

Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2023



ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

A habilidade para cumprir seu dever de diligência e assegurar a efetividade da estrutura e das práticas de governança das empresas em que atuam continuará sendo o grande desafio dos conselheiros de administração nos próximos anos. Volatilidade econômica, uma já esperada recessão global e altos índices de inflação, guerra na Ucrânia e seus desdobramentos, disrupções na cadeia de suprimentos e nos canais de vendas, riscos cibernéticos, regulatórios e ligados a aspectos sociais — incluindo questões de remuneração e disputa por talentos — são apenas algumas das dificuldades já conhecidas, constantes e em escala crescente.

O ambiente de negócios mudou dramaticamente no último ano, com uma maior instabilidade geopolítica, inflação crescente e a perspectiva de uma recessão global adicionadas à matriz de riscos macroeconômicos que as empresas enfrentarão em 2023. A crescente complexidade e a magnitude do impacto nos negócios quando esses riscos se materializam de forma interconectada torna ainda mais necessária uma visão holística e um monitoramento mais profundo do gerenciamento de riscos pelos conselhos de administração.

Nesse ambiente operacional volátil e incerto, as demandas e o ativismo de funcionários, órgãos reguladores, investidores e demais *stakeholders* por mais transparência e divulgações mais completas — sobretudo em torno dos riscos cibernéticos, climáticos e outros riscos relacionados às questões ambientais, sociais e de governança (ESG) — continuarão se intensificando.

Nesse contexto, e com base em nossas discussões, entrevistas, mesas de debate e pesquisas com conselheiros de administração e demais líderes corporativos, a rede global do ACI Institute, em conjunto com o Board Leadership Center da KPMG, destacou nove temas significativos a serem considerados à medida que os conselhos elaboram e executam suas agendas para 2023:

- **Mantenha o foco em como a gestão aborda as incertezas e os riscos geopolíticos e econômicos.**
- **Monitore os planos da gestão para construir e manter a resiliência da cadeia de suprimentos.**
- **Reavalie a estrutura e as responsabilidades dos comitês de assessoramento ao conselho pelo monitoramento e a supervisão dos riscos corporativos.**

- **Mantenha as questões do ESG, incluindo o risco climático e as questões em DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão), nas discussões — abrangendo o planejamento estratégico e os riscos corporativos — e monitore os desenvolvimentos regulatórios no Brasil e no mundo.**
- **Defina claramente se e quando o CEO deve se posicionar sobre questões sociais.**
- **Aborde a segurança cibernética, a privacidade de dados e a Inteligência Artificial (IA) de forma holística, como parte da governança de dados.**
- **Faça da gestão de talentos, da estratégia do capital humano e da sucessão do CEO prioridades.**
- **Envolva-se de forma proativa com acionistas, ativistas e outros *stakeholders*.**
- **Pense de forma estratégica sobre as questões de talento, especialização e diversidade no conselho de administração.**



Mantenha o foco em como a gestão aborda as incertezas e os riscos geopolíticos e econômicos.

Em 2023, espera-se que desdobramentos referentes a diversos temas geopolíticos continuem a aumentar as incertezas em âmbito global. Guerra na Ucrânia, tensões com a China, disrupções nas cadeias de suprimentos, escassez de energia na Europa, segurança cibernética, inflação e aumento das taxas de juros, tensões comerciais e risco de uma recessão global são alguns dos desafios.

Esse ambiente exigirá uma atualização contínua do perfil de riscos da empresa, construções de cenários mais frequentes, testes de *stress* com atualizações constantes de premissas estratégicas e possíveis cenários negativos. As lideranças precisarão avaliar a velocidade com que os riscos estão evoluindo, sua interconexão, o potencial de múltiplas crises ao mesmo tempo e se há flexibilidade na estratégia da empresa para se adaptar a tudo isso com rapidez.

Monitore o processo estabelecido pela gestão para identificar e gerenciar esses riscos e seu impacto sobre a estratégia e as operações da empresa.

- Há um processo eficaz para monitorar as mudanças no ambiente externo e sinalizar antecipadamente quais ajustes na estratégia podem ser necessários?
- A empresa está preparada para enfrentar uma recessão econômica?

