



# Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2024



KPMG  
ACI  
Celebrando

**20**  
anos

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

# Introdução

Ao longo de 2024, as empresas continuarão enfrentando disrupções e incertezas sem precedentes — desde conflitos na Ucrânia e no Oriente Médio, tensões comerciais e geopolíticas, volatilidade econômica, inflação persistente e altas taxas de juros, disrupções tecnológicas e nos modelos de negócios, aumento do risco cibernético, risco climático, polarização social e política, entre outros. Além disso, avanços na inteligência artificial (IA) e novas e mais rígidas regulações aumentarão o desafio.

Nesse ambiente volátil, as demandas de investidores, órgãos reguladores, funcionários e outros *stakeholders* por uma maior divulgação e transparência, sobretudo em relação à supervisão e ao gerenciamento dos riscos nos aspectos estratégicos e operacionais continuarão a se intensificar. A pressão sobre a gestão, os conselhos de administração e a governança das empresas será significativa.

Nesse contexto, e com base em nossas discussões, mesas de debates e interações com conselheiros de administração do mundo todo e substancialmente no Brasil, a rede global do ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG destacou oito temas que devem ser considerados à medida que os conselhos de administração preparam suas agendas para 2024:



Conecte as discussões do conselho de administração sobre estratégia, riscos e disrupção global.



Monitore as iniciativas da gestão em criar e manter uma estrutura de governança para o desenvolvimento e uso da Inteligência Artificial Generativa (GenAI).



Mantenha o foco na segurança cibernética e na privacidade de dados, incluindo o monitoramento dos planos da gestão para o cumprimento das obrigações regulatórias, cada vez mais crescentes.



Identifique as questões climáticas e relacionadas ao ESG que são críticas ou de relevância estratégica e as inclua nas discussões sobre a estratégia e os riscos do negócio.



## Conecte as discussões do conselho de administração sobre estratégia, riscos e a disrupção global.

Muita coisa mudou no ambiente geopolítico e econômico global. As empresas enfrentam riscos sem precedentes e cada vez mais complexos, incluindo o escalonamento dos conflitos na Ucrânia e no Oriente Médio; a contínua tensão geopolítica global; uma potencial disrupção política e social causada por informações falsas (*fake news*), inconsistentes ou desinformações; e a crescente polarização da sociedade. Esses e outros riscos, incluindo disrupções nas cadeias globais de suprimentos, cibersegurança, inflação, taxas de juros, volatilidade do mercado e risco de uma recessão global — associada à deterioração da governança no nível geopolítico — continuarão a impulsionar as incertezas.

Paralelamente, a aceleração dos avanços tecnológicos e o desenvolvimento contínuo de novas ferramentas digitais, como Inteligência Artificial, incluindo IA Generativa e *blockchain*, têm o potencial de transformar por completo os modelos e as estratégias de negócios traçadas até então.

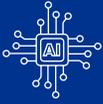
Auxilie a gestão a reavaliar a estrutura e os processos existentes para identificar os riscos e as oportunidades potenciais derivados das disrupções atuais — geopolítica, econômica, tecnológica e digital, social e ambiental — e os impactos sobre as estratégias de longo prazo e alocação de capital. Existe um processo eficaz para monitorar quaisquer mudanças no ambiente externo e fornecer um aviso antecipado de que ajustes na estratégia podem ser necessários? Isso inclui o gerenciamento de riscos, bem como a continuidade e a resiliência dos negócios. Dessa forma, é necessário atualizar frequentemente o perfil de riscos da empresa e a projeção e o planejamento de cenários, testes de estresse das premissas estratégicas, análise de possíveis cenários negativos, consideração da interconectividade dos riscos e a obtenção de perspectivas independentes de especialistas externos. As companhias precisam refletir sobre possíveis eventos e como eles poderão impactar



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

o modelo e a estratégia do negócio. No entanto, também é fundamental entender as mudanças estruturais que estão ocorrendo — geopolíticas, demográficas, tecnológicas, econômicas, climáticas, sociais, transições energéticas globais, etc. — e suas implicações no longo prazo.

