



Grant Thornton

An instinct for growth™

# COVID-19: Melhores práticas de governança corporativa para superar a crise atual

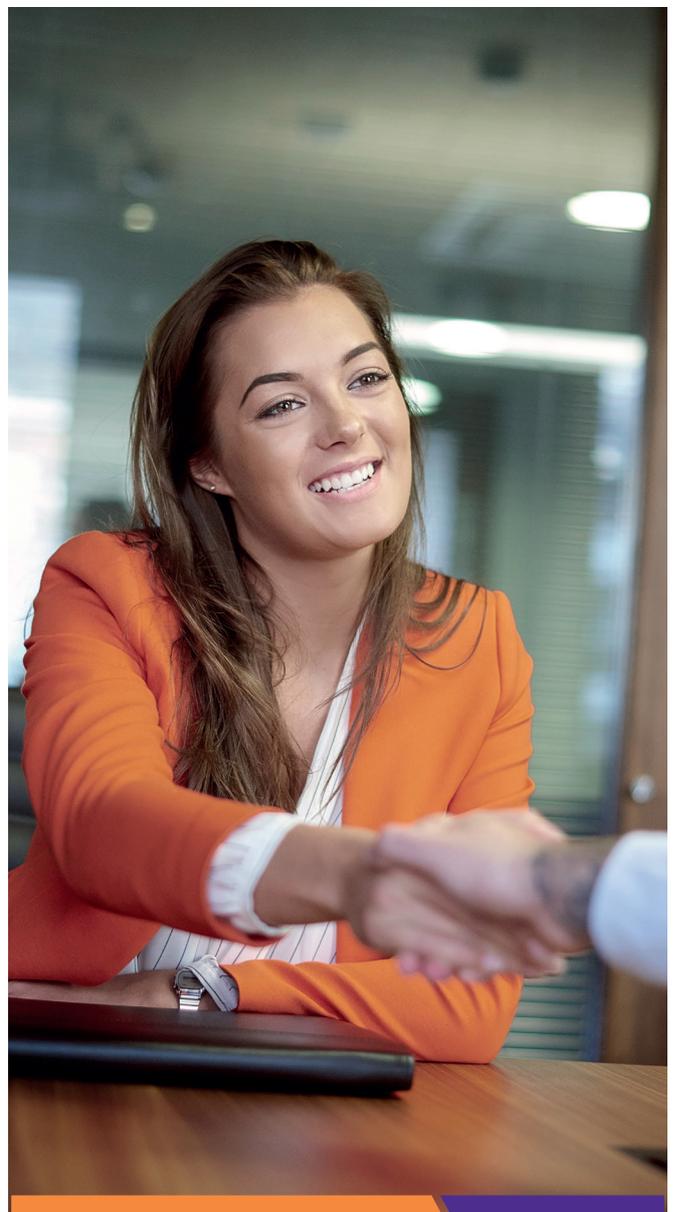
A Governança Corporativa pode perder a atenção prioritária durante uma crise, especialmente nos momentos em que a continuidade dos negócios pode estar em risco. No entanto, a falta de uma governança corporativa eficaz pode trazer diversas consequências no longo prazo. Empresas de todos os setores entendem que o argumento para uma governança mais rígida não pode mais ser descartado ou meramente tratado como mais uma atividade cotidiana de negócio.

