



A Agenda do Conselho de Administração

Reflexões para o segundo semestre de 2024



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



Baixa previsibilidade e alta volatilidade não são novidades no mundo dos negócios. Todavia, até quando as premissas que vêm por um longo tempo influenciando as decisões estratégicas – custo de capital, fontes de energia, influência geopolítica na regulação e no fluxo dos negócios, um cenário infinito ao qual caminha a disrupção tecnológica e seus efeitos na segurança da informação, a transformação do capital humano e o risco de escassez de talentos e os demais desafios competitivos - continuarão afetando significativamente o ambiente corporativo?

As observações a seguir, baseadas em discussões e debates com membros do ACI Institute, bem como derivadas da conferência anual do Board Leadership Center da KPMG, realizada em abril de 2024 nos EUA, têm como propósito auxiliar os conselhos de administração, os conselhos fiscais e os comitês de auditoria no seu processo de recalibração das suas agendas para o segundo semestre de 2024 (vide também a [Agenda do Conselho de Administração de 2024](#)¹).

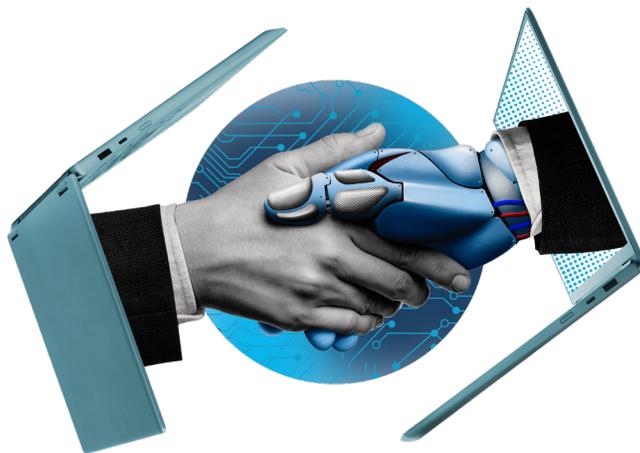


O pêndulo da globalização

A transformação nas cadeias de suprimentos tem sido um indicativo da mudança de rumo do pêndulo da globalização nos últimos anos. A mudança estratégica do mais barato e rápido, viabilizado por cadeias de suprimentos complexas e descentralizadas, para uma localização mais centralizada e focada no controle mais rígido dos fornecedores, da prestação do serviço, dos dados e informações, representa até a sobrevivência de uma empresa. Preocupações crescentes sobre a resiliência econômica de alguns países, ou da própria economia global têm exigido um processo de centralização e de prospecção e utilização de uma estrutura local na cadeia de suprimentos. Políticas de protecionismo industrial e denominadas de segurança nacional e os modelos econômicos nacionalistas têm sido crescentes, assim como acordos e alianças de proteção (particularmente em setores estratégicos como de chips tecnológicos e *commodities* minerais) são como um *hedge* contra riscos geopolíticos e exposições a regras locais arbitrárias. Ficou claro que o longo período de crescimento dos negócios baseados em capital barato, mão de obra e energia abundantes foi substituído por uma realidade desafiadora, e mais onerosa, exigindo discussões profundas sobre a resiliência do sistema econômico global.

Dentro desse contexto, as companhias devem se preparar para diversos questionamentos, tais como: estão preparadas para um aumento nos seus custos operacionais (de capital, energia renovável, transformação tecnológica, mão de obra qualificada)? Como alcançar um equilíbrio entre eficiência operacional, maximização no crescimento dos negócios e assegurar a resiliência dos negócios? Como crescer criando valor aos seus consumidores/clientes, mas ao mesmo tempo cumprindo a sua responsabilidade corporativa com relação à saúde e qualificação dos seus funcionários, bem como da requalificação profissional daqueles que forem substituídos pela disrupção tecnológica?

¹Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2024. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.



A trajetória da Inteligência Artificial Generativa

A tensão predominante da adoção da Inteligência Artificial Generativa (GenAI) talvez só perca para o desafio de distinguir o que é passageiro do que já é a realidade. Sabemos que a GenAI transformará o modo como trabalhamos, mas a longo prazo, os efeitos irão representar mudanças no mundo dos negócios, na sociedade e no ambiente político e econômico. Embora a **trajetória da GenAI** ainda seja uma incerteza, para muitas empresas, 2024 foi o ano em que passaram da fase de experimentação para a implantação; em 2025, deverá ser possível mensurar os efeitos na produtividade; e talvez em 2026, os sucessos e os insucessos na sua aplicação nos modelos de negócio e no aspecto competitivo. Nesta direção, está em andamento a *Pulse Survey* sobre GenAI para obter a [perspectiva dos membros de conselhos da administração sobre o uso da GenAI](#)².

