



Conselho de Administração: Prioridades para a agenda de 2019

A agenda dos Conselhos de Administração continuará a se transformar em 2019. A revolução nos negócios derivada das inovações tecnológicas e digitais, o forte escrutínio sobre a cultura corporativa, a crescente demanda por uma maior abordagem nas questões ambientais e sociais e as expectativas dos investidores por um maior engajamento, diversidade e criação de valor a longo prazo irão direcionar o posicionamento da empresa no futuro. O início de 2019 está associado a fortes tensões comerciais, ao ressurgimento do crescimento do endividamento, ao risco de supervalorização dos ativos e aos conflitos geopolíticos no mundo. Todos esses fatores, em conjunto, exigirão um equilíbrio cuidadoso entre expectativas no curto prazo, agilidade e projeções de longo prazo. Como resultado das diversas interações e discussões com membros de conselho e executivos de empresas ao longo dos últimos 12 meses, destacamos sete assuntos que devem fazer parte da agenda do Conselho de Administração.



Examine detalhadamente a composição do Conselho de Administração: há diversidade de talentos? A composição está alinhada com a estratégia e as necessidades futuras da empresa?

Os investidores institucionais estão cada vez mais atentos à composição do conselho e expressam publicamente suas preocupações sobre a falta de diversidade, baixa rotatividade dos membros ou ainda sobre a habilidade necessária para direcionar a empresa e a sua estratégia no futuro. Ao mesmo tempo em que determinar as atuais e futuras necessidades da empresa é o ponto de partida para a avaliação e o aprimoramento da composição do conselho, há uma ampla gama de questões relacionadas à composição que exigem o foco e a liderança desse órgão - incluindo o seu plano de sucessão, limites de idade e de mandato, diversidade, avaliações individuais e colegiadas dos membros do conselho e do próprio conselho, destituição de conselheiros com baixa performance e renovação, assim como as correspondentes divulgações sobre esses assuntos.

Vale citar uma carta dirigida aos conselheiros de administração nos EUA, redigida pelo presidente da investidora Vanguard, William McNabb, no ano passado: "o conselho é um dos ativos estratégicos mais críticos de uma empresa. A Vanguard busca um conselho efetivo, com boa composição, independente, diverso e experiente, com práticas eficazes de avaliação". Os fundos de pensão da cidade de Nova York, como parte de um projeto visando maior prestação de contas, enviaram cartas a mais de 150 empresas, em 2018, solicitando a divulgação de formação, sexo, raça e orientação sexual (opcional) dos conselheiros nas assembleias de acionistas. Em junho de 2018, 49 daquelas empresas já haviam elegido novos conselheiros levando em conta a diversidade e outras 24 assumiram o compromisso público de incluir mulheres e negros no processo de nomeação de novos membros. Alguns grandes investidores institucionais, incluindo a BlackRock e a State Street, anunciaram que votarão contra ou deixarão de votar em candidatos — principalmente para os comitês de nomeação e de governança — quando não

houver diversidade de gênero nos conselhos. Uma lei recém-aprovada na Califórnia, exigindo que empresas de capital aberto ali sediadas tenham pelo menos uma mulher no conselho até o final de 2019, claramente sinaliza a preocupação com a diversidade.

A composição e a diversidade devem ter a atenção do conselho em 2019 e devem ainda ser tópico na comunicação com os investidores institucionais da empresa, inclusive por meio de um aprimoramento das divulgações na assembleia de acionistas.



Reconheça que conectar a disrupção digital ao processo de gerenciamento de riscos e ao plano estratégico da empresa é mais importante - e mais desafiador - do que nunca.

Avanços nas tecnologias digitais, como computação na nuvem (cloud), automação robótica de processos (robotics), *machine learning*, inteligência artificial (IA) e *blockchain* estão causando rapidamente disrupção e transformando o modo como as empresas fazem os seus negócios. No relatório *Adaptive Governance: Board Oversight of Disruptive Risks*, de 2018, da National Association of Corporate Directors (NACD), enfatiza-se: os processos tradicionais de gerenciamento dos riscos corporativos podem não endereçar os riscos disruptivos derivados dos avanços digitais ou a necessidade de reavaliar continuamente a validade das premissas-chave em que foram baseados originariamente o modelo de negócios e a estratégia da empresa. Auxilie a gestão a reavaliar os processos operacionais para identificar os riscos e oportunidades correspondentes propiciados pelos avanços digitais e seu consequente impacto sobre o plano estratégico da empresa. A gestão tem um processo eficaz para monitorar as mudanças tecnológicas no ambiente externo? Este processo fornece sinais de alerta, com antecedência, que possam exigir ajustes na estratégia estabelecida?

