



Pesquisa Covid-19

**A atuação do Conselho de
Administração, do Conselho
Fiscal e do Comitê de Auditoria
na retomada dos negócios**

ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

Outubro 2020

kpmg.com.br



Sumário

Introdução.....	03
1. Resposta à pandemia.....	04
2. Gestão do caixa	05
3. Impacto nos negócios	06
4. Duração da crise	07
5. Retomada dos negócios	09
6. Desafios na retomada.....	11
7. Resiliência	12
8. Comunicação e desempenho da Diretoria	13
9. Os diferentes padrões da retomada .	15
10. Demonstrações financeiras	16



Introdução

Lançamos esta terceira edição da Pesquisa Covid-19 no momento em que as ações de retomada dos negócios estão sendo ampliadas. Estamos há mais de seis meses convivendo com a pandemia do novo coronavírus e, embora mais de uma centena de vacinas estejam em fase de teste, ainda é incerto quando estarão disponíveis para a imunização em larga escala da população. O cenário de mudanças constantes exige ajustes de rota certos de todos os administradores de uma empresa. Com o objetivo de acompanhar as decisões dos conselhos de administração, dos conselhos fiscais e dos comitês de auditoria nesse momento absolutamente desafiador, o ACI Institute Brasil, com o apoio do Board Leadership Center KPMG, tem feito pesquisas recorrentes com esse público.

A seguir, compartilhamos dados coletados em momentos distintos: a primeira pesquisa foi veiculada entre os dias 24 e 31 de março, a segunda entre os dias 29 de abril e 6 de maio, a terceira rodada de questões foi realizada entre os dias 19 e 26 de maio e o último questionário ficou disponível entre os dias 20 e 28 de agosto. Em alguns casos, incluímos também dados coletados durante a última Mesa de Debates presencial do ACI. Esperamos que as informações sejam úteis para provocar discussões construtivas e gerar *insights*, dentro dessa nova realidade nos negócios. Por fim, um agradecimento especial a todos que dedicaram parte do seu tempo para responder às diferentes edições da pesquisa.

Boa leitura!

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil

Sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

Fernanda Allegretti

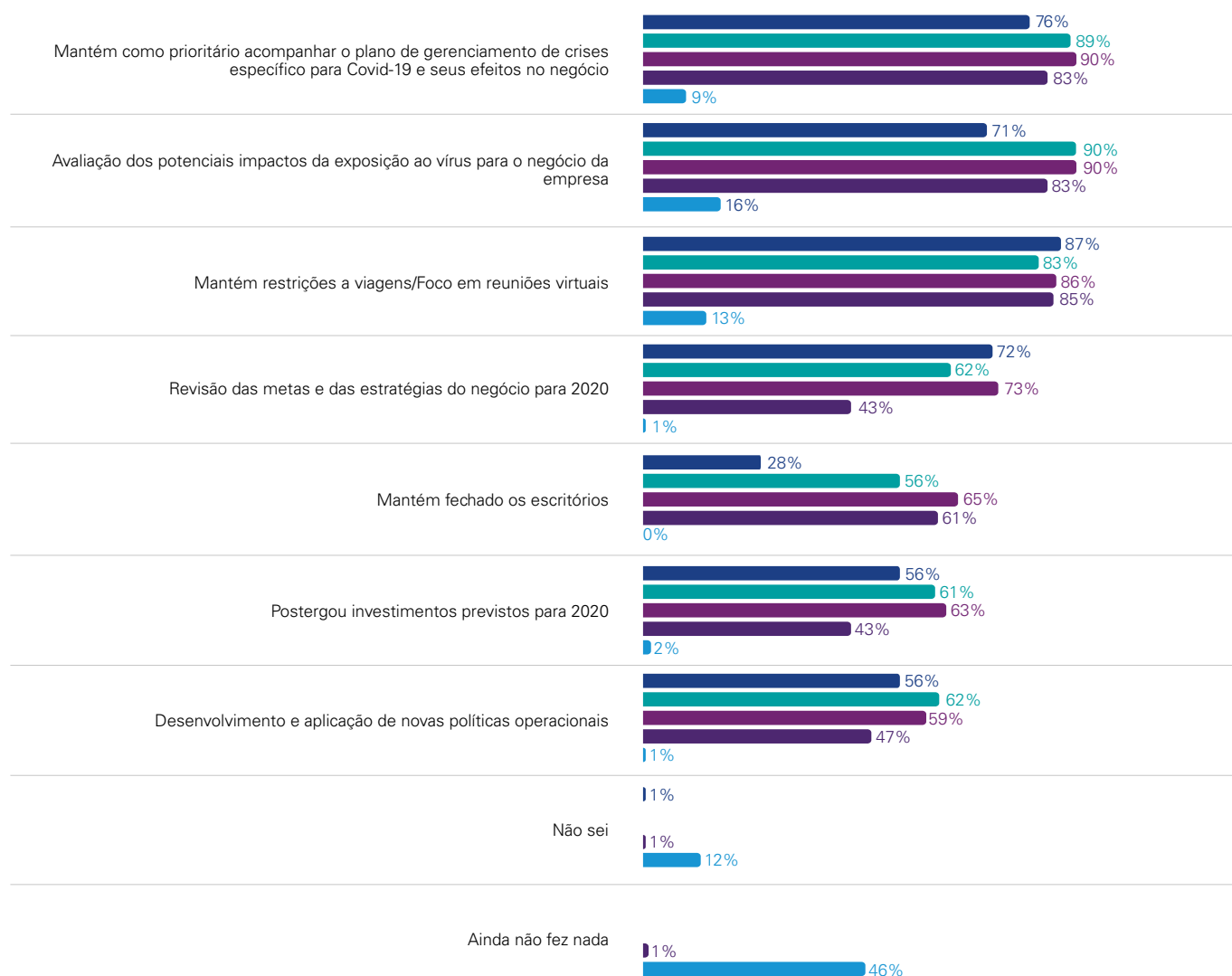
Sócia-diretora do ACI Institute e de Markets da KPMG no Brasil

1. Resposta à pandemia

Boa parte das companhias (87%) ainda mantêm as medidas de restrições a viagens e o foco em reuniões virtuais. Entre outras medidas tomadas pelas empresas em resposta ao novo coronavírus, 76% mantêm como prioridade o acompanhamento do plano de gerenciamento de crises

específico para a Covid-19 e seus efeitos no negócio. Mais da metade dos respondentes afirmaram ter revisado as metas e estratégias para todo o ano de 2020 e continuam avaliando os potenciais impactos da exposição ao vírus para as operações.

