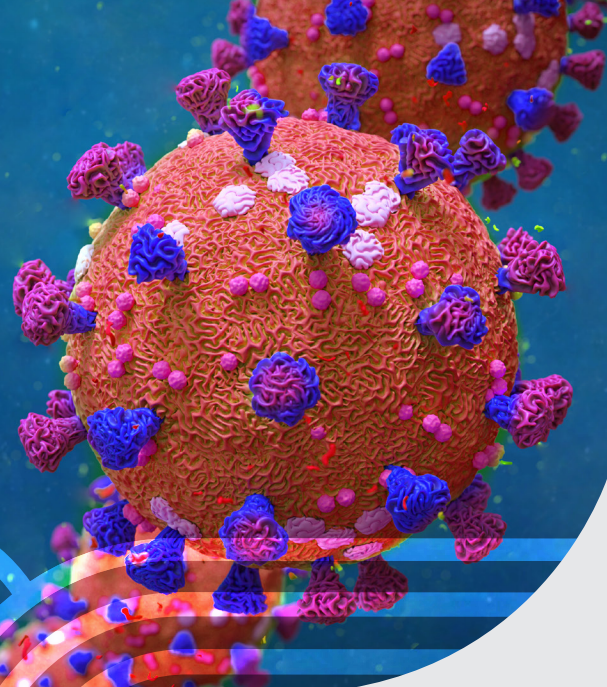


Governança Corporativa: COVID-19 e o Conselho de Administração



COVID-19 e Gerenciamento de Crises

O surto Coronavírus 2019 (COVID-19) evoluiu para uma pandemia, causando grande impacto para a saúde da população e para a ordem econômica mundial. Governos, setor privado e cidadãos estão respondendo a esse cenário sem precedentes tomando medidas para impedir a disseminação do COVID-19 enquanto mantém ativos setores vitais da economia.

Nesse momento extremamente desafiador, empresas privadas precisam que a liderança seja capaz de navegar em águas incertas e tomar ações urgentes considerando múltiplos fatores.

A governança nesse cenário é fundamental, pois boas práticas conduzem a melhor liderança e melhores processos de tomada de decisão.

O objetivo deste artigo é fornecer recomendações genéricas aos Conselhos de Administração das empresas na identificação, priorização e implementação de uma estrutura de governança para lidar com os desafios apresentados pelo COVID-19, além de fornecer uma lista de perguntas que podem ser feitas por investidores e pelo próprio Conselho de Administração na definição de uma resposta eficaz à crise do COVID-19.

Considerações importantes

- Esta orientação não substitui o cumprimento de mandatos nacionais, regionais ou locais no COVID-19. Todas as empresas devem manter-se a par e seguir todos os mandatos nacionais, regionais e locais do COVID-19 na jurisdição em que operam.
- Este documento pretende refletir orientações e recomendações indicativas e não vinculativas. Cada destinatário deve desenvolver sua resposta ao impacto do COVID-19 em seus negócios, considerando as circunstâncias específicas de seus negócios e todas as leis e regulamentos aplicáveis, usando seu próprio julgamento independente. O BID Invest disponibiliza esta Diretriz a cada destinatário em uma base de não-confiança e não será responsável de forma alguma por qualquer uso feito desta Diretriz por qualquer pessoa.
- Esta orientação está alinhada às Diretrizes de Governança Corporativa do BID Invest e à Estrutura de Desenvolvimento da Governança Corporativa (CGDF) em www.cgdevelopmentframework.com
- A natureza dinâmica da atual pandemia do COVID-19 exige que as empresas fiquem a par e incorporem novas orientações sobre o COVID-19 assim que estiverem disponíveis.

Copyright © 2019 Corporação Interamericana de Investimentos (BID Invest). Este trabalho foi licenciado sob a licença Creative Commons IGO 3.0 Attribution-Non-Commercial-NoDerivatives (Licença CCGO IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) e pode ser reproduzido com atribuição ao BID Invest e para quaisquer fins não comerciais. Não são permitidos trabalhos derivados.

Qualquer disputa relacionada ao uso de obras do BID Invest que não possa ser resolvida de maneira amigável deve ser submetida a arbitragem, de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas para o Direito Internacional do Comércio (UNCITRAL). O uso do nome do BID Invest para outros fins que não a atribuição e o uso do logotipo do BID Invest estarão sujeitos a um contrato de licença executado entre o BID Invest e o usuário e não estão autorizados como parte desta licença do CC-IGO.

Observe que o link fornecido acima inclui termos e condições adicionais da licença. As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente as opiniões do Grupo BID, de seus respectivos conselhos ou dos países que representam.

