



O que torna um conselho excelente?

Board Leadership Center e ACI Institute
Global pulse survey

Edição Brasil – 2016

kpmg.com/globalACI





Conteúdo

O que torna um conselho excelente?	02
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 performance	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

Formando um Conselho de Administração Excelente: um panorama global sobre a composição do conselho

Alinhar o perfil e competências do conselho de administração com a estratégia da empresa é um dos elementos responsáveis pelo foco crescente que vem sendo dado à composição e à sucessão do conselho. O perfil dos conselheiros de administração também vem tornando-se item essencial na visão dos investidores, dos órgãos reguladores e da mídia: o conselho possui as habilidades e expertise, bem como a diversidade e variedade de perspectivas essenciais para seu papel de supervisão – e para contribuir para o sucesso a longo prazo da empresa?

Para melhor compreender as ferramentas e abordagens usadas pelos conselheiros para chegar à 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 e o Board Leadership Center pesquisaram junto a mais de 2.300 conselheiros 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 Insights*¹.

Os resultados consolidados mostram que muitos conselhos de administração vêm reavaliando o processo de formação do conselho como um todo – desde o recrutamento e integração de novos membros até a avaliação e 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 minuciosa do que meras suposições."

Como os resultados da pesquisa mostram, os conselheiros ao redor do mundo percebem que ainda há muito a desenvolver nesse campo; só 36% estão 'satisfeitos' e 49% estão 'parcialmente satisfeitos' com o atual mix 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 alto desempenho, bem como os passos necessários para superar tais questões 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 planejamento de sucessão, fornecendo insights para auxiliar conselheiros a enfrentarem o grande desafio de formar e manter o conselho 'ideal'.

— KPMG's Audit Committee Institutes

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

Cinco takeaways



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

Dadas as demandas do atual ambiente de negócios e de riscos – além do crescente escrutínio pelos investidores, agentes reguladores e pela mídia – uma prioridade fundamental para muitos conselhos tem sido alinhar seu perfil e habilidades com a estratégia da empresa, para o curto e para o longo prazo, à medida que a própria estratégia evolui. Os respondentes identificaram vários motivos para este intenso e crescente foco dado à composição do conselho, incluindo a necessidade de uma maior diversidade e de conselheiros que compreendam 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 alto desempenho.

O desafio mais citado pelos respondentes foi "encontrar conselheiros com experiência em negócios em geral e com a expertise específica necessária à empresa" (69%). "Identificar o perfil e as habilidades dos conselheiros que serão necessárias nos próximos 3-5 anos" ficou em segundo lugar (55%), seguido pela resistência à mudança devido ao pensamento de status quo (43%).



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

Apesar da grande 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 -- mas muitas vezes são subutilizados.

A grande 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 mencionado acima, 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 manutenção de um conselho de alta-performance.

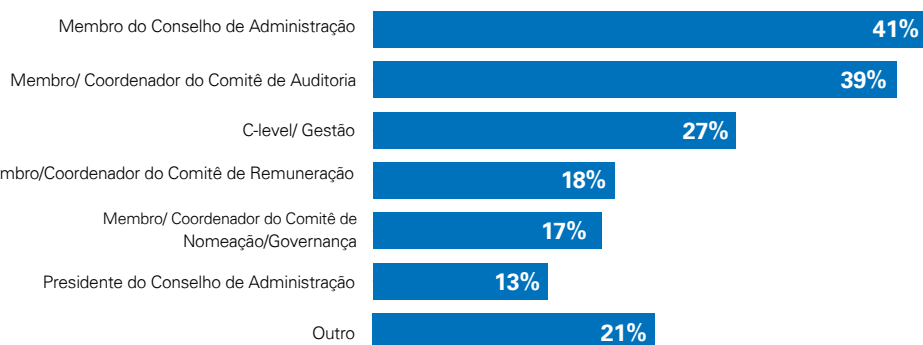


Gerar a renovação e o turnover necessários para chegar à melhor composição do conselho de administração requer uma abordagem pró-ativa.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de uma abordagem estratégica integrada ao planejamento de sucessão, composição e diversidade, que devem 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.

