritório ou atuando em casa), saúde e segurança, produtividade, engajamento e auto-estima, e normatização do trabalho remoto? A empresa propicia um ambiente seguro para que as pessoas façam a coisa certa?

Manchetes na mídia abordando falhas na proteção de dados, práticas de vendas agressivas e outras atitudes contestáveis continuam a colocar a cultura corporativa no centro das discussões, da própria empresa, de seus funcionários, seus acionistas, seus clientes e órgãos reguladores. Os próprios conselhos também estão ganhando destaque nas notícias — principalmente em casos de crises corporativas em que os questionamentos dos investidores e dos reguladores se resumem a: “Onde estava o Conselho?”

5 Maria Godoy, “What Do Coronavirus Racial Disparities Look Like State By State,” NPR, May 30, 2020.

6 Richard Edelman, “Systemic Racism: The Existential Challenge for Business,” Edelman.com, September 8, 2020.

7 Race and Accountability in the boardroom, Board Leadership Center US

8 Mais informações sobre a comunicação com acionistas sobre ESG, consulte nossos estudos “Comitê de Auditoria: Prioridades para a agenda de 2021” e “Comitê de Nomeação e Governança: Prioridades para 2021”

Dado o papel crítico da cultura organizacional no desempenho e na reputação de uma empresa, os conselhos vêm adotando abordagens mais proativas para compreender, moldar e avaliar a cultura corporativa.

Ter foco no tom definido pela gestão e tolerância zero para condutas inconsistentes com os valores e os padrões éticos da companhia, incluindo a existência de um “código de silêncio”, é fundamental. É preciso estar atento aos primeiros sinais de alerta, por isso assegure que a empresa possua mecanismos robustos de denúncia e que os funcionários possam usar tais recursos sem medo de retaliação.

Entenda a real cultura da empresa (como as coisas acontecem, e não somente as regras formalizadas ou divulgadas). Utilize todos os recursos disponíveis — pesquisas, auditoria interna, canal de denúncias, mídia social, conversas informais e visita às instalações (seguindo todos os protocolos de segurança) — para monitorar a cultura corporativa e vê-la em ação.

É preciso reconhecer que é mais fácil monitorar o *tone-at-the-top* do que o humor nas outras camadas da empresa (*mood in the middle* e *buzz at the bottom*). Como o conselho consegue obter visibilidade nesses outros níveis da empresa? Certifique-se de que as políticas de remuneração estejam alinhadas com a estratégia da empresa e encoraje comportamentos corretos. Avalie a cultura do próprio conselho, a possibilidade de haver discussões que carecem de independência ou exijam outros pontos de vista.

Cultura e estratégia estão intimamente ligadas. Se a estratégia da empresa mudou como resultado da Covid-19 e seus impactos relacionados, considere, cuidadosamente, quais mudanças na cultura corporativa poderiam ou deveriam ser necessárias.

Conflitos de interesse, incluindo transações com partes relacionadas, podem representar um grande desafio para as empresas familiares, principalmente para os conselheiros que representam terceiros, como *private equity* ou *venture capital*, fundos de investimento ou conselho de família.

Embora, na maioria dos casos, os interesses da(s) família(s) proprietária(s) e dos outros investidores acionistas que os conselheiros representam estejam alinhados, pode haver divergências. Esses conflitos podem surgir na forma de remunerações, bônus e *royalties*, cláusulas de financiamentos e de movimentações patrimoniais, dividendos e distribuições de lucros, cronograma ou estratégias de saída dos acionistas, sucessão de liderança, entre outros.

Esteja atento(a) para identificar, com antecedência, quaisquer conflitos em potencial e tenha apoio das áreas Legal e Jurídica para desenvolver um plano de ação que enderece e solucione essas questões.



Reavaliar se os planos de resposta e resiliência a crises estão alinhados à estrutura de gerenciamento de riscos (ERM) da empresa.