Quais medidas a sua empresa ainda mantém em resposta à Covid-19?



■ 4ª Pesquisa (agosto) ■ 3ª Pesquisa (maio) ■ 2ª Pesquisa (abril) ■ 1ª Pesquisa (final de março) ■ 71ª Mesa de Debates do ACI (início de março)

Os dados de uma recente pesquisa do *Board Leadership Center*, da KPMG nos Estados Unidos, conduzida com mais de 300 conselheiros, mostram que 27% dos conselhos americanos passaram a realizar reuniões formais virtuais mensais durante a pandemia. Em 18% dos casos, as reuniões foram semanais. Normalmente, as reuniões dos conselhos de administração das empresas norte-americanas são trimestrais. Em outro recorte deste mesmo levantamento,

feito com cerca de 25 presidentes de conselho, dois terços disseram que seu comprometimento de tempo aumentou de 5 a 10 horas por semana, em comparação aos níveis pré-Covid-19. Devido aos inúmeros obstáculos, a pandemia colocou o conselho de administração em evidência, fazendo o órgão ganhar ainda mais importância e, inevitavelmente, aumentando o volume de trabalho de seus conselheiros.

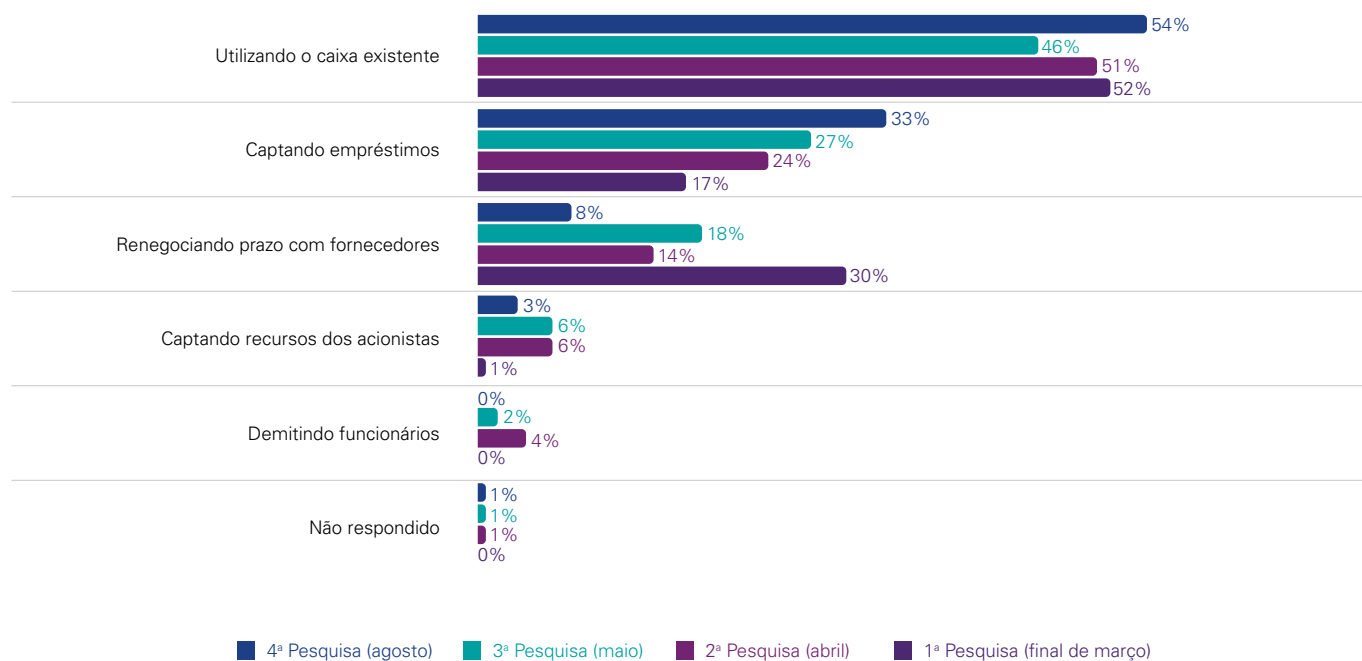
2. Gestão do caixa

Desde a primeira edição de nossa pesquisa (realizada no final de março), a utilização do caixa existente tem sido a medida mais adotada pelas companhias para manter o giro dos negócios nesse período, em detrimento da demissão de funcionários e da captação de recursos dos acionistas. Importante notar, porém, um aumento considerável na porcentagem de empresas que fizeram algum tipo de captação na forma de empréstimos bancários. Até a terceira rodada da pesquisa, apenas 27% haviam lançado mão dessa fonte de financiamento. Nesta edição,

observamos um crescimento de 6%. A partir de agora, a captação de empréstimos será proporcional ao vigor da retomada, seja para financiar as operações, ou para os investimentos futuros.

Os dados apontam ainda uma queda na renegociação de prazos com fornecedores, possível indicador de uma tendência de estabilização desse processo, na cadeia de suprimentos.

O que a empresa está fazendo para manter o capital de giro nesse período?

