

# O conselho de administração e o contexto geopolítico: riscos e oportunidades





# O conselho de administração e o contexto geopolítico: riscos e oportunidades



Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

## **Conselho de Administração**

### **Presidente**

Deborah Patricia Wright

### **Vice-presidentes**

Cristina Lucia Duarte Pinho

Ricardo Mario Lamenza Alzogaray

### **Conselheiros**

Antônio Carlos Bizzo Lima

Ênio Viana de Arêa Leão

Fabio Claro Coimbra

Maria Cecília Andreucci Cury

Sérgio Ephim Mindlin

Simone Petroni Agra

## **Diretoria**

Valeria Café

Adriane de Almeida

Lucas Legnare

Luiz Martha

Márcia Aguiar

William Zanella



Em 2025, a Better Governance completa 20 anos. Uma jornada que começou em 2005 e que vem acompanhando a evolução da governança corporativa no Brasil. Fundada por Sandra Guerra, referência no tema no país (e também cofundadora do IBGC, além de ex-presidente do conselho), somos uma empresa de consultoria que oferece serviços de planejamento, implementação e acompanhamento de projetos em governança, a partir de uma metodologia proprietária, embasada em padrões científicos.

Nosso portfólio inclui serviços de consultoria para implantação e avaliação de conselhos de administração, consultivos e de assessoramento, *Governance as a Service* (GaaS), governança para empresas familiares, terceiro setor e companhias abertas, startups e *scale ups* e programas de mentoria para lideranças. Serviços que podem ser acessados por empresas de todos os tamanhos e setores. Nosso objetivo é tornar mais eficazes o modelo e a estrutura de governança corporativa das organizações para criar e compartilhar valor de forma sustentável. E fazemos isso em sintonia com o contexto estratégico e a etapa de desenvolvimento de cada negócio.

Estamos muito orgulhosos desta trajetória e inspirados para seguir acompanhando e construindo o desenvolvimento da governança no Brasil nas próximas décadas.

[www.bettergovernance.com.br](http://www.bettergovernance.com.br)

## Créditos

Esta pesquisa foi desenvolvida em parceria entre Better Governance e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

## Planejamento e execução da pesquisa

### Better Governance:

Sandra Guerra, sócia-fundadora

Oderlene Oliveira, líder de metodologia

Aline Moraes, analista

Lizandra Castro, analista

### IBGC:

Danilo Gregório, gerente de conhecimento e relações institucionais

Carolina Coletta, especialista de pesquisa e conteúdo

Susana Sales, analista de pesquisa e conteúdo

## Agradecimentos

Aos conselheiros e executivos que responderam ao questionário e aos conselheiros que participaram das entrevistas, mesmo diante de agendas restritas. Em respeito à confidencialidade, os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

## Produção

**Redação:** Oderlene Oliveira; **Revisão de provas:** Carolina Coletta e Susana Sales; **Revisão de texto:** Oficina Só Português; **Supervisão de identidade visual:** Diogo Siqueira; **Projeto gráfico, diagramação e capa:** Kato Editorial; **Imagem da capa:** Adobe Stock.

Direitos reservados: Better Governance e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). É proibida a reprodução ou transmissão de qualquer trecho desta publicação sem autorização, em qualquer formato ou por qualquer meio, incluindo fotocópia, gravação, ou qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informações.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

B565c Better Governance

O conselho de administração e o contexto geopolítico [recurso eletrônico]: riscos e oportunidades / Better Governance, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. — São Paulo, SP : IBGC, 2025.

46 p. ; PDF ; 4,99 MB.

Inclui índice.

ISBN: 978-65-85913-30-0 (Ebook)

1. Administração. 2. Conselho de administração. 3. Geopolítica. 4. Riscos.  
5. Oportunidades. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. II. Título.

2025-3323

CDD 658.401  
CDU 658.011.2

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior — CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Conselho de administração 658.401

2. Conselho de administração 658.011.2

# Sumário

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução</b>                                                                                                               | <b>7</b>  |
| <b>2. Destaques</b>                                                                                                                | <b>8</b>  |
| <b>3. Resultados</b>                                                                                                               | <b>9</b>  |
| 3.1. Como o contexto geopolítico atual é percebido pelas empresas: risco e/ou oportunidade?                                        | 9         |
| 3.2. Prontidão geopolítica: conscientização, compreensão e governança integradas                                                   | 11        |
| 3.3. Potencial do engajamento do conselho e diretoria: desafios na incorporação de perspectivas externas em contextos geopolíticos | 17        |
| 3.4. Processos e recursos do conselho: bases para decisões estratégicas em cenários geopolíticos                                   | 24        |
| 3.5. Competências e comitês: estrutura para integrar a geopolítica no conselho                                                     | 29        |
| 3.6. Sinergia entre conselho e diretoria: eficácia decisória e alinhamento geopolítico                                             | 32        |
| 3.7. Relações-chave para capacidade de resposta dos conselhos                                                                      | 35        |
| 3.8. Pontos de atenção: fatores com maior discordância entre conselheiros e diretores                                              | 37        |
| 3.9. Diferenças de percepção sobre a atuação do conselho de administração por perfil de respondente                                | 40        |
| <b>4. Sobre a pesquisa</b>                                                                                                         | <b>44</b> |

# 1. Introdução

Conselhos de administração têm sido cada vez mais desafiados por um cenário global em rápida transformação, marcado por um fluxo contínuo de mudanças complexas e interdependentes. Entre essas mudanças, destaca-se o agravamento do contexto geopolítico — um fator que deixou de ser periférico para se tornar central nas discussões estratégicas das organizações. Conflitos armados, tensões territoriais, reconfigurações comerciais, entraves tarifários, barreiras regulatórias e rupturas nas cadeias globais de valor passaram a impactar diretamente as decisões dos conselhos, exigindo análises mais profundas, visão integrada e respostas ágeis.

A intensificação desses riscos e incertezas geopolíticas tem adentrado as salas de conselho, forçando a ampliação do olhar estratégico. Hoje, os conselhos precisam avaliar em que medida o ambiente externo representa ameaças à continuidade dos negócios ou oportunidades para reposicionamento competitivo — muitas vezes lidando com ambas as dimensões simultaneamente.

Foi nesse contexto, e por ocasião de seus aniversários — 20 anos da Better Governance e 30 anos do IBGC —, que as duas organizações uniram esforços para compreender como os conselhos de administração têm respondido a essas pressões. A pesquisa busca captar as percepções de conselheiros e diretores em relação à atuação do conselho de administração frente aos riscos e oportunidades gerados por transformações no contexto geopolítico, oferecendo um retrato da maturidade, das lacunas e das práticas emergentes que podem apoiar o fortalecimento da atuação dos conselhos neste novo cenário.

Ao escolher investigar esse tema em um momento simbólico, o IBGC e a Better Governance reafirmam seu compromisso com o desenvolvimento contínuo da governança corporativa no Brasil, promovendo uma reflexão atualizada, estratégica e alinhada aos desafios reais enfrentados por conselheiros e conselheiras no exercício de seu papel fiduciário.

## 2. Destaques

**Ampla concordância sobre a relevância do contexto geopolítico:** quase **87%** dos conselheiros e diretores concordam que o conselho **reconhece a importância** de considerar o tema para os negócios.

**Divergências na percepção de abertura do conselho à inovação:** **76% dos conselheiros** acreditam que os conselhos não demonstram resistência à adoção de **medidas inovadoras** para posicionamento da empresa frente ao contexto geopolítico. Já entre os **diretores**, esse percentual cai para **53,6%**.

**Processos estruturados de monitoramento são o principal ponto crítico:** **50,2% (em média)** dos conselheiros e diretores **discordam que há processos estruturados**, por parte do conselho, para monitorar riscos geopolíticos.

**Geopolítica não é atribuição específica de comitês do conselho:** **43,8% (em média)** dos respondentes **discordam** que a análise do contexto geopolítico seja uma **atribuição** de um dos comitês de assessoramento dos conselhos de administração.

**Conselhos demonstram alta consciência dos riscos, mas menor atenção às oportunidades:** **82,4% (em média)** dos respondentes concordam que os conselhos têm consciência sobre os **riscos** geopolíticos, enquanto há uma consciência menor sobre **oportunidades** geradas (71,8%).

**Conselheiros percebem a si mesmos como mais abertos a visões externas:** enquanto **quase 74% dos conselheiros** acreditam que não apresentam resistência a visões trazidas por **especialistas externos** sobre o contexto geopolítico, somente **53,8% dos diretores** compartilham dessa percepção.

**Adequação de tecnologias também preocupa:** para **quase 40%** dos respondentes, não há **adequação de tecnologias habilitadoras**, como inteligência artificial (IA), para analisar as implicações do contexto geopolítico nos negócios.

## 3. Resultados

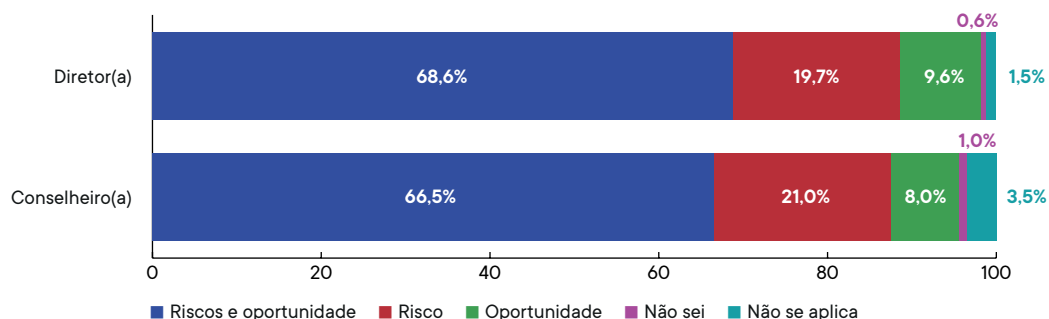
### 3.1 Como o contexto geopolítico atual é percebido pelas empresas: risco e/ou oportunidade?

Mais de **66%**  
dos conselheiros e diretores  
enxergam o contexto geopolítico  
como uma combinação de riscos  
e oportunidades.

“ [...] a gente tenta sempre observar as duas coisas, na verdade. O primeiro que vem é o risco, mas sempre que você quer mitigar o risco, você acaba abrindo uma oportunidade [...]. É muito interessante. (Conselheiro do setor de óleo e gás). ”

A percepção integrada dos respondentes sugere uma mentalidade mais madura do conselho de administração frente à complexidade global. A instabilidade geopolítica deixa de ser vista apenas como uma ameaça, passando a ser reconhecida também como vetor de transformação e vantagem competitiva, especialmente por organizações preparadas para responder às mudanças com agilidade e de forma estratégica (Gráfico 1).

**Gráfico 1.** Como o contexto geopolítico atual é percebido pela empresa



Como o contexto geopolítico atual é percebido pela empresa: como um risco ou como uma oportunidade?  
N= 357 respondentes (200 conselheiros e 157 diretores).

As entrevistas com conselheiros revelam que **o tema geopolítico vem ganhando protagonismo na agenda dos conselhos**, sobretudo em organizações com operações internacionais ou inseridas em cadeias globais de suprimentos. Em empresas de grande porte e atuação global (especialmente nos setores de energia, mineração e agronegócio) dinâmicas e tensões geopolíticas já estão entre os **principais riscos estratégicos tratados pelo conselho**. Assim, fica evidente que **o contexto geopolítico passou a impactar diretamente decisões de investimento, cadeias de suprimentos e posicionamento global**, exigindo dos conselhos **uma visão mais integrada, proativa e resiliente**. A Figura 1 apresenta os principais riscos, oportunidades, posturas estratégicas e influências externas percebidas pelos conselheiros de administração, a partir das entrevistas.

**Figura 1.** Conselho de administração no contexto geopolítico



#### Riscos identificados

- Interrupções na cadeia de suprimentos
- Oscilação de incentivos fiscais
- Recessão global
- Incerteza política internacional



#### Oportunidades percebidas

- Diversificação de portfólio
- Acesso a novos mercados
- Mitigação estratégica fomenta crescimento



#### Postura estratégica

- Proatividade em empresas globais
- Reatividade em empresas locais
- Diferenças entre conselhos e gestão



#### Influências externas

- Guerras recentes
- Política comercial dos EUA
- Crescimento de IA

## 3.2 Prontidão geopolítica: conscientização, compreensão e governança integradas

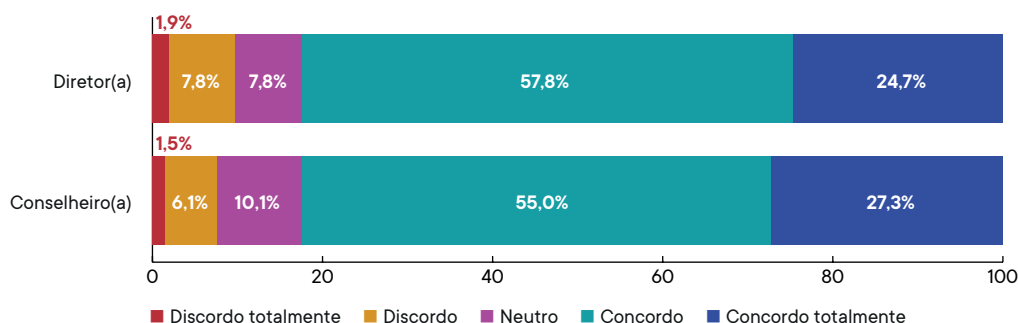
Mais de **80%** dos conselheiros e diretores afirmam que o conselho está ciente dos riscos geopolíticos e reconhecem a importância de incorporar o contexto geopolítico às decisões de negócio.