As empresas que estão se adaptando ao uso da GenAI entendem que é também uma trajetória da liderança. Mudar o que as pessoas fazem e como fazem todos os dias exigirá liderança, qualificação e conhecimento para reavaliar os processos e atividades da empresa, além de decidir onde inserir GenAI para aumentar a produtividade. O sucesso dessas mudanças também demandará uma reavaliação profunda dos riscos para mitigar os riscos relacionados a dados e resultados incorretos, *bias* e *hallucinations* (tendências ou informações inexistentes, sem sentido ou incorretas), propriedade intelectual, segurança cibernética, privacidade e proteção de dados, reputação e imagem e capital humano.

Na agenda do conselho, indagações à gestão deverão ser endereçadas: para quais propósitos a GenAI está sendo utilizada? Quem é o responsável pelo gerenciamento dos algoritmos utilizados? Quais dados estão sendo utilizados para treinar os algoritmos? Os riscos de *bias* e *hallucinations* estão sendo considerados? E os riscos de terceiros?

Adicionalmente, três riscos à sociedade devem ser endereçados: a possibilidade da GenAI criar informações incorretas, imprecisas e/ou inadequadas que possam desacreditar as instituições e a racionalidade no contexto de ideias, o consumo significativo de energia para operar GenAI (uso significativo dos sistemas de computação e a sua refrigeração) e as questões de mudanças climáticas e de capital humano relacionadas à inabilitação, desqualificação e o desemprego.

²Participe da pesquisa: [A perspectiva do Conselho de Administração sobre a IA Generativa](#). ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.



Navegando em um ambiente de incertezas

Embora uma economia global surpreendentemente resiliente tenha melhorado as perspectivas para o próximo ano (veja comentários da [KPMG Economics](#) sobre a estabilização do crescimento global em 2024³) ainda paira **uma grande dose de incerteza**. Mesmo que os investidores não gostem de atuar num ambiente de incertezas, eles estão sendo obrigados a se acostumar com elas e exigir que as empresas sejam mais rigorosas ao planejar cenários e divulgar suas projeções de resultados.

Como a fragilidade cada vez maior da cadeia de suprimentos, por conta de conflitos entre países e aumento de custos, tem sido endereçada? Como as perspectivas das taxas de juros irão influenciar os níveis de caixa e de endividamento das empresas? Como consequência, como será o apetite para novos investimentos em expansão orgânica ou por meio de M&A? E como o crescimento do déficit público, combinado com as expectativas de inflação e de variação dos juros, poderá influenciar no consumo? Com certeza, são assuntos prioritários na agenda dos conselhos não só no restante de 2024 e para 2025, mas também a serem considerados no planejamento estratégico.

Transição energética: uma corrida turbulenta

O risco climático continua a aumentar à medida que impactos tangíveis são sentidos em todo o mundo. Desde a seca, que afeta as colheitas na Ásia, causa enormes queimadas nos Estados Unidos, no Canadá e no Centro-Oeste do Brasil e dificulta o transporte no Canal do Panamá, até as inundações causadas pelas fortes chuvas no Afeganistão, Quênia e recentemente no Rio Grande do Sul. Os efeitos econômicos perversos que causam escassez de alimentos, reconstrução da infraestrutura e crises migratórias são provas de como as mudanças climáticas estão afetando o planeta e gerando grandes prejuízos para a economia.

Dentro do contexto de endereçamento dos riscos climáticos, uma das transições definidas para os próximos anos será a desafiadora e dificultosa jornada de substituição dos combustíveis fósseis. Três fatores tendem indicar o momento da mudança: a disponibilidade de alternativas viáveis, os incentivos para a sua implementação e quanto o mercado estará preparado para se adaptar e acomodar essas mudanças.

As empresas são conscientes desse cenário e das oportunidades, riscos e consequências que estão em jogo. Focadas no potencial de crescimento e na criação de valor a longo prazo, mas também pressionadas por investidores e órgãos reguladores, o capital corporativo vem rapidamente emergindo como o incentivador primário da transição energética, seja na forma de investimentos, *know-how* ou em inovação.

³Global Navigator from KPMG Economics. KPMG EUA, 2024.

Embora o final da jornada seja conhecido - uma economia de baixo ou pós-carbono - **a corrida será turbulenta**. As disputas geopolíticas, a fragmentação regulatória, legal e de divulgação, as inovações tecnológicas, a necessidade de ajustes na infraestrutura e do equilíbrio entre os resultados financeiros de curto prazo e os resultados dessa transição de longo prazo fazem da transição energética uma batalha épica. Considerem esse cenário, seus aspectos positivos e negativos, seja na transição ou no resultado (que metas foram ou serão estabelecidas?) na agenda do conselho.