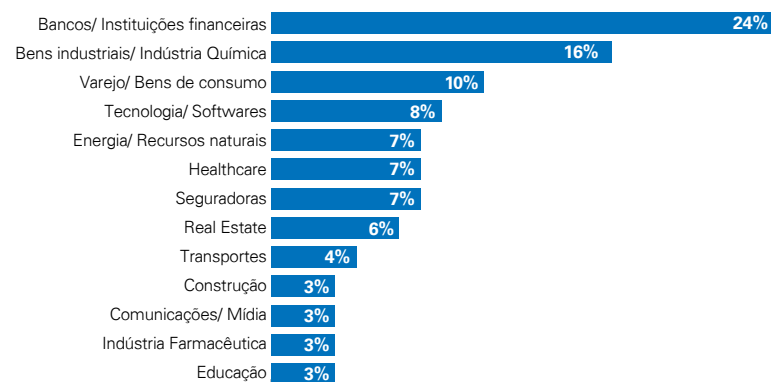
Perfil dos respondentes

Por cargo/órgão



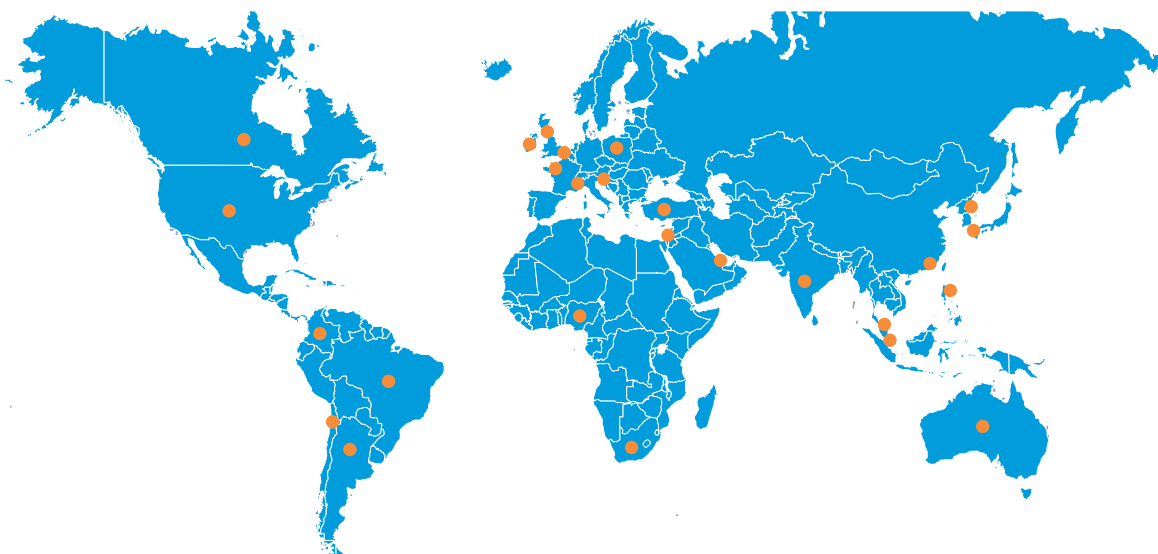
Múltiplas respostas permitidas

Por indústria*



*Nota: Aqueles que selecionaram "Outro" foram excluídos

Países participantes



- África do Sul
- Alemanha
- Angola
- Arábia Saudita
- Argentina
- Austrália
- Austria
- Bahrein
- Bélgica
- Bermuda
- 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
- Polónia
- Portugal
- Reino Unido
- Singapura
- Suíça
- Tailândia
- Turquia
- Vietnã

