



# Retomada e nova realidade

Os negócios no pós-pandemia e os efeitos na governança corporativa

**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

Diante dos desdobramentos da pandemia, a KPMG definiu uma abordagem global fundamentada em quatro fases para auxiliar as empresas ao longo da travessia dos estágios dessa crise sem precedentes. As quatro etapas, também chamadas de 4Rs, são: reação, resiliência, retomada e nova realidade. O quadro a seguir demonstra como alguns dos aspectos das práticas de governança corporativa devem ser adaptados às circunstâncias de cada uma dessas etapas. Além disso, as informações podem servir de guia para eventuais ajustes ou mudanças na estrutura corporativa.

## Etapas na travessia da pandemia

	Reação (Resposta Imediata)	Resiliência (Incerteza)	Retomada (Oportunidades)	Nova realidade (Adaptação/Recuperação)
Riscos	Comitê de Crise	Maior aceitação ao Risco	Riscos Emergentes: riscos legais e regulatórios, data protection, contingências	GRC; Self-Assessment
Controles Internos	Flexibilização	Monitoramento Virtual	Revisão CI/Investigações	CI automatizados/KPI
Segurança da Informação/ Cyber Security	Cyber risk alto, estruturação do trabalho remoto	Cyber risk alto, Monitoramento Virtual	Reestruturação processos, controles e risco TI	Plataforma digital; LGPD
Auditoria Interna	Controles Internos-bypass	Controles Internos-mínimos	Revisão: Estrutura e Plano de Trabalho; Foco Riscos Emergentes	Automação dos testes, Monitoramento Contínuo; Atividade Discricionária
DFs e Auditoria Externa	Eventos Subsequentes	Going Concern; necessidade de divulgações adicionais	Impairment, Provisões de Perdas, Contingências, Covenants	Reavaliação de Riscos, Notas Explicativas, Divulgações
Acionista	Função Social da Empresa	Dividendos e Remuneração dos Executivos; Assembleia Virtual	Valor da empresa, contingências, estrutura da governança, relação com stakeholders	ESG
Demais Stakeholders	Função Social da Empresa	Responsabilidade social e econômica da empresa	Responsabilidade social, econômica e de meio ambiente da empresa	ESG

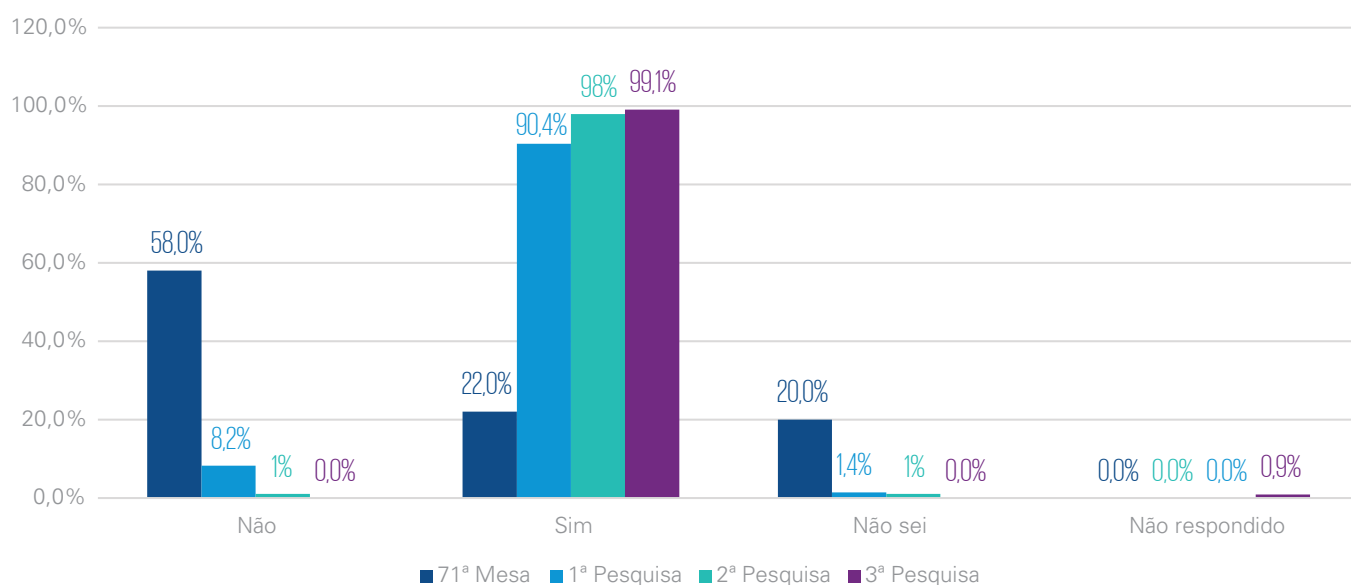
Entre março e maio de 2020, observamos os esforços das organizações nas etapas de reação e resiliência. Passado esse período, o mês de julho marca o início da preparação do mercado para a retomada e a assimilação de uma nova realidade. Entretanto, para que essas duas fases sejam bem-sucedidas, é imprescindível analisar o que foi feito nas etapas anteriores, para que as lições sejam absorvidas e tanto a reação quanto a resiliência sirvam de base para o futuro.

