



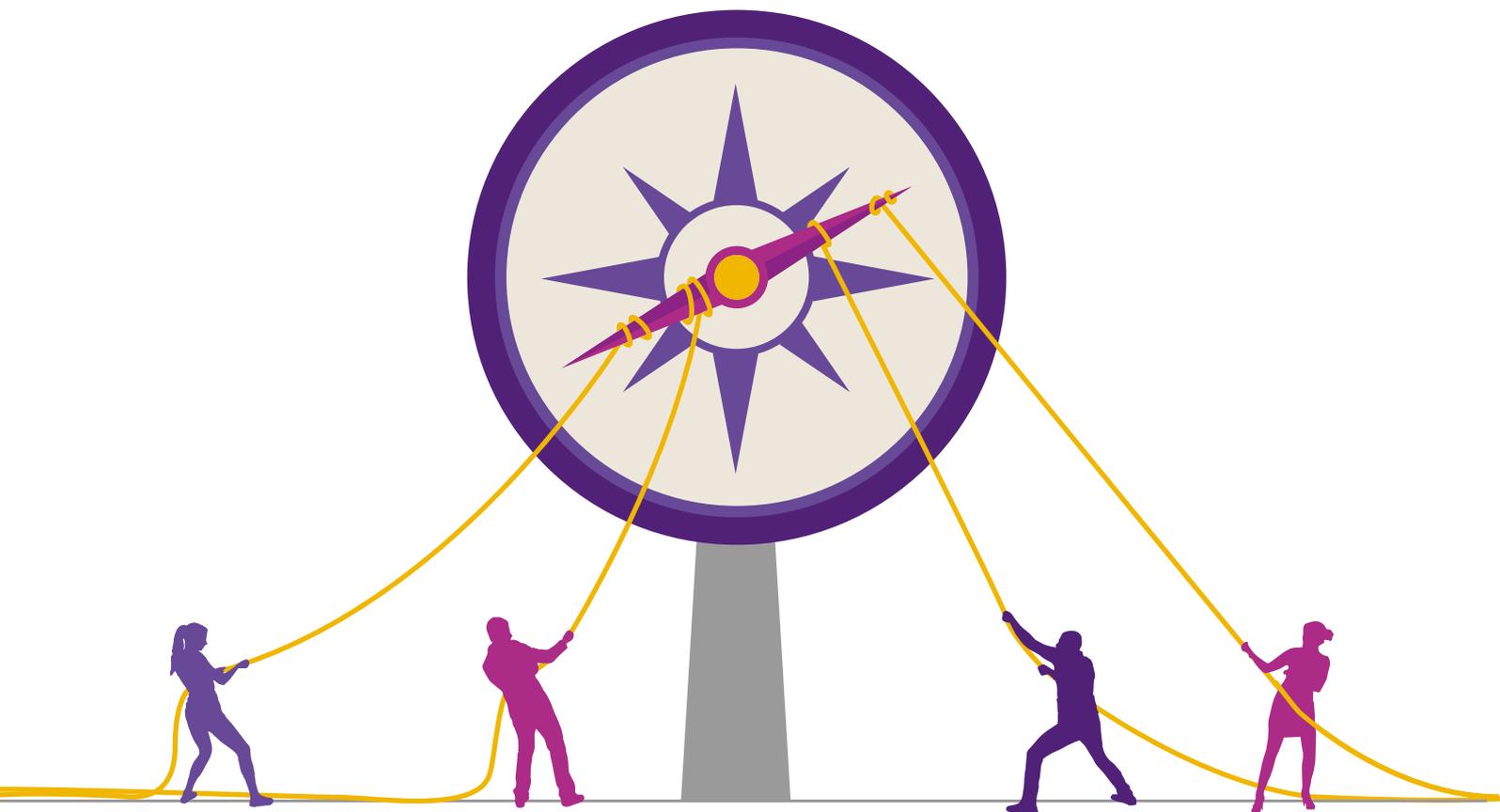
Grant Thornton

An instinct for growth™

# Conselheiros do futuro

## *Conduzindo empresas ao sucesso*

Relatório de governança corporativa da Grant Thornton 2016



# Prefácio

Os melhores líderes pensam à frente, antecipam potenciais riscos e reagem de acordo. Reconhecem oportunidades e sabem agir de maneira segura.

Em um viés semelhante, aqueles que são responsáveis por liderar as estratégias das empresas - acionistas e diretorias- não devem se concentrar somente no momento atual, mas também no futuro. Eles não podem se dar ao luxo de tirar os olhos dos desafios e das oportunidades que aparecem. Ou pior, não percebê-las chegar.

Empresas encaram desafios, e podem cair tão rápido quanto se erguem. É parte da vida. Aqueles que gerenciam desafios conseguem se adaptar ao mundo em constante transformação e manter sua relevância no mercado. Afinal, a história conta que as empresas de sucesso de hoje não serão necessariamente as empresas de sucesso de amanhã. Mais da metade das cem maiores empresas do mundo em 1912 desapareceram no final da década de 90.<sup>1</sup> E mais recentemente, 23 novos participantes substituíram empresas no FTSE 350 do RU entre junho de 2014 e junho de 2015.<sup>2</sup>

Como as organizações garantem sua sobrevivência, adaptação e finalmente, prosperidade? Para responder isso, uma boa governança corporativa é fundamental. Isto é particularmente pertinente no momento.

A pesquisa global da Grant Thornton - International Business Report (IBR) – revelou que o nível de otimismo global de negócios do primeiro trimestre de 2016 é o menor em três anos. Uma mistura complexa de fatores geopolíticos, a desaceleração do mercado chinês, o resultado do referendo no Reino Unido e as eleições nos EUA, ameaçam arrastar empresas e economias para o modo de sobrevivência.

Atualmente, as demandas para os conselheiros estão mudando rapidamente. Forças internas e externas, incluindo avanços tecnológicos, regulamentação, mudanças demográficas e globalização, estão forçando organizações a garantir que estejam capacitadas para o objetivo e prontas para competir em seus respectivos mercados.

Mas o conselho está se preparando o suficiente? Conselheiros do futuro: conduzindo empresas ao sucesso revela as prioridades para as diretorias e acionistas por todo o mundo que precisam ser consideradas com urgência: garantia da diversidade de composição e aumento da competência tecnológica. Ambas podem ser melhoradas se as

empresas facilitarem o acesso aos maiores cargos a mais pessoas.