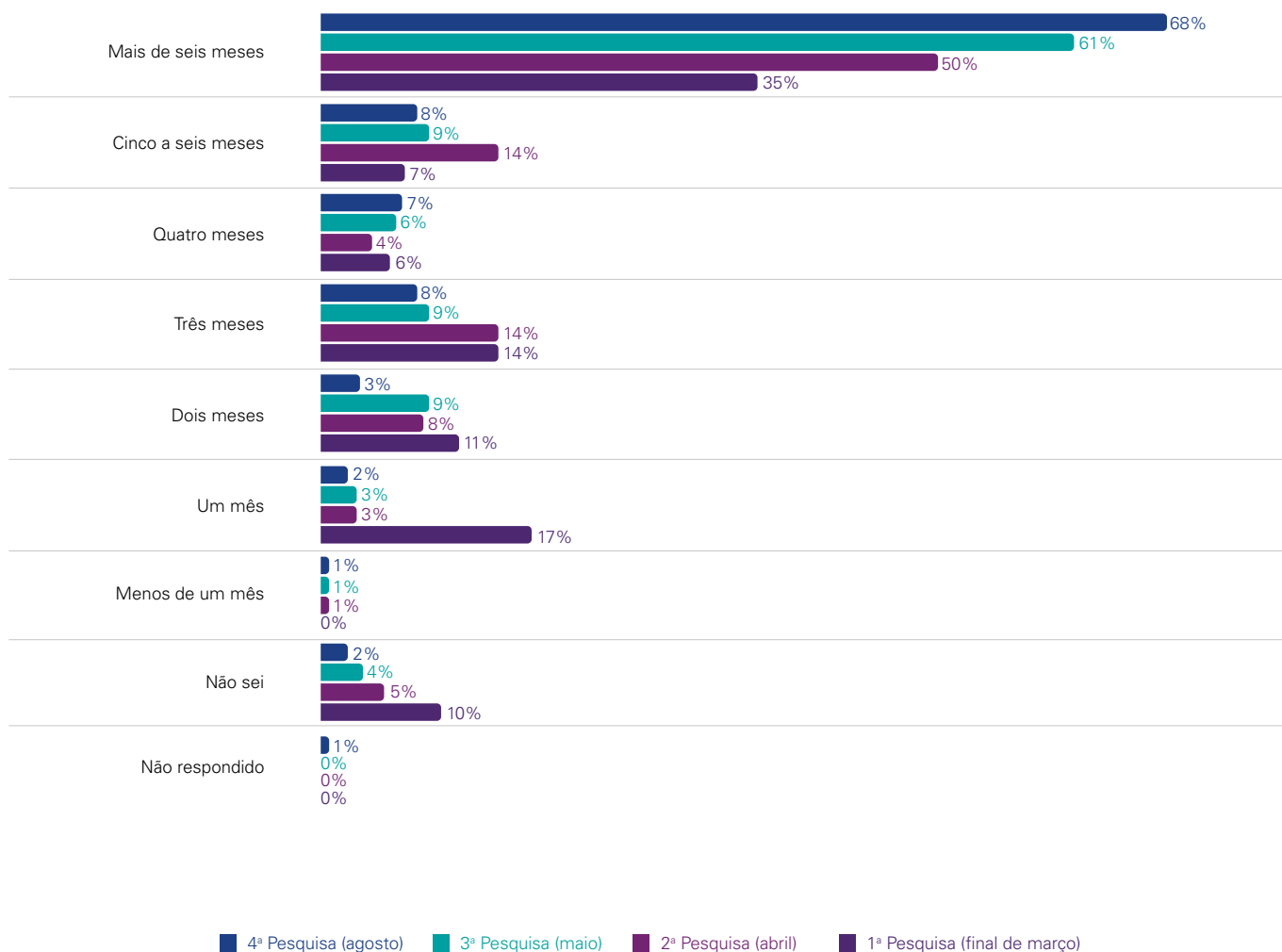


3. Impacto nos negócios

Levando em consideração o cenário de incerteza, bem como os efeitos da crise sobre a economia local e global, as companhias tiveram de renegociar/estender prazos com fornecedores, utilizar linhas de crédito existentes para fortalecer o caixa ou obter novos empréstimos. Essas medidas deram novo fôlego às companhias. Seguindo a curva ascendente observada ao longo das últimas três edições da pesquisa, a maioria dos respondentes (68%) afirma que a empresa em que atua conta com mais de seis meses de caixa para atender às despesas e gastos operacionais. Vale ressaltar que o público do ACI Institute é proveniente,

majoritariamente, de empresas de médio e grande porte. Se compararmos este dado com uma pesquisa realizada pelo Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo (Simpipi), em parceria com o instituto de pesquisa Datafolha, nota-se uma grande diferença: no início de 2020, antes da pandemia, 47% das micro e pequenas empresas tinham capital de giro na medida exata para um mês e 42% consideravam o capital de giro existente insuficiente. Se a situação já era apertada antes da crise, certamente, na maioria dos casos, ela se agravou.

Quanto de caixa a empresa em que atua possui para atender às despesas e aos gastos operacionais?

