

Prioridades dos conselhos de administração para 2026 no Brasil

EY Center for Board Matters



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Introdução

Evolução das prioridades do conselho

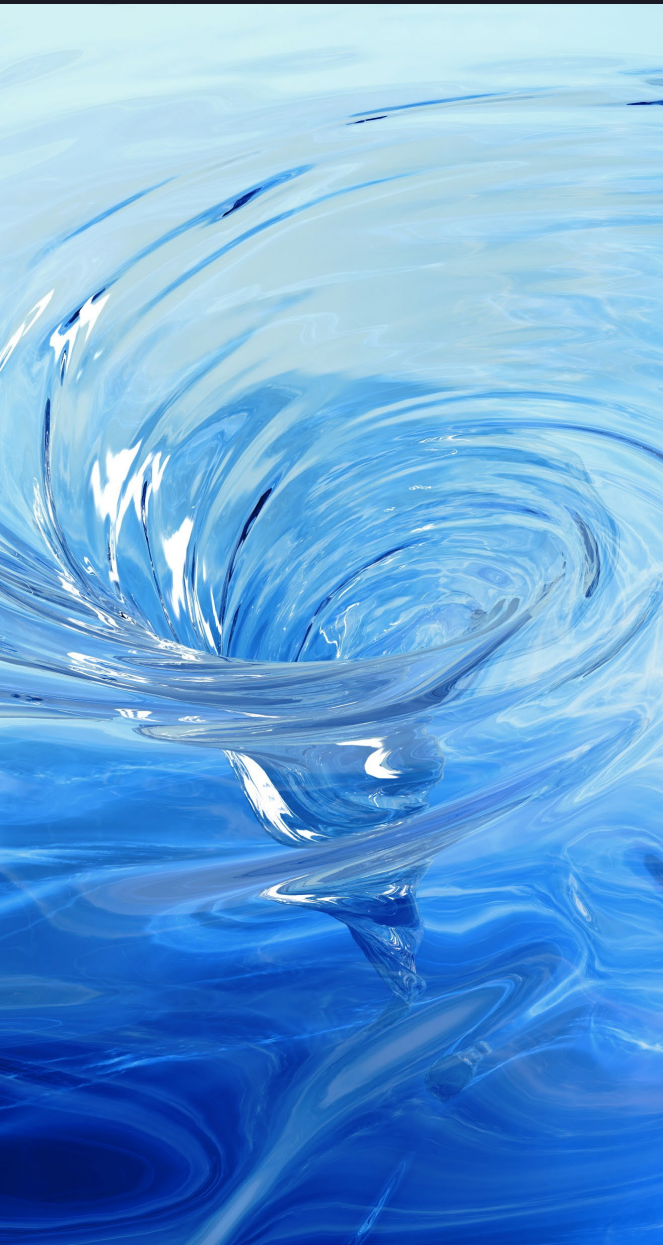
% de conselheiros respondentes que classificaram o tópico entre os cinco principais



Apesar da expectativa, ao final de 2024, de que em 2025 fatores como condições econômicas e riscos políticos cedessem seu protagonismo para aspectos de inovação e tecnologia, os conselheiros no Brasil voltaram a destacar o ambiente econômico e político como foco das atenções para 2026. E, mesmo diante de toda a volatilidade e incerteza trazidas pela geopolítica global no último ano, a prioridade está na forma como os conselhos e empresas se posicionarão em relação a fatores locais como alto custo de capital e aspectos políticos regionais.

Os aspectos de inovação, tecnologias emergentes e segurança cibernética continuam no topo das listas de prioridades. Inteligência artificial, AI generativa e novos modelos de negócios, além de mais de 70% de indicações como prioridades para 2026, são citados por 39% dos respondentes como os fatores que influenciarão as mudanças na estratégia das empresas em que atuam.

