



# Agenda do Conselho de Administração 2022: considerações para o segundo semestre



ACI Institute Brasil  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

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



**Volatilidade econômica, inflação em âmbito global, conflito Rússia-Ucrânia, interrupções nas cadeias de suprimentos, instabilidade política, novas e mais rigorosas regulações. Tendo em vista o ritmo crescente de disrupção e incerteza enfrentado pelas empresas já nos primeiros meses de 2022, elencamos algumas observações complementares à Agenda do Conselho de Administração para 2022 que publicamos no início do ano.**

## Volatilidade econômica

Maior instabilidade geopolítica e inflação crescente somaram-se à lista de fatores macroeconômicos a serem considerados pelas corporações ao tomarem suas decisões. Embora a maioria das previsões ainda aponte para um crescimento do PIB global, espera-se uma desaceleração no próximo ano, com alguns levantamentos apontando para uma possível recessão generalizada. Naturalmente, os desdobramentos da guerra entre a Rússia e a Ucrânia e uma possível nova escalada do conflito podem acelerar o cenário de queda da economia.

Nem todos os executivos enfrentaram ou tiveram experiência com o cenário econômico atual. Já se passaram mais de 40 anos desde que a economia global experimentou uma inflação nos níveis atuais, acima de 5% em muitos países desenvolvidos. No Brasil, apesar da queda nas taxas de desemprego, o país ainda enfrenta uma situação muito delicada em relação à retomada da economia, ao controle da inflação e do seu efeito nas taxas de juros e à instabilidade inerente a um ano de eleição polarizada.

As empresas devem ser cautelosas quanto ao impacto que esses fatores terão sobre os preços, o custo do seu capital humano e o atendimento às necessidades do consumidor. Nesse cenário, é mais importante do que nunca que as agendas dos conselhos de administração considerem assegurar que a empresa enderece e esteja preparada para as volatilidades geopolíticas e econômicas, incluindo uma potencial retração severa da economia.

Entre os temas que merecem o foco<sup>1</sup> dos conselheiros e dos gestores no curto prazo, destacam-se: desenvolvimento de cenários; estratégias de crescimento (orgânico e inorgânico), alocação de capital e resiliência operacional; *hedge* para flutuações nos preços de *commodities*, moedas e taxas de juros; valor justo e o *imparment* de ativos; e iniciativas em ESG (risco e retorno).

<sup>1</sup> Five areas of oversight to consider amid economic volatility, Board Leadership Center, KPMG nos Estados Unidos, 2022.  
<sup>2</sup> Ukraine conflict: Boardroom considerations, Board Leadership Center, KPMG no Reino Unido, 2022.

## Conflito Rússia-Ucrânia

Os desdobramentos do conflito variam e afetam as empresas de acordo com o seu setor de atuação e seu alcance geográfico. Os desafios<sup>2</sup> emergentes devem ser monitorados e endereçados pelos conselhos de administração de maneira proporcional à intensidade de seu impacto no negócio.

As agendas dos administradores devem incluir: o bem-estar dos funcionários e das pessoas afetadas pela guerra; as questões macroeconômicas, os aspectos comerciais e nas cadeias de suprimentos; o aumento dos incidentes de segurança cibernética; a reavaliação do perfil de risco global da empresa; as divulgações e os efeitos nos relatórios para o mercado sobre as consequências da guerra e o seu efeito nos negócios, bem como o posicionamento público, ou mesmo interno, da companhia sobre questões críticas e sensíveis à sociedade relacionadas ao conflito.

As expectativas para que as empresas e/ou os seus CEOs façam declarações públicas condenando a invasão do governo russo (como muitas fizeram) e as demandas de ativistas por desinvestimentos na Rússia, assistência aos refugiados ucranianos e/ou retirada das operações do país reforçam a importância de incluir esse tema na agenda do conselho de administração. É preciso ter um processo interno claro para determinar quando assumir, ou não, um posicionamento público e como articular os discursos da empresa — seja nesta e em outras grandes crises — com coerência; alinhados às ações práticas e à cultura corporativa.





