



# Building Back Better: uma perspectiva do Conselho de Administração



**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



Ao longo de 2020 e se estendendo em 2021, intensificaram-se as demandas por maior atenção ao alinhamento entre propósito corporativo e interesse dos *stakeholders*; cultura corporativa; diversidade e inclusão e questões ESG; adaptação e resiliência das empresas e do próprio Conselho – temas elencados como prioridades para a agenda dos Conselhos de Administração. Devido aos inúmeros obstáculos, a pandemia colocou o Conselho de Administração em evidência e o cenário de constantes transformações exige ajustes de rota certos de toda a administração.

Para contribuir com os membros dos Conselhos de Administração e dos seus comitês de assessoramento a navegarem por esse contexto complexo que vem se desenvolvendo desde o início da pandemia da Covid-19, a rede mundial do ACI Institute e do Board Leadership Center da KPMG realizou um evento global para debater os possíveis caminhos para a retomada e o importante papel dos Conselhos de Administração nesse propósito.

Conselhos de Administração e demais lideranças corporativas estão sendo testadas de diversas formas, tanto no enfrentamento das dificuldades de uma possível recessão global e no desenvolvimento de uma estratégia de retomada, quanto no apoio a funcionários, comunidades e outros *stakeholders* com os quais a organização se relaciona.

**“O maior impacto da pandemia se estende muito além da crise sanitária. Muitos desafios preexistentes foram trazidos à tona, como desigualdade econômica, injustiças sociais e a crise climática. Os *stakeholders* esperam que as organizações ajudem a liderar o enfrentamento a essas questões”;**

**destaca o CEO e Chairman Global da KPMG Internacional, Bill Thomas.**

Para 24% dos CEOs que participaram da “*Global CEO Outlook Pulse Survey 2021*”, seus negócios mudaram de forma definitiva. O cenário atual é um verdadeiro teste de equilíbrio e resiliência para o qual nem todos estavam preparados.

## Estratégias para a retomada

No que diz respeito à retomada dos negócios, Paul Polman, ex-CEO global da Unilever e cofundador e presidente da IMAGINE, destaca que é preciso evoluir para um “modelo regenerativo”. “Estamos ultrapassando os limites planetários, então um modelo circular não é mais suficiente. **Em meio à pandemia, ficou nítido que não se pode ter um crescimento infinito em um planeta finito.** Também se tornaram mais

perceptíveis as inter-relações entre biodiversidade, saúde humana, mudança climática, desigualdade e outras dimensões”, comenta.

O aumento do uso – e da dependência – da tecnologia, a aceleração da transformação digital, a reestruturação das operações e dos canais de venda, o ativismo dos acionistas e investidores cada vez mais engajados, o maior escrutínio do mercado e as questões ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês), exigirão uma reformulação completa na forma como as empresas estabelecem suas estruturas de governança. Consequentemente, os Conselhos precisarão reavaliar suas agendas e sua composição para adequar as discussões considerando as transformações dessa nova realidade.

Evidentemente, a Covid-19 continuará apresentando desafios diferentes para os diversos setores da economia e também da sociedade. Por isso, a retomada não deve acontecer de maneira homogênea em todos os segmentos. Cabe aos Conselhos de Administração e seus comitês de assessoramento identificar as tendências de recuperação das indústrias em que atuam suas empresas e definir estratégias coerentes com o cenário apresentado.

Em um momento de retomada pós-pandemia, Polman defende que os dois principais pontos de atenção devem ser a crise climática e as desigualdades socioeconômicas. “Para as empresas, isso significa passar de um modelo de Responsabilidade Social Corporativa para se tornarem ‘Corporações Sociais Responsáveis’<sup>1</sup>. Organizações que assumem responsabilidade sobre todo o impacto que geram, que têm um foco na visão de longo prazo, que otimizam retornos para todos os *stakeholders* e que estão envolvidas em transformações sociais abrangentes”, diz.

## Propósito corporativo

Em agosto de 2019, 181 CEOs das maiores corporações dos Estados Unidos emitiram uma declaração que mudou a definição do propósito corporativo. Desde então, entende-se que o “Propósito de uma Corporação” deve ser centrado não apenas nos acionistas, mas também na geração de valor para clientes, no investimento nos talentos da empresa, no comportamento justo com os fornecedores e no apoio às comunidades com as quais a companhia se relaciona<sup>2</sup>.