Além disso, entender como a empresa coleta, protege, analisa e utiliza dados tornou-se o ponto de partida para abordar

questões mais abrangentes e potencialmente capazes de mudar o jogo: quais são os objetivos da estratégia digital da empresa e como o uso do *big data* e de *data & analytics* ajuda a impulsionar os negócios?

A empresa dispõe das ferramentas, da tecnologia, dos recursos e dos talentos adequados para utilizar o *big data* de forma efetiva e com qualidade? Como estipulamos quais informações são cruciais para a organização — por exemplo, informações sobre clientes, funcionários, fornecedores e dos processos operacionais — e como gerenciamos os dados de maneira ética e responsável?

Ajude a empresa a testar suas premissas estratégicas e fique atento a como o panorama geral vai mudando. Você pode fazer isso associando temas e ideias, pensando de maneira diferente e permanecendo ágil e alerta em relação às mudanças que vêm acontecendo no mundo dos negócios. Em resumo, a disrupção digital, o plano estratégico e o gerenciamento de riscos devem ser abordados em conjunto nas discussões do conselho.



Ajude a empresa a focar na criação de valor a longo prazo e a entender as visões distintas dos stakeholders.

Grandes investidores, tais como BlackRock, Vanguard e State Street, continuam a enfatizar a expectativa de que as empresas tenham como foco a geração de valor a longo prazo e os fatores que o impulsionam: estratégia e risco; talentos; investimento em pesquisa e desenvolvimento; cultura corporativa, remuneração e incentivos; e questões ambientais, sociais e de governança (ESG), especialmente mudanças climáticas e diversidade. Ao mesmo tempo, esses investidores ressaltam a importância da sustentabilidade do modelo de negócios da empresa.

Em sua carta de 2018 aos CEOs, Larry Fink, presidente da BlackRock, teceu considerações sobre esse tema, destacando “propósito” e um “modelo de governança focado nos *stakeholders*.” Escreveu Fink: “Sem um senso de propósito, nenhuma empresa, seja de capital aberto ou fechado, consegue atingir seu potencial máximo. No final das contas, ela perderá a concessão para operar conferida pelos principais *stakeholders*. Ela sucumbirá às pressões de curto prazo para distribuir lucros e, ao fazer isso, sacrificará investimentos no desenvolvimento e na capacitação dos seus profissionais, na inovação e nos investimentos de capital necessários para o crescimento de longo prazo. Permanecerá exposta às campanhas de ativistas que articulam uma meta bastante clara, mesmo que essa meta atenda somente aos objetivos mais prementes e limitados. E, no final das contas, a empresa dará retornos abaixo do esperado aos investidores que dependem dela para financiar a sua aposentadoria, a compra de um imóvel ou a sua educação.”

Caracterizando a carta de Fink como “inspiradora e direta”, William W. George, da Harvard Business School, sugeriu que “não deveria haver debate entre o modelo de valor para os stakeholders e os defensores da geração de valor para os acionistas. O valor para os acionistas é o resultado de haver uma clara missão e um conjunto de valores que motivam os funcionários a atender os seus clientes. As empresas que se utilizam do jargão de ‘maximização do valor para os acionistas’ acabam destruindo esse valor que estão tentando gerar porque se recusam a fazer os investimentos de longo prazo exigidos para proporcionar valor sustentável para o acionista.” Martin Lipton, da Wachtell Lipton, comenta que a carta de Fink “estabelece o tipo de relacionamento entre as empresas e os seus acionistas esperado pela BlackRock para garantir seu apoio contra a pressão dos ativistas... [e] precisa ser considerada de maneira cuidadosa na elaboração de práticas de relações com investidores...”

