

EY Center for Board Matters

Prioridades dos Conselhos de Administração para 2024 nas Américas

Enfrentar a crise e abraçar oportunidades



Prioridades dos Conselhos
de Administração para
2024 nas Américas:
enfrentar a crise e abraçar
oportunidades

05

Manter-se ágil em meio à
incerteza econômica contínua

08

Equilibrar disciplina e transformação
na estratégia de capital

11

Adotar a segurança cibernética e a
privacidade de dados como vantagens
estratégicas

14

Conduzir inovações responsáveis
e transformadoras

18

Possibilitar uma estratégia de força
de trabalho focada nas pessoas

22

Manter outras áreas de foco
na agenda do Conselho

25

Avançando em 2024: aumentar
o valor estratégico do Conselho

Introdução

Prioridades dos Conselhos de Administração para 2024 nas Américas: enfrentar a crise e abraçar oportunidades

As dinâmicas crises globais continuam desafiando as empresas com a escalada do conflito no Oriente Médio, a guerra na Ucrânia, as complexidades geopolíticas relacionadas à China e a desigualdade da economia global, criando uma sensação de crise permanente em diversas frentes.

Ao mesmo tempo, oportunidades excepcionais de crescimento parecem estar disponíveis. A IA Generativa (GenAI) representa um avanço inovador na tecnologia, com potencial para aumentar a produtividade e transformar o trabalho, os modelos de negócios e a sociedade. Além disso, a transição energética contínua exige uma reformulação das estratégias de negócios, para mitigar riscos e prosperar em um futuro econômico de baixo carbono.

Neste contexto de crise e oportunidade, os conselheiros estão aprofundando seu engajamento. Orientando as empresas a construir resiliência, considerando diversos cenários alternativos e equilibrando cuidadosamente a disciplina e a transformação.

Para entender melhor as prioridades dos conselheiros em 2024, realizamos uma pesquisa com mais de 350 membros de Conselhos corporativos nas Américas, incluindo Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos e México, representando empresas de diversos setores e tamanhos, tanto de capital aberto quanto fechado.

Com base nos resultados da pesquisa e no nosso envolvimento direto com mais de mil *stakeholders*-chave (incluindo Conselhos, executivos C-Level e investidores institucionais), destacamos cinco prioridades principais para os conselheiros, à medida que navegam nesse ambiente operacional desafiador.

Evolução das prioridades do Conselho para 2024 (% dos conselheiros respondentes que classificaram o assunto entre os cinco principais)*



*Mais detalhes nos gráficos a seguir.

Fonte: análise do EY Center for Board Matters

Em resumo

- ▶ Um clima econômico, financeiro e geopolítico incerto persiste à medida que surgem novas oportunidades. Tanto a disciplina quanto a transformação são necessárias.
- ▶ Condições econômicas, estratégia de capital, segurança cibernética e privacidade de dados, tecnologia emergente e a agenda de talentos estão no topo da agenda do Conselho de 2024.
- ▶ Os Conselhos estão apoiando e orientando as empresas a tomar decisões rápidas e alinhadas a seus valores em um ambiente volátil.

Embora as cinco principais prioridades permaneçam as mesmas de 2023, existem mudanças significativas neste ano. A segurança cibernética e a privacidade de dados, a alocação de capital e as condições econômicas cresceram em importância, mas inovação e novas tecnologias caíram ligeiramente no *ranking*, e a agenda de talentos caiu ainda mais. Isso é surpreendente, com a GenAI emergindo como uma força disruptiva de proporções desconhecidas, que poderia ter implicações drásticas para os modelos de negócios e operacionais.

Menos surpreendente é que o risco político tenha apresentado o maior salto em priorização, em um cenário de crescentes conflitos geopolíticos, aumento da polarização e uma época eleitoral intensa pela frente. Circunstâncias específicas de certos países podem estar impulsionando algumas dessas mudanças: o risco político foi classificado como a segunda maior prioridade dos Conselhos para os respondentes da pesquisa no Chile, com a agenda de talentos ficando em oitavo lugar, tornando este país um *outlier* relativo.

No geral, as prioridades dos Conselhos para 2024 estão relacionadas tanto a questões de curto prazo (por exemplo, incerteza econômica e custo de capital) quanto de longo prazo (por exemplo, inovação e desenvolvimento da força de trabalho). Um papel crucial do Conselho neste ano será orientar a Administração no equilíbrio entre o que é urgente abordar agora e o que é vital para investir no futuro.

“

Um papel crucial do Conselho neste ano será orientar a Administração no equilíbrio entre o que é urgente abordar agora e o que é vital para investir no futuro.

1

Manter-se ágil em
meio à incerteza
econômica contínua

Prioridades dos Conselhos de Administração
para 2024 nas Américas: enfrentar a crise
e abraçar oportunidades

Manter-se ágil em meio à incerteza econômica contínua

Melhorar a supervisão e a flexibilidade à medida que as condições econômicas incertas persistem

A atividade econômica global permanece moderada no início de 2024, com o aumento das tensões geopolíticas e a contração das condições financeiras como os principais riscos. À medida que o ano começa, as empresas podem esperar gastos mais lentos dos negócios e dos consumidores, juntamente com condições mais suaves do mercado de trabalho e custos ainda elevados.

Os impulsionadores da atividade econômica demandam atenção

Vários impulsionadores da atividade econômica justificarão uma maior atenção dos Conselhos nesse ambiente, incluindo:

- ▶ **Inflação moderada, mas persistente:** embora a inflação global caminhe continuamente para moderação neste ano, o processo será gradual. A atividade econômica continuará restrita pela pressão de custos e preços, levando os bancos centrais a manter uma postura restritiva de política monetária. Os conselheiros estão cientes dos riscos. Quando perguntados sobre os fatores econômicos com os quais estavam mais preocupados, 68% citaram a inflação, aumento dos custos e poder de precificação.
- ▶ **Taxas de juros altas por mais tempo:** o fim do ciclo de contração monetária global está próximo. Ainda assim, os bancos centrais e os investidores estão adotando a ideia de taxas de juros com duração mais longa. Isso poderia levar a um crescimento econômico lento por um período mais longo, já que o aumento do custo da captação limita decisões de investimento e emprego.

- ▶ **Mercado de trabalho moderado:** embora resiliente, o mercado de trabalho provavelmente será afetado pela contração das condições financeiras, pelos elevados custos trabalhistas e pela demanda mais fraca. No nível macro, são esperadas mais restrições de contratação, decisões estratégicas de redimensionamento e moderação contínua no crescimento dos salários nominais. No entanto, não é esperada grave retração do emprego com demissões generalizadas, nem alto desemprego.
- ▶ **Gastos dos consumidores:** é provável que o ritmo dos gastos dos consumidores diminua neste ano. Uma dependência excessiva das economias para financiar compras não é algo sustentável. Além disso, o aumento da pressão dos preços elevados, as taxas de juros mais altas, a desaceleração do crescimento da renda e, para os EUA, o reinício dos pagamentos de empréstimos estudantis, podem desacelerar ainda mais os gastos.

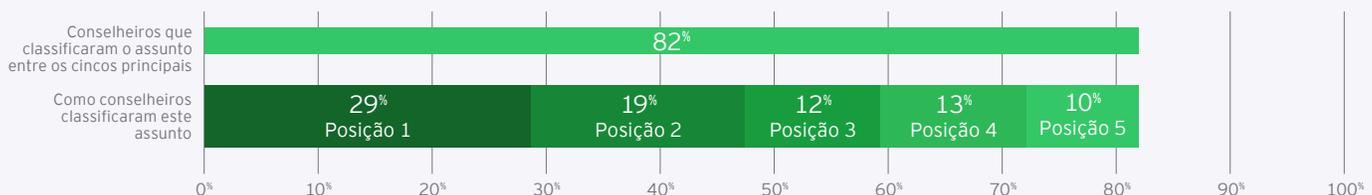
As condições econômicas permanecem incertas

As empresas devem navegar em um cenário em constante mudança de incerteza geopolítica e econômica. Para isso,



As empresas devem navegar em um cenário em constante mudança de incerteza geopolítica e econômica. Para isso, elas precisarão desenvolver resiliência e agilidade em suas operações.

Conselheiros classificam as condições econômicas entre os cinco principais temas de supervisão do Conselho em 2024. (% de conselheiros)



Os números totalizam 83% em função do arredondamento. Fonte: análise do EY Center for Board Matters.

elas precisarão desenvolver resiliência e agilidade em suas operações.

