

Entre em contato conosco

Sidney Ito
CEO do ACI Institute Brasil
Sócio-líder em Consultoria em
Riscos e Governança Corporativa

Fernanda Allegretti
Gerente do ACI Institute Brasil
acibrasil@kpmg.com.br

ACI Institute
Uma iniciativa da KPMG

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

www.kpmg.com.br

[f](#) [in](#) [t](#) [@](#) /kpmgbrasil

Substituir por este texto: © 2018 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.



Conselho de Administração: Prioridades para a Agenda de 2018

ACI Institute
Uma iniciativa da KPMG

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



As pautas do Conselho de Administração devem se tornar mais complexas em 2018 — as implicações revolucionárias da tecnologia e da inovação digital, o forte escrutínio sobre a cultura corporativa, a crescente demanda pelas questões ambientais e sociais (ESG-Environmental, Social & Governance), as expectativas do investidor por uma maior diversidade e engajamento do Conselho de Administração e seu desempenho no longo prazo definirão o posicionamento da empresa no futuro. O ano que está começando, associado a uma economia em lenta recuperação, tensões políticas e geopolíticas e incertezas nos aspectos tributários, trabalhistas e de infraestrutura, requererá um equilíbrio cuidadoso entre o foco no curto prazo, agilidade e raciocínio a longo prazo. Com base em nossos estudos, pesquisas e interações com membros dos Conselhos de Administração no Brasil e no mundo, destacamos, a seguir, os principais assuntos que o Conselho de Administração deve considerar na agenda de prioridades para 2018.



Ajude a empresa a não perder o foco na geração de valor a longo prazo

Uma das funções mais importantes do Conselho de Administração é exigir e ao mesmo tempo apoiar o CEO e outros membros da Diretoria a pensarem e agirem com base no longo prazo — investindo em talentos, liderando a inovação e adotando uma visão de longo prazo sobre o desempenho corporativo. Obviamente, a perspectiva a curto prazo não pode ser ignorada — existe uma necessidade real de se alcançar as metas de curto prazo, mas não permita que isso seja o único foco do negócio. O desafio do Conselho de Administração é assegurar que as metas e os resultados de curto prazo da empresa estejam alinhados com a criação de valor no longo prazo¹.

Grandes investidores, investidores institucionais, principalmente os Private Equities, fundos de pensão e fundos de investimentos, vêm deixando claro suas expectativas para que as empresas foquem na geração de valor a longo prazo e nos fatores que a influenciam

— estratégia e risco, talentos, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, cultura, programa de incentivos e remuneração e, mais recentemente, questões ambientais, sociais e de governança (ESG-Environmental, Social & Governance), principalmente as mudanças climáticas e a diversidade. Em relação ao ESG — que passa cada vez mais a ser valorizado não só pelos investidores, mas também pelos próprios funcionários da empresa, seus clientes e a comunidade onde atua — o Conselho pode auxiliar a gestão a aumentar sua compreensão sobre como a estratégia e as operações da empresa afetam todas as suas partes interessadas e influenciam o desempenho a longo prazo. (Veja a publicação "ESG, Strategy, and the Long-View" da KPMG.²)

Entre as principais questões para o Conselho de Administração estão: Dispomos de uma estratégia a longo prazo coerente? Quão próximas dessa estratégia estão nossas ações e metas de curto prazo? A gestão e os membros do Conselho de Administração conseguem articular essa conexão? Os atuais e potenciais acionistas e investidores entendem de forma clara essa conexão? Ela os auxilia a tomar suas decisões de investimentos?³

¹ Report of the 2015 NACD Blue Ribbon Commission: The Board and Long-Term Value Creation (Relatório da Comissão Blue Ribbon do NACD – National Association of Corporate Directors)

² KPMG Board Leadership Center, *ESG, Strategy, and the Long-View: A Framework for Board Oversight*