Auxilie a gestão a acompanhar as mudanças do panorama geral: conectando os pontos, oferecendo diferentes pontos de vista e mantendo-se ágil e alerta para o que está acontecendo no mundo. As disrupções no negócio, a estratégia e os riscos corporativos devem ser analisados e considerados de maneira conjunta nas discussões do conselho de administração.

Desafie e questione os planos de resposta a crises estabelecidos pela gestão:

- Eles são robustos, testados ativamente ou testados em situações de *stress* e atualizados conforme necessário?
- Eles incluem protocolos de comunicação para manter o conselho informado sobre os acontecimentos e a resposta da empresa, assim como para determinar quando, e se, é necessária divulgação interna e/ou externa?

Torne a continuidade e a resiliência do negócio parte da discussão do conselho. A resiliência é a capacidade de recuperar-se quando algo dá errado e de operar com opções estratégicas viáveis para se manter competitivo no caso de uma crise, como *ransomware*, um ciberataque ou uma pandemia.



Monitore os planos da gestão para construir e manter a resiliência da cadeia de suprimentos.

As empresas continuam a enfrentar obstáculos sem precedentes em suas cadeias de suprimentos para assegurar o abastecimento — e a continuidade do negócio. Em meio às constantes turbulências, muitas empresas estão empenhando esforços para lidar com as vulnerabilidades e aumentar a resiliência e a sustentabilidade das operações. Os conselhos de administração devem ajudar a assegurar que os planos da gestão para repensar, remodelar ou restaurar as cadeias de suprimentos sejam executados de maneira eficaz. Considere:

- Atualizar as avaliações de riscos e vulnerabilidades do *supply chain*;

- Diversificar a base de fornecedores, reduzindo o risco de concentração;
- Revisar a estrutura, os elementos e a pegada de carbono da cadeia de suprimentos;
- Fomentar fornecedores locais e regionais;
- Utilizar a tecnologia para melhorar a visibilidade e o gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos;
- Aprimorar a segurança cibernética nos pontos vulneráveis para reduzir o risco de paralisação nas atividades e/ou violações de dados;
- Elaborar planos de crises para lidar com possíveis rupturas no *supply chain*.

É importante questionar se a estrutura e as atividades relacionadas à cadeia de suprimentos estão sendo dirigidas por uma visão e estratégia abrangentes. Quem está na liderança, conectando pontos críticos, assegurando responsabilidade e prestando contas?

Ao mesmo tempo, os conselhos de administração devem aumentar o foco nos esforços da empresa para gerenciar uma ampla gama de riscos relacionados ao ESG em sua cadeia de suprimentos. Tais fatores — em especial as mudanças climáticas e outros riscos ambientais, além de riscos críticos relacionados aos direitos humanos, trabalho forçado, trabalho infantil, saúde e segurança dos funcionários e questões de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) — representam riscos regulatórios e de *compliance* significativos, assim como riscos críticos à reputação e à imagem corporativa.



Reavalie a estrutura e as responsabilidades dos comitês de assessoramento ao conselho pelo monitoramento e a supervisão dos riscos corporativos.

A maior complexidade e a crescente interconexão dos riscos que se desdobram simultaneamente exigem uma abordagem mais holística para o gerenciamento e a supervisão desses fatores. Ao mesmo tempo, investidores, órgãos reguladores, agências de *rating*, sobretudo aquelas focadas em ESG, e outros *stakeholders* estão exigindo cada vez mais divulgações detalhadas e frequentes — especialmente sobre riscos cibernéticos, climáticos e outras questões relacionadas ao ESG e como o conselho e seus comitês supervisionam o gerenciamento desses riscos.

Considerando esse ambiente desafiador, muitos conselhos estão reavaliando as responsabilidades de monitoramento dos riscos que devem ser atribuídos aos comitês de assessoramento, para dar suporte nessa atividade. Muitos estão considerando se devem, ou não, reduzir a carga do comitê de auditoria para além de suas responsabilidades principais (demonstrações financeiras, ambiente de controles internos e supervisão dos auditores internos e independentes), transferindo, parcial ou integralmente, essa tarefa de monitoramento do gerenciamento de riscos do comitê de auditoria para outros comitês existentes ou, potencialmente, criando um novo comitê.