## Disrupções na cadeia de suprimentos

Tendo em vista as amplas disrupções nas cadeias de suprimentos causadas pela Covid-19 — e expandidas pelo conflito na Ucrânia, pelas sanções contra a Rússia e pela política chinesa de “Covid zero” — muitas empresas estão reavaliando suas estratégias de *supply chain*, considerando a atualização do cenário de riscos e vulnerabilidades. Ao mesmo tempo, arquitetam e implementam planos para melhorar a resiliência e a sustentabilidade das cadeias de abastecimento.

De forma imediata, os conselhos podem contribuir ao assegurar que projetos significativos desenvolvidos pela gestão — para repensar, refazer ou restaurar a cadeia de suprimentos — sejam colocados em prática de forma eficaz. Considere:

- Reavaliar os riscos e as vulnerabilidades do *supply chain*;
- Diversificar a base de fornecedores, reduzindo o risco de concentração;
- Revisar a estrutura e os elementos da cadeia de suprimentos;
- Reduzir a dependência geográfica (por exemplo, da China) e fomentar cadeias de suprimento locais e regionais;
- Desenvolver e implementar novas tecnologias para melhorar a visibilidade de todas as etapas da cadeia de abastecimento e o gerenciamento dos riscos;
- Aprimorar a segurança cibernética nos seus pontos vulneráveis para reduzir o risco de violações de dados;
- Elaborar o plano de crise para lidar com possíveis futuras rupturas na cadeia de suprimentos.

Adicionalmente, os conselhos de administração deverão focar também no gerenciamento da ampla gama de riscos relacionados ao ESG no *supply chain*, abrangendo os aspectos regulatórios, de *compliance*, reputacionais e de imagem.

Na publicação *“Supply chain strains and strategy: A boardroom perspective”*, o Board Leadership Center (BLC) da KPMG e o Eurasia Group apresentam *insights* sobre os riscos geopolíticos — e as demandas de *stakeholders* — que estão moldando o ambiente global das cadeias de suprimentos.

São abordadas também considerações sobre como os conselhos de administração estão monitorando o gerenciamento de riscos e os aspectos de sustentabilidade relacionados.

## Novas regras para divulgações corporativas relacionadas ao ESG

Em dezembro de 2021, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou a Resolução CVM 59<sup>3</sup>. A resolução alterou a Instrução CVM 480 e trouxe para as empresas abertas, entre as modificações para os formulários de referência, novos requisitos para a divulgação de fatores ambientais, sociais e de governança (ESG), incluindo riscos climáticos e diversidade.

Em março de 2022, a CVM emitiu a Resolução CVM 87<sup>4</sup>, que alterou e determinou a republicação da Resolução CVM 59. As novas regras entrarão em vigor em janeiro de 2023, referente ao exercício social de 2022. Com relação aos aspectos ESG, a Resolução CVM 87 institui a obrigatoriedade da divulgação dessas informações no formato “Pratique ou Explique”, da mesma forma que as divulgações relacionadas ao Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa. As companhias deverão:

- Indicar a metodologia usada em relatório anual ou documento responsável por divulgar informações ESG;
- Divulgar informações sobre a diversidade na composição da Administração e demais quadro de funcionários, incluindo uma previsão da abertura dos dados por nível hierárquico, no caso dos funcionários;
- Informar se as divulgações em ESG são auditadas ou revisadas por entidade independente;
- Apresentar os indicadores em ESG que compõem a remuneração dos Administradores;
- Divulgar quais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) são relevantes e críticos para o negócio; e
- Indicar se o emissor realiza inventário de emissão de gases do efeito estufa (GEE).

