



# Pesquisa Covid-19

**A atuação do Conselho de  
Administração, do Conselho  
Fiscal e do Comitê de Auditoria**

**2ª edição**

**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance







# Sumário

Introdução.....	04
1. Encaminhamento da crise.....	05
2. Resposta à pandemia .....	06
3. Gestão do caixa .....	08
4. Impacto nos negócios .....	09
5. Duração da crise .....	11
6. Retomada dos negócios .....	12

# Introdução

A última Mesa de Debates do ACI Institute ocorreu no dia 10 de março, um dia antes da Organização Mundial da Saúde declarar a Covid-19 uma pandemia. Na ocasião, foram feitas duas perguntas interativas a respeito do tema: a primeira questionava se o Conselho ou o Comitê de Auditoria havia discutido a questão com os demais administradores e a outra, sobre as medidas que já haviam sido implementadas em resposta à Covid-19. Em 10 de março, 58% dos mais de 130 participantes da Mesa de Debates ainda não haviam discutido o assunto com a gestão. As páginas a seguir mostram como o agravamento da pandemia, aliado aos reflexos da quarentena por todo o país, mudou a percepção das companhias e de seus administradores em pouquíssimo tempo.

Diante do rápido desdobramento dos eventos relacionados à Covid-19 e das enormes implicações do isolamento social para o ambiente de negócios, decidimos repetir o levantamento feito na Mesa de Debates, com a inclusão de outras questões. A seguir, compartilhamos os dados coletados em três momentos diferentes: a primeira pesquisa foi veiculada entre os dias 24 e 31 de março, a segunda entre os dias 29 de abril e 06 de maio e a terceira e última rodada de questões foi realizada entre os dias 19 e 26 de maio. 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 e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