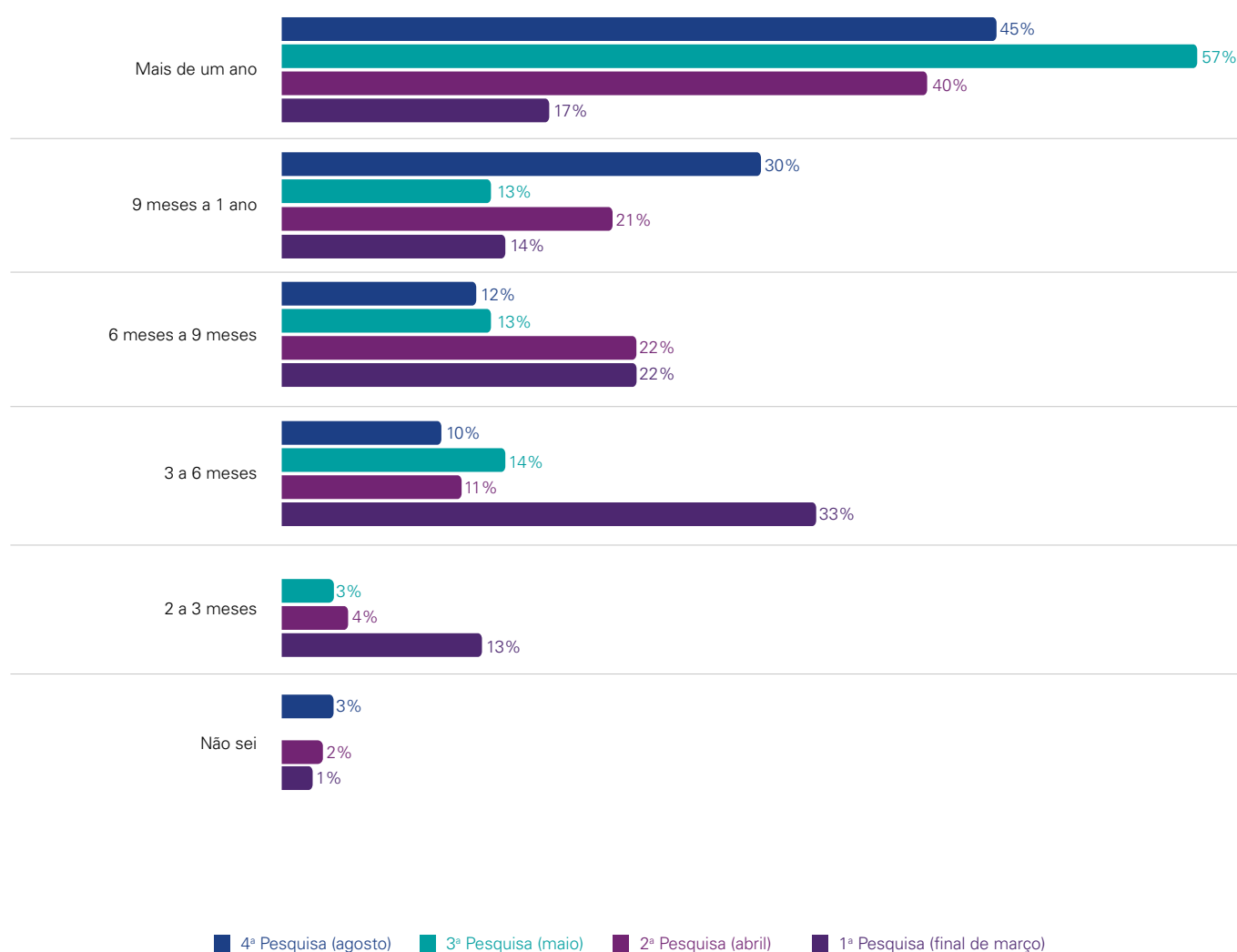


4. Duração da crise

Em setembro, completamos seis meses desde que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a Covid-19 uma pandemia. Na primeira edição da pesquisa do ACI Institute, realizada no final de março, 33% acreditavam que a economia se normalizaria dentro de 3 a 6 meses. Naquela mesma edição, apenas 17% previram uma recuperação em mais de um ano. Com o passar dos meses e o agravamento da crise, a percepção dos conselheiros se tornou menos otimista e as porcentagens praticamente se inverteram em abril: 40% acreditavam que a economia se normalizaria

em mais de um ano e apenas 11% ainda apostavam em uma recuperação dentro de 3 a 6 meses. No mês seguinte, a porcentagem de respondentes que acreditava que a economia se normalizaria em mais de um ano atingiu o pico de 57%. Nesta última edição, já é possível observar uma ligeira mudança na percepção geral dos conselheiros. Grande parte (45%) ainda acredita que a economia deverá levar mais de um ano para se normalizar, porém, 30% já preveem uma recuperação em menos tempo, dentro de 9 meses a 1 ano.

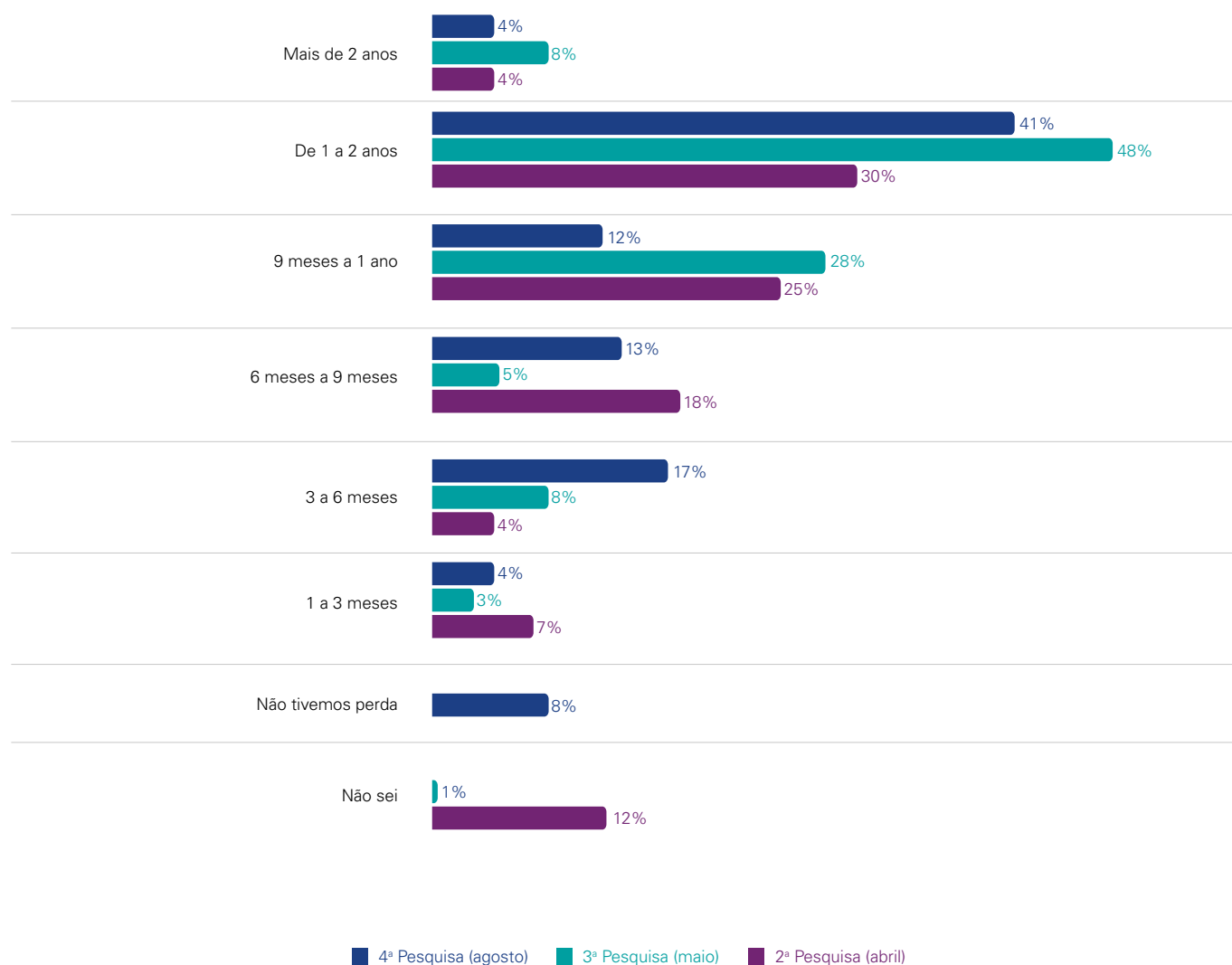
Em quanto tempo você prevê que a economia se normalizará?



Os conselheiros mantêm o ceticismo quanto ao tempo de recuperação das companhias em que atuam: 41% acreditam que o período de recuperação das perdas por conta da pandemia será de 1 a 2 anos. Um levantamento do Instituto Brasileiro de Economia da FGV, o Ibre, mostrou que 42%

das empresas brasileiras avaliam que suas atividades só voltarão à situação anterior à pandemia a partir de 2021 e outras 10% sequer conseguem visualizar um retorno à normalidade.

Quanto tempo a empresa em que atua deverá levar para se recuperar das perdas ocorridas devido à pandemia?