Este relatório baseia-se em informações da nossa pesquisa global, além de dados e entrevistas com as equipes da Grant Thornton em todo o mundo. Ele explora as habilidades que serão exigidas dos conselhos de 2025, e o que precisa acontecer até lá para alcançar os níveis recomendados. As empresas não devem enxergar as mudanças que identificamos apenas como pontos extras. Elas devem ser prioridades absolutas. Se olharmos para a história, organizações que não abraçarem estas mudanças até 2025 não existirão mais em 2045. É hora de assumir o comando da governança corporativa.



*Nick Jeffrey,  
Diretor - políticas públicas  
Grant Thornton*

<sup>1</sup> Estudo por Leslie Hannah como referido em Adapt, Tim Harford (2011) p.8

<sup>2</sup> <http://www.granthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2015/uk-corporate-governance-review-and-trends-2015.pdf>

# Recomendações

Como os conselhos têm certeza de que estão bem equipados para antecipar os riscos e oportunidades do futuro, e reagirem de acordo? Aqui vai um resumo das nossas principais recomendações



## Aumento da diversidade

1

- Mapeie os desafios que talvez serão enfrentados na próxima década. Análise as habilidades que talvez serão necessárias para enfrentá-los. Identifique as lacunas a serem preenchidas. Mas, certifique-se de que haja um grupo diverso de profissionais para fazê-lo de forma eficiente, para limitar a existência de problemas que você não conhece.
- Priorize as formas de diversidade em sua diretoria, para refletir em sua cultura organizacional, no mercado de atuação e clientes.

2

## Abrace a era digital

- Se não há uma estratégia cibernética em execução, não perca tempo e desenvolva uma. Em seguida, se ainda não estiver, torne a estratégia cibernética pauta prioritária para cada reunião da diretoria. Ondas e mais ondas de crimes cibernéticos se tornaram bastante comuns, e estar um passo à frente dos criminosos é uma necessidade.
- Não tenha medo em admitir o desconhecimento em determinados assuntos, e que há alguns riscos e oportunidades que você não enxerga. Explore ao máximo suas cadeias de fornecimento para coletar ideias e cultivar as potenciais estrelas do futuro. Pense fora das esferas tradicionais em relação as ameaças e oportunidades digitais.

3

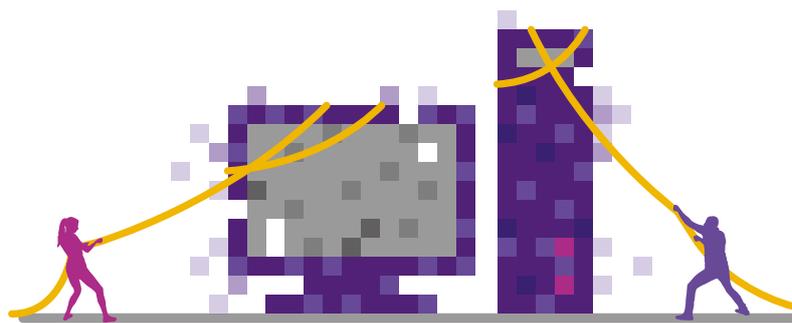
## Indicando a rota para o topo

- Facilite o acesso a diretoria para os melhores talentos de sua organização. Utilize uma matriz de habilidades do conselho, planos de sucessão, tutoria e observação de oportunidades, e cadeias de fornecimento para aumentar indicações.
- Formuladores de políticas: abracem iniciativas inovadoras, como o programa de tutoria da Nova Zelândia. Incentivem ideias para todas as indústrias e fronteiras.

### Conteúdo

- 4-5 Demandas para os conselhos estão mudando
- 6-7 Resumo do foco regulatório no mundo
- 8-9 Como será a diretoria de sucesso em 2025?
- 10-11 As diretorias precisam aumentar a diversidade
- 13-15 As diretorias devem abraçar a era digital

- 16-17 Como os conselhos chegam lá: melhores indicações referente ao caminho para o sucesso
- 18 Conduzindo a sua empresa para o sucesso
- 19 Como trabalhamos
- 20 Metodologia



# As demandas para os conselhos estão mudando

A combinação entre ambientes regulatórios complexos e mercados dinâmicos tornam maiores os desafios enfrentados pelas empresas para se manter no mercado competitivo e se desenvolver.

Os resultados da Pesquisa de Compliance, Governança e Risco da Grant Thornton US de 2016, sugere que as empresas entendem extamente isso. Descobriu-se que, em média, organizações gastam 12% de sua receita total em atividades de governança, risco e compliance (GRC). Para a Fortune 500, isto equivale a \$ 1,5 trilhão apenas em gastos de GRC, com base em receitas relatadas de \$ 12 trilhões em 2015.

Mas a regulamentação nem de longe é o único problema que causa a mudança nas demandas dos conselhos. A tecnologia digital está impulsionando a transformação em ritmo frenético e tornou a principal competência para todo o negócio, ela apresenta um conjunto desafiador de riscos e oportunidades. O tamanho e formato da população global também está evoluindo a passos largos;

A ONU estima que a população mundial chegará a 9,7 bilhões em 2050. A expectativa média de vida também vai aumentar de 70 anos em 2010-2015 para 77 in em 2045-2050. E a migração continuará remodelando as comunidades.

---

*A regulamentação sempre vai impactar o cenário das empresas. Mas é a boa governança, não a compliance, que deve impulsionar a inovação e o crescimento. A governança deve ser proativa, identificando e respondendo aos desafios e oportunidades, em vez de simplesmente obedecer às regras."*

*Nick Jeffrey, Diretor de Políticas Públicas da Grant Thornton*

<sup>3</sup> <http://fortune.com/fortune500/>

<sup>4</sup> [http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf)

O mundo também vive a globalização e a interconexão. Uma pesquisa da Organização Mundial do Comércio releva que o crescimento econômico é cada vez mais impulsionado pelo comércio transnacional. A parcela média de exportações e importações de mercadorias e serviços comerciais no PIB mundial aumentou de forma significativa de 20% em termos de valor para 30%, em 2014<sup>5</sup>.

