KPMG

Conselho de Administração: Prioridades para a agenda de 2020

ACI Institute Brasil | **I Board Leadership Center**

Definir as prioridades na pauta dos Conselhos de Administração será algo particularmente desafiador em 2020. As implicações advindas das inovações tecnológicas e digitais; as crescentes demandas acerca de questões ambientais, sociais e de governança (ESG-Environmental, Social & Governance); um maior escrutínio sobre cultura corporativa e as expectativas dos investidores em relação ao comprometimento dos conselhos com a sua diversidade e desempenho de longo prazo. Todos estes aspectos são determinantes no posicionamento da empresa para o futuro. Soma-se a isso, fatores internos de cada empresa, o instável ambiente geopolítico - tensões comerciais crescentes, aumento da dívida, reformas importantes para aprovar, déficit das contas públicas, impasses políticos no Brasil, nos EUA e no Reino Unido. Este ano exigirá equilíbrio entre foco no curto prazo, agilidade, perspectivas e decisões de longo prazo.

Com base em nossa experiência no assunto e nas interações com conselheiros de administração e outros líderes empresariais, destacamos oito ações que os Conselhos de Administração não podem deixar de considerar em 2020, incluindo desafios imediatos e críticos e os que ainda estão por vir:

– Considerar o risco de disrupção global na estratégia e no gerenciamento de riscos;

– Alinhar o lucro com o propósito da empresa;

– Desenvolver talentos dentro do Conselho, alinhados com a estratégia da organização;

– Definir o tom e monitorar a cultura corporativa;

– Ter visão holística de *cybersecurity* e privacidade de dados;

– Priorizar o plano de sucessão do CEO e o desenvolvimento de talentos;

– Possuir um plano de gerenciamento de crise e testá-lo;

– Ser proativo no envolvimento com acionistas e outros *stakeholders.*

Considerar a disrupção global na estratégia e no gerenciamento de riscos

Guerras comerciais, Brexit, populismo em ascensão, ataques cibernéticos à infraestrutura de uma nação e ameaça de conflitos militares em locais estratégicos do ponto de vista geopolítico continuarão contribuindo para a volatilidade mundial. O quadro é agravado pela ausência de uma liderança global e pela deterioração da governança internacional.

Como observou o fundador e presidente do grupo Eurásia, Ian Bremmer, esse ambiente "requererá mais investimento em planejamento de cenários e nos *stress test* de riscos. Isso significa preparar planos contingenciais para encurtar as cadeias de suprimento, cortar custos fixos de longo prazo e ainda restringir a exposição empresarial a relacionamentos políticos que tenham potencial razoável de deteriorarem-se".

As empresas precisarão lidar com a potencial disrupção dos modelos de negócios, representada pela aceleração de tecnologias digitais, como: automação de processos robóticos *(robotic process automation), machine learning,* inteligência artificial (IA) e *blockchain.* O processo de gerenciamento de riscos da organização é adequado para lidar com a velocidade e com o impacto disruptivo desses avanços? É capaz de avaliar a validade recorrente das principais premissas que formam a base da estratégia e do modelo de negócio da empresa? É válido lembrar: os concorrentes do futuro provavelmente serão diferentes dos atuais, bem como dos do passado.

Participe e contribua com a reavaliação da estrutura e dos processos da empresa para identificar os riscos e as oportunidades apresentadas pela disrupção - geopolítica, tecnológica, digital, social e ambiental - e os seus impactos na estratégia de longo prazo e no modelo de negócio. Há um processo eficaz para monitorar as mudanças no ambiente externo e fornecer alertas prévios, indicando quais ajustes na estratégia podem ser necessários? Auxilie a empresa a testar suas premissas estratégicas e a não perder de vista o modo como o cenário está mudando continuamente: reunindo informações, pensando de forma diferente e permanecendo ágil e alerta em relação ao que está acontecendo no mundo. Em suma, a disrupção, as estratégias e os riscos devem ser tratados conjuntamente e frequentemente nas reuniões do Conselho.