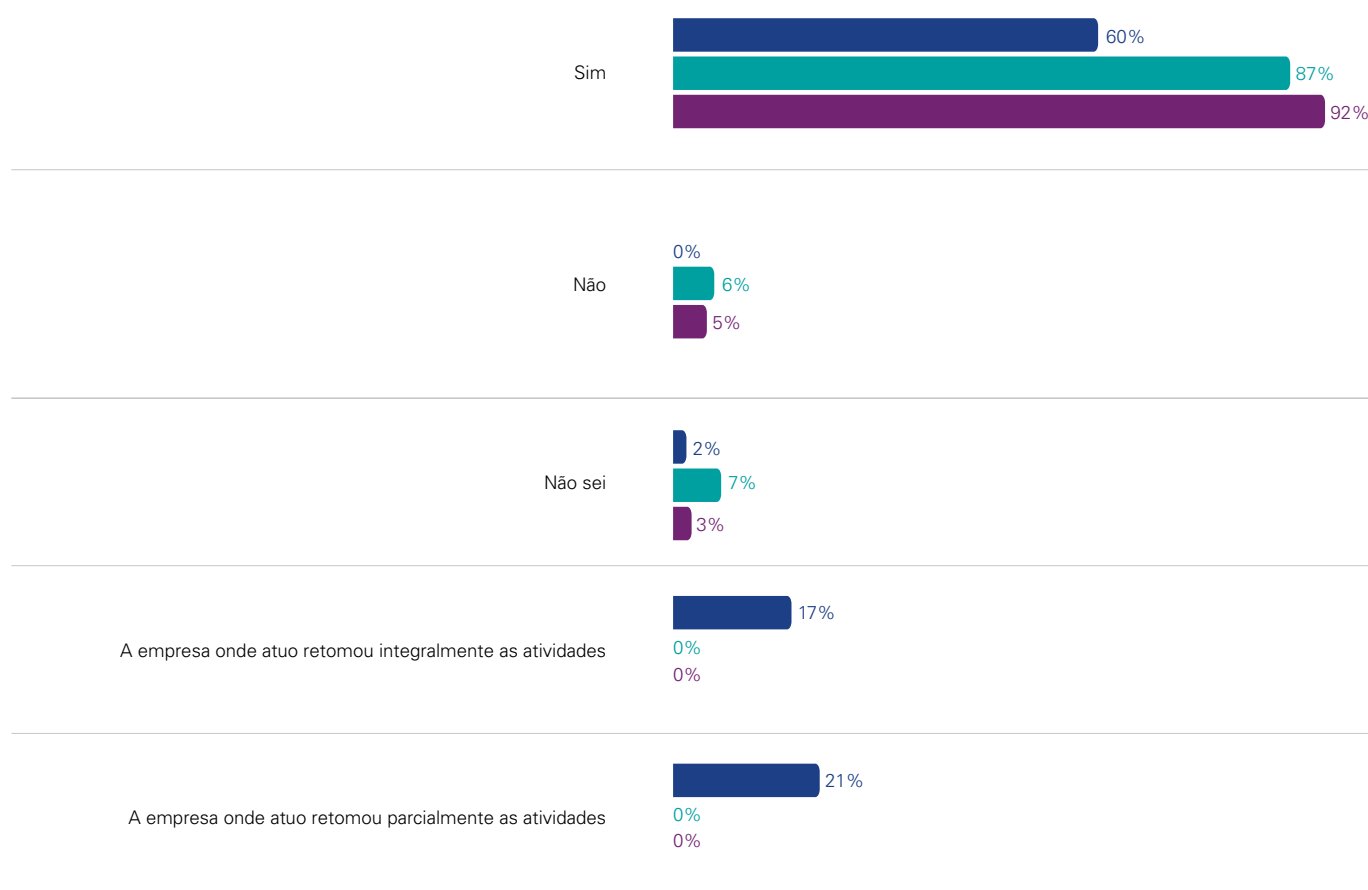


5. Retomada dos negócios

Nossa pesquisa mostrou que a maioria (60%) das empresas em que os respondentes atuam têm um plano estabelecido para a retomada das atividades e o retorno dos funcionários, mesmo que esse retorno aconteça virtualmente. Seguindo a tendência crescente de trabalho remoto, 50% das companhias planejam rever sua política de *home office*, com o objetivo de instaurar uma política formalizada para esse regime de trabalho. Outros 32% também devem rever a política, mas com o intuito de ampliar medidas já implementadas.

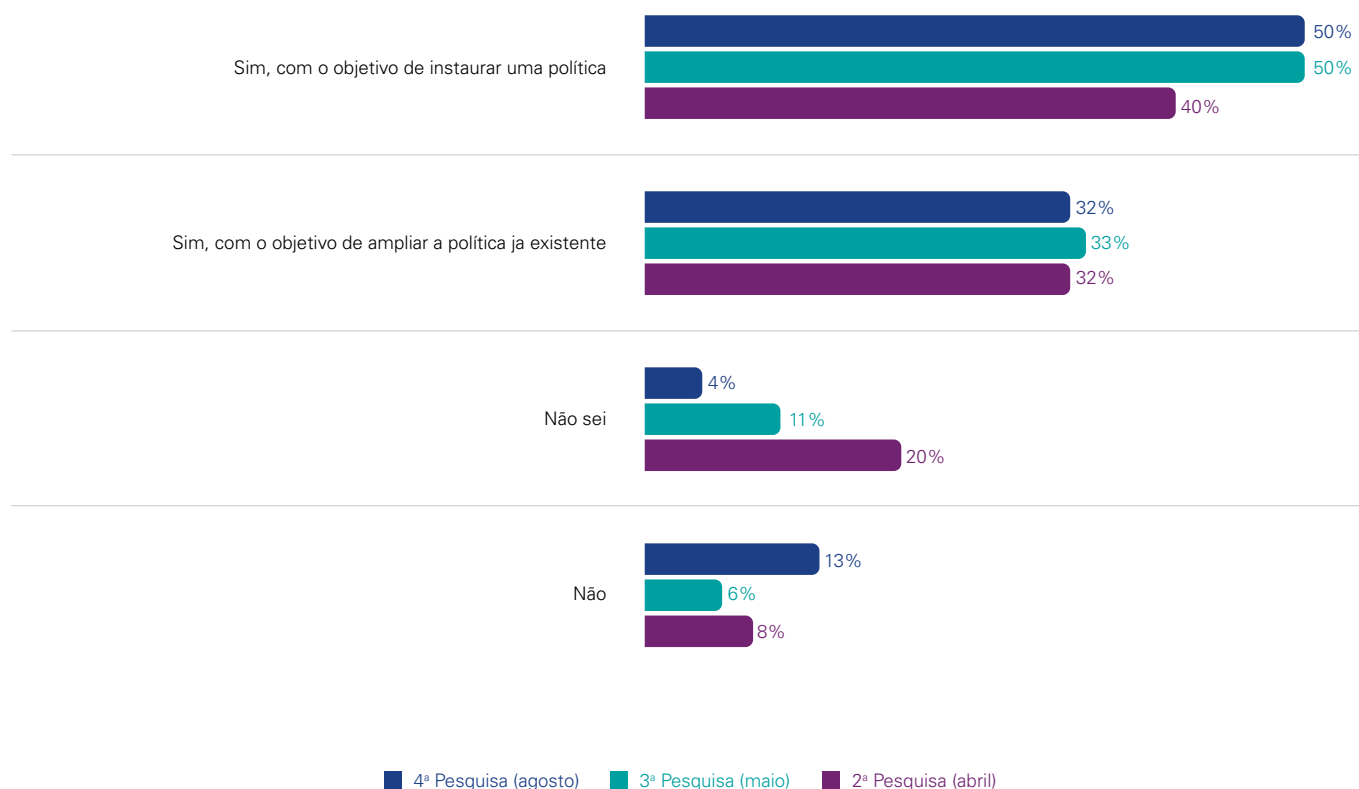
No caso de retorno presencial aos escritórios, a [Pesquisa Nacional da KPMG: Como será o retorno aos escritórios](#) apontou que 90% das companhias vão adotar a obrigatoriedade do uso de máscara facial; 68% vão medir a temperatura de todas as pessoas que acessarem suas dependências e 48% realizarão um questionário referente às condições de saúde no momento. Apenas 27% devem investir na aplicação de testes para Covid-19. A Pesquisa Nacional da KPMG entrevistou 1.124 empresários de todas as regiões do país.

