

Na agenda do Conselho de Administração 2016

ACI Institute



O ano de 2016 será particularmente desafiador, dados o nível de volatilidade e incerteza globais—por ex.: o ambiente geopolítico, os preços das *commodities*, as taxas de juros, oscilações das moedas, e o crescimento em desaceleração nos mercados emergentes—bem como os avanços tecnológicos que desestabilizam indústrias e modelos de negócio consolidados. Nesse cenário, a atenção sobre os conselheiros de administração continuará a intensificar-se à medida que investidores e agentes reguladores examinam minuciosamente o envolvimento do conselho na estratégia, riscos, e *compliance*. Com base em *insights* de conselheiros, destacamos abaixo seis itens a serem considerados na avaliação e execução da pauta em 2016.

Aprofunde o envolvimento do Conselho com a estratégia e avalie continuamente a validade das premissas em que essa estratégia se baseia.

Dadas a volatilidade e incerteza globais—e as forças que modificam modelos de negócio e indústrias—o tradicional papel do conselho de “revisar e concordar” com a estratégia não é mais adequado. Endereçar essas incertezas e forças do mercado requer um novo nível de envolvimento do conselho na estratégia, e um trabalho mais próximo à gestão em um “processo contínuo.”¹ Entenda as premissas essenciais no cerne da estratégia da empresa. Quão robusto é o processo da administração para monitorar a contínua validade dessas premissas? Esse monitoramento fornece sinais tempestivos indicando quando um ajuste estratégico é necessário? O conselho se envolve com a administração de forma contínua e realmente compreende o ambiente do negócio de modo a reconhecer quando uma correção estratégica é necessária? O conselho está a postos contra o pensamento de manutenção do *status quo* - especialmente quando os negócios estão indo bem? As ações e metas de curto prazo estão alinhados à estratégia da empresa e promovem a criação de valor de longo prazo?² A visão de longo prazo considera questões ligadas a sustentabilidade (por ex.: questões ambientais, sociais, de saúde e de segurança) e os benefícios do “valor compartilhado” —para a empresa, para seus clientes e funcionários, para a cadeia de suprimentos, e outras partes interessadas?

Torne o desenvolvimento de talentos uma prioridade estratégica.

As constatações da Pesquisa Anual de CEOs da KPMG³ apontam para uma crescente diferença entre a necessidade por profissionais e aqueles disponíveis—em grande medida fruto do impacto da globalização, da digitalização, e das

mudanças demográficas, bem como pela expectativa cada vez maior de que líderes de áreas como RH, Tecnologia e Finanças assumam funções mais estratégicas. Existe um plano—alinhado à estratégia—que projete as necessidades por profissionais tanto no curto prazo como no longo prazo? Quais áreas enfrentarão carência de pessoal—e como a empresa disputará talentos nessas áreas? De forma mais ampla, conforme os ‘Millennials’ (geração do novo milênio) ingressam na força de trabalho em larga escala, e os bancos de talentos tornam-se globalmente diversos, quão bem a empresa está posicionada para atrair, desenvolver, e manter os maiores talentos em todos os níveis? Enquanto o planejamento de sucessão de CEOs já é prioridade na maioria dos conselhos de administração, alguns conselhos já estão indo além, envolvendo-se no planejamento de sucessão para funções principais, como do CFO, e monitorando o desenvolvimento de talentos e o planejamento de sucessão em toda a organização.

Reavalie a vulnerabilidade à interrupção dos negócios da empresa e a prontidão para reagir a crises.

Como ilustrado por recentes agitações geopolíticas e atos terroristas, desastres naturais, ameaça de pandemias, violações cibernéticas, entre outros, a interconectividade global dos negócios apresenta desafios para praticamente todas as empresas. Além disso, falhas de integridade—mesmo em incidentes isolados—podem atrair atenção da mídia, distraindo e desestabilizando o andamento normal dos negócios. Garanta que a administração esteja ponderando um amplo espectro de possíveis cenários por toda a cadeia de suprimentos, vendas e canais de distribuição da empresa. O plano de contingência é robusto e está pronto para ser colocado em prática? Ele é testado e atualizado regularmente? Leva em conta a potencial perda de infraestrutura básica—por ex.: redes de comunicações

¹ Relatório da Comissão Blue Ribbon sobre Estratégia e Desenvolvimento da Associação Nacional de Dirigentes de Empresas dos EUA (NACD), outubro de 2014

² Relatório da Comissão Blue Ribbon sobre o Conselho e a Criação de Valor de Longo Prazo da NACD, setembro de 2015

³ U.S. CEO Outlook 2015: O Imperativo de Crescimento em um Ambiente Mais Competitivo, KPMG

(telefone e/ou Internet), sistemas financeiros, transporte, e fornecedores de energia—e a perda de um líder-chave da organização? A velocidade—e adequação—da resposta a uma crise pode ter impacto significativo e duradouro sobre a reputação e o desempenho da empresa. Defina o tom e monitore de perto o compromisso da liderança com esse tom, e a cultura por toda a organização.