## **Fernanda Allegretti**

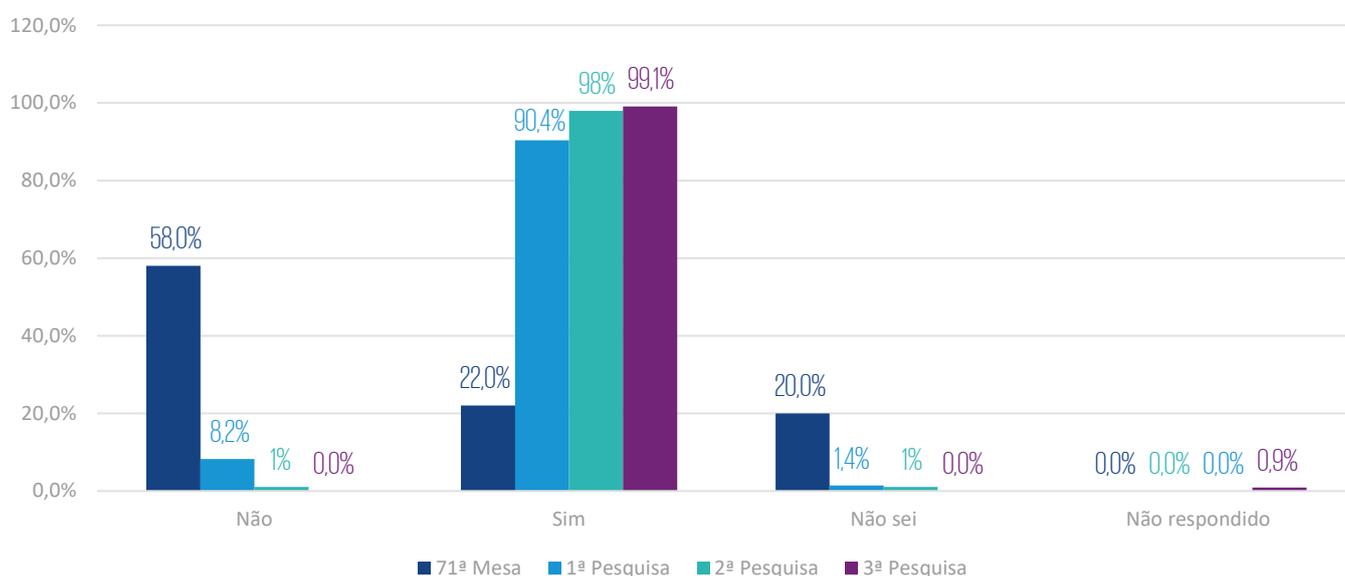
Gerente sênior do ACI Institute Brasil

# 1. Encaminhamento da crise

Na véspera do coronavírus ser declarado uma pandemia, uma votação interativa feita durante a 71ª Mesa de Debates do ACI Institute mostrou que 58% dos conselheiros e membros de Comitês de Auditoria (CoAud) ainda não haviam tratado do tema com os gestores da companhia – 22% haviam tratado do tema e 20% não souberam responder. Em cerca de 15 dias, quando questionamos novamente os conselheiros e membros de CoAud, os dados haviam mudado drasticamente: 90,4% responderam que haviam tratado do tema com os demais administradores. Nas pesquisas seguintes, como era de se esperar, as porcentagens só aumentaram, atingindo praticamente 100% dos respondentes na terceira edição. Como destacamos no material *Especial Covid-19: Atravessando a Pandemia*, é de suma importância que o Conselho e o CoAud sejam informados continuamente da resposta que a empresa está dando à crise e que eles

sejam protagonistas também das ações que vêm sendo tomadas. A título de comparação, uma pesquisa feita pela National Association of Corporate Directors dos Estados Unidos (NACD), em março, mostrou que três em cada quatro conselheiros haviam tratado da Covid-19 com os demais administradores. Para certificar-se sobre o quão preparada a gestão estava para responder à crise, as ações mais adotadas pelos conselheiros norte-americanos estavam relacionadas à comunicação: 49% revisaram a estratégia de comunicação interna da organização e 42% estabeleceram parâmetros e expectativas de comunicação entre a gestão e o Conselho.

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

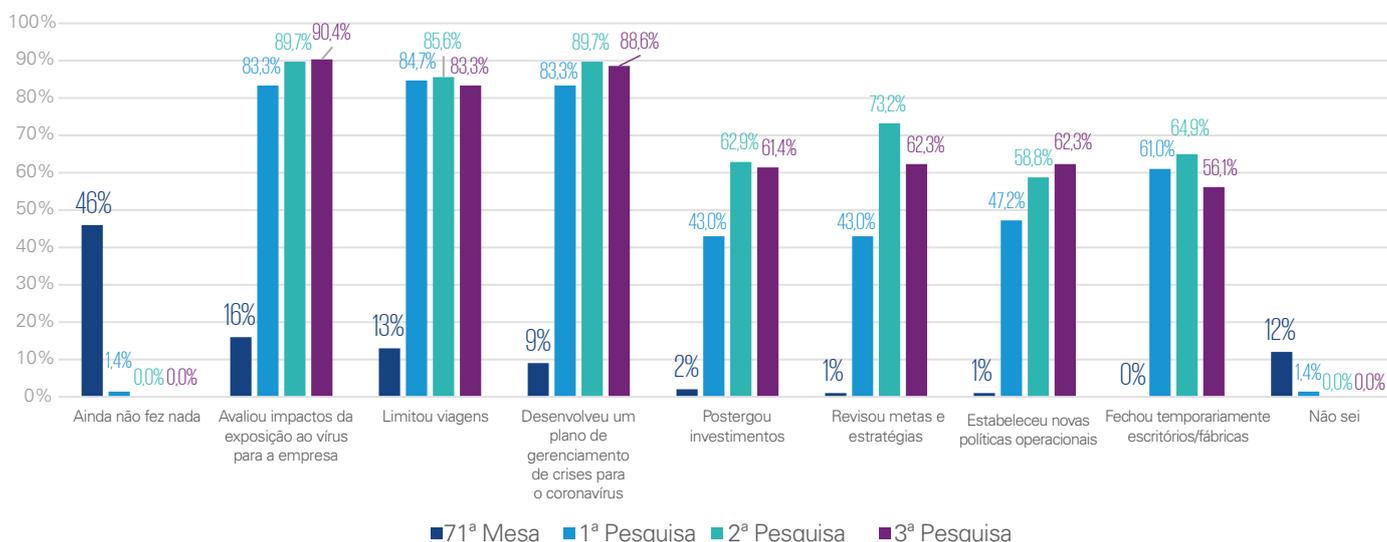


# 2. Resposta à pandemia

Na primeira rodada da nossa pesquisa online, 73,6% dos conselheiros disseram que um comitê de crise foi instalado para lidar com os desdobramentos da Covid-19. Menos de um mês depois, na terceira edição da pesquisa, a porcentagem já havia subido 14 pontos, ou seja, nas companhias de 87,7% dos respondentes foi instalado um comitê de crise para lidar com os impactos da pandemia do novo coronavírus. Quando comparamos os dados da votação interativa, feita durante a 71ª Mesa de Debates