O EY Center for Board Matters levantou a opinião de mais de 100 membros de conselhos no Brasil sobre as prioridades para o próximo ano. As respostas trazem mais luz às nossas contínuas observações, obtidas por meio do contato permanente com executivos, conselheiros e investidores institucionais. Compartilhamos a seguir alguns dos principais *insights* que a pesquisa 2026 nos trouxe. Aproveite a leitura!

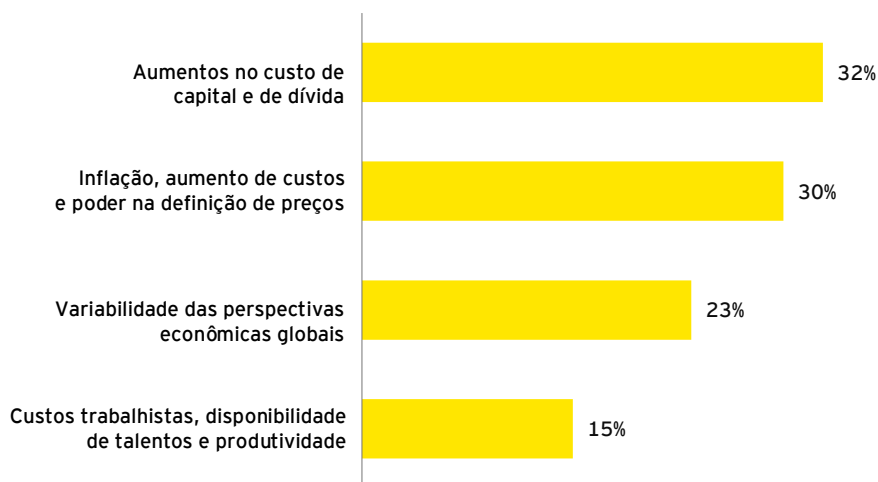


1

Alocação de capital em um ambiente de alto custo e baixa oferta

Áreas de maior preocupação em condições econômicas

% de citações entre as opções apresentadas



Condições econômicas e alocação de capital sempre aparecem no topo das listas de prioridades dos conselhos, tanto em nossas pesquisas locais quanto em Américas. Em comparação ao ano passado, esses tópicos ganharam ainda mais relevância.

Por um longo período, a economia global vem enfrentando taxas de juros elevadas, que no Brasil atingem patamares ainda mais desafiadores. O alto custo de capital exige retornos maiores dos investimentos e maior disciplina no monitoramento de resultados e retornos.

O financiamento do capital de giro tem sido especialmente demandante para alguns setores em que as margens operacionais são mais estreitas.

Alocação de capital em um ambiente de alto custo e baixa oferta

Áreas de maior preocupação em alocação de capital

% de citações entre as opções apresentadas



A estrutura de capital, considerando alavancagem, retorno de capital ao acionista e escolha criteriosa dos investimentos ganhou mais relevância e vem exigindo dos conselhos uma participação constante e ativa junto às administrações, no sentido de desafiar e monitorar essas decisões.

Áreas de maior preocupação em riscos políticos

% de citações entre as opções apresentadas



O ano passado trouxe ainda mais volatilidade no cenário econômico e geopolítico global. O Índice Global de Incerteza¹ atingiu, em 2025, o nível mais alto desde o início de sua série histórica em 2008. Essa incerteza surge de várias forças disruptivas, como as inovações tecnológicas, a agitação

de eventos climáticos, mas principalmente a volatilidade geopolítica. Em 2025, o Brasil viveu reflexos das políticas tarifárias aplicadas pelos Estados Unidos, que afetaram não só nossas exportações, mas o cenário de competição interna, com o redirecionamento de alguns produtores internacionais para o mercado local.