Os potenciais positivos para as perspectivas econômicas incluem a resiliência contínua do mercado de trabalho, a força dos gastos do consumidor e o crescimento mais forte da produtividade. Os potenciais negativos incluem um ambiente de inflação mais alta e crescimento mais fraco da produtividade que poderia levar as autoridades dos bancos centrais a retomar aumentos de taxas, levando a uma rápida contração das condições financeiras e tornando mais provável uma recessão.

Os Conselhos e as equipes de administração devem ser cautelosos e prudentes quanto à possibilidade de que os sinais de demanda excessiva sejam vistos como inflacionários pelos formuladores de políticas e levem a maiores taxas de juros.

Além disso, juntamente com uma série de condições geopolíticas desafiadoras, o conflito no Oriente Médio emergiu como um importante risco para a atividade econômica. A escalada do conflito pode impactar significativamente a economia global, com um aumento nos preços do petróleo e uma contração acentuada das condições financeiras.

O que os Conselhos devem fazer em 2024

- ▶ **Adotar a agilidade e supervisionar um planejamento estratégico flexível que incorpore o planejamento dinâmico de múltiplos cenários.** Os Conselhos têm a oportunidade de orientar a Administração, testar o efeito da pressão econômica sobre planos, e avaliar múltiplas opções para cumprir metas estratégicas no ambiente operacional atual. Os conselheiros devem questionar quais cenários econômicos, financeiros e de demanda foram considerados e quais são os potenciais impactos no desempenho financeiro, no crescimento e na estratégia.
- ▶ **Confirmar como o Conselho receberá atualizações oportunas sobre desenvolvimentos macroeconômicos que possam impactar a empresa.** O Conselho é um recurso estratégico para a equipe de administração na preparação para diferentes cenários econômicos e, portanto, precisa de informações

oportunas e relevantes de especialistas, além da equipe de administração, para fazer isso de forma eficaz. Essas informações devem fundamentar diretamente o planejamento de cenários.

- ▶ **Ajudar a Administração a focar no longo prazo.** Isso será importante, à medida que a empresa considera como se adaptar à potencial desaceleração econômica e a vários desenvolvimentos geopolíticos desafiadores. Por exemplo, o Conselho pode supervisionar como produtividade, treinamento e ganhos de eficiência podem compensar os custos de mão de obra mais altos. O Conselho também pode incentivar estratégias de capital que posicionem a empresa para prosperar, à medida que tendências mais amplas de tecnologia e sustentabilidade seguem remodelando o ambiente de negócios.

Perguntas para consideração do Conselho

- ▶ Como a empresa está planejando uma série de cenários econômicos, incluindo aqueles em que os desenvolvimentos geopolíticos mantêm a inflação elevada, e potencialmente crescente, por mais tempo?
- ▶ Com que frequência o Conselho pergunta à liderança: “E se estivermos errados?” Como a empresa está considerando o que faria de diferente, caso surja um cenário de baixa probabilidade e alto impacto?
- ▶ O que a empresa está fazendo para testar seu balanço patrimonial e desenvolver e testar uma cartilha de crise que proporcione conforto aos líderes da empresa em sua capacidade de administração até mesmo no pior cenário?
- ▶ Como a empresa está desenvolvendo uma estratégia resiliente em torno de preços, gestão e localização de capacidades e distribuição que seja ágil o suficiente para navegar em um mundo onde a demanda vai flutuar mais significativamente do que nas últimas décadas? Como o planejamento de cenários apoia essa estratégia?
- ▶ Como a empresa está avaliando custos, investimentos e decisões no contexto de sua estratégia de longo prazo, especialmente em relação à tecnologia, ao talento e à transição energética?



2

Equilibrar disciplina
e transformação na
estratégia de capital

Prioridades dos Conselhos de Administração
para 2024 nas Américas: enfrentar a crise
e abraçar oportunidades

Equilibrar disciplina e transformação na estratégia de capital

Adaptar as prioridades estratégicas a um ambiente de crescimento mais lento

Um mantra para muitas equipes de liderança neste ano será a disciplina financeira. O crescimento a qualquer custo deu lugar a investimentos que devem apresentar um caminho claro para a rentabilidade ou criação de valor. Ainda assim, as empresas não podem se dar ao luxo de recuar.

Foco na disciplina financeira e rentabilidade

As empresas estão iniciando o ano com um forte foco na conservação de capital e redução de custos. Entre os conselheiros que consideram a alocação de capital uma prioridade máxima em 2024, mais de dois terços estão mais preocupados com a disponibilidade de capital. Globalmente, o apetite por fusões e aquisições (M&A) caiu para o seu nível mais baixo desde 2014, com apenas 35% dos CEOs planejando uma combinação de negócios nos próximos 12 meses, de acordo com a [pesquisa CEO Outlook Pulse da EY de outubro de 2023](#). Além disso, as aquisições se tornaram mais focadas no valor fundamental que o comprador pode alcançar por meio de sinergias, com o crescimento da receita sendo secundário à capacidade de impulsionar a relação custo-benefício.

Embora a porcentagem de líderes que planejam M&A seja maior para CEOs dos EUA (52%), o foco principal está em *joint ventures*, alianças estratégicas e desinvestimentos. Os CEOs estão procurando alternativas de baixo risco para investir em tecnologias inovadoras e buscando desinvestir em ativos defasados, sair de mercados que não sejam rentáveis e financiar gastos de capital.

Apesar das razões para o otimismo, os ventos geopolíticos desfavoráveis adicionam incerteza ao mercado de negociações. O financiamento das transformações em curso e futuras,

provavelmente, dependerá da racionalização operacional interna e de iniciativas de redução de custos.

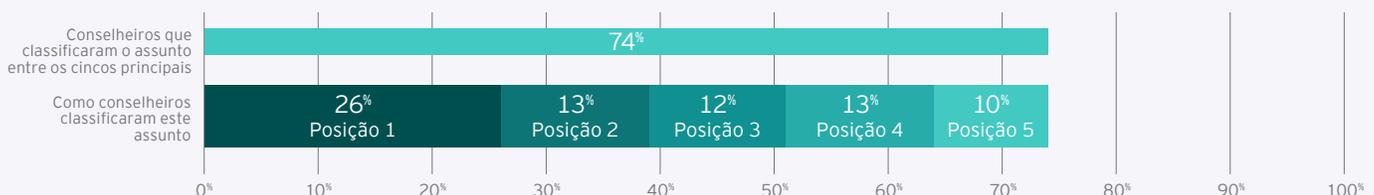
Continuar investindo em prioridades de longo prazo com inovações contínuas no horizonte

As empresas não podem permitir que a cautela financeira proíba investimentos necessários para o crescimento a longo prazo, como aqueles relacionados à tecnologia e à sustentabilidade. Quando se trata da GenAI, muitas empresas estão adotando o imperativo de agir agora. Cem por cento dos CEOs na mesma [pesquisa da EY](#) mencionada anteriormente afirmaram estar fazendo, ou planejando fazer, investimentos significativos em GenAI, com a ressalva de que muitos permanecem incertos sobre o rumo que a tecnologia tomará. Isso ressoa com [o que ouvimos dos CFOs](#) durante uma mesa redonda no outono de 2023. Eles disseram que suas empresas têm uma série de experimentos em GenAI em andamento, mas ainda não avançaram para projetos definidos com aplicações funcionais claras. Os líderes se desafiam a experimentar e repensar processos, ao invés de apenas conectar a GenAI aos sistemas existentes. Um bom lugar para começar é investir em governança e gestão de dados. [As empresas](#) devem ter uma base de dados sólida para possibilitar que a análise de dados e

“

As empresas não podem permitir que a cautela financeira proíba investimentos necessários para o crescimento a longo prazo, como aqueles relacionados à tecnologia e à sustentabilidade.

Conselheiros classificam a estratégia de capital entre os cinco principais temas de supervisão do Conselho em 2024. (% de conselheiros)



Fonte: análise do EY Center for Board Matters

a inteligência artificial impulsionem o crescimento futuro e desenvolvam o modelo de negócios.

Embora a sustentabilidade também seja importante força de longo prazo, os líderes podem estar mais suscetíveis a pausar esses investimentos em função dos obstáculos financeiros atuais. A [pesquisa Global DNA of the CFO de 2023 da EY](#) constatou que, embora os programas ambientais, sociais e de governança (ESG) e de sustentabilidade estejam entre as principais prioridades de investimento de longo prazo,

eles também são os mais vulneráveis a cortes de gastos para o cumprimento de metas de ganhos de curto prazo.