do ACI, com as pesquisas online realizadas entre 24 e 31 de março; 29 de abril e 06 de maio e 19 e 26 de maio, também identificamos mudanças em relação às ações adotadas pelas empresas. No primeiro levantamento, quando questionados sobre quais medidas a companhia havia tomado em resposta ao coronavírus, a maioria dos respondentes (46%) disse que, naquele momento, não havia feito nada – duas semanas depois, a porcentagem para a mesma resposta caiu para 1,4%.

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

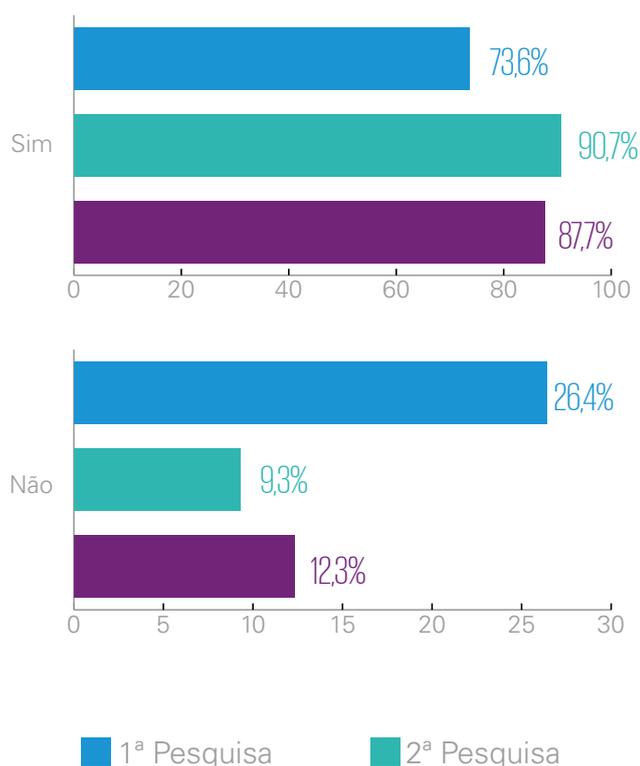


Mesmo com os enormes impactos da Covid-19 na China, os dados analisados até aqui mostram que as empresas brasileiras não contavam com tamanho choque para os seus negócios, mas souberam reagir rápido. No espaço de duas semanas, a porcentagem de companhias que havia avaliado os potenciais impactos da exposição ao vírus para os negócios passou de 16% para 83,3% chegando a 90,4% na terceira edição da pesquisa; aquelas que desenvolveram um plano de gerenciamento de crise específico para o coronavírus passaram de 9% para 83,3%, chegando a 88,6% na terceira edição da pesquisa.

Os dados também mostram a preocupação das companhias brasileiras com seus funcionários. Entre o dia que precedeu

o anúncio da pandemia e as semanas subsequentes, a porcentagem de organizações que havia limitado viagens passou de 13% para 83,3%. O fechamento temporário de escritórios e fábricas saltou de zero para 56,1% e o desenvolvimento de novas políticas operacionais passou de 1% para 62,3%. Atitude similar foi constatada na pesquisa da NACD feita nos Estados Unidos: em março, 74% das companhias já estavam ponderando o impacto da exposição de seus funcionários e de seu próprio negócio ao vírus. Dois terços dos conselheiros que participaram da pesquisa disseram que pretendiam avaliar a efetividade dos planos da gestão para proteger a saúde e o bem-estar dos empregados.