A pandemia serviu para demonstrar a necessidade de se ter uma estrutura robusta de gerenciamento de riscos corporativos (ERM) alinhada com um plano de gerenciamento de crises. A estrutura de gerenciamento de riscos monitora, permanentemente, as mudanças no perfil de riscos da empresa? O conselho de administração tem conhecimento de quem são os gestores dos riscos mais críticos? Está clara a importância da função de um *Chief Risk Officer* (CRO) para criar uma abordagem mais unificada no gerenciamento de riscos? Os eventos e as crises de 2020 levantaram uma série de questionamentos fundamentais para os conselhos e os gestores à medida em que reavaliam os riscos e quanto estão preparados para endereçá-los, tais como:

— **Temos um inventário completo dos riscos críticos da empresa?** A Covid-19 trouxe à tona uma série de riscos emergentes, desde a saúde e a segurança dos funcionários e clientes, passando pela administração de uma força de trabalho remota, a enorme aceleração da transformação, digital, até as mudanças nas demandas dos consumidores e a vulnerabilidade nas cadeias de suprimentos. Eventos climáticos extremos — secas, incêndios florestais, furacões, inundações, elevação do nível do mar — ilustram alguns dos riscos das mudanças climáticas para as empresas. A maioria dos conselheiros e investidores com os quais interagimos reconhece a crise climática como um risco crítico que impacta empresas.⁹ O novo coronavírus e a ascensão de movimentos sociais trouxeram à tona uma série de riscos ESG que também devem estar no centro de debates de líderes empresariais, como o bem-estar dos funcionários, a igualdade salarial, a diversidade racial e de gênero e os direitos humanos, além de debates sobre como as empresas estão atendendo aos compromissos com seus *stakeholders*. A Administração precisará reavaliar frequentemente sua Matriz de Riscos à luz de um ambiente operacional mais dinâmico.

— **Os planos de resposta a crises estão alinhados com o ERM da empresa — e estamos preparados para os cenários mais catastróficos?** Mesmo a melhor estrutura de riscos não vai prevenir todas as crises. Por isso, é preciso ter planos de resposta com foco na agilidade, na resiliência e nos valores corporativos, que mantenham as operações e a reputação da empresa perante uma situação de desastre — e embasados em aprendizados de crises anteriores. Identificar possíveis cenários de crises e construir as respostas usando exercícios de simulação é fundamental. É preciso preparar-se para os piores cenários, tais como longos períodos de interrupção na cadeia de suprimentos, redução substancial nas vendas e na geração de receitas, perda de talentos e profissionais em cargos-chave. A participação do conselho é de grande importância nesses exercícios de simulação.

9 Kristin Bresnahan et al., “Global Investor-Director Survey on Climate Risk Management,” Ira M. Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership at Columbia Law School and LeaderXXchange, October 13, 2020.

— **A estrutura dos comitês de assessoramento do conselho traz foco e atenção adequados aos riscos críticos da empresa, bem como velocidade na resposta e resiliência a crises?** As responsabilidades de supervisão de cada comitê, com relação a riscos corporativos, são claras? Essa definição de responsabilidades ainda faz sentido, considerando as mudanças no ambiente de risco? Embora os conselhos possam relutar em estabelecer comitês adicionais, avalie se a implementação de um comitê de finanças, tecnologia, riscos, sustentabilidade ou um outro comitê poderia melhorar a efetividade do conselho e gerar uma discussão positiva relacionada à supervisão do gerenciamento de riscos. Considere também se os riscos devem ser realocados entre os comitês e se há membros com as habilidades necessárias para supervisionar essas atribuições.



Abordar a segurança cibernética e a privacidade de dados de forma holística — governança da informação

A mudança acelerada para a digitalização que muitas empresas estão experimentando ressalta uma tendência que destacamos no último ano: a importância de uma abordagem holística para a governança de dados, ou seja, os processos e protocolos existentes com relação a integridade, proteção, disponibilidade e uso dos dados.