Os conselhos encaram estes desafios e oportunidades em um momento potencialmente significativo para a economia global. A pesquisa global da Grant Thornton (IBR) realizada cada trimestre em 36 economias, mostrou que o nível de otimismo global de negócios caiu para 26% no primeiro trimestre de 2016, o menor valor trimestral em mais de três anos. As expectativas de receita, exportações e investimentos em pesquisa e desenvolvimento também caíram.

Em contrapartida, uma pesquisa com aproximadamente 400 conselheiros de empresas públicas dos EUA, revelou que quase metade (48%) pensam que a incerteza econômica é um dos maiores desafios dos conselhos corporativos em 2016<sup>6</sup>. Parece que a recuperação da confiança desde a crise financeira global estagnou diante da oposição geopolítica, econômica e social, fazendo com que as empresas recuem suas ações e planos de crescimento.

Este é o momento em que a boa governança deve tomar a frente. Os conselhos podem ser proativos e ágeis em conduzir suas empresas, definindo o tom da cultura e as práticas que vão permear as organizações.

Quase metade (47%) dos líderes empresariais, pesquisados mundialmente em nosso IBR, concordaram que o desenvolvimento e reforço da cultura corporativa deve ser foco dos conselhos pelos próximos dez anos.

Claro, haverá novas demandas nos conselhos do futuro, que são atualmente desconhecidas. Mas de acordo com Nick Jeffrey, Diretor de Políticas Públicas da Grant Thornton, "se as diretorias não olharem para frente, através das lentes certas, há o risco de apenas perceber estes problemas quando já estiverem diante de seus olhos - o que pode ser tarde demais".

---

*"Organizações da Espanha estão cada vez mais conscientes, independente de estarem listadas ou não, da importância da governança corporativa."*

Gonzalo Navarro, Sócio da Grant Thornton Espanha

---



**48%**

de 400 conselheiros de empresas públicas pesquisados, dizem que a incerteza econômica é um dos maiores desafios dos conselhos corporativos em 2016

<sup>5</sup> [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf) p.17

<sup>6</sup> [https://www.nyse.com/publicdocs/WDT\\_Report\\_2016.pdf](https://www.nyse.com/publicdocs/WDT_Report_2016.pdf)

## Resumo do foco regulatório no mundo

As empresas devem tomar as rédeas da governança e definir a direção de sua jornada – há uma variedade de legislações que podem auxiliá-las em suas escolhas.

### **Canadá:** envolvimento e influência de investidores

Novos requisitos levaram a análise mais detalhada das práticas organizacionais. Em particular, a necessidade de divulgação de informação em relação à representação feminina em conselhos de empresas públicas e na alta gestão, e o respeito à renovação do conselho. O nível de escrutínio das empresas canadenses por parte dos acionistas, reguladores, outras partes interessadas e a mídia, significa que a complexidade das exigências do conselho aumentou.

### **EUA:** comitês de auditoria e conselheiros delegados

A função dos conselheiros delegados em monitoramento e comunicação de governança corporativa cresceu nos últimos anos. No entanto, tem surgido dúvidas sobre sua maior influência em conjunto com a falta de prestação de contas. Processos recentes por parte da Comissão de Títulos e Câmbios (SEC) tentaram mudar isto, com conselheiros delegados tendo de prestar contas de forma mais intensa que antes. Esta parece ser, em breve, uma área de foco contínuo para a SEC.

### **Espanha:** adaptação da legislação de governança corporativa internacional

O governo espanhol adaptou a legislação de governança corporativa internacional através do Decreto Legislativo Real 1/2010 que aprova o texto consolidado do Ato de Empreendimentos Corporativos; Lei 31/2014 que modifica o Ato de Empreendimentos Corporativos para melhorar a governança corporativa; e o Código Unificado de Boa Governança das Empresas Listadas publicado em 24 de fevereiro de 2015. A conformidade com o Ato de Empreendimentos Corporativos de 2010 e sua modificação subsequente em 2014 é obrigatória, enquanto o Código de Boa Governança é um conjunto de recomendações.

### **REINO UNIDO:** impulsionamento dos conselhos para construção de cultura

Após algumas mudanças significativas no código de governança corporativa do Reino Unido nos últimos anos, o Financial Reporting Council (FRC), incentiva as empresas a concentrarem-se em aspectos mais amplos da governança, como cultura e estratégica. Isto é parcialmente representado pelos novos requisitos do relatório anual de inclusão de um relatório estratégico, que deve fornecer um panorama significativo e holístico do modelo de negócios de uma empresa, suas estratégica, seu desenvolvimento, desempenho, posicionamento e prospectos futuros. O FRC também prioriza a cultura. Os conselhos agora devem relatar como estão desenvolvendo e reforçando a cultura corporativa das empresas.

### **Índia:** aumento da responsabilidade dos conselhos

---

As regulamentações da Índia passam por diversas mudanças, incluindo mudanças na Lei de Empresas, padrões de relatório financeiro e implementação de um Imposto sobre Produtos e Serviços (GST). As mudanças na Lei de Empresas da Índia foram influenciadas de forma significativa por grandes fraudes corporativas que resultaram em ainda mais responsabilidade aos membros do conselho, conselhos independentes e auditores. Há uma maior ponderação (37%) por parte dos entrevistados no IBR da Índia sobre "identificação ou prevenção de fraudes" indica que as firmas indianas ainda estão lidando com as sequelas destes casos de fraude corporativo. Os conselheiros devem equilibrar a orientação das empresas e incentivar a adoção das mudanças regulamentares com o foco no crescimento e implantação da cultura certa.

---

### **Austrália:** desenvolvimento de uma cultura de risco

---

Houve um crescimento no assunto por parte dos reguladores corporativos da Austrália nos últimos anos. A reguladora da indústria de serviços financeiros, a Autoridade Reguladora Cautelar Australiana (APRA), determinou aos conselhos a responsabilidade pela cultura de risco. O padrão de gestão preventivo a riscos agora exige que os membros compreendam e avaliem o estado atual de cultura de risco dentro de suas respectivas organizações, o desenvolvimento e a implementação de iniciativas para construir ou melhorar a cultura de risco. A reguladora corporativa ASIC (Comissão Australiana de Títulos e Investimentos) também clamou por maiores penas civis para executivos responsáveis por más culturas.