## Um comitê de crise foi instalado para lidar com os impactos da Covid-19?



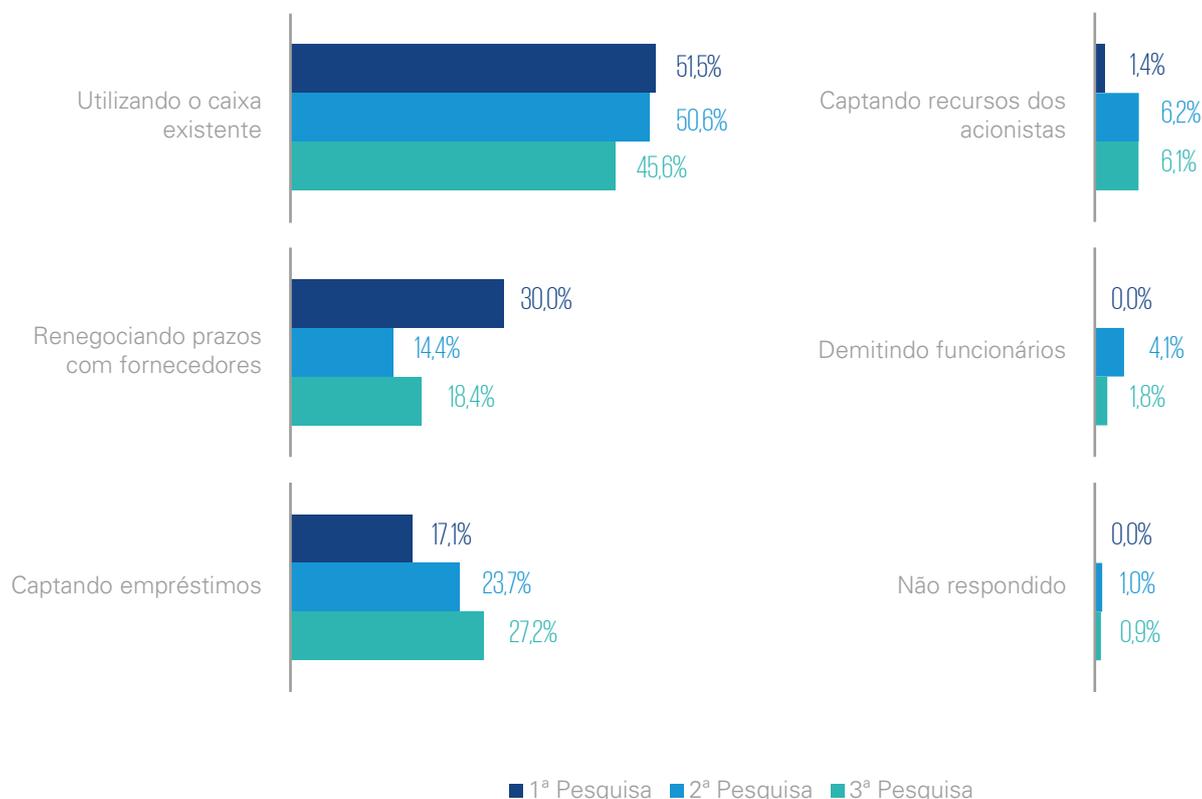
# 3. Gestão do caixa

Outro dado que corrobora a percepção de que as empresas brasileiras estão preocupadas com seus funcionários é o fato de não terem recorrido imediatamente ao enxugamento de seus quadros. Para manter o capital de giro nesse período, as companhias lançaram mão principalmente do caixa existente (45,6%), da captação de empréstimos (27,2%) e da renegociação de prazos com fornecedores (18,4%). Conforme a crise se desenrola, a utilização do caixa

diminui e a captação de empréstimos aumenta.

A demissão de funcionários não chegou a 5% em nenhuma das três edições de nossa pesquisa. Vale ressaltar que a maioria dos respondentes atua em empresa de médio ou grande porte e, nessas corporações, o ônus da demissão pode ser maior do que os benefícios temporários.