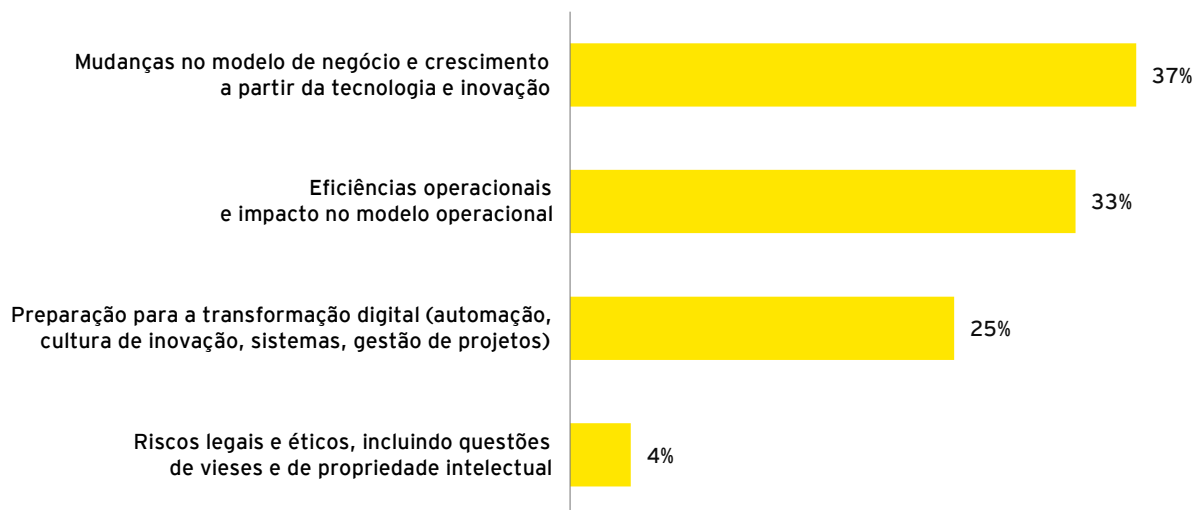
A elevação de tensões internacionais e a expectativa de cenários mais protecionistas aparecem como prioridades de análise dos conselheiros para o ano de 2026. O papel dos conselhos será fundamental no suporte à construção de resiliência das empresas frente aos riscos políticos locais e às volatilidades internacionais.



1. World Uncertainty Index (WUI) - Global - fonte Prof. Nicholas Bloom - Stanford University. (<https://worlduncertaintyindex.com/>)

Áreas de maior preocupação em inovação e tecnologias emergentes

% de citações entre as opções apresentadas



A evolução da inteligência artificial foi citada pelos conselheiros como o principal impulsionador de mudanças estratégicas nas empresas em 2026. Historicamente, as empresas concentraram seus esforços na implementação da IA, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. Embora ainda relevante, esse objetivo está sendo gradualmente substituído por uma visão mais abrangente que reconhece o potencial da IA para reconfigurar modelos de negócios inteiros.

Os conselheiros estão, portanto, desafiando a administração a pensar além da eficiência e a considerar como a IA pode ser um motor de crescimento sustentável e diferenciação competitiva.

Quando perguntados sobre como a empresa em que atuam vem empregando Inteligência Artificial, 82% responderam que já iniciou ou está em fase de planejamento do uso de IA para otimização de processos e redução de custos, enquanto apenas 55% identificam estar na mesma fase quando se observa a disrupção do modelo de negócios (45% ainda não iniciaram essa análise). O papel do conselho como impulsionador e direcionador desses investimentos será fundamental em 2026.



Inovação, tecnologias emergentes e seus riscos



Áreas de maior preocupação em segurança cibernética e privacidade de dados

% de citações entre as opções apresentadas



A implementação das mudanças geradas pela IA e o uso mais abrangente de tecnologias emergentes reverberam em outros aspectos capturados pela pesquisa. Esse novo cenário exigirá uma reavaliação das competências do *workforce* e do próprio conselho, a obtenção de recursos financeiros para investimentos, bem como uma cultura organizacional que favoreça a experimentação e a agilidade. Mas, ao mesmo tempo, requererá o fortalecimento da administração de riscos, tanto operacionais quanto éticos.