O debate acionista / *stakeholder* pode parecer filosófico, mas acreditamos ser uma discussão que todo conselho deve realizar, já que levanta questões práticas sobre a estratégia da empresa e sobre como ela deve ser comunicada a investidores e a outras partes interessadas.



Faça da sucessão do CEO e do desenvolvimento de talentos em toda a organização uma prioridade.

Poucas responsabilidades do conselho são mais importantes do que contratar e demitir o CEO. E esse tema frequentemente vira manchete, particularmente se o assunto surge de forma repentina e não esperada. Considerando o ambiente atual, de mudanças cada vez mais rápidas, e os riscos cada vez mais complexos, é essencial que a empresa tenha o CEO certo para impulsionar a estratégia, navegar pelos riscos e gerar valor de longo prazo para o negócio. O conselho deve garantir que a empresa esteja preparada para uma mudança de CEO, tanto de forma planejada quanto abrupta. O planejamento da sucessão de um CEO é um processo contínuo e dinâmico, e os conselhos devem sempre considerar o desenvolvimento de potenciais candidatos. O plano de sucessão deve se iniciar no momento em que um novo CEO é nomeado. Quão robustos são os processos e as atividades de planejamento sucessório? Há planos sucessórios já existentes para os demais executivos da empresa? Há um processo de *due diligence* sobre o histórico profissional dos candidatos à sucessão?

Além de ter o CEO certo, é importante também contar com os talentos adequados — desde o topo da organização até os níveis hierárquicos mais baixos — para executar a estratégia da empresa e trazer os resultados esperados. Os investidores institucionais reiteram cada vez mais a importância do capital humano e dos programas de desenvolvimento de talentos e a sua ligação com a estratégia da empresa. É esperado que as empresas enfrentem cada vez mais dificuldades para encontrar, desenvolver e reter talentos em todos os níveis da organização. A administração possui um plano de desenvolvimento de talentos alinhado à estratégia e às necessidades de curto e longo prazos? Quais habilidades são escassas na empresa e como ela obterá sucesso na redução dessa lacuna? À medida que a geração *millennial* ingressa na força de trabalho em grande número e os talentos tornam-se cada vez mais diversos, a empresa está posicionada para atrair, desenvolver e reter os principais talentos em todos os níveis?



Avalie, monitore e reforce a cultura corporativa como um ativo estratégico e um risco crítico.

A cultura corporativa é o ponto central das empresas, acionistas, órgãos reguladores, funcionários e clientes — e deve ser também o ponto central para todos os Conselhos de Administração. Denúncias de assédio sexual, manipulações de preços, práticas obscuras de vendas e outras infrações envolvendo a cultura corporativa colocaram os holofotes diretamente sobre os conselheiros: onde eles estavam? E o que estavam fazendo para acompanhar a cultura corporativa?

Considerando o papel crítico que a cultura corporativa desempenha na condução da performance e da reputação de uma empresa — para o bem ou para o mal — observamos os conselhos adotando uma abordagem proativa para entendê-la, moldá-la e avaliá-la. Algumas mensagens que ouvimos e gostaríamos de retransmitir: Mantenha foco absoluto no tom definido pela gestão e tenha tolerância zero para comportamentos que não condizem com os valores e os padrões éticos da empresa, incluindo qualquer tentativa de driblar tal conduta; esteja atento aos primeiros sinais de alerta, verifique se a empresa conta com um canal de denúncias robusto e outras formas de comunicação e certifique-se de que os funcionários não têm receio de utilizá-los.

Entenda a cultura real da empresa (as práticas efetivas *versus* as regras formalizadas); utilize todas as ferramentas disponíveis — pesquisas, auditoria interna, *hotline*, mídias sociais, e visitas às áreas e às localidades da empresa — para monitorar a cultura e senti-la na prática. Reconheça que o *tone at the top* é mais fácil de ser avaliado do que o clima nos níveis hierárquicos intermediários e as reclamações na base. Como o Conselho de Administração consegue ter a visibilidade nos níveis intermediário e de base da organização? Os funcionários sentem-se seguros para levar os comportamentos inadequados ao conhecimento das instâncias superiores e acreditam que suas denúncias / observações serão tratadas com seriedade?