O desafio para os conselhos é definir claramente quais riscos deveriam ficar sob supervisão de cada comitê, identificar potenciais sobreposições de atividades e responsabilidades e implementar uma governança que permita o compartilhamento e a integração das informações entre os comitês e o próprio conselho. Embora a estrutura e a alocação de responsabilidades entre os comitês de assessoramento ao conselho de administração variem de acordo com a empresa e o setor de atuação, algumas considerações devem ser endereçadas:

- O comitê de auditoria tem tempo suficiente para tratar dos assuntos sob sua responsabilidade? Sua composição inclui membros com a *expertise* e o conjunto de habilidades necessário para supervisionar o gerenciamento dos riscos que lhe foram designados — tais como segurança cibernética e privacidade de dados, cadeia de suprimentos, riscos geopolíticos, climáticos e outros riscos relacionados às questões do ESG —, assim como monitorar a adequação da estrutura e dos processos de gerenciamento de riscos (ERM) sob a responsabilidade da gestão?
- Os demais comitês de assessoramento ao conselho têm tempo e contam com membros com habilidades e conhecimentos específicos para supervisionar uma categoria particular de riscos? É necessário criar um comitê adicional, como um comitê de tecnologia, sustentabilidade ou riscos? Seria preciso trazer novos membros ao conselho, com conjuntos de habilidades ou *expertise* para auxiliá-lo na supervisão de riscos específicos?
- Raramente o risco se encaixa perfeitamente em uma única categoria na matriz de riscos da empresa. Considere se o monitoramento de um fator isoladamente, e não de forma interconectada e holística entre todos os riscos corporativos, ainda faz sentido para a organização e para o modelo de negócios.
- Identifique quais riscos estão sendo monitorados por mais de um comitê e defina claramente as responsabilidades de cada um. Por exemplo, os comitês de nomeação/governança, remuneração, auditoria e sustentabilidade podem dividir as responsabilidades pela supervisão dos riscos relacionados ao ESG. O monitoramento da cibersegurança pode estar alocado em um comitê de tecnologia (ou outro comitê equivalente), mas o comitê de auditoria provavelmente também terá a responsabilidade pela supervisão desses riscos além da segurança cibernética — por exemplo, a segurança dos dados, o ambiente de controles de TI, as divulgações e o *compliance* regulatório). Para supervisionar os riscos de maneira eficaz, quando dois ou mais comitês estão envolvidos, o conselho de administração precisa pensar de maneira diferente

sobre como coordenar as atividades. Por exemplo, alguns conselhos estabelecem um comitê de ESG para assessorá-lo, composto por membros de outros comitês existentes, com foco nas divulgações e na agenda de sustentabilidade e do ESG. Saiba mais em "[Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2023](#)".¹

É essencial para o gerenciamento eficaz dos riscos a manutenção de um alinhamento crítico — da estratégia, das metas, dos riscos, dos controles internos, das políticas de remuneração e incentivos e das métricas de desempenho. O ambiente de negócios atual faz com que esse processo se torne ainda mais desafiador.

Cabe ao conselho de administração, com o suporte de cada um dos comitês de assessoramento, desempenhar um papel-chave para assegurar que os objetivos estratégicos, metas e os planos de remuneração e incentivos estejam devidamente integrados, em todos os níveis da organização. Também é responsabilidade do conselho monitorar rigorosamente o desempenho da organização e assegurar que a cultura corporativa esteja alinhada ao que se espera e se deseja para a empresa.



Mantenha as questões do ESG, incluindo o risco climático e as questões em DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão), nas discussões — abrangendo o planejamento estratégico e os riscos corporativos — e monitore os desenvolvimentos regulatórios no Brasil e no mundo.

A maneira como as empresas endereçam as questões relacionadas às mudanças climáticas, às iniciativas DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão) e aos demais assuntos relacionados ao ESG é vista, mais do que nunca, como aspecto fundamental para os negócios — e crítica para a sustentabilidade a longo prazo e a geração de valor. Investidores, empresas de *rating*, analistas de mercado, ativistas, funcionários, clientes e reguladores estão atentos a isso. Em um momento de baixa confiança nos governos e outras instituições, as empresas estão sofrendo ainda mais pressão para agir nas questões sociais — ou correm riscos reputacionais e de continuidade dos negócios sob a ótica e o ativismo dos *stakeholders*.

