



Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2025



KPMG
ACI
Celebrando

20 anos

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

Introdução



Os conselhos de administração devem se preparar para maiores desafios em sua agenda de 2025, em face do cenário de disrupção e incerteza sem precedentes — intensificação das guerras, tensões comerciais, tarifárias e geopolíticas, instabilidades nas taxas de juros, inflação e câmbio, mudanças nos modelos de negócios, riscos emergentes na segurança cibernética, avanços na inteligência artificial e sua regulação, mudanças climáticas, polarização do cenário político no Brasil e no mundo, e desafios com o capital humano. Tudo isso, interagindo ou transformando o modelo de negócios existente e exigindo monitoramento contínuo do planejamento estratégico e dos resultados esperados.

Nesse ambiente de alta volatilidade, as exigências por maior divulgação e transparência, especialmente sobre o gerenciamento dos riscos operacionais e estratégicos, continuarão a se intensificar. A própria atuação do conselho de administração ou a estrutura existente da governança poderá ser matéria de escrutínio.

Com base em nossas interações com os membros do ACI Institute e do Board Leadership Center, abrangendo conselheiros de administração, conselheiros fiscais e membros de comitês de auditoria e demais líderes empresariais do mundo todo, destacamos os seguintes assuntos a serem considerados à medida que os conselhos de administração elaboram e desenvolvem as suas agendas de 2025:

Mantenha-se conectado com as iniciativas da gestão ao endereçar os riscos e as oportunidades derivadas do cenário geopolítico e goeconômico.

Compreenda a estratégia da empresa com relação à IA generativa (GenAI) e os respectivos riscos e monitore a sua estrutura de governança em torno da implementação e do uso da tecnologia.

Identifique se a governança de dados e a segurança cibernética estão acompanhando o crescimento dos seus respectivos riscos emergentes.

Mantenha as questões ambientais e sociais, incluindo os riscos climáticos, nas discussões do conselho e acompanhe os novos requerimentos locais e globais de divulgação de informações climáticas e do relatório de sustentabilidade.

Tenha como uma das prioridades o desenvolvimento de talentos e a estratégia de sucessão do CEO.

Priorize a cultura da empresa e a sua reputação e mantenha a confiança dos *stakeholders*.

Reavalie as responsabilidades do conselho e do comitê de auditoria com relação ao gerenciamento de riscos da empresa e a possível necessidade da inclusão de outros comitês nessa atividade.

Mantenha-se atualizado sobre as alterações na reforma tributária e avalie os seus impactos nos negócios da empresa.



Mantenha-se conectado com as iniciativas da gestão ao endereçar os riscos e as oportunidades derivadas do cenário geopolítico e geoeconômico.

Os riscos geopolíticos e geoeconômicos, combinados com o potencial de disrupção política e social causados por desinformação e ataques cibernéticos, continuarão a impulsionar a volatilidade e a incerteza.

Ao mesmo tempo, a reconfiguração das cadeias de suprimentos é um indicativo de um movimento mais amplo que está remodelando a globalização das últimas décadas. A transição das estratégias do “mais barato e mais rápido”, viabilizadas por cadeias de suprimentos altamente complexas e descentralizadas, para uma maior ou até mesmo totalmente centralizada localização e alto controle da cadeia de suprimentos de uma empresa — fornecedores, serviços, dados/informações — tem sido a estratégia adotada por grande parte das empresas. Todavia, as preocupações com a resiliência das economias nacionais dentro do cenário global dos negócios também estão impulsionando o movimento em direção a cadeias de suprimentos mais centralizadas e locais.

Esse cenário é evidenciado na [9ª edição do estudo de gerenciamento de riscos](#)¹ do ACI Institute e do Board Leadership Center da KPMG no Brasil, que analisa os principais fatores de risco divulgados

pelos empresas abertas brasileiras em seus Formulários de Referência; 92% das empresas abertas, desse Estudo mencionaram o risco de serem impactadas pelas condições políticas, econômicas e de mercado nacionais, enquanto 73% citaram possíveis impactos decorrentes de riscos associados às condições políticas, econômicas e de mercado internacionais.

A política da indústria nacional e aspectos de segurança nacional, assim como os modelos “país-em-primeiro-lugar”, estão ganhando destaque, e a redução de riscos e a denominada “*friend-shoring*” (especialmente em setores estratégicos como chips e minerais críticos) são uma forma de *hedge* contra choques geopolíticos e a exposição à arbitragem de regras locais. À medida que essa transformação global ocorre, as empresas poderão enfrentar enormes pressões. A empresa está preparada para operar dentro de um ambiente com custos mais elevados (de capital, tecnologia verde, energia renovável, mão de obra local)? Qual é o ponto de equilíbrio para operar de forma eficiente, maximizar o crescimento e ser resiliente?

Participe com a gestão ao reavaliar os processos e o modelo de negócios da empresa, de forma a



identificar os riscos e as oportunidades derivadas dessa disrupção global — e o impacto na estratégia de longo prazo da empresa e no CAPEX e OPEX. A gestão possui um processo eficaz para monitorar essas mudanças e tendências no ambiente externo e obter antecipadamente alertas de que ajustes na estratégia possam ser necessários? Isso inclui o gerenciamento de riscos, bem como gestão de crises e plano de continuidade dos negócios. Exige também uma avaliação contínua do perfil e do apetite ao risco da empresa juntamente com a elaboração de cenários, testes de *stress* nas premissas estratégicas, incluindo cenários negativos, e perspectivas independentes de terceiros.

A avaliação dos fatores de risco e como eles afetarão as operações, o modelo de negócios e a estratégia da empresa é um processo contínuo. Todavia, também é fundamental entender as transformações em andamento que afetam o mundo dos negócios, abrangendo os aspectos geopolíticos, demográficos, tecnológicos, econômicos, climáticos, a transição energética, transformações sociais, etc. — e as suas implicações no longo prazo.

¹ Gerenciamento de Riscos. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.