**A gestão mantém um processo efetivo de monitoramento das mudanças no ambiente externo que permite alertar com antecedência possíveis ajustes na estratégia?**



## Monitore as iniciativas da gestão em criar e manter uma estrutura de governança para o desenvolvimento e uso da Inteligência Artificial Generativa (GenAI)

Em 2023, vimos avanços no desenvolvimento e uso da IA Generativa e a sua capacidade de criar conteúdo novo e original na forma de textos, imagens e vídeos. A IA Generativa vem se tornando, cada vez mais, um tópico relevante de discussão na maior parte dos conselhos de administração, à medida que se busca entender as oportunidades e os riscos apresentados pela tecnologia — um desafio, visto o ritmo acelerado da evolução tecnológica.

Os potenciais benefícios dessas novas tecnologias variam de acordo com o setor de atuação da empresa, mas podem incluir a automatização dos processos operacionais, tais como serviço ao cliente, criação de conteúdo, elaboração de produtos, desenvolvimento de planos de *marketing*, aprimoramento dos serviços de saúde e criação de novos medicamentos. Já os riscos significativos incluem resultados imprecisos, violações à privacidade de dados e à segurança cibernética, riscos à propriedade intelectual (compreendendo a divulgação não intencional de informações confidenciais ou de propriedade da empresa e o acesso não intencional à propriedade intelectual de terceiros), além dos riscos de *compliance* que existem e que irão surgir, à medida

que obrigações legais vão sendo estabelecidas para regular a IA Generativa.

Dada a importância estratégica das inovações tecnológicas para a maioria das empresas, os conselhos de administração devem monitorar as iniciativas da gestão em criar e manter uma estrutura de governança e políticas para o desenvolvimento e uso da IA Generativa. Entre as áreas de foco, estão:

- Como e quando um sistema ou modelo de IA Generativa, incluindo modelos de terceiros, será desenvolvido e implementado e quem serão os responsáveis por essa decisão?
- Como os concorrentes da empresa estão utilizando essa tecnologia?
- Como a gestão está mitigando os riscos relacionados à utilização da IA Generativa e garantindo que seu uso esteja alinhado com os valores da empresa? Qual *framework* de gerenciamento de riscos será utilizado? Qual é a política da empresa sobre o uso da IA Generativa pelos funcionários?
- Como a gestão está monitorando o desenvolvimento regulatório a respeito do



tema, tanto local, como globalmente, para assegurar o seu *compliance*?

- A organização dispõe dos talentos e dos recursos necessários relacionados à IA, inclusive nas áreas contábil e na auditoria interna?

Os conselhos de administração também devem avaliar a sua qualificação para serem capazes de monitorar as iniciativas da empresa com relação a IA, incluindo a IA Generativa. Caso seja necessário, avalie a possibilidade de delegar a um dos comitês de assessoramento responsabilidades específicas de supervisão, abrangendo talvez uma análise mais aprofundada de determinados aspectos da IA Generativa.



## Mantenha o foco na segurança cibernética e na privacidade de dados, incluindo o monitoramento dos planos da gestão para o cumprimento das obrigações regulatórias, cada vez mais crescentes

Os riscos relacionados à segurança cibernética só se intensificam. A aceleração no desenvolvimento e uso da IA, a sofisticação cada vez maior dos ataques *hackers* e *ransomware*, os conflitos internacionais na Ucrânia e no Oriente Médio e as linhas de responsabilidade mal definidas — entre usuários, empresas, fornecedores e agências governamentais — elevaram o risco cibernético e a sua priorização nas agendas dos conselhos de administração.

A crescente sofisticação das ameaças cibernéticas representa um contínuo desafio da cibersegurança e demanda, da gestão e dos conselhos de administração, foco na resiliência. A resiliência cibernética visa assegurar que os sistemas operacionais continuem funcionando, mesmo durante um ataque cibernético<sup>1</sup>. Segundo Gurbir S. Grewal, Diretor da *Securities and Exchange Commission* (SEC), “diferentemente da segurança cibernética, a resiliência cibernética representa um conceito que reconhece que falhas e incidentes cibernéticos são prováveis de ocorrer e que as

empresas devem estar preparadas para responder apropriadamente, quando elas ocorrerem. Em outras palavras, não representa “Se”, mas, sim, “Quando”.