De modo geral, a fase de reação das empresas brasileiras foi bastante rápida. No dia 10 de março de 2020, data em que ocorreu a 71ª Mesa de Debates do ACI Institute, uma votação interativa com os mais de 130 participantes do evento apontou que 58% dos conselheiros e membros de Comitês de Auditoria (CoAud) ainda não haviam discutido o novo coronavírus com os demais administradores da

companhia. No dia seguinte, a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciava oficialmente a Covid-19 uma pandemia. A declaração trouxe o senso de urgência e gravidade para as lideranças corporativas de todos os setores.

A partir de então, a reação das organizações foi praticamente imediata. Em cerca de 15 dias, quando o ACI Institute realizou, de forma virtual, uma nova rodada da pesquisa originalmente feita no dia 10 de março, os resultados haviam mudado drasticamente: 90,4% dos conselheiros e membros de CoAud disseram que tinham tratado do tema com os gestores. Nas duas edições seguintes do levantamento, as porcentagens só aumentaram, atingindo praticamente 100% dos respondentes na terceira rodada da pesquisa - realizada no fim de maio.

## O Conselho ou o Comitê de Auditoria onde atua discutiu o coronavírus com os demais administradores?

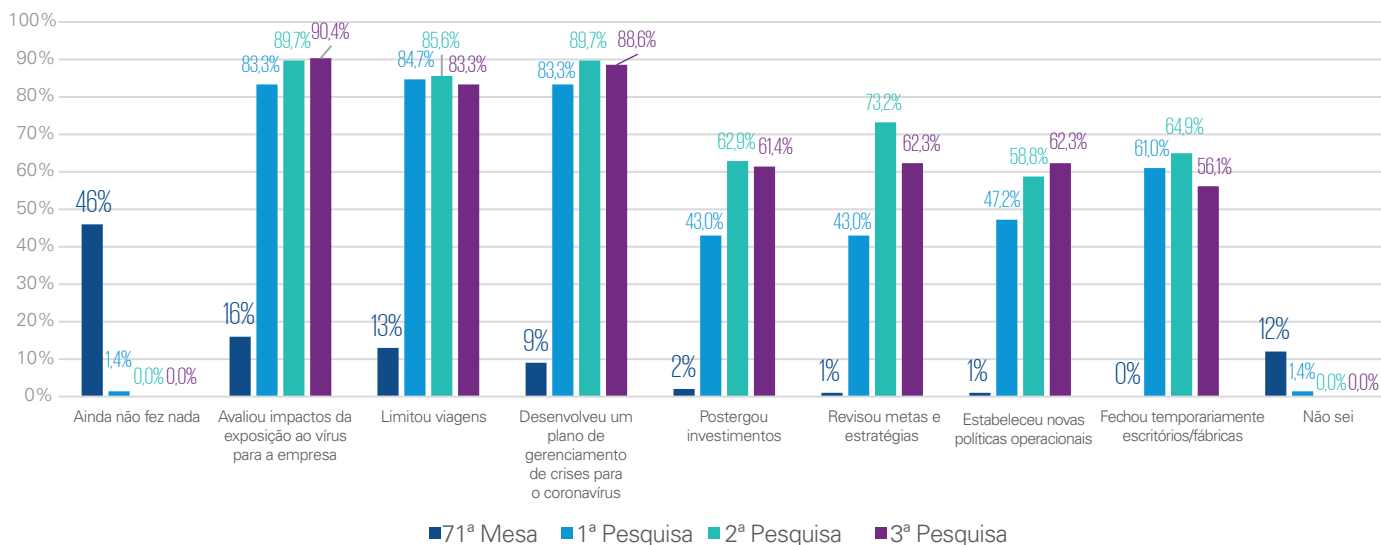


Frente à declaração da pandemia, a resposta imediata das companhias foi estruturar uma reação rápida para garantir a continuidade do fornecimento de serviços essenciais aos negócios, bem como o atendimento aos clientes - tudo isso em meio aos desafios de assistência à saúde e às particularidades dos aspectos sociais e econômicos. Nossa pesquisa apontou que 87,7% dos conselheiros disseram que um comitê de crise foi instalado para lidar com os desdobramentos da Covid-19. Ademais, em grande parte das empresas houve a manutenção do quadro de funcionários, limitação de viagens e o início do trabalho remoto. As cadeias de fornecimento passaram a operar com capacidade mínima e a ordem para a caixa disponível era uma só: retenção.

Medidas para viabilizar a condução dos negócios remotamente, manter as entregas aos clientes e garantir a continuidade das operações foram organizadas para superar os desafios impostos pela pandemia. A resiliência das empresas transparece nas pesquisas feitas pelo ACI