Compreenda a estratégia da empresa com relação à IA generativa (GenAI) e os respectivos riscos e monitore a sua estrutura de governança em torno da implementação e do uso da tecnologia.

À medida que a GenAI vai se encaixando no negócio das empresas e a sua implementação vai atingindo uma larga escala, é crucial que os conselhos de administração compreendam as oportunidades e os riscos que essa disrupção tecnologia apresenta, incluindo como a GenAI está sendo utilizada pela empresa, como está gerando valor para o negócio e como os seus riscos estão sendo gerenciados e mitigados. Também é importante entender como a gestão está equilibrando o consumo de energia associado ao uso da GenAI, com as metas da empresa de redução de emissões de gases de efeito estufa.

Esses desdobramentos estão alinhados com o ACI Risk Barometer, lançado pelo ACI Institute Brasil em 2024, que reflete as discussões realizadas com os nossos membros, em nossas mesas de debate ao longo do ano. Percebemos que a preocupação em torno dos riscos relacionados à GenAI é de crescimento contínuo à medida que ela vai se incorporando ao negócio das empresas. Essa preocupação se torna ainda mais relevante considerando que, neste momento, estão em discussão no Brasil [regras para a regulamentação da inteligência artificial](#)², destacando-se a adoção

de mecanismos de supervisão humana sobre as atividades de inteligência artificial, a identificação dos sistemas de inteligência artificial por símbolos, e os direitos autorais dos conteúdos de terceiros utilizados para alimentar bancos de dados de aplicações de inteligência artificial. Além disso, vale destacar que o Brasil está entre os [20 países com o maior volume de pesquisa sobre inteligência artificial](#)³.

As empresas que pretendem se destacar no uso da tecnologia GenAI em grande escala, entendem que isso também é uma jornada de liderança. Mudar fundamentalmente o que as pessoas fazem todos os dias e como elas trabalham exigirá liderança, além de habilidades e conhecimento para avaliar os processos e fluxos de trabalho da empresa e decidir onde implantar a GenAI para melhorar a produtividade. Segundo a publicação [Oversight of Data-Related Risks](#)⁴ do Board Leadership Center da KPMG nos EUA, a adoção bem-sucedida também exigirá o aprimoramento da estrutura de gerenciamento de riscos para mitigar/enderçar os riscos relacionados a dados e resultados imprecisos, *bias e hallucinations*,



segurança cibernética, propriedade intelectual, reputação, talentos e o *compliance*, considerando as novas regulamentações globais no uso da inteligência artificial, privacidade de dados e propriedade intelectual.

Dessa forma, o que poderia fazer parte da agenda do conselho em 2025?

Compreender a estratégia da empresa sobre como a GenAI irá adicionar valor ao negócio e monitorar a trajetória da sua implantação: Os conselhos vêm procurando entender o que essa tecnologia significa para a empresa, seja no aspecto operacional, nos produtos e serviços, e na estratégia e modelo de negócios. Daí, eles devem estar satisfeitos de que a gestão consiga articular o impacto principal que se espera que a GenAI tenha na empresa — por exemplo, novos modelos de negócios, novos produtos ou fontes de receita e/ou aumento da eficiência operacional. Os conselhos também devem questionar a gestão sobre o impacto esperado na receita e nos custos da empresa no curto, médio e longo prazos, à medida que seus clientes, concorrentes e fornecedores implementem a GenAI. Qual porção da receita está em risco? Qual nova receita pode ser gerada? Quais custos serão reduzidos? Que pressão ou oportunidade nos preços são esperados?

² Comissão chega a consenso e aprova regulamentação da Inteligência Artificial. Agência Senado, dezembro de 2024.

³ Brasil produz 6,3 mil estudos sobre inteligência Artificial. Gov.br, agosto de 2024.

⁴ Oversight of Data-Related Risks. KPMG US, 2024.



Monitorar a estrutura de governança e de processos estabelecidos para a implementação e uso da GenAI, incluindo o gerenciamento dos riscos associados à GenAI: Dada a importância estratégica da GenAI e as complexidades e riscos relacionados ao uso da tecnologia, é crucial que o conselho monitore/aprove a governança, os processos e as políticas estabelecidas para a implementação e uso da GenAI. Os principais tópicos a serem avaliados incluem:

Como e quando um sistema ou modelo de GenAI — incluindo um modelo de terceiros — será desenvolvido e implementado, e quem irá tomar essa decisão.

Como os concorrentes da empresa estão utilizando a tecnologia.

Como a gestão está mitigando os riscos do uso da GenAI, incluindo dados e resultados imprecisos, *bias* e *hallucinations* e assegurando que o uso da inteligência artificial esteja alinhado com os valores da empresa. Qual *framework* de gerenciamento de riscos da inteligência artificial está sendo utilizado e qual é a política da empresa em relação ao uso da GenAI pelos funcionários?

Como a gestão está monitorando a legislação da inteligência artificial em evolução no Brasil e no mundo e assegurando o seu cumprimento.

Como essas regulamentações ainda se encontram num estágio emergente e as leis e regulamentos existentes são fragmentados, será importante para os conselhos se manterem atualizados sobre as implicações do cenário em evolução. A regulamentação poderá limitar onde e como a inteligência artificial e os produtos serão utilizados.

Se a empresa possui os talentos e recursos necessários relacionados à inteligência artificial, incluindo as áreas contábil, financeira e a auditoria interna.

Como a empresa está garantindo a qualidade e a precisão dos resultados da GenAI: Alcançar as melhorias esperadas em produtividade e eficiência com a GenAI dependerá da qualidade dos dados da empresa e de como esses dados serão coletados, processados, armazenados e protegidos. Os conselhos precisarão ter uma visão clara de como a gestão está garantindo a qualidade e a precisão dos resultados da GenAI, incluindo os investimentos em infraestrutura de TI para assegurar a qualidade dos dados, e se a estrutura de governança de dados da empresa, seus processos e a cultura corporativa estão acompanhando os riscos derivados dessas mudanças.