“[...] essa questão geopolítica está sendo considerada como um dos Top 3 de riscos. Na agenda dessas grandes empresas globais [...] isso vem crescendo e ganhando cada vez mais importância. (Conselheiro do setor de energia e mineração)”

A maioria dos conselheiros e diretores acredita que o conselho de administração está ciente tanto dos riscos quanto das oportunidades decorrentes do cenário geopolítico. No entanto, predomina a percepção de maior ciência sobre riscos (para em média 82,4% dos respondentes) em comparação às oportunidades (em média 72%) (Gráficos 2 e 3, respectivamente).

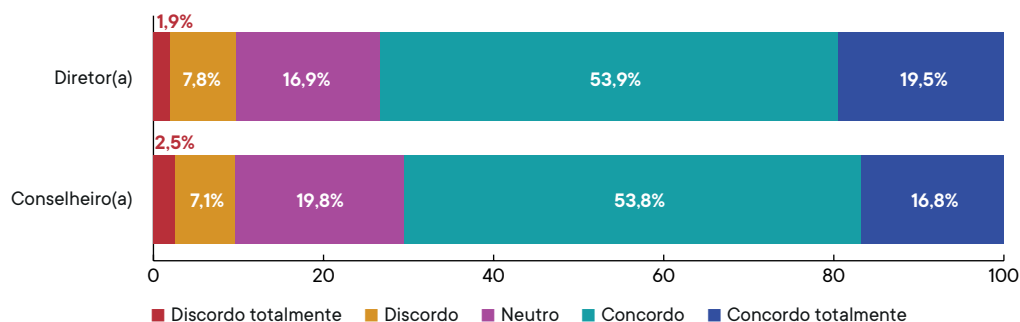
**Insight relevante** — O reconhecimento, por parte de diferentes lideranças, de que o conselho está ciente dos riscos e das oportunidades geopolíticas representa um avanço na maturidade de governança. Esse olhar positivo, no entanto, vem acompanhado da responsabilidade de traduzir essa percepção em ação — por meio de mecanismos estruturados de identificação, priorização e resposta a essas oportunidades no nível estratégico.

**Gráfico 2.** Ciência do conselho sobre riscos geopolíticos



O conselho está ciente de eventuais riscos geopolíticos que possam impactar a empresa. N= 352 respondentes (198 conselheiros e 154 diretores). As categorias “não se aplica” (0,8%) e “não sei” (0,6%) foram excluídas do gráfico.

**Gráfico 3.** Ciência do conselho sobre oportunidades resultantes do contexto geopolítico

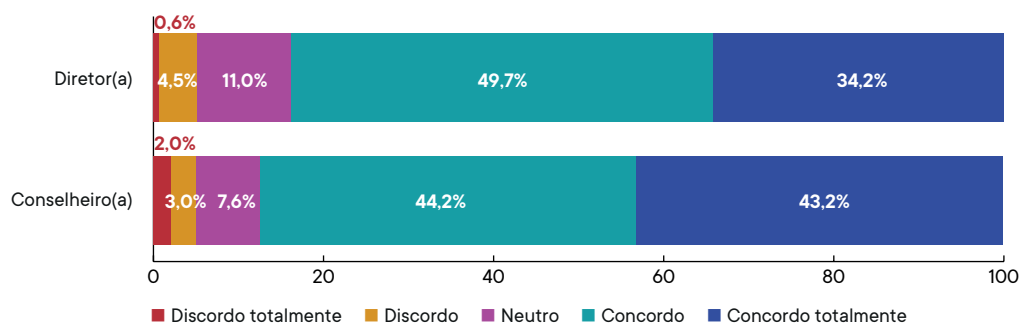


O conselho está ciente de eventuais oportunidades resultantes do contexto geopolítico que podem impactar a empresa. N= 351 respondentes (197 conselheiros e 154 diretores). As categorias “não se aplica” (1,1%) e “não sei” (0,6%) foram excluídas do gráfico.

A avaliação sobre a atuação do conselho de administração mostra um posicionamento claro: há um reconhecimento consistente da importância do contexto geopolítico para os negócios da empresa. O grau de concordância ultrapassa 80% tanto entre conselheiros (87,4%) quanto entre diretores (83,9%) — o que demonstra alto grau de alinhamento entre os dois grupos quanto à relevância estratégica do tema (Gráfico 4).

**Insight relevante** — A importância atribuída à geopolítica por conselheiros e diretores evidencia que o conselho de administração reconhece o tema como parte do seu papel estratégico. Essa percepção, no entanto, deve ser acompanhada de medidas concretas, como a inclusão sistemática da geopolítica nas discussões de planejamento, gestão de riscos e alocação de recursos, garantindo que o discurso se converta em direcionamento efetivo.

**Gráfico 4.** O conselho reconhece a importância de considerar o contexto geopolítico



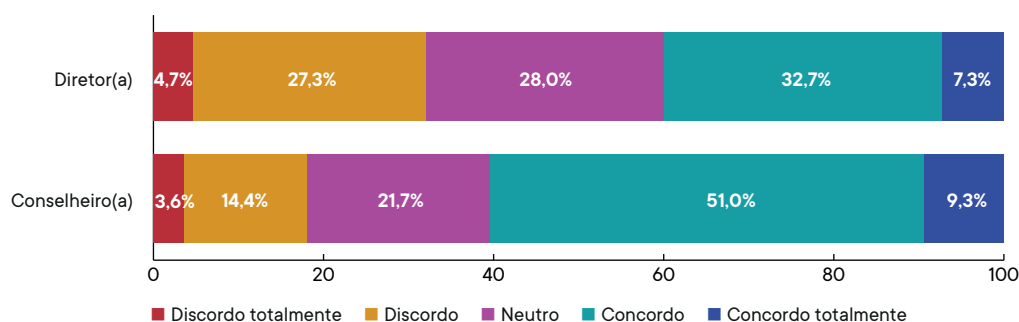
O conselho reconhece a importância de considerar o contexto geopolítico para os negócios da empresa. N= 354 respondentes (199 conselheiros e 155 diretores). As categorias “não se aplica” (0,8%) e “não sei” (0,0%) foram excluídas do gráfico.

A maior parte dos conselheiros (60,3%) acredita que o conselho compreende plenamente os impactos do contexto geopolítico no negócio, enquanto 39,7% não compartilham dessa visão. Entre os diretores, a percepção é mais distribuída: 40% concordam com a afirmação, enquanto 32% discordam e 28% adotam uma posição neutra. (Gráfico 5).

“O comportamento, tanto do conselho quanto da empresa, é meramente reativo. É um comportamento oportunístico. Quando eu falo que a empresa exporta de 8% a 20%, significa que ela não tem uma estratégia definida, com diferenciais duros, definidos com compromisso com seus importadores. (Conselheiro do setor de agroindústria)

**Insight relevante** — O reconhecimento da importância do tema geopolítico ainda não se converteu plenamente em confiança na capacidade analítica do conselho, principalmente na visão da diretoria. Esse hiato entre intenção e prática aponta para a necessidade de capacitação específica, apoio de especialistas e mecanismos formais de monitoramento geopolítico no âmbito do conselho de administração.

**Gráfico 5.** Compreensão do conselho sobre o contexto geopolítico



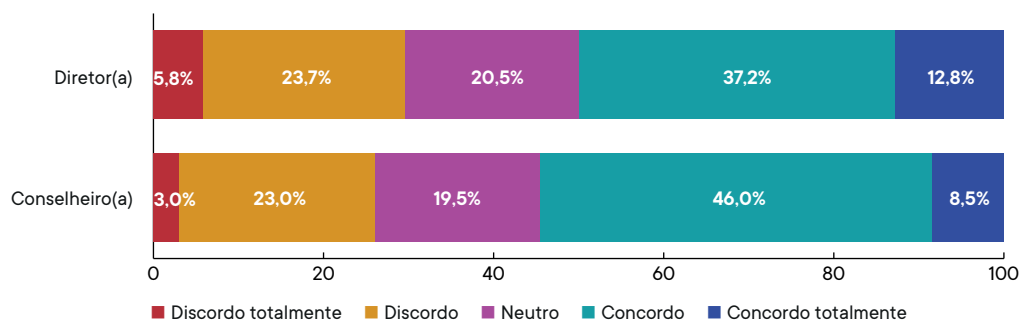
A compreensão do conselho de administração sobre o contexto geopolítico é suficiente para avaliar seus impactos no negócio. N= 344 respondentes (194 conselheiros e 150 diretores). As categorias “não se aplica” (0,8%) e “não sei” (2,8%) foram excluídas do gráfico.

A maioria dos conselheiros (54,5%) e diretores (50%) concorda que a compreensão da diretoria sobre geopolítica é suficiente para avaliar seus impactos no negócio. No entanto, há um nível considerável de discordância sobre tal compreensão, tanto entre os próprios diretores (29,5%) quanto entre os conselheiros (26%) (Gráfico 6). Ao contrastar os Gráficos 5 e 6, verifica-se que conselheiros discordam mais sobre a compreensão da diretoria sobre o contexto geopolítico ser suficiente, enquanto os diretores acreditam mais na insuficiência de compreensão por parte do conselho.

“ [...] é responsabilidade da gestão apresentar para o conselho as possíveis soluções para mitigar os impactos. [...] Eles apresentaram na última vez um planejamento estratégico bem interessante, onde [...] colocavam barreiras para evitar que, por exemplo, a cadeia de suprimentos fosse interrompida por algum motivo. (Conselheiro do setor de óleo e gás) ”

**Insight relevante** — A percepção dos próprios diretores e dos conselheiros revela que a compreensão geopolítica no nível executivo ainda está em consolidação. Para avançar, é necessário investir em formação continuada, acesso à inteligência contextual e integração mais forte entre diretoria e conselho, de modo a garantir alinhamento estratégico e capacidade de resposta frente à complexidade global.

**Gráfico 6.** Compreensão da diretoria sobre o contexto geopolítico



A compreensão da diretoria sobre o contexto geopolítico é suficiente para avaliar seus impactos no negócio. N= 356 respondentes (200 conselheiros e 156 diretores). As categorias “não se aplica” (0,0%) e “não sei” (0,3%) foram excluídas do gráfico.

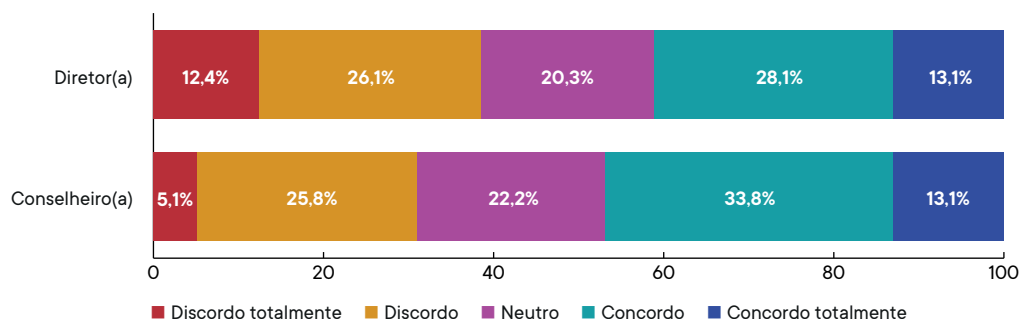
Em relação à existência de um modelo estruturado e atualizado para acompanhamento de riscos pelo conselho e diretoria, as percepções estão divididas. Embora 46,9% dos conselheiros e 41,2% dos diretores concordem que tal modelo existe, as taxas de discordância também são elevadas, especialmente entre os diretores (38,5%) (Gráfico 7).

