

Conselho de Administração: Prioridades para a agenda de 2021



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Covid-19, recessão econômica, eventos climáticos extremos, inquietações e movimentos sociais e um cenário de crescente polarização política desenham um panorama intimidador e de alto risco para os negócios em 2021. A volatilidade global aumentará o desafio, impulsionada por tensões comerciais e geopolíticas, bem como fontes de financiamento e administração das dívidas, disrupção tecnológica e dos modelos de negócios, ascensão do risco cibernético e o escrutínio regulatório. A pressão sobre o conselho de administração, a gestão, os funcionários e a governança em geral será significativa.

Assim como os negócios, os conselhos de administração continuarão a atuar em um cenário de grande incerteza, recuperação econômica desigual e grande expectativa de todos os stakeholders — investidores, funcionários, clientes, fornecedores e as comunidades. De fato, 2020-2021 tende a ser um ponto de inflexão para a governança corporativa, com demandas por maior atenção ao propósito corporativo e aos interesses dos stakeholders; cultura corporativa e a política de remuneração; diversidade e inclusão; a importância dos diálogos e debates dentro dos conselhos e a capacidade das empresas e do próprio conselho de administração de estarem preparados para riscos e oportunidades emergentes. Esses temas podem ganhar ainda mais força se forem respaldados por votos e/ou manifestações dos acionistas contrários às proposições do conselho.

Com base em diversas pesquisas, estudos e interações com membros de conselhos de administração e líderes executivos, destacamos nove temas que consideramos prioritários para fazer parte da Agenda do Conselho de Administração em 2021.



Manter o foco na resposta da administração à Covid-19, sem perder de vista o cenário geral dos negócios

A COVID-19 continuará a redefinir os modelos de negócios para praticamente todas as empresas e seus conselhos — independentemente de indústria, tamanho ou localidade. Todos os líderes continuarão enfrentando disrupções e incertezas, seja sobre como retomar ou dar continuidade às operações; enfrentar as implicações de gerenciar a realidade do trabalho remoto; acelerar ainda mais a transformação digital; construir cadeias de suprimentos mais resilientes ou fortalecer o relacionamento com clientes. Ao mesmo tempo, as empresas estão encontrando novas oportunidades de crescimento neste cenário incerto.

Navegar pelo desconhecido exigirá um foco maior nas pessoas, na liquidez financeira, nos riscos operacionais e nas contingências, ao mesmo tempo em que se deverá manter a visão do quadro geral: estratégia, risco e resiliência. Com mudanças constantes nas informações sobre a COVID-19 e nos cenários econômicos, as empresas precisam estar preparadas para se readequarem e, potencialmente, reformularem seu entendimento sobre como a crise da pandemia está impactando as operações. À medida que a vacina contra a COVID-19 se torna realidade, a demanda do consumidor e o crescimento dos negócios retornam e a nova realidade toma forma, será fundamental adotar uma postura ágil e ter uma estratégia para operar com eficiência, mantendo a competitividade e atingindo o crescimento esperado.

Talvez o aspecto prioritário esteja voltado às questões de recursos humanos, especialmente estratégias sobre a volta aos escritórios de maneira segura, a fim de garantir a proteção à saúde dos profissionais, bem como o moral e bem estar da força de trabalho.

Também será preciso estar atento à normatização do trabalho remoto. Ao mesmo tempo que precisarão garantir diversidade e igualdade no ambiente de trabalho, as empresas terão que repensar seus modelos de negócio e reavaliar as implicações operacionais e as políticas internas. A Administração está considerando políticas mais flexíveis de teletrabalho e as implicações com relação ao fluxo produtivo, eficiência, desempenho, desenvolvimento de talento e manutenção da cultura corporativa?

O posicionamento da liderança e a comunicação clara em relação a planos e estratégias de retomada das atividades serão essenciais para manter a confiança dos funcionários, clientes e investidores. Compreensão e compaixão se tornaram mais importantes do que nunca: as companhias serão lembradas pela maneira como trataram seus stakeholders durante a pandemia da COVID-19.



Fazer da gestão do capital humano e da sucessão do CEO prioridades

A COVID-19 e os movimentos sociais aumentaram a percepção sobre a importância da gestão do capital humano no desempenho e na reputação das empresas. Mesmo antes da pandemia, os investidores institucionais já exigiam maior transparência sobre como o conselho de administração supervisiona o capital humano e os programas de desenvolvimento de talentos e a sua relação com a estratégia organizacional. Vejam o caso da Human Capital Management Coalition, um grupo de investidores institucionais que representa US\$ 6 trilhões em ativos, que tem se engajado com as questões do HCM (*Human Capital Management*) e discutido esses assuntos com os conselhos e exigido uma melhor divulgação das práticas de HCM adotadas.

