

# Conselho de Administração

Principais assuntos para  
a Agenda de 2017

Em 2017, a *performance* das empresas ainda demandará atenção a alguns itens essenciais – gerenciamento dos riscos mais significativos, inovar e obter benefícios das novas oportunidades e a execução do plano estratégico. Todavia, o seu contexto tem mudado rapidamente – e profundamente – à medida que avanços tecnológicos, rupturas dos modelos tradicionais de negócio, alta expectativa e ativismo dos investidores e demais *stakeholders*, e a volatilidade e as mudanças políticas globais desafiam as empresas e seus Conselhos de Administração a repensarem o planejamento e a execução da estratégia, e o papel dos líderes neste processo. Analisando os resultados de nossa pesquisa mais recente e das interações com conselheiros de administração e líderes corporativos ao longo do ano, destacamos oito temas que os Conselhos de Administração devem ter em mente no seu papel de liderar o rumo das empresas em 2017.



## **Reconheça que equilibrar e alinhar a estratégia da empresa com os principais riscos do negócio será mais importante - e mais desafiador - do que nunca.**

As mudanças ocorrem de forma dramática e bastante rápida em poucos meses: a votação pelo Brexit no Reino Unido, a vitória de Trump nos Estados Unidos e o processo de *impeachment* no Brasil são acontecimentos que muitos especialistas não previam ou mesmo não faziam parte do cenário aplicado no plano estratégico de muitas empresas. Com certeza, situações como estas terão grandes impactos nas políticas locais, mercados globais e no cenário geopolítico mundialmente. O fato de tão poucos terem antecipado esses acontecimentos, apesar das exaustivas análises que os precederam, é um importante lembrete às empresas de como os sinais do mercado podem ser facilmente ignorados (seja por uma visão histórica e conservadora ou avessa a cenários de mudanças) e como uma mudança total no modelo de negócio pode alterar o cenário rapidamente. O panorama político se tornará mais claro, mas o cenário competitivo permanecerá bastante dinâmico e incerto, deixando pouco tempo para refazer o curso do negócio. Os contínuos avanços e inovações tecnológicas, rupturas nos modelos tradicionais de negócios, o surgimento e a ansiedade dos *millennials*

e outras mudanças demográficas, as crescentes demandas dos consumidores e das expectativas dos empregados, entre outros itens, desafiarão as empresas a terem uma maior agilidade e habilidade para adaptação a este cenário instável. Considere como realidade a constante transformação. A gestão tem um processo efetivo de monitoramento das mudanças no ambiente externo e testa a validade de premissas estratégicas e de riscos estabelecidos? Esse processo prevê que ajustes podem ser necessários? O Conselho de Administração possui entre seus membros, conhecimento suficiente para relacionar as forças externas com o plano estratégico e o perfil de risco da empresa? Mantenha a estratégia como uma discussão constante (ao invés de uma “decisão” anual) que considere a otimização de risco (ao invés de somente evitá-lo) e a criação de cenários que exijam debates e questionamentos entre os membros. Em resumo, “estratégia e risco” devem ser discutidos de forma única e fazer parte continuamente da agenda do Conselho de Administração.



## **Desenvolva e execute a estratégia também considerando todos os seus impactos externos.**

O contexto do desempenho corporativo tem mudado rapidamente à medida que fatores externos abrangendo forças políticas, sociais e regulatórias

remodelam o cenário competitivo. Nesta linha, a percepção do papel das empresas na sociedade tem se deslocado de uma visão periférica para o centro do pensamento corporativo conforme as expectativas dos investidores, consumidores, funcionários e demais *stakeholders* desafiam as empresas a compreenderem o impacto da sua estratégia e atuação. O desenvolvimento e a execução da estratégia requerem uma abordagem holística, abrangendo uma visão completa dos riscos e das oportunidades – de natureza financeira, reputacional e regulatória, referente a desenvolvimento e retenção de talentos, entre outros – que impactam a empresa e seus diversos *stakeholders* no longo prazo.



**Faça uma análise profunda da composição do Conselho de Administração: as habilidades dos seus membros estão alinhadas à estratégia da empresa e às suas futuras necessidades?** Considerando

as demandas do ambiente atual de negócios e os respectivos riscos (e o escrutínio crescente dos investidores, agentes reguladores e da mídia), o alinhamento do perfil do Conselho de Administração à estratégia da empresa – no curto e no longo prazo à medida que a estratégia evolui – precisa ser uma prioridade. Não é uma surpresa que 43% dos respondentes da recente pesquisa do ACI Institute “Conselho de Administração de Alta Performance” citaram “resistência a mudanças em razão da forma habitual de pensamento” como uma das maiores barreiras no esforço pela construção e manutenção de um conselho eficaz. Além dos resultados daquela pesquisa do ACI Institute, considere as recomendações do NACD Blue Ribbon Commission Report, intitulado *Building the Strategic Asset Board* e do WCD Commission/KPMG *Report Seeing Far and Seeing Wide: Moving Toward a Visionary Board*. Todos estes documentos comentam a necessidade do conselho focar em sua composição/diversidade e no plano de sucessão, avaliação formal de *performance*, limite de mandatos, recrutamento e integração de novos membros, liderança pelo conselho, interação com *stakeholders* e educação continuada dos conselheiros – todos estes assuntos devem ser adaptados às características da empresa e do seu setor de atuação. Em resumo, uma “renovação periódica do conselho” traz melhorias contínuas que permitem torná-lo mais robusto e cria um processo *efetivo* de sucessão.



**Tenha especial atenção a potenciais riscos relacionados ao *tone at the top*, cultura corporativa e política de incentivos.**

Um processo de gerenciamento de riscos robusto é essencial para prevenir e mitigar os riscos mais significativos do negócio, mas não é suficiente. Nota-se cada vez mais acontecimentos que trouxeram profunda crise e danos às empresas – financeiros, reputacionais e legais – causados pelo enfraquecimento ou a falta do *tone at the top*, por uma inadequada cultura corporativa ou pelos incentivos de remuneração. Portanto, o Conselho de Administração deve dar atenção especial a estes riscos, que muitas vezes, podem ser os mais significativos ou de maior magnitude de impacto para a empresa. No atual cenário, é fundamental que o conselho esteja atento ao tom e exemplo dado pela liderança, e à cultura organizacional (ou seja: o que a empresa faz e como é feito) e à sua cultura de *compliance*, incluindo o compromisso em gerenciar os principais riscos da organização.



**Reavalie o programa de gerenciamento de crises e se ele se encontra implementado.** Um tema de grande

importância e urgência, tanto para o Conselho de Administração como para os gestores, tem sido o quanto a empresa se previne e está preparada para crises, considerando que a lista de riscos de crises potenciais só tem aumentado nos últimos anos. A prevenção e gerenciamento de crises caminha em paralelo ao gerenciamento de riscos – identificação e antecipação de riscos e a implementação de controles para prevenir a sua ocorrência e mitigar seu impacto, caso se concretize. Vemos um maior foco dos Conselhos de Administração sobre os principais riscos operacionais – riscos ligados à cadeia de suprimentos e à terceirização (*supply chain*), riscos de TI e segurança da informação etc. Os principais riscos operacionais da empresa têm recebido a devida atenção? Quais mudanças ocorreram no ambiente de negócios da empresa? Houve falhas nos controles internos? A gestão está atenta aos primeiros sinais de alerta relacionados à segurança, à qualidade dos produtos e ao cumprimento às leis e aos regulamentos? Logicamente, até as empresas mais bem preparadas passarão por crises, mas aquelas cuja resposta for mais rápida e mais eficiente – incluindo comunicação eficaz – tendem a superá-las de forma menos dramática. Avalie se o plano de contingência

está alinhado ao perfil de risco da empresa, a frequência com que esse plano é revisado e até que ponto a gestão e o Conselho de Administração realizam exercícios simulados de crises potenciais. Há protocolos de comunicação para manter o Conselho de Administração informado dos eventos e das respostas fornecidas pela empresa?



#### **Reavalie o plano de engajamento da empresa com os seus acionistas.**

O engajamento da empresa com os seus acionistas tem sido uma das prioridades nos últimos anos, à medida que investidores institucionais têm cada vez mais responsabilizado os Conselhos de Administração pela *performance* da empresa e exigido maior transparência, incluindo uma maior interação com os conselheiros independentes. Investidores institucionais esperam estreitar o seu diálogo com os fundos de investimento – especialmente se estes investidores tiverem preocupações relacionadas à governança da empresa ou onde um engajamento é necessário para que as decisões de voto sejam mais alinhadas. Em alguns casos, investidores estão procurando os conselheiros independentes para um maior diálogo. Como resultado disso, os conselhos devem obter periodicamente atualizações da gestão sobre suas práticas de comunicação e relacionamento com os seus investidores e acionistas: O conselho tem conhecimento sobre os principais acionistas, incluindo os minoritários, e entende as suas prioridades? Temos as pessoas certas para a relação com os investidores? Qual é o posicionamento do conselho sobre reunir-se com investidores? Quais conselheiros devem ser envolvidos? Estratégia, remuneração dos administradores, *performance* da gestão, iniciativas sociais e ambientais e composição e *performance* do Conselho de Administração provavelmente estarão no radar dos investidores, que têm enfatizado a necessidade de um maior esforço para entender a visão e os planos da gestão para o futuro, incluindo, por exemplo, como a empresa se comporta com relação à concorrência, de que forma ela está se renovando/reinventando, como tem buscado adaptar-se às disrupções tecnológicas ou acontecimentos geopolíticos, onde está investindo e de que forma desenvolve seus profissionais. As empresas devem desenvolver indicadores financeiros que apoiem

uma estrutura para crescimento de longo prazo. Componentes de remuneração variável de longo prazo devem estar ligados a estes indicadores.



#### **Priorize e amplie as discussões no Conselho de Administração sobre riscos cibernéticos (*cyber risk and security*).**

Apesar do foco crescente no tema *cyber security*, o cenário sobre esta questão permanece instável e pouco claro, ainda que exista o compromisso de um monitoramento mais rigoroso. À medida que esse quadro evolui, a supervisão pelo conselho - e a natureza da discussão - também devem continuar a evoluir. O foco dos debates está migrando da prevenção para a detecção e contenção, e tem destacado cada vez mais os pontos adjacentes de entrada para os *hackers*. A Internet das Coisas (Internet of Things) e o mundo digital que cerca os registros das pessoas, organizações, processos e produtos (*code halos*) exigem discussões mais profundas, e talvez sob uma perspectiva totalmente nova. O Conselho de Administração deve atuar no sentido de ampliar a mentalidade da empresa com relação aos riscos cibernéticos, envolvendo os líderes do negócio, e assegurar que o *cyber risk* seja administrado como um risco do negócio ou corporativo - e não simplesmente um risco de TI. As discussões sobre Fusões e Aquisições (M&A), desenvolvimento de novos produtos, expansão geográfica e relacionamento com fornecedores, clientes, parceiros, *advisors* e outros, levam em conta o risco cibernético? Assegure que a consciência - e a responsabilização - com relação à segurança cibernética permeiem a organização com uma mentalidade que considere o treinamento adequado e a preparação para responder a possíveis incidentes. Esse assunto faz parte da reunião do conselho com o tempo e a frequência adequados? O conselho precisa de um comitê de assessoramento para esse assunto? Onde estão as maiores vulnerabilidades da empresa e como seus dados mais críticos são protegidos? É feito um *benchmarking* nesse sentido no setor de atuação da empresa? A empresa possui KPI's/KRI's (indicadores de *performance*/indicadores de riscos) relacionados à segurança cibernética e um plano robusto de resposta a incidentes cibernéticos? Os conselheiros estão conscientes de que qualquer *e-mail* pode se tornar público a qualquer momento?

## Prepare-se para a divulgação de remuneração dos executivos e dos administradores.

Em meio ao contínuo debate sobre remunerações discrepantes ou exorbitantes dos executivos, a exigência de divulgação de remuneração do CEO e dos demais administradores pelos órgãos e agentes reguladores deixará este assunto bastante em evidência. A nova regra norte-americana demanda que as companhias divulguem a remuneração anual total do CEO, a mediana da remuneração anual total de todos os demais funcionários e a proporção entre os dois números. No Brasil, iniciativas semelhantes têm sido cada vez mais exigidas ou propostas pela CVM e a BM&FBOVESPA (neste caso, proposições estão sendo apresentadas para os níveis diferenciados Novo Mercado e Nível 2) e demandadas pelos investidores e instituições que congregam os investidores do mercado de capitais. A Lei nº 13.303, também conhecida como a Lei das Estatais, sancionada em junho de 2016, já exige que as empresas de controle público descrevam a composição e a remuneração da Administração.

As empresas já devem se preparar, considerando os avanços significativos que deverão surgir brevemente para cumprimento das possíveis novas regras, bem como a necessidade de desenvolver planos de comunicação interno e externo para esclarecer possíveis disparidades na remuneração dos seus administradores. As explicações serão importantes tanto para os investidores quanto para os próprios funcionários da empresa, que poderão comparar as remunerações tanto dentro da própria empresa como em relação ao mercado.

## Leia também outros artigos do ACI Institute:

- Comitês de Auditoria: Principais Assuntos Para a Agenda de 2017
- Empresas Familiares: Principais Assuntos Para a Agenda de 2017

## Sobre o ACI Institute e o BLC – Board Leadership Center

Como parte do ACI Institute, o Board Leadership Center promove a troca de informações e o desenvolvimento das boas práticas de governança. Lançado em 1999 nos Estados Unidos e em 2004 no Brasil, o ACI é um importante fórum de discussão, que dissemina informações relevantes aos membros de Comitês de Auditoria, de Conselhos Fiscais e de Conselhos de Administração das organizações, permitindo o aprimoramento das percepções sobre suas responsabilidades e atividades, fortalecendo sua forma de atuação. O ACI promove mesas de debate, realiza pesquisas e divulga informações por meio de algumas publicações durante o ano. Entre os temas abordados nos fóruns do ACI destacam-se as atividades e a eficácia dos Comitês de Auditoria, dos Conselhos Fiscais e dos Conselhos de Administração; as boas práticas de governança em empresas familiares; o gerenciamento de riscos; como as boas práticas são avaliadas pelas agências de rating e pelas instituições financeiras; o IFRS e a Lei nº 11.638; a responsabilidade civil dos administradores e o D&O, entre outros.

## Contato

### Sidney Ito

Sócio-líder do ACI Institute do Brasil

Sócio-líder de Governança Corporativa e Riscos da KPMG

### Clara Cardoso

Gerente sênior - ACI Institute do Brasil

Tel.: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br

ACI Institute  
Uma iniciativa  
da KPMG



### KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

[f](#) [in](#) [t](#) [@](#) /kpmgbrasil

© 2017 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 o 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.