³ Estratégia e Visão a Longo Prazo: Uma Estrutura para a Supervisão do Conselho de Administração, 2017, disponível em <http://kpmg.com/us/esgframework>



Espre - e propague esta expectativa - de que a **disrupção continuará em pleno vigor, tanto nas questões tecnológicas, como digitais**

O grande número de startups transformando os modelos de negócio tradicionais deve colocar o tema disrupção no topo da agenda do Conselho de Administração. Avanços em tecnologias digitais, como computação em nuvem, automação robótica dos processos, machine learning, inteligência artificial (IA) e blockchain estão transformando o modo como as empresas fazem negócio. Além disso, a velocidade e o impacto dessas tecnologias — automação, autoaprendizagem, remodelagem dos processos do negócio — apresentam as características de uma “nova economia” (a Internet foi a última delas). Auxilie a empresa a testar suas premissas estratégicas e a não perder de vista as mudanças que estão acontecendo como um todo. Quais são as tendências disruptivas que o Conselho está identificando em outras indústrias e setores?

Entender como a empresa coleta, protege, analisa e utiliza os dados tornou-se fundamental para responder a perguntas mais abrangentes e potencialmente capazes de mudar o jogo: quais são os objetivos da estratégia digital da companhia e como o uso do Big Data e das análises avançadas de dados (D&A-Data Analytics) direciona a empresa? Dispomos das ferramentas, da tecnologia, dos recursos e dos talentos certos para desenvolver um D&A (Data Analytics) com qualidade? Como determinamos quais informações geram valor para a organização, por exemplo, informações sobre clientes, funcionários, fornecedores, processos do negócio e riscos emergentes?



Esteja atento aos **riscos derivados da atitude dos gestores (tone at the top) e à cultura da organização**

Notícias recentes demonstraram que muitas das crises que causaram os maiores danos à reputação de algumas empresas foram impulsionadas pela conduta e pelo tom adotado pela sua liderança (tone at the top), bem como pelos riscos associados à cultura disseminada por toda a organização (cultura corporativa). O tone at the top e a cultura corporativa adequada são essenciais para tornar qualquer programa de gerenciamento de riscos efetivo. Mantenha o foco absoluto no tom estabelecido pela gestão e tenha tolerância zero para comportamentos que não condizem com os valores e padrões éticos da empresa, incluindo qualquer “código de silêncio” em relação a tais comportamentos inadequados. Esteja atento aos primeiros sinais de alerta e verifique se a empresa dispõe de um canal de denúncia robusto (ou outros mecanismos de denúncia) e certifique-se de que os funcionários estão cientes da sua existência e não têm receio de utilizá-lo.

A cultura corporativa — o que a empresa faz e como ela faz — permeia praticamente todos os aspectos de uma organização: é fundamental para a execução da estratégia e precisa estar no centro das atenções do Conselho.

Entenda a cultura real da empresa (o que é efetivamente praticado, ao invés daquilo que está formalizado); utilize todas as ferramentas disponíveis — pesquisas, auditoria interna, hotlines, mídias sociais, visitas às instalações da empresa — para monitorar a cultura corporativa na sua prática; reconheça que o tone at the top é mais fácil de avaliar do que o ânimo dos funcionários intermediários e as denúncias e as críticas da base. O Conselho de Administração tem visibilidade entre os profissionais intermediários e da base da organização? Os funcionários se sentem seguros para reportar comportamentos inadequados e confiam que eles serão adequadamente endereçados? Certifique-se de que as estruturas de incentivo e remuneração estejam alinhadas com a estratégia e que estimulem um comportamento adequado. Analise criteriosamente a própria cultura do Conselho de Administração, a fim de buscar sinais de pensamento coletivo ou discussões nas quais falte independência ou não se permita divergência de opiniões.