Avaliação da atuação do conselho para a GenAI: Muitos conselhos ainda avaliando a melhor forma de monitorar a GenAI. Para muitas empresas,

essa responsabilidade é do próprio conselho de administração, onde as principais questões estratégicas e/ou de transformação do negócio são tratadas. No entanto, alguns comitês do conselho, tais como o comitê de auditoria, o comitê de riscos ou um comitê de tecnologia podem ser envolvidos no monitoramento de algumas questões ou riscos específicos relacionadas à GenAI. Veja também a publicação: *Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2025*.

Essa atividade de monitoramento irá provavelmente evoluir à medida que o uso da GenAI progredir. Eventualmente, essa tarefa irá envolver todos os comitês do conselho, juntamente com o conselho. Uma questão importante é se o conhecimento existente, o acesso e uso de especialistas e o programa de treinamento são suficientes para um efetivo monitoramento da implantação e uso da GenAI na empresa. Em geral, isso exigirá que os conselhos aprimorem sua compreensão da GenAI entre seus membros. Preparação para o uso futuro de outras ou novas tecnologias, além da GenAI, não devem ser desconsideradas.



Identifique se a governança de dados e a segurança cibernética estão acompanhando o crescimento dos seus respectivos riscos emergentes.

O crescimento acelerado do uso da GenAI vem exigindo reavaliações mais rigorosas da estrutura de governança de dados das empresas e de seus processos em geral. Além disso, medidas têm sido tomadas para assegurar o gerenciamento efetivo das ameaças emergentes e cada vez mais sofisticadas dos riscos cibernéticos, que acompanham as inovações no uso da GenAI.

Esse é um tema que tem chamado a atenção do conselho e gerado intensa discussão ao longo de 2024 nas Mesas de Debate do ACI Institute. Em nosso [Estudo sobre Gerenciamento de Riscos \(9ª edição\)](#)⁵, os riscos associados à segurança cibernética continuam entre os mais divulgados pelas empresas brasileiras de capital aberto: 79%. Simultaneamente, de acordo com o ACI Risk Barometer, os riscos cibernéticos e de proteção de dados são a principal preocupação dos membros do ACI Institute Brasil (o risco de maior prioridade entre os 25 riscos mais significativos avaliados).

[A SEC, estabeleceu regras de segurança cibernética](#)⁶ exigindo que as empresas de capital aberto nos Estados Unidos divulguem informações sobre: incidentes cibernéticos; suas práticas de gerenciamento de riscos de segurança

cibernética; e questões relacionadas à governança e supervisão da segurança cibernética, incluindo a responsabilidade da administração sobre o tema. No Brasil, o apagão cibernético de 19 de julho de 2024, que paralisou diversos sistemas ao redor do mundo, expôs fragilidades e dependências de infraestruturas digitais. Esse incidente deu destaque a discussões sobre a [Política Nacional de Cibersegurança \(PNCiber\)](#) e sobre o [Comitê Nacional de Cibersegurança \(CNCiber\)](#)⁷.

Diante da relevância e complexidade crescente desse tema, é fundamental que os conselhos de administração estejam preparados para enfrentá-lo. Para isso, apresentamos a seguir três pontos de atenção para a agenda de 2025:

A adequação da estrutura de governança de dados da empresa: Embora as empresas normalmente desenvolvam sua estrutura de governança de dados com base em seu setor e em suas características, existem diversos *frameworks* de governança de dados que podem ser adotados. Os *frameworks* variam em vários aspectos, mas geralmente se concentram na qualidade dos dados, privacidade e segurança dos dados, governança e gerenciamento dos dados. A governança de dados inclui a



conformidade com leis e regulamentações de privacidade, incluindo aquelas específicas de cada setor, bem como os dados pessoais — de clientes, funcionários ou fornecedores — são processados, armazenados, coletados e utilizados. A governança de dados também inclui políticas e protocolos relacionados à ética dos dados, em particular, a gestão entre como a empresa pode usar os dados dos clientes de maneira legalmente permitida e as expectativas dos clientes sobre como seus dados serão utilizados. Gerenciar esses riscos à reputação e à confiança da empresa é um desafio crítico para a liderança.

Ao monitorar a governança de dados, o conselho deve exigir uma estrutura que (i) deixe claro quais dados estão sendo coletados, como são armazenados, gerenciados e utilizados e quem toma as decisões sobre essas questões, e (ii) identifique quem são os responsáveis pela governança de dados da empresa — incluindo os papéis do CIO-*Chief Information Officer*, CISO-*Chief Information Security Officer* e do CCO-*Chief Compliance Officer* (ou quem for o responsável por essa função).

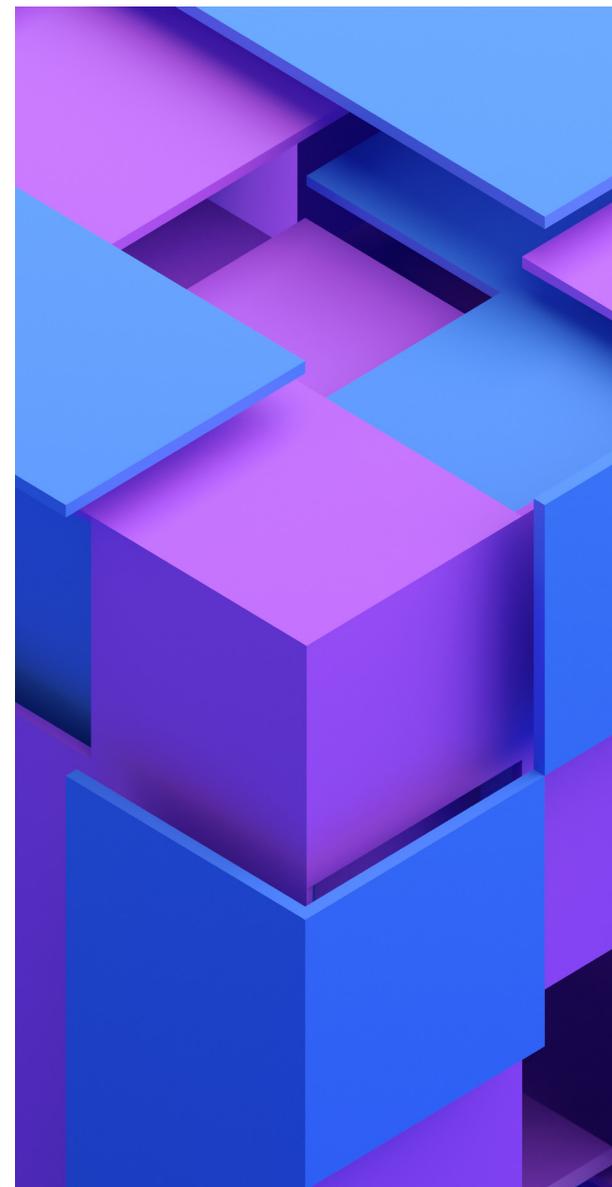
⁵ Gerenciamento de Riscos. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.

