





GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ERA DA INOVAÇÃO E ANÁLISES DE DADOS

POR **FELIPE DAL BELO E HUGO FERREIRA BRAGA TADEU**

As transformações tecnológicas e digitais, que presenciamos hoje, nos fazem refletir sobre como serão as relações do indivíduo com a sociedade, trabalho e meio ambiente, e qual deve ser a profundidade do debate deste tema na pauta dos Conselhos de Administração e Comitês.

Os ombros de conselheiros e executivos pesam com a responsabilidade de tomar decisões críticas e sensíveis para o planejamento estratégico de uma organização. Logo, se perguntam como garantir que colaboradores e partes interessadas (acionistas, investidores, autoridades, consumidores e parceiros de negócio) caminharão minimamente seguros frente às constantes mudanças contextuais (comerciais, regulatórias, tecnológicas e éticas), buscando uma trajetória sustentável e perene para a organização. No momento em que o executivo percebe a velocidade, volume, variedade e veracidade das informações que chegam a ele, também se dá conta de que a confiabilidade, privacidade e segurança da informação dependem de uma validação.

A mensagem que permanece latente e insiste em conviver conosco, através dos dispositivos móveis, mostra que a inovação a partir das tecnologias exponenciais (Inteligência Artificial, *Analytics*, *IoT*, *Wearables*, *Machine Learning*, Computação Quântica, *Cloud*, *Blockchain*, etc.) é catalisadora de uma revolução silenciosa e veloz. Segundo pesquisa da Forbes, de 2018, o volume de dados gerados diariamente, a partir de fotos, mensagens, e-mails e outros, é da ordem de 2,5 quintilhões de *bytes*.

A ascensão exponencial da geração de dados é uma tendência sem volta no contexto contemporâneo. Todos nós, e sobretudo os integrantes da alta administração das empresas, precisamos acompanhar esse movimento e convertermos os dados em iniciativas estratégicas. É importante reconhecer essa nova forma de organização do trabalho e geração de valor que, a cada ano, se torna menos centralizada, colaborativa, digital e pulverizada (por exemplo, as startups), promovendo uma nova forma e qualidade do relacionamento da corporação com o indivíduo e seu entorno.

Podemos também destacar a nova geração, de *millennials* (nascidos entre 1980 e 2000), que adotam elementos motivacionais diferentes do que ambicionavam as gerações anteriores. São profissionais que visam, claramente, alcançar o sucesso a partir de um propósito e não apenas com um bom salário e benefícios. Não querem só operacionalizar, mas construir e fazer parte de algo grande, ético e íntegro. Buscam ainda equilibrar a vida social e profissional. Nesse contexto, as empresas devem priorizar e incluir essas questões na construção de uma agenda executiva que garanta a manutenção e renovação de seus talentos. Negar a realidade da transformação digital e social que testemunhamos pode comprometer a empregabilidade no exercício da função, em qualquer nível da cadeia organizacional.

EXECUTIVOS E ALTA DIREÇÃO Acostumados a olhar para o retrovisor e analisar resultados, metas, objetivos dos trimestres e requisitos, a fim de mitigar riscos, diretores e conselheiros estão sendo, cada vez mais, pressionados pelos acionistas e investidores a promover e apresentar resultados no avanço da inovação, em busca de vantagens competitivas. É o

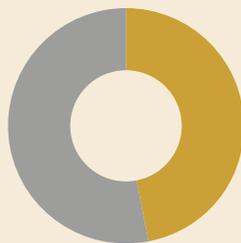
que revela um relatório da Gartner, de 2018, sobre os desafios dos CEOs e CIOs. Segundo o estudo, 47% dos CEOs em todo o mundo são pressionados a apresentar estratégias e resultados de progresso digital (**Figura 1**).