● = 20 ou mais respostas



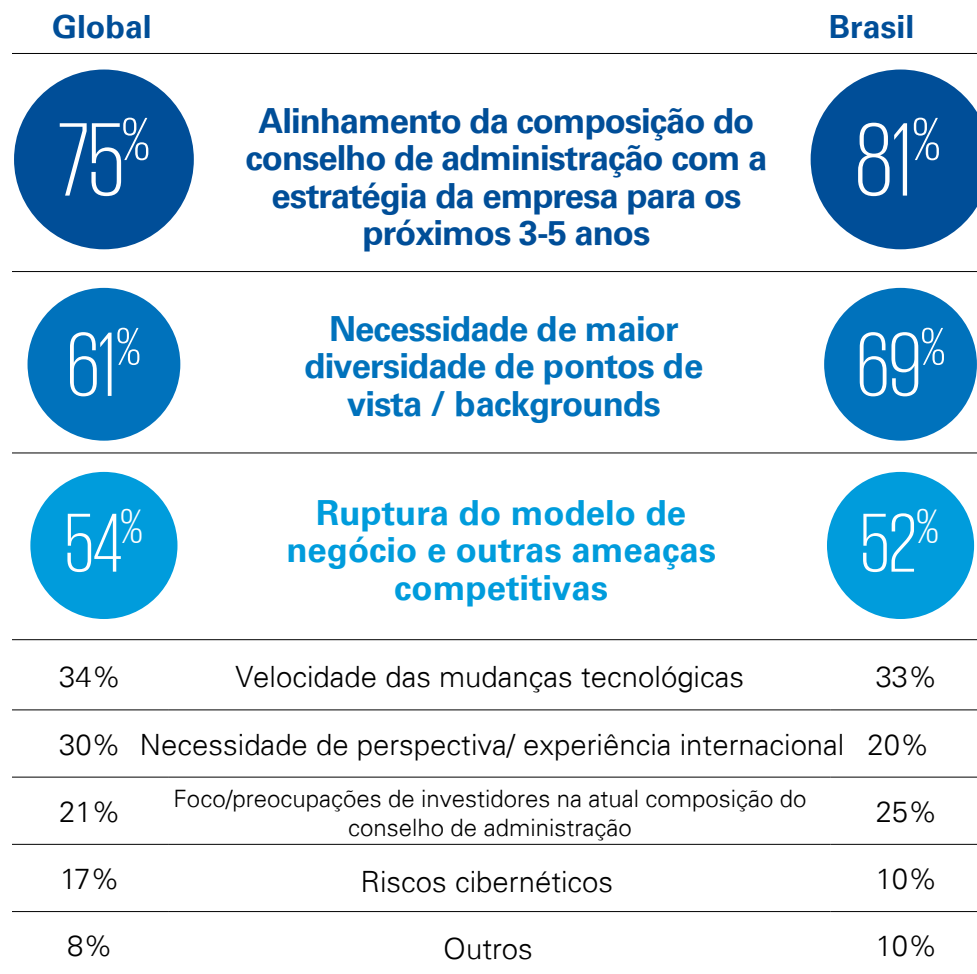
Quais desafios ou preocupações têm maior influência na forma como o conselho de administração tem avaliado sua composição atual e futura -- habilidades, backgrounds, experiências, e perspectivas? (selecione três opções)

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

Edição anterior da pesquisa² da KPMG mostrou que o envolvimento do conselho na estratégia 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 de riscos, além do crescente escrutínio pelos investidores, agentes reguladores e pela mídia - uma prioridade fundamental para muitos conselhos tem sido alinhar o perfil e as habilidades do conselho de administração com a estratégia da empresa, tanto para o curto quanto longo prazo, à medida que a própria estratégia evolui. Os conselheiros respondentes concordaram com esta afirmação. Como um deles declarou: "Quer trate-se de endereçar uma lacuna existente relativa à tecnologia ou encontrar pessoas com experiência internacional, os membros que compõem o conselho precisam ser parte da discussão sobre estratégia". Outro declarou: "Estratégia é a principal razão que tem levado os conselhos de administração a reavaliarem o seu conjunto de habilidades e composição e a questionarem: Quais são as lacunas 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 "manter-se 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.