“ [...] a grande ferramenta que hoje a companhia usa é o mapa de riscos. Nós regularmente revemos o nosso mapa de riscos e essa questão geopolítica está marcada em algum quadrante do nosso mapa. Então, [...] de uma certa maneira, formaliza a nossa obrigação como conselheiros. Nós estamos aí, periodicamente, olhando essa discussão geopolítica novamente, sem ter um termo grandiloquente na pauta como risco geopolítico. Mas pedaços, quer dizer, fatias desse risco nas geopolíticas são trazidas regularmente aqui para o conselho. (Conselheiro do setor de agronegócio)

Processo estruturado só na pauta da reunião, sempre vai ter um espaço para se discutir esse momento. A única parte mais estruturada que eu vejo é essa. (Conselheiro do setor de óleo e gás)

**Insight relevante** — A ausência de consenso entre conselheiros e diretores indica que o modelo de gestão de riscos pode não estar suficientemente estruturado, visível ou atualizado para lidar com a complexidade dos riscos atuais — incluindo os de natureza geopolítica. Para avançar, é necessário revisar ou fortalecer os *frameworks* existentes, garantir transparência entre níveis de liderança e ampliar a governança orientada a dados e cenários externos.

**Gráfico 7.** Existência de modelo estruturado para acompanhamento de riscos



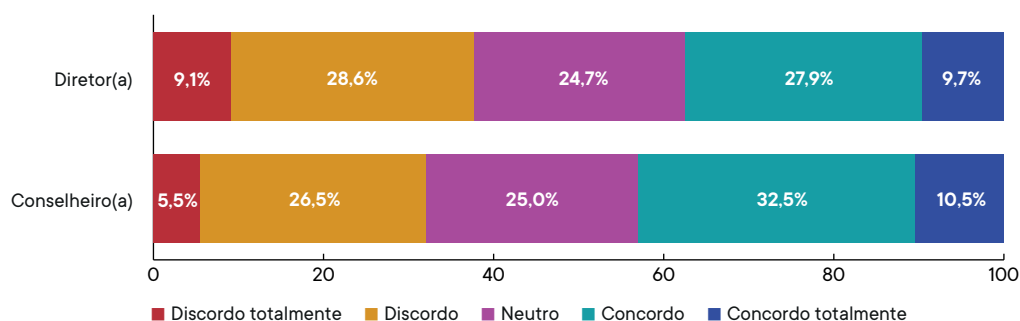
Há um modelo estruturado adequado e atualizado para o acompanhamento de riscos pelo conselho e diretoria. N= 351 respondentes (198 conselheiros e 153 diretores). As categorias “não se aplica” (0,6%) e “não sei” (1,1%) foram excluídas do gráfico.

Há uma percepção dividida e ainda pouco consolidada quanto à integração do contexto geopolítico, de maneira adequada, aos modelos de gestão de riscos das empresas. Embora 43% dos conselheiros e 37,6% dos diretores concordem que essa integração ocorre de forma adequada, os níveis de discordância são igualmente expressivos — 32% entre conselheiros e 37,7% entre diretores (Gráfico 8).

“[...] A questão do risco geopolítico está embutida em uma política maior de gestão de riscos da companhia. Então, já existia, não é novo, é um processo que já existia, mas que hoje o pessoal está dando mais atenção. (Conselheiro do setor de energia)”

**Insight relevante** — A percepção fragmentada sobre a presença da geopolítica nos modelos de gestão de riscos indica que a integração entre estratégia, governança e análise de contexto externo não é uma prática consolidada nas organizações. Para avançar, é fundamental estruturar *frameworks* que explicitem essa conexão, com critérios objetivos e comunicação clara entre conselho e diretoria sobre como os riscos geopolíticos estão sendo monitorados e tratados.

**Gráfico 8.** Integração de temas geopolíticos no modelo de gestão de riscos



Temas relacionados ao contexto geopolítico estão contemplados de maneira adequada no modelo de gestão de riscos da empresa. N= 354 respondentes (200 conselheiros e 154 diretores). As categorias “não se aplica” (0,0%) e “não sei” (0,3%) foram excluídas do gráfico.

### 3.3 Potencial do engajamento do conselho e diretoria: desafios na incorporação de perspectivas externas em contextos geopolíticos

**76%**

dos conselheiros (e 53,6% dos diretores) percebem baixo grau de resistência interna à adoção de medidas inovadoras em resposta ao cenário global.

Mais de **51%**

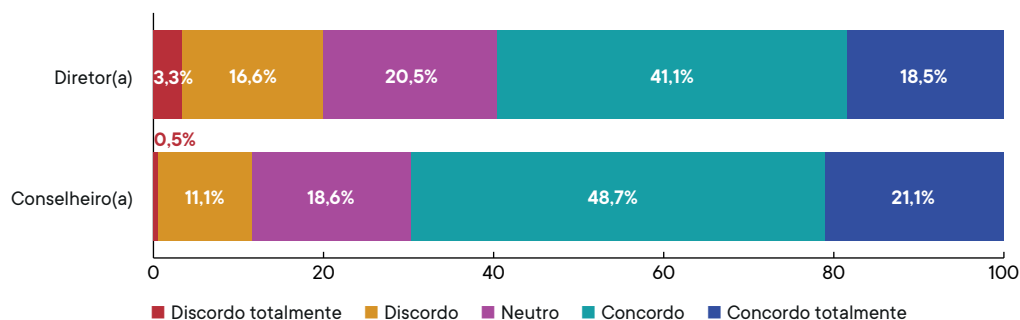
dos diretores avaliam que expectativas do conselho e ações da diretoria não estão alinhadas.

Organizações que **percebem maior sinergia** entre conselho e diretoria demonstram maior capacidade de resposta coordenada diante de riscos e oportunidades geopolíticas.

Uma percepção predominantemente positiva quanto ao comprometimento do conselho em integrar as melhores práticas de governança para lidar com o contexto geopolítico foi apontada por conselheiros (69,8%) e diretores (59,6%) (Gráfico 9). Já o comprometimento da diretoria também foi evidenciado de forma positiva entre diretores (62,6%), enquanto entre os conselheiros é ligeiramente inferior (57%) (Gráfico 10). Nota-se, portanto, que os conselheiros tendem a atribuir maior comprometimento ao próprio conselho do que à diretoria. Entre os diretores, o padrão se repete: a avaliação do comprometimento da diretoria é mais positiva do que aquela atribuída ao conselho.

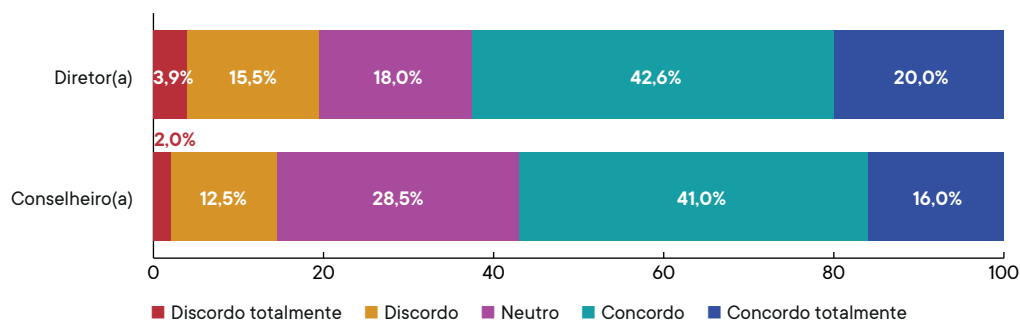
**Insight relevante** — A maioria dos respondentes reconhece o comprometimento dos conselhos e diretorias com as boas práticas de governança para lidar com o contexto geopolítico. No entanto, conselheiros se veem como mais comprometidos que diretores e vice-versa. Esse descompasso reforça a necessidade de maior articulação entre diretoria e conselho, com metas claras, critérios compartilhados e alinhamento sobre o que significa, na prática, estar preparado para lidar com a complexidade geopolítica nos negócios.

**Gráfico 9.** Comprometimento do conselho de administração na integração de práticas de governança corporativa para lidar com o contexto geopolítico



O conselho está suficientemente comprometido em integrar as melhores práticas de governança para lidar com o contexto geopolítico. N= 350 respondentes (199 conselheiros e 151 diretores). As categorias “não se aplica” (0,8%) e “não sei” (1,1%) foram excluídas do gráfico.

**Gráfico 10.** Comprometimento da diretoria na integração de práticas de governança corporativa para lidar com o contexto geopolítico

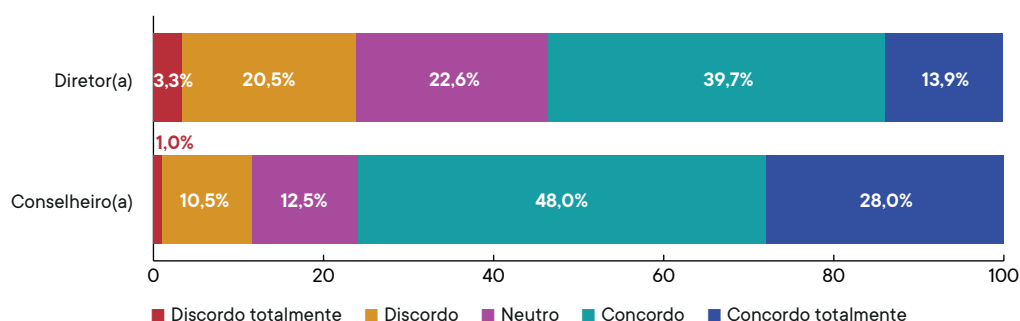


A diretoria está suficientemente comprometida em integrar as melhores práticas de governança para lidar com o contexto geopolítico. N= 355 respondentes (200 conselheiros e 155 diretores). As categorias “não se aplica” (0,0%) e “não sei” (0,6%) foram excluídas do gráfico.

A maioria dos conselheiros (76%) concorda que o colegiado não demonstra resistência à adoção de medidas inovadoras que poderiam fortalecer a atuação da empresa frente ao contexto geopolítico. No entanto, essa concordância é consideravelmente menor entre diretores (53,6%) (Gráfico 11).

**Insight relevante** — A diferença entre a autopercepção dos conselheiros e a avaliação dos diretores evidencia um ponto de atenção: a abertura à inovação pode estar mais no discurso do que na prática percebida. Para fortalecer o posicionamento estratégico frente ao contexto geopolítico, é fundamental promover um ambiente de governança mais fluido, com maior agilidade na tomada de decisão, disposição ao risco calculado e diálogo ativo entre conselho e diretoria sobre inovação organizacional.

**Gráfico 11.** Resistência do conselho à adoção de medidas inovadoras



Os membros do conselho não demonstram resistência à adoção de medidas inovadoras que poderiam posicionar melhor a empresa em relação ao contexto geopolítico. N= 351 respondentes (200 conselheiros e 151 diretores). As categorias “não se aplica” (0,8%) e “não sei” (0,8%) foram excluídas do gráfico.

Quase 85% dos conselheiros concordam que há espaço para o contraditório nas reuniões do conselho — um sinal importante de maturidade institucional e governança aberta ao debate estratégico (Gráfico 12).

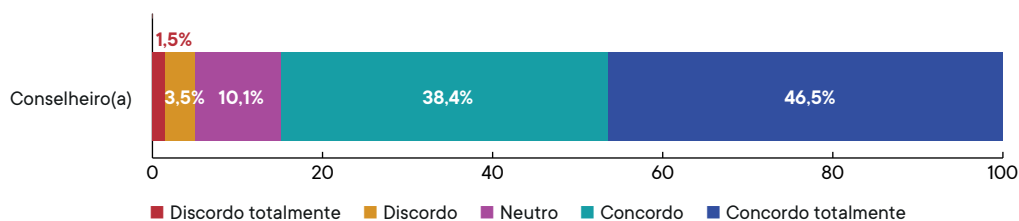
“As opiniões são todas postas na mesa. O que eu acho é que há dificuldade em tornar isso actionable items, na convergência de uma necessidade de ação. (Conselheiro do setor de papel e celulose)

Temos as nossas visões, temos a visão do executivo, temos a visão dos nossos consultores. O executivo ouvia o VP de estratégia, o VP financeiro e, claro, o CEO. E tem uma discussão aberta. (Conselheiro do setor de construção — shipyards)

”

**Insight relevante** — A ampla concordância sobre a existência de espaço para o contraditório nas reuniões do conselho reforça uma prática de governança moderna, baseada na escuta, no diálogo e na diversidade de pensamento. Essa abertura cria as condições necessárias para que decisões relacionadas à geopolítica — que frequentemente envolvem ambiguidade e múltiplas interpretações — sejam discutidas com profundidade e responsabilidade.

**Gráfico 12.** Nas reuniões do conselho há espaço para o contraditório



Nas reuniões do conselho, há espaço para o contraditório, com liberdade para expressar visões contrastantes sobre o contexto geopolítico. N= 198 conselheiros. As categorias “não se aplica” (0,0%) e “não sei” (0,6%) foram excluídas do gráfico.