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

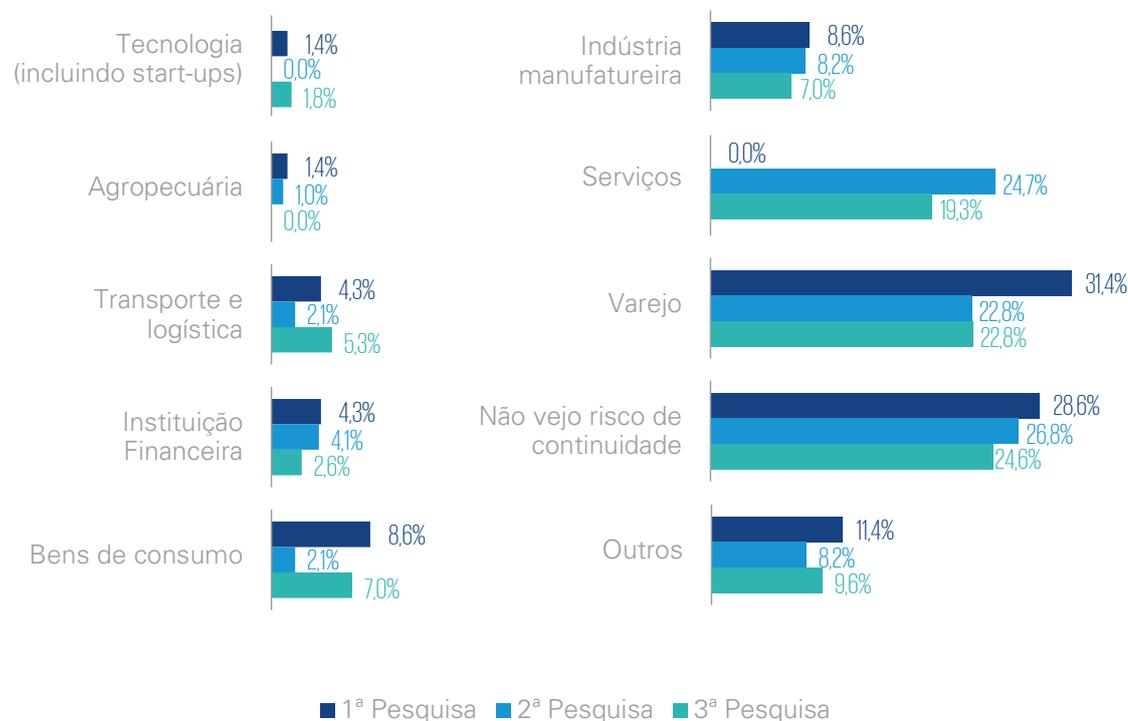


# 4. Impacto nos negócios

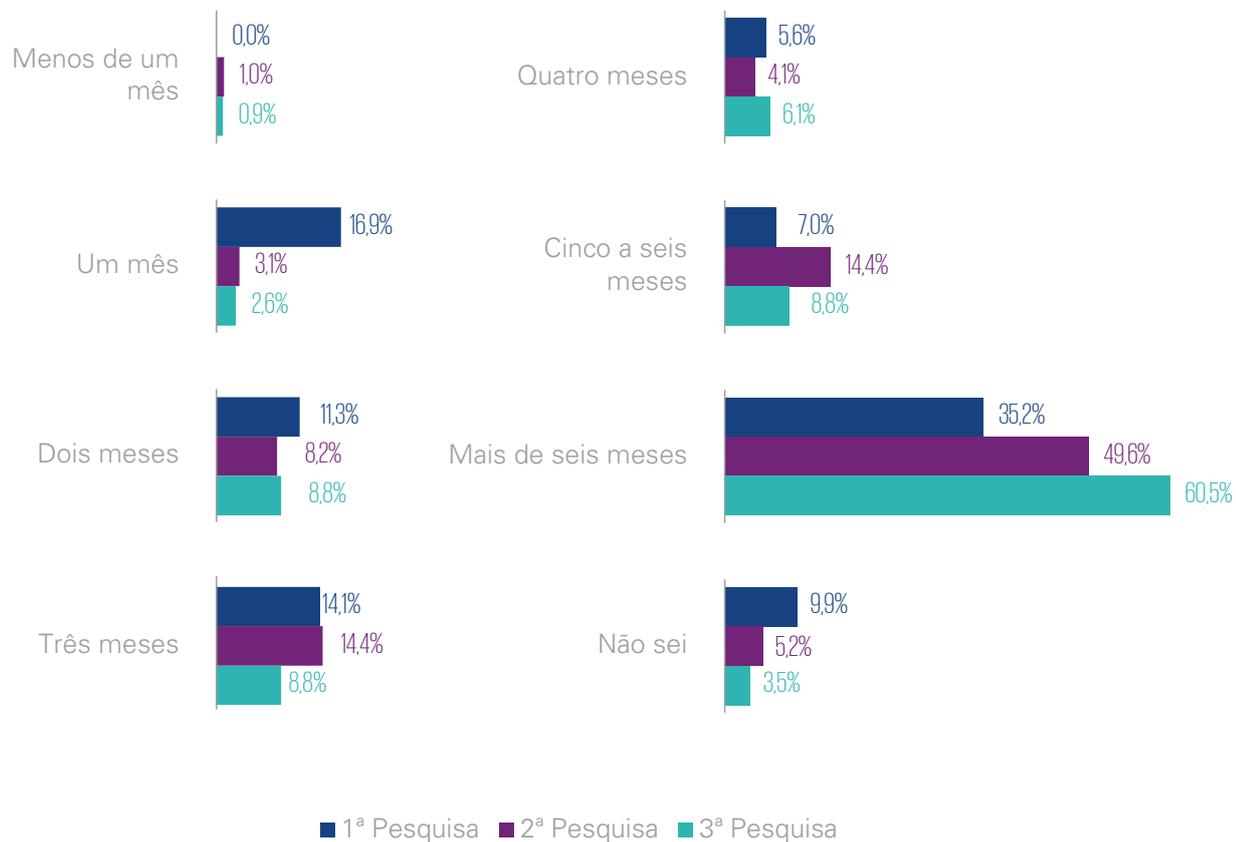
Na primeira edição da pesquisa, a percepção de 31,4% dos conselheiros foi de que o varejo era o segmento com o maior risco de continuidade. Para a segunda e terceira edições, incluímos o setor de serviços, e a percepção dos conselheiros sobre o risco de continuidade desse segmento também se destacou em relação aos demais. Por outro lado, as empresas de tecnologia e agropecuária, de acordo com a visão dos respondentes, são as que correm o menor risco de continuidade por conta dos reflexos da pandemia. Um mapeamento divulgado recentemente pelo Sebrae aponta que os segmentos mais suscetíveis à crise são construção civil, alimentação fora do lar, moda e varejo tradicional. Além disso, o documento mostra que o grupo que reúne os dez segmentos mais afetados soma 12,3 milhões de negócios, que geram 21,5 milhões de empregos. No final do mês de março, 28,6% dos conselheiros entrevistados não viam risco

de continuidade para os negócios. Com o prolongamento da crise, essa porcentagem caiu para 26,8% (2ª pesquisa) e, posteriormente, para 24,6% (3ª pesquisa). Logo nas primeiras semanas após o coronavírus ter sido declarado uma pandemia, 35,2% dos respondentes disseram que o caixa da empresa onde atuavam tinha fôlego para manter as despesas por seis meses. Nas semanas seguintes, considerando 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 fizeram com que as porcentagens subissem consideravelmente e, ao final da última pesquisa, 60,5% dos respondentes disseram que a empresa onde atuavam tinha caixa para atender despesas operacionais por mais de 6 meses.