No cenário global, o crescente interesse dos investidores e as pressões dos *stakeholders* continuam impulsionando a adoção de novas regras para divulgações e relatórios corporativos relacionados às mudanças climáticas. A *Securities and Exchange Commission* (SEC), dos EUA, também propôs novas regras<sup>5</sup> para a divulgação climática, incluindo o mapeamento das emissões de GEE e riscos relacionados ao clima. As regras, que acompanham os padrões estabelecidos pela *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), também estão previstas para se aplicarem às empresas estrangeiras listadas nas bolsas estadunidenses.

Na Europa, o Conselho Europeu firmou um acordo com o Parlamento Europeu<sup>6</sup>, em junho de 2022, que estabelece as diretrizes para divulgações corporativas de sustentabilidade (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD) e se estendem não apenas às companhias europeias, como também às empresas estrangeiras com filiais ou subsidiárias na União Europeia e que tenham faturamento líquido de 150 milhões de euros no bloco.

<sup>3</sup> Resolução CVM 59, 2021.

<sup>4</sup> Resolução CVM 87, 2022.

<sup>5</sup> SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors, 2022.

<sup>6</sup> New rules on corporate sustainability reporting: provisional political agreement between the Council and the European Parliament, 2022.

## Responsabilidades no monitoramento dos riscos emergentes

Dado o aumento da complexidade e da quantidade de riscos aos quais as empresas estão expostas atualmente, muitos conselhos estão sendo apoiados por seus comitês de assessoramento para assegurar a efetividade do gerenciamento dos riscos pela gestão, seja por meio de contribuições técnicas dos comitês ou uma dedicação maior do tempo para uma análise mais minuciosa.

Dependendo do tamanho da empresa e do setor de atuação, o conselho de administração pode contar com vários comitês de assessoramento para a supervisão do gerenciamento de uma série de riscos, incluindo: riscos críticos ao negócio, de caráter estratégico e operacional; riscos climáticos e relacionados ao ESG; de gestão do capital humano; de segurança cibernética e governança de dados; de *compliance* legal e regulatório; da cadeia de suprimentos; de M&A, entre outros.

Os conselhos de administração devem reavaliar continuamente se a distribuição dessas responsabilidades a cada comitê é clara e se está devidamente alinhada e coordenada — especialmente quando há a possibilidade de sobreposição de atividades. Por exemplo, os comitês de nomeação, remuneração, auditoria e sustentabilidade podem dividir as responsabilidades pela supervisão dos riscos relacionados ao ESG.

O monitoramento das questões de cibersegurança pode estar alocado em um comitê de tecnologia (ou outro comitê equivalente), mas o comitê de auditoria provavelmente também terá a responsabilidade pela supervisão dos riscos da segurança cibernética e da governança de dados nos aspectos relacionados a controles internos, divulgações e *compliance* regulatório.

As questões de capital humano, desde ética e *compliance* até a gestão de talentos e políticas de remuneração e benefícios, também podem ser compartilhadas nas agendas e nas atividades de diferentes comitês.

O desafio<sup>8</sup> para os conselhos é definir claramente qual comitê será responsável por assessorá-lo na supervisão desses processos para assegurar que a gestão implementou um sistema apropriado para gerenciar esses riscos. Ou seja, um sistema para identificar, avaliar, mitigar, monitorar e comunicar os riscos críticos do negócio, além de atualizar o perfil de risco da empresa à medida em que ocorrerem mudanças.

O esclarecimento das responsabilidades de cada comitê e as situações de possíveis sobreposições de atividades deve ser um item central de foco. Para cada categoria particular de risco, estabeleça uma separação nítida entre as responsabilidades de supervisão do comitê de auditoria em relação aos demais comitês por:

- Inventário periódico e avaliação dos riscos relacionados à categoria;
- Qualidade das informações, dos dados, da comunicação e das divulgações (internas e externas), incluindo aquelas publicadas nos relatórios de sustentabilidade da empresa;
- Monitoramento da efetividade do processo de gerenciamento de riscos corporativos;
- Assegurações internas e externas relativas às avaliações de fatores críticos ao negócio e seus respectivos controles internos;
- Monitoramento dos controles internos para mitigar o risco e avaliação da sua efetividade caso o risco venha a se materializar.