### **Nova Zelândia:** impulsionados pela diversidade

---

O Instituto de Diretores da Nova Zelândia (NZ IOD) sempre esteve atento à necessidade de diversidade nas diretorias. Não apenas para lidar com os problemas de hoje, mas também para lidar com os problemas que possam ocorrer daqui a 10 anos. Seu plano de "Tutoria para a Diversidade" coloca os conselhos independentes mais experientes do país junto a executivos talentosos que querem envolver-se ativamente em funções de governança. Ao selecionar candidatos, entram na gama de seleção fatores como etnia, idade, habilidades e experiência, além de gênero. Em outro lugar, a Autoridade de Mercados Financeiros (FMA) reforça suas crenças sobre o estabelecimento de um "tone from the top" apropriado é extremamente importante para o sucesso de qualquer organização, e que "menos é mais" - o que quer que seja liberado para o mercado vindo dos conselhos deve estar dentro das regras rígidas.

### **África do Sul:** foco na comunicação integrada

---

O Instituto de Conselheiros da África do Sul, desenvolve o King IV, uma iniciativa para melhorar a governança corporativa que se inspira nas melhores práticas de códigos de governança ao redor do mundo. Esta é a última tentativa para melhorar a governança corporativa no país e no centro destes novos padrões está o pensamento integrado, levando a abordagem para parte interessada à diretoria em exercício.



# Como será o conselho de sucesso em 2025?

É uma pergunta intrigante, cuja resposta é diferente para cada indústria e mercado geográfico. Em regiões com uma abordagem de garantia e governança mais desenvolvida, o foco é provavelmente maior na melhoria da competitividade e gestão de riscos em mercados dinâmicos.

Em regiões que governança é menos desenvolvida, os conselhos terão um papel chave na implantação da cultura correta e no aumento da confiança em seus mercados - reduzindo fraudes e uso impróprio de fundos - para encorajar maiores investimentos.

A pesquisa global da Grant Thornton perguntou a dezenas de líderes empresariais pelo mundo sobre o que os conselhos em seus países deveriam melhorar seus esforços para a próxima década. Na Índia, a prioridade número um foi o desenvolvimento de melhores horizontes de planejamento estratégico. Isto foi semelhante no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália. Em outras palavras, empresas nestas regiões reconhecem que ter visibilidade dos desafios e oportunidades do futuro pode ser um fator de maior vantagem competitiva para seus conselhos.

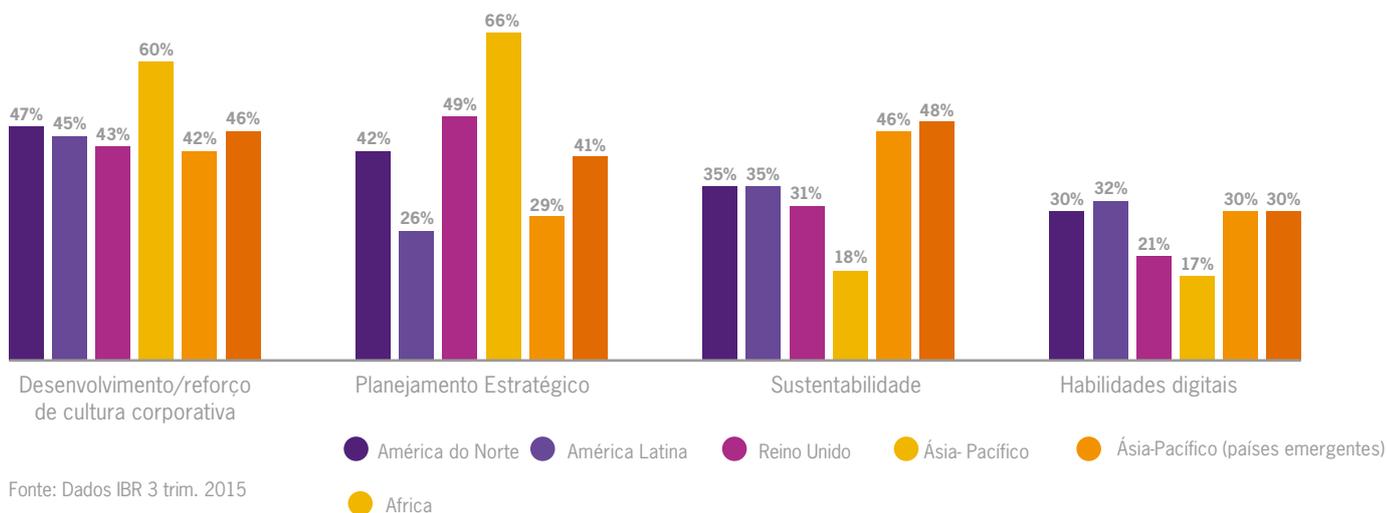
Na África do Sul, a questão mais citada foi a sustentabilidade, destacada por 76% dos entrevistados. Nos EUA, por sua vez, foi o desenvolvimento e reforço da cultura corporativa.

---

*"Até que as empresas melhorem seus mecanismos de gestão de riscos, vão continuar a concentrar-se na identificação e prevenção de fraudes".*

*Membro da diretoria da Índia*

**Onde deve haver maior concentração de esforços pelos conselhos nos próximos 10 anos para apoiar as perspectivas de crescimento das empresas? (quatro maiores problemas por região)**



*"Investidores institucionais devem avaliar a eficácia, qualidade, governança e diversidades dos conselhos, em vez de apenas avaliar o crescimento e a lucratividade da empresa".*

*Membro do conselho da Índia*

What's striking is the common issue that all these areas of focus speak to. Namely, the ability of boards to be able to monitor, measure, and mitigate risks to their business effectively. And, just as critically, to be able to report on it effectively. In attempting to answer the question of what the board of the future will look like, these common issues will go a long way to deciding the ultimate success (or otherwise) of organisations.

Nossa pesquisa revela duas ramificações em que as diretorias devem se concentrar:

**1. Diversidade** – ter uma gama de pessoas com antecedentes e experiências diferentes para garantir um amplo espectro de visões e ideias para lidar com os desafios do futuro.

**2. Digital** – garantir um nível de competência para lidar com os desafios e oportunidades apresentados pelas inovações digitais e tecnológicas.