Os líderes de empresas não podem ter uma visão míope e precisarão continuar investindo em sustentabilidade, mas mantendo foco no retorno dos investimentos (ROI) e na criação de valor. As estratégias de capital exigem uma compreensão rigorosa de como os mercados evoluirão e serão direcionados pela transição energética, o que isso significará para a estratégia de negócios e quais trade-offs precisam ser cuidadosamente administrados.

O que os Conselhos devem fazer em 2024

- ▶ **Incentivar o investimento acelerado para crescimento e competitividade a longo prazo.** Os Conselhos devem manter o longo prazo em vista para a Administração, para que as empresas não percam as oportunidades de inovações ou evitem decisões difíceis que serão necessárias para seguirem competitivas em um futuro que será muito diferente do passado.
- ▶ **Suportar a Administração para que esta maximize rentabilidade e se posicione para transformações do modelo de negócios.** Questionar como a Administração está identificando oportunidades para a gestão de custos, acompanhando o progresso nas decisões de investimento e considerando como os mercados poderiam evoluir e impactar

o uso de capital, em negócios existentes e potenciais. Investigar como a racionalização interna, o corte de custos e os desinvestimentos podem financiar a transformação futura.

- ▶ **Promover uma comunicação aprimorada com os investidores sobre a estratégia de capital da empresa.** A alocação de capital pode ser uma área-chave de foco para investidores ativistas, e um mercado em baixa deixa as empresas mais expostas em um momento em que os investidores são menos indulgentes. Em um ambiente de maior ativismo dos acionistas, os Conselhos podem ajudar a desafiar se as empresas estão fazendo o suficiente para comunicar proativamente a narrativa de sua estratégia aos acionistas.

Perguntas para consideração do Conselho

- ▶ Como a empresa está otimizando sua gestão de capital e reduzindo custos diretos e indiretos em uma era de mudanças contínuas? Como a Administração considera o corte de custos internos como um potencial financiamento para uma transformação ambiciosa?
- ▶ Como a empresa está investindo para mitigar riscos e criar oportunidades de crescimento a longo prazo, apesar de vários ventos desfavoráveis? Ela está mantendo o equilíbrio certo entre inovação e solidez de capital?
- ▶ Como o Conselho está definindo seu papel como guardiões do capital do investidor? Essa função inclui posicionar o negócio para prosperar à medida que o mundo evolui?
- ▶ Como a estratégia de investimento de capital da empresa está mudando em áreas como digital e tecnologia, pessoas

e habilidades, inovação e pesquisa e desenvolvimento (P&D) e sustentabilidade? Como os Comitês de Assessoramento ao Conselho coordenam a supervisão desses assuntos?

- ▶ Que tipos de transações (por exemplo, M&A, desinvestimentos, novas *joint ventures* ou alianças estratégicas) a empresa está considerando fazer para atingir seus objetivos estratégicos? Essas opções são exploradas no nível do Conselho ou o Conselho apenas recebe a decisão da Administração?
- ▶ Como a política de engajamento de investidores da empresa mantém os principais acionistas informados sobre as estratégias de criação de valor de longo prazo da empresa e sobre a experiência do Conselho nestes tópicos? As divulgações que descrevem a composição do Conselho demonstram que, individual e coletivamente, o Conselho atende a este propósito?



3

Adotar a segurança cibernética
e a privacidade de dados
como vantagens estratégicas

Prioridades dos Conselhos de Administração
para 2024 nas Américas: enfrentar a crise
e abraçar oportunidades

Adotar a segurança cibernética e a privacidade de dados como vantagens estratégicas

Ampliar a segurança cibernética e a privacidade de dados além da conformidade

Embora a segurança cibernética e a privacidade de dados sejam preocupações perenes para os Conselhos, elas incluem um conjunto complexo de direcionadores em constante evolução e um conhecimento prévio que pode rapidamente tornar-se obsoleto. O ano de 2023 apresentou uma variedade de mudanças no cenário da segurança cibernética, como a rápida adoção de novas tecnologias, novas influências geopolíticas, novos requisitos regulatórios e o aumento de maus agentes estatais.

Os acontecimentos globais reforçam o foco na privacidade e segurança cibernética

Existem vários motivos para renovar a atenção à segurança cibernética, incluindo:

- ▶ **Novas regras de divulgação da SEC:** as novas regras, vigentes desde meados de dezembro de 2023, exigem maiores níveis de transparência nas divulgações cibernéticas. Isso inclui uma janela de divulgação de quatro dias para violações consideradas materiais, divulgações enriquecidas do papel do Conselho na fiscalização e como os riscos de ameaças cibernéticas podem afetar substancialmente a estratégia ou as operações.
- ▶ **Mudanças nas ameaças geopolíticas:** a guerra na Ucrânia, o conflito no Oriente Médio e as tensões entre EUA e China podem criar condições nas quais os agentes estatais busquem aumentar seus ataques cibernéticos contra governos e setores da economia, impactando as operações e ameaçando a privacidade dos dados.

- ▶ **Rápido crescimento em inteligência artificial e *machine learning*:** tecnologias como a GenAI criam oportunidades para melhorar defesas cibernéticas, mas também proporcionam aos agentes mal-intencionados novos recursos para executar ataques mais rapidamente.
- ▶ **Aumentos de volume e de velocidade dos crimes cibernéticos:** o crime cibernético está aumentando em todo o mundo e afeta as organizações e as redes de seus terceiros.

Enfrentando um cenário cibernético mais complexo

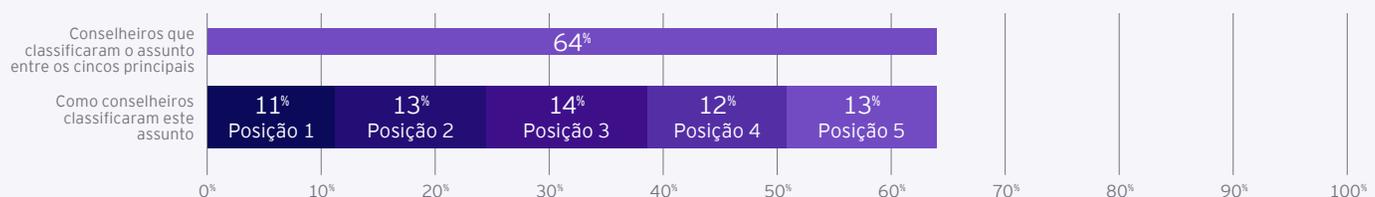
Um ambiente mais complexo provavelmente fará com que muitas organizações amadureçam sua fiscalização de segurança cibernética até 2024. Como parte desse amadurecimento, as organizações podem ter uma carga administrativa maior para assegurar a conformidade. Juntamente com as regulamentações de proteção de dados de 2020 do Brasil, muitos executivos continuam priorizando a privacidade de dados. Além disso, um cenário de ameaças mais amplo, que se estende através das conexões das organizações com terceiros, pode tornar-se excepcionalmente complexo quando combinado com novas técnicas e ferramentas tecnológicas pelas quais agentes mal-intencionados podem tirar proveito.

Por fim, embora a automação por meio da IA e do *machine learning* crie oportunidades para melhor abordar muitos desses



Um ambiente mais complexo provavelmente fará com que muitas organizações amadureçam sua fiscalização de segurança cibernética até 2024.

Conselheiros classificam segurança cibernética e privacidade de dados entre os cinco principais temas de supervisão do Conselho em 2024. (% de conselheiros)



Fonte: análise do EY Center for Board Matters

desafios, o erro humano continua sendo um fator primordial nos incidentes de segurança cibernética – representando quase 90% dos casos, de acordo com vários relatórios.¹

Em adição ao foco no crime cibernético, os Conselhos podem ajudar a incentivar a Administração a adotar uma abordagem mais estratégica à privacidade de dados, a fim de construir uma empresa confiável ao fortalecer seu perfil de privacidade. Em uma era de inovação tecnológica em rápida evolução,

os clientes estão cada vez mais conscientes dos desafios de privacidade e de como seus dados estão sendo usados. A transparência e a confiança serão fundamentais para manter um bom relacionamento com clientes e autoridades reguladoras em uma era na qual o uso indevido de dados acarreta inúmeros riscos (por exemplo, roubo de identidade, danos à marca e à reputação, litígio, prejuízo financeiro e perda de confiança do consumidor e do parceiro de negócios).