Embora uma grande quantia de investimentos seja endereçada a fundos ESG, vemos ganhar força também movimentos contrários a políticas com critérios rigorosos nessa agenda. Alguns fundos de pensão patrocinados por órgãos governamentais, por exemplo, têm sofrido pressão para desconsiderar critérios ESG nas políticas de investimentos. Paralelamente, movimentos "*anti-greenwashing*" e o maior esforço de reguladores, em linha com a pressão dos *stakeholders*, para aumentar a transparência e a confiabilidade das informações relacionadas ao ESG, tornando as divulgações mais consistentemente tangíveis, úteis e mensuráveis, tornam o ambiente de negócios ainda mais desafiador.

As questões críticas do ESG variam de acordo com a empresa e o setor de atuação. Por exemplo, para algumas organizações, o foco é maior nas mudanças climáticas e nas emissões de gases do efeito estufa (GEE); para outras, questões sociais e de DE&I são mais significativas.

¹Comitê de auditoria: prioridades para a agenda de 2023, ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2023. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2023/01/kpmg-prioridades-comites-auditoria-2023.html>

- Como o conselho atua para assegurar que essas questões sejam prioritárias para a empresa e que os compromissos firmados sejam cumpridos?
- Como a empresa está incorporando essas questões à sua estratégia e ao *core business* (modelo de negócios, operações, gerenciamento de riscos, políticas de remuneração e incentivos e cultura corporativa) para direcioná-las a um desempenho de longo prazo?
- Há um comprometimento claro e uma liderança forte nos níveis hierárquicos mais altos e um engajamento dentro da empresa como um todo? Existem metas e métricas claras?
- A gestão é consciente com relação aos riscos associados ao *greenwashing*?

As demandas por maiores e melhores divulgações e compromissos fazem com que o conselho de administração, juntamente dos gestores, reavalie e faça os ajustes necessários na estrutura de governança e na supervisão dos riscos climáticos e demais questões relacionadas ao ESG — incluindo o monitoramento dos desdobramentos regulatórios. De fato, a intervenção dos órgãos reguladores vem se intensificando de forma global, criando novas regras para divulgações mais consistentes, transparentes e confiáveis. Paralelamente, as manifestações dos acionistas nas assembleias com relação a esse assunto vem crescendo continuamente.



Defina claramente se e quando o CEO deve se posicionar sobre questões sociais.

Questões sociais e políticas estão ganhando cada vez mais espaço nas discussões dos conselhos à medida que funcionários, clientes, investidores e demais *stakeholders* aumentam o escrutínio do posicionamento público das organizações e de suas lideranças sobre esses assuntos. Tendo em vista os riscos não apenas financeiros, mas também reputacionais de se posicionar, ou não, é preciso que o conselho considere quando, e se, o CEO deve se pronunciar sobre questões polêmicas e avalie as possíveis consequências.

Considere o papel que o conselho de administração deve desempenhar no estabelecimento de parâmetros para o CEO agir como porta-voz da empresa. Alguns conselhos possuem políticas formalizadas; outros têm um acordo informal de que o CEO irá discutir com o conselho antes de se posicionar publicamente sobre uma questão polêmica. Algumas empresas se utilizam de comitês executivos multifuncionais 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 falar publicamente sobre questões políticas e sociais potencialmente polêmicas:

- O assunto é relevante para o negócio e a estratégia da empresa? Está em linha com a cultura, os valores e o propósito corporativos?



Aborde a segurança cibernética, a privacidade de dados e a Inteligência Artificial (IA) de forma holística, como parte da governança de dados.

As ameaças à segurança cibernética são dinâmicas e os impactos relacionados continuam a intensificar-se. A aceleração de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA), a digitalização, a sofisticação cada vez maior dos ataques de *hackers* e *ransomware* e a falta de definição de linhas de responsabilidade — entre usuários, empresas, fornecedores e agências governamentais — aumentaram o risco de cibersegurança, que vem ganhando destaque na pauta do conselho de administração e dos seus comitês.