As dificuldades e desafios de conduzir e liderar na era dos dados estão provocando uma mudança radical na governança corporativa. Mercados e economias mais desenvolvidos (EUA, Reino Unido, Comunidade Europeia e Japão) vêm aprimorando suas leis, com objetivo de garantir que as corporações evoluam na direção de uma sociedade conectada, descentralizada, digital e livre nas relações comerciais. A evidência contundente desse cenário é a Emenda Constitucional HR 5069, publicada em 2016, que dispõe sobre requisitos de segurança cibernética nos Estados Unidos. O Departamento de Justiça americano e a SEC (Securities Exchange Commission) exigem que os Conselhos de Administração tenham, pelo menos, um membro com habilidades e conhecimento sobre segurança digital em todas as empresas de capital aberto, listadas em território nacional (S&P 500, Nasdaq e Dow Jones).

Outra pesquisa realizada em 2018, pela Spencer Stuart, comprova que apenas 20% do corpo de

FIGURA 1 | PERCENTUAL DE CEOs COBRADOS PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E PRIORIDADES DE INVESTIMENTO

**CEOs vs.
Transformação digital**

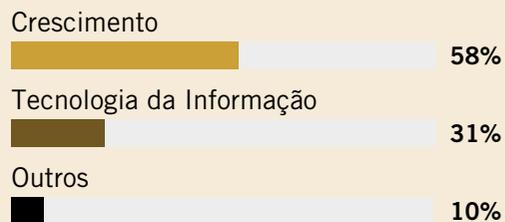


47%
são desafiados
pelo Conselho
a apresentarem
progresso digital

Pesquisa recente (2018), realizada pela Gartner, revelou que 47% dos CEOs afirmaram que são desafiados e sofrem pressão para apresentar progresso de ordem digital em suas estratégias.

CEOs e as prioridades estratégicas para os próximos dois anos:

- #1 Permanecer o foco no crescimento
- #2 Investimentos relacionados com a Tecnologia da informação
- #3 Outros



FONTE: C-LEVEL AGENDA 2018, GARTNER.

AS DIFICULDADES E DESAFIOS DE CONDUZIR E LIDERAR NA ERA DOS DADOS ESTÃO PROVOCANDO UMA MUDANÇA RADICAL NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

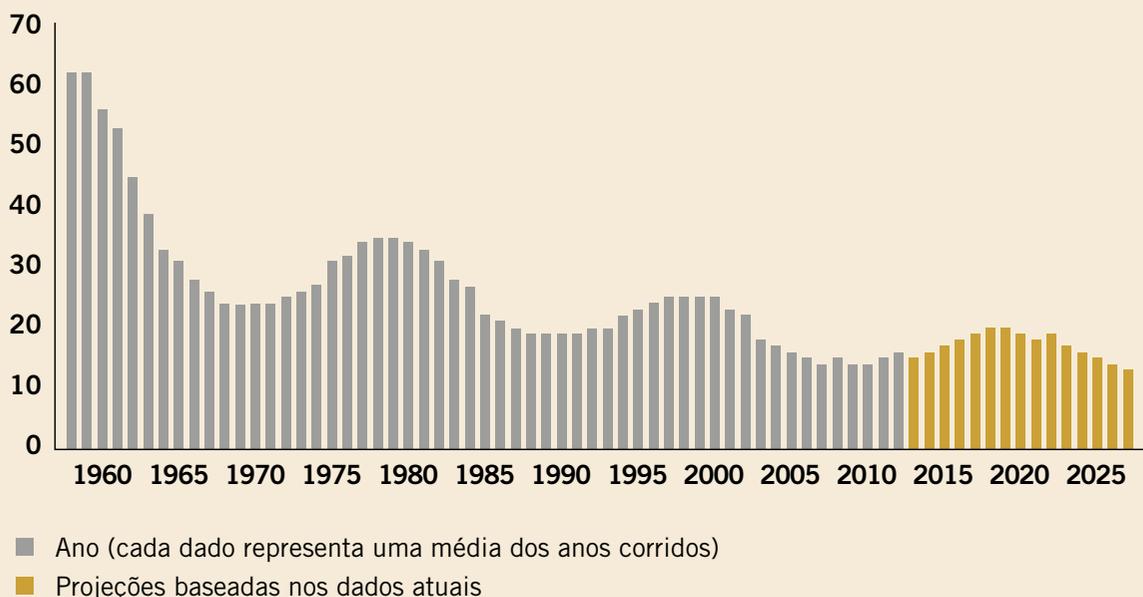
conselheiros das empresas listadas na S&P 500 possuem formação e/ou pós-graduação em áreas técnicas ou ciências da tecnologia.

MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES Empresas de todos os setores estão lutando para se reinventar e encarar os fatores que as fizeram desacelerar as vendas em seus principais negócios. As novas tecnologias estão permitindo que startups, *e-commerce*, economias colaborativas (*sharing economy*) e outras modalidades virtuais e digitais de negócio diluam a participação dos grandes *players* no mercado.

Em publicação de 2017, o grupo Credit Suisse mostrou que os ciclos de vida das empresas listadas na S&P 500 vêm decaindo consideravelmente desde a década de 1960, período em que as companhias de capital aberto operavam, em média, por 33 anos. Em 1990, a média de vida dessas empresas caiu para 20 anos e estima-se que, em 2026, não ultrapasse 14 anos (**Gráfico 1**).

Outro destaque do estudo é o avanço de novas tendências dos consumidores, como a maior consciência em sua relação com o consumo, por estarem familiarizados com a tecnologia e não se motivarem pelos *drivers* tradicionais, massivamente comercializados até então. O comportamento e os hábitos da nova geração vêm tirando o sono das áreas de inovação das grandes indústrias. Essas companhias não conseguem “se mover” na velocidade das ágeis e criativas startups e, muitas vezes, suas decisões precipitadas levam a verdadeiras catástrofes em termos de resultados e posicionamento de marca, pois não são capazes de cobrir e/ou considerar todos os riscos inerentes ao negócio. A sociedade moderna também está mais engajada nas causas ambientais, éticas, morais e sociopolíticas.

GRÁFICO 1 | TEMPO DE VIDA MÉDIO DAS EMPRESAS LISTADAS NA BOLSA DE VALORES S&P 500 EM NOVA IORQUE (EUA)



FONTE: CRÉDIT SUISSE, 2017.



MEMBROS DO CONSELHO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL Adotar a inovação e seus riscos exige que conselhos e alta administração desenvolvam novas maneiras de trabalhar juntos. As reuniões de diretoria não consistem mais em apresentações bem elaboradas pelos diretores, seguidas de algumas perguntas superficiais dos conselheiros. Os conselhos demoraram a perceber que a administração não exigia respostas, mas sim, engajamento. Embora acostumados com as antigas práticas, já é possível observar uma significativa parceria entre conselho e administração e maior importância dos conselheiros na evolução das empresas.

O desejo de criar novas e diferentes formas de trabalhar nem sempre é acompanhado pela capacidade de fazê-lo. A adoção de novos papéis e critérios parece desconfortável – e até pouco natural – para a maioria das pessoas. Em encontro promovido recentemente, por uma respeitada instituição de ensino executivo, os participantes puderam interagir com diretores e conselheiros de diversos setores, para discutir a capacidade de os conselhos apoiarem a inovação e o gerenciamento de riscos. Embora o cenário pareça estar mudando, foram tímidos os resultados quanto à aderência ao posicionamento da inovação como tema estratégico, nas reuniões de conselho.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) criou um Comitê de Inovação, com conselheiros certificados e ativos nas agendas que o instituto promove, o que confirma a preocupação em inserir o assunto nas pautas das reuniões. Pesquisa realizada com mais de 5.000 membros de conselhos de todo o mundo, publicada pela Harvard Business Review, em setembro/2018 (*Innovation Should Be a Top Priority for Boards. So Why Isn't It?*), revelou que a maioria dos conselhos está apenas começando a lidar com os desafios de governar a inovação, uns com mais

ADOTAR A INOVAÇÃO E SEUS RISCOS EXIGE QUE CONSELHOS E ALTA ADMINISTRAÇÃO DESENVOLVAM NOVAS MANEIRAS DE TRABALHAR JUNTOS

deliberação e sucesso que outros. Mas, a questão ainda não é prioridade para a alta administração das empresas – na pesquisa, a inovação ocupa a 5ª posição entre os 15 temas listados.