## Qual das empresas onde atua tem o maior risco de continuidade neste momento?



## Quanto de caixa a empresa onde atua tem para atender as despesas e gastos operacionais?

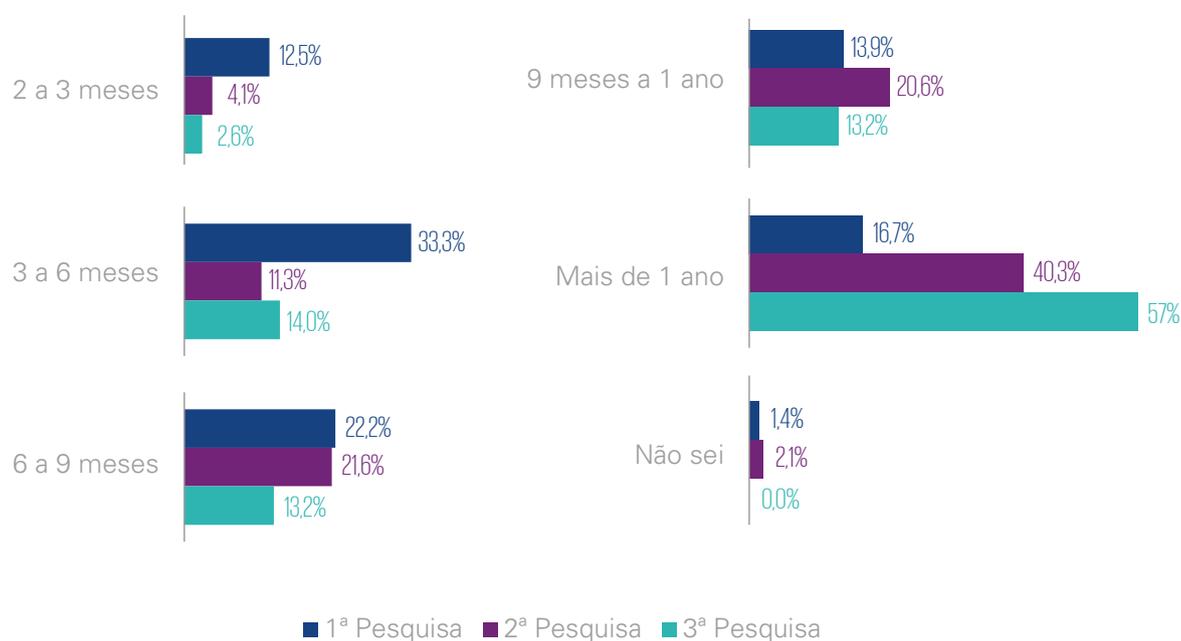


# 5. Duração da crise

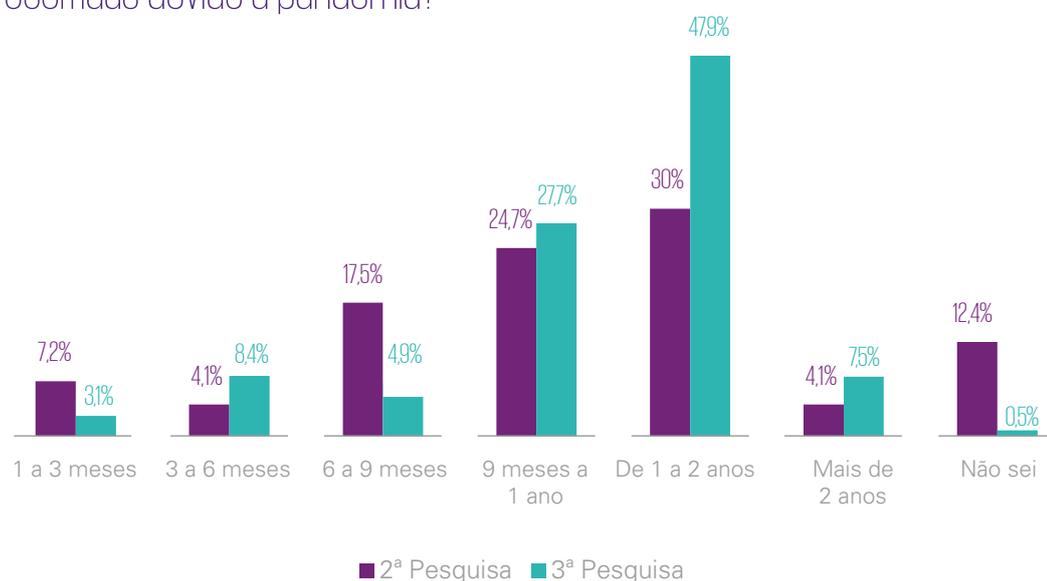
Neste momento, em que ainda estamos atravessando a pandemia, é impossível dizer quanto tempo levará para nos recuperarmos da abrupta queda em todos os negócios. A percepção de boa parte dos conselheiros e membros de comitê de auditoria entrevistados foi ficando cada vez menos otimista com o passar das semanas e o agravamento da crise. Na primeira edição da pesquisa, 33,3% acreditavam que a economia se normalizaria dentro de 3 a 6 meses. Naquela

mesma edição, apenas 16,7% previram uma recuperação em mais de um ano. Nas pesquisas seguintes, a porcentagem dos respondentes que acreditam que a economia se normalizará em mais de um ano foi para 40,3% e atingiu o pico de 57% na última pesquisa realizada. Os conselheiros também preveem uma recuperação lenta nas companhias em que atuam. A maior parte acredita que o período de recuperação das perdas será de 1 a 2 anos.