*"A pura diversidade de habilidades não vai garantir valor agregado para as organizações. Um membro do conselho deve pensar de forma ampla e ser capaz de aplicar seu conhecimento e experiência em diferentes cenários."*

*Membro do conselho da Índia*

Os conselhos do futuro vão reconhecer que, ao comunicar seu progresso, menos é mais. A forma que o público consome a informação é mutável e, para permanecer relevante, as comunicações dos conselheiros devem refletir esta prática. Na Nova Zelândia, as reguladoras já esperam declarações concisas e incentivam o uso de infográficos.

*Mark Hucklesby, Sócio da Grant Thornton Nova Zelândia*



# Os conselhos precisam aumentar a diversidade

Maior diversidade no conselho expande sua visão periférica. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Kellogg revelou que grupos diversos têm melhor desempenho que grupos mais homogêneos, não necessariamente por causa de um fluxo de novas ideias, mas porque a diversidade "habilita um processo de informações mais cuidadosos, que está ausente em grupos homogêneos"<sup>7</sup>.

Isto é fundamental quando os conselhos tentam manter a atenção no caminho que está por vir e também preparar para o que vier depois da curva. Indícios sugerem que a grande maioria dos líderes empresariais entendem que precisa-se fazer mais para identificar ameaças e oportunidades o quanto antes. 88% dos entrevistados para o IBR reconhecem que sua diretoria precisa fazer mais para incentivar maior diversidade. Um tópico comum nas entrevistas com membros de diretoria pelo mundo foi a necessidade da diversidade de experiências - consideravelmente mais difícil de avaliar que a diversidade de gênero ou étnica, mas muito importante para garantir uma disseminação de pensamentos e ideias.

Muitos dos líderes empresariais com os quais falamos pelo mundo sentiam que, embora todas estas formas de diversidade fossem importantes, elas terão diferentes graus de relevância, dependendo da natureza da empresa, o estágio de desenvolvimento, sua estratégia e a indústria em que está inserida. havia também um senso de que a diversidade de diretoria deve ser alinhada com os clientes, mercados, setores e públicos-alvo. E em alguns países, seu próprio passado pode impulsionar uma maior diversidade. Na África do Sul, sua história recente impulsionou a promoção de pessoas em desvantagem, incluindo negros, mulheres e deficientes, como prioridades nas pautas do conselho

Mas o feedback vindo do Reino Unido e de outros lugares destacam que a diversidade deve ser eficiente - e não apenas diversidade pela diversidade. Esta visão também foi expressada na Austrália.

"A prioridade principal é reunir um conselho altamente funcional. Se não conseguir encontrar a experiência correta que também contribua para a diversidade, não devemos ceder a pressões externas apenas para contribuir com a diversidade."

*Membro do conselho da Austrália*

<sup>7</sup> [http://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better\\_decisions\\_through\\_diversity](http://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity)

---

*"A diversidade deve também incluir 'equilíbrio', para garantir que o debate e as decisões não sejam unilaterais com base naqueles que dominam as discussões ou os que gritam mais alto."*  
*Membro do conselho da África do Sul*

## **O que os conelhos podem fazer para garantir a diversidade adequada?**

- Vá além da questão de gênero e inclua outras formas de diversidade, que receberão cada vez mais atenção da sociedade. Priorize grupos onde a representatividade não reflete ainda sua cultura organizacional.
- Identifique as lacunas de habilidade a serem preenchidas. Então aumente o banco de talentos e experiências dos membros para atender estes conjuntos emergentes de habilidades, tais como desenvolvimento econômico transformacional (não apenas construir uma escola, mas saber como empregar, trabalhar e utilizar os materiais).
- Mas reconheça que alguns dos desafios e oportunidades do futuro serão menos visíveis - especialmente para diretorias homogêneas em comparação com as que abrangem uma gama de experiências e antecedentes.
- Invista em planos de tutoria. 30% dos entrevistados para o IBR acreditam que os conselheiros devem ser ativos nesta área. O plano "Tutoria para a Diversidade" da Nova Zelândia é um exemplo.



88%

---

dos entrevistados para o IBR reconhecem que seus conselhos precisam fazer mais para incentivar a diversidade

## Os benefícios da diversidade entre equipes de liderança

De todas as vertentes da diversidade, a diversidade de gênero é a que tem sido o maior tópico de discussão até o momento. É geralmente aceito que um melhor equilíbrio entre os gêneros em equipes de liderança é um fator positivo. Mas isso faz alguma diferença efetiva no desempenho da empresa?

Uma pesquisa realizada pela Grant Thornton em 2015<sup>8</sup> revelou que empresas com conselhos executivos mais diversos ofereciam maiores retornos de investimentos, em comparação com conselhos compostos exclusivamente por homens. O estudo incluiu empresas listadas na Índia, Reino Unido e EUA e estimou o custo de oportunidades para empresas cujo os conselhos são exclusivamente masculinos (em termos de rentabilidade de ativos) foram de US \$ 655 bilhões em 2014.

Além disso, a Universidade de Cingapura comparou o desempenho de empresas com e sem diversidade étnica em suas diretorias. Descobriu-se que as diretorias que incluíam pelo menos dois grupos étnicos tiveram pontuação muito melhor que as que não incluíam, com média de rentabilidade de ativos de 2,9% contra 0,8%, respectivamente.

Imagine se estes valores fossem extrapolados para todas as empresas no mundo - ou aplicadas à diversidade em todas as suas outras formas - sem dúvida o crescimento seria ainda maior.

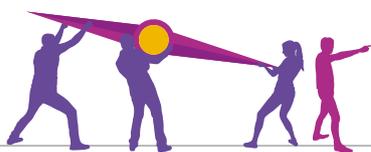
Os dados mostram as diferenças na rentabilidade de ativos para empresas com e sem mulheres na diretoria. Eles cobrem o FTSE 350, S&P 500 e CNX 200. A análise foi conduzida entre abril e junho de 2015.