Ainda sobre a relevância de incluir a inovação na agenda executiva da alta direção, pesquisa realizada, em 2018, pela EY, sobre as prioridades dos Conselhos de Administração (*Board of Directors*), mostrou que a inovação ocupa hoje a quinta posição entre os sete assuntos mais abordados nas reuniões.

Outra constatação sobre a transformação digital e os conselhos vem de uma pesquisa realizada pela Harvard Business Review, em dezembro de 2017. O estudo revelou os obstáculos enfrentados pela maioria dos conselhos e reforçou a necessidade de uma reformulação dos papéis para promover e apoiar, efetivamente, o tipo de inovação que leva ao crescimento relevante. Nesse sentido, continuar investindo em educação e novas habilidades é vital para o desempenho da função de conselheiro e agregação de valor ao negócio.

Uma das perguntas feitas sempre, por quem está de fora das reuniões do conselho e por profissionais da inovação e desenvolvimento de negócios, é: “Por que os conselheiros são tão resistentes à inovação?”. Mas, cada vez mais, os conselhos estão percebendo que, para cumprir sua obrigação de garantir o bem-estar em longo prazo, às empresas, devem apoiar a administração no desenvolvimento

de uma estratégia de inovação convincente. Isso significa aprender a enfrentar os riscos, buscando reduzi-los e gerenciá-los o máximo possível.

Nesse paradigma do risco invertido, os conselhos estão descobrindo que evitar riscos é a proposta mais arriscada. Precisam saber visualizar e navegar em territórios inexplorados, com novos produtos, serviços, modelos de negócios ou formas de organização e trabalho. Permanecer estático ou aguardando para ver como as coisas acontecem é opção que não pode ser considerada em tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA).

GOVERNANÇA CORPORATIVA E RISCOS NO BRASIL No Brasil, a maioria dos membros de conselhos afirma que grande parte de sua atenção em inovação visa melhorar a capacidade da organização de executar sua estratégia atual (*oversight*). Trata-se de uma inovação de suporte ao núcleo operacional: desenvolver extensões de linha de produtos; reduzir estruturas de custos para manter margens operacionais saudáveis; intimidade e concentricidade para

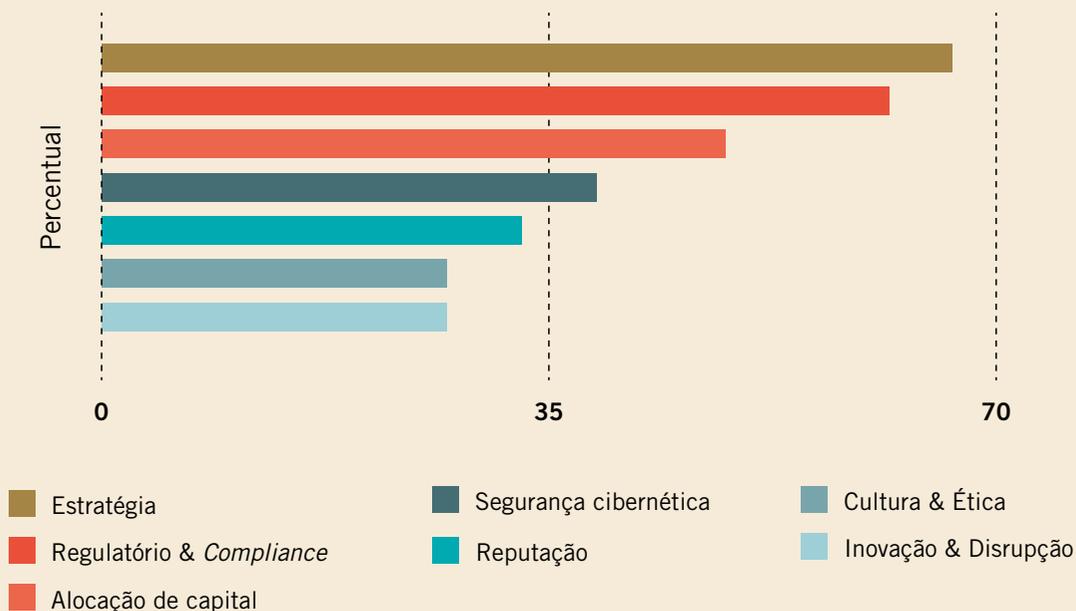
atender às crescentes expectativas dos clientes e responder aos novos regimes regulatórios e ameaças à segurança cibernética.