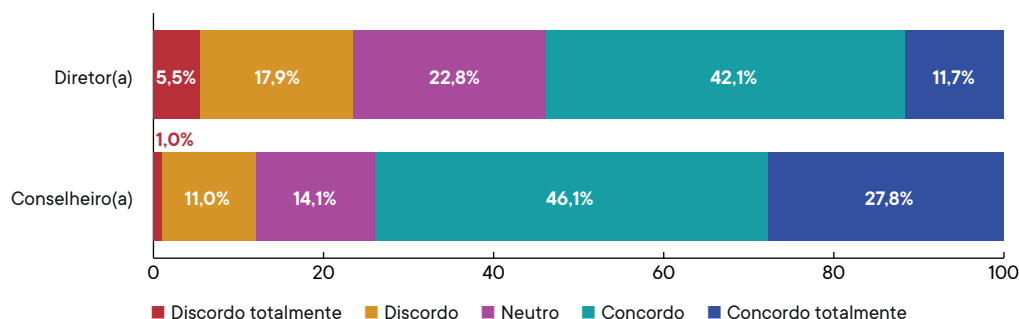
Há uma percepção positiva, mas não unânime, sobre a abertura do conselho a ideias externas que confrontam visões internas. Entre os conselheiros, 73,9% afirmam concordar que não há resistência a tais ideias. Já entre os diretores, o nível de concordância cai para 53,8% (Gráfico 13). Essa diferença chama atenção: enquanto o próprio conselho percebe-se como receptivo a visões externas desafiadoras, os diretores — que muitas vezes acompanham o processo de decisão, ou contratam esses especialistas — identificam um nível maior de resistência ou barreiras sutis à mudança de paradigma.

“[...] nós já tivemos dois consultores externos que vieram ao conselho falar sobre esse tema. Isso normalmente é feito no âmbito do planejamento estratégico, mas foi feito extemporaneamente e cada um tem a sua própria forma de se atualizar. (Conselheiro do setor de papel e celulose)

Até o momento, a gente não teve a necessidade de trazer especialistas externos para dar palestras ou para nos iluminarem [...], mas é um assunto que nos preocupa [...]. (Conselheiro do setor de agronegócio)

**Insight relevante** — A abertura a especialistas externos é essencial para ampliar o olhar estratégico do conselho diante de cenários geopolíticos complexos. A percepção positiva dos conselheiros é um bom sinal, mas a visão mais crítica dos diretores revela a importância de transformar essa abertura em prática estruturada — com espaço institucionalizado para a escuta ativa, o contraditório técnico e a incorporação efetiva de análises externas ao processo deliberativo.

**Gráfico 13.** Resistência do conselho a perspectivas externas que desafiam o modo de pensar



No conselho não há resistência a perspectivas trazidas por especialistas externos que desafiam o modo de pensar interno sobre o contexto geopolítico. N= 336 respondentes (191 conselheiros e 145 diretores). As categorias “não se aplica” (2,0%) e “não sei” (3,9%) foram excluídas do gráfico.

Em relação ao engajamento do conselho no tema, 59,7% dos conselheiros concordam que estudam materiais e informações sobre o contexto geopolítico. Já entre os diretores, essa taxa é um pouco menor, 49,3% de concordância (Gráfico 14). A diferença entre conselheiros e diretores também revela um possível desalinhamento de expectativas: os conselheiros parecem acreditar que estão se preparando adequadamente, enquanto os diretores são mais cautelosos em reconhecer esse nível de estudo por parte do conselho.

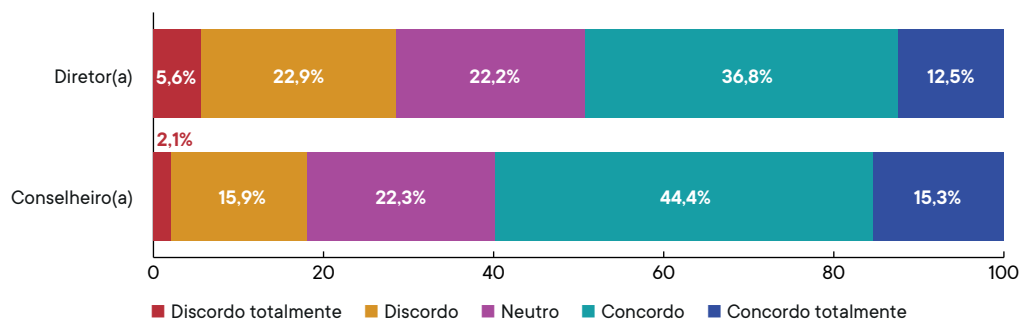
“A gente tem informações por meio de um informativo com artigos e análise de investidores semanal. (Conselheiro do setor de siderurgia)

[...] os conselheiros estão bem atuantes e têm estudado por conta própria a evolução das questões e têm, dessa forma, contribuído com algumas perguntas interessantes que acontecem durante a reunião. (Conselheiro do setor de óleo e gás)

”

**Insight relevante** — Embora a maioria dos respondentes reconheça que os conselheiros buscam se informar sobre geopolítica, os dados indicam que essa prática ainda é percebida como parcial ou desigual. Para que o conselho esteja cada vez mais preparado para lidar com riscos e oportunidades geopolíticas, é essencial institucionalizar o aprendizado contínuo, com acesso estruturado a conteúdos estratégicos, fontes confiáveis e espaços de discussão orientados à tomada de decisão.

**Gráfico 14.** Acompanhamento do contexto geopolítico por parte dos conselheiros



A maioria dos conselheiros estuda os materiais e informações para acompanhar o contexto geopolítico e seus impactos nas operações da empresa. N= 333 respondentes (189 conselheiros e 144 diretores). As categorias “não se aplica” (0,8%) e “não sei” (5,9%) foram excluídas do gráfico.

Os conselheiros entrevistados relataram práticas variadas de acesso a informações e capacitação sobre riscos e oportunidades geopolíticas. Conselhos mais maduros relatam o uso de fontes estratégicas de inteligência, como *think tanks*, fóruns internacionais, especialistas setoriais e consultorias globais, frequentemente associados a ciclos de planejamento e atualização estratégica. Em empresas com atuação global, essa prática se articula com interlocuções de alto nível — incluindo CEOs com acesso a líderes globais — e eventos como congressos internacionais, reforçando o conselho como um *hub* de escuta qualificada. A Figura 2 apresenta as principais fontes de informação do conselho sobre geopolítica, além dos desafios e limitações, coletados a partir das entrevistas.

**Figura 2.** Como os conselhos se informam sobre geopolítica



#### Fontes de informação

- Interlocução com lideranças globais
- Participação em conferências
- *Think tank* e consultorias



#### Mecanismos internos

- Comitês temáticos e *deep dives*
- Troca informal entre conselheiros
- Relatos locais de subsidiárias



#### Integração com estratégia

- Atualização anual da estratégia
- Inclusão em painéis de estresse
- Discussões pontuais em reuniões



#### Desafios e limitações

- Falta de estrutura dedicada
- Risco de visão obsoleta (nova estrutura geopolítica)

### 3.4 Processos e recursos do conselho: bases para decisões estratégicas em cenários geopolíticos

Acima de **33%** dos respondentes discordam que as informações disponíveis sobre o contexto geopolítico são suficientes para que o conselho fundamente suas decisões estratégicas.

**43%** dos conselheiros discordam que as tecnologias habilitadoras disponíveis, como a inteligência artificial, são adequadas para a análise das implicações do contexto geopolítico nos negócios.

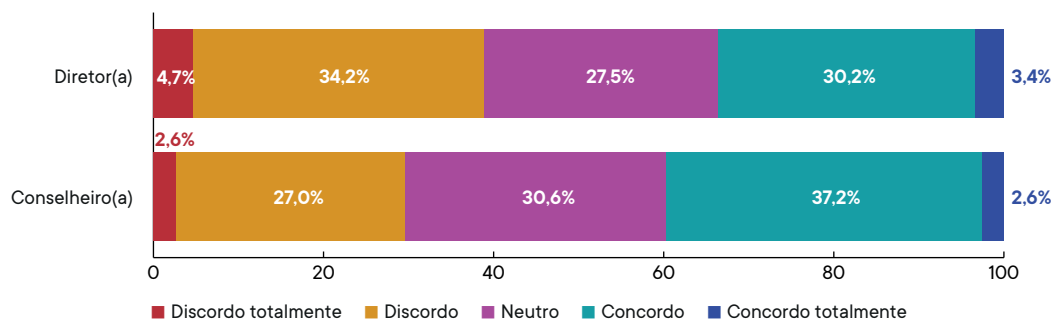
Aproximadamente **50%** dos conselheiros e diretores apontam para ausência ou fragilidade dos processos estruturados para monitoramento dos conselhos em relação às crises geopolíticas.

Na avaliação dos diretores, predomina uma percepção discordante quanto à suficiência das informações geopolíticas disponíveis para subsidiar as decisões do conselho (38,9%). Entre os conselheiros, a visão é um pouco mais favorável: 39,8% consideram as informações disponíveis suficientes, embora uma parcela relevante (29,6%) as considere insuficientes (Gráfico 15). Isso indica que há uma percepção de ausência de dados, análises ou sistematização adequada para embasar decisões estratégicas sensíveis ao contexto geopolítico.

“ Não há necessidade ainda de termos um departamento de certo porte estudando essas questões, especificamente. Elas fazem parte da estratégia, elas estão dentro da cadeia do negócio, mas elas ainda são pinçadas de várias fontes.  
(Conselheiro do setor de agronegócio) ”

**Insight relevante** — A insuficiência percebida de informações geopolíticas no processo decisório do conselho representa um ponto de vulnerabilidade para a governança estratégica. Para avançar, é fundamental fortalecer a produção e circulação de inteligência geopolítica nas organizações, seja por meio de fontes externas confiáveis, integração com especialistas ou criação de mecanismos internos de monitoramento e interpretação de tendências globais.

**Gráfico 15.** Disponibilidade de informações sobre o contexto geopolítico



As informações disponíveis sobre o contexto geopolítico são suficientes para que o conselho fundamente suas decisões estratégicas. N= 345 respondentes (196 conselheiros e 149 diretores). As categorias “não se aplica” (1,1%) e “não sei” (2,2%) foram excluídas do gráfico.

Tanto conselheiros (43%) quanto diretores (36,8%) manifestaram uma percepção predominantemente de discordância quanto à adequação de tecnologias para fins de análise geopolítica no contexto corporativo (Gráfico 16). Isso sugere que, apesar do avanço das tecnologias analíticas, ainda há uma lacuna de confiança ou conhecimento sobre seu uso para interpretar variáveis geopolíticas.

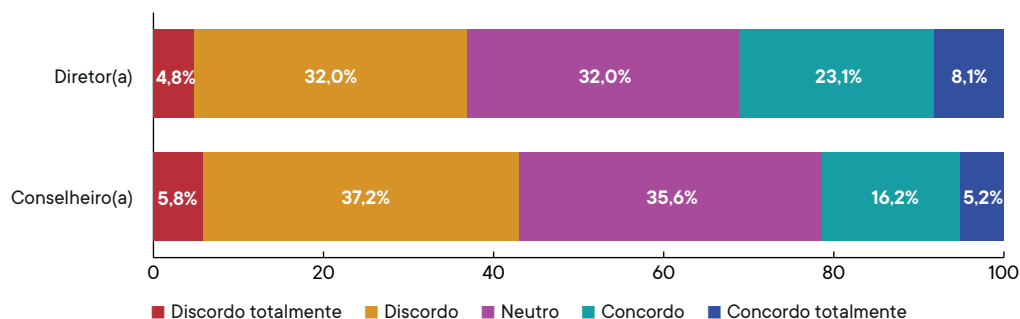
“ Eu acho que a gente usa ainda hoje menos do que as ferramentas de inteligência artificial têm o potencial para contribuir. (Conselheiro do setor de energia — petróleo e gás)

[...] a preocupação desse conselho ainda está muito voltada, não para o uso da inteligência artificial, mas, sim, para a cibersegurança. Então, todas as últimas discussões que a gente esteve envolvendo de alguma forma a tecnologia da informação estavam voltadas à cibersegurança, ataques, etc. (Conselheiro do setor de óleo e gás)

”

**Insight relevante** — O baixo nível de confiança nas tecnologias, como a IA, para análise geopolítica evidencia um desafio de maturidade digital e analítica. Para que essas ferramentas sejam reconhecidas como aliadas na antecipação de riscos e oportunidades globais, será importante fortalecer a familiaridade das lideranças com essas soluções, compartilhar exemplos práticos de uso e integrá-las aos processos de tomada de decisão de forma mais visível e conectada à estratégia.