---

*"Diretorias de mente fechada ou desatualizadas que não possuem o conjunto certo de habilidades e experiência e não se alinham para construção de uma empresa aliada a governança 'moderna', vão simplesmente desaparecer e eventualmente fechar as portas."*

*Membro do conselho da  
África do Sul*

---



<sup>8</sup> [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_value\\_of\\_diversity.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf)

<sup>9</sup> <http://bschool.nus.edu/Portals/0/images/CGIO/Report/diversity-report-2014.pdf>

<sup>10</sup> GDP 2014 em US\$

<sup>11</sup> Aumento estimado de níveis de lucro da empresa se todas as empresas tiverem pelo menos uma diretora executiva (baseado no desempenho de ROA)



# Os conselhos devem abraçar a era digital

"Big data", análises e automação avançada podem dar apoio as organizações dinâmicas do futuro para compreender melhor seus clientes, aumentar a produtividade e obter vantagem competitiva. E em um mundo onde as informações digitais explodiram, em conjunto com a maior conectividade entre organizações, as firmas podem se proteger daqueles que buscam se beneficiar - legalmente ou não.

Nossa pesquisa descobriu que os líderes empresariais reconhecem a importância da tecnologia. Mas apenas uma a cada quatro (25%) empresas avaliadas para o IBR disseram que a competência digital é uma área em que a diretoria deveria aumentar seu foco pelos próximos 10 anos. A Pesquisa de Governança, Risco e Conformidade da Grant Thornton de 2016 também destaca uma "lacuna cibernética". 60% das firmas avaliadas dizem que a segurança cibernética é um risco significativo para seus negócios, mas apenas 46% dizem que estão efetivamente implantando medidas de mitigação deste risco. Feedbacks das entrevistas no Reino Unido descrevem um "período interino" onde a competência digital é necessária para as diretorias, mas aqueles com credenciais relevantes em outras áreas não cresceram como a tecnologia.

A nomeação de nativos digitais para o conselho foi sugerida em entrevistas com líderes empresariais em alguns países. No Reino Unido, relatórios de imprensa que citam a National Crime Agency (agência britânica de combate ao crime) alegam que a média de idade do criminoso cibernético no Reino Unido é de apenas 17 anos<sup>12</sup>. Para combater isto, as diretorias precisam de membros mais jovens com maior propensão a compreender os métodos dos criminosos? Se não fizerem parte do conselho, no mínimo os membros devem consultar suas competências. Os entrevistados da Austrália apontaram que os nativos digitais também precisariam de experiência corporativa relevante em outras áreas para justificar um assento no conselho.

Mas nossa pesquisa encontrou evidências de que a experiência digital não é apenas necessária para combater os incêndios de hoje.

Ela é necessária para permitir enxergar os desafios e oportunidades do futuro - muitas das quais não aparecerão em nenhuma pauta do conselho. Membros de diretorias que entrevistamos enxergam uma oportunidade na próxima década para resolver esta questão, fundindo habilidades digitais com estratégia de negócios e operações. Isto significa que todos os membros de conselhos devem abraçar a era digital e abraçar o conhecimento digital. Na Índia, por exemplo, é reconhecido que as habilidades digitais constituem uma lacuna no conhecimento dos conselheiros. O governo indiano recentemente lançou a iniciativa Digital India, para melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos através da adoção da tecnologia.

## Medidas que todos os conselhos podem adotar para melhorar sua capacidade digital

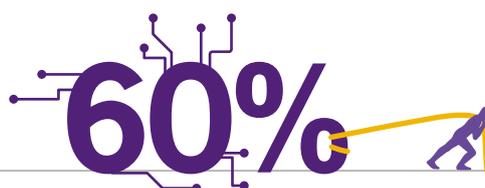
- Sigam o exemplo da Ford Motor Company (consulte a página 15) e colaborem. Sigam na direção de novas inovações digitais em vez de fugir delas, para melhor entender e enxergar como elas podem ser empregadas.
- Além de buscar formas de melhorar a competência digital na diretoria, também faça bom uso dos conselhos externos. Por exemplo, inovações revolucionárias das últimas décadas, como o surgimento de smartphones, vão se tornar mais frequentes e dificultar decisões de investimento.
- Se não há uma estratégia cibernética em execução, não perca tempo e desenvolva uma. Em seguida, se ainda não estiver, torne a estratégia cibernética pauta prioritária para cada reunião do conselho. Estar um passo à frente dos criminosos será uma necessidade.
- Avalie as formas nas quais sua empresa utiliza os dados para impulsionar pesquisa e desenvolvimento, investimentos e estratégias de desenvolvimento de negócios. É possível fazer mais?

---

*"Acho que a média de idade dos conselheiros está diminuindo. As mudanças no mercado de trabalho vão continuar a alimentar esta tendência."*

*Membro do conselho da Austrália*

---



<sup>12</sup> <http://www.theverge.com/2015/12/8/9870534/cyber-crime-average-age-uk-17>

Das empresa pesquisadas dizem que a segurança cibernética é um risco significativo para seus negócios.

"Se olharmos para o crescimento recente da indústria de serviços financeiros, é o elemento que mais avançou e que vem colaborando e compartilhando ideias. Por outro lado, as maiores instituições financeiras, distraídas por problemas regulamentares, estão tendo que correr atrás. Este é um exemplo de prioridade em conformidade que impede as diretorias de investirem ou explorarem oportunidades emergentes."

Nick Jeffrey, Diretor de Políticas Públicas da Grant Thornton

### Risk concerns, measurements and mitigation

Riscos gerais	Nível significativo de risco*	Medição e monitoramento eficiente**	Mitigação eficiente***
Estratégico	64%	43%	50%
Compliance	59%	56%	65%
Operacional	59%	50%	53%
Financeiro	55%	71%	71%
Riscos específicos de negócio	Risco	Medir e monitorar	Mitigar
Regulamentar	63%	60%	64%
Cybersecurity	60%	43%	46%
Mercado	52%	46%	42%
Competitivo	50%	44%	41%
TI	50%	44%	47%
Liquidez/Crédito	30%	58%	60%
Terceiros	28%	35%	38%
Fraude/Anticorrupção	27%	45%	53%
Litígio	19%	43%	49%
Cadeia de Fornecimento	18%	38%	40%
Expansão Global	17%	27%	31%
Ambiental	15%	36%	40%
Impostos	13%	44%	52%

\* Índice 4 ou 5 numa escala de 1-5 onde 5 = risco significativo

\*\* Índice 4 ou 5 em uma escala de 1-5 onde 5 = altamente eficiente em avaliar e monitorar indicadores chave de risco