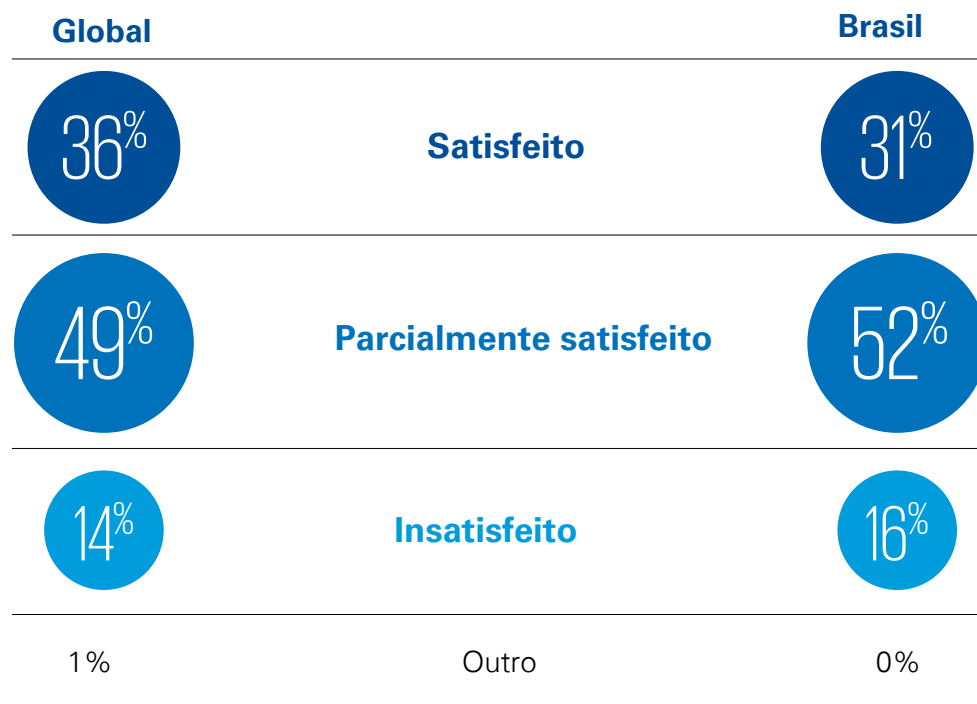
Múltiplas respostas permitidas



Qual o seu nível de satisfação em relação ao atual mix de habilidades, backgrounds, experiência, e perspectivas do conselho de administração em seu papel de avaliar a visão estratégica da Administração e ajudar a empresa a enfrentar um cenário global cada vez mais volátil e acelerado?

Metade dos conselheiros participantes veem espaço para melhorias quando se trata da capacidade do conselho de desafiar a gestão e ajudar a guiar a empresa no atual ambiente de incertezas. Cerca de 1/3 dos respondentes afirmaram acreditar que o conselho em que atuam possui a combinação certa de habilidades, backgrounds, experiências e perspectivas para reavaliar pressupostos estratégicos da gestão e ajudar a empresa a navegar por um ambiente global cada vez mais volátil, enquanto a maioria está parcialmente satisfeito.

Um conselheiro enfatizou a importância da diversidade de indústrias e entidades, como por exemplo, o recrutamento de membros com background acadêmico, governamental, em sociedades civis, bem como empreendedores e de 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 diversas. A real diversidade de pensamentos requer diversidade de experiência... diversidade é uma questão muito maior do que simplesmente gênero ou idade. Há um contexto estratégico e importância mais amplos da diversidade que os conselhos de administração precisam considerar."





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

Barreiras significativas podem dificultar o processo de formação de um conselho de administração de alto desempenho.

O desafio mais citado pelos respondentes foi "encontrar conselheiros com experiência em negócios em geral e com expertise específica necessária à empresa" (69% globalmente e 52% no Brasil). "Identificar o perfil dos conselheiros que será necessário nos próximos 3-5 anos" ficou em segundo lugar, seguido pela resistência à mudança devido ao pensamento de status quo.

As empresas devem olhar para o futuro no momento de nomeação dos conselheiros, caso contrário, a composição e as competências do órgão 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 alto desempenho."

Um número significativo de respondentes destacou a importância do recrutamento e seleção eficazes dos conselheiros, e "a inclusão do conselho como um elemento do plano estratégico da empresa" como componentes-chave 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 expertise específica (ex: tecnologia/segurança cibernética)	52%
55%	Identificação dos profissionais que serão necessários ao Conselho de Administração nos próximos 3-5 anos	56%
43%	Resistência a mudanças devido ao 'status quo' (ex: "se funcionou antes, vai continuar funcionando")	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 performance 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 de sucessão na composição de um conselho de administração ideal, 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 relataram pouca ou nenhuma discussão sobre 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% respondeu que debates consistentes sobre plano de sucessão estavam “em andamento”, e 9% afirmou 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 de 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 do 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 três opções)

Mecanismos importantes podem ajudar a manter a composição ideal do conselho – mas muitas vezes são subutilizados.

A grande maioria dos participantes citou avaliações eficazes do conselho (87% globalmente e 95% no Brasil) e planos de sucessão formais (77% globalmente e 80% no Brasil) como os mecanismos mais efetivos para chegar à 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 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 individualmente 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 largamente adotados, e que a opinião dos investidores sobre o assunto são díspares⁴. 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.

Global		Brasil
87%	Avaliações eficazes do Conselho de Administração - incluindo um processo para endereçar lacunas e conselheiros com performance insatisfatória	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

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



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

Gerar a renovação e *turnover* necessários para chegar à melhor composição do conselho de administração requer uma abordagem pró-ativa

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 conselho está recrutando 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 ajudar a identificar lacunas, bem como aperfeiçoar a integração/capacitação dos membros. Ressaltando uma das principais barreiras que o conselho têm 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 são fundamentais – e um ponto-chave 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 ativo para expertises / habilidades / perspectivas específicas	25%
31%	Aprimoramento da avaliação do conselho e de seus membros para identificar possíveis lacunas	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 performance 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 reporte 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 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%)

Citou em maior percentual o alinhamento do perfil e 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.

kpmg.com/globalACI

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.

© 2016 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.