Os conselhos fizeram progressos no monitoramento da efetividade na gestão da cibersegurança, incorporando maior experiência em TI tanto no conselho quanto nos comitês de assessoramento (apesar da escassez de especialistas para esse propósito), recebendo e analisando indicadores específicos (KPIs), abrangendo os riscos cibernéticos mais críticos, as vulnerabilidades e ameaças no radar da gestão de riscos, por exemplo. Outros esforços incluem a discussão com a gestão sobre a realização de testes de *stress* mais frequentes e exercícios de simulação para identificar áreas de melhorias e preencher lacunas existentes.

Apesar desses esforços, a aceleração das estratégias digitais, os modelos de trabalho remoto e híbrido, o maior escrutínio regulatório da privacidade de dados, a sofisticação crescente dos ciberataques e a complexidade do gerenciamento de riscos cada vez mais interconectados apontam para um desafio significativo e contínuo de cibersegurança.

Esse cenário, somado à crescente instabilidade geopolítica em âmbito global e às frequentes falhas em endereçar as preocupações de *stakeholders*, está impulsionando movimentos de órgãos reguladores para tentar aprimorar o ambiente cibernético e a sua segurança, bem como trazer

mais transparência para as divulgações sobre ataques e vazamento de dados e seus efeitos nos negócios. Os conselhos devem monitorar os avanços regulatórios sobre segurança cibernética e privacidade de dados, assim como os preparativos da empresa para cumprir com as diferentes regulações às quais está submetida.

A governança de dados se sobrepõe à segurança cibernética, mas é mais ampla. A governança de dados inclui a conformidade com normas e regulamentos sobre privacidade específicos para cada setor da indústria, incluindo leis que regem como dados pessoais – de clientes, funcionários ou fornecedores – são processados, armazenados, coletados e utilizados (a LGPD, por exemplo). O leque da governança de dados abrange, também, as políticas e protocolos da empresa em relação à ética de dados – em particular, o gerenciamento entre a forma como a empresa pode usar as informações do cliente de maneira legal e as expectativas do cliente sobre como seus dados serão efetivamente utilizados. Gerenciar essa tensão representa um risco significativo de reputação e confiança para a empresa. Um desafio especialmente crítico para a liderança.

Para supervisionar a segurança cibernética e a governança de dados de maneira mais holística:

- Insista em uma estrutura robusta de governança de dados que apresente, de forma clara, quais dados estão sendo coletados, como são armazenados, gerenciados e utilizados. Inclua também informações sobre quem e como as decisões são tomadas a respeito dessas questões.
- Estabeleça quem são os responsáveis pela governança de dados em toda a empresa – incluindo as funções de COO (*Chief Operations Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), CISO (*Chief Information Security Officer*) e CCO (*Chief Compliance Officer*).
- Reavalie como o conselho — ou o comitê de auditoria ou outro comitê específico — atribui e coordena a responsabilidade de supervisão pelas estruturas de segurança cibernética e governança de dados da empresa, incluindo privacidade, ética, arquivamento e descarte dos dados.

Um tema cada vez mais crítico na governança de dados é o uso da Inteligência Artificial (IA) pela empresa para analisar informações como parte da tomada de decisões. Os conselhos de administração devem entender o processo de como essa tecnologia é desenvolvida e implementada. Quais são os sistemas e processos de IA mais críticos que a empresa colocou em prática?

Em que medida os vieses (*bias*) — conscientes ou inconscientes — são incorporados à estratégia, aos algoritmos, à execução e aos resultados dos processos viabilizados pela IA? A quais riscos de *compliance* regulatório e reputação a empresa está exposta, sobretudo considerando o foco dos órgãos reguladores, em nível global, sobre a necessidade de estabelecer uma governança e processos para abordar os riscos

relacionados à Inteligência Artificial, tais como *bias* e privacidade? Como a gestão está mitigando esses riscos?

Muitos conselheiros podem se sentir desconfortáveis com a responsabilidade de supervisionar o risco de IA devido à falta de *expertise*. Todavia, as exigências regulatórias demandarão que os conselhos de administração busquem preencher essa lacuna. Isso não significa que os conselheiros precisam se tornar especialistas em IA ou se envolver diretamente nas operações e no gerenciamento dos riscos relacionados. Algumas estratégias do conselho para esse propósito: trazer especialistas para participar como convidados dos comitês ou do próprio conselho, de maneira que contribuam com suas experiências; ou criar comitês de assessoramento ao conselho com o intuito de discutir e analisar temas específicos relacionados a segurança cibernética, segurança de dados e IA.