Cerca de 65% dos conselheiros pesquisados apontaram aspectos de segurança cibernética e privacidade de dados como áreas de foco em 2026. Ainda 40% e 54% apontaram que os conselhos têm respectivamente recursos e tempo insuficientes dedicados a esse tema. As exigências regulatórias e o aumento da percepção de risco devem trazer esses aspectos mais ao centro da pauta dos conselhos em 2026.

Quando perguntados sobre se entendiam ter informações, recursos e tempo de dedicação adequados para tratar os temas prioritários para 2026, os conselheiros demonstraram interesse em intensificar seus conhecimentos e dedicação, em primeiro lugar nos aspectos de mudanças climáticas e gestão ambiental. Esse tema vem aparecendo de forma recorrente mais abaixo no *ranking* de prioridades, talvez pelo caráter mais emergencial de outros tópicos. Mas, à medida que eventos climáticos extremos passam a se tornar mais frequentes e a afetar diretamente o desempenho

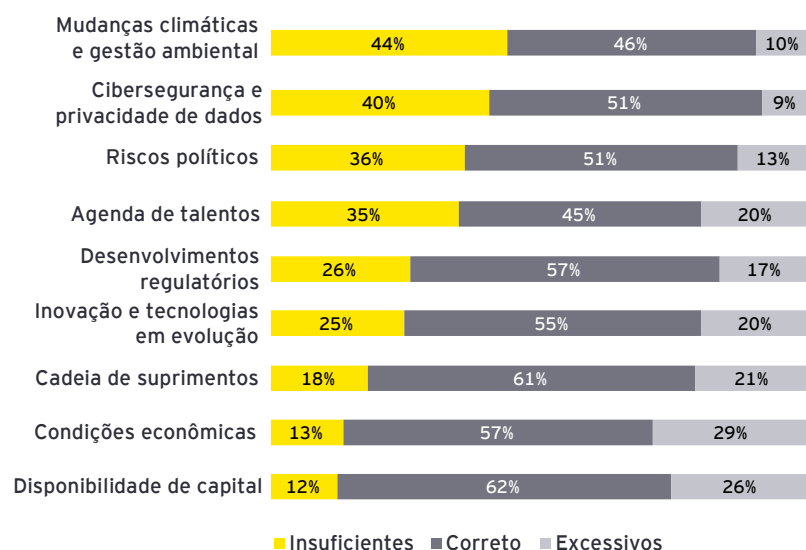
dos negócios, a mobilização para uma cultura preventiva e a criação de resiliência empresarial passam a ganhar relevância. Os conselheiros entendem precisar de melhor preparação e foco para lidar com esse tópico.

Em segundo lugar, os conselheiros citaram os aspectos de cibersegurança e privacidade de dados como áreas em que a obtenção de mais informações, mais recursos e maior tempo dedicado seria adequada.