Diante da nova realidade que vem se estabelecendo, é nítido que a mudança em direção ao capitalismo de *stakeholder*, às questões

<sup>1</sup> RSC – Responsible Social Corporations

<sup>2</sup> *Statement on the Purpose of a Corporation*. Business Roundtable, 2019. Disponível em: <https://purpose.businessroundtable.org/>

ESG e à criação de valor a longo prazo será permanente. Nesse sentido, é responsabilidade do Conselho debater com as demais lideranças quais questões são prioritárias para a organização e como se alinham às necessidades e aos interesses dos *stakeholders*.

É fundamental que o Conselho incentive a administração a desenvolver uma imagem coerente com o discurso corporativo e garanta que a mensagem transmitida pela organização esteja alinhada ao planejamento estratégico e à geração de valor positivo para a sociedade como um todo. “Os membros do Conselho precisam assumir a responsabilidade, definir o ‘*tone at the top*’ e alinhar ação à prática (*walk the talk*). E não há problema em assumir que não se sabe a resposta para uma questão específica, pois o primeiro passo para a mudança é admitir que ainda há muito o que aprender. Não só os membros do Conselho, como as demais lideranças, devem cercar-se de um grupo diverso que possa ajudá-los a endereçar os problemas e, então, impulsionar a mudança”, analisa João Carlos Brega, CEO da Whirlpool na América Latina e membro do Conselho de Administração da São Martinho S/A e da AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente.

Nesse cenário de transformações no ambiente corporativo, alinhar a estratégia organizacional à geração de valor e criação de propósito, também impacta diretamente na gestão de talentos das companhias. Brega defende que “se a organização não tem um propósito, torna-se impossível reter e desenvolver talentos. A chave do sucesso para a evolução dos negócios é conseguir atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem a companhia. Hoje, é preciso que as empresas ofereçam mais do que incentivos financeiros para serem bem-sucedidas nas estratégias de atração e desenvolvimento de talentos. E cabe ao Conselho supervisionar essa questão”.

Paralelamente, Blythe McGarvie, membro do Conselho de empresas como Sonoco, LKQ Corporation e Apple Hospitality, aponta que a solução para a “escassez de talentos” está diretamente relacionada ao quanto a companhia está disposta a investir e treinar novos funcionários, bem como à abrangência do *pool* de talentos. “As pessoas estão ávidas por trabalhos que girem em torno de um propósito maior. Defina um *pool* de talentos maior e, além de contribuir para os diferentes níveis de diversidade na organização, você também não terá problemas com escassez de talentos”, comenta.

### **Interesses dos stakeholders**

Uma vez superada a fase mais crítica da pandemia ou, pelo menos, minimizados os desafios impostos pelas crises relacionadas, outros temas ganharão proeminência entre as prioridades dos *stakeholders*. Como resultado, esses tópicos deverão ganhar destaque também nas agendas de conselhos e comitês. Nesse novo cenário, é essencial adaptar o planejamento estratégico dos negócios e conciliar as novas demandas desse público.

As questões ESG, principalmente relacionadas ao “E”, com o endereçamento da crise climática, e ao “S”, com o agravamento de desigualdades sociais, ganharam destaque em meio ao cenário pandêmico. “Em algum momento, a crise sanitária da Covid-19 chegará ao fim e, o que precisamos fazer, enquanto líderes, é colocar em prática os aprendizados dos últimos meses, principalmente aqueles relacionados a questões ambientais, sociais e de governança”, ressalta João Brega.

Blythe destaca a importância da educação contínua para que a composição dos conselhos esteja alinhada ao cenário atual. “Em 2003, houve um *boom* para incluir especialistas financeiros nos conselhos. Agora, em 2021, acredito que

deve haver o mesmo movimento para encontrar membros que tenham conhecimento profundo em ESG, a fim de que possamos ver uma mudança real”, comenta.

Outros desafios contínuos — como aqueles relacionados a remuneração e sucessão dos executivos, cibersegurança e transformação digital, desigualdades socioeconômicas, questões ambientais e climáticas, inclusão e diversidade — impulsionam as discussões sobre o papel social e a responsabilidade das empresas para com a sociedade. Investidores, consumidores, funcionários e demais *stakeholders* continuam a pressionar as organizações e seus conselhos pela inclusão de mais propostas nas assembleias sobre esses temas, principalmente em assuntos relacionados ao meio ambiente e ao bem-estar social.

Em meio às constantes transformações, é preciso que as lideranças tenham a habilidade necessária para conseguir priorizar quais assuntos são, de fato, críticos para os negócios e, então, estruturar planos de ação para serem colocados em prática. “A principal lição é saber priorizar. Há uma série de questões que precisam ser abordadas e pode parecer excessivo. Por isso, faça uma lista de prioridades e invista os recursos necessários”, finaliza McGarvie.