Alinhar o lucro com o propósito da empresa

O crescimento de um negócio e o retorno ao investidor requerem o básico: gerenciamento e otimização dos principais riscos, capitalização de novas oportunidades e execução com base na estratégia. Entretanto, o contexto para o desempenho empresarial está mudando rapidamente e, talvez, de forma profunda. Questões sociais crescentes, as quais abrangem empregos e salários, desigualdade de renda, fatores climáticos e ambientais, saúde e segurança, maior diversidade e inclusão, juntamente com o alcance limitado de soluções propostas pelos governos, continuam a intensificar as expectativas para que as corporações ajudem a

endereçar essas questões e reavaliem suas responsabilidades em relação à sociedade.

Há anos, os maiores investidores institucionais têm enfatizado a expectativa de que as empresas expliquem como estão lidando com temas ambientais, sociais e de governança corporativa - Environmental, Social & Governance (ESG) - no contexto de criação de valor a longo prazo. O ativismo dos funcionários e dos consumidores com relação ao ESG está em seu estágio inicial - mas tem crescido - em grande medida influenciado pelos *Millennials*. Continuamos a ver diversas propostas dos acionistas sobre questões de ESG. Recentemente, reverberando a divulgação "o alinhamento entre propósito e lucros" *(linking purpose and profits),* do CEO da BlackRock, Laurence Fink, a Business Roundtable (BRT), Associação que reúne os principais executivos norte-americanos, emitiu a sua Declaração sobre o Propósito de uma Corporação *(Statement on the Purpose of a Corporation)*. Nela, os CEOs signatários comprometeram-se "a levar suas empresas a beneficiarem todas as partes interessadas, como *stakeholders* (clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades e acionistas)".

A reação das comunidades empresariais e dos investidores tem variado de forma ampla em relação à declaração da BRT. Alguns a veem como um importante compromisso com as partes interessadas, outros, como o Conselho de Investidores Institucionais (Council of Institucional Investors), expressaram preocupação de que o Documento enfraqueça a noção das responsabilidades dos administradores perante os acionistas, e que fiquem focados no valor de longo prazo das empresas. Outros a viram como parte normal do negócio.

Quer a organização apoie a declaração da BRT ou não, tenha negócios nos EUA ou não, ela enfrentará uma pressão crescente dos *stakeholders* para que desenvolva a sua própria declaração de propósito (caso ainda não tenha). Assim, expressará formalmente o compromisso em relação aos *stakeholders*, e como a empresa incluirá as avaliações destas partes interessadas dentro dos esforços de criação de valor de longo prazo. Os investidores, clientes, funcionários etc., estão desafiando as organizações a compreenderem que existe uma ligação intrínseca entre propósito e lucro. O Conselho tem um papel essencial a ser desempenhado, dando forma ao debate e estabelecendo o exemplo e as expectativas para fazer essa ligação entre propósito e lucro. Conforme o crescimento da demanda por transparência e divulgação de tais aspectos, o Conselho deve ser proativo no endereçamento destes temas. Para mais detalhes sobre o ESG e a sua relação com acionistas, confira o material "Comitê de Auditoria: Prioridades para a agenda de 2020".

Desenvolver talentos dentro do Conselho, alinhados com a estratégia da empresa

Considerando as atuais demandas e um cenário extremamente volátil no ambiente dos negócios, os Conselhos estão cada vez mais focados em alinhar a sua composição com a estratégia da empresa, tanto para a situação atual quanto para o futuro. Os talentos e a diversidade dentro do Conselho também são primordiais para investidores, agentes reguladores e outros interessados. Desta forma, fica claro que o mundo dos negócios está mudando rápido, mais do que os Conselhos de Administração estão conseguindo acompanhar.

De acordo com a publicação *US Board Index 2019*, a rotatividade dos conselhos permanece baixa (0.88 novo membro por Conselho, anualmente). O mandato médio do conselheiro (8 anos) tem mudado pouco, enquanto a idade média aumentou ligeiramente na última década (para 62,7 anos de idade). A evolução na diversidade do Conselho é uma constante, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido: as mulheres representam 26% dos membros de conselhos americanos e; negros, latinos ou asiáticos, 19%.