\*\*\* Índice 4 ou 5 numa escala de 1-5 onde 5 = altamente eficiente em mitigação de riscos

Fonte: Grant Thornton US LLP 'Equilibrando risco e oportunidade em tempos turbulentos - pesquisa de governança, risco e conformidade 2016'

Uma governança proativa e ágil em relação a adoção da competência digital é igualmente possível tanto para maiores empresa, quanto para iniciantes. A Ford Motor Company identificou o desafio de novos entrantes no mercado de transporte e a Apple está tomando iniciativas em pesquisas e inovações no centro tecnológico de Palo Alto<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> <http://www.bbc.co.uk/news/business-36126591>



# Como os conselhos chegam lá: *as melhores indicações para alçar o topo*

Da mesma forma que boas indicações ajudam os líderes a chegarem em seus destinos com sucesso, o termo é também utilizado para descrever os caminhos para os cargos corporativos mais altos. Por que isso importa, do ponto de vista da governança? Porque as melhores indicações podem criar oportunidades para que todos os colaboradores possam se tornar membros do conselho, ao invés de poucos.

As melhores indicações podem garantir que os conselhos sejam compostos por melhores executivos para o conselho da organização. Para assegurar que os melhores talentos são identificados e cultivados, a rede deve ser lançada o mais longe possível. As evidências de nossas pesquisas sugerem que as empresas reconhecem isto. Dados do IBR revelam três maneiras de líderes empresariais incentivar maior diversidade nos conselhos: identificação precoce de futuros executivos (34%), construção de uma cadeia de talentos de diversas origens (33%) e diversificação de canais de recrutamento (30%).

Mas as sugestões também significam garantir que os conselhos no comando das empresas estejam equipadas para enxergar as mudanças que se aproximam, em vez de se depararem com elas no último minuto. O desafio aqui é o mesmo: ter as melhores pessoas para o trabalho tomando as decisões que realmente importam.

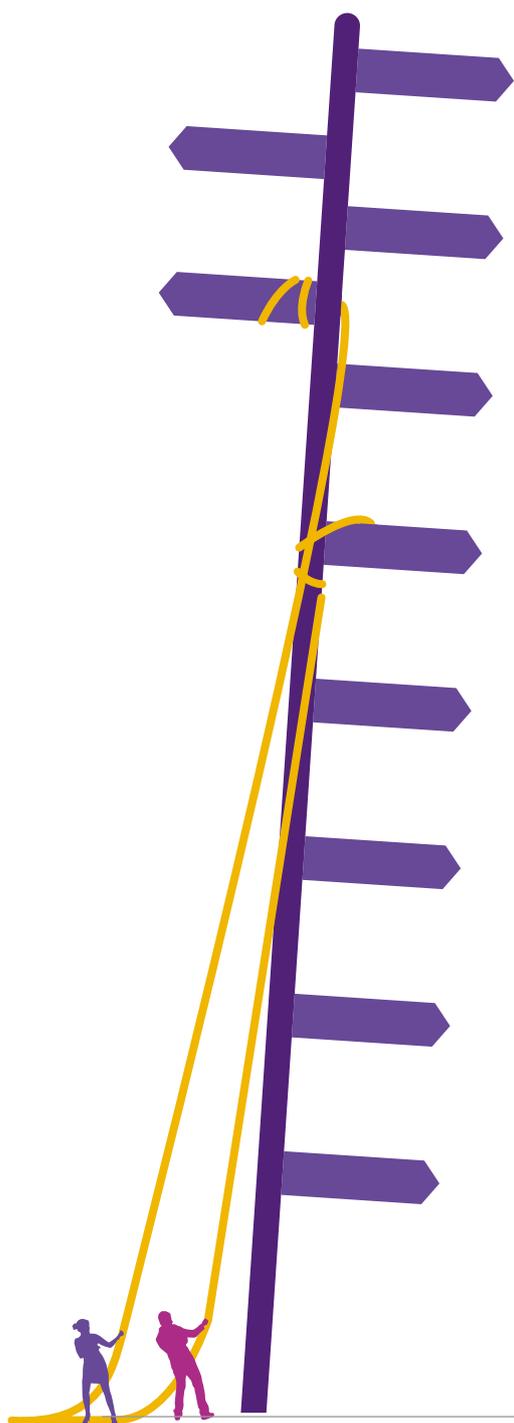
A pesquisa ainda releva outros benefícios das sugestões. Ao informar seus colegas sobre as oportunidades abertas, pode também auxiliar a articulação e conscientização da cultura corporativa nas empresas.

Como disse um entrevistado no Reino Unido, as diretorias devem "ser mais deliberadas na instituição do valor da diversidade na cultura, aproveitando cada oportunidade para destacar a diversidade de experiências ou perspectivas, contribue para alcançar o resultado comercial desejável, utilizando todas as canais de comunicação para tornar isto parte da identidade dos colaboradores".

Um dos focos principais do conselho é dar às pessoas amplitude de conhecimento além de sua área funcional de competência. Um exemplo bem sucedido de aconselhamento é o plano de Tutoria para a Diversidade do IOD da Nova Zelândia<sup>14</sup>. Conselheiros menos experientes observam as decisões e ações de um membro mais experiente. Ele fornece oportunidades para pessoas que, em outra situação, teriam dificuldades de encontrar seu caminho até o conselho.

<sup>14</sup> <https://www.iod.org.nz/Membership/Mentoring-for-Diversity>

# Como os conselhos podem melhorar as indicações?



**Desenvolva uma matriz de habilidades da diretoria** e acompanhe suas necessidades de mudança, para agir de forma rápida para ajuste da composição quando necessário.

**Garanta o planejamento de sucessão** e busque habilidades/experiências que a diretoria possa necessitar no futuro de forma proativa. Conforme um membro da diretoria da Nova Zelândia, o candidato ideal para ser um diretor é alguém que possa "trazer novas ideias para desafiar a gestão e o restante da diretoria".

**Crie planos de sucessão para membros potenciais da diretoria** de diversas origens e forneça tutoria; dê-lhes exposição para melhorar suas habilidades e experiência.

**Dê oportunidades para membros potenciais do conselho acompanhar** reuniões, e ocupar vagas nos comitês inicialmente, antes de tentar uma vaga como membro.