Faça da gestão de talentos, da estratégia do capital humano e da sucessão do CEO prioridades

Muitas empresas propagam que seus funcionários são seus ativos mais valiosos. A pandemia de Covid-19, as dificuldades crescentes para recrutar, desenvolver e reter talentos no cenário atual e uma economia cada vez mais baseada no conhecimento colocaram a gestão de talentos e do capital humano em destaque e mudaram a dinâmica da relação empregador/empregado. Esse fenômeno de empoderamento dos funcionários levou organizações e conselhos a repensarem o modelo de atração e engajamento, o denominado EVP (*Employee Value Proposition*).

As mudanças mais dramáticas nessa dinâmica ocorreram durante a pandemia, mas o movimento de empoderamento dos funcionários e da reavaliação da relação com o trabalho não diminuíram, mesmo com o enfraquecimento da pandemia. Funcionários estão exigindo – e buscando novas oportunidades que ofereçam – remunerações e planos de incentivos que considerem mais justos; equilíbrio entre vida pessoal e profissional, incluindo flexibilidade e novos arranjos de trabalho; trabalhos interessantes e oportunidades de avançar em suas carreiras.² Nesse novo cenário, também cresceu o desejo de trabalhar para empresas cujos valores estejam alinhados com os valores pessoais, incluindo aspectos relacionados a ESG e DE&I.

Para 2023, podemos esperar um escrutínio contínuo e crescente de como as empresas estão ajustando suas estratégias de gestão de talentos para superar os desafios de atração e desenvolvimento, bem como de retenção de talentos em meio a um mercado onde a disputa por capital humano é cada vez maior.

- O conselho de administração tem um entendimento adequado da estratégia de capital humano da companhia, seu alinhamento com a estratégia mais ampla do negócio e as previsões de necessidades no curto e longo prazos?

² Looking for more: *Employee expectations are on the rise, Board Leadership Center* da KPMG nos Estados Unidos, 2022. Disponível em: <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/american-worker-survey-summer-2022.html>

- Quais funções em toda a organização são estrategicamente críticas, e quais os desafios em manter essas posições devidamente preenchidas por funcionários qualificados?
- Quais especializações ou qualificações estão em falta e como a empresa irá competir por esses talentos?
- A estratégia de capital humano reflete um compromisso com DE&I em todos os níveis?
- Sob uma perspectiva mais ampla, à medida em que os *Millennials* e os funcionários mais jovens – que cada vez mais escolhem seus empregadores com base no alinhamento da organização com seus próprios valores pessoais – se juntam à força de trabalho em grande número e os *pools* de talentos se tornam globalmente diversificados, a empresa está posicionada para atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais em todos os níveis?

Em dezembro de 2021, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou a [Resolução CVM 59](#)³, com alterações e atualizações para a estrutura e o preenchimento dos formulários de referência, arquivados pelas empresas abertas brasileiras. Alterada pela [Resolução CVM 87](#)⁴, as novas regras passam a valer a partir de janeiro de 2023 e instituem que as companhias divulguem não apenas indicadores ESG atrelados à estratégia e ao planejamento do negócio, como também métricas e indicadores relacionados à gestão de talentos, incluindo questões de diversidade e remuneração.

Essas mudanças regulatórias exigirão uma maior atuação e discussão dos conselhos com a diretoria sobre a gestão das divulgações da empresa a respeito do tema – incluindo os processos existentes para desenvolver métricas (KPIs) e controles que garantam a qualidade dos dados e das informações apresentadas. Será necessário também assegurar que as divulgações demonstrem, de maneira sólida, o compromisso da empresa com questões críticas relacionadas ao capital humano. A gestão de talentos e do capital humano provavelmente será uma importante área de foco para conselheiros em 2023, dado o crescente interesse dos investidores pela questão.

O fundamental para tudo isso é assegurar que o CEO irá efetivamente conduzir a cultura corporativa e a estratégia do negócio, navegar pelos riscos (mitigação x otimização) e gerar valor de longo prazo para a companhia. O conselho deve assegurar que a empresa esteja preparada para uma mudança de CEO – planejada ou não, em caráter de emergência ou permanente. O planejamento da sucessão do CEO é um processo dinâmico e contínuo e o conselho deve se concentrar no desenvolvimento de candidatas potenciais a CEO, bem como demais cargos da diretoria. O planejamento da sucessão deve começar no dia em que um novo CEO é nomeado.