**Gráfico 16. Adequação de tecnologias habilitadoras (IA) para análise do contexto geopolítico**

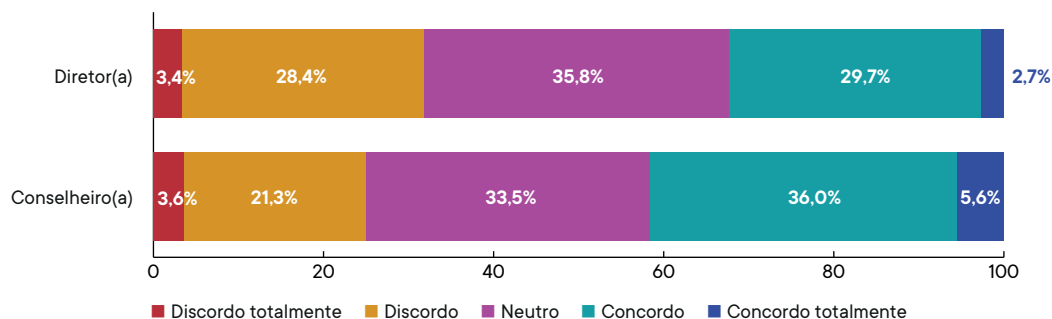


As tecnologias habilitadoras disponíveis, como a inteligência artificial, são adequadas para a análise das implicações do contexto geopolítico nos negócios da empresa. N= 338 respondentes (191 conselheiros e 147 diretores). As categorias “não se aplica” (1,4%) e “não sei” (3,9%) foram excluídas do gráfico.

A alocação adequada de recursos, por parte do conselho, para o enfrentamento de questões geopolíticas é percebida de forma predominantemente discordante ou neutra — especialmente entre diretores. Apenas 41,6% dos conselheiros e 32,4% dos diretores concordam que os recursos são alocados adequadamente. Destaca-se, ainda, o elevado percentual de neutralidade (35,8% entre diretores e 33,5% entre conselheiros) (Gráfico 17).

**Insight relevante** — O baixo percentual de concordância (abaixo de 42%) — tanto de conselheiros quanto de diretores — pode refletir falta de visibilidade sobre o processo de alocação de recursos, ausência de critérios explícitos ou decisões que não são comunicadas de forma clara à organização. Tal cenário aponta para uma lacuna entre discurso estratégico e ação concreta. Para fortalecer a governança nessa dimensão, é essencial estabelecer prioridades orçamentárias claras, critérios objetivos de alocação e indicadores de acompanhamento, demonstrando o compromisso real com a resiliência organizacional diante do cenário global.

**Gráfico 17. Alocação de recursos para lidar com as consequências geopolíticas**

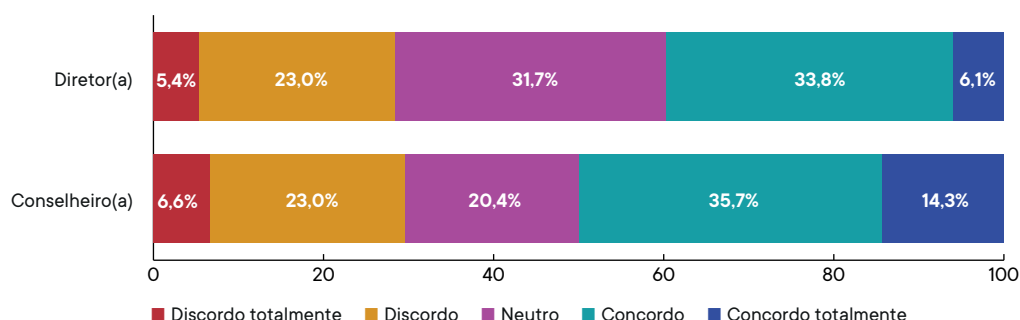


O conselho assegura alocação adequada de recursos para lidar com as consequências do contexto geopolítico. N= 345 respondentes (197 conselheiros e 148 diretores). As categorias “não se aplica” (2,0%) e “não sei” (1,4%) foram excluídas do gráfico.

O contexto geopolítico é discutido em reuniões de planejamento estratégico na visão de 50% dos conselheiros e 39,9% dos diretores. Em contraste, os níveis de discordância somam cerca de 29% em ambos os grupos (Gráfico 18). Isso sugere que uma parte considerável dos respondentes não reconhece a geopolítica como pauta recorrente ou institucionalizada no planejamento estratégico das empresas.

**Insight relevante** — A presença ainda limitada da temática geopolítica nos espaços formais de planejamento estratégico, principalmente na percepção dos diretores, sinaliza uma oportunidade relevante de fortalecimento da governança. Inserir de forma mais consistente esse debate no planejamento estratégico de médio e longo prazo — com apoio de dados, cenários e especialistas — pode ampliar a capacidade de antecipação da organização, promover uma visão mais integrada dos riscos e contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais resilientes e alinhadas ao contexto global.

**Gráfico 18.** Inserção da discussão geopolítica em reuniões do planejamento estratégico

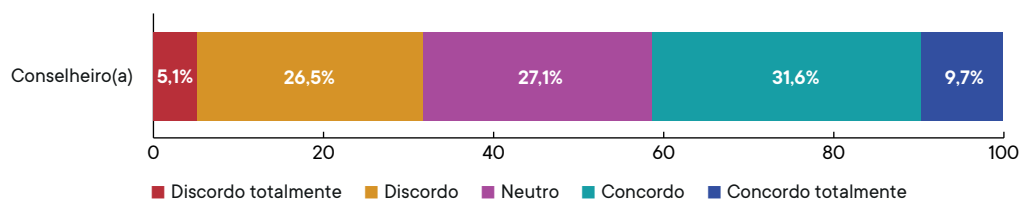


A discussão do contexto geopolítico está inserida em reuniões dedicadas ou exclusivas ao planejamento estratégico. N= 344 respondentes (196 conselheiros e 148 diretores). As categorias "não se aplica" (2,0%) e "não sei" (1,7%) foram excluídas do gráfico.

Há uma visão fragmentada dos conselheiros sobre a ocorrência de discussões em profundidade sobre o contexto geopolítico e suas implicações para o negócio. No entanto, há uma predominância daqueles que concordam que tais discussões ocorrem (41,3%) (Gráfico 19). A distribuição equilibrada entre concordância, neutralidade e discordância indica que, embora existam iniciativas pontuais, o tema ainda não é abordado com profundidade pelo conselho. Além disso, o alto índice de neutralidade sugere que nem todos os conselheiros têm clareza sobre a profundidade dessas discussões.

**Insight relevante** — A ausência de uma percepção dominante sobre a discussão em profundidade do contexto geopolítico revela um desafio de priorização e consistência para os conselhos. Para garantir decisões informadas e alinhadas ao cenário global, é fundamental que o conselho estabeleça rituais deliberativos que promovam análises aprofundadas, baseadas em evidências, com apoio técnico e espaço para o contraditório.

**Gráfico 19.** Discussão com profundidade do contexto geopolítico e suas implicações

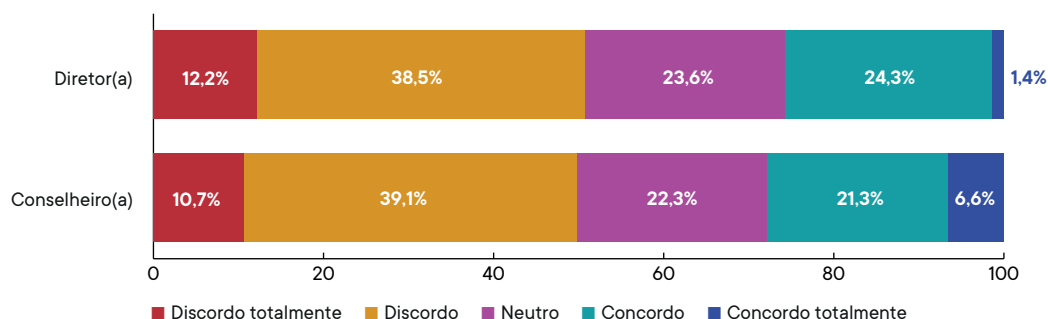


O conselho discute com profundidade o contexto geopolítico e suas implicações para o negócio. N= 196 conselheiros. As categorias “não se aplica” (0,9%) e “não sei” (0,3%) foram excluídas do gráfico.

Detectou-se uma forte percepção de ausência de processos estruturados para monitoramento de crises geopolíticas pelo conselho, tanto entre conselheiros (49,8%) quanto entre diretores (50,7%) (Gráfico 20).

**Insight relevante** — A ausência percebida de processos estruturados para monitorar crises geopolíticas no conselho revela uma vulnerabilidade estratégica. Diante de um cenário global marcado por volatilidade, incerteza e interdependência, é essencial que as organizações avancem na criação de modelos formais de monitoramento, análise de cenários e resposta rápida — garantindo que o conselho tenha condições de atuar de forma informada, preventiva e responsiva.

**Gráfico 20.** Existência de processos estruturados de monitoramento de crises geopolíticas



Há processos estruturados para monitoramento do conselho em relação às crises geopolíticas. N= 345 respondentes (197 conselheiros e 148 diretores). As categorias “não se aplica” (1,4%) e “não sei” (2,0%) foram excluídas do gráfico.

### 3.5 Competências e comitês: estrutura para integrar a geopolítica no conselho

Menos de **48%**  
dos respondentes concordam que  
o conselho reúne diversidade de  
competências necessárias para lidar  
com o contexto geopolítico.

Mais de **47%**  
dos conselheiros discordam que a  
análise do contexto geopolítico seja  
parte das atribuições de um dos  
comitês do CA.

Há uma percepção dividida quanto à existência de diversidade de competências no conselho, para lidar com os desafios impostos pelo cenário geopolítico. Entre os diretores, predomina uma visão negativa, com apenas 39,7% concordando que há diversidade suficiente. Já entre os conselheiros, embora haja uma percepção ligeiramente mais positiva, o índice permanece baixo (47,3%) (Gráfico 21). Esses resultados sugerem que, mesmo com avanços na inclusão de diversidade funcional e setorial, os conselhos ainda precisam ampliar significativamente a presença de profissionais com sólida *expertise* geopolítica e uma visão sistêmica dos riscos globais.

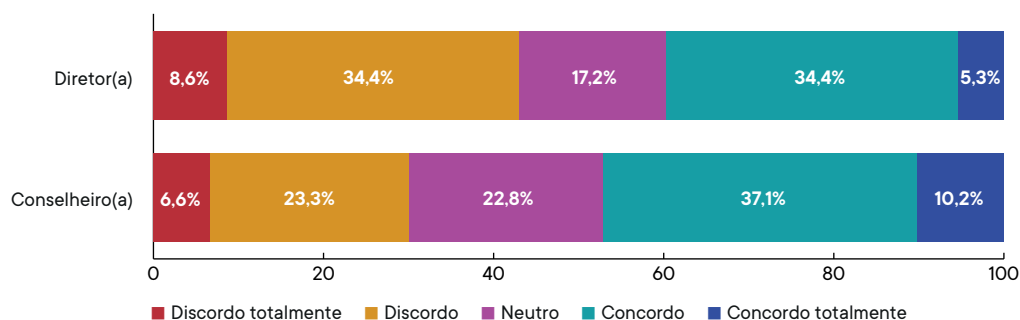
“A gente tem hoje ainda um conselho com aquelas disciplinas mais tradicionais, como financeira, auditoria, governança, segmentos técnicos da área ligada à empresa. Mas, eu vejo como uma boa prática se trabalhar com essa visão de conselhos também com experiência tanto na parte de inteligência artificial, como também nessa parte de riscos geopolíticos. (Conselheiro do setor de energia — petróleo e gás)

[...] eu considero que esse conselho está bem diverso. Ele traz visões bem interessantes de vários lugares. Há pessoas ali que já tiveram experiências em muitos lugares do mundo [...]. Há ainda duas executivas que trabalham e viajam muito [...] elas têm essa percepção dos riscos também das empresas que elas representam nesses outros países. Então, eu hoje vejo que, para essa empresa, o conselho está bem equilibrado, bem diverso. (Conselheiro do setor de óleo e gás)

”

**Insight relevante** — A baixa percepção sobre a existência de diversidade de competências no conselho para lidar com a geopolítica indica uma lacuna de capacidades estratégicas. Para que a governança esteja preparada para enfrentar um ambiente externo volátil e interconectado, é essencial revisar critérios de composição do conselho. Integrar perfis com experiência em assuntos globais, risco internacional, inteligência política ou segurança institucional pode elevar capacidade de antecipação e posicionamento da organização.