Papel do Conselho na Crise

Os conselhos precisam garantir que a diretoria tenha a capacidade de agir rapidamente em um cenário em constante evolução e priorizar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores da empresa, bem como daqueles que dependem da empresa para serviços essenciais.

O papel do Conselho é de estratégia e supervisão, além de engajamento com acionistas e partes interessadas, o que é particularmente importante durante uma crise. O Conselho, sob a orientação e liderança do seu presidente, deve definir o tom em relação à resposta da empresa a uma crise e agir para proteger a estrutura financeira da empresa e sua reputação.

O COVID-19 afeta os negócios de diferentes maneiras e em diferentes níveis. Para criar um ambiente para a empresa ser ágil, o Conselho deve avaliar se são necessá-

rias (e apropriadas em cada jurisdição relevante) revisões nas estruturas de governança para garantir um desempenho adequado diante da pandemia, bem como para entender completamente os riscos à empresa e aos seus diversos stakeholders decorrentes da pandemia e da consequente desaceleração econômica, que pode ter duração incerta.

O Conselho deve considerar cuidadosamente o equilíbrio entre o endividamento e a necessidade de liquidez imediata, além de outros impactos significativos, como a saúde dos trabalhadores, os desafios do trabalho remoto, alterações nos padrões de demanda e interrupções da cadeia de suprimentos. Este exercício orientará o conselho na avaliação da estratégia existente e na determinação das ações necessárias para uma perspectiva de curto e longo prazo.

A Importância da Cultura Corporativa

A cultura corporativa é essencial na estratégia de resposta. A empresa será bem sucedida em desenvolver confiança e manter sua reputação no mercado na medida em que tiver uma mentalidade que priorize as pessoas, cuidar da força de trabalho e das partes interessadas e comunicar-se adequadamente.

Para promover uma tomada de decisão eficaz durante a pandemia do COVID-19 e suas sequelas, deve prevalecer um ambiente de confiança, respeito e preocupação compartilhada. O Conselho deve adotar uma abordagem “nose-in-fingers-out”, delegando autoridade e capacitando equipes para tomar decisões rapidamente, especialmente em áreas ou setores mais afetados, enquanto aumenta a transparência para que a comunicação flua sem obstáculos pela organização. Para isso, um comitê de crise e um plano de resposta específico podem ser ferramentas de governança muito úteis.

A crise atual oferece aos conselheiros e diretores a oportunidade única de testar a astúcia de seus negócios, fortalecer sua capacidade de inovação e demonstrar seu compromisso com a criação de valor, tanto para a empresa quanto para todos os seus grupos de interesse. As lições aprendidas com essa crise podem ser usadas para criar sistemas ainda mais resistentes para lidar com desafios futuros.

É sempre importante lembrar que a “regra da decisão empresarial” (business judgment rule em inglês) é o padrão geralmente aceito para que conselheiros e diretores sejam considerados cumpridores de seus deveres fiduciários. Pela regra, conselheiros e diretores serão considerados como havendo cumprido os deveres se tiverem agido de maneira informada, de boa fé e na crença honesta de que suas decisões são no melhor interesse da empresa.

Recomendações de governança corporativa imediatas (não exaustivas)

- 1** Defina o “tom que vem do topo”, demonstrando liderança e comprometimento com o gerenciamento da crise.
- 2** Estabeleça comunicação frequente com o CEO, reuniões de emergência do Conselho e processos de comunicação entre o Conselho e pessoal chave para que o fluxo de informações seja efetivo e contínuo.
- 3** Considere a criação de um comitê de crise COVID-19 multifuncional (os membros podem incluir conselheiro, diretoria, finanças, RH, TI, jurídico e compliance).
- 4** Revise e adapte regras de delegação e linhas de reporte para comunicação e tomada de decisão ágil.
- 5** Revise e/ou adote planos de sucessão e planos de contingência para o pessoal-chave.
- 6** Considere revisar as funções do comitê de auditoria, do comitê de risco e de outros comitês do conselho e gerenciais para incluir a supervisão da crise.
- 7** Adotar reuniões virtuais do Conselho e de comitês, aumentar as interações e o intercâmbio de documentação por meios virtuais; revisar os requisitos de atendimento (convocação e quórum) para se adaptar à realidade virtual.
- 8** Estabelecer um plano de resposta COVID-19 (ou ativar um plano de gerenciamento de crises, se já existente).
 - Determinar pessoa de contato para o plano de resposta COVID-19, que se responsabilizará pela coordenação da comunicação com comitê de crise, o gerenciamento das ações e da capacidade corporativa de implementar a resposta.
 - Desenvolver manual de resposta a crises, com processos decisórios e protocolos para escalar decisões. Comunique com clareza, para que todos conheçam suas funções e os processos de decisão críticos existentes.