Certifique-se de que os programas de remuneração e incentivos estejam alinhados com a estratégia e estimulem um comportamento adequado. Examine atentamente a própria cultura do Conselho de Administração: há algum tipo de pensamento comum ao grupo que seja danoso? Falta independência ou diversidade de pontos de vista nas discussões? Tenha como objetivo não só os resultados, mas os comportamentos que os impulsionam.



Continue a aprimorar as discussões do Conselho de Administração sobre segurança cibernética e privacidade de dados como parte do gerenciamento de riscos.

Ameaças cibernéticas tornam-se cada vez mais sofisticadas e agressivas, com implicações para quase todos os aspectos do negócio. O fato de grandes companhias já terem sofrido com ataques de *hackers* deixa claro que qualquer organização é vulnerável. As discussões nas reuniões de Conselho devem deixar de ser sobre prevenção e passar a ser sobre detecção, contenção e resposta. A segurança cibernética deve ser abordada como uma questão que envolve toda a empresa e que causa impacto sobre estratégia, *compliance*, desenvolvimento de produtos, M&A, expansão geográfica e relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes. Um diálogo firme e honesto durante as reuniões de Conselho é fundamental para ajudar a empresa a conviver com o risco cibernético e a transformar a segurança cibernética em uma das competências de toda a organização.

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 procura manter-se atualizada sobre as práticas da sua indústria de atuação e está atenta ao cumprimento das leis? A empresa dispõe de um plano de ação e resposta para lidar com incidentes, que tenha sido analisado e testado? O Conselho de Administração obtém as informações de que necessita para monitorar a efetividade da estrutura de segurança cibernética (exemplo: KPIs)?

Quais riscos o uso *do big data* apresenta e quem é o responsável pela tomada de decisões sobre a coleta e a utilização de dados? A nova Lei Geral de Proteção de Dados e outras leis similares em outros países devem exigir avaliações rigorosas nas práticas de coleta e uso de dados das empresas. Com a privacidade de dados ligada de maneira tão intrínseca à confiança e à reputação, uma verificação constante é essencial.



Reavalie o processo de prevenção e gerenciamento de crises da empresa.

A prevenção e o gerenciamento de crises são temas cada vez mais importantes e emergentes para os Conselhos e a Administração, considerando o crescente número de casos de crises com as quais as empresas têm lidado nos últimos anos. A prevenção e o gerenciamento de crises caminham lado a lado com o gerenciamento de riscos das empresas, que engloba identificação e antecipação aos riscos, implantando um sistema de controles internos com o objetivo de prevenir crises e mitigar seus impactos quando elas de fato ocorrerem. Claramente vemos uma preocupação crescente dos conselhos com os riscos relacionados à cultura corporativa e aos principais processos operacionais, tais como *supply chain* e *outsourcing*, tecnologia da informação (TI) e de segurança de dados. O conselho conhece os riscos operacionais mais críticos para a empresa? Quais foram as mudanças no ambiente operacional? Foram identificadas deficiências nos controles internos? A gestão está atenta aos primeiros sinais de alerta relacionados à segurança, à qualidade dos produtos e ao *compliance*?

Assegure-se de que a gestão leva em consideração uma ampla gama de cenários hipotéticos — desde as cadeias de suprimento e a saúde financeira dos fornecedores até os riscos geopolíticos, os desastres naturais, os atos terroristas e as ameaças cibernéticas. O plano de resposta à crise é robusto e está pronto para ser usado? Esse plano é testado de maneira ativa ou submetido a simulações e atualizado conforme necessário? Ele leva em consideração a perda de infraestrutura crítica — por exemplo, redes de telecomunicações, sistemas financeiros, transporte e fornecimento de energia? Ele inclui protocolos de comunicação para manter o conselho informado dos acontecimentos e das respostas apresentadas pela empresa?

Mesmo as empresas bem preparadas poderão enfrentar uma crise, mas aquelas que conseguirem responder de maneira rápida e efetiva terão mais sucesso.

Sobre o ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute Brasil 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 39 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 15 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

O ACI Brasil já promoveu mais de 60 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 em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance* e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos.

Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no País.

Contatos

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Tel.: (11) 3940-3143

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Tel.: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br



Baixe o APP
KPMG Brasil



kpmg.com.br



© 2019 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.