A própria SEC estabeleceu regras de cibersegurança que exigem que as empresas abertas divulguem “incidentes de segurança cibernética” relevantes em até quatro dias a partir da determinação de que o incidente foi material. No Brasil, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) aplicou a primeira multa por descumprimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)<sup>2</sup> em 2023, concluindo um processo administrativo que resultou em aplicação de sanções de multa e de advertência por infração à regulação. Além disso, a promulgação da [Convenção de Budapeste](#)<sup>3</sup>, à qual o Brasil aderiu em 2021, corrobora o foco e a atenção de reguladores nacionais com os chamados “cibercrimes”, reforçando a cooperação internacional no enfrentamento aos crimes cibernéticos.

A governança de dados se sobrepõe à segurança cibernética e é mais ampla. Ela abrange o



cumprimento a leis e regulações específicas para cada setor da indústria, bem como normas e regulamentos de privacidade que estabelecem como os dados pessoais — de clientes, funcionários ou fornecedores — são processados, armazenados, coletados e utilizados. A governança de dados também inclui políticas e protocolos relativos à ética de dados — em particular, o gerenciamento do atrito entre o modo como a empresa pode utilizar os dados dos clientes de uma forma legalmente permitida e as expectativas do cliente sobre como seus dados serão utilizados.

Gerenciar esses desafios impõe riscos significativos à reputação e à confiança das empresas, representando um desafio crítico para a liderança. Quão robusta e atualizada é a estrutura de governança de dados da empresa? Ela aborda os riscos relacionados à cibersegurança e à governança de dados de terceiros?

<sup>1</sup> [Um caminho para a resiliência cibernética: Avaliação e proteção contra vulnerabilidades cibernéticas nos setores industriais](#). KPMG, 2022

<sup>2</sup> [ANPD aplica a primeira multa por descumprimento à LGPD](#). Gov.br, 2023.

<sup>3</sup> [Convenção de Budapeste](#). Gov.br, 2023.



# Identifique as questões climáticas e relacionadas ao ESG que são críticas ou de relevância estratégica e as inclua nas discussões sobre a estratégia e os riscos do negócio.

Apesar de um certo recente pragmatismo com relação ao ESG, um intenso foco ainda é esperado em 2024 sobre esse tema. O modo como as empresas gerenciam os riscos climáticos e outros riscos relacionados ao ESG dentro do seu negócio é visto por muitos investidores, agências de *rating*, ativistas, funcionários, clientes e órgãos reguladores como fator fundamental para o seu futuro e crítico para a geração de valor de longo prazo.

O clamor pela atenção às mudanças climáticas como um risco financeiro tornou-se mais urgente, impulsionado pelos recordes de temperaturas e desastres climáticos intensificados, com a previsão de que as temperaturas globais atinjam novas altas nos próximos cinco anos. A frequência e a gravidade de enchentes, incêndios florestais, aumento do nível do mar e secas, que causam a migração e o deslocamento forçado, também preocupam muitos especialistas, que temem que a janela para evitar consequências mais terríveis a longo prazo esteja se fechando.

Órgãos reguladores e responsáveis pela elaboração de políticas em todo o mundo estão exigindo que as empresas sejam mais ativas no endereçamento desse assunto — e

Nesse ambiente, várias questões fundamentais sobre mudanças climáticas e o ESG devem estar no centro das discussões do conselho de administração:

- Quais questões relacionadas ao ESG são críticas ou de relevância estratégica para a empresa? As questões de ESG variam de acordo com a empresa e a indústria, assim como as exigências regulatórias, incluindo os conceitos de materialidade. Para algumas organizações, as questões ambientais têm um peso e um impacto maior nas operações, ou a natureza do negócio tem maior influência nas questões ambientais, mudanças climáticas e emissões de gases do efeito estufa (GEE). Já em outras, os aspectos de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) e demais questões sociais recebem uma ênfase maior.
- Como a empresa está abordando essas questões no planejamento de longo prazo e incorporando-as às principais atividades do negócio (estratégia, operações, gerenciamento de riscos, remuneração e incentivos, e cultura corporativa) para impulsionar o desempenho e a geração de valor?
- Há um comprometimento claro das lideranças (*tone-at-the-top*) que incentive a adesão de toda a empresa?
- Nas comunicações internas e externas, a empresa explica por que as questões de ESG são críticas ou de relevância estratégica? Nota-se uma tendência das empresas de não utilizar mais o termo “ESG”?
- Há uma preocupação sobre a consistência e excesso ou suficiência das informações divulgadas ao mercado? Exigências regulatórias de divulgação estão sendo cumpridas? Existem controles internos para assegurar a qualidade dessas informações? Qual o papel do conselho de administração como parte dessa estrutura de controles internos? Qual o papel do comitê de auditoria? (*Leia também: Comitê de Auditoria: prioridades para agenda 2024*).

Não perca de vista a oportunidade de usar as novas métricas para entender aspectos do negócio que talvez o conselho ainda não tenha considerado — elas podem revelar mudanças que precisam ser feitas para o sucesso e a resiliência de longo prazo do negócio.

as divulgações relacionadas ao clima têm sido uma prioridade para muitos órgãos reguladores, de forma global. No Brasil, em 2023, a [Resolução CVM 59](#)<sup>4</sup> estabeleceu mudanças nas divulgações das empresas abertas por meio dos seus formulários de referência, entre elas, uma divulgação mais detalhada dos riscos ambientais e sociais e da diversidade dentro da administração e entre os funcionários da empresa. Vale mencionar ainda a [Resolução CVM 193](#)<sup>5</sup>, anunciada também em 2023, que determinou a adoção das normas do *International Sustainability Standards Board* (ISSB) como padrão para as divulgações de sustentabilidade. Em um primeiro momento, as companhias poderão optar por adotar, ou não, as normas do ISSB; a partir dos exercícios sociais iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2026, a adoção passará a ser obrigatória. Outros países também anunciaram a adoção ou o compromisso de considerar a adoção das normas finais do ISSB, como Austrália (somente clima), Japão e Reino Unido.

Em 2023, também foi notado nas assembleias ao redor do mundo um aumento nas proposições dos acionistas com relação a questões climáticas e outros assuntos relacionados ao ESG, incluindo diversidade, equidade e inclusão, todavia com menos aprovações do que em anos anteriores. Muitas dessas proposições eram anti-ESG, de forma direta ou indireta, e tiveram pouco apoio dos acionistas. Espera-se uma tendência similar em 2024.

<sup>4</sup> [Resolução CVM 59](#). Comissão de Valores Mobiliário (CVM), 2023.

<sup>5</sup> [Resolução CVM 193](#). Comissão de Valores Mobiliário (CVM), 2023.



## Aprimore a comunicação e a coordenação das atividades relacionadas ao monitoramento do gerenciamento de riscos da empresa, entre o conselho de administração e os seus comitês de assessoramento

Muitos dos riscos endereçados atualmente pelas empresas estão interconectados. Enquanto muitas organizações, historicamente, gerenciaram os seus riscos na forma de silos, essa abordagem já não é mais aceitável e traz riscos ao próprio negócio. Ao mesmo tempo, investidores, órgãos reguladores, agências de *rating* — em especial aquelas focadas em ESG —, e demais *stakeholders* estão exigindo divulgações mais frequentes e com mais detalhes sobre os riscos do negócio, e como o conselho de administração e seus comitês monitoram o seu gerenciamento.

Muitos conselhos estão reavaliando as atividades de monitoramento de riscos atribuídas aos comitês de assessoramento. Nesse processo, a responsabilidade de monitoramento do gerenciamento de um determinado risco é atribuída a mais de um comitê. Por exemplo, os comitês de pessoas, de sustentabilidade e o comitê de auditoria podem dividir as responsabilidades ou ter atividades sobrepostas de supervisão do gerenciamento dos riscos climáticos, de talentos e de capital humano e demais riscos pertinentes ao ESG. Ainda, caso o monitoramento do gerenciamento dos riscos de cibersegurança e da governança de dados for de responsabilidade de um comitê de tecnologia,

ou outro equivalente, o comitê de auditoria também pode estar envolvido na supervisão dos riscos relacionados à divulgação ao mercado de ocorrências de fraudes cibernéticas ou da estrutura de segurança cibernética e endereçamento dos riscos relacionados.