A empresa em que você atua tem um plano estabelecido para a retomada das atividades e o retorno dos funcionários (mesmo que virtualmente)?



■ 4ª Pesquisa (agosto) ■ 3ª Pesquisa (maio) ■ 2ª Pesquisa (abril)

Os gestores da empresa em que atua planejam rever a política de *home office* da companhia?



Nos Estados Unidos, 84% da força de trabalho se diz satisfeita com a resposta de suas organizações em relação à Covid-19. Entretanto, os funcionários trabalhando de forma virtual expressaram opiniões significativamente mais favoráveis sobre a resposta de suas organizações, em comparação com os funcionários que tiveram que ir para o escritório. O dado está na pesquisa [American worker survey COVID-19: Reality of work and the virtual workforce](#), conduzida pela KPMG nos Estados Unidos. O levantamento também mostrou que, em geral, a experiência no trabalho da maioria dos norte-americanos melhorou. No entanto, os trabalhadores que foram ao escritório relataram níveis mais baixos de satisfação e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No Brasil, a [Pesquisa Nacional da KPMG: Como será o retorno aos escritórios](#) apontou que, superada a fase mais crítica da pandemia, entre 10% a 25% dos funcionários devem permanecer trabalhando em esquema de *home office* em 25% das companhias que participaram do levantamento. Para 46% dos empresários, o trabalho remoto não teve impacto nenhum na produtividade de seus colaboradores.

6. Desafios na retomada

Quando questionados sobre os maiores desafios, relacionados às práticas de governança corporativa, que os conselhos de administração devem enfrentar ao longo dos próximos três meses, 86% disseram que assegurar a continuidade e resiliência dos negócios, bem como a saúde financeira da empresa, será o desafio número um. Para 81% dos respondentes o desafio será garantir,

continuamente, a saúde e segurança dos funcionários. Outros dois obstáculos relevantes a serem acompanhados: garantir a qualidade e a velocidade da tomada de decisão de forma alinhada com a gestão (66%), e estar totalmente informado/atualizado sobre as dimensões dos riscos emergentes da crise (63%).

Quais são os cinco desafios mais significativos, nas práticas de governança, que você espera que seu conselho enfrente nos próximos três meses



O *Board Leadership Center*, da KPMG nos Estados Unidos, também questionou mais de 300 conselheiros sobre quais mudanças operacionais exigidas pela Covid-19 foram as

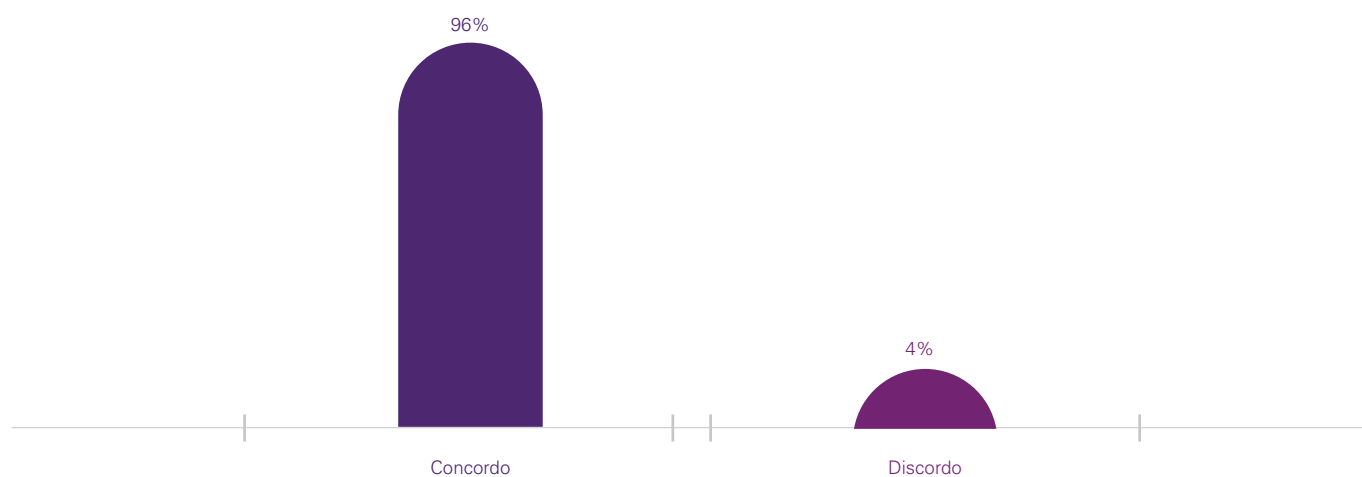
mais desafiadoras para as empresas: 42% citaram a saúde e segurança do funcionários; 38% a continuidade dos negócios e 36% mencionaram o trabalho remoto.