Quão robustos são os processos e atividades de planejamento de sucessão? O plano de sucessão do CEO foi atualizado para refletir as habilidades e as experiências

necessárias para executar a estratégia de longo prazo da companhia? É possível que essas estratégias tenham mudado ao longo dos últimos anos.

Há um planejamento de sucessão para os demais executivos da empresa? Como o conselho de administração tem conhecimento de potenciais líderes nos níveis abaixo da diretoria?



Envolve-se de forma proativa com acionistas, ativistas e outros *stakeholders*.

Desdobramentos regulatórios serão importantes áreas de foco para os conselhos nos próximos anos, especialmente as atualizações da CVM no que diz respeito às divulgações corporativas relacionadas a clima e sustentabilidade, DE&I e outros indicadores ESG. Dentro do “S” do ESG – que ganhou proeminência com a pandemia e intensificou-se com o conflito no leste europeu –, as questões de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) nas empresas e na própria composição do conselho e dos comitês de assessoramento deverão ser pautas para o conselho de administração. Discussões sobre a remuneração dos administradores, considerando métricas atreladas ao compromisso ESG da companhia, também vêm ganhando destaque nas assembleias de acionistas e como parte do ativismo de diferentes *stakeholders* e deve ser tema recorrente na agenda do conselho.

Considerando o intenso foco dos investidores e demais *stakeholders* sobre a remuneração dos administradores em comparação ao desempenho da companhia e o endereçamento às questões relacionadas ao ESG, DE&I e à criação de valor a longo prazo, uma maior aproximação e engajamento com esses *players* deve ser uma prioridade. Investidores institucionais e outros *stakeholders* têm exigido dos conselhos maior transparência e prestação de contas sobre a *performance* da empresa e o contexto do seu plano estratégico, ações em ESG e políticas de remuneração.

Transparência, legitimidade e confiança não são importantes apenas para os investidores, mas também para os funcionários, clientes, fornecedores e comunidades. Os conselhos devem solicitar atualizações periódicas da gestão sobre as atividades de engajamento da companhia:

- A empresa conhece, engaja-se e compreende as prioridades dos seus principais acionistas e *stakeholders*?
- As pessoas certas estão se relacionando com esses públicos – e qual é o papel do RI (Relação com Investidores)?
- Qual é a posição do conselho sobre se reunir com os principais investidores e *stakeholders*? Qual seria o papel dos conselheiros independentes?

³ Resolução CVM 59, Comissão de Valores Mobiliários, 2021. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>

⁴ Resolução CVM 87, Comissão de Valores Mobiliários, 2022. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol087.html>

Resumindo: a empresa está fornecendo aos investidores e demais partes interessadas uma imagem clara e atual de seu desempenho, desafios e visão de longo prazo, livre do *greenwashing*?

Investidores, *stakeholders* e reguladores estão cada vez mais atentos às metas e aos compromissos relacionados ao ESG que ficam aquém das expectativas e projeções divulgadas. Também é esperado um maior interesse sobre como as empresas estão adaptando suas estratégias a fim de lidar com as incertezas e dinâmicas econômicas e geopolíticas que moldaram o ambiente de negócios e riscos em 2022.

Um maior escrutínio nas assembleias de acionistas sobre assuntos relacionados a estratégia do negócio, remuneração e desempenho dos administradores, risco climático, DE&I, gestão do capital humano e diversidade, e desempenho do conselho de administração é esperado nos próximos anos.

Manter-se atento a uma crescente “mentalidade ativista” continua sendo essencial — sobretudo dada à convergência dos aspectos ESG e do ativismo mais tradicional dos investidores institucionais. Ao mesmo tempo em que a empresa atende às demandas ativistas relacionadas às suas responsabilidades sociais corporativas, precisa também ser lucrativa e trazer retorno para os seus investidores. Encontrar esse equilíbrio entre o ativismo de *stakeholders* versus retorno aos *shareholders* deve se manter entre as prioridades para conselhos de administração em 2023.