A ameaça cibernética e à privacidade são temas que vêm ocupando grande parte do tempo e da agenda dos executivos e da alta administração, em caráter reativo e não proativo. Estudo da KPMG, realizado em 2017 (CEO *Outlook*), revela que 76% dos CEOs entrevistados não se consideram preparados para enfrentar um ataque cibernético em suas organizações.

Em tempos de disrupção tecnológica e novos conceitos de gestão de riscos e competitividade, a competência de se projetar e antecipar cenários – conhecida pelo termo inglês *foresight* (visão antecipada) – é cada dia mais exigida, não apenas dos membros do conselho, mas de todos os indivíduos. Uma publicação da Spencer Stuart, de 2018, demonstra que a tecnologia aplicada à gestão de riscos tem sido predominantemente voltada para o resultado das estratégias de negócios, regulação e *compliance* e alocação de capital (**Gráfico 2**).

GRÁFICO 2 | TEMAS PRIORIZADOS PELOS CONSELHOS EM SUAS DISCUSSÕES SOBRE RISCOS CORPORATIVOS

PERCENTUAL DE CONSELHOS QUE DISCUTEM OS SEGUINTE TEMAS EM TODA REUNIÃO:



FONTE: SPENCER STUART, 2018.



A PARTIR DESSAS EVIDÊNCIAS, CONCLUÍMOS QUE A INOVAÇÃO EXIGE DISCUSSÕES, DEBATES E ATÉ CONFLITOS APAIXONADOS

A inovação aparece como um dos últimos temas resultantes do impacto dessas duas dimensões – riscos e tecnologias.

Para introduzir a inovação na pauta dos conselhos talvez seja necessário reconstruir este grupo. É o que podemos concluir, com base na pesquisa Gartner de 2018, que revelou a opinião de 26% dos CIOs, indicando o crescimento como a maior prioridade dos executivos de tecnologia da informação para os próximos anos. Em consequência, espera-se que o uso de produtos e serviços digitalizados impulse novas formas de receita, valor comercial e engajamento de clientes e cidadãos.

A partir dessas evidências, concluímos que a inovação exige discussões, debates e até conflitos apaixonados – muitas vezes entre indivíduos com perspectivas diferentes. Para encontrar melhores formas de governá-la, cada vez mais conselhos estão revisitando a composição do grupo quanto à maneira como os membros interagem. São profissionais que relutam, muitas vezes, em falar publicamente sobre como suas diretorias operam, dificultando o compartilhamento das melhores práticas nos conselhos. Isso é especialmente problemático quando se trata de inovação, uma área em que os diretores sentem, geralmente, que há trabalho a ser feito.

De maneira geral, segundo nossas experiências profissionais e a partir de pesquisas de mercado,

existem quatro áreas principais de melhoria para um conselho estar mais presente e atuante no processo de transformação digital:

1. Diversidade e alfabetização coletiva: ao adicionar ou substituir membros, os conselhos devem adotar uma abordagem disciplinada, buscando pessoas com habilidades e expertises complementares às do corpo existente e, mais importante, às da administração.

2. Abrasão criativa: capacidade de desenvolver um mercado de ideias não a partir de um único *insight*, mas de uma série de faíscas geradas por discursos e debates rigorosos. Os conselhos reconhecem que a abrasão criativa é hoje uma capacidade essencial para se envolver na solução inovadora de problemas. Acreditamos, como declarou um conselheiro, que “o pensamento crítico é imperativo, e isso envolve colocar um pouco de atrito na discussão, para combater o *status quo*”. “Às vezes é preciso criar tensão para estimular o pensamento, as ideias e a inovação”, afirma outro conselheiro, sobre a necessidade de se estimular o desafio construtivo nas reuniões.