**Gráfico 21.** Percepção sobre a diversidade de competências para lidar com o contexto geopolítico



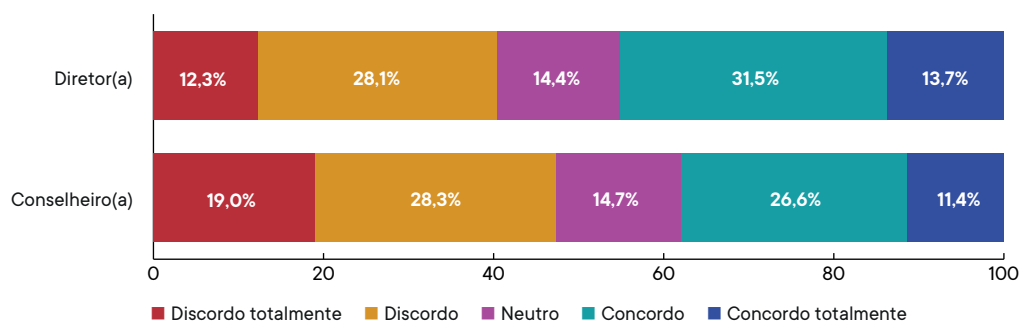
O conselho reúne diversidade de competências necessárias para lidar com o contexto geopolítico. N= 348 respondentes (197 conselheiros e 151 diretores). As categorias “não se aplica” (1,7%) e “não sei” (0,8%) foram excluídas do gráfico.

Sobre a formalização da análise do contexto geopolítico como uma responsabilidade de comitês do conselho de administração (CA), há uma considerável taxa de discordância, que chega a 47,3% entre conselheiros e 40,4% entre diretores (Gráfico 22).

“ [...] hoje nós não temos um comitê específico para isso. [...] nós temos um comitê de auditoria e temos um comitê, vamos chamar de estratégia, e temos um comitê também de sustentabilidade [...]. E esses três comitês, de uma certa maneira, de forma transversal, eles têm coberto esses diversos assuntos. Esses assuntos, em algum momento, eles sobem e se fecham no próprio conselho. (Conselheiro do setor de agronegócio). ”

**Insight relevante** — A ausência de clareza sobre a responsabilidade formal por temas geopolíticos pode comprometer a capacidade da governança de atuar com foco, regularidade e profundidade nesse eixo crítico. Para superar esse desafio, é essencial definir a atribuição de acompanhamento da temática, com conexão com especialistas e processos de monitoramento contínuo, fortalecendo a institucionalização da agenda geopolítica na estrutura de governança.

**Gráfico 22.** Análise do contexto geopolítico como parte das atribuições dos comitês do CA



A análise do contexto geopolítico é parte das atribuições de um dos comitês do CA. N= 330 respondentes (184 conselheiros e 146 diretores). As categorias “não se aplica” (5,6%) e “não sei” (2,0%) foram excluídas do gráfico.

### 3.6 Sinergia entre conselho e diretoria: eficácia decisória e alinhamento geopolítico

Mais de **68%**

dos conselheiros concordam que a interface entre o conselho e diretoria propicia a tomada de decisão eficaz em relação ao contexto geopolítico.

Menos de **49%**

dos diretores concordam que as expectativas do conselho e as ações propostas pela diretoria para lidar com o contexto geopolítico estejam alinhadas.

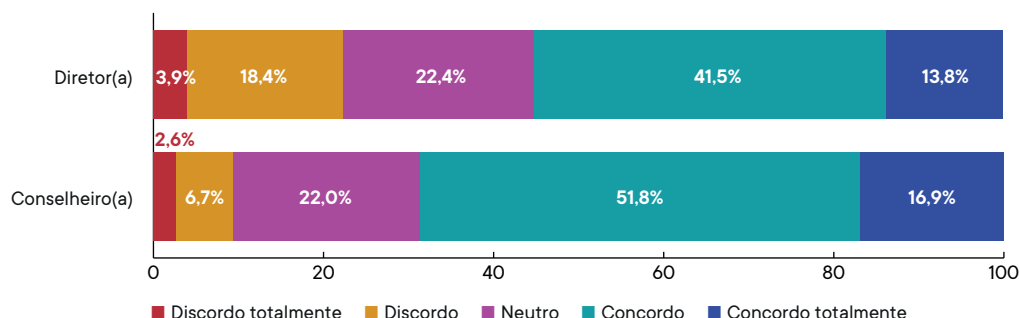
Há uma percepção majoritariamente positiva quanto à eficácia da articulação entre conselho e diretoria diante do cenário geopolítico, embora existam diferenças relevantes entre os grupos. Entre os conselheiros, 68,7% concordam que essa interação é eficaz, enquanto entre os diretores a concordância é menor, alcançando apenas 55,3% (Gráfico 23). Esses dados sugerem que, embora o canal de diálogo possa estar funcionando, é possível que existam assimetrias de expectativas, falhas pontuais de alinhamento ou ausência de mecanismos estruturados que garantam uma integração estratégica consistente entre as duas instâncias de governança.

“ [...] existe uma relação de muita confiança, de muita transparência entre o conselho e a diretoria executiva, e, dessa forma então, eles trazem o problema. Eles chegam ali, relatam o problema, falam das dificuldades, trazem as suas vulnerabilidades. Então, eu acho que tem sido bastante positivo nesse aspecto. (Conselheiro do setor de óleo e gás).

”

**Insight relevante** — A percepção de que há uma boa interface entre conselho e diretoria na tomada de decisões geopolíticas é um sinal positivo de maturidade da governança. No entanto, os níveis de neutralidade e discordância indicam que ainda há espaço para melhorar o alinhamento, a comunicação e a convergência de critérios estratégicos entre as instâncias, especialmente em relação ao contexto geopolítico.

**Gráfico 23.** Interface entre conselheiro e diretoria propicia tomada de decisão eficaz em relação ao contexto geopolítico



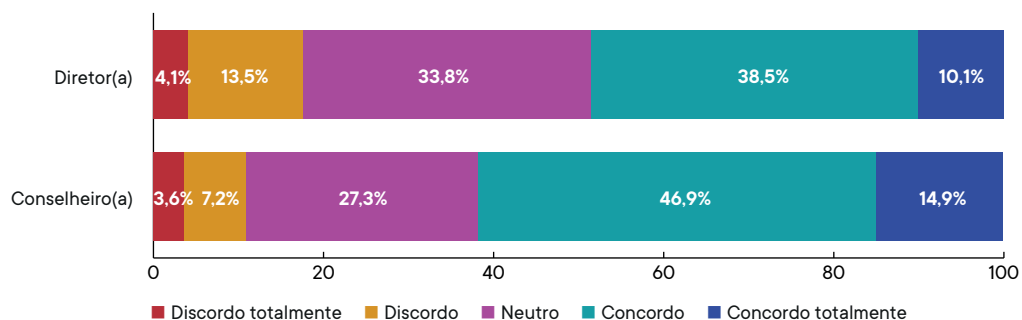
A interface entre o conselho e diretoria propicia a tomada de decisão eficaz em relação ao contexto geopolítico. N= 347 respondentes (195 conselheiros e 152 diretores). As categorias “não se aplica” (2,5%) e “não sei” (0,3%) foram excluídas do gráfico.

Em relação ao alinhamento de expectativas do conselho e as ações propostas pela diretoria, a percepção de conselheiros e diretores é positiva, porém com assimetrias relevantes entre os grupos. Entre os conselheiros, 61,8% concordam que há tal alinhamento, enquanto, entre os diretores, esse índice cai para 48,6% (Gráfico 24). A diferença de percepção entre os grupos é significativa: os conselheiros acreditam estar mais alinhados com a diretoria do que os próprios diretores reconhecem, possivelmente por conta de diferentes critérios de avaliação, lacunas de comunicação ou desalinhamento na priorização e ritmo das ações.

“ A interação entre o conselho e a diretoria se dá na apresentação das pautas, nas apresentações dos resultados, mas de uma forma muito técnica. [...] Não sobre o contexto geopolítico. (Conselheiro do setor de energia — petróleo e gás) ”

**Insight relevante** — Embora o alinhamento entre conselho e diretoria em temas geopolíticos seja percebido, os dados revelam dissonância entre a visão dos formuladores (conselho) e dos executores (diretoria). Esse descompasso reforça a necessidade de criar mecanismos de coordenação mais robustos — como rituais de alinhamento, painéis de acompanhamento estratégico e *feedback* estruturado — para garantir que expectativas se traduzam em ações concretas e eficazes diante de um ambiente global em constante transformação.

**Gráfico 24.** Alinhamento de expectativas do conselho e ações da diretoria para lidar com o contexto geopolítico

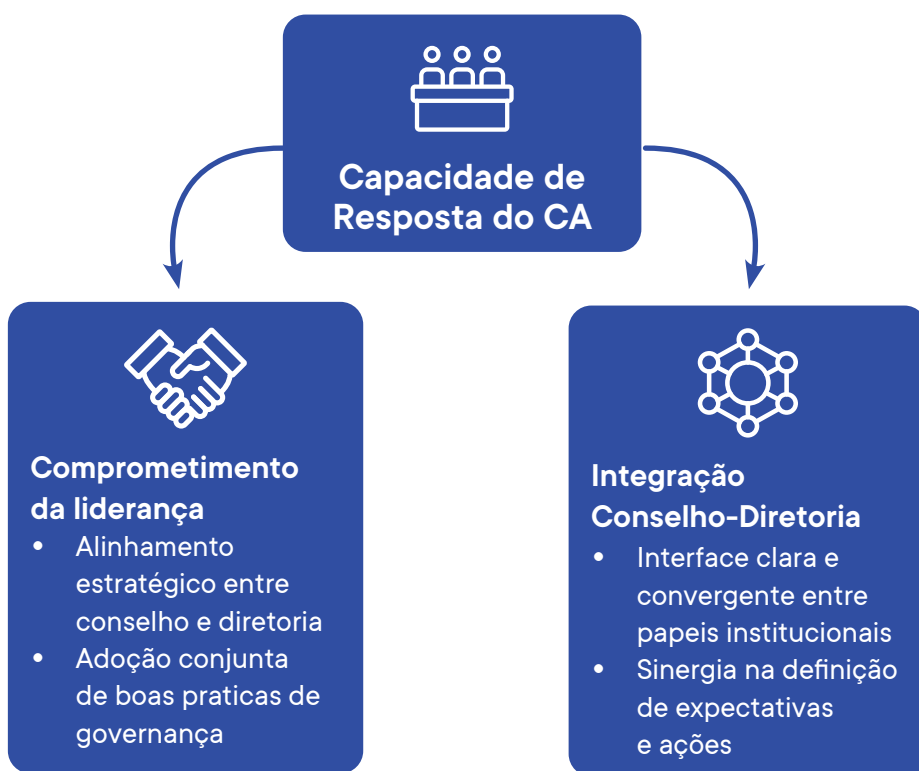


As expectativas do conselho e as ações propostas pela diretoria para lidar com o contexto geopolítico estão alinhadas. N= 342 respondentes (194 conselheiros e 148 diretores). As categorias “não se aplica” (3,6%) e “não sei” (0,6%) foram excluídas do gráfico.

### 3.7 Relações-chave para capacidade de resposta dos conselhos

A capacidade de resposta do conselho de administração frente ao contexto geopolítico depende diretamente de um engajamento coordenado e de processos bem articulados nos níveis mais altos da organização.

**Figura 3.** Alicerces para capacidade de resposta do CA frente ao contexto geopolítico



Nota. Os dois alicerces apresentam coeficientes de correlação fortes (maiores que 0,70).

A Figura 3 apresenta dois importantes alicerces para a capacidade de resposta dos conselhos a desafios impostos pelo contexto geopolítico, a partir das correlações mais fortes entre os itens avaliados no questionário. O primeiro deles é o **comprometimento da liderança**, que considera o “**alinhamento estratégico**

**entre conselho e diretoria**", além da **"adoção de boas práticas de governança corporativa"**, para lidar com o contexto geopolítico. Esse alto grau de alinhamento estratégico demonstra que, quando ambos os níveis de governança (conselho e diretoria) compartilham visões e práticas de governança, aumenta-se a capacidade de converter incertezas externas em oportunidades de inovação e resiliência organizacional.

Outro alicerce é a **integração entre conselho e diretoria**, em que **"a interface institucional clara para decisões geopolíticas"** e **"o alinhamento de expectativas e ações"** apresentam alta correlação (0,76). Quando esses fatores andam juntos, promovem agilidade na tomada de decisão e coesão nas respostas ao contexto geopolítico.