(In)segurança da força de trabalho

A complexidade dos desafios do capital humano, com destaque na retenção e desenvolvimento de talentos e no bem-estar da força de trabalho, tem trazido uma abordagem cada vez mais intensa desse assunto na agenda do conselho. Aumentada por assuntos já recorrentes - trabalho presencial, virtual ou híbrido, o impacto da GenAI na forma de realização do trabalho, o ativismo dos funcionários e a complexidade da integração das diferentes gerações, ações e divulgações relacionadas a diversidade, equidade e inclusão – exigem uma interação cada vez maior do conselho de administração com a gestão do capital humano para a abordagem estratégica desses temas em cada negócio.

No passado, a mudança tecnológica impactou primariamente os funcionários da linha de produção. Hoje, com a chegada da GenAI, todos os profissionais estão apreensivos com relação ao seu emprego. Para colher os benefícios do aumento da produtividade prometido pela GenAI e ao mesmo tempo manter uma força de trabalho produtiva e engajada, as empresas precisarão estabelecer um plano claro de reeducação que considere a qualificação de todos os seus profissionais sobre GenAI, ser honestas sobre as evoluções no trabalho que estão realizando e oferecer um plano de desenvolvimento de carreira. Ao auxiliar os seus profissionais a compreenderem o benefício do trabalho mútuo com GenAI facilitará a conversa desafiadora sobre esse assunto com a força de trabalho, bem como no processo da mudança cultural que irá ocorrer no futuro.

A **competição por talentos deve se intensificar** juntamente com os desafios para o desenvolvimento e evolução da força de trabalho atual, a integração das diferentes gerações trabalhando juntas e muitos dos funcionários preocupados com outros benefícios, além da remuneração e da segurança no emprego. Bem-estar dos funcionários e facilidades para a realização do trabalho, incluindo flexibilidade no local de trabalho, questões de diversidade, equidade e inclusão (também conhecido por DE&I), divulgações da empresa ou manifestações da liderança com relação a questões políticas, ambientais e sociais são itens de grande relevância para a força de trabalho. As empresas precisam estar sempre atentas ao humor dos seus profissionais (e muitas vezes de outros *stakeholders*) e se há situações ou motivos que exijam endereçamentos imediatos e mais profundos de forma a fortalecer a sua cultura corporativa, mantendo uma confiança mútua entre todos os interessados e uma visão de criação de valor a longo prazo.



Respondendo a incidentes cibernéticos

Na mais recente edição de 2024 do **Estudo sobre Gerenciamento de riscos**⁴ do ACI Institute (9ª edição), em parceria com o Board Leadership Center da KPMG no Brasil, os riscos associados à segurança cibernética permanecem entre os mais divulgados pelas empresas brasileiras de capital aberto - 79%. Simultaneamente, a preocupação recorrente e crescente com esse risco nas atividades em andamento, uma preocupação emergente com relação a segurança cibernética, tem sido impulsionada pelo progresso da GenAI. **A própria GenAI tem sido utilizada por hackers** na criação de ferramentas cada vez mais sofisticadas e eficientes nos seus propósitos. A proliferação de ataques criminosos, desenvolvedores e aplicadores de *malware* e *ransomware* e a vulnerabilidade no controle da segurança de dados pelos usuários, pelas empresas, terceirizados, elementos da cadeia de suprimentos e das próprias instituições governamentais, mantêm o risco de segurança cibernética no topo da agenda dos conselhos de administração, bem como do comitê de auditoria. Esses desdobramentos vão de encontro ao ACI Risk Barometer, apresentado pelo ACI Institute e pelo Board Leadership Center da KPMG no Brasil em junho de 2024. Percebemos que a preocupação com os riscos cibernéticos se destaca entre os fatores de maior preocupação dos membros de conselhos de administração e comitês.

⁴ Estudo sobre gerenciamento de riscos, ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.



O tempo para resposta a um ataque e a resiliência têm sido itens críticos para monitoramento pelas empresas, com a necessidade não apenas de um plano robusto de resposta a incidentes cibernéticos, mas também da realização de exercícios periódicos de simulação de incidentes cibernéticos e análise de suas possíveis consequências.