7. Resiliência

Apesar de todas as dificuldades e incertezas do momento, praticamente a totalidade da amostra de nossa pesquisa (96%) afirmou estar confiante de que as companhias em que atuam vão sobreviver à crise. Os dados de outro levantamento da KPMG, o [CEO Outlook COVID-19 Special Edition 2020](#), também mostram os CEOs otimistas: 45%

estão confiantes sobre as perspectivas de crescimento de seu país e 67% estão mais confiantes do que no início do ano sobre a resiliência de seu negócio nos próximos três anos.

Estou confiante de que minha companhia vai sobreviver a essa crise



8. Comunicação e

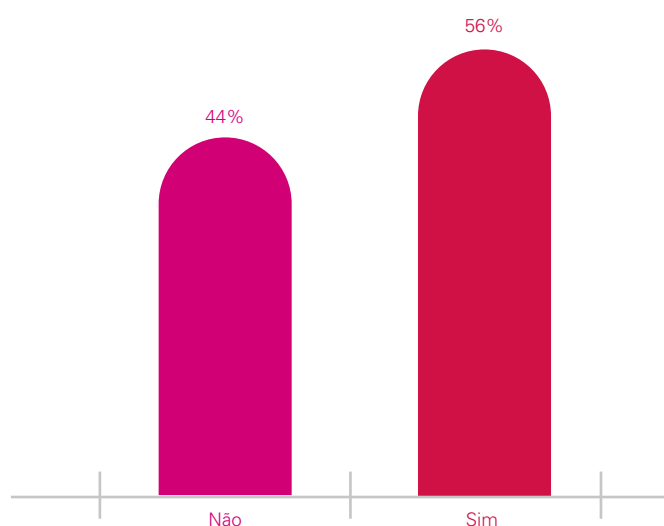
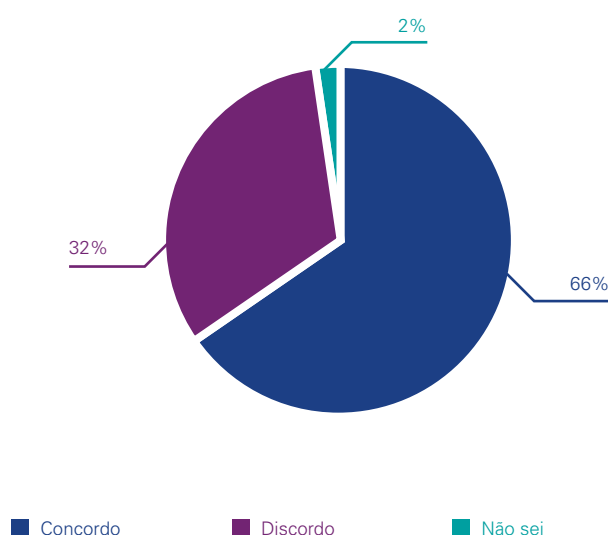
desempenho da Diretoria

O distanciamento social imposto pela pandemia parece não ter causado grandes problemas na comunicação. Para 66% dos respondentes, as reuniões virtuais do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria

são tão eficazes quanto as presenciais - 32% discordam da afirmação, ao passo que 2% não souberam responder. Apesar disso, 56% já estariam dispostos, hoje, a voltar a participar de reuniões presenciais.

Reuniões virtuais do Conselho são tão eficazes quanto as reuniões presenciais

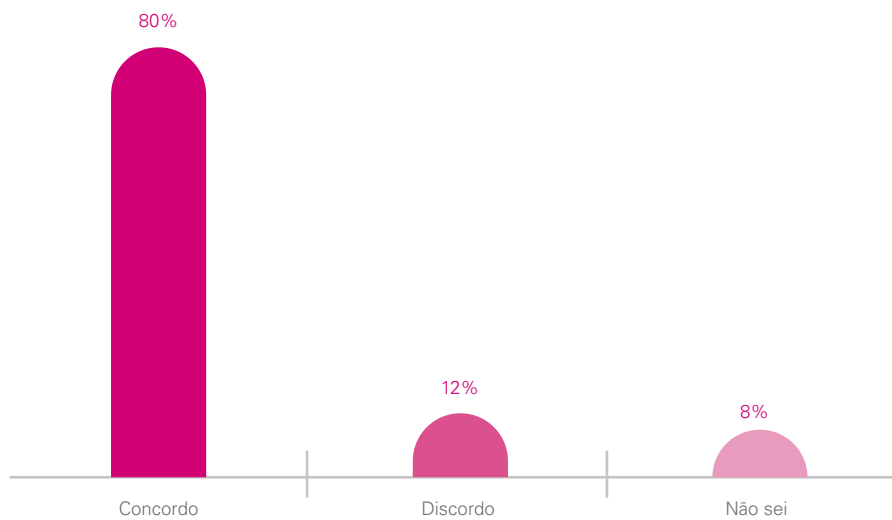
Você estaria disposto(a) a voltar a participar, hoje, de reuniões presenciais?



De certa forma, a pandemia contribuiu positivamente para a comunicação entre o Conselho de Administração e os executivos, aumentando a frequência dos relatórios e informações disponibilizados e, conseqüentemente, estreitando o relacionamento entre os dois órgãos. A maioria dos conselheiros dos EUA, na pesquisa do ACI e do Board Leadership Center USA, confirmou um aumento

nas comunicações informais com a diretoria, sendo que 46% relataram atualizações informais semanais ou ainda mais frequentes. Na nossa pesquisa com os conselheiros brasileiros, 80% afirmaram que, após a crise, o Conselho continuará a manter a frequência atual de comunicação com a gestão.