Aprenda a **conviver com os riscos cibernéticos e aprimore as discussões do Conselho acerca do assunto**

As ameaças cibernéticas não irão acabar. Na verdade, elas estão se tornando cada vez mais sofisticadas e agressivas, trazendo implicações para praticamente todas as atividades de uma empresa. Ataques a organizações proeminentes enfatizam uma nova realidade: qualquer sistema que estiver na rede está vulnerável. As discussões nas reuniões de Conselho devem deixar de ser sobre prevenção e passar a ser sobre detecção, contenção e resposta - sobre como abordar os riscos cibernéticos como uma questão de negócios que envolve toda a empresa e, potencialmente, pode causar um impacto sobre a estratégia, o compliance, o desenvolvimento de produtos, M&A, a expansão para novas regiões e os relacionamentos com fornecedores e clientes. Um diálogo robusto e firme durante as reuniões de Conselho é fundamental para transformar a segurança cibernética numa das principais competências em toda a empresa.

Com que frequência a maturidade da estrutura de gerenciamento de riscos de segurança cibernética da empresa é avaliada? Como a empresa acompanha o ritmo das mudanças regulatórias e dos novos requisitos legais? A empresa se mantém atualizada sobre as práticas setoriais e cumpre com as leis? A empresa dispõe de um plano de gerenciamento de crises que tenha sido analisado e testado? Quem é o responsável pela liderança do plano? O Conselho de Administração obtém as informações/relatórios que precisa (KPI's) para supervisionar a estrutura de segurança cibernética? Há alguém habilitado, que possa se comunicar de forma eficaz com o Conselho de Administração sobre questões de cyber security na empresa, usando uma linguagem de fácil compreensão?



Promova um **engajamento efetivo com os acionistas, incluindo o engajamento com ativistas**

O engajamento com os acionistas continua a ser uma prioridade para as empresas, considerando que os investidores institucionais responsabilizam, cada vez mais, os Conselhos de Administração pelo desempenho da empresa e exigem deles maior transparência, incluindo uma interação direta com os membros independentes do Conselho. Investidores institucionais esperam interagir com fundos de investimentos — especialmente quando existir preocupações acerca da governança da empresa ou quando informações adicionais forem necessárias para as decisões de voto nas assembleias. Os Conselhos de Administração devem solicitar à gestão atualizações periódicas sobre as práticas de relacionamento com os investidores: conhecemos e nos envolvemos com os nossos principais acionistas e entendemos as suas prioridades? Dispomos de profissionais adequados para este relacionamento? Quais são as políticas existentes para reuniões do Conselho de Administração com os investidores? Qual(is) membro(s) independente(s) deve(m) estar envolvido(s)? E talvez o mais importante: a empresa proporciona aos investidores um panorama claro e atual de seu desempenho, seus desafios e sua visão de longo prazo?

Foi possível observar, em 2017, durante o período de assembleias de acionistas, alguns assuntos mais frequentemente abordados: plano estratégico, remuneração dos executivos em comparação ao seu desempenho, iniciativas ambientais e sociais e a composição e o desempenho do Conselho de Administração. Certamente, esses temas continuarão nas pautas de discussão e reuniões das assembleias de 2018. Espere também que os investidores indaguem como as empresas estão adaptando sua estratégia à luz das incertezas e da dinâmica que remodelarão o ambiente de negócios e de riscos, tais como: crescimento econômico lento, questões tributárias, trabalhistas e legais; o impacto da

tecnologia nos negócios e efeitos dos eventos climáticos. Em sua carta anual aos CEOs ⁴, Laurence Fink, do fundo BlackRock, afirmou que é “fundamental que as empresas entendam essas mudanças e adaptem suas estratégias conforme necessário... como parte de um constante processo de entendimento do cenário no qual atuam...” Como essas mudanças impactaram a estratégia da empresa e como se planeja mudar o rumo desta estratégia, se necessário, à luz de um novo mundo?

O ativismo continuará a ser importante para as empresas e os Conselhos de Administração neste ano que se inicia. Nenhuma empresa — seja qual for seu porte — está imune ao ativismo dos seus acionistas.