Refine e amplie as discussões do conselho sobre risco e segurança cibernéticos.

Apesar do grande foco em *cyber security*, o cenário de riscos cibernéticos permanece instável e pouco claro, ainda que exista o compromisso de um monitoramento mais próximo. Conforme esse cenário evolui, a supervisão do conselho—e a natureza da discussão—também devem evoluir. Os debates estão migrando sua orientação da prevenção (*violações cibernéticas acontecerão*) para a detecção e contenção, e focando cada vez mais nas "adjacências" da empresa, que podem servir como pontos de entrada para os *hackers*. Uma função fundamental do conselho é ajudar a elevar o *mindset* da empresa sobre o risco cibernético, envolvendo os líderes do negócio, e garantir que o *cyber risk* seja tratado como um risco de negócio ou corporativo—não simplesmente um risco de TI. As discussões sobre Fusões e Aquisições, desenvolvimento de produtos, expansão geográfica, e relacionamento com fornecedores, clientes, parceiros, assessores e outros, levam em conta o risco cibernético? Ajude a garantir que a consciência—e responsabilização—da segurança cibernética permeie a organização com uma mentalidade que considera o treinamento adequado e a preparação para responder a incidentes. Essa pauta é contemplada no conselho com o tempo e a frequência adequados? O conselho precisa de um comitê de assessoramento para esse assunto? Onde estão as maiores vulnerabilidades da empresa e como seus dados mais críticos são protegidos? É feito um benchmarking nesse sentido em nosso setor? Temos um *scorecard* de segurança cibernética e um plano robusto de resposta a incidentes cibernéticos?

Promova o envolvimento eficaz com os acionistas, incluindo os ativistas.

Em uma pesquisa recente⁴, 70% dos respondentes afirmaram que a administração ou o conselho buscaram escutar de forma proativa os grandes investidores e acionistas da organização—

contra os 62% observados em 2014. Os acionistas buscarão dar cada vez mais inputs sobre questões como 'proxy access' (direito de nomeação de candidatos a conselheiros), 'say on pay' (direito de voto sobre pacotes de remuneração), composição e renovação do conselho, contribuições políticas e responsabilidade sociocorporativa. Entenda como a administração se comunica e se envolve com os seus principais acionistas, e esclareça a função do conselho em comunicações com o investidor—especialmente sobre questões como a remuneração dos executivos e liderança do conselho. Sabemos quem são nossos maiores acionistas, e entendemos suas prioridades? Entendemos a pauta dos ativistas? (Remuneração executiva, desempenho da administração, estratégia, separação de negócios não relacionados, alocação de capital, e composição do conselho provavelmente estão no radar deles). Conduzimos uma análise da vulnerabilidade a ativistas e tomamos as medidas necessárias?

Mantenha a composição do conselho como uma prioridade.

A composição do conselho mudou conforme os ambientes do negócio e dos riscos tornaram-se mais complexos? À medida que a globalização, tecnologia, mudança do modelo de negócios e outras transformações redefinem o cenário, as habilidades dos conselheiros têm acompanhado este ritmo? Temos os profissionais certos—não só para a forma atual do negócio, mas para ajudar na definição da estratégia para o futuro? Avalie continuamente se o conselho possui o mix certo de habilidades, backgrounds, experiências, e diversidade de pensamento, e se trabalha de modo eficaz como um grupo. Estamos tratando de forma firme e direta o desempenho do conselheiro? No recrutamento de novos membros, buscamos amplamente de modo a aprimorar a força e a diversidade do mix? Existe um processo robusto de integração que permita aos novos conselheiros contribuírem desde o primeiro dia? Como Heidrick & Struggles, pontuam "Agora, conforme a ideia da renovação do conselho continua a ganhar força incentivada por preocupações com a diversidade, a composição do conselho está sendo colocada no centro das atenções sob exame minucioso."⁵

Veja também a publicação da KPMG "Na agenda do Comitê de Auditoria em 2016"

⁴ 2015 Spencer Stuart Board Index

⁵ Heidrick & Struggles Board of Directors Survey, 2015

Sobre o ACI

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.



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDPPS 516610