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

Os próprios conselheiros, investidores, reguladores e demais *stakeholders* estão cada vez mais focados no alinhamento entre a composição do conselho de administração – sobretudo com relação à *expertise* e à diversidade – e a estratégia da empresa.

De fato, o maior nível de engajamento dos investidores com essa questão aponta para o desafio central relacionado à composição do conselho: ter conselheiros com especialização em assuntos críticos para o negócio, ao mesmo tempo em que possuam uma vasta experiência no setor da indústria no qual a empresa atua e um entendimento da estratégia da companhia e dos riscos relacionados. É importante ressaltar que muitos conselhos de administração não terão “*experts*” em todas as áreas operacionais, tais como segurança cibernética, sustentabilidade e meio ambiente, capital humano, etc., e precisarão envolver especialistas externos, seja como membros ou convidados do conselho ou como membros dos comitês de assessoramento.

A construção e a manutenção de um conselho de alta performance, que agregue valor à organização, exige uma abordagem proativa da composição do conselho e da sua diversidade — de habilidades, experiência, 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 reavaliação da composição do conselho; por outro, existe uma ampla gama de questões que exigem o foco e a liderança do próprio conselho. Entre elas: plano de sucessão para conselheiros e *chairman*, membros dos comitês e seus coordenadores; processo de recrutamento e contratação de novos conselheiros; período de permanência e mandatos dos conselheiros (*tenure*); diversidade; processo de avaliação do conselho como órgão colegiado e dos membros individualmente; e destituição de membros do conselho com baixo desempenho.

Apesar de muitos avanços, ainda há espaço para melhorias. De acordo com a 17ª edição do estudo “[A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais](#)”⁵ lançado pelo ACI Institute Brasil, 29% das empresas abertas brasileiras ainda contam com conselhos unicamente masculinos e as mulheres representam 16% dos cargos em conselhos de companhias abertas. Na edição anterior, eram 14%. Por outro lado, 71% das empresas abertas têm ao menos uma mulher no conselho de administração (63% no ano anterior), percentual que vem crescendo a cada ano.

O levantamento também aponta um avanço nos últimos anos no percentual de conselheiros independentes (39% do total de conselheiros) e uma tendência de aumento na nomeação de conselheiros mais jovens ou de primeiro mandato. Outros destaques são o aumento no número de empresas que realizam a avaliação do conselho de administração (74%, em 2022, vs. 59% no ano anterior). Além de permitir a melhoria contínua na performance dos conselhos, essa é uma estratégia bastante poderosa para identificar possíveis “*gaps*” de conhecimento ou experiência em assuntos e temas específicos, permitindo maior diversidade no conselho.

A composição, a diversidade e a renovação do conselho devem permanecer temas significativos para a agenda em 2023: 69% dos conselheiros brasileiros que participaram da [pesquisa global do ACI Institute e Board Leadership Center](#)⁶ afirmam que fariam mudanças na composição dos conselhos em que atuam para atender às necessidades atuais e futuras da organização.

Esses serão tópicos fundamentais para a comunicação com os investidores institucionais e demais *stakeholders*, possíveis indagações ou ativismo nas assembleias e, especialmente, para posicionar o conselho de forma estratégica para o futuro.

⁵ A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2022. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2022/12/governanca-empresas-abertas-brasileiras-esta-fortalecida.html>

⁶ Diversidade nos Conselhos de Administração – Pesquisa Global, ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2022. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2022/04/formacao-conselhos-administracao-exige-diversidade.html>

O ACI Institute e o Board Leadership Center

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios.

Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, em quase 20 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O Board Leadership Center da KPMG (BLC) atua na promoção de boas práticas de governança corporativa para gerar valor de longo prazo e aumentar a confiança dos *stakeholders*.

O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 80 Mesas de Debates e os membros do ACI recebem, quinzenalmente e em primeira mão, uma *newsletter* com informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos relevantes. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute, o Board Leadership Center e a KPMG contribuem para discussões sobre os desafios oportunos e relevantes da alta administração, oferecendo análises de grandes questões que remodelam nosso ambiente atual para a governança corporativa, contribuindo para fortalecer as boas práticas no Brasil e no mundo.

Fale com o nosso time



Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center da KPMG no Brasil;
Sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil



Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center e de Markets da KPMG no Brasil



ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



kpmg.com.br



© 2023 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. MAT221205

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.