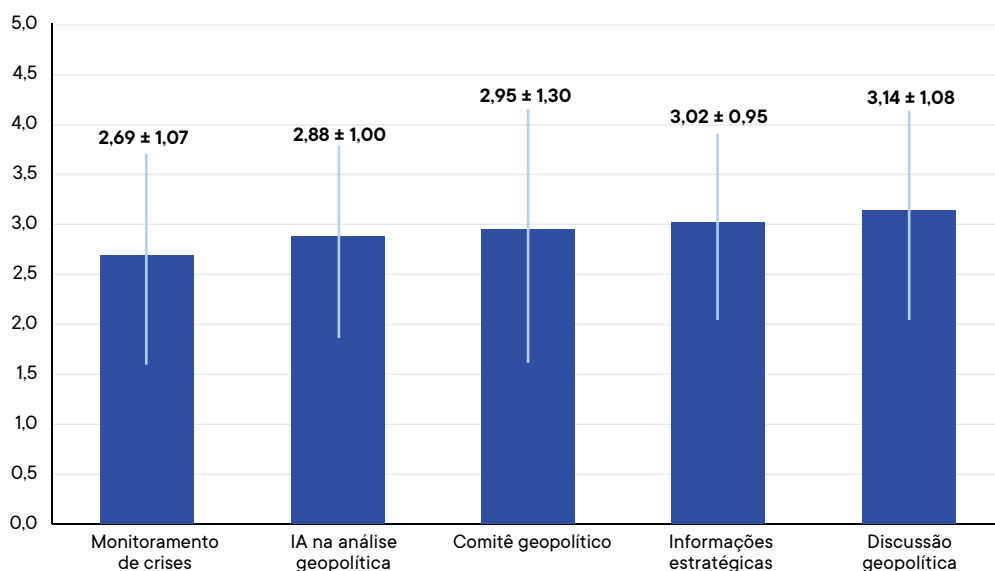
**Insight relevante** — O alto grau de alinhamento estratégico entre conselho e diretoria, aliado a uma interface institucional clara e convergente, age como um multiplicador da agilidade e da coesão decisória frente ao contexto geopolítico. Esforços que fortaleçam simultaneamente o comprometimento da liderança e a integração entre instâncias de governança geram um ganho de capacidade de resposta superior ao investimento isolado em qualquer um desses aspectos.

### 3.8 Pontos de atenção: fatores com maior discordância entre conselheiros e diretores

Os fatores com **maior discordância**, entre **conselheiros e diretores**, sobre a atuação do conselho frente ao contexto geopolítico, são o monitoramento estrutural de crises e a adoção efetiva de tecnologias de IA. Isso reforça a urgência de evoluir para um “Conselho Geopolítico 4.0” capaz de transformar essas lacunas em vantagem competitiva.

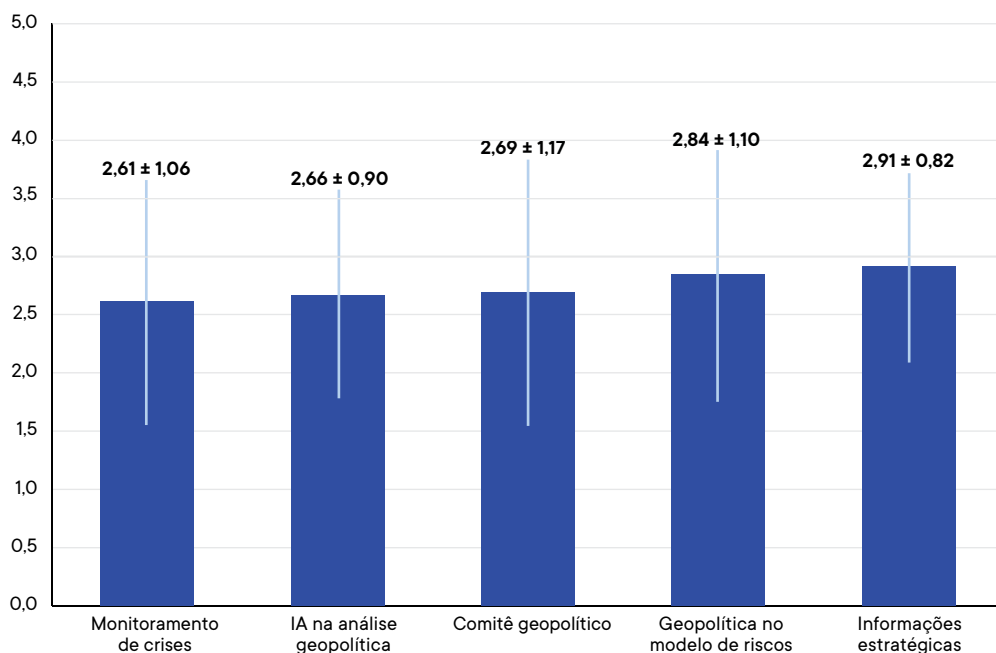
Ao segmentar as respostas por perfil ocupacional (conselheiros e diretores), verificou-se que 5 das 21 questões apresentaram médias inferiores a 3,0 (Gráfico 25). Os menores escores referem-se a “processos estruturados de monitoramento geopolítico” (2,69) e à “adequação de tecnologias habilitadoras, como inteligência artificial, na análise das implicações do contexto global nos negócios” (2,88).

**Gráfico 25.** Percepções sobre atuação do conselho: médias e variabilidade das avaliações por principal ocupação



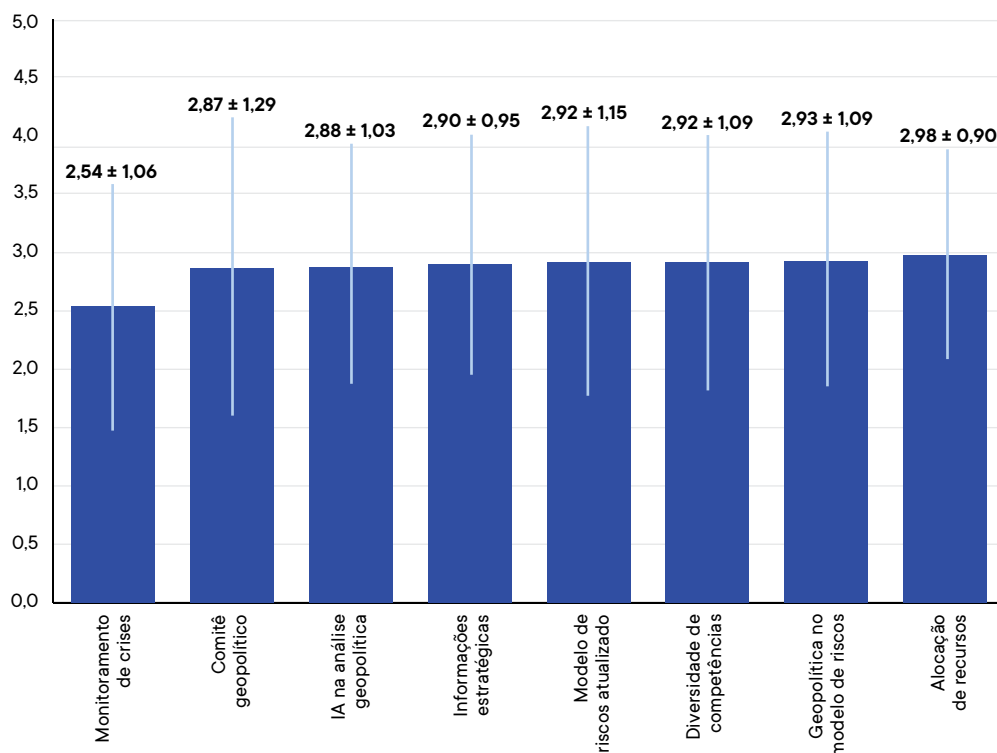
Quando segmentadas por gênero (masculino e feminino), também 5 das 21 questões registraram médias inferiores a 3,0 (Gráfico 26). Os menores escores referem-se aos mesmos dois fatores identificados na avaliação por ocupação (monitoramento de crises e IA na análise geopolítica), agora com médias ainda mais baixas (2,61 e 2,66, respectivamente).

**Gráfico 26.** Percepções sobre atuação do conselho: médias e variabilidade das avaliações por gênero



Na segmentação por tipo societário (empresas listadas e não listadas na bolsa), 8 das 21 afirmativas registraram médias abaixo de 3,0 (Gráfico 27). Mais uma vez, dois dos menores escores recaem sobre “processos estruturados de monitoramento geopolítico” (2,54) e “adequação de tecnologias habilitadoras, como inteligência artificial” (2,88). Cabe destacar que, nessa segmentação, a avaliação do monitoramento geopolítico sofreu novo recuo, enquanto a percepção sobre o uso de IA teve leve melhora em relação às análises anteriores.

**Gráfico 27.** Percepções sobre atuação do conselho: médias e variabilidade das avaliações por tipo societário



A análise integrada das três segmentações (por ocupação principal, gênero e tipo societário) revela que as avaliações mais baixas recaem de forma consistente sobre a falta de processos formais de monitoramento geopolítico e a insuficiente adoção de tecnologias habilitadoras, como a IA. Essa uniformidade de percepção, independentemente do perfil do respondente, aponta para uma fragilidade estrutural na governança geopolítica que transcende diferenças de cargo, gênero ou porte da empresa, comprometendo a visão preventiva e analítica do conselho.

**Insight relevante** — Para transformar essas fragilidades em vantagem competitiva, é imperativo avançar rumo a um **“Conselho Geopolítico 4.0”**: um modelo em que o monitoramento contínuo se apoia em painéis dinâmicos de Indicadores-chave de Riscos (KRIs) integrados aos sistemas de Governança, Riscos e Compliance (GRC), enquanto modelos preditivos iterativos, sustentados por IA, antecipam cenários de tensão e oferecem recomendações acionáveis. Ao adotar essa governança digital híbrida, que alia expertise humana e análise automatizada, as organizações elevam não apenas sua capacidade de resposta a crises geopolíticas, mas também consolidam uma cultura de protagonismo estratégico no mercado global.

### 3.9 Diferenças de percepção sobre a atuação do conselho de administração por perfil de respondente

Os **diretores tendem a avaliar** a atuação do conselho de administração frente ao contexto geopolítico **com médias inferiores** às dos **próprios conselheiros**.

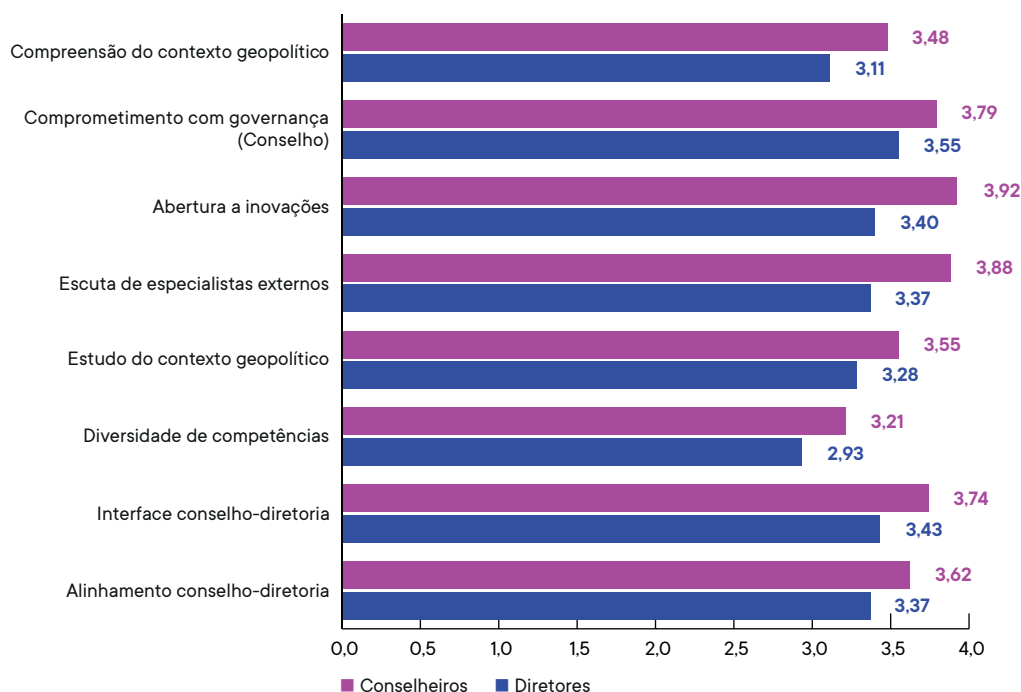
Os **diretores sinalizaram alguns pontos de atenção**: o entendimento dos impactos geopolíticos, o comprometimento em integrar boas práticas de governança corporativa no tratamento do tema, a abertura à inovação e à escuta de especialistas externos.

Os diretores registraram médias de avaliação consistentemente inferiores às dos conselheiros em 17 das 21 questões analisadas. As diferenças são estatisticamente significativas para 8 questões (Gráfico 28).