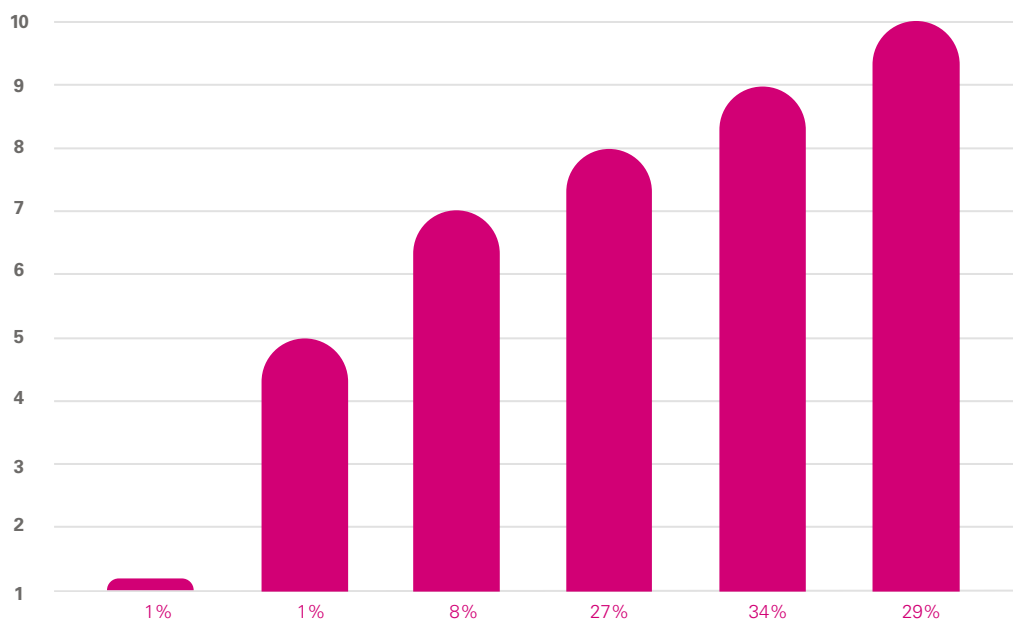
Após a crise, o Conselho continuará a manter a frequência atual de comunicação com a gestão



Nesta última versão da pesquisa, pedimos aos conselheiros que avaliassem a atuação dos CEOs à frente das companhias durante a pandemia. Nove foi a nota mais citada pelos nossos

respondentes, representando 34% da amostra. Para 29% dos conselheiros, o CEO teve um excelente desempenho, a ponto de merecer um 10 por sua atuação.

Em uma escala de 1 a 10, em que 1 representa um desempenho fraco e 10 um excelente desempenho, que nota você daria para a atuação do CEO da companhia na qual você atua como conselheiro, durante a pandemia da Covid-19?



9. Os diferentes padrões da retomada

É evidente que a Covid-19 apresentará desafios diferentes para os diversos setores da indústria e suas companhias. Por isso, a retomada não deve acontecer de maneira homogênea em todos os segmentos. De acordo com uma sondagem realizada pelo Ibre, o Instituto Brasileiro de Economia da FGV, 25% das empresas estão operando normalmente e 22% esperam uma normalização até o final de 2020. A indústria e o comércio são os setores com mais empresas que já voltaram ao nível pré-crise (cerca de 30%). Do outro lado, estão as empresas do setor de serviços. Apenas 17% voltaram ao mesmo nível de antes da pandemia e 47% só veem uma melhora a partir de 2021 ou não veem perspectiva de retomar a normalidade (15%).

Durante os próximos meses, haverá uma mistura de diferentes padrões de retomada emergindo, os quais serão influenciados por diversos fatores, incluindo a rapidez com que a demanda vai se recuperar e o grau de mudança permanente para a economia estrutural de determinado setor e sua cadeia de valor. Em uma pesquisa conduzida pelo *Board Leadership Center*, da KPMG nos Estados Unidos, foram identificados quatro padrões de retomada, listados a seguir. A somatória não dá 100% em razão do arredondamento.

(40%):

Transformar para reemergir

Indústrias/empresas que vão enfrentar um longo caminho para se recuperar, exigindo reservas de capital para transformar os modelos operacionais e acompanhar as novas expectativas do consumidor. Essa situação pode se assemelhar à forma de um "U"; caso se prolongue por mais do que alguns trimestres. Exemplos de setores com esse perfil: viagens e lazer; automotivo; bens duráveis; saúde; imobiliário/construção civil.

(40%):

Business as usual alterado

Indústrias/empresas vistas como essenciais para o dia a dia que sofrerão durante a desaceleração do consumo, mas se recuperarão mais rapidamente conforme a demanda retorna. A recuperação pode assumir a forma de um "V" - recuperação tão acentuada quanto a queda inicial. Exemplos de setores com esse perfil: bancos; seguros; bens de consumo; agricultura; transporte.

(14%):

Crescimento

Indústrias/empresas que viram sua demanda crescer rapidamente, porque o comportamento do consumidor mudou permanentemente a seu favor, durante a pandemia. Exemplos de setores com esse perfil: varejo online; plataformas de interação; plataformas de *streaming*; farmacêuticas; entrega de alimentos; telemedicina.

(5%):

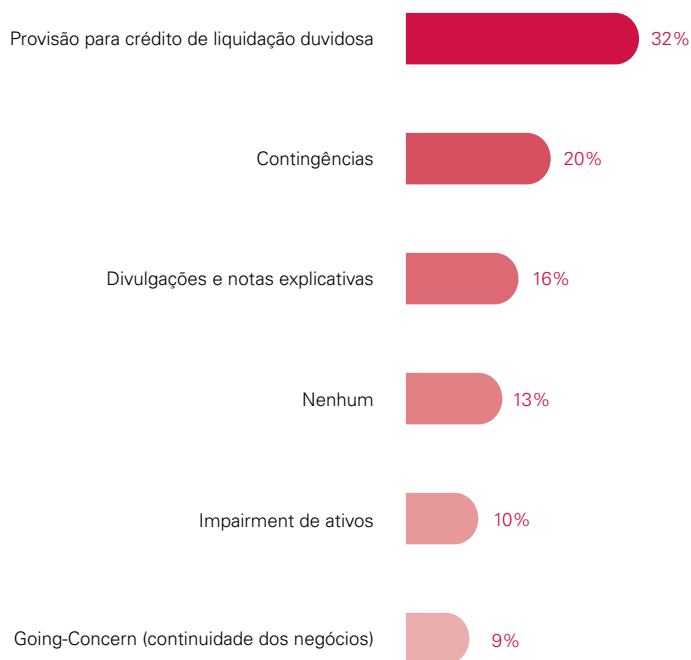
Grupo de risco

Indústrias/empresas que lutam para se recuperar devido à redução permanente da demanda para suas ofertas, capital insuficiente para enfrentar uma recessão prolongada e/ou uma estratégia de transformação digital insuficiente. Esse cenário pode tomar a forma de um "L" - quando a recuperação leva muito tempo e resulta em danos econômicos de longo prazo. Exemplos de setores com esse perfil: companhias aéreas; hotéis; restaurantes; entretenimento.

10. Demonstrações financeiras

Para 32% dos conselheiros, o item de maior preocupação com relação às demonstrações financeiras é a provisão para créditos de liquidação duvidosa. 20% citaram as contingências e 16% apontaram as divulgações e notas explicativas como item crítico.

Neste momento, qual é o item de maior preocupação, com relação às demonstrações financeiras, na empresa em que você atua?



Fale com o nosso time

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil

Sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute e de Markets da KPMG no Brasil

Tel: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br

ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG South America

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking