

Especial Covid-19

Atravessando a pandemia

Março 2020

ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

A velocidade com que se propaga a epidemia de coronavírus e as dramáticas medidas adotadas pelos governos do Brasil e do mundo impõem enormes desafios às companhias. São diversos fatores sob pressão intensa, ao mesmo tempo: planos de gerenciamento de crises, continuidade dos negócios, fluxo de caixa, planejamento estratégico, liderança, segurança dos funcionários e demais *stakeholders*.

A seguir, compartilhamos algumas ideias e orientações a serem incluídas nas reuniões dos Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e dos Comitês de Auditoria. Esperamos que essas informações sejam úteis e lhe ajudem a guiar os negócios nesse período turbulento, absolutamente distinto daquele ao qual estamos acostumados.



1. Em primeiro lugar, é preciso zelar pela segurança e bem-estar dos funcionários de maneira proativa, envolvendo toda a companhia, incluindo subsidiárias.

- Quais políticas estão em vigor para proteger e apoiar os empregados (ex.: programas de higiene, restrições em relação a viagens e reuniões, políticas de trabalho remoto)? Com que frequência essas políticas serão reavaliadas? Essas políticas são baseadas e estão em linha com as orientações das autoridades de saúde?
- Quais são os planos para minimizar a transmissão no ambiente de trabalho? Há ambientes mais suscetíveis à transmissão do vírus?

As políticas precisam ser comunicadas – e atualizadas - de maneira assertiva para os funcionários, clientes e demais *stakeholders*.

- Há consistência em relação a essas políticas? Elas podem gerar confusão? Como esclarecer dúvidas? Estamos atendendo às necessidades dos funcionários? Quais recursos estão disponíveis para minimizar o estresse desse período (ex.: ações para trabalhadores com filhos pequenos, cobertura de custos relacionados a exames ou ao tratamento da Covid-19)?
- Como abordaremos preocupações sobre a segurança do trabalho e a possibilidade de demissões?
- Pesquisas recentes indicam que os empregados gostariam de receber notícias do CEO ou da alta administração pelo menos uma vez ao dia. Os funcionários demonstram confiar mais nas informações sobre a Covid-19 vindas da administração da empresa do que da mídia¹.

Além dos funcionários, a companhia entende como os outros *stakeholders* estão sendo impactados pela crise do coronavírus?

- Como atender de forma efetiva os clientes, fornecedores e os demais *stakeholders*?
- Como os clientes, fornecedores e a comunidade onde a empresa está inserida são impactados pela crise? O que a companhia está fazendo para dar suporte a esses *stakeholders*?

¹ David A. Wemer, "Addressing the coronavirus 'infodemic,'" Atlantic Council, 16 de março de 2020.

- A organização adotou uma comunicação proativa com seus consumidores e o mercado em geral sobre como está respondendo à crise?
- A empresa demonstra ativamente seu propósito corporativo e participa das ações de resposta à crise?



2. O foco dentro do negócio deve ser direcionado para o risco financeiro e a projeção dos possíveis cenários, levando em conta duração, severidade e revisão das estimativas de médio e longo prazos.

As lições aprendidas na crise financeira de 2008 - marcada pelo turbilhão nos mercados de todo o mundo, falta de dinheiro e liquidez, tremenda volatilidade e incerteza e a perspectiva de recessão prolongada - podem servir de base para os Conselhos e Comitês de Auditoria, ao analisarem os riscos financeiros de curto e longo prazos impostos pela crise atual. Eis algumas ponderações:

Dada a incerteza em relação aos impactos econômicos do coronavírus, a projeção de cenários é essencial.

- Qual o plano da companhia para atravessar a pandemia global e uma possível recessão? Está havendo uma revisão do plano estratégico?
- Há efeitos secundários capazes de afetar a indústria na qual a empresa está inserida, cadeias de fornecimento, vendas e canais de distribuição? Há negócios relevantes para a organização que podem passar a ser considerados pouco essenciais e forçados a serem encerrados? Há a necessidade de revisão do modelo de negócios?
- A administração projetou cenários distintos, considerando as diferentes possibilidades e os riscos impostos por esses cenários (realizou o *stress test*)? As opções estratégicas equilibram ação e flexibilidade para que esses cenários possam ser ajustados frequentemente?

Entenda a matriz de riscos corporativos, focando nos riscos financeiros do negócio e como os gestores estão endereçando esses riscos nos diferentes cenários projetados.

- **Liquidez, acesso ao capital e fluxo de caixa.** Quais são os planos da organização para aumentar dívida/capital próprio no curto e médio prazos? Quanto dependente é a companhia de financiamentos de curto prazo? As linhas de crédito são seguras? A companhia corre risco de inadimplência?
- **Cobertura contra a flutuação das commodities, moedas, taxas de juros.** Como a crise do coronavírus impacta os custos das commodities e as estratégias de compra? Como as mudanças impactarão a habilidade de se obter cobertura contra as flutuações mencionadas no item anterior?
- **Exposição a terceiros.** A empresa avalia sua exposição a terceiros, que podem enfrentar dificuldades financeiras (clientes, fornecedores, credores e outros *stakeholders*)? Qual o grau de risco do contas a receber?
- **Ameaça de recessão profunda.** Quais reestruturações a companhia está considerando? Quais gastos ou contratações devem ser postergadas?

Atente-se para o valor justo (*fair value*) e a possível redução do valor recuperável dos ativos, que podem implicar em risco significativo para a companhia.

- **Investimentos.** Está havendo uma revisão do portfólio de investimentos em dívidas, ações e outros ativos financeiros para identificar quedas no valor ou *impairments* que deveriam ser registrados, analisados e/ou mencionados nas demonstrações financeiras?
- **Ágio e intangível.** Identificamos eventos que podem justificar avaliações de *impairment* de ágio e de outros intangíveis? Em caso afirmativo, os valores justos determinados pela administração/especialistas em *valuation* são realistas à luz das condições atuais do mercado?
- **Planos de aposentadoria.** Como as alterações no mercado financeiro impactam a avaliação dos ativos nos planos de pensão/aposentadoria e requisitos de financiamento?



3. Conheça os principais riscos do negócio, especialmente aqueles relacionados a cadeia de fornecedores, trabalho, capacidades tecnológicas e projeções de cenários sobre a continuidade das operações.

As rápidas mudanças na cadeia de fornecedores são perceptíveis em todas as indústrias. A maioria das companhias que integram o índice Fortune 1000 vivenciam algum grau de *disrupção*² (nada diferente no Brasil e na América Latina). O problema tornou-se global de maneira muito rápida e a complexidade tem tornado desafiador modelar e avaliar o alcance dos impactos e as alternativas. Da mesma maneira, as consequências da crise para os trabalhadores e para o ambiente de trabalho impõem obstáculos operacionais significativos, não só advindos do distanciamento social e do fechamento de escritórios, escolas e comércio, mas também dos sistemas tecnológicos, que muitas vezes não estão aparelhados para suportar tantas pessoas fazendo *home office* ao mesmo tempo. Cabe lembrar também o próprio aumento do risco cibernético.

Supply chain

Quais medidas estão sendo tomadas para estabilizar a cadeia de suprimentos da companhia?

- A organização tem um plano para a escassez de materiais ou suprimentos provenientes de *hubs* logísticos em áreas afetadas, assim como políticas trabalhistas em relação à quarentena ou doença?
- Fornecedores alternativos estão sendo identificados para utilização no curto prazo?
- A companhia está apoiando os fornecedores mais relevantes para auxiliá-los a atravessarem a crise e para que continuem viáveis?
- Qual a situação e a duração dos estoques da companhia? Há estoque de segurança para mitigar o risco de falta de produtos ou materiais?

Continuidade do negócio

O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria confiam no plano de continuidade da empresa?

- E se algum executivo, numa posição chave, ficar doente ou afastado das suas funções?
- Deveríamos modificar funções e responsabilidades, metas de performance e/ou a estrutura organizacional?
- Quais as implicações dos funcionários trabalharem remotamente?
- Demissões ou licenças remuneradas/não remuneradas serão necessárias?
- Como as restrições de viagem, práticas de distanciamento social e as circunstâncias pessoais de cada funcionário impactam as atividades da companhia e eles próprios?
- A empresa está vivenciando ou antecipando quedas significativas na produção, na qualidade ou na entrega pela impossibilidade/dificuldade dos funcionários acessarem os locais de trabalho?

Tecnologia

A capacidade tecnológica da companhia suporta um aumento considerável nas operações virtuais e no volume de pessoas trabalhando remotamente?

- Os funcionários têm tecnologia, informação e o acesso que necessitam para trabalhar e colaborar remotamente? Um canal de ajuda especificamente voltado à solução de problemas de tecnologia foi estabelecido? Há protocolos para priorizar o acesso nos períodos de pico?
- O acesso remoto aos sistemas da companhia são feitos de maneira segura, considerando os ataques cibernéticos ou acesso indevido à rede? Investimentos imediatos são necessários? E a longo prazo?
- Os empregados foram alertados da possibilidade de *hackers* oportunistas se aproveitarem da crise do coronavírus, via *phishing*, por exemplo, para acessar sistemas ou informações da companhia?
- Foi considerada a possibilidade de escassez de alguns itens, já que a demanda por notebooks e placas 4G, por exemplo, certamente aumentarão nesse período?
- As ferramentas usadas pela companhia facilitam a comunicação remota com o cliente ou há problemas de incompatibilidade e/ou falta de treinamento?

² Elliot Smith, "Coronavirus could impact 5 million companies worldwide, new research shows," CNBC.com, 17 de fevereiro de 2020.



4. Assegure que o Conselho e/ou o Comitê de Auditoria seja informado continuamente da resposta que a companhia está dando à crise.

Como os acontecimentos estão se desdobrando de forma rápida, os conselheiros, membros de comitês de auditoria e líderes de negócio com quem falamos enfatizaram a importância de atualizações frequentes da gestão para o Conselho e/ou o Comitê de Auditoria. A função do Conselho e/ou do Comitê de Auditoria em momentos de crise é manter-se informado e supervisionar a resposta da gestão, mas sem interferir. Deixe a gestão fazer o trabalho dela e realize monitoramento contínuo das ações e resultados.

Entenda o escopo da crise e a maneira como a gestão está respondendo a ela.

- O escopo da crise foi determinado? O Conselho, o Comitê de Auditoria e os gestores estão de acordo sobre o que tem sido feito?
- Está claro quem são os pontos focais de resposta – comunicação interna e externa, recursos humanos e operações, implicações financeiras e relação com acionistas e demais *stakeholders*?
- Há *benchmarks* e checagem de progresso enquanto o gerenciamento da crise e os esforços de mitigação se desenrolam?
- Além dos informativos internos, o Conselho averigua os comunicados aos funcionários, assim como os comunicados externos, para consumidores e para o mercado?

Considere o potencial impacto da Covid-19 no funcionamento e na efetividade do Conselho.

- O Conselho e o Comitê de Auditoria têm um plano de contingência para se reunir virtualmente quando necessário?
- O presidente do Conselho precisa tomar a dianteira para assegurar a efetividade dos informativos e da comunicação entre o órgão e demais gestores?
- Os membros do Conselho e do Comitê de Auditoria, o CEO e os demais executivos estão tomando precauções para limitar sua própria exposição ao coronavírus?



5. Avalie os impactos nas demonstrações financeiras.

A maioria das empresas com o ano fiscal encerrado em 31 de dezembro já praticamente elaborou ou publicou suas demonstrações financeiras anuais, mas não todas. Aquelas que ainda não o fizeram ou que tenham uma data distinta de encerramento do ano fiscal deverão considerar as implicações do coronavírus em suas demonstrações anuais. Aspectos relacionados às datas das AGO's ainda estão em discussão com os órgãos reguladores. Muito importante ficar atento aos seus desdobramentos e impactos na relação com os acionistas e o mercado em geral.

As companhias que já entregaram suas demonstrações financeiras estão encerrando o primeiro trimestre. Enquanto preparam suas divulgações trimestrais (ITR), nas próximas semanas, terão que avaliar os impactos da crise do coronavírus nas demonstrações financeiras do trimestre, assim como a necessidade de divulgações adicionais.

Os efeitos da Covid-19 na economia, nos negócios da empresa e na própria empresa deverão ser considerados na elaboração do Formulário de Referência pelas companhias abertas, cujo prazo de entrega é 31 de maio. Fatores de risco devem ser reavaliados, bem como os elementos de gerenciamento desses riscos e a sua divulgação. Efeitos econômicos e financeiros, mudanças estratégicas, mudanças de cenários e da concorrência também deverão ser considerados na elaboração desse documento. É muito importante uma revisão detalhada do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração sobre as informações a serem apresentadas. Com certeza, acionistas e o mercado em geral estarão atentos a elas.

Fonte: este material foi traduzido e adaptado às circunstâncias locais pelo ACI Institute Brasil, do material em inglês Navigating the pandemic, produzido pela KPMG US.

Contatos:

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Fernanda Allegretti

Gerente Sênior do ACI Institute Brasil

KPMG Board Leadership Center



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br