Adicionalmente, políticas e procedimentos internos para a resposta a incidentes cibernéticos devem ser revisados e atualizados para abranger esse novo cenário, bem como a definição dos papéis e responsabilidades pela segurança cibernética, pelo gerenciamento de riscos, pelas divulgações ao mercado, a área legal (incluindo os representantes externos). Protocolos de alçadas para decisões (com a inclusão do conselho de administração), premissas e critérios para definição de materialidade e as políticas e procedimentos de divulgação de um incidente (internamente e/ou externamente) também devem fazer parte dessa revisão.

A ameaça constante apresentada por pessoas de dentro da empresa – funcionários insatisfeitos ou não engajados, ex-funcionários agindo de forma hostil, ou mesmo terceiros com acesso à empresa devem fazer parte do processo de avaliação pelas empresas e controles internos devem ser estabelecidos e periodicamente avaliados.



Riscos emergentes e o ambiente regulatório



Questões climáticas: No Brasil, as empresas devem se preparar para o cumprimento de regras de divulgação que vêm se consolidando, sejam as recentemente estabelecidas pela Resolução 193 da CVM⁵, pelo IFRS *Sustainability Disclosure Standards* emitido pelo ISSB - *International Sustainability Standards Board* ou já vigentes. A CVM foi o primeiro órgão regulador do mundo a adotar as normas do ISSB como padrão para as divulgações de sustentabilidade e, a partir dos exercícios sociais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2026, a adoção passará a ser obrigatória para as empresas abertas. Adicionalmente, muitas empresas têm avaliado se estão sujeitas às leis climáticas da UE⁶ e outras regras internacionais, como as regras de divulgação climáticas da SEC⁷.

⁵Resolução CVM 193. Comissão de Valores (CVM), 2023.

⁶*Corporate Sustainability Reporting Directive*, Comissão Europeia, entra em vigor em 2024.

⁷SEC ensaia novas regras para divulgações de informações relacionadas ao impacto do clima, KPMG Brasil, 2023.



Segurança cibernética e proteção de dados: as divulgações sobre segurança cibernética da SEC, que exigem que as empresas relatem um incidente cibernético material dentro de quatro dias úteis após a determinação de sua materialidade, estão começando a ser apresentadas no formato exigido pela SEC. Observando que algumas empresas relataram voluntariamente incidentes imateriais de segurança cibernética, advogados têm alertado que a divulgação excessiva não será bem-vista pela SEC⁸. No Brasil, iniciativas têm sido desenvolvidas pelos reguladores e projetos de leis governamentais foram lançadas, destacando-se o [Decreto 11.856](#) de 26/12/23, que instituiu a Política Nacional de Cibersegurança (PNCiber) e o Comitê Nacional de Cibersegurança (CNCiber). Além delas, vale lembrar a nossa [Lei Geral de Proteção de Dados](#) (Lei 13.709/2018) que assegura a privacidade e proteção de dados pessoais.



Questões de GenAI: a regulação da GenAI vem se desenvolvendo em ritmo acelerado em todo o mundo. Talvez mais notadamente, a Lei de IA da UE⁹ seja a primeira tentativa abrangente de regular a IA. Em fase final de discussão, a Lei da UE adota uma abordagem baseada em riscos. As penalidades por violações deverão ser significativas. No Brasil, está em tramitação no Senado o Projeto de Lei 2338/23, que dispõe sobre o uso de inteligência artificial e estabelece normas gerais para o desenvolvimento, implementação e uso responsável dos sistemas de IA.



Questões de NOCLAR: A proposta do PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) sobre as responsabilidades dos auditores em relação ao descumprimento de leis e regulamentos (NOCLAR) deve ser monitorada, uma vez que pode trazer mudanças significativas nas normas de auditoria nos EUA e possivelmente, com reflexos futuros no Brasil. Embora existam interpretações diferentes, ela poderá aumentar materialmente o escopo da auditoria, exigindo que os auditores avaliem descumprimentos legais ou regulatórios e se identificados, notifiquem o conselho de administração e o comitê de auditoria.



Reforma tributária: A reforma tributária segue como uma das principais pautas em todas as esferas públicas e privadas em 2024. Mesmo após a sua promulgação em dezembro de 2023, o assunto ainda passa por um processo de regulamentação de diversos pontos do texto, incluindo alíquotas, regimes especiais e definições específicas. Itens para a pauta de reuniões dos conselhos de administração incluem a discussão sobre cenários da reforma e seus impactos financeiros na empresa e no modelo de negócios e possíveis ações.



⁸ *Understanding the SEC's climate rule*, KPMG EUA, 2024.

⁹ *Cyber Security: prepare-se para as novas regras da SEC*. KPMG Brasil, 2024.



Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
da KPMG no Brasil



Fernanda Allegretti

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

kpmg.com.br



© 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.

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

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.