Dada a possível sobreposição de responsabilidades de monitoramento pelos comitês de assessoramento, o conselho de administração deve incentivar o compartilhamento de informação e uma coordenação mais eficaz entre os comitês, considerando as seguintes recomendações:

- Identifique as áreas em que a responsabilidade de supervisão dos comitês de assessoramento podem se sobrepor e desenvolva um processo para a comunicação e o compartilhamento frequente sobre as atividades realizadas por esses comitês, com relação ao monitoramento dos riscos sob a responsabilidade de ambos.
- Mantenha reuniões compartilhadas ou participações de um mesmo membro em ambos os comitês.
- Realize reuniões conjuntas com os diferentes comitês quando uma questão de importância estratégica deve ser compartilhada.

— Realize reuniões periódicas com os coordenadores dos comitês para discutir as suas atividades.

Além disso, é aconselhável que os conselhos de administração preparem relatórios (ou a própria ata) focados, detalhados e robustos a serem compartilhados pelos comitês com todo o conselho de administração.

Para gerenciar de forma eficaz os riscos aos quais a empresa está exposta, é essencial a existência de um mapa de riscos continuamente atualizado e um alinhamento efetivo da estratégia, metas, riscos emergentes, controles internos, remuneração fixa e variável, e respectivas métricas de desempenho. O conselho de administração, com o suporte dos seus comitês, tem um papel importante de assegurar que a estratégia, as metas, os objetivos e a remuneração dos gestores estejam adequados, que o desempenho seja rigorosamente monitorado e que a cultura corporativa seja coerente ao que se espera e se deseja para a empresa.

**Os riscos vêm se tornando progressivamente mais complexos e dinâmicos, e a combinação de desafios que se desdobram simultaneamente requer uma abordagem cada vez mais holística no gerenciamento de riscos.**



## Defina claramente quando o CEO deve se posicionar, ou não, sobre questões sociais

A polarização social e política vai se tornando cada vez mais um ponto de atenção para o conselho de administração. À medida que funcionários, clientes, investidores e demais *stakeholders* aumentam o escrutínio sobre o posicionamento público e as declarações esperadas de uma empresa, quando um CEO ou a própria organização devem se pronunciar sobre questões controversas, se é que devem fazê-lo? Como muitas empresas já vivenciaram, as consequências de falar — ou permanecer em silêncio — podem ser significativas.

Devido aos boicotes e às reações do público em geral ao posicionamento de algumas empresas sobre questões polêmicas e à crescente polarização da sociedade, muitas organizações podem estar menos dispostas a se pronunciar. Qual é a posição da empresa com relação a sua atividade política e a sua manifestação ao discurso político? Quando a organização tem a responsabilidade de assumir uma posição ou se pronunciar? É necessário se pronunciar sobre questões ambientais, sociais, éticas, de diversidade e relacionadas a conflitos geopolíticos, em especial guerras e suas consequências?

Considere o papel que o conselho de administração deve desempenhar ao abordar essas questões e, colaborando com o CEO, estabeleça parâmetros

de comunicação e manifestação para o CEO, os porta-vozes e a organização como um todo. Alguns conselhos possuem políticas formalizadas; outros, um processo informal em que o CEO deve consultar o conselho de administração antes de se pronunciar publicamente sobre uma questão controversa. Algumas empresas contam com comitês executivos multidisciplinares para avaliar essas questões de maneira individualizada e determinar quando o posicionamento é apropriado ou não.