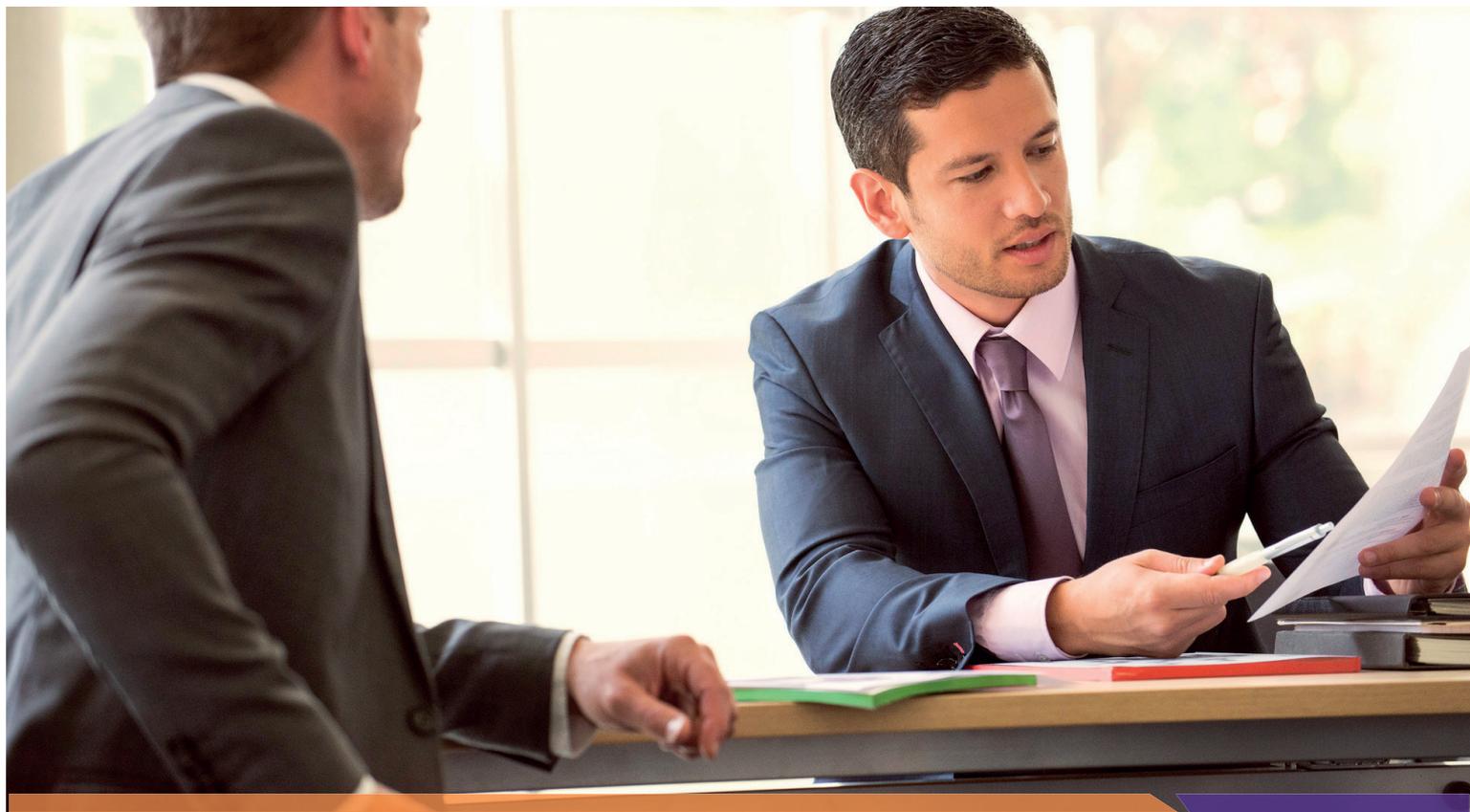
## Riscos relacionados à pandemia

Uma crise da magnitude do novo coronavírus não é apenas uma questão de saúde e bem-estar, mas também operacional e financeira que pode levar a interrupções com impacto a longo prazo. Por exemplo, uma organização que não analisa com precisão e transparência suas previsões financeiras e a divulgação de resultados, diante da incerteza do ambiente atual, pode acabar tendo ganhos reais desproporcionais. Isso pode levantar dúvidas sobre a capacidade da alta administração da empresa e de seu conselho de antecipar os riscos. Além disso, pode diminuir o valor para o acionista, ter uma implicação regulamentar ou, pior ainda, trazer um risco imediato para a reputação da empresa.

## Expectativa da alta administração

Os conselhos das organizações e a alta administração devem ter clareza sobre suas funções durante uma crise. As obrigações fiduciárias dos diretores exigem que eles exerçam seus poderes e cumpram suas funções com extrema cautela, o que é razoável em circunstâncias relevantes. Os diretores e executivos devem, no mínimo, adquirir e manter de forma proativa conhecimentos relevantes, monitorar ativamente os assuntos da organização e contribuir para uma avaliação independente e crítica dos assuntos pelos quais são responsáveis.





## Quais ações os líderes empresariais podem considerar a partir de suas prioridades de governança corporativa?



### Mantenha o conselho envolvido e informado

- É importante observar que o conselho administrativo tem um papel fundamental a desempenhar nesses tempos de incerteza. As ações da alta administração, orientadas por seus membros do conselho, definirão de maneira ampla a resiliência de qualquer organização, resultante disso.
- Para os iniciantes, realizar o mais breve possível uma reunião virtual do conselho, acompanhada de registros semanais, ajudará a organização a receber a supervisão e o apoio estratégico de que precisará.
- Além disso, também deve haver uma discussão entre os conselheiros sobre planos de sucessão/contingência de emergência, caso algum membro da alta administração ou do conselho esteja infectado pela COVID-19, incluindo divulgações relacionadas ao colaborador, às agências reguladoras e aos acionistas.



### Mantenha as funções essenciais em andamento

- À medida que as organizações gerenciam operações de maneira remota, as funções essenciais de controle devem continuar operando. As organizações devem garantir que as atividades de controle principal sejam executadas e que se recorra aos controles de monitoramento não essenciais, quando necessário.
- As funções críticas de suporte (TI, por exemplo), devem operar em toda a sua capacidade, pois toda a força de trabalho precisará migrar para o trabalho remoto, habilitado em grande parte pela tecnologia.
- Os contratos dos principais fornecedores/terceiros devem ser revistos e as principais disposições, como força maior, lei vigente e proteção de dados, devem ser reavaliadas de modo a determinar o impacto que podem ter sobre as funções essenciais.



### Gestão de capital de giro

- Avaliar as necessidades de curto prazo de caixa e fontes disponíveis, como linhas de crédito, financiamento de contas a receber, adiantamentos para clientes etc.
- Essencialmente, entender as necessidades de liquidez de curto prazo da empresa e trabalhar com a gerência, a fim de garantir os requisitos de liquidez.



### Cumprir as obrigações estatutárias

- Manter-se atualizado sobre as medidas adotadas pelo governo e monitorar o encerramento e os relatórios financeiros que provavelmente ocorrerão de maneira remota.
- A alta administração e o conselho precisam identificar protocolos que garantam integridade e transparência completas na gestão de relatórios externos e no desempenho contínuo



### Revise a avaliação de risco

- As empresas precisam revisar imediatamente suas avaliações de riscos, bem como identificar riscos que outrora possam ter sido considerados como gerenciados, mas que agora são potencialmente de alto risco. Por exemplo, movimentação e manuseio de caixa (lembre-se de que o caixa é mais importante que o lucro durante esse período), atraso ou ausência de entrega de matéria-prima, fechamento de contratos curtos, perda de pessoal essencial, entre outros, são agora todos considerados riscos em potencial.



### Combate aos riscos cibernéticos

- As empresas precisam combater os riscos cibernéticos. É importante lidar com os riscos associados à proteção de dados, que costumavam ser bastante seguros enquanto acessados no ambiente do escritório.
- Com o novo normal, faz sentido examinar os controles relevantes e reforçá-los, de modo a ter acesso a dados a partir de locais remotos. As empresas que atendem a um grande número de clientes devem garantir que controles adequados sejam aplicados ou refinados em todos os riscos de gestão de terceiros.
- Para zerar ou manter minimizado o impacto na reputação da marca e nas perdas financeiras, as empresas devem aplicar e revisar suas estratégias de inteligência contra ameaças cibernéticas para ajudar a manter os ataques cibernéticos sob controle. A ênfase nos altos níveis de conscientização de segurança dos colaboradores deve ser de suma importância – especialmente aqueles que utilizam ferramentas de áudio e vídeo para acessar ambientes e dados de maneira remota.



### Gerencie mudanças na cadeia de suprimentos

- As empresas confiam amplamente na 'terceirização' para executar suas estratégias de negócios. Atualmente, as organizações estão lutando por alternativas ou por novos fornecedores, o que leva a acelerar todo o processo de avaliação de riscos de terceiros, a fim de garantir a continuidade.
- Durante esse período, as organizações devem considerar os riscos apresentados por esses fornecedores terceirizados e pela cadeia de suprimentos estendida em áreas de entidades restritas ou de má reputação, o risco de suborno e corrupção, como risco alfandegário nas fronteiras, e os riscos potenciais relacionados à violação dos direitos humanos por parte de fornecedores.
- Uma devida diligência baseada em risco será essencial para gerenciar e mitigar esses riscos.



### Desafie as disposições existentes no PCN/RD

- Embora as organizações já tenham implementado planos e procedimentos sólidos de continuidade de negócios e de recuperação de desastres, é necessário revisar esses procedimentos para ver como eles se encaixam no cenário volátil e incerto atual.
- Dependendo do estágio da crise em andamento da COVID-19, as empresas também devem alinhar a aplicação desses controles a cada estágio e a propriedade de cada área de controle para as forças-tarefa formadas. Além disso, a documentação deve ser preenchida na forma de Declaração de Finalidade (Política) atualizada, com base em diversas orientações divulgadas por autoridades reguladoras, funcionários e ministérios, bem como orientações globais relacionadas à pandemia.



### Antecipe mudanças nos fatores de risco de fraude

- Os colaboradores, incluindo indivíduos em funções de supervisão de relatórios financeiros, podem ser subornados durante períodos turbulentos, de forma a se envolverem em uma potencial improbidade. Isso pode resultar em uma má gestão de potenciais ganhos, a fim de mascarar a real posição financeira de uma empresa, desviando fundos para manter as empresas do grupo em atividade e potencializando informações sensíveis a preços em prol de um potencial ganho pessoal.
- Além disso, os colaboradores podem tirar proveito dos esquemas de incentivos governamentais projetados para a COVID-19 para fornecer declarações falsas e enganosas – tanto de pessoas que cruzam a linha para proteger seus empregos, quanto de uma tentativa equivocada de ajudar as organizações em tempos difíceis.
- Portanto, a alta administração e o conselho precisam estar atentos a mudanças nos incentivos/pressões e nas oportunidades relacionadas que possam dar origem a um comportamento fraudulento em potencial. O bom exemplo vindo da liderança, por meio da inclusão do risco de fraude como um item permanente da agenda nas discussões com o conselho, bem como sua conscientização são ações passíveis de impedir as perdas resultantes.



### Comunicação com partes interessadas internas e externas

- O conselho terá de assumir um papel direcional nesses tempos de crise, trabalhando com a gerência para garantir, em primeiro lugar, a segurança dos colaboradores da organização e circular uma comunicação transparente entre todas as partes interessadas, incluindo governo, reguladores, acionistas e colaboradores.
- Além disso, as organizações devem planejar enviar uma comunicação periódica, de modo que os colaboradores saibam que os canais de denúncia encontram-se abertos e ativos, e incentivá-los a relatar preocupações, má conduta potencial e pontos fracos relacionados ao controle interno, sem temer retaliações.



### Procure o lado positivo

- Frequentemente, uma crise gera novas ideias e soluções inovadoras, e a alta administração deve considerar a formação de uma equipe multifuncional para acelerar os esforços para a identificação de quaisquer oportunidades resultantes.
- Em tempos de crise, muitas vezes existem oportunidades para realizar transações que podem remodelar de maneira fundamental a trajetória de uma empresa. O conselho e a alta administração precisam manter a mente aberta para essas discussões.

Tudo isso pode terminar em alguns meses ou durar um período indeterminado. Essa crise proporcionou à maioria das organizações uma verificação da realidade – discussões sobre a criação de um índice baseado em governança estão rapidamente ganhando força em muitas partes do mundo.

Em breve, os investidores farão perguntas como:

- O Conselho priorizou a gestão de crises?
- Foi estabelecido, testado e executado um plano de continuidade de negócios e de recuperação de desastres?
- Há um plano robusto de sucessão?

Todas as organizações devem fazer escolhas difíceis e a chave para superar essa crise está nos mecanismos de governança sobre como essas decisões e escolhas são tomadas. Nesses momentos, a Governança Corporativa pode virar o jogo?

---

**A equipe de consultoria de riscos da Grant Thornton** pode ajudar as organizações a manter a eficácia de seus processos e controles e fornecer uma solução completa para seus riscos e necessidades relacionadas a processos



## Como podemos auxiliar e atender as necessidades do seu negócio?

### Entre em contato

#### **Adriana Moura**

Sócia | Líder de Consultoria  
E: [adriana.moura@br.gt.com](mailto:adriana.moura@br.gt.com)  
M: +55 11 99853-0142

#### **Marcos Tondin**

Sócio | Tecnologia  
E: [marcos.tondin@br.gt.com](mailto:marcos.tondin@br.gt.com)  
M: +55 11 99450-9373

#### **Vitor Pedrozo**

Sócio | Líder de Serviços Forenses - FIDS  
E: [vitor.pedrozo@br.gt.com](mailto:vitor.pedrozo@br.gt.com)  
M: +55 11 97563-1778

---

© 2020 Grant Thornton India LLP. All rights reserved.

"Grant Thornton in India" means Grant Thornton India LLP, a member firm within Grant Thornton International Ltd, and those legal entities which are its related parties as defined by the Companies Act, 2013.

Grant Thornton India LLP is registered with limited liability with identity number AAA-7677 and has its registered office at L-41 Connaught Circus, New Delhi, 110001.

References to Grant Thornton are to Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International) or its member firms. Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered independently by the member firms.