Quantidade de tempo dedicado



Volume de informações e recursos

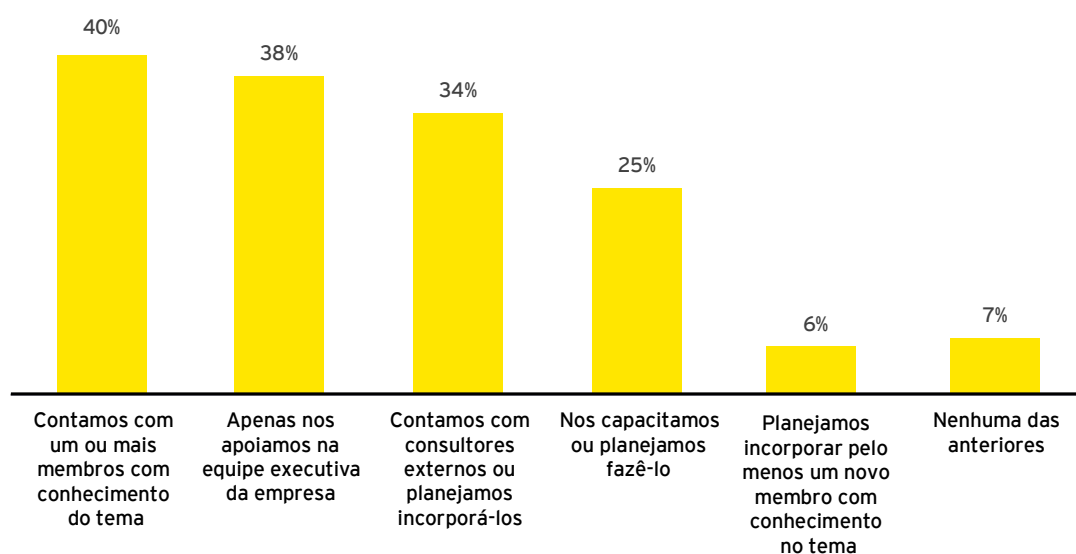


4

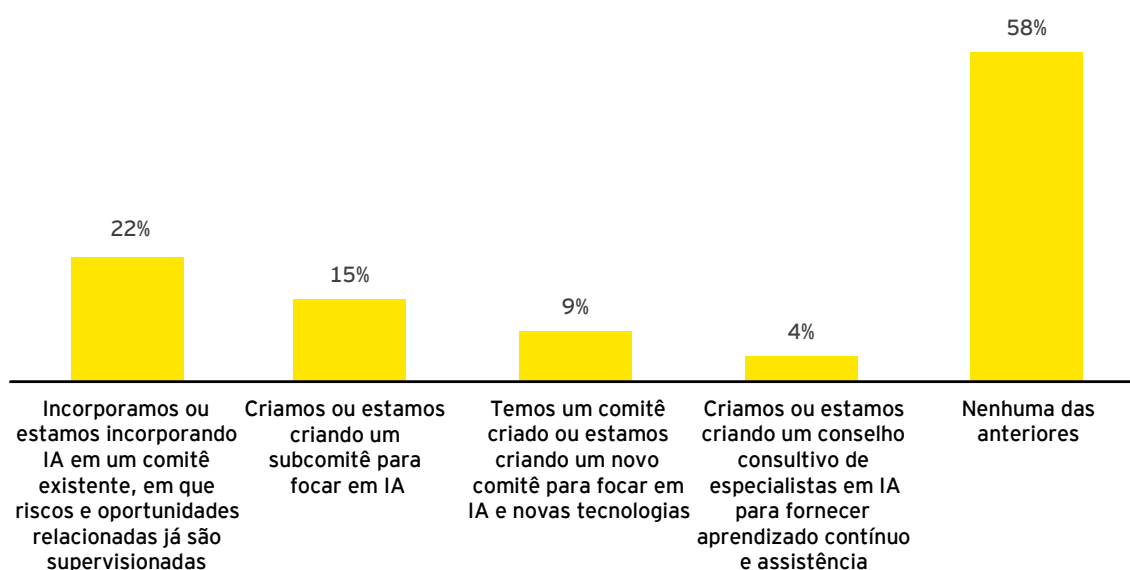
O conselho olhando para sua própria estrutura

Neste ano, também perguntamos aos conselheiros sobre a estrutura dos conselhos em que atuam. Focamos especialmente na estrutura de acompanhamento de iniciativas de IA e preparação dos conselheiros para lidar com o tema.

Como o conselho se prepara para supervisionar as iniciativas de IA



Qual a estrutura utilizada para acompanhar as iniciativas de IA



(*) respondentes podiam citar mais de uma alternativa

O conselho olhando para sua própria estrutura

Sobre a preparação dos conselheiros para supervisionar as iniciativas de IA, 40% dos respondentes citaram que ao menos um membro no conselho possui conhecimento no tema, e 34% também citaram contar com consultores externos. Cerca de 38% citaram contar unicamente com o time de executivos da empresa. Apesar de a maioria dos conselheiros ter indicado contar com recursos e informações adequados para lidar com o tema de tecnologias emergentes, dada a crescente relevância desse tópico, as respostas obtidas sobre a preparação do conselho indicam que, possivelmente, os conselhos ainda realizarão investimentos de capacitação nesse aspecto.