A maioria dos conselheiros reconhece isso como um desafio que precisa de uma resposta proativa. Mais da metade (56%) dos conselheiros que classificaram a segurança cibernética e a privacidade de dados como uma das principais preocupações em nossa pesquisa citaram a prontidão como a principal área de foco para 2024. A prontidão inclui respostas a violações, planejamento de recuperação e simulações.

¹ Zhadan, Anna, "World Economic Forum finds that 95% of cybersecurity incidents occur due to human error," Cybernews, 15 de novembro de 2023, acessado via <https://cybernews.com/editorial/world-economic-forum-finds-that-95-of-cybersecurity-incidents-occur-due-to-human-error/>.

O que os Conselhos devem fazer em 2024

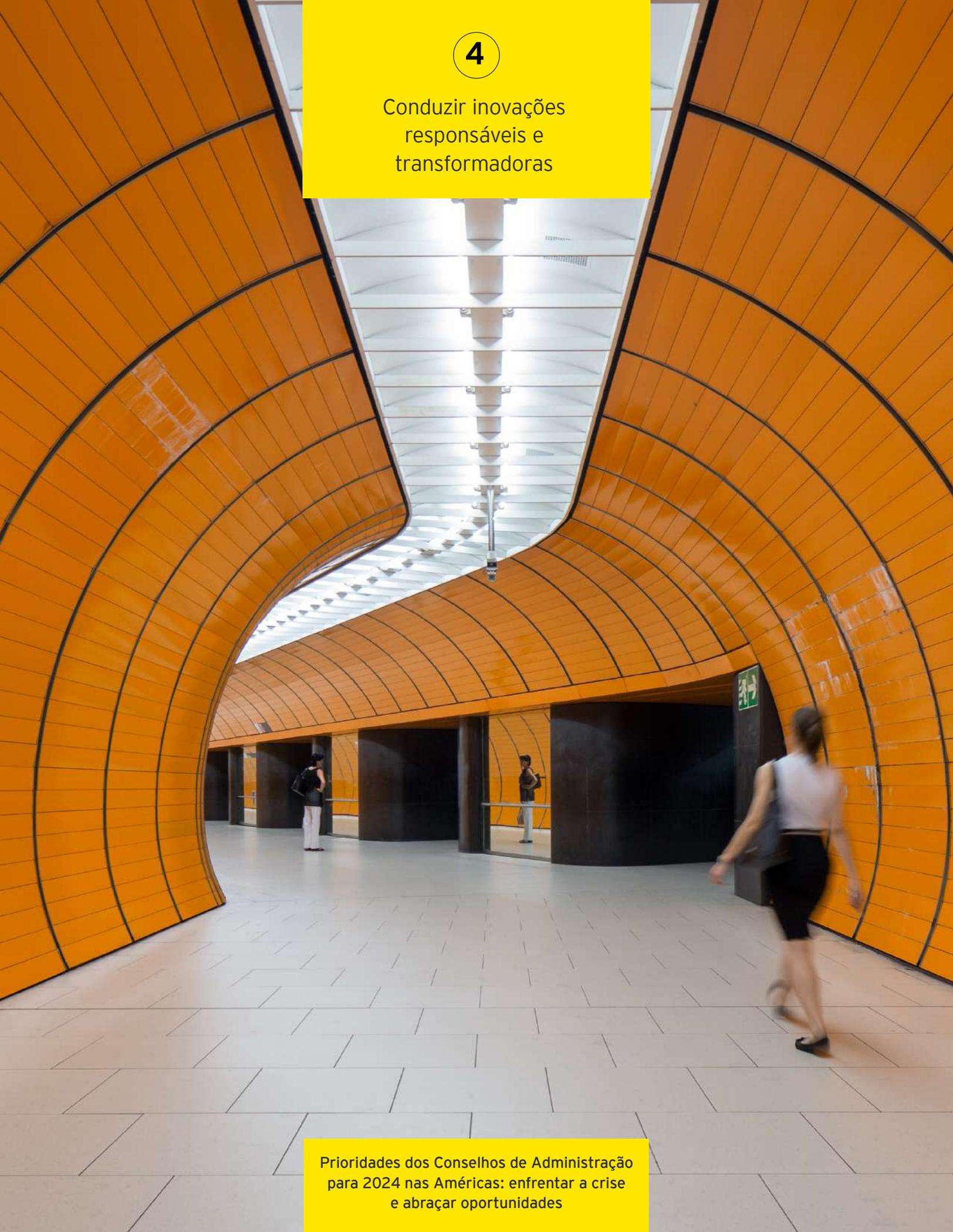
- ▶ **Reconsiderar se a fiscalização da segurança cibernética está estruturada da maneira correta.** As novas regras de divulgação da SEC podem ser uma boa oportunidade para o Conselho reconsiderar se está devidamente estruturado para supervisionar a segurança cibernética nos próximos anos. Para isso, ele pode considerar a adição (ou remoção) de um Comitê focado, concentrando ou distribuindo a especialização cibernética em todo o Conselho, alterando a cadência das discussões cibernéticas, ou de outra forma alterando a agenda do Conselho.
- ▶ **Participar de simulações de ameaças cibernéticas.** Isso pode ser feito separadamente ou com a Administração, e as simulações podem ser incorporadas ao calendário do Conselho. Esses cenários devem ser variados e dinâmicos. Embora possa ser improvável que um cenário específico ocorra na vida real, a simulação pode desenvolver os recursos do Conselho para lidar com uma crise desafiadora;

testar sob pressão os manuais existentes, discutindo políticas de pagamento ou não de resgates pela empresa; e revelar oportunidades de melhorias de processos e procedimentos.

- ▶ **Manter uma grande variedade de vozes no *boardroom*.** Além dos membros da equipe de segurança cibernética, os conselheiros podem buscar uma variedade de vozes, desde operadores e auditoria interna, até RH e estratégia, para entender a preparação da empresa, que se estende além da ameaça e resposta à privacidade de dados e do uso ético dos dados. Isso pode dar uma ideia de como o apetite ao risco cibernético da empresa está sendo aplicado e se a cultura de risco cibernético atende às expectativas. Além disso, a complexidade pode ser uma barreira para combater com eficácia as ameaças cibernéticas. O Conselho pode pedir às equipes de administração que considerem como os sistemas de segurança de TI podem ser simplificados.

Perguntas para consideração do Conselho

- ▶ Como a Administração adaptou o manual de resposta cibernética ao ambiente de ameaças em contínua evolução?
- ▶ Métricas adequadas e significativas de segurança cibernética e privacidade de dados tem sido identificadas e fornecidas ao Conselho regularmente, e os montantes em dólares atribuídos a esses riscos?
- ▶ Qual é o estado da cultura de risco cibernético da organização? Como a organização pode minimizar a suscetibilidade dos colaboradores a manipulações e fraudes online?
- ▶ Que informações a Administração forneceu para ajudar o Conselho a avaliar quais ativos e parceiros críticos de negócios, incluindo terceiros e fornecedores, são mais vulneráveis a ataques cibernéticos?
- ▶ Como a Administração categoriza os incidentes de privacidade cibernética e de dados identificados e determina quais devem ser levados ao Conselho?
- ▶ Como a organização usa os dados para construir e manter a confiança dos *stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores e investidores?
- ▶ Quais controles estão em vigor para o uso ético da tecnologia, a fim de promover a confiança dos *stakeholders* e a privacidade dos dados?
- ▶ O Conselho participou com a Administração de uma de suas simulações de violação cibernética no último ano? Quão rigorosos foram os testes?
- ▶ A empresa utilizou uma avaliação de terceiros para validar se seu programa de gestão de riscos cibernéticos está atingindo os objetivos? Em caso afirmativo, o Conselho tem diálogo direto com este terceiro sobre o escopo e conclusões dos trabalhos?



4

Conduzir inovações
responsáveis e
transformadoras

Prioridades dos Conselhos de Administração
para 2024 nas Américas: enfrentar a crise
e abraçar oportunidades

Conduzir inovações responsáveis e transformadoras

Capacitar a empresa a inovar de forma revolucionária e ética

A GenAI é apenas uma das muitas tecnologias emergentes que já estão impactando os negócios de maneiras esperadas e inesperadas. Outras tecnologias e inovações incluem o metaverso, a Internet das Coisas, a Web3 e a computação quântica. Esses avanços transformarão as organizações de trabalho e o ambiente em que elas atuam.