## **Publicações relacionadas**

[Conselho de Administração: Prioridades para 2021.](#)

[Comitê de Auditoria: prioridades para 2021.](#)

[Gerenciamento de Riscos: Os principais fatores de risco divulgados pelas empresas abertas brasileiras – 6ª edição.](#)

[A governança corporativa e o mercado de capitais – 15ª edição.](#)

[Global CEO Outlook Pulse Survey 2021.](#)

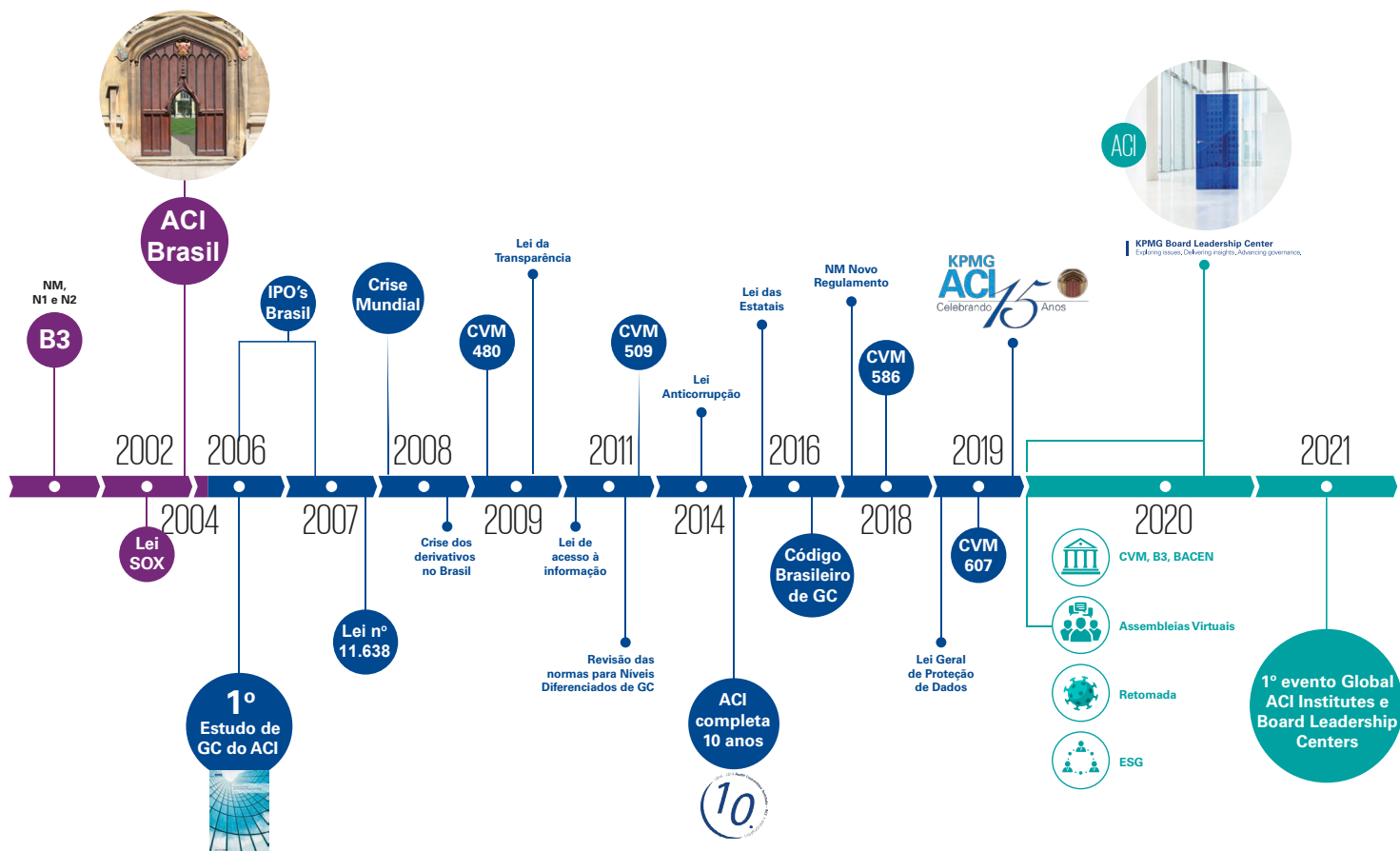
[Tendências e nova realidade: 1 ano de Covid-19.](#)