Em especial, mostraram maior discordância em fatores como o entendimento dos impactos geopolíticos, o comprometimento em integrar boas práticas de governança corporativa no tratamento do tema, a abertura à inovação e à escuta de especialistas externos, bem como na qualidade da interface conselho–diretoria e no alinhamento entre expectativas e ações. Esses resultados apontam para uma oportunidade clara de aprimorar práticas e processos que promovam maior coesão e sintonia de percepções entre conselheiros e diretores.

**Insight relevante** — Os resultados reforçam a necessidade de fortalecer o diálogo entre conselho e diretoria, promovendo uma escuta ativa e uma avaliação mútua integrada sobre os desafios estratégicos. A convergência de percepções é essencial para uma governança mais eficaz e responsiva aos riscos e oportunidades do contexto atual.

**Gráfico 28.** Aspectos do conselho de administração com maior discordância por parte dos diretores



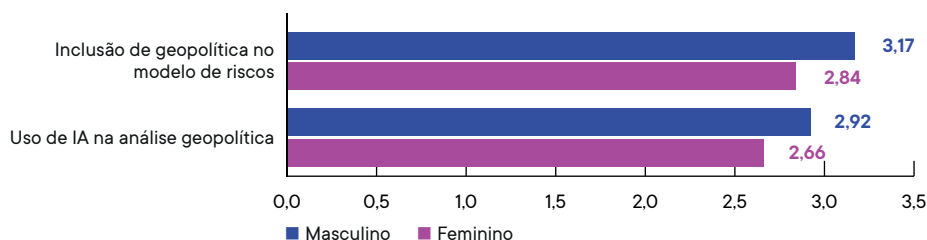
O **gênero feminino** tende a **avaliar** a atuação do conselho de administração frente ao contexto geopolítico **com médias inferiores** às do **gênero masculino**.

O **gênero feminino** sinaliza como **pontos de atenção** a integração de temas geopolíticos ao modelo de gestão de riscos e a adequação de tecnologias habilitadoras, como a IA na análise do contexto geopolítico.

Em relação às diferenças de percepções entre gêneros, as respondentes do gênero feminino avaliaram com médias menores a atuação do conselho de administração frente ao contexto geopolítico em 18 das 23 questões analisadas. Foram atribuídas pontuações particularmente baixas e estatisticamente significativas à integração de temas geopolíticos ao modelo de gestão de riscos (2,84) e à adequação de tecnologias habilitadoras, como a IA, na análise do contexto geopolítico (2,66) (Gráfico 29).

**Insight relevante** — As percepções distintas reforçam a necessidade de promover capacitações direcionadas, *workshops* práticos e fóruns de diálogo que ampliem o domínio dessas ferramentas e garantam maior coesão nas decisões estratégicas, equacionando essa disparidade e fortalecendo a governança de riscos.

**Gráfico 29.** Aspectos do conselho de administração com maior discordância do gênero feminino



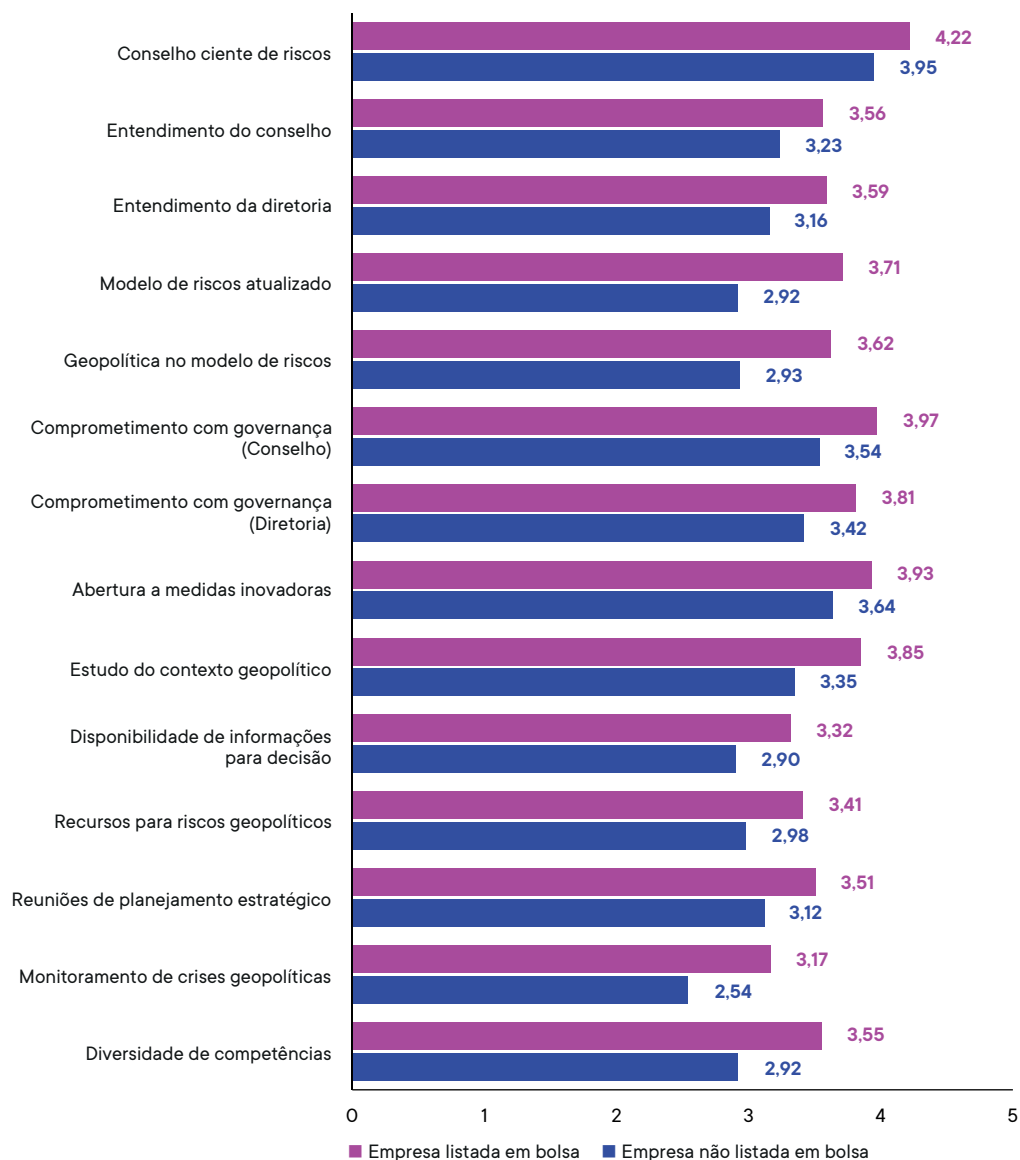
Os respondentes de **empresas não listadas** em bolsa tendem a avaliar a atuação do conselho de administração frente ao contexto geopolítico com **médias inferiores** às dos respondentes de empresas listadas em bolsa.

Os respondentes de **empresas listadas** avaliam melhor a atuação do CA em relação a: existência de modelos estruturados para acompanhamento de riscos; engajamento dos conselheiros com materiais sobre o tema; comprometimento com boas práticas; diversidade de competências no conselho; e monitoramento de crises.

Em 22 das 23 questões, os respondentes das empresas não listadas avaliam com médias menores a atuação do conselho de administração frente ao contexto geopolítico, em comparação com os respondentes de empresas listadas. São atribuídas médias particularmente baixas, pelas empresas não listadas, para: existência de modelos estruturados para acompanhamento de riscos (2,92); incorporação de temas geopolíticos ao modelo de gestão de riscos (2,93); e processos de monitoramento de crises geopolíticas (2,54). Das diferenças de médias entre os dois grupos, 14 são estatisticamente significativas (Gráfico 30).

**Insight relevante** — Os resultados sugerem que os conselhos de empresas listadas, pressionados por exigências regulatórias e maior exposição pública, adotam práticas mais consolidadas para lidar com as implicações do contexto geopolítico. Para elevar a resiliência de todo o setor, é fundamental difundir e adaptar esses processos — especialmente a atualização de modelos de riscos, a integração de fatores geopolíticos e o monitoramento estruturado de crises — nas empresas não listadas.

**Gráfico 30. Desalinhamento de percepção sobre a atuação do conselho de administração por tipo societário**



Para que o conselho de administração avance rumo a uma atuação cada vez mais estratégica e preparada diante de um ambiente global cada vez mais incerto, será fundamental fortalecer capacidades analíticas, estruturar processos formais de monitoramento, incorporar tecnologias habilitadoras, como inteligência artificial, e promover maior alinhamento entre conselho e diretoria.

## 4. Sobre a pesquisa

### Perfil dos respondentes

Participaram desta pesquisa 357 respondentes, dos quais 200 (56%) são membros do conselho de administração (incluindo presidentes do conselho) e 157 (44%) ocupam cargos em diretorias, reportando-se ao diretor-presidente/CEO. Em termos de gênero, 77,1% dos participantes se identificaram como masculino, 22% como feminino e 0,9% preferiram não responder.

Quanto ao tipo de organização, 60,8% dos respondentes atuam em empresas não listadas em bolsa, seguidos por empresas listadas (20,4%), organizações do terceiro setor (6,7%) e cooperativas (5,6%); outros formatos societários somam 6,4%.

Em relação à receita líquida anual, a maior parcela dos respondentes (30,8%) atua concentra-se em empresas com faturamento entre R\$ 1 bilhão e R\$ 100 bilhões; em seguida, estão as faixas de R\$ 100–300 milhões (14,3%), R\$ 300–700 milhões (14,0%), R\$ 20–100 milhões (13,7%), até R\$ 20 milhões (13,7%) e acima de R\$ 100 bilhões (2,8%).

Os principais setores de atuação dos respondentes são indústria de transformação (14,0%), finanças e seguros (12,3%), saúde e assistência social (7,3%) e serviços profissionais, científicos e técnicos (6,2%); o restante distribui-se entre setores como comércio varejista, construção, agronegócio, mineração, transporte, tecnologia, educação e administração pública.

## Coleta e análise de dados

Os dados quantitativos desta pesquisa foram coletados entre maio e junho de 2025, por meio de um questionário com 23 questões fechadas do tipo *Likert* (exceto questões demográficas). A análise dos dados se desdobrou em três etapas: inicialmente, realizou-se estatística descritiva das variáveis demográficas e de ocupação (frequências absolutas e relativas) e cruzamentos entre as 23 afirmativas do questionário e a ocupação (conselheiros e diretores). Em seguida, mediu-se a associação entre essas afirmativas por meio do coeficiente de correlação de Spearman, usando exclusão *pairwise* e considerando coeficientes de correlação significativos ao nível de 5%.

Para inferência estatística, aplicaram-se testes t de amostras independentes — precedidos pelo teste de normalidade de Shapiro-Wilk e pelo teste Levene de homogeneidade de variâncias, com correção de Welch quando necessário — e, em paralelo, o teste não paramétrico de Mann-Whitney U, complementados pelo cálculo do tamanho de efeito (Cohen's d) para os itens com diferenças significativas. A consistência interna do conjunto de 21 itens foi avaliada pelo  $\alpha$  de Cronbach (0,89), evidenciando excelente confiabilidade dos índices.

Adicionalmente, em junho de 2025, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com conselheiros de diferentes setores — energia (petróleo e gás), agroindústria, óleo e gás, agronegócio, papel e celulose, construção naval (*shipyards* — construção, reparo e manutenção de navios e embarcações) e siderurgia (setor industrial intensivo em energia) — com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre percepção de riscos e oportunidades geopolíticas na atuação do conselho de administração. As entrevistas seguiram um roteiro previamente validado, foram transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo, com categorias pré-definidas através de aspectos considerados no questionário, contribuindo para o enriquecimento qualitativo dos achados quantitativos.



Av. das Nações Unidas, 12.551  
21º andar — São Paulo — SP  
CEP 04578-903  
São Paulo e região 11 3185 4200  
Outras localidades 4020 1733  
e-mail: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

Rua Diogo Jácome, 518  
Bl. 3/232 — São Paulo — SP  
CEP 04512-001  
Tel: (55 11) 3044-3731  
e-mail: [better@bettergovernance.com.br](mailto:better@bettergovernance.com.br)  
[www.bettergovernance.com.br](http://www.bettergovernance.com.br)

A pesquisa **O conselho de administração e o contexto geopolítico: riscos e oportunidades** analisa, sob a ótica de conselheiros e diretores, a atuação dos conselhos de administração para lidar com os desafios e impactos do cenário geopolítico. O estudo investiga a atuação dos conselhos de administração frente a riscos emergentes, o nível de integração com a diretoria, a existência de processos estruturados e as oportunidades de fortalecimento da governança diante de um ambiente global em constante transformação.