Diversos fatores impulsionam o aumento da supervisão de inovações e tecnologias emergentes

O ano passado marcou um enorme crescimento do impacto de GenAI e outras tecnologias emergentes nas empresas. Há uma série de considerações que os Conselhos devem ter em mente ao supervisionar esse espaço em rápido desenvolvimento, incluindo:

- ▶ **A ascensão da GenAI:** o lançamento do ChatGPT, em novembro de 2022, inaugurou uma onda de interesse e usos da GenAI. Quase todas as grandes empresas de tecnologia têm ou estão trabalhando para integrar um produto GenAI em suas plataformas. O número de menções de IA nas *calls* de resultados das empresas Fortune 100 aumentaram cinco vezes nos 12 meses após o lançamento do ChatGPT.² Além disso, uma enxurrada de investimentos de capital de risco (Venture Capital - VC) levou à duplicação do financiamento para startups de IA no ano passado.³

- ▶ **A necessidade de aceleração:** a rápida expansão da GenAI levou a uma situação na qual inúmeras organizações estão sob pressão para integrá-la rapidamente em seus modelos de negócios, seja como pioneira ou rápida seguidora. Como ocorre com muitas tecnologias emergentes, o apelo da GenAI pressiona a Administração a tirar proveito de seu potencial de vantagem estratégica antes que seus concorrentes o façam ou correm o risco de ficar para trás.
- ▶ **Seguir em frente com responsabilidade:** uma variedade de *stakeholders* está gerando pressão para que políticas responsáveis de IA sejam criadas dentro das organizações. Dentre eles (*stakeholders*), estão governos como dos [EUA](#), do Reino Unido e da [UE](#), bem como muitos líderes de empresas e os [próprios](#) líderes de IA. Embora pareça haver um interesse significativo na regulamentação da IA, as organizações não estão esperando pelos governos e começaram a criar suas próprias políticas e procedimentos para assegurar o desenvolvimento responsável e lidar com o ceticismo e a preocupação do público.

Supervisionar riscos operacionais e éticos

A inovação e a tecnologia emergente em geral, e a GenAI em particular, apresentam às empresas um amplo espectro de oportunidades e riscos. Alguns dos benefícios da IA são claros

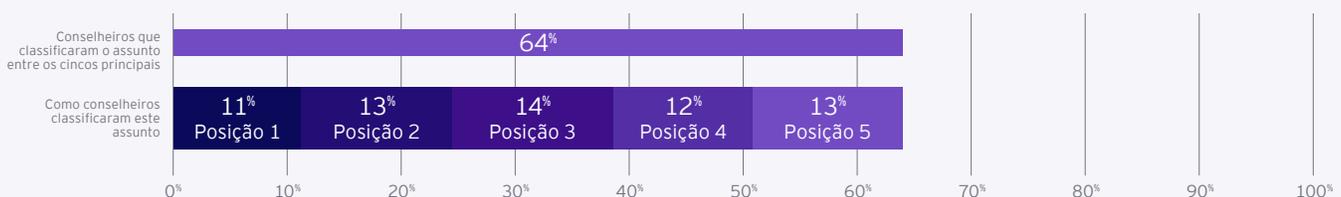


O apelo da GenAI pressiona a Administração a tirar proveito de seu potencial de vantagem estratégica antes que seus concorrentes o façam ou correm o risco de ficar para trás.

² Análise da EY dos informes de resultados da Fortune 100 do terceiro trimestre de 2022 ao terceiro trimestre de 2023.

³ Glansner, Joanna, "AI's Share Of US Startup Funding Doubled In 2023", Crunchbase News, 29 de agosto de 2023.

Conselheiros classificam inovação e tecnologias emergentes entre os cinco principais temas de supervisão do Conselho em 2024. (% de conselheiros)



Os números totalizam 63% em função do arredondamento. Fonte: análise do EY Center for Board Matters.

(por exemplo, melhorar o atendimento ao cliente, agilizar fluxos e simplificar os processos de trabalho). No entanto, potenciais riscos podem ser mais complexos. Histórias de alucinações de IA e colaboradores negligentes carregando códigos críticos para chatbots proliferam na mídia popular e têm sido objeto de litígios. Preocupações relacionadas à desinformação, impactos na democracia, preconceito implícito, a substituição de empregos e direitos humanos estão surgindo, e os líderes de negócios precisam estar cientes dessas questões e adotar as medidas cabíveis para mitigá-las.

Novas tecnologias e inovações muitas vezes trazem consequências não intencionais, incógnitas desconhecidas e riscos que ainda precisam ser compreendidos ou imaginados. Até mesmo as tecnologias mais transformadoras às vezes não conseguem corresponder ao otimismo de seus maiores apoiadores, sugerindo que o ceticismo saudável é justificado em muitos casos.

Talvez as inovações mais significativas não venham da aplicação isolada de uma única tecnologia emergente, mas sim de como elas funcionarão juntas. É possível que essas tecnologias tenham efeitos compostos e de rede.

“

Talvez as inovações mais significativas não venham da aplicação isolada de uma única tecnologia emergente, mas sim de como elas funcionarão juntas.



O que os Conselhos devem fazer em 2024

- ▶ **Reforçar a responsabilidade da Administração para uma IA responsável.** Os Conselhos estão em uma posição forte para assegurar que as equipes de administração estejam criando políticas de IA responsáveis que gerenciem com eficácia os riscos e capitalizem as oportunidades disponíveis para a empresa, mantendo os valores e o propósito da empresa como norte. Não é suficiente exigir que haja políticas em vigor. Os Conselhos devem ir além, para pressionar a Administração a assegurar que os colaboradores cumpram essas políticas, que haja um mecanismo para determinar o descumprimento e que os gestores rapidamente corrijam os problemas.
- ▶ **Adotar uma variedade de perspectivas e experiências no *boardroom*.** Conselheiros com uma ampla variedade de experiências, profissionais e privadas, são cada vez mais importantes para ajudar a impulsionar a inovação e governar a tecnologia emergente. Essa diversidade possibilita que o Conselho identifique melhor as ameaças não tradicionais e incentive as equipes de administração a alavancar, de forma responsável, as novas tecnologias e inovações. Além disso, uma variedade de perspectivas promove um ambiente que facilita uma discussão robusta, possibilitando que premissas e conclusões fundamentais em estratégia, operações e outras áreas sejam submetidas a testes completos de pressão.
- ▶ **Obter visibilidade das tendências externas e dos recursos internos.** Uma abordagem intencional para entender as tendências que provavelmente afetarão a empresa a longo prazo é fundamental para uma abordagem estratégica “de trás para frente”. Essa abordagem estratégica prevê possíveis cenários futuros e, em seguida, trabalha retroativamente, a fim de identificar as estratégias para assegurar que a empresa seja viável nesse futuro. Além disso, trabalhar para entender os recursos internos da empresa, indo além das apresentações da diretoria executiva, por meio de experiências práticas e visitas de P&D, pode ajudar o Conselho a avaliar melhor como a Administração está fazendo suas apostas em toda a empresa.
- ▶ **Desenvolver agilidade no processo de tomada de decisão.** O ritmo da inovação é rápido e pode apenas ficar ainda mais rápido. Uma cadência tradicional de reuniões do Conselho – quatro a seis encontros do Conselho completo e do Comitê por ano – pode ser insuficiente para as necessidades da empresa. Os Conselhos devem trabalhar com suas equipes de administração para considerar uma abordagem mais flexível, baseada em desencadeadores para o planejamento estratégico que implique uma avaliação mais consistente do futuro. Ao mesmo tempo, os Conselhos podem ganhar valor olhando para si mesmos e considerando a estrutura atual para supervisionar as inovações e tecnologias emergentes. Confirmar que a estrutura do Conselho permaneça adequada ao propósito é fundamental para assegurar que o Conselho faça o melhor para apoiar as inovações e tecnologias emergentes.
- ▶ **Investigar a inovação no *boardroom*.** O Conselho pode começar a considerar as maneiras pelas quais inovações como a GenAI podem melhorar seu próprio trabalho. A GenAI pode apoiar os Conselhos resumindo materiais longos e complexos, agendando com mais eficiência o tempo para as reuniões e fornecendo informações básicas e currículos de aprendizagem sobre temas emergentes.