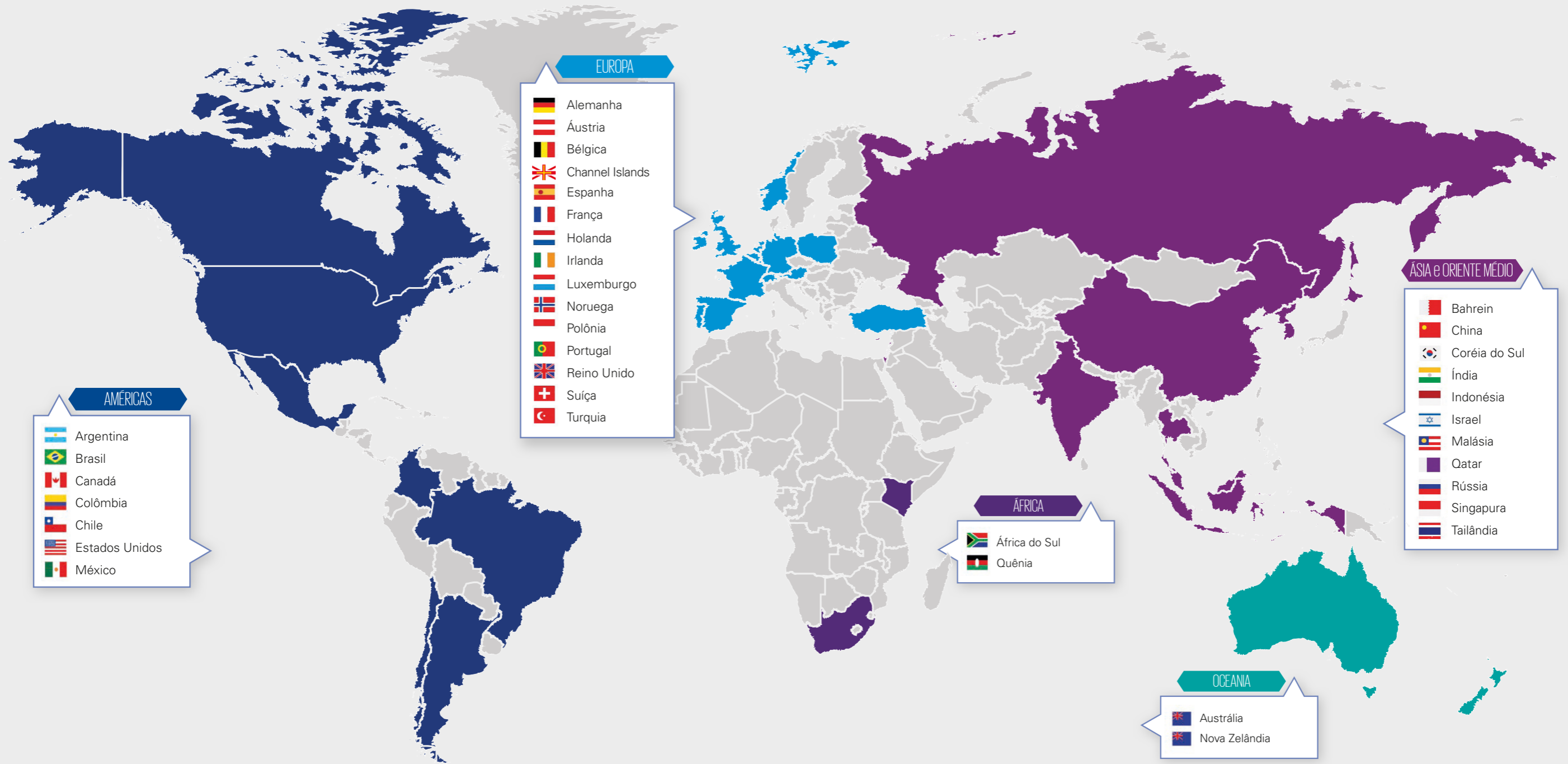
[KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition.](#)

# O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute, em parceria com o Board Leadership Center, 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. O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas de debate — os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, Compliance e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

## Linha do Tempo da Governança Corporativa





# Fale com o nosso time

## Sidney Ito

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

## Fernanda Allegretti

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

Entre em contato pelo e-mail:  
[acibrasil@kpmg.com.br](mailto: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](http://kpmg.com.br)



[/kpmgbrasil](https://www.youtube.com/channel/UCkpmgbrasil)

©2021 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.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.