3. Redefinindo a parceria: equilibrar o poder legal do conselho e o poder executivo da administração não é fácil, mas, para que as discussões sobre inovação aconteçam, nenhum dos lados pode dominar. Os conselhos precisam construir uma forte parceria com a administração e um senso de propriedade compartilhada da estratégia de inovação.

4. Incentivar o risco e viver os insucessos: os conselhos sabem que suas empresas devem buscar não apenas melhorias incrementais, mas também inovações revolucionárias. Para promover os dois tipos de atividade, precisam criar uma cultura receptiva ao risco e ao inevitável fracasso que surge com a solução inovadora de problemas. Mas, a maioria dos conselhos não parecem estar nesse patamar de atuação. Conforme constatações próprias e pesquisas recentes, CEOs e conselheiros se concentraram em assumir riscos com esforços que apresentem maior probabilidade de criar valor para o acionista, no longo prazo.



CONCLUSÃO O perfil e o cenário dos Conselhos de Administração nunca foram tão incertos e disruptivos como agora, nestes tempos de profundas revoluções sociais, geopolíticas e tecnológicas. Para acompanhar e se manter atualizado com essas tendências, o conselheiro que pretende se manter ativo e competitivo, no mercado e na sociedade, deverá continuar aprendendo e desenvolvendo novas habilidades.

Na medida em que os legisladores de todo o mundo elevam o nível de seus requisitos regulatórios e as tecnologias emergentes (*Blockchain*, Inteligência Artificial, Analítica, Computação Quântica, Coisas Autônomas, *IoT*, Gêmeos Digitais, *Bots* e outros) tornam-se fundamentais na rotina da sociedade do século 21, a inovação, a economia compartilhada e as estruturas organizacionais ágeis continuarão impulsionando o sucesso das corporações.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ORGANISATION FOR EUROPEAN ECONOMIC COOPERATION. **Analytics for integrity: data driven approaches for enhancing corruption and fraud risk assessments.** Paris: OECD, 2019. 56 p.

SPENCER STUART. **U.S. technology spencer stuart board index.** 2018. Disponível em: <<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/technology-board-index-2018>>. Acesso em: 16 jul. 2019.

CONELY, Joan. **Corporate governance teams, investor relations, and the changing governance landscape.** 2018. Disponível em: <<https://listingcenter.nasdaq.com/ClearinghouseArticle/Corporate-Governance-Teams-Investor-Relations-and-the-Changing-Governance-Landscape-1665>>. Acesso em: 16 jul. 2019.

FÁVERO, Luiz Paulo; SOTELINO, Fernando Barreira. Elasticities of stock prices in emerging markets. In: BATTEN, J. A.; SZILAGYI, P. G (Ed.) **The impact of the global financial crisis on emerging financial markets.** Emerald Group Publishing Limited, 2011. (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, v. 93, p. 473-493).

GARDINER, Joseph C.; LUO, Zhehui; ROMAN, Lee Anne. Fixed effects, random effects and GEE: what are the differences? **Statistics in Medicine**, v. 28, n. 2, p. 221-239, 2009.

GREENACRE, Michael J.; BLASIUS, Jorg. **Multiple correspondence analysis and related methods.** Boca Raton: Chapman & Hall / CRC Press, 2006. 608 p.

GREENE, William H. **Econometric analysis.** 7. ed. Harlow: Pearson, 2012. 1.211 p.

FELIPE DAL BELO é conselheiro de empresas, tendo sido vice-presidente em diversas multinacionais. Doutorando em Governança Corporativa e Inteligência Artificial pela USP.

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor da Fundação Dom Cabral e coordenador do Centro de Referência em Inovação Nacional com pós-doutorado pela Sauder School of Business, Canadá.