**Melhor fornecimento de dentro das organizações** - acompanhe indivíduos talentosos, com caminhos de carreira claros e recrutamento concentrado; ofereça bolsas de estudo para atrair talento para a organização.

**Desenvolva planos para executivos** que encorajem mentores e tutores, e incentive-os a fazê-lo.

**Incentive universidades** a fornecer educação que dê aos estudantes exposição ao conselho, liderança e outros elementos de governança. Instituições acadêmicas podem também fornecer suporte a equipes de gestão intermediária em funções e responsabilidade do conselho.

**Utilize cadeias de fornecimento como os times esportivos** que utilizam seus times reservas, categorias de base e times juvenis, para monitorar uma base de talentos e desenvolvê-los com base em valores estabelecidos, conjuntos de habilidades e KPIs.

# Conduzindo sua empresa ao sucesso

Como a combinação de ambientes regulamentares complexos, fatores geopolíticos e mercados competitivos criam desafios para organizações dinâmicas, as demandas ao conselho nunca foram tão grandes.

Na Grant Thornton, acreditamos que, ainda que a conformidade com as leis e regulamentos deve fazer parte do quadro de governança, há uma oportunidade para os conselheiros mais progressivos adotarem quadros mais amplos de governança e guiar suas organizações à prosperidade.

A diversidade de pensamento e a competência digital serão fundamentais para que os conselhos estejam prontos para os desafios dos próximos 10 anos. Combinar pessoas com diversas origens e experiências traz uma ampla gama de visões e ideias para a mesa, para prever e reagir a problemas.

O aumento dos níveis de competência digital, também permite que as organizações estejam preparadas para os desafios e oportunidades apresentados por uma série de inovações.

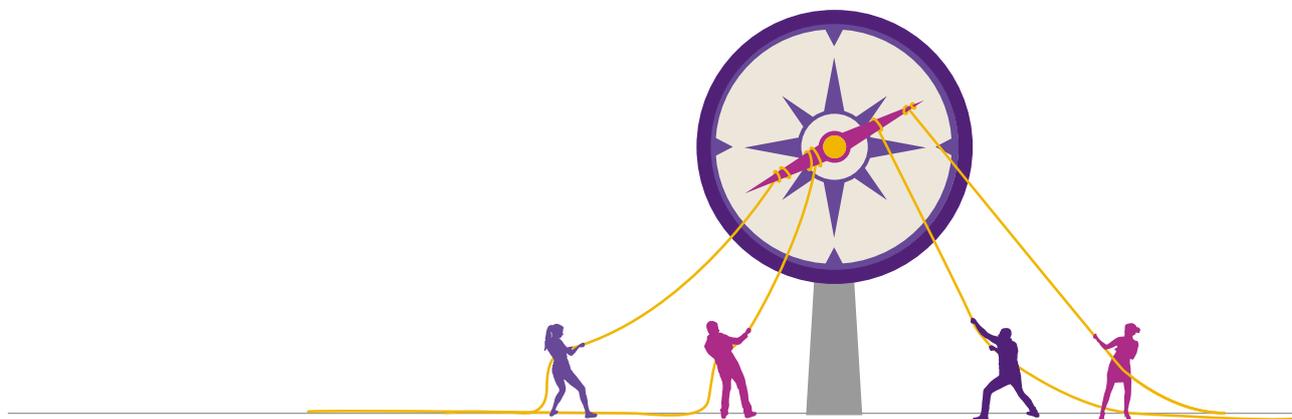
Mas, por fim, melhores indicações do caminho para o topo são fundamentais para que as pessoas certas e com habilidades certas se tornem os conselheiros do futuro.

---

*"As oportunidades para empresas cujos conselhos estejam na direção certa são significativas. Os riscos para os que não estão são igualmente consideráveis".*

*Nick Jeffrey, Diretor de Políticas Públicas da Grant Thornton*

---



---

# Como trabalhamos

Poucas empresas ficam paradas, por isso suas estruturas de governança corporativa também não devem ficar. A Grant Thornton trabalha com os conselhos e equipes executivas para garantir que sua empresa está pronta para encarar suas ambições futuras, incluindo:

**Facilitando discussões nos conselhos**

**Estudos comparativos de procedimentos de governança**

**Controle e gerenciamento interno da comunicação e implementação**

**Segurança cibernética: gestão de riscos, identificação e redução de ameaças à sua empresa**

**Plano de desenvolvimento de estratégias**

**Construção de uma cultura de gestão de riscos**



# Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das maiores organizações mundiais de firmas independentes de auditoria, impostos e consultoria. Estas firmas auxiliam organizações dinâmicas a liberar seu potencial para crescimento fornecendo aconselhamento pertinente e progressivo.

Equipes proativas, lideradas por parceiros acessíveis, utilizam ideias, experiências e instinto para compreender problemas complexos para clientes do setor privado e público e auxiliá-los a encontrar uma solução. Mais de 40.000 colaboradores da Grant Thornton em mais de 130 países estão comprometidas em fazer a diferença para seus clientes, colegas e as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos.

## Metodologia

### Pesquisa IBR

A pesquisa global da Grant Thornton (IBR) fornece informações a respeito das visões e expectativas de mais de 10.000 empresas por ano em 36 economias. Questionários são traduzidos para idiomas locais com cada país participante tendo a opção de acrescentar algumas questões específicas para determinado país além do questionário principal. O trabalho de campo é realizado trimestralmente, principalmente por telefone. O IBR é uma pesquisa de empresas públicas e privadas.

Os dados para este relatório foram coletados de entrevistas com mais de 2.500 diretores executivos, diretores de gestão, presidentes ou outros conduzidas entre agosto e setembro de 2015.

### Entrevistas Individuais

Além da pesquisa qualitativa acima, entrevistas aprofundadas foram realizadas com especialistas em governança em toda a rede da Grant Thornton, além de líderes empresariais externos e membros de diretorias em seis economias durante o período de fevereiro a abril de 2016.

---

#### Nick Jeffrey

Diretor de Políticas Públicas  
Grant Thornton International Ltd  
T +44 (0)20 7391 9592  
E [nick.jeffrey@gti.gt.com](mailto:nick.jeffrey@gti.gt.com)



**Grant Thornton**

An instinct for growth™

© 2016 Grant Thornton International Ltd.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

[www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global)