⁶ Regulated Entities – Cybersecurity Controls and Safeguarding Customer Information. SEC.gov, 2024

⁷ Decreto Lei nº 11.856 de dezembro de 2023.

Como a gestão está aprimorando o processo de gerenciamento de riscos para enfrentar os riscos cibernéticos representados pela IA e GenAI: Muitas empresas e seus conselhos vêm dedicando seu tempo e recursos para entender os riscos da segurança cibernética e assegurar que a empresa tenha as suas estruturas de governança e de tecnologia e uma liderança adequadas, para gerenciar e mitigar esses riscos. No entanto, com os desenvolvimentos da GenAI, o risco de violações de dados e ataques de *malware* continua a aumentar, com a GenAI permitindo que criminosos cibernéticos escalem seus ataques em termos de velocidade, volume, variedade e sofisticação. Os conselhos devem continuar a manter o seu foco na estratégia de segurança cibernética adotada pela empresa, incluindo revisar periodicamente a avaliação dos riscos de segurança cibernética realizada pela gestão; indagar os riscos da cadeia de suprimentos e com terceiros; exigir um demonstrativo dos incidentes cibernéticos (por exemplo, volume, natureza e materialidade dos ataques), reavaliar periodicamente o plano de resposta a incidentes cibernéticos e, acompanhar as atualizações regulatórias frequentes sobre o tema – no Brasil, a cibersegurança é regulamentada por uma série de leis e decretos. A principal delas é a [Lei Geral de Proteção de Dados, de 2020](#). No entanto, em 2023, foi publicado o [Decreto nº 11.856](#), que instituiu a Política Nacional de Cibersegurança (PNCiber).

Monitoramento pelo conselho da segurança cibernética e da governança de dados: Para muitas empresas, a responsabilidade desse monitoramento fica a cargo do comitê de auditoria. Muitos comitês de auditoria têm adicionalmente, a responsabilidade pelo monitoramento do cumprimento legal/regulatório, incluindo as leis locais e internacionais, muitas delas em evolução, sobre privacidade de dados e específicas para inteligência artificial. Considerando as diversas atividades e responsabilidades do comitê de auditoria, uma possibilidade seria endereçar essas atividades a um outro comitê do conselho existente ou mesmo criar um comitê específico para tecnologia. Veja também a publicação: *Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2025*.





Mantenha as questões ambientais e sociais, incluindo os riscos climáticos, nas discussões do conselho e acompanhe os novos requerimentos locais e globais de divulgação de informações climáticas e do relatório de sustentabilidade.

De qual forma as empresas abordam as mudanças climáticas, a gestão de capital humano, a diversidade e outras questões ambientais, sociais e de governança (ESG) continua sendo visto por muitos investidores, empresas de *rating*, ativistas, mídia, funcionários, clientes e reguladores como fundamental para os negócios e crítico para a criação de valor a longo prazo. No entanto, um efeito negativo sobre as iniciativas iniciais sobre ESG, com metas e divulgações algumas vezes exageradas, tem levado muitas empresas a refletir suas iniciativas sobre o tema. Um exemplo disso é que na [10ª edição da pesquisa CEO Outlook de 2024](#)⁸, 69% dos CEOs afirmaram ter adaptado a linguagem e a terminologia relacionadas ao clima, preferindo usar o termo “sustentabilidade” ao invés de “ESG”.

Na mais recente edição do nosso [estudo de governança corporativa \(19ª edição\)](#)⁹, 80% das empresas analisadas divulgam informações ESG – o que representa um crescimento de 15% desde que começamos a analisar essa informação, em 2016. Tal aumento reflete a crescente expectativa

do mercado sobre o tema, bem como a sua ascendente regulação.

Diante desse contexto, do reconhecimento do valor a longo prazo da adoção de práticas de ESG associado à ascensão da regulação sobre mudanças climáticas e o ESG, tanto no Brasil, como no mundo, destacamos algumas questões para as discussões do conselho em 2025:

Quais questões do ESG são materiais ou de importância estratégica para a empresa? Questões relevantes podem incluir riscos físicos associados às mudanças climáticas, riscos e oportunidades no modelo de negócios relacionados à transição energética, e questões de capital humano, diversidade e segurança no trabalho associadas à força de trabalho e à cadeia de suprimentos. As questões relevantes do ESG irão variar de acordo com a empresa e o setor. Para alguns, a ênfase pode ser mais voltada para questões ambientais, mudanças climáticas e a emissão de gases de efeito estufa (GEE). Outras, podem focar em diversidade, capital humano e questões sociais.



Como a empresa está abordando as questões do ESG de forma estratégica e incorporando-as no negócio (estratégia, operações, gerenciamento de riscos, remuneração e cultura corporativa) visando o longo prazo?

Há um compromisso claro da alta direção e adesão em toda a empresa?

Nas comunicações internas e externas, a empresa explica por que as questões do ESG são materiais ou estrategicamente importantes? Se a empresa não estiver mais usando o termo “ESG”, a terminologia utilizada (por exemplo, “sustentabilidade”) transmite claramente as prioridades da empresa nesse assunto?

⁸KPMG 2024 CEO Outlook. KPMG Brasil, 2024.

⁹A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.

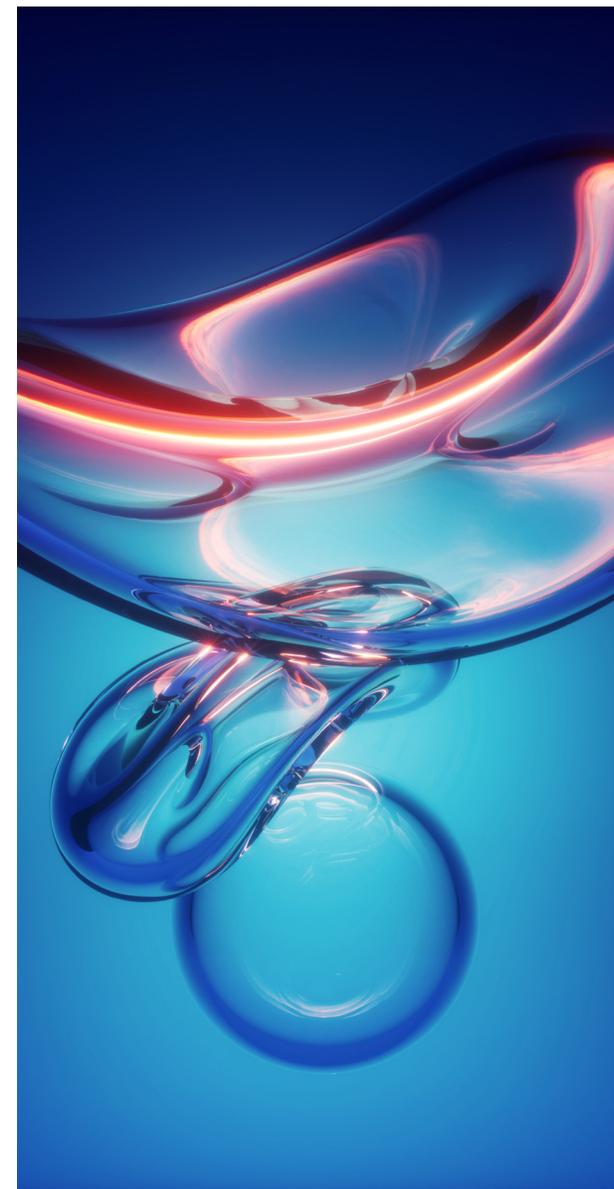
A preparação das empresas para as novas regulamentações dos EUA e globais, que aumentarão significativamente os requisitos de divulgação de informações sociais, climáticas e de sustentabilidade nos próximos anos, será um tema de grande importância para as empresas. Independentemente das regras regulatórias globais, com destaque às da SEC, serem mantidas, anuladas total ou parcialmente, alteradas ou abandonadas, a pressão de investidores, partes interessadas e outros reguladores continua a impulsionar as regras de divulgação sobre clima e sustentabilidade em todo o mundo.

No Brasil, a CVM publicou a [Resolução 193/23](#)¹⁰, que requer a elaboração e a divulgação do relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, com base no padrão internacional emitido pelo *International Sustainability Standards Board* (ISSB). Além disso, as empresas devem avaliar se estarão sujeitas às novas regulamentações da União Europeia e de outras jurisdições sobre informações sociais e de sustentabilidade.

Em concomitância à sanção da [Lei 15.042/24](#), a CVM aprovou a [Resolução nº 223](#), em dezembro de 2024, que torna obrigatória para as companhias abertas a Orientação Técnica OCPC 10, emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Trata-se de um primeiro movimento, com

recorte de pioneirismo no âmbito internacional, para direcionar o tratamento contábil de créditos de carbono (tCO2e), Permissões de emissão (allowances) e créditos de descarbonização (CBIO) das entidades atuantes no mercado de capitais brasileiro, com o objetivo de garantir a consistência das demonstrações financeiras e permitir sua conexão com o relatório financeiro de sustentabilidade aprovado pela Resolução [CVM 193/23](#). As regras aprovadas pela Resolução CVM nº 223/24 deverão ser aplicadas a partir de 1º de janeiro de 2025.

No caso das iniciativas de diversidade, muitas empresas têm reavaliado a adesão a iniciativas de diversidade, equidade e inclusão, o que deve demandar um suporte jurídico para a revisão dos planos e comunicações sobre o tema, como forma de garantir que a adesão, ou não, a essas iniciativas esteja em conformidade com os requerimentos legais. Por outro lado, os reguladores têm requerido mais precisão nas divulgações sobre o tema. As empresas brasileiras de capital aberto devem divulgar informações de diversidade sobre a composição dos órgãos da administração e do conselho fiscal em seus Formulários de Referência desde 2023 e, a partir de 2025, com a [Resolução 198/24](#), deverão incluir informações sobre o número total de pessoas com deficiência (PCDs).



¹⁰ Resolução 193. Comissão de Valores Mobiliários (CVM), 2023.



Tenha como uma das prioridades o desenvolvimento de talentos e a estratégia de sucessão do CEO.

Uma das importantes responsabilidades do conselho é a de contratar ou substituir o CEO — uma realidade que continua a gerar grande atenção pelo mercado e pela mídia, especialmente se o conselho for pego de surpresa. Com o número de mudanças de CEO permanecendo perto de um nível recorde, uma prioridade para o conselho é assegurar que haja um processo de planejamento de sucessão do CEO e que seja adequado para identificar as habilidades, perfil, e experiências necessárias para dar continuidade à execução da estratégia de longo prazo da empresa, e do seu posicionamento no futuro. O planejamento da sucessão do CEO, deve ser um processo contínuo e que envolva o desenvolvimento de um grupo de talentos.

Muitos conselhos focam na importância de dedicar seu tempo e atenção para identificar o que a empresa precisa de um futuro CEO, antes de abordar quem poderia ser o CEO. A elaboração de uma lista com seis a oito principais habilidades, perfil, características e experiências necessárias em um novo CEO também faz parte desse processo por esses conselhos.

Identificar o “o quê” é um processo complexo e demorado. Qual será o impacto das novas

tecnologias, como a GenAI, nos negócios e na estratégia? Foco nos riscos geopolíticos e goeconômicos, mudanças climáticas e no ESG se tornará relevante para a empresa? Quais habilidades, experiências e características serão exigidas do futuro CEO, e como elas podem diferir das do CEO atual? Qual será a cultura da empresa no futuro e como isso influencia o “o quê” necessário para o futuro CEO? O que seria inegociável? Com clareza sobre o “o quê,” o conselho deve identificar potenciais candidatos internos e externos, reconhecendo que essa lista potencial pode mudar ao longo do tempo.

Claramente ligado à importância de ter o CEO certo está a necessidade de contar com o talento necessário — desde a alta liderança até os demais níveis da organização — para executar a estratégia da empresa e mantê-la no rumo certo. À medida que as empresas se preparam para implantar e utilizar a GenAI em larga escala, a demanda por profissionais de tecnologia com habilidades específicas em inteligência artificial, como desenvolvimento de modelos, desenvolvimento de algoritmos e que assegurem a qualidade dos dados irá aumentar.

As empresas têm reconhecido a importância do capital humano e dos programas de desenvolvimento



de talentos, além de sua conexão com a estratégia organizacional. Em nosso [estudo de riscos](#)¹¹, 83% das empresas analisadas indicaram que os riscos associados ao capital humano — incluindo a escassez de mão de obra qualificada, a dificuldade em recrutar, motivar e reter profissionais, e a deterioração das relações de trabalho — são uma preocupação, pois têm o potencial de influenciar na estratégia do negócio e nas decisões de investimento. Observamos o impacto dessa preocupação na 19ª edição do nosso [estudo de governança corporativa](#)¹². Na edição de 2024, 165 empresas relataram ter implementado um comitê de capital humano. Considerando a expectativa de que as empresas enfrentem desafios cada vez maiores para encontrar, desenvolver e reter talentos em todos os níveis da organização, é fundamental refletir sobre os seguintes questionamentos:

A estratégia de capital humano está alinhada com as estratégias da empresa e com as necessidades projetadas para o curto, médio e longo prazo?

Quais categorias de talentos estão em falta e como a empresa terá sucesso na concorrência por esses talentos?

À medida que os mais jovens ingressam no mercado de trabalho e aumenta a diversificação da força de trabalho, a empresa está preparada para atrair, desenvolver e reter talentos de todas as gerações e para todos os níveis da organização?

¹¹ Gerenciamento de Riscos. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.

¹² A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.



Priorize a cultura da empresa e a sua reputação e mantenha a confiança dos *stakeholders*.

A empresa oferece um ambiente seguro para que as pessoas façam a coisa certa? Manchetes sobre assédio moral e sexual, fraudes corporativas, práticas abusivas de vendas e outros comportamentos inadequados continuam a colocar a cultura corporativa em destaque para empresas, acionistas, reguladores, funcionários e clientes. Casos de crises corporativas acabam tendo consequentemente reflexo negativo aos conselhos de administração.

É importante estar ciente de que a implementação e o uso da GenAI pode representar riscos significativos à reputação da empresa, tais como *bias* nos algoritmos e questões de privacidade e que devem ser considerados ao se decidir como desenvolver e implantar a inteligência artificial em larga escala. A empresa desenvolveu políticas que assegurem o uso responsável da GenAI de forma a gerenciar os riscos que possam trazer aos indivíduos, organizações e à sociedade? Uma política como essa pode ser crucial para manter a confiança e a credibilidade dos clientes e das partes interessadas (*stakeholders*).

Dado o papel crítico que a cultura corporativa desempenha na performance e na reputação de uma empresa, os conselhos de administração estão adotando uma abordagem mais proativa para entender, moldar e avaliar a cultura corporativa. Nesse contexto, ao considerarmos a crescente preocupação com o capital humano e de como disseminar e manter a cultura corporativa, passa a ser de grande importância ao conselho de administração com

relação às atitudes da gestão: focar e fazer valer o *tone at the top*, adotar uma política de tolerância zero para condutas inconsistentes com os valores e padrões éticos da empresa, ficar atentos aos sinais de alerta e assegurar que a empresa possua mecanismos efetivos de denúncia e canais de comunicação e reporte.

Compreenda a cultura real da empresa (as regras que prevalecem em relação ao que está escrito); use uma variedade de ferramentas — pesquisas, auditoria interna, canais de denúncia, mídias sociais, visitas às instalações da empresa — para monitorar a cultura corporativa e observá-la de perto. Reconheça que o tom dado pela alta liderança (*tone-at-the-top*) é mais fácil de avaliar do que o clima na hierarquia média da organização (*mood in the Middle*) e as manifestações nos níveis inferiores da organização (*buzz at the bottom*) — um desafio ainda mais complicado pela implantação do trabalho remoto. Como o conselho consegue ter a visibilidade dos níveis intermediários e na base da organização? Certifique-se de que os programas de remuneração e de incentivos estão alinhadas com a estratégia da empresa e incentivam os comportamentos certos, além de avaliar de forma crítica a cultura adotada pelo próprio conselho para identificar atitudes que careçam de independência ou sejam divergentes à cultura estabelecida para a empresa. Foque não apenas nos resultados, mas nos comportamentos que fazem esses resultados serem atingidos.



A crescente prevalência da desinformação, desinformação deliberada e da má informação (*Mis-, Dis-, and Mal – information - MDM*) deve estar no radar do conselho, dado os riscos significativos reputacionais que ela representa. Informações imprecisas, independentemente do tipo, fonte ou motivo, continuam a minar a confiança e exacerbar a polarização. A GenAI oferece aos propagadores de MDM a capacidade de compreender o que funciona com o seu público-alvo e fornece as ferramentas para gerar conteúdo — incluindo imagens falsas, narrativas e vozes — suficientemente convincentes para prejudicar a reputação de uma empresa.

Para se antecipar a isso, uma empresa deve entender quais narrativas de desinformação podem impactar materialmente o negócio e quem são os prováveis propagadores de MDM. O que fará com que investidores, funcionários ou clientes percam a confiança na empresa ou em seus produtos e serviços? Quais recursos e processos a empresa possui para prevenir ou combater a desinformação (gerenciamento de riscos, gerenciamento de crises, assessoria de imprensa, relações com investidores, assessoria jurídica corporativa)? Ter uma narrativa clara para o mercado — e fortalecer a confiança dos clientes — são essenciais.



Reavalie as responsabilidades do conselho e do comitê de auditoria com relação ao gerenciamento de riscos da empresa e a possível necessidade da inclusão de outros comitês nessa atividade.

O desenvolvimento simultâneo da crescente complexidade dos riscos e a sua inter-conectividade e convergência exigem uma abordagem mais holística no gerenciamento dos riscos e no monitoramento desse processo. Ao mesmo tempo, investidores, reguladores, agências de *rating* e demais *stakeholders* vêm demandando divulgações mais claras e precisas, especialmente sobre os riscos relacionados às mudanças climáticas, e ao ESG como um todo, à GenAI e segurança cibernética, e como as empresas, por meio do seu conselho de administração, comitês e pela área de riscos, monitoram o gerenciamento desses riscos.

Alguns conselhos de administração vêm delegando aos seus comitês o monitoramento de alguns riscos, embora o conselho mantenha a responsabilidade primária pelo monitoramento. Alguns temas e riscos emergentes tais como mudanças climáticas, o ESG, capital humano, segurança cibernética, governança de dados, *compliance* legal e regulatório, cadeias de suprimentos, fusões e aquisições (M&A), entre outros, tem sido distribuídos entre o comitê de auditoria, o comitê de riscos ou demais comitês, quando existentes, incluindo o comitê de capital humano, o comitê de tecnologia, e o comitê de inovação. Na [19ª edição do Estudo de Governança Corporativa](#) do ACI Institute¹³, 92% das empresas brasileiras abertas do Estudo informaram que seu conselho de administração possuía comitês para o

seu assessoramento, sendo que 69% possuíam dois ou mais comitês, em destaque o comitê de auditoria (90% das empresas abertas tinham esse comitê), comitê de capital humano (60%), comitê de finanças e investimentos (33%) e o comitê de riscos (29%).

Adicionalmente, segundo a pesquisa [Chief Risk Officers Outlook](#)¹⁴ do World Economic Forum, 95% dos respondentes afirmam que uma estrutura de gerenciamento de riscos eficaz proporciona uma vantagem competitiva organizacional. Para isso é essencial um alinhamento adequado entre estratégia, metas, avaliação de riscos, controles internos, remuneração e bonificações e métricas de desempenho.

Considerando a responsabilidade final do conselho sobre o monitoramento do gerenciamento de riscos da empresa, as seguintes atividades poderiam ser incluídas em sua agenda:

À medida que os riscos aumentam em volume e complexidade, avalie as responsabilidades atuais dos comitês e considere rever se alguns dos riscos poderiam ou deveriam ser monitorados por um outro comitê existente ou mesmo a criação de um novo comitê. Dentre os comitês existentes algum tem a disponibilidade de tempo, composição e habilidades suficientes para monitorar um determinado risco? Existe a necessidade de se criar um outro comitê tais



como de tecnologia, sustentabilidade ou de riscos? É necessário considerar novos membros no conselho ou nos comitês com habilidades e/ou *expertise* relacionados a esses riscos?

Tradicionalmente os riscos são gerenciados de forma isolada, mas no cenário atual essa pode não ser a abordagem mais eficaz. É importante ter uma visão holística dos riscos atuais, entender as suas conexões (riscos interconectados) e criar planos de ação de forma abrangente e que considere diferentes perspectivas de impacto.

Identifique os riscos que possam ser abordados por mais de um comitê e defina claramente as responsabilidades de monitoramento de cada um. Por exemplo, no monitoramento dos riscos relacionados às mudanças climáticas e aos outros riscos ESG, os comitês de nomeação/governança, de sustentabilidade, de remuneração e capital humano e o comitê de auditoria provavelmente possuem responsabilidades específicas de monitoramento. No caso do monitoramento dos riscos relacionados à segurança cibernética e à inteligência artificial, estes podem estar a cargo de um comitê de tecnologia (ou um outro comitê) e o comitê de auditoria também pode possuir algumas responsabilidades específicas. Para monitorar os riscos de forma eficaz, quando dois ou mais comitês estão envolvidos, o conselho precisam repensar como coordenar as atividades desses comitês. Por exemplo, reuniões conjuntas periódicas do conselho com esses comitês e definir relatórios periódicos e detalhados dos comitês sobre as suas atividades de monitoramento dos riscos.

¹³ [A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais](#). ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.

¹⁴ [Chief Risk Officers Outlook](#). World Economic Forum, outubro de 2024.

Considere estrategicamente as necessidades futuras da empresa e avalie se a composição e o plano de sucessão do conselho de administração os endereça.

Acionistas, potenciais investidores, reguladores e demais *stakeholders* se mostram cada vez mais focados na composição do conselho de administração, especialmente se o seu *expertise* e a diversidade dos conselheiros estão alinhados com a estratégia da empresa.

De fato, o grande desafio dos investidores nessa questão ressalta a preocupação que o conselho seja formado por membros com experiência no negócio da empresa, além da experiência profunda no setor, juntamente com um nível suficiente de compreensão da estratégia da empresa e dos riscos associados. Em algumas circunstâncias, o conselho não terá especialistas em todos os temas prioritários e aos seus respectivos riscos relacionados, e poderá ser necessária a substituição de um membro ou a vinda de um novo membro com esse *expertise*, outra opção envolver especialistas externos como *advisors*.

Desenvolver e manter um conselho de alta performance exige uma abordagem proativa na construção do conselho e na sua diversidade — seja de habilidades, experiência, pensamento, gênero e raça/etnia. Enquanto a determinação

das necessidades atuais e futuras da empresa — o “*quê*”; conforme discutido anteriormente no planejamento de sucessão do CEO — é o ponto de partida para a composição do conselho. Uma ampla gama de questões relacionadas à composição do conselho requer foco e liderança proativa, incluindo o planejamento da sucessão dos seus membros, abrangendo o presidente do conselho, dos membros dos comitês, o processo de recrutamento de conselheiros e membros de comitês, tempo de mandato (idade máxima e número máximo de mandatos), diversidade, avaliação do conselho de forma individual e colegiada, e a substituição de conselheiros com baixa performance. De acordo com a [19ª edição do Estudo de Governança Corporativa](#)¹⁵ do ACI Institute, 86% das empresas abertas do Estudo informam que o conselho de administração tem um processo de avaliação formal colegiada e 74% de forma individual. Um processo efetivo e abrangente do conselho de administração permite identificar possíveis *gaps* de conhecimento, diversidade e *expertise*.



¹⁵ [Governança Corporativa e o Mercado de Capitais](#). ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.



Mantenha-se atualizado sobre as alterações na reforma tributária e avalie os seus impactos nos negócios da empresa.



Os riscos tributários representam uma preocupação crescente para diversos países atualmente, especialmente para o Brasil. No fim de 2024, acompanhamos discussões e votações sobre o [projeto de lei da reforma tributária](#)¹⁶. Desde a aprovação dessa reforma em 2023, tem-se debatido intensamente a importância de analisar os impactos da carga tributária nas operações, no fluxo de caixa e nos investimentos das empresas. Além disso, destaca-se a necessidade de desenvolvimento e atualização contínua dos profissionais da área fiscal e tributária das empresas em relação a esses impactos. Como um componente essencial para a definição da estratégia da empresa, os reflexos das mudanças na política tributária brasileira farão parte da agenda do conselho para 2025. É igualmente importante levar em conta o papel do comitê de auditoria nesse contexto. Veja também a publicação: *Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2025*.

No entanto, o alcance das mudanças da reforma tributária vai além dos impactos relativos aos impostos. A transformação das obrigações tributárias impactará quase todos os setores de diferentes maneiras: alguns experimentarão aumentos, enquanto outros, diminuições. Portanto,

o conselho de administração deverá integrar toda a estrutura da empresa, negócios e operações, em colaboração com a equipe de tributos, para ajustar sua estratégia de negócios conforme os desdobramentos das novas regras tributárias brasileiras dentro da empresa, do setor onde atua e no ambiente do seu negócio.

Paralelamente, estamos diante de um novo governo nos Estados Unidos, que poderá moldar o ambiente de negócios global nos próximos anos. Neste momento, o risco fiscal preocupa tanto o Brasil quanto os Estados Unidos e trará impactos em 2025. Com o término da validade da Lei de Cortes de Impostos e Empregos de 2017 no fim de 2024¹⁷, espera-se que seja negociada sua prorrogação em 2025. A Casa Branca exigirá que o Congresso lide com a criação de uma solução para o “abismo fiscal”¹⁸. No Brasil, a equipe econômica tem buscado medidas para conter as despesas públicas, enquanto o Banco Central elevou a taxa Selic em 2024. Isso demonstra que assim como o Brasil, os Estados Unidos adotam metas para controlar a inflação, embora sigam direções opostas nas decisões de juros, refletindo momentos distintos das políticas monetárias.

No final, tanto os desdobramentos da reforma tributária quanto o cenário fiscal serão moldados por uma combinação de realidades orçamentárias, fiscais e políticas diversas, o que torna difícil sua previsão. Os conselhos de administração e comitês de auditoria devem incentivar discussões com a gestão sobre como estão se preparando para uma série de possibilidades, incluindo o planejamento para diferentes cenários, a compreensão das variáveis mais previsíveis e a análise dos impactos dessas variáveis no fluxo de caixa e nas operações. Além disso, é crucial monitorar o desenvolvimento e possíveis desdobramentos de novas leis, normas e regulamentos sobre o tema. As empresas potencialmente afetadas por esses dois componentes precisam estar atentas aos possíveis impactos em seus negócios e estar preparadas para criar planos de ação para mitigação de eventuais riscos aos negócios.

¹⁶ Projeto de Lei Complementar 68/24. Câmara dos Deputados, 2024.

¹⁷ KPMG report: Expiring provisions in the 2025 “Tax Cliff”. KPMG nos EUA, 2024.

¹⁸ An Update to the Budget and Economic Outlook: 2024 to 2034. Congressional Budget Office, 2024.

Fale com nosso time



Sidney Ito
CEO do ACI Institute Brasil



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

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

O Audit Committee Institute (ACI) e o Board Leadership Center (BLC) são iniciativas globais da KPMG, voltadas para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria, das mais renomadas organizações. O ACI e o BLC têm como objetivo contribuir de forma imparcial com a evolução das boas práticas de governança corporativa. Ao longo de 20 anos de atuação no Brasil, o ACI e o BLC foram pioneiros na área, pesquisando e antecipando tendências, em um momento no qual as empresas ainda começavam a discutir temas como: gestão de riscos, sustentabilidade, cibersegurança, avanços tecnológicos, obrigações regulatórias, *compliance*, entre outros assuntos que hoje são frequentes nas reuniões dos conselhos e se mostraram cruciais para o sucesso dos negócios. As atividades do ACI e BLC incluem a organização de mesas de debate e palestras exclusivas, possibilitando a troca de conhecimento e experiência entre pares. Além disso, o ACI e o BLC elaboram, em primeira mão, estudos e pesquisas, que colaboram para uma melhor compreensão das expectativas de stakeholders e órgãos regulatórios, tanto nacionais quanto internacionais.

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



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

© 2025 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. MAT241205

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.