Os conselhos de administração têm progredido no monitoramento da efetividade na gestão da segurança cibernética. Seja com a maior presença de especialistas de TI nos conselhos, e nos seus comitês de assessoramento; seja com indicadores e relatórios corporativos abrangendo os principais riscos; ou debates e reuniões mais robustas com a gestão, com foco em resiliência operacional e estratégias e recursos existentes para minimizar a duração do impacto de uma violação cibernética grave.

Apesar disso, dada a sofisticação crescente dos ataques cibernéticos, as mudanças introduzidas pelo trabalho remoto e a experiência *online* cada vez maior por parte dos clientes, a segurança cibernética continuará a ser um tema relevante.

Outro grande desafio é a governança de dados, abrangendo *compliance* com leis e regulamentos da indústria na qual a empresa atua, bem como as regras de privacidade de dados, que determinam como informações pessoais de clientes, funcionários ou fornecedores são processadas, armazenadas, coletadas e utilizadas. Também é preciso atentar para políticas e protocolos em relação à ética no uso dos dados — em particular, como gerenciar o uso legal das informações do cliente, atendendo às expectativas de uso desse público. Gerenciar essas expectativas tem como objetivo mitigar possíveis riscos significativos para a reputação e a credibilidade da empresa, além de representar um desafio crítico para a liderança. No intuito de desenvolver uma abordagem mais rigorosa na supervisão da governança de dados:

— Invista em uma estrutura robusta de governança de dados, que assegure com clareza como e quais informações estão

sendo coletadas, armazenadas, gerenciadas e utilizadas, bem como quem toma as decisões acerca dessas questões.

— Esclareça quem são os responsáveis pela governança de dados na empresa, incluindo as responsabilidades do *Chief Information Officer* (CIO), do *Chief Information Security Officer* (CISO) e do *Chief Compliance Officer* (CCO).

— Reavalie como o conselho e seus comitês atribuem e coordenam as responsabilidades de supervisão das estruturas de segurança cibernética e de governança de dados da empresa.



Monitorar atentamente a qualidade das demonstrações financeiras e as informações gerenciais derivadas do processo contábil.

O escopo e a complexidade dos esforços exigidos para se atingir a qualidade esperada nas demonstrações financeiras, nos relatórios financeiros e nos próprios relatórios gerenciais podem ser um desafio para algumas empresas. O atendimento de práticas contábeis internacionais (CPCs e IAS); a exigência de acionistas controladores, minoritários investidores, e demais membros da família controladora por transparência e prestação de contas; e a necessidade de informações gerenciais precisas, de qualidade e de forma tempestiva exigem uma adequada estruturação dos processos, dos sistemas, dos controles, das pessoas e da tecnologia da informação.

Além disso, com a crise, vimos uma aceleração dos esforços na transformação digital. As mudanças tecnológicas também apresentam oportunidades para a transformação da área Financeira (incluindo a Contabilidade) de modo a possibilitar mais valor aos negócios, reduzir custos e aprimorar a eficiência?

Conforme a análise histórica de dados se torna totalmente automatizada, os recursos analíticos devem evoluir para incluir análises preditivas e uma oportunidade para adicionar valor.

Como as funções financeiras (e de contabilidade) combinam capacitações analíticas e estratégicas com habilidades tradicionais de controladoria, contabilidade e de auditoria, os requisitos de competências e habilidades devem acompanhar essa mudança.

As funções da área Financeira e de Contabilidade estão atraindo, desenvolvendo e retendo os talentos necessários para atender às suas necessidades em evolução? Nesse ambiente, é essencial que o conselho de administração se dedique para entender a estratégia de transformação da área Financeira e da Contabilidade.



Sobre o ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o **ACI Institute**, em parceria com o Board Leadership Center, tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

Fale com nosso time

Sidney Ito

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

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e de Markets da KPMG no Brasil

fallegretti@kpmg.com.br

Tel.: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



ACI Institute no LinkedIn

Acesse, debata e compartilhe com seus pares os temas atuais de governança corporativa, gerenciamento de riscos e compliance.



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

©2021 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 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.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.