Alguns investidores esperam uma comunicação robusta sobre ações de diversidade. Em agosto de 2020, a State Street Global Advisors (SSGA), divisão de gerenciamento de ativos da State Street Corporation, informou aos presidentes dos conselhos de administração das empresas investidas que, a partir de 2021, a SSGA solicitará às empresas que compõem sua carteira de investimentos "que articulem seus riscos, objetivos e estratégias relacionados à diversidade racial e étnica, e que divulguem informações relevantes sobre o assunto aos acionistas". O comunicado enfatiza: "estamos preparados para usar nosso poder de voto para exigir que nossas expectativas sejam alcançadas."¹

A nova regra de divulgação da U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) exige que as empresas forneçam uma descrição de seus recursos de capital humano, na medida em que tais divulgações sejam materiais para uma compreensão maior dos negócios. Para uma melhor supervisão do tema HCM (*Human Capital Management*), muitos conselhos utilizam o comitê de remuneração (ou outro comitê de assessoramento do Conselho) para acompanhar o desenvolvimento de talentos e questões relacionadas, e, com isso, têm havido até mudanças nos nomes desses comitês e em seus regimentos para atender a essa demanda. Os conselhos precisarão discutir com a gestão sobre a forma de divulgações sobre recursos de capital humano, incluindo os processos existentes para desenvolver quaisquer métricas relacionadas e garantir que as informações demonstrem o compromisso da Empresa com essas questões críticas. No Brasil, informações relacionadas ao HCM vêm sendo aos poucos exigidas pelos investidores e divulgadas pelas empresas nas suas apresentações institucionais ou nos seus Formulários de Referência. Essas discussões devem ajudar a aprofundar a compreensão do conselho de administração sobre as estratégias relacionadas a pessoas e talentos dentro da empresa e como integrá-las da melhor forma à sua agenda de prioridades.

O plano de desenvolvimento de talentos está alinhado à estratégia e às necessidades de curto e longo prazo da Empresa? As lideranças consideraram se a requalificação de certas categorias de funcionários faz sentido? Quais perfis de profissionais estão em falta e como a empresa agirá para supri-los? De forma mais ampla, à medida que millennials e profissionais mais jovens ingressam na força de trabalho em grande número, e grupos de talentos tornam-se globalmente mais diversificados, a empresa tem se posicionado para atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais em todos os níveis?

Não menos importante, o conselho deve garantir que a empresa esteja preparada para uma eventual mudança de CEO, seja por qualquer circunstância. Os planos de sucessão (incluindo situações emergenciais) para o CEO ou demais executivos são formalizados e revisados anualmente? Há um comitê específico responsável por endereçar esse assunto? Ao considerar os possíveis sucessores do CEO ou de outros executivos, o conselho deve se assegurar que, se o negócio e a estratégia mudaram em decorrência da pandemia, o perfil do novo CEO ou dos demais executivos foram devidamente atualizados.

As várias crises de 2020 podem exigir mudanças no pipeline de sucessão, com algumas habilidades se tornando mais importantes e alguns executivos assumindo uma maior liderança perante um ambiente de enorme incerteza. Como o conselho consegue conhecer ou identificar os seus executivos no pipeline de liderança, especialmente dadas as limitações de um ambiente de trabalho remoto?



Questionar se a empresa está fazendo o suficiente para promover mudanças reais e duradouras no combate ao preconceito sistêmico (bias) e ao racismo

O impacto desproporcional da COVID-19 em grupos étnicos minoritários e a grande comoção após situações nos Estados Unidos e no Brasil, culminaram no debate sobre o racismo sistêmico e desigualdade de forma global.² As empresas estão fazendo o suficiente — usando seus recursos financeiros, manifestando-se por defesa de políticas públicas, envolvendo-se em parcerias público-privadas e liderando pelo exemplo ("walking the walk") — para promover mudanças reais e duradouras no combate ao preconceito sistêmico (bias) e ao racismo?