## Posicionamento corporativo sobre questões críticas

Quando o CEO deve se manifestar sobre questões controversas, se é que deve fazê-lo? E qual o papel do conselho de administração no estabelecimento de parâmetros para o CEO como porta-voz da empresa? Essas são questões cruciais no atual ambiente de negócios em que funcionários, clientes e investidores intensificam seu escrutínio sobre o posicionamento público de uma empresa — ou seu silêncio — a respeito de temas de alta visibilidade, desde as questões climáticas até as de diversidade, equidade e inclusão.

O *webcast* de março de 2022 do Board Leadership Center (BLC) da KPMG nos Estados Unidos — “*CEOs (not) speaking out*” — abordou os fatores que impulsionam o posicionamento do CEO, que influenciam na decisão sobre quais questões a empresa tomará (ou não) uma posição e o papel do conselho de administração nesse processo, bem como as responsabilizações e o monitoramento. As ações da empresa estão alinhadas com suas declarações públicas?

Entre as observações compartilhadas pelos palestrantes no *webcast*:

*“Os consumidores esperam que as empresas assumam posicionamentos públicos e cumpram com os valores com os quais se identificam... Trata-se de stakeholders globais que confiam mais nas empresas do que no governo, na mídia ou mesmo nas organizações sem fins lucrativos.”*

*“O jeito mais simples de tomar a decisão [sobre o discurso] é ser orientado pelo propósito corporativo e liderado pelos valores”*

*“As empresas que se preocupam com a cidadania corporativa conseguirão reduzir sua zona alvo de críticas potenciais.”*

*“Antes de falar, certifique-se de que realmente pratica o que discursa (‘walk the talk’).”*

Em última instância, falar ou permanecer em silêncio é uma decisão que cada empresa e suas lideranças precisam tomar considerando o contexto do negócio e seus *stakeholders*.

O assunto é relevante para o negócio e sua estratégia? Existe alinhamento com a cultura, os valores e o próprio propósito corporativos? Como isso irá repercutir junto aos *stakeholders*? Quais as implicações de permanecer em silêncio?

## As novas dinâmicas de trabalho

É bastante clara a mudança significativa na dinâmica da relação empregado/empregador e as novas relações de trabalho. O entendimento desse novo cenário — impulsionado pela pandemia e evidenciado por movimentos organizados de forma global (exemplo: o “*Great Resign*”) — é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente e cujo endereçamento, no aspecto estratégico e também de risco, deve fazer parte da agenda do conselho de administração. Os fatores que impulsionam as necessidades e as expectativas dos funcionários vão desde o bem-estar pessoal e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional até o alinhamento com o objetivo e os valores da empresa.

<sup>7</sup> Gerenciamento de Riscos: os principais fatores de risco divulgados pelas empresas abertas brasileiras — 7ª edição. ACI Institute, KPMG no Brasil, 2022.

<sup>8</sup> Clarifying committee oversight responsibilities for evolving enterprise risks. Board Leadership Center, KPMG nos Estados Unidos, 2022.

Algumas questões que merecem reflexão:

- Essa nova mentalidade dos funcionários veio para ficar?
- Por que e como os conselhos de administração podem aprofundar sua compreensão sobre a experiência do funcionário?
- Quais são os desafios e as oportunidades apresentados pelo ativismo de funcionários?
- Como a nova dinâmica está impactando as estratégias corporativas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos?

Durante um *webcast* realizado pelo BLC da KPMG nos Estados Unidos<sup>9</sup>, 64% dos conselheiros disseram acreditar que o empoderamento dos funcionários é um movimento que veio para ficar, contra apenas 14% que acreditam que irá durar menos de dois anos. Importante ressaltar também que as preocupações com as novas dinâmicas e relações de trabalho já fazem parte das discussões de conselhos e comitês: 44% dos participantes disseram que as expectativas de funcionários são pautas recorrentes na agenda do conselho, contra apenas 8% que afirmam que o tema ainda não está na agenda do conselho (ou do comitê) e que não há previsão para incluí-lo.