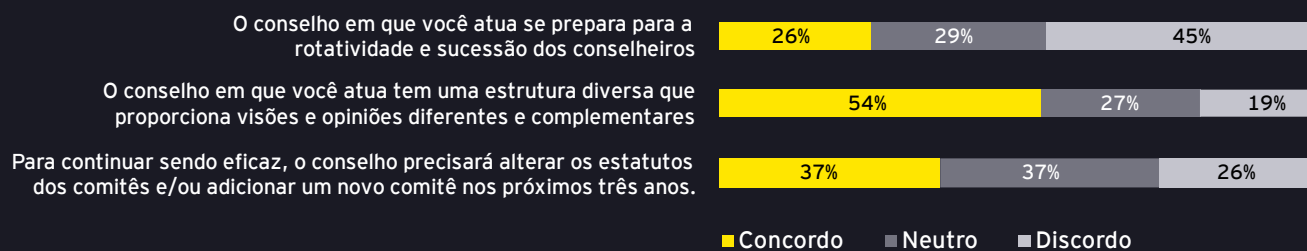
Quanto às estruturas de governança utilizadas, as respostas indicam majoritariamente (58%) que os assuntos de IA vêm sendo tratados na estrutura tradicional do conselho, sem a criação de órgãos especiais para isso.

Adicionalmente, e incorporando as sugestões dos entrevistados sobre aspectos relevantes a serem discutidos nos conselhos, perguntamos sobre a preparação para a sucessão dos conselheiros, diversidade e estrutura operacional.

O aspecto da sucessão de conselheiros aparece como um ponto de preocupação dos pesquisados e junta-se à preocupação capturada no tema de agenda de talentos, em que 27% dos respondentes manifestaram preocupação com o planejamento da sucessão dos altos executivos das empresas em que atuam. Os conselheiros podem atuar nessa agenda delicada, de forma a preparar as transições, tornando-as menos disruptivas e utilizando-as como oportunidade para adequar os recursos e capacidades da empresa às novas necessidades trazidas pelas mudanças nos cenários de negócios.

Em linha com o observado nas respostas anteriores sobre a estrutura para lidar com a diversidade de temas e exigências, os conselheiros se dividiram praticamente de forma equiparada nas opiniões sobre a necessidade de criação de comitês específicos.

E, finalmente, é positivo o fato de que mais da metade dos conselheiros considera que o conselho em que atua tem uma estrutura diversa. Com as novas exigências para empresas públicas, e com a atenção e foco nesse aspecto, espera-se que os 19% de discordância se reduzam nos próximos anos.



A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor em longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Utilizando dados, inteligência artificial e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY ajudam clientes a moldar o futuro com confiança e a solucionar as questões mais complexas do mundo atual.

As equipes da EY atuam em todo espectro de serviços em assurance, consulting, tax e strategy and transactions. Impulsionadas pela visão dos setores da indústria, parceiros de diversos ecossistemas e uma rede multidisciplinar e globalmente conectada, as equipes da EY podem fornecer serviços em mais de 150 países.

Todos juntos para moldar o futuro com confiança.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais é uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, uma empresa do Reino Unido limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e usa dados pessoais, bem como a descrição dos direitos dos indivíduos sob a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As firmas-membro da EY não exercem a advocacia onde são proibidas da prática 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 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.

©2026 EYGM Limited.
Todos os direitos reservados.

ey.com

Facebook | EYBrasil

Instagram | [eybrasil](https://www.instagram.com/eybrasil)

LinkedIn | EY

Youtube | EYBrasil