Institute durante os primeiros meses do isolamento social. Quando comparamos o percentual de empresas que avaliou os potenciais impactos da pandemia nos negócios, observamos que o número passou de 16% (primeira edição do levantamento) para 90,4% (terceira edição), e aquelas que elaboraram um plano de gerenciamento de crise específico para a Covid-19 passaram de 9% para 88,6%. A fase de resiliência também foi o momento de maior aceitação aos riscos. Na cadeia de fornecedores, houve a manutenção dos negócios e renegociações - pelo menos 18,4% dos conselheiros afirmaram ter renegociado prazos. Concomitantemente, as companhias passaram a considerar incentivos do governo e a fazer negociações para aumentar a disponibilidade de caixa. Para 27,2% dos respondentes, uma das estratégias encontradas foi recorrer à captação de empréstimos. Na área de recursos humanos, as empresas investiram na revisão contínua do quadro de funcionários e do trabalho remoto.

## Quais medidas a sua empresa tomou em resposta ao coronavírus?



Diante dos cenários abordados e levando em consideração as medidas operacionais implementadas e a urgência com que foram realizadas, diversos aspectos relativos às práticas de governança corporativa tiveram que ser flexibilizados ou deixados de lado pelas empresas. Alguns riscos pararam de ser mitigados e/ou passaram a ser aceitos, e a efetividade dos controles internos e programas de *compliance* (até então cumpridos rigorosamente) exigiram uma flexibilização por conta do trabalho remoto e do endereçamento emergencial à crise que se instalou. O plano da auditoria interna, em algumas circunstâncias, precisou ser postergado ou readaptado. Riscos cibernéticos ou falhas na segurança da informação proliferaram rapidamente. Divulgações de fraudes e desvios têm sido constantes. Nesse momento de crise, a atuação mais contínua do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, dos Conselhos Fiscais e da própria

gestão, fazendo prevalecer a cultura corporativa, tem procurado compensar esse cenário.

Na retomada, observamos uma reconstrução dessas práticas de governança, paralelamente à própria reconstrução dos processos, do perfil profissional, do ambiente de negócios, de controles internos e do gerenciamento de riscos. Todavia, essa reorganização na retomada não terá sucesso se a nova realidade não for considerada. O uso constante e significativo da tecnologia, a aceleração da digitalização, o aumento do trabalho virtual, a reestruturação do *supply chain* e a concentração das vendas online, as exigências dos acionistas, o maior escrutínio dos *stakeholders* e, por último, a questão do ESG, exigirão uma reformulação na forma como a empresa estabelece a sua estrutura de governança, riscos e *compliance*.



# Fale com o nosso time

## **Sidney Ito**

CEO do ACI Institute Brasil e 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  
Tel: (11) 3940-1500  
acibrasil@kpmg.com.br



**Ser diligente  
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

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: Gaudi Creative Thinking