No Brasil, a 14ª edição do estudo "A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais" apontou que as mulheres ocupam apenas 9,5% dos cargos em conselhos. Regras para limitar o mandato, como a determinação de um período ou limite de idade, têm apresentado baixo impacto. Um estudo da Spencer Stuart dos EUA apresenta que somente 5% dos conselhos estipulam um período de mandato para conselheiros independentes e a idade obrigatória de aposentadoria mais comum é de 75 anos. Muitos órgãos ainda autorizam exceções a essa política.

O maior envolvimento dos investidores nessa questão destaca a sua frustração em relação ao ritmo lento de mudanças e aponta para um desafio central referente à composição do Conselho: um cenário de riscos e de negócios em transformação. Endereçar as ameaças competitivas, a disrupção do modelo de negócio, as inovações tecnológicas, a transformação digital, o risco cibernético e a volatilidade global requer uma abordagem proativa para a composição e a diversidade do Conselho (habilidades, experiência, gênero e raça/etnia). Como parte de seu projeto *"Boardroom Accountability 3.0,"* em outubro, a Controladoria da cidade de Nova York enviou cartas a 56 das 500 empresas do Índice S&P, solicitando que elas "adotem uma política de diversidade na procura de candidatos e, ainda, que as listas de profissionais - a partir das quais são escolhidos os indicados a conselheiros e diretores executivos (CEOs) - incluam candidatas mulheres qualificadas e indivíduos capacitados que contemplem uma diversidade racial/étnica".

Está claro que a composição e a diversidade do Conselho não podem ser deixados de fora da agenda em 2020, seja como tópico para comunicação com os investidores institucionais da empresa, seja nas assembleias ou para posicionar o Conselho de forma estratégica para o futuro.

Definir o tom e monitorar a cultura corporativa

A empresa cria um ambiente seguro para os profissionais fazerem a coisa certa? As manchetes de assédio sexual, manipulação de preços e informações, práticas comerciais agressivas e duvidosas e demais comportamentos ilegais continuam a mostrar que a cultura corporativa é essencial para as organizações, acionistas, agentes reguladores, funcionários e clientes. Os Conselhos em si também estão rendendo manchetes - particularmente nos casos de crises promovidas por seus próprios integrantes - e, nos momentos difíceis, fazem os investidores, os agentes reguladores e terceiros questionarem: "onde estava o Conselho?"

Dada a influência da cultura corporativa na performance e na reputação de uma empresa, para o bem ou para o mal - como evidenciado pelo movimento #MeToo -, vemos os conselhos adotando uma abordagem mais proativa em relação ao entendimento, à modelagem e à avaliação da cultura corporativa. Mantenha o foco absoluto na postura definida pelos executivos e adote tolerância zero para comportamentos que não condizem com os valores e os padrões éticos da empresa, incluindo qualquer "código de silêncio" relacionado a comportamentos inadequados. Seja sensível aos primeiros sinais de alerta e verifique se a empresa conta com um canal de denúncia robusto ou outros mecanismos já implementados e, principalmente, se os funcionários não têm receio de utilizá-los.

Entenda a cultura real da empresa (regras tácitas versus regras formalizadas); utilize todas as ferramentas disponíveis - pesquisas,

auditoria interna, linha direta, mídias sociais, oportunidades de andar pelos corredores e visitar as instalações - para monitorar a cultura e vê-la na prática. Reconheça que o *tone at the top* é mais fácil de avaliar do que o clima no nível intermediário da gestão ou nas bases da corporação. Como o Conselho de Administração ganha visibilidade nos níveis intermediário e na base? Certifique-se de que as estruturas de incentivo estejam alinhadas com a estratégia e estimulem o comportamento adequado. Analise criteriosamente a cultura do próprio Conselho em busca de sinais de pensamento coletivo ou discussões nas quais faltem independência ou opiniões diferentes. Foque nos resultados, bem como nas iniciativas que influenciam os resultados.

Ter visão holística de *cybersecurity* e privacidade de dados

Em nossos debates com os conselheiros, fica claro que muitas empresas precisam de uma abordagem mais rigorosa e holística da governança de dados - os processos e protocolos em funcionamento em torno da integridade, da proteção, da disponibilidade e da utilização dos dados.

Os Conselhos têm se empenhado no monitoramento da efetividade da segurança cibernética. Alguns possuem, por exemplo, membros com maior experiência em tecnologia da informação nos comitês em que atuam; outros possuem relatórios ou têm acesso aos painéis de controle da empresa, que apresentam os riscos críticos em *cybersecurity*, demandam conversas robustas com a Administração, focadas em riscos críticos de segurança cibernética, resiliência operacional, estratégias e competências que a Administração utiliza para minimizar a duração e o impacto de uma violação cibernética grave. Apesar destes esforços, dada a crescente sofisticação dos *cyber* ataques, esse tema continua sendo um desafio.

A governança de dados abrange segurança cibernética e vai além. Inclui o cumprimento de leis e regulamentações de privacidade específicas por setor e também novas leis e regulamentos de privacidade que regem como os dados de clientes, funcionários ou fornecedores são processados, armazenados, coletados e utilizados. Exemplos incluem a Regulamentação Geral de Proteção de Dados da UE, que entrou em vigor em maio de 2018, a Lei Californiana de Privacidade de Dados, de janeiro de 2020, e a Lei Geral de Proteção de Dados brasileira, que está prevista para entrar em vigor em agosto de 2020. A governança de dados inclui ainda as políticas e os protocolos da empresa relacionados à ética de dados, especialmente àqueles que referem-se a como a empresa pode utilizar os dados do consumidor de maneira legal e coerente com a expectativa do próprio usuário. Essa é uma linha tênue, que oferece riscos de reputação e financeiros para as empresas e, ainda, representa um desafio crítico para a liderança.

Para ajudar a desenvolver uma abordagem mais rigorosa em torno da supervisão da governança de dados:

– Insista em uma estrutura robusta de governança de dados, que deixe claro como e quais dados estão sendo coletados, armazenados, gerenciados e utilizados. Defina quem toma as decisões sobre essas questões;

– Esclareça quais líderes são responsáveis pela governança de dados na empresa, incluindo as funções de *Chief Information Officer, Chief Information Security Officer e Chief Compliance Officer;*

– Reavalie como o Conselho, por meio de sua estrutura de comitês, atribui e coordena a responsabilidade de supervisão das estruturas de segurança cibernética e de governança de dados da companhia, incluindo privacidade e ética.

Priorizar o plano de sucessão do CEO e o desenvolvimento de talentos

Poucas responsabilidades do Conselho são mais importantes que a contratação e a demissão do CEO. Essa realidade continua a ser amplamente divulgada pela mídia, particularmente se o Conselho for pego de surpresa. Levando em consideração o complexo e disruptivo ambiente empresarial e de riscos, é fundamental que a empresa tenha o CEO certo para determinar a estratégia, entender e aprender a lidar com os riscos e para gerar valor a longo prazo. O Conselho deve garantir que a companhia esteja preparada para a mudança de CEO, seja ela esperada ou não. O planejamento de sucessão de CEO é um processo dinâmico e contínuo. Os conselheiros devem estar sempre pensando sobre o desenvolvimento de candidatos potenciais e o planejamento sucessório deve começar no dia em que um novo executivo é contratado. Quão robustos são os processos e as atividades de planejamento de sucessão? Há planos de sucessão para outros executivos importantes?

Intrinsecamente ligado à importância de se ter o CEO certo, estão os talentos necessários para executar a estratégia da empresa e mantê-la nos trilhos - do topo da organização até a sua base, por todos os cargos. Os investidores institucionais estão menos receosos em expressar suas opiniões sobre a relevância do capital humano e dos programas de desenvolvimento de talentos e a sua ligação com a estratégia. Acreditamos que as empresas enfrentarão desafios significativos na descoberta, no desenvolvimento e na retenção de talentos que sejam requeridos em todos os níveis da organização. O plano de talentos da Administração está em linha com a sua estratégia e necessidades projetadas para o curto e o longo prazos? Quais categorias de talentos apresentam escassez de oferta? A empresa compete de forma bem-sucedida por esses talentos?

Conforme a geração dos *Millennials* e os colaboradores mais jovens ingressam na força de trabalho em grande número, e a oferta de mão de obra torna-se globalmente diversa, quão bem posicionada a organização está para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais em todos os níveis? Os Comitês de Remuneração devem prestar atenção neste tema e avaliar a possibilidade de incluir o planejamento de sucessão e o desenvolvimento de talentos como uma métrica de desempenho atrelada à remuneração.

Possuir um plano de gerenciamento de crise e testá-lo

Eis um dado preocupante: entre 2010 e 2017, as manchetes com a palavra "crise" - seguida do nome de alguma organização que está entre as 100 principais listadas pela revista *Forbes* - apareceram com 80% mais frequência do que na década anterior[1].

Mesmo as empresas mais bem preparadas enfrentarão uma crise; contudo, aquelas que reagem de forma rápida e eficaz tendem a superar este tipo de situação. A prontidão na resposta é indissociável do bom gerenciamento de riscos, que inclui não só a identificação e prevenção, mas, também, um sistema de controle para ajudar a prevenir ou mitigar os impactos das crises. Os Conselhos estão cada vez mais atentos aos riscos relacionados à cultura corporativa, bem como aos principais riscos operacionais que permeiam toda a organização em âmbito global, por exemplo: riscos da cadeia de suprimentos e de terceirização, riscos de tecnologia da informação (TI) e de segurança de dados etc. O Conselho entende os riscos operacionais críticos da empresa? O que mudou no ambiente operacional? A empresa vivenciou quaisquer falhas de controle? É sensível aos primeiros sinais de alerta relacionados à segurança, à qualidade do produto e ao compliance?

Ajude a garantir que a Administração esteja considerando um amplo espectro de cenários hipotéticos e perguntando-se: "e se?". Estes questionamentos devem englobar: as cadeias de suprimento, a saúde financeira dos fornecedores, os riscos geopolíticos, desastres naturais, ataques terroristas e ameaças cibernéticas. O plano de resposta à crise é robusto e está pronto para ser colocado em prática? Ele contempla cenários diversos? O planejamento é ativamente testado e simulado conforme a necessidade? Ele leva em conta a perda de infraestrutura crítica, por exemplo, redes de telecomunicação, sistemas financeiros, transportes e fornecimento de energia? Inclui protocolos de comunicação para manter o Conselho informado sobre ocorrências inesperadas e a respeito da resposta da empresa, bem como para endereçar as demais partes interessadas?

Ser proativo no envolvimento com os acionistas e outros *stakeholders*

O engajamento dos acionistas continua a ser uma prioridade para as empresas, pois, cada vez mais, os investidores institucionais responsabilizam os Conselhos de Administração pelo desempenho da organização e exigem desse órgão mais transparência, incluindo uma interação direta com conselheiros independentes. Os investidores institucionais esperam interagir com empresas de seus portfólios, especialmente quando existirem preocupações acerca da governança ou quando o engajamento for necessário para tomar uma decisão de voto embasada. Os conselhos devem solicitar à Administração atualizações periódicas das práticas de engajamento: conhecemos e nos envolvemos com os nossos maiores acionistas? Atendemos as prioridades deles? Dispomos de profissionais certos na equipe de trabalho? Qual é a posição do Conselho de Administração sobre reuniões com os investidores? Quais conselheiros independentes devem estar envolvidos? E, talvez, o fator mais importante: a empresa proporciona aos investidores um panorama claro e atual do seu desempenho, desafios e da sua visão de longo prazo?

A preocupação com a estratégia, a remuneração dos executivos, o desempenho da Administração, fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) e a composição e o desempenho do Conselho permanecerão, indubitavelmente, no radar dos investidores nas assembleias anuais de 2020. Espera-se também que os investidores questionem como as empresas estão adaptando as suas estratégias em relação às incertezas econômicas e geopolíticas e ao dinamismo do ambiente empresarial e de riscos em 2020.

---

[1]Sanjay Kalavar e Mihir Mysore, "A sua empresa está preparada para uma crise corporativa?" *McKinsey Quarterly* (abril de 2017).

Sobre o ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute Brasil tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 39 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 16 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

Contatos

Sidney Ito

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

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Tel: (11) 3940-1500
acibrasil@kpmg.com.br

#KPMGTransforma

Baixe o APP KPMG Brasil

kpmg.com.br /kpmgbrasil

© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.