Para mais informações sobre o papel do conselho na supervisão da gestão do capital humano, veja também: "*Mercado de capitais, perfil dos Conselheiros e futuro do capital humano*", "*Board oversight of workforce well-being*", "*The board's role in culture and employee engagement*" e "*Refocussing on culture and employee engagement*".

## Foco robusto em ESG: temporada de assembleias de 2022

No Brasil, dado o *boom* de IPOs em 2021, a temporada de assembleias de 2022 fica marcada pela estreia da participação de diversas empresas que abriram o capital no ano passado, trazendo maior foco para as questões de governança. Embora as alterações da Resolução CVM nº 87 (que alterou e republicou a Resolução CVM nº 59) só entrem em vigor em janeiro de 2023, já é possível notar uma movimentação das companhias para se adequar às novas regras para a divulgação de informações ambientais, sociais e de governança em um sentido mais amplo, de maneira que a agenda ESG permeie as estratégias centrais do negócio e haja uma maior divulgação ao mercado.

<sup>9</sup> 2022 Spring Directors Roundtable: What workers want, Board Leadership Center, KPMG nos Estados Unidos, 2022.

Na pauta ambiental, a transição energética está entre as principais preocupações – tema impulsionado pelos desdobramentos do conflito na Ucrânia, trazendo à tona reflexões sobre a dependência de fontes energéticas. O maior escrutínio sobre os compromissos *net zero* e como as empresas pretendem cumprir com as metas firmadas também traz força para a pauta energética na agenda dos conselhos.

As questões do "S" – que ganharam destaque com a pandemia e intensificaram-se com o conflito no leste europeu – também são pautas para conselheiros e membros de comitês, sobretudo no que diz respeito à diversidade e à composição do próprio conselho de administração. Além disso, discussões sobre a remuneração dos administradores, considerando inclusive métricas atreladas ao compromisso ESG da companhia, vêm ganhando força entre diferentes *stakeholders* e é assunto também na pauta do conselho. A quantidade de propostas de acionistas focadas no ESG está aumentando globalmente, incluindo reivindicações relacionadas ao clima e à contribuição política, bem como à maior divulgação de informações de *lobby* corporativo.

Nos Estados Unidos, por exemplo, de acordo com dados da *ISS Corporate Solutions*, o número de propostas apresentadas por acionistas sobre emissões de gases do efeito estufa (GEE) quadruplicou para 80, em relação às 20 do ano passado, e o número submetido para votação aumentou para 41 (6 em 2021). De um lado, o aumento das pressões por mais iniciativas corporativas em ESG e o ativismo de *stakeholders*. De outro, o aumento do escrutínio regulatório para combater o *greenwashing* e a mudança de posicionamento de grandes gestoras de ativos em uma diminuição do apoio a propostas apresentadas por acionistas em temas da agenda ESG sob a premissa de que se tornaram demasiadamente prescritivas e desalinhadas com a criação de valor a longo prazo.

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

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, em mais de 18 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O Board Leadership Center da KPMG (BLC) atua na promoção de boas práticas de governança corporativa para gerar valor de longo prazo e aumentar a confiança dos *stakeholders*. O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 80 Mesas de Debates e os membros do ACI recebem, quinzenalmente e em primeira mão, uma *newsletter* com informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute, o Board Leadership Center e a KPMG contribuem para discussões sobre os desafios oportunos e relevantes da alta administração, oferecendo análises de grandes questões que remodelam nosso ambiente atual para a governança corporativa, contribuindo para fortalecer as boas práticas no Brasil e no mundo.

## Fale com o nosso time

### Sidney Ito

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

### Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center 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.



Baixe o  
nosso APP

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



/kpmgbrasil

© 2022 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. [MAT220805]

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.