## Quanto tempo você acha que durará a crise?



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

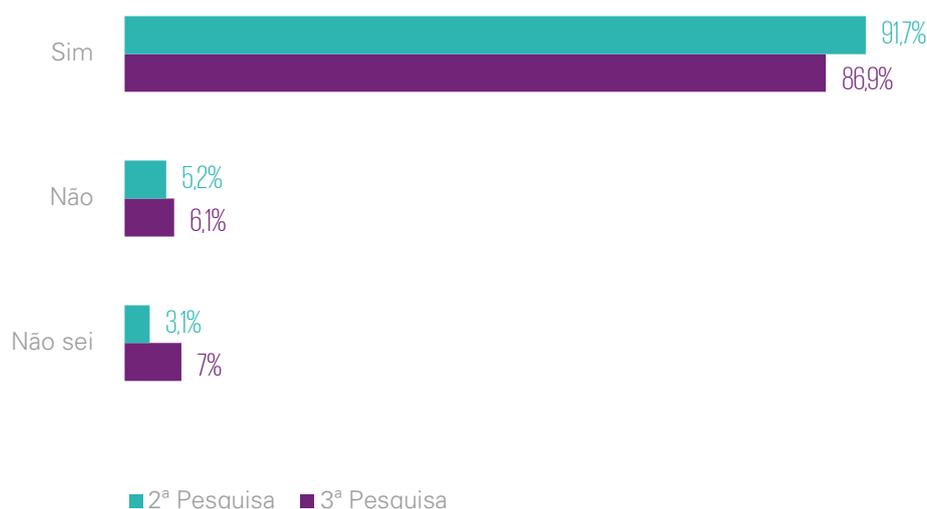


# 6. Retomada dos negócios

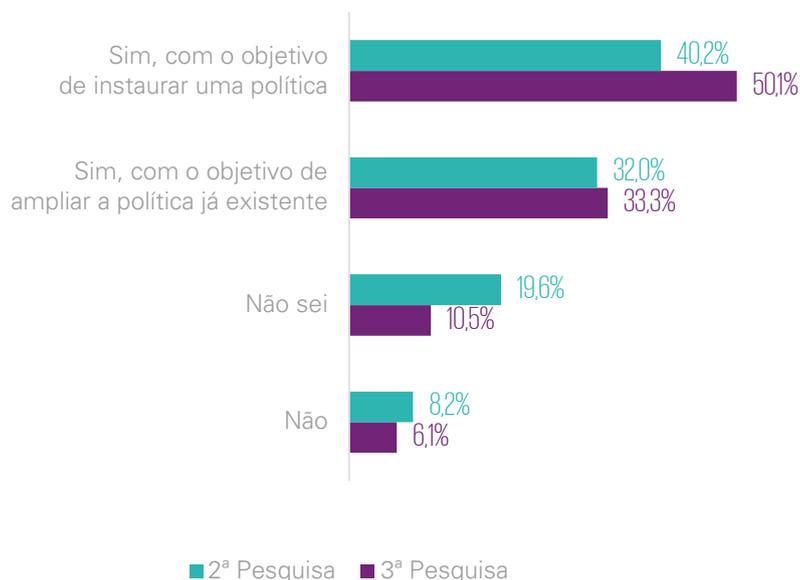
Embora o momento seja de incerteza e instabilidade, é preciso planejar quais estratégias serão colocadas em prática para a retomada econômica. Nossa pesquisa aponta que 86,9% das empresas em que os conselheiros e membros de comitês de auditoria atuam têm um plano estabelecido para a retomada das atividades e retorno dos funcionários - mesmo que de forma virtual. Em concordância com a crescente tendência do trabalho remoto - uma das estratégias mais adotadas pelas

companhias onde isso era possível, para manter as operações ativas e as equipes alocadas - 50,1% dos respondentes afirmam que os gestores das empresas onde atuam planejam rever a política de *home office* com o objetivo de instaurar uma política formalizada em toda a companhia. 33,3% planejam ampliar a política de *home office* já existente. Esses dados indicam que, mesmo quando a pandemia for superada, o *home office* deverá permanecer na rotina de muitos funcionários.

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



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



# Contatos

## **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

## **ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

### **KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance



#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