Ouvir as críticas e reconhecer as injustiças sociais e preconceitos raciais é imperativo, e demonstrar empatia e apoio é fundamental. Além disso, comunidades, funcionários, clientes e investidores estão convocando as empresas a promoverem mudanças duradouras, transformarem palavras em ações e demonstrarem progresso mensurável.³

No webcast do Board Leadership Center da KPMG dos Estados Unidos, os palestrantes destacaram uma série de considerações para conversas mais profundas sobre diversidade e inclusão, dentre elas: o compromisso de construir um pipeline de funcionários diversos em todos os níveis da empresa e no próprio conselho de administração; definir diversidade dentro da corporação e estabelecer metas em todos os níveis; medir o progresso trazendo a responsabilidade ao CEO e aos demais líderes; considerar as práticas de inclusão e diversidade no recrutadores. A forma como são tratadas essas questões irão afetar a reputação, a capacidade de atrair e reter talentos e a opinião dos clientes e demais stakeholders.⁴

¹ Richard F. Lacaille, "Diversity Strategy, Goals & Disclosure: Our Expectations for Public Companies," State Street Global Advisors, August 27, 2020.

² Maria Godoy, "What Do Coronavirus Racial Disparities Look Like State By State?" NPR, May 30, 2020.

³ Richard Edelman, "Systemic Racism: The Existential Challenge for Business," Edelman.com, September 8, 2020.

⁴ Race and Accountability in the boardroom, Board Leadership Center US



Reavaliar o foco da empresa em ESG e seu propósito corporativo

O sucesso de uma empresa e o retorno para os acionistas ainda exigem o essencial — gerenciamento dos principais riscos, inovação, capitalização de novas oportunidades e execução da estratégia — mas o contexto para o desempenho das organizações está mudando rapidamente e a pandemia acelerou, ainda mais, essa mudança.

Desafios contínuos relacionados à remuneração dos executivos, desigualdade de renda, questões ambientais e climáticas, saúde e segurança, inclusão — com as lideranças governamentais cada vez mais limitadas em trazer as soluções — impulsionam o papel social das empresas: qual é a responsabilidade das organizações para com a sociedade e demais stakeholders importantes para seu crescimento?

O ativismo de funcionários e consumidores em relação a questões ambientais, sociais e de governança (ESG- *Environmental, Social and Governance*) continua a crescer. Acionistas continuam a demandar a inclusão de propostas nas assembleias sobre essas questões, principalmente em assuntos relacionados ao E e ao S, por conta da COVID-19. Há uma demanda cada vez maior por divulgações mais robustas sobre como as empresas estão tratando riscos e oportunidades ligadas ao ESG, especialmente em relação a mudanças climáticas e diversidade.

Quais questões do ESG são de importância estratégica, ou seja, fundamentais para o desempenho de longo prazo da empresa e para criação de valor? Como a Empresa está incorporando o ESG no seu *core business* (estratégia, operações, gestão de risco, remuneração e cultura corporativa)? Existe um compromisso claro e uma liderança forte, bem como a adesão de todos os níveis da empresa?⁵



Reavaliar se os planos de resposta e resiliência a crises estão alinhados à estrutura de gerenciamento de riscos (ERM) da empresa

A pandemia serviu para demonstrar a necessidade de se ter uma estrutura robusta de gerenciamento de riscos corporativos (ERM), alinhado com um plano de gerenciamento de crises. A estrutura de gerenciamento de riscos monitora permanentemente as mudanças no perfil de riscos da empresa? O conselho de administração tem conhecimento de quem são os gestores dos riscos mais críticos? Está clara a importância da função de um Chief Risk Officer (CRO) para criar uma abordagem mais unificada no gerenciamento de riscos? Os eventos e as crises de 2020 levantaram uma série de questionamentos fundamentais para os conselhos e os gestores à medida em que reavaliam os riscos e quanto estão preparados para endereçá-los, tais como:

— Temos um inventário completo dos riscos críticos da empresa? A COVID-19 trouxe à tona uma série de riscos emergentes, desde a saúde e a segurança dos funcionários e clientes, passando pela administração de uma força de trabalho remota, a enorme aceleração da transformação

digital, até as mudanças nas demandas dos consumidores e a vulnerabilidade nas cadeias de suprimentos. Eventos climáticos extremos - secas, incêndios florestais, furacões, inundações, elevação do nível do mar - ilustram alguns dos riscos das mudanças climáticas para as empresas. A maioria dos conselheiros e investidores com os quais interagimos reconhece a crise climática como um risco crítico que impacta organizações.⁶ O novo coronavírus e o crescimento de movimentos sociais trouxeram à tona uma série de riscos ESG que também devem estar no centro de debates de líderes empresariais, como o bem-estar dos funcionários, igualdade salarial, diversidade racial e de gênero e direitos humanos, além de discussões sobre como as empresas estão atendendo os compromissos com seus stakeholders. A Administração precisará reavaliar frequentemente sua Matriz de Riscos à luz de um ambiente operacional muito mais dinâmico.

— *Os planos de resposta a crises estão alinhados com o ERM da empresa — e estamos preparados para os cenários mais catastróficos?* Mesmo a melhor estrutura de riscos não vai prevenir todas as crises, por isso, é preciso ter planos de resposta com foco na agilidade, resiliência e valores corporativos que mantenham as operações e a reputação da companhia perante uma situação de desastre — e com aprendizados de crises anteriores. Identificar possíveis cenários de crises e construir as respostas usando exercícios de simulação é fundamental. É preciso preparar-se para os piores cenários, tais como longos períodos de interrupção na cadeia de suprimentos, redução substancial nas vendas e na geração de receitas, perda de talentos e profissionais em cargos chave. A participação do conselho é de grande importância nesses exercícios de simulação.

— *A estrutura dos comitês de assessoramento do conselho traz foco e atenção adequados aos riscos críticos da empresa, bem como velocidade na resposta e resiliência a crises?* As responsabilidades de supervisão de cada comitê, com relação a riscos corporativos, são claras? Essa definição de responsabilidades ainda faz sentido, considerando as mudanças no ambiente de risco? Embora os conselhos possam relutar em estabelecer comitês adicionais, considere que a implementação de um comitê de finanças, tecnologia, riscos, sustentabilidade ou um outro comitê poderia melhorar a efetividade do conselho, e gerar uma discussão positiva relacionada à supervisão do gerenciamento de riscos. Considere também se os riscos devem ser realocados entre os comitês e se há membros com as habilidades necessárias para supervisionar essas atribuições.

⁵ Mais informações sobre a comunicação com acionistas sobre ESG, consulte nosso estudo "Comitê de Auditoria: Prioridades para a agenda de 2021".

⁶ Kristin Bresnahan et al., "Global Investor-Director Survey on Climate Risk Management," Ira M. Millstein Center for Global Markets and Corporate Ownership at Columbia Law School and LeaderXXchange, October 13, 2020.



Abordar a segurança cibernética e a privacidade de dados de forma holística - governança da informação

A mudança acelerada para a digitalização que muitas empresas estão experimentando ressalta uma tendência que destacamos no último ano: a importância de uma abordagem holística para a governança de dados, ou seja, os processos e protocolos existentes com relação a integridade, proteção, disponibilidade e uso dos dados.

Os conselhos de administração têm progredido no monitoramento da efetividade na gestão da segurança cibernética. Seja com a maior presença de especialistas de TI nos conselhos, e nos seus comitês de assessoramento; indicadores e relatórios corporativos abrangendo os principais riscos; debates e reuniões mais robustas com a gestão, com foco em resiliência operacional e estratégias e recursos existentes para minimizar a duração do impacto de uma violação cibernética grave.

Apesar disso, dada a sofisticação crescente dos ataques cibernéticos, as mudanças introduzidas pelo trabalho remoto e a experiência online cada vez maior por parte dos clientes, a segurança cibernética continuará a ser um tema relevante.

Outro grande desafio é a governança de dados, abrangendo *compliance* com leis e regulamentos da indústria onde a empresa atua, bem como as regras de privacidade de dados, que determinam como informações pessoais de clientes, funcionários ou fornecedores são processadas, armazenadas, coletadas e utilizadas. Também é preciso atentar para as políticas e protocolos em relação à ética no uso dos dados — em particular, como gerenciar o uso legal das informações do cliente, atendendo às expectativas de uso desses próprios clientes. Gerenciar essas expectativas tem como objetivo mitigar possíveis riscos significativos para a reputação e a credibilidade da companhia, além de representar um desafio crítico para a liderança. No intuito de desenvolver uma abordagem mais rigorosa na supervisão da governança de dados:

— Insista em uma estrutura robusta de governança de dados, que assegure com clareza como e quais informações estão sendo coletadas, armazenadas, gerenciadas e utilizadas, bem como quem toma as decisões sobre essas questões.

— Esclareça quem são os responsáveis pela governança de dados na empresa, incluindo as responsabilidades do Chief Information Officer (CIO), Chief Information Security Officer (CISO) e do Chief Compliance Officer (CCO).

— Reavalie como o conselho e seus comitês atribuem e coordenam as responsabilidades de supervisão das estruturas de segurança cibernética e de governança de dados da empresa.

Manchetes na mídia abordando falhas na proteção de dados, práticas de vendas agressivas e outras atitudes contestáveis continuam a colocar a cultura corporativa no centro das discussões, seja para a própria empresa, seus funcionários, seus acionistas, clientes e reguladores. Os próprios conselhos também estão ganhando destaque nas notícias — principalmente em casos de crises corporativas onde os questionamentos dos investidores e dos reguladores se resumem a "Onde estava o Conselho?"



Atuar na definição do *tone-at-the-top* e monitorar a cultura corporativa

A COVID-19 aumentou o risco de falhas na conduta ética e no *compliance*, especialmente devido ao elevado risco de fraude decorrente de dificuldades financeiras dos funcionários e pressão sobre os administradores para cumprir metas financeiras. Por isso, é necessário monitorar de perto a cultura organizacional em todos os níveis e o tom da alta liderança (*tone at the top*), com foco nos comportamentos — e não apenas nos resultados e *yellow flags*. A empresa é sensível aos aspectos de recursos humanos decorrentes da COVID-19, particularmente pressões sobre os funcionários (tanto no escritório ou atuando em casa), saúde e segurança, produtividade, engajamento e auto-estima, e normatização do trabalho remoto? A empresa propicia um ambiente seguro para que as pessoas façam a coisa certa?

Dado o papel crítico da cultura organizacional no desempenho e na reputação de uma empresa, os conselhos vêm adotando abordagens mais proativas para compreender, moldar e avaliar a cultura corporativa.

Ter foco no tom definido pela gestão e tolerância zero para condutas inconsistentes com os valores e padrões éticos da companhia, incluindo a existência de um "código de silêncio", é fundamental.

É preciso estar atento aos primeiros sinais de alerta, por isso, assegure que a empresa possui mecanismos robustos de denúncia e se os funcionários usam esses recursos sem medo de retaliação. Entenda a cultura real da empresa (como as coisas acontecem e não somente as regras formalizadas ou divulgadas). Utilize todos os recursos disponíveis — pesquisas, auditoria interna, canal de denúncia, mídia social, conversas informais e visita às instalações (seguindo todos os protocolos de segurança) — para monitorar a cultura corporativa e vê-la em ação.

É preciso reconhecer que é mais fácil monitorar o *tone at the top* do que o humor nas outras camadas da empresa (*mood in the middle e buzz at the bottom*). Como o conselho consegue obter visibilidade nessas outras camadas da empresa? Certifique-se de que as políticas de remuneração estejam alinhadas com a estratégia da empresa e encoraje comportamentos corretos. Avalie a cultura do próprio conselho, a possibilidade de haver discussões que carecem de independência ou exijam outros pontos de vista.

Cultura e estratégia estão intimamente ligadas. Se a estratégia da empresa mudou como resultado da COVID-19 e seus impactos relacionados, considere, cuidadosamente, quais mudanças na cultura corporativa poderiam ou deveriam ser necessárias.



Construa um Conselho que represente a estratégia da empresa e suas futuras necessidades

Os conselhos de administração estão cada vez mais focados no alinhamento entre a sua composição e a estratégia da empresa, no curto e no longo prazos. Talento e diversidade nos conselhos também estão no foco dos investidores, reguladores e demais stakeholders. Dito isso, está claro que o mundo está mudando muito mais rápido do que os conselhos.

Segundo o estudo 2020 U.S. Board Index S&P 500, da Spencer Stuart, a rotatividade nos conselhos permanece baixa (0,84 novos conselheiros por ano); o mandato médio dos conselheiros (7,9 anos) mudou pouco e quase 14% têm um mandato médio para conselheiros independentes de 11 a 15 anos. A idade média dos conselheiros aumentou ligeiramente na última década (para 63 anos).

Quanto à diversidade, ainda há um longo caminho a percorrer — somente 28% dos conselheiros do índice S&P 500 são mulheres e apenas 20% dos conselheiros nas 200 maiores empresas americanas são negros, latinos ou asiáticos. No Brasil, a situação não é diferente, apenas 11% dos cargos em conselhos são ocupados por mulheres. O dado é da 14ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”, do ACI Institute, com base nos Formulários de Referência de 241 empresas abertas no Brasil.

Mecanismos de limitação de mandato, como limite máximo de idade, tiveram pouco impacto: somente 6% dos conselhos analisados pela Spencer Stuart têm limite de mandato para conselheiros independentes e quase metade (48%) dos conselhos com limites de idade estabelece retirada obrigatória a partir dos 75 anos, em comparação com apenas 19% nos últimos 10 anos.⁷

O crescente ativismo dos investidores em relação a esse tópico destaca a frustração com o ritmo lento das mudanças nos conselhos de administração e aponta para o desafio central na sua composição: um cenário de negócios e de riscos em constante mudança. Lidar com ameaças competitivas, disrupção no modelo de negócios, tecnologia e inovação digital, risco cibernético, as questões do ESG e a volatilidade global requer uma abordagem proativa na composição e na diversidade do conselho — de conhecimento, experiência, gênero e raça/etnia.

Como parte do projeto Boardroom Accountability 3.0, em outubro de 2019, o New York City Comptroller enviou uma série de cartas a empresas que faziam parte do S&P 500 solicitando que “adotassem uma política de busca por diversidade que exija a inclusão de mulheres e executivos de diferentes etnias nas listas iniciais quando estiverem a procura de candidatos para cargos de liderança nas suas empresas” (também chamada de “Rooney Rule”).⁸

A diversidade na composição do Conselho deve permanecer na agenda de prioridades em 2021, como um tópico para comunicações com investidores, maior divulgação nas assembleias de acionistas e para ajudar a posicionar o conselho estrategicamente no longo prazo.

Regras regulatórias de diversidade nos conselhos, estabelecidas em diferentes partes do mundo — como as ações de órgãos reguladores do Reino Unido⁹ e as leis aprovadas pelo Estado da Califórnia, nos Estados Unidos, que tornam obrigatória a diversidade de gênero e étnica/racial, e o crescente ativismo dos investidores institucionais criticando os conselhos pela falta de diversidade — serão também os direcionadores do negócio.



Ser proativo no engajamento com acionistas e ativistas

O engajamento com os acionistas continua a ser uma prioridade para as empresas. Investidores institucionais exigem cada vez mais prestação de contas e transparência por parte dos conselhos e vêm se conectando com os membros independentes. Também esperam poder se envolver mais com as empresas — especialmente quando há preocupações sobre as práticas de governança, ou quando um maior entendimento sobre um assunto é necessário para embasar melhor uma decisão de voto.

À luz da COVID-19, confiança, transparência e autenticidade (ou a falta deles) são temas cada vez mais importantes para o engajamento com os acionistas. Um importante exercício para o conselho é pensar como se fosse um ativista, particularmente se a pandemia trouxe à tona vulnerabilidades da empresa.

Os conselhos e a gestão devem pensar em se envolver também com seus funcionários, clientes, fornecedores, a sua comunidade e demais stakeholders. Atualizações periódicas devem ser fornecidas pela gestão sobre as práticas de engajamento da empresa, ou seja:

Conhecemos e nos envolvemos com os nossos acionistas e principais stakeholders e entendemos suas prioridades? Temos as pessoas certas para essa tarefa? Qual é a posição do conselho sobre reunir-se com investidores e stakeholders? Qual ou quais conselheiros independentes devem estar envolvidos? E, talvez o mais importante, a empresa está transmitindo aos investidores uma imagem transparente e atualizada sobre o seu desempenho, desafios e visão de longo prazo?

Estratégia, remuneração, desempenho da gestão, iniciativas ESG, gestão do capital humano, composição e desempenho do conselho de administração permanecerão no radar de investidores durante 2021. Também esperamos que os investidores e demais stakeholders se concentrem em como as empresas estão adaptando suas estratégias para endereçar os impactos da COVID-19, as incertezas econômicas e geopolíticas, e a dinâmica que moldará o ambiente de negócios e de riscos em 2021.

⁷ 2020 Spencer Stuart U.S. Board Index

⁸ Michael Garland, “Using ‘Rooney Rule’ To Advance CEO Diversity,” Proxy Preview, March 17, 2020.

⁹ Huw Jones, “UK regulator sets out guidance on LGBTQ+ corporate disclosures”, Thomson Reuters, 18 nov. 2020

Sobre o ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG Internacional, 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 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

Fale com nosso time

Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e de Markets da KPMG

fallegretti@kpmg.com.br

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



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



ACI Institute no LinkedIn

Acesse, debata e compartilhe com seus pares os temas atuais de governança corporativa, gerenciamento de riscos e compliance.



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



© 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.