Perguntas para consideração do Conselho

- ▶ Qual é o caminho de valor da empresa com a GenAI e outras tecnologias? Como os riscos são identificados e gerenciados?
- ▶ Quais políticas a empresa implementou para confirmar que a GenAI é usada com responsabilidade? Como a Administração sabe que estas políticas estão funcionando?
- ▶ Como o orçamento e o programa de inovação da empresa estão contribuindo para a criação de um plano estratégico atualizado, alavancando tecnologias emergentes?
- ▶ Como o Conselho está pensando e redefinindo os concorrentes ou o perímetro da indústria? Quem pode agora ser um concorrente, mas não era anteriormente?
- ▶ Como as respostas às mudanças nas demandas dos *stakeholders*, expectativas e rupturas operacionais levam as equipes de administração a inovar?
- ▶ Como os investimentos em inovação são rastreados e reportados ao Conselho? O Conselho está envolvido em discussões sobre inovação como parte do processo de definição das estratégias?
- ▶ Como o Conselho está desenvolvendo uma compreensão fundamental das tecnologias emergentes, incluindo a aprendizagem por meio da demonstração e experiência prática?
- ▶ Como as empresas criarão um ecossistema em que a IA e a proteção de dados coexistam e criem sinergias para gerar uma melhor proposta de valor para usuários e clientes?

5

Possibilitar uma estratégia
de força de trabalho focada
nas pessoas

Prioridades dos Conselhos de Administração
para 2024 nas Américas: enfrentar a crise
e abraçar oportunidades

Possibilitar uma estratégia de força de trabalho focada nas pessoas

Guiar o engajamento e o desenvolvimento de talentos, em meio ao reequilíbrio de forças e à reimaginação do mercado de trabalho

O cenário de talentos vem sendo constantemente afetado pela combinação de forças cíclicas e estruturais. Isso levou a uma divergência de perspectivas entre empregadores e empregados.

Os colaboradores são guiados por seu poder percebido no mercado de trabalho

A dinâmica de forças no mercado de trabalho apresentou um ligeiro retorno a condições positivas aos empregadores em meio à recente desaceleração econômica. No entanto, a percepção geral segue sendo a de que os colaboradores mantêm alavancagem desde a pandemia.

Na recente [pesquisa Work Reimagined da EY](#), 31% dos entrevistados indicaram acreditar que os funcionários mantêm o equilíbrio de poder. Embora esse percentual tenha diminuído em relação aos 36% do ano anterior, ele permanece elevado em comparação aos níveis pré-pandemia de 23%. Notadamente, as greves de alto nível em todos os setores, de atores de *Hollywood* a profissionais das áreas automotiva e da saúde reforçaram a crença dos colaboradores em seu poder e sua disposição para exercê-lo.

Apesar disso, há uma lacuna entre como empregadores e colaboradores estão vendo esse “próximo normal”. Os empregadores baseiam suas decisões nas realidades de alta inflação, desaceleração econômica e demanda de mercado mais fraca. As decisões dos colaboradores são amplamente influenciadas por sua percepção de poder no mercado de trabalho e sua disposição de mudar de emprego para conseguir seus objetivos, que incluem melhores pacotes de recompensas

totais em meio à alta inflação e do custo de vida, mais bem-estar, flexibilidade e competências.

Os empregadores podem estar subestimando a fluidez do mercado de trabalho. Enquanto 57% dos empregadores acreditam que um clima econômico mais desafiador reduziria a probabilidade dos colaboradores procurarem novos empregos, a pesquisa revelou que 34% dos colaboradores expressaram sua vontade de deixar seus atuais empregos dentro dos próximos 12 meses. Isso destaca a importância da disponibilidade, aquisição e retenção de talentos. Para os conselheiros que veem talentos como prioridade máxima em 2024, 77% afirmaram que esses temas são os mais importantes.

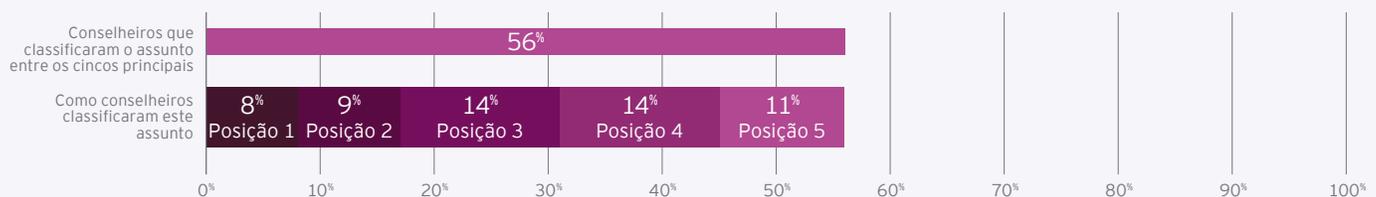
Colaboradores e empregadores têm perspectivas divergentes sobre as principais áreas de talentos

Colaboradores e empregadores também têm visões divergentes sobre como as empresas estão performando em muitas das principais áreas de foco dos colaboradores, incluindo bem-estar, flexibilidade, aprendizagem e competências. De acordo com a [pesquisa Work Reimagined da EY](#), 80% dos empregadores acreditam que sua organização está preparada para adaptar-se às mudanças e desenvolver



Os empregadores podem estar subestimando a fluidez do mercado de trabalho.

Conselheiros classificam a agenda de talentos entre os cinco principais temas de supervisão do Conselho em 2024. (% de conselheiros)



Os números totalizam 57% em função do arredondamento. Fonte: análise do EY Center for Board Matters

habilidades para atender às necessidades em evolução, mas menos (58%) colaboradores concordam. Da mesma forma, 76% dos empregadores acreditam que a liderança de sua empresa está em sintonia com a experiência da força de trabalho e preocupam-se com os colaboradores como pessoas, em comparação a 54% dos colaboradores.

Uma abordagem focada nas pessoas ajuda as empresas a alcançar melhores resultados de talentos

Adotar uma mentalidade de “pessoas em primeiro lugar” possibilita que as organizações preencham essas diferenças, cultivem a confiança, revigorem sua força de trabalho e assegurem a prontidão para o futuro. Embora a tecnologia

continue remodelando o cenário de talentos, é evidente que resultados melhores decorrem de estratégias de força de trabalho enraizadas em abordagens focadas no ser humano e na inclusão.

As organizações que priorizam suas pessoas apresentam uma produtividade notavelmente elevada e uma cultura próspera. Essas organizações promovem um ambiente no qual os colaboradores se sentem seguros, capacitados, conectados, bem informados e genuinamente cuidados por seus líderes.

Elas valorizam forças de trabalho diversificadas e nutrem ativamente o desenvolvimento de habilidades alinhadas com o cenário em evolução da tecnologia generativa e da transformação do local de trabalho.

O que os Conselhos devem fazer em 2024

- ▶ **Buscar uma visão aprofundada do sentimento e das perspectivas dos colaboradores ao ouvi-los mais diretamente.** Os Conselhos devem se envolver ativamente com o(a) diretor(a) de recursos humanos (CHRO) e buscar informações diretas por meio de ferramentas como pesquisas de clima e interações com colaboradores da linha de frente. Essa abordagem possibilita que os Conselhos ouçam as vozes dos colaboradores diretamente e promove uma cultura de inclusão e envolvimento.
- ▶ **Orientar a Administração para colocar as pessoas em primeiro lugar na estratégia da força de trabalho e cultivar uma cultura de confiança.** Isso envolve a avaliação, pelos Conselhos, da equipe de liderança e de seus incentivos para estimular e inspirar os colaboradores, conquistando sua confiança. Além disso, os Conselhos devem supervisionar

como a Administração implementa iniciativas de requalificação e treinamento da força de trabalho para prepará-la para desafios futuros, envolvendo ativamente os colaboradores como parceiros nessa jornada transformadora.

- ▶ **Melhorar a comunicação aos *stakeholders* sobre como os Comitês de Remuneração estão supervisionando as questões de capital humano.** Com potenciais novas regras da SEC e maior atenção em greves de alto nível, *stakeholders* examinarão o papel do Conselho na governança da agenda de talentos. Os investidores buscarão entender se o Comitê de Remuneração ou o Conselho têm um impacto significativo na formação de uma estratégia resiliente de talentos.