Desenvolva um **Conselho de Administração com propósitos voltados para o futuro, reconhecendo a importância da diversidade e de se manter um padrão de rotatividade adequado**

Estar integralmente engajado com o negócio requer que o Conselho de Administração planeje sua própria evolução, procurando ter entre os seus membros a combinação certa de habilidades, perspectivas e experiências que estejam alinhadas às perspectivas futuras da empresa. O mundo está se transformando mais rápido do que os Conselhos de Administração. A rotatividade dos membros permanece baixa (0,7 novo membro por Conselho anualmente); a idade média dos conselheiros aumentou sutilmente na última década, para 63 anos, e a evolução da diversidade nos Conselhos de Administração permanece baixa, com as mulheres ocupando apenas 21% das vagas existentes em Conselhos (apenas 7% das vagas, no Brasil) e minorias ocupando 15% das vagas em Conselhos das 200 maiores empresas do mundo⁵. Não é de se surpreender que os mecanismos de limitação de mandatos — duração do mandato (tenure) e limites obrigatórios de idade — sejam raros. Somente 4% dos Conselhos estabelecem limites de mandato para os conselheiros independentes e, embora 73% dos Conselhos tenham uma política que estabelece a idade máxima para seus membros (geralmente acima de 72 anos),⁶ muitos aumentaram esse limite e alguns aceitaram exceções à política⁷.

A frustração que vem sendo demonstrada pelos investidores nas últimas assembleias, em relação ao ritmo das mudanças nos Conselhos de Administração, aponta para o principal desafio na composição dos Conselhos: um cenário de constante mudança nos negócios e respectivos riscos (marcado por ameaças competitivas e disrupções no modelo de negócio, inovações e mudanças tecnológicas e digitais, o efeito da geração “Millennial” e a volatilidade global associada aos riscos geopolíticos) requer uma abordagem proativa para a composição dos Conselhos. Existe um plano que permita garantir que o Conselho de Administração sirva como um ativo estratégico para a empresa? Analise criteriosamente a composição do Conselho e como ele avalia sua própria atuação e de que maneira ele posiciona a empresa para o futuro — por exemplo: processo de avaliação do Conselho de Administração e dos seus Comitês, matriz de habilidades/diversidade, plano de sucessão, a liderança do Conselho de Administração e dos seus Comitês e o treinamento contínuo dos seus membros. Considere diferentes opções de mandato para os conselheiros (menos de cinco anos, de cinco a dez anos, mais de dez anos de permanência) para proporcionar uma combinação de preservação da memória ao mesmo tempo que cria novas perspectivas⁸ mantenha o valor fundamental dessa iniciativa no centro das atenções: ideias diferentes aprimoram a governança — e trazem melhores decisões de negócio.

Veja também a publicação da KPMG Comitê de Auditoria: Principais Assuntos para a Pauta de 2018 em kpmg.com/blc.

⁴ BlackRock's 2017 Annual Letter to CEOs (Carta Anual da BlackRock de 2017 para os CEOs)

⁵ Spencer Stuart Board Index (Índice do Conselho de Administração da Spencer Stuart)

⁶ Spencer Stuart Board Index (Índice do Conselho de Administração da Spencer Stuart)

⁷ Shearman & Sterling 2017 Corporate Governance and Executive Compensation survey (Pesquisa sobre Governança Corporativa e Remuneração dos Executivos de 2017 realizada pela Shearman & Sterling).

⁸ Report of the 2016 NACD Blue Ribbon Commission: Building the Strategic-Asset Board (Relatório da Comissão Blue Ribbon da NACD dos EUA: Constituinto um Conselho de Administração como um Ativo Estratégico)

O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, o Audit Committee Institute (ACI) 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 mais de 40 países, o ACI Institute chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 14 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 61 mesas de debate – os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e de forma prioritária, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance* e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos relacionados a sua atividade. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.