Conselheiros e líderes empresariais têm identificado uma série de critérios ou considerações para determinar se o CEO deve, ou não, manifestar-se publicamente sobre questões políticas, sociais e demais assuntos que possam ser potencialmente polêmicos:

- A questão é relevante para a empresa e a estratégia do negócio? Está alinhada à cultura, aos valores e ao propósito corporativo?
- Como o posicionamento, ou falta dele, vai repercutir entre os funcionários, investidores, clientes e demais *stakeholders*? Entender antecipadamente a importância que cada grupo dá ao assunto é vital. Os funcionários escolhem cada vez mais onde trabalham com base nos valores da organização. Qual é o impacto, se

houver, de sanções legais ou regulatórias contra a empresa com relação a aspectos sociais (exemplo: trabalho escravo, prejuízo à comunidade onde a empresa opera)?

- Considerando os múltiplos pontos de vista e diferentes opiniões dos *stakeholders*, como o CEO e a empresa devem gerenciar as críticas inevitáveis da decisão de se posicionar ou não? Algumas empresas, tendo sentido a reação negativa da manifestação pública sobre questões sociais e políticas que foram endereçadas e divulgadas, ajustaram a sua abordagem para adotar medidas mais discretas ao lidar com esses temas.
- Não se pronunciar pode ter um efeito tão poderoso quanto o posicionamento sobre determinadas questões. Como o CEO e o conselho de administração avaliam e concluem as estratégias sobre ambos os riscos? Como avaliam as consequências da estratégia escolhida, independentemente de qual seja?
- Certifique-se antecipadamente de que as atuações efetivas da empresa estejam alinhadas ao discurso.



## Inclua como prioridade a gestão de talentos, a estratégia do capital humano e a sucessão do CEO.



Muitas empresas reiteram há bastante tempo que os seus funcionários são seus ativos mais valiosos. E os funcionários continuam a exigir remuneração e benefícios que consideram justos, equilíbrio entre vida profissional e pessoal (incluindo flexibilidade), um trabalho que seja interessante e oportunidades para avançar na carreira. Em 2024, esperamos um desafio ainda maior: as empresas terão que ajustar as suas estratégias do capital humano e da gestão de talentos para enfrentar as dificuldades de atrair, desenvolver e reter talentos em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Para isso, considere:

- O conselho de administração entende de forma detalhada a estratégia de capital humano da empresa, como ela está alinhada à estratégia do negócio e às necessidades para o curto e longo prazo?
- Quais são os desafios para manter as funções estratégicas preenchidas com profissionais engajados?
- Quais especializações ou qualificações estão em falta e como a empresa competirá de maneira bem-sucedida para atrair esses talentos?

- A estratégia de capital humano reflete uma preocupação com os aspectos de diversidade?
- À medida que os talentos se tornam diversos em termos geracionais e globais, a empresa está posicionada para atrair, desenvolver e reter os principais talentos em todos os níveis da organização?
- Além de monitorar os desenvolvimentos regulatórios nacionais e internacionais sobre capital humano, o conselho de administração deve assegurar que as informações divulgadas ao mercado sejam consistentes, precisas e apropriadas. Essas divulgações podem ser voluntárias, como o relatório de sustentabilidade, ou por obrigação regulatória (a [Resolução CVM 59](#)<sup>6</sup> e, posteriormente, [Resolução CVM 87](#)<sup>7</sup>, e a aprovação do [Anexo ASG da CVM](#)<sup>8</sup>, por exemplo, exigem várias informações relacionadas ao capital humano e diversidade pelas companhias abertas brasileiras).
- Para isso, é fundamental ter o CEO certo, que possa efetivamente conduzir a estratégia do negócio alinhada à cultura corporativa, saiba otimizar os riscos relacionados ao capital

humano e gere valor para a companhia, num horizonte de longo prazo, para além das metas financeiras de curto prazo. Igualmente importante é a necessidade de garantir que a empresa esteja preparada para uma mudança de CEO — planejada ou não, permanente ou emergencial. Dessa forma:

- Quão robusto é o plano de sucessão do CEO?
- O plano de sucessão do CEO foi atualizado para refletir as habilidades e experiências necessárias para executar a estratégia de longo prazo da companhia? É possível que essas premissas tenham mudado ao longo dos últimos anos.
- Há um plano de sucessão para os demais executivos da empresa? Como o conselho de administração tem conhecimento de potenciais líderes nos níveis abaixo da diretoria?