Perguntas para consideração do Conselho

- ▶ Como a estratégia de talentos da empresa promove sua estratégia geral? Quais mudanças foram feitas em outros elementos do negócio para promover a estratégia de talentos?
- ▶ Como a empresa está identificando e abordando as principais áreas de preocupação dos colaboradores?
- ▶ Como a equipe de liderança da empresa está ganhando confiança dos colaboradores? Os colaboradores da empresa se sentem conectados, inspirados e bem informados no trabalho? Eles sentem que a liderança se preocupa com eles como pessoas?
- ▶ Com que frequência o Conselho se envolve diretamente com o(a) CHRO ou função equivalente, e qual é o teor dessas discussões? Como o Conselho está obtendo uma visão direta das perspectivas dos colaboradores abaixo do nível executivo?
- ▶ Quais métricas de gestão de capital humano o Conselho ou Comitê de Remuneração está revisando? Como essas métricas se alinham com a estratégia de talentos de longo prazo, e qual narrativa a empresa está comunicando aos *stakeholders* sobre

sobre sua agenda de talentos?

- ▶ Como a empresa está fornecendo suporte para a carreira e progressão, incluindo programas de mentoria, aprendizagem e desenvolvimento, e atualização do design organizacional para abrir oportunidades de avanço? A qualificação e a retenção são fundamentais para a estratégia de talentos da empresa, inclusive áreas-chave como tecnologia e sustentabilidade?
- ▶ Como a empresa está tornando o uso da IA compatível com o desenvolvimento de talentos, para que a estratégia da empresa possa se adaptar rapidamente ao ecossistema de negócios em constante mudança?
- ▶ Como a empresa está abordando modelos de trabalho presencial, totalmente remoto ou híbrido e maximizando a experiência humana de trabalho em sua estratégia de talentos? Como o Conselho está obtendo informações sobre o sentimento dos colaboradores em relação ao trabalho híbrido e remoto em diferentes funções de trabalho, regiões, faixas etárias e gêneros?

Em que áreas os Conselhos precisam de mais tempo e informações?

Nos nove temas que abordamos na pesquisa com conselheiros, também perguntamos se seus Conselhos estão dedicando tempo e obtendo informações e recursos suficientes para apoiar uma supervisão eficaz. Curiosamente, embora as mudanças climáticas e a gestão ambiental, além do risco político, tenham ficado na parte de baixo da lista de prioridades, muitos conselheiros afirmaram querer mais tempo, informações e recursos para essas áreas. Isso destaca os desafios substanciais que as empresas enfrentam, incluindo desenvolvimentos geopolíticos e a transição energética, que afetam temas de maior prioridade, como inflação e estratégia de capital.

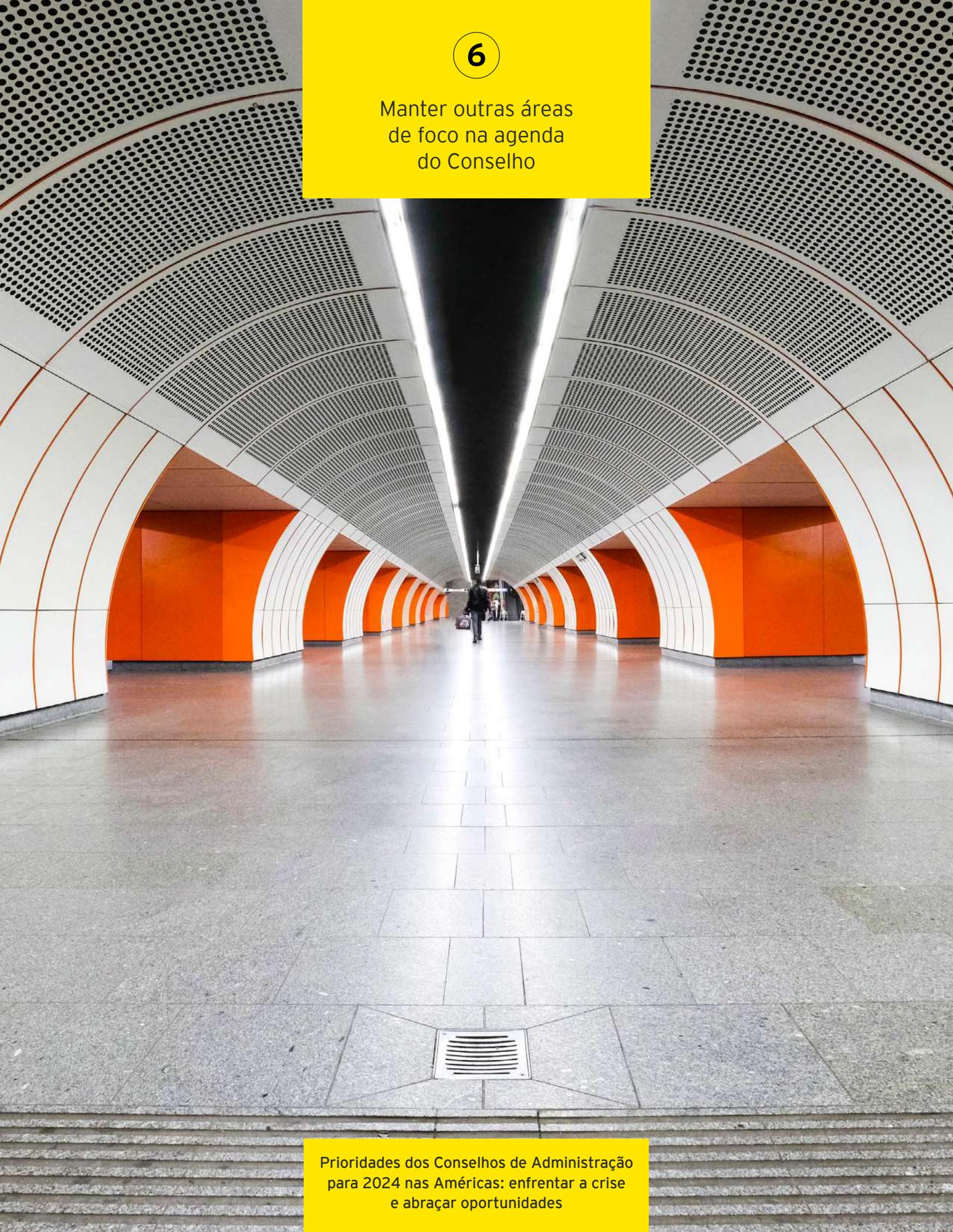
Aqui, as principais prioridades do Conselho deste ano – condições econômicas e alocação de capital – ficaram na parte inferior. Isso provavelmente reflete que os Conselhos dispõem de bons recursos e já dedicam bastante tempo nessas áreas, que foram foco de suas atenções pela disrupção e incertezas dos últimos anos.

Temas sobre os quais os conselheiros querem que seus Conselhos tenham mais informações e recursos. (% de conselheiros)



Temas para os quais os conselheiros querem que seus Conselhos dediquem mais tempo. (% de conselheiros)





6

Manter outras áreas
de foco na agenda
do Conselho

Prioridades dos Conselhos de Administração
para 2024 nas Américas: enfrentar a crise
e abraçar oportunidades

Manter outras áreas de foco na agenda do Conselho

Equilibrar as principais prioridades com imperativos adicionais, tendo o cuidado de não sobrecarregar a agenda do Conselho

As prioridades do Conselho para 2024 não são as únicas áreas de risco e oportunidade que os Conselhos precisarão abordar neste ano. Há outros imperativos de negócios a serem considerados.

Acompanhar os desenvolvimentos regulatórios

As mudanças regulatórias representam riscos significativos e o ritmo destas mudanças vem acelerando, especialmente em anos eleitorais nos EUA, no México e em outros países. As empresas podem se preparar com antecedência para mudanças esperadas, como o lançamento pela SEC de novas regras que regem as divulgações. A SEC finalizou os requisitos para [divulgações de governança de risco de segurança cibernética](#), enquanto as regras de divulgação sobre questões [climáticas](#) e outras questões de ESG (por exemplo, diversidade do Conselho, capital humano) ainda estão pendentes. Os Conselhos também precisam estar cientes de que o cenário global de relatórios de sustentabilidade está mudando em direção a mandatos regulatórios que afetarão muitas empresas nas Américas, como as leis de divulgação climática da [Califórnia](#), a [Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa da União Europeia](#), as duas primeiras normas de divulgação do [International Sustainability Standards Board](#) e as divulgações de sustentabilidade obrigatórias do Brasil baseadas nessas normas. Reguladores também estão desenvolvendo urgentemente regras para IA, e um cenário geopolítico em evolução está impulsionando uma série de políticas às quais as empresas devem se adaptar (por exemplo, restrições comerciais e de investimento entre EUA e China). Os Conselhos podem direcionar o foco da Administração para desenvolvimentos regulatórios relevantes, supervisionar as ações da Administração e defender uma abordagem global harmonizada.