O planejamento da sucessão do CEO é um processo dinâmico e contínuo, e o conselho de administração deve estar sempre focado em desenvolver um *pipeline* de talentos potenciais. Esse planejamento deve já estar em andamento no momento em que um novo CEO for nomeado.

<sup>6</sup> [Resolução CVM 59](#). Comissão de Valores Mobiliário (CVM), 2023.

<sup>7</sup> [Resolução CVM 87](#). Comissão de Valores Mobiliário (CVM), 2023.

<sup>8</sup> [Anexo ASG](#). B3, 2023



## Pense de forma estratégica sobre as questões de talento, especialização e diversidade no conselho de administração

Os conselhos de administração, investidores, órgãos reguladores e demais *stakeholders* permanecem focados no alinhamento da composição dos conselhos com a estratégia da empresa — sobretudo em relação à *expertise* e à diversidade dos conselheiros.

Um maior envolvimento dos investidores nessa questão aponta para um desafio central na composição do conselho de administração - ter conselheiros com experiência em áreas críticas para o negócio e, ao mesmo tempo, uma profunda experiência no setor e um entendimento da estratégia da empresa e dos seus respectivos riscos. É importante reconhecer que muitos conselhos de administração podem não ter especialistas em alguns assuntos estratégicos tais como cibersegurança, mudança climática, capital humano, etc., e podem optar por contratar especialistas externos para lhes dar suporte.

A construção e a manutenção de um conselho de alta performance, que atue de forma diligente e traga valor à organização, exige uma abordagem proativa na sua composição e na sua diversidade

— de habilidades, experiências, pontos de vista, gênero, raça/etnia, etc. Se, por um lado, delinear as necessidades atuais e futuras do negócio é o ponto de partida para a composição de um conselho; por outro, existe uma ampla gama de questões que exige o foco e a liderança do próprio conselho, incluindo o planejamento da sucessão do presidente do conselho de administração, a composição e a sucessão dos membros dos comitês de assessoramento e seus respectivos coordenadores, atração de novos membros, tenure e tempo de mandato. Um processo de avaliação periódica do conselho de administração é um recurso bastante poderoso para endereçar esses assuntos. Seja na identificação de possíveis *gaps*, na comparação com outros conselhos (*benchmarking*), ou no estabelecimento de planos de ação para remediar essas lacunas identificadas.

Algumas regras relacionadas à diversidade na composição do conselho de administração já se encontram em vigor em vários países. No Brasil, as regras de diversidade aprovadas pela CVM entrarão em vigor apenas em 2025. Visualizamos com esse



cenário, um aumento cada vez maior do ativismo dos *stakeholders* nas questões de diversidade do conselho<sup>9</sup>.

A composição, o conjunto de habilidades, a diversidade e a renovação do conselho de administração devem continuar sendo a principal área de foco do conselho em 2024, sendo assuntos de divulgação ao mercado, como parte integrante dos indicadores da empresa, mas principalmente posicionando o conselho de administração de forma estratégica para o futuro da empresa.

<sup>9</sup>Anexo ASG. B3. 2023

# Fale com nosso time



## Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e  
Sócio em Riscos e Governança  
Corporativa da KPMG no Brasil



## Fernanda Allegretti

Sócia-diretora de Mercados da  
KPMG no Brasil e Líder do Board  
Leadership Center Brasil

## O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil

O ACI Institute (ACI) e o Board Leadership Center são iniciativas globais da KPMG voltadas a membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O ACI chegou ao Brasil em 2004 e, deste então, vem tratando o tema governança corporativa com o propósito de trazer valor às empresas e demais instituições. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para debates e discussões, o ACI Institute Brasil, o Board Leadership Center e a KPMG procuram contribuir para a evolução das práticas de governança corporativa no Brasil, juntamente com os seus membros, representados por conselheiros de administração, conselheiros fiscais e membros de comitês de auditoria das mais conceituadas empresas.

Saiba mais em: <https://kpmg.com/br/pt/home/servicos/aci-institute-brasil.html>



## KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

© 2024 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.MAT240201