Orientação sobre aspectos políticos

Os riscos políticos subiram na agenda do Conselho deste ano impulsionados por uma perspectiva geopolítica dinâmica, bem como por acontecimentos específicos de cada país. Questões políticas domésticas e internacionais continuam representando riscos significativos para os objetivos operacionais e estratégicos de muitas empresas. O México e os EUA realizarão eleições presidenciais em 2024, cujos resultados podem levar a mudanças

políticas e regulatórias significativas internas e impactar o relacionamento de cada país com outros em todo o mundo.

Os conflitos ativos, como a guerra na Ucrânia e o conflito no Oriente Médio provavelmente continuarão e perturbarão partes das cadeias de suprimentos globais e do mercado de energia. Além disso, muitas empresas acreditam que devem encontrar um equilíbrio delicado nas maneiras pelas quais apoiam ou se manifestam contra eventos políticos nacionais e globais, uma vez que partes de suas bases de colaboradores e clientes podem ter crenças divergentes.

Ao mesmo tempo, vemos dois temas que provavelmente dominam a geopolítica. O primeiro é uma dispersão contínua do poder geopolítico, que está reestruturando a globalização em blocos e alianças mais regionalizados. Parte disso fica evidente pelo movimento que algumas empresas fizeram para aproximar suas cadeias de suprimentos a seus mercados principais. A segunda é a priorização da segurança nacional pelos reguladores em detrimento de considerações econômicas puras. Isso fica evidente na mudança para uma política industrial mais substancial, que impulsiona setores nacionais selecionados ou exclua rivais internacionais. Esses temas são particularmente relevantes para empresas multinacionais que fazem negócios na China e, ou navegam por complexidades geopolíticas similares e políticas restritivas de investimento e comércio. Os Conselhos podem orientar a Administração a considerar proativamente como os fatores políticos podem afetar as oportunidades de crescimento, a cadeia de suprimentos, as opções estratégicas e as expectativas dos *stakeholders*.

“

As mudanças regulatórias representam riscos significativos e o ritmo destas mudanças vem acelerando, especialmente em anos eleitorais nos EUA, no México e em outros países.

Supervisionar as cadeias de suprimentos como ativos estratégicos

Desde a pandemia da COVID-19, as cadeias de suprimentos têm sido cada vez mais vistas como ativos estratégicos que as empresas podem usar para ajudar a cumprir objetivos estratégicos de curto e longo prazo. Muitas empresas iniciaram uma transição da visão das cadeias de suprimentos como um centro de custo puro para um centro de resiliência.

Tradicionalmente, partes das cadeias de suprimentos eram vistas como pilares independentes – cliente final, distribuição, armazenamento e gerenciamento de pedidos, por exemplo. No entanto, dada a visão estratégica emergente das cadeias de suprimentos, e a capacidade de integrar digitalmente processos de ponta a ponta, muitas empresas líderes estão começando a adotar uma abordagem de ecossistema mais holística para gerenciar sua cadeia de suprimentos, assegurando que a oferta possa acompanhar a demanda.

Os Conselhos podem trabalhar com suas equipes de administração para compor uma abordagem integrada da cadeia de suprimentos, da estratégia ao custo à resiliência. Nessa perspectiva, as organizações podem tirar maior proveito de suas redes de fornecedores para ajudar a cumprir metas estratégicas, melhorar a resiliência durante crises e proporcionar maior transparência aos *stakeholders*.

Endereçar as alterações climáticas e a gestão ambiental

Com apenas seis anos para cumprir a meta do Acordo de Paris de reduzir pela metade as emissões de gases de efeito estufa em todo o mundo até 2030, a rápida ação das empresas precisará continuar.

Stakeholders, incluindo investidores, acompanharão de perto o progresso das empresas no cumprimento das metas de curto prazo de redução de emissões e também examinarão seus planos de transição climática em busca de evidências de estratégias tangíveis. Os investidores também estão olhando além da definição de metas e esperam que as empresas se transformem para uma nova economia.

Isso implica desenvolver resiliência sob diferentes cenários climáticos, realizando avaliações quantitativas de risco físico climático e parcerias e investimentos para dimensionar soluções climáticas. *Stakeholders* também estão interessados em como as empresas estão identificando e lidando com suas dependências e impactos na biodiversidade e na natureza.

Os Conselhos devem desenvolver sua competência em torno de riscos e oportunidades substanciais relacionados ao clima e à natureza em toda a cadeia de valor da organização. Eles podem questionar a forma pela qual esses fatores fundamentam a estratégia da empresa, e trabalhar para integrar as considerações sobre o clima e a natureza nos processos de tomada de decisão.

Em todas essas prioridades adicionais, os Conselhos atuam como guardiões do longo prazo e desafiam a Administração de forma eficaz.

Perguntas para consideração do Conselho

- ▶ Quais sistemas e processos estão em vigor para monitorar as mudanças legislativas e regulatórias, internacionais e nacionais e manter o Conselho informado conforme apropriado? Como a Administração está adotando agora medidas prudentes para se preparar devidamente para regulamentações futuras?
- ▶ Como a empresa está garantindo visibilidade sobre todas as cadeias de suprimentos globais e considerando fornecedores alternativos, aumentando sua resiliência à escassez ou à volatilidade dos preços? Ela está avaliando as relações com fornecedores frente a possíveis complicações geopolíticas e explorando redes alternativas alinhadas com o novo ambiente geoestratégico?
- ▶ A empresa vê as iniciativas relacionadas ao clima e à natureza como um meio de proteger e criar mais valor para o negócio?
- ▶ Como ela está explorando oportunidades para transformar seus portfólios de negócios e, ao mesmo tempo, reduzir as emissões?
- ▶ Como a empresa está engajando e apoiando os fornecedores para influenciar a redução de emissões em suas cadeias de suprimentos? A empresa considerou uma parceria estratégica ou joint venture para ajudar a alcançar sua agenda climática?
- ▶ Quão bem a Administração e o Conselho entendem como os desenvolvimentos geopolíticos afetam a estratégia atual e futura? O planejamento de cenários é usado sistematicamente para explorar múltiplos futuros plausíveis e suas potenciais implicações comerciais?

7

Avançando em 2024: aumentar o valor estratégico do Conselho

Em 2024, os Conselhos de Administração precisarão aumentar seu valor estratégico possibilitando a resiliência por meio de disciplina e transformação. Conselheiros devem orientar a Administração para equilibrar as demandas de curto prazo e o crescimento de longo prazo e ajudar a organização, à medida que ela enfrenta crises e abraça oportunidades.

Embora mudanças cíclicas, como inflação e consumo, exijam atenção e possam apresentar oportunidades táticas, são as mudanças estruturais, como a revolução da GenAI, a fragmentação geopolítica e a transição energética, que estão impactando significativamente a estratégia e elevando os desafios para as empresas e a sociedade. Conselhos eficazes fornecerão percepções valiosas, desafios efetivos e liderança para possibilitar que as empresas tomem decisões ágeis, alinhadas com seus valores, nesse ambiente turbulento.

EY | Building a better working world

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.br.

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes. .

Sobre o EY Center for Board Matters

Governança corporativa efetiva é um elemento importante na construção de um mundo de negócios melhor. O EY Center for Board Matters apoia membros de Conselhos e de Comitês em seus papéis de supervisão, provendo conteúdo, percepções e educação para ajudá-los a resolver questões complexas debatidas em reuniões. Usando nossas competências profissionais, relacionamentos e bases de dados, conseguimos identificar tendências e temas emergentes relacionados à governança corporativa. Isso nos permite prover insights tempestivos, conteúdo com base em dados e ferramentas, além de análises práticas para conselheiros, investidores e outros *stakeholders*.

© 2024 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

US SCORE no. 22030-241US

CS no. 2310-4371600

ED None

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

ey.com.br

Quer saber mais?

Acesse a página do EY Center for Board Matters:
ey.com/pt_br/board-matters