Supervisão e Estratégia: Impacto Financeiro e nos Negócios

- 1 Avalie os riscos, revise e adapte a estratégia e trabalhe com a diretoria na elaboração de um plano de continuidade de negócios:

Força de trabalho: planejamento de sucessão de pessoas chave, planejamento de contingência, saúde e segurança no trabalho, viabilidade de trabalho a distância e pessoal crítico em missão, impacto em remuneração, necessidades financeiras dos trabalhadores, possível redução de produtividade laboral.

Clientes: alterações em demanda por produtos e serviços, possível aumento de reclamações de clientes.

Logística e cadeia de fornecimento: desaceleração da cadeia de fornecimento; desafios logísticos com vários países, impacto macroeconômico; dificuldades no planejamento.

Liquidez financeira: queda de receita; redução de capital de giro; necessidade de financiamento, associada ao aumento do perfil de risco e custo de capital.

Jurídico/Regulatório/Contratual: novas leis e regulamentos impostos por autoridades locais e estrangeiras; obrigações contratuais ou exigências regulatórias desencadeadas por mudanças nos negócios ou na posição financeira durante a crise.

Questões relacionadas a TI: garantia de conectividade, produtividade, privacidade de dados e questões de confidencialidade, violações de segurança cibernética.

- 2 Auxiliar a diretoria na adequação da estrutura organizacional, com criação de equipes de resposta *ad hoc* conforme adequado.

- 3 Analisar as principais funções de controle, com adequação das políticas e procedimentos de controles internos e gerenciamento de riscos, mediante o aumento imediato dos riscos corporativos e suas implicações a longo prazo, aumento de exigências de *compliance* regulatório e capacidade do sistema de auditoria interna para continuar o plano de trabalho.

- 4 Considere o potencial de transações corporativas que podem ser benéficas para criar valor, expandir ou consolidar um negócio.

Engajamento dos acionistas e das partes interessadas

- 1 Auxiliar a diretoria na comunicação com acionistas/investidores, realizando reuniões virtuais de acionistas na medida do permitido por lei e divulgando informações relevantes que possam ter impacto financeiro nos negócios ou na decisão de manter, comprar ou vender valores mobiliários.

- 2 Auxiliar a diretoria no engajamento com partes interessadas, mapeando as partes interessadas relevantes (que incluem clientes, fornecedores, funcionários, comunidades locais, autoridades governamentais e órgãos reguladores) e implementando adequadamente as medidas de comunicação e transparência. Comunicar apropriadamente as mensagens da empresa em relação à crise ajudarão a evitar equívocos e frustrarão especulações que podem gerar desconfiança entre os investidores e o público. Isso também permitirá que a empresa esteja melhor informada sobre a percepção externa de sua resposta à pandemia.

Questões a serem consideradas durante a crise do COVID-19:

Para investidores¹

- 1** O Conselho reconhece seu papel e responsabilidade de supervisionar a diretoria da empresa no gerenciamento da crise do COVID-19?
- 2** Como o Conselho está estruturado para lidar com a crise? Existe clareza de papéis e responsabilidades?
- 3** Como o Conselho obtém informações sobre a crise e demonstra que possui um entendimento adequado e atualizado dos riscos enfrentados pela organização?
- 4** O Conselho tem acesso a especialistas internos ou externos no COVID-19 para apoiar a tomada de decisão?
- 5** Se existe um comitê de gerenciamento de crises, como o Conselho atribui responsabilidades a ele e como ele interage com a diretoria e o Conselho como um todo?
- 6** Escopo do problema: quais são os principais riscos e pressões financeiras e qual a resiliência da empresa para enfrentar resultados econômicos negativos?
- 7** Como o Conselho está lidando com a crise e seu impacto sobre funcionários, clientes, cadeias de fornecimento e comunidades locais?
- 8** Quais são as principais decisões financeiras e estratégicas que devem ser tomadas e em que prazo?
- 9** Como a empresa equilibrará os interesses dos acionistas, partes interessadas e a sustentabilidade geral da própria empresa?
- 10** Quais são os planos para a continuidade dos negócios?
- 11** Como as comunicações são gerenciadas interna e externamente?
- 12** Como a empresa comunicará os impactos e ameaças econômicas à sustentabilidade financeira e ao modelo de negócios da empresa?

¹ International Corporate Governance Network. (2020, março). Coronavirus as a new systemic risk: Implications for corporate governance and investor stewardship. Retirado de icgn.org: <https://www.icgn.org/coronavirus-new-systemic-risk-implications-corporate-governance-and-investor-stewardship>

Para o Conselho de Administração^{2 3}:

- 1 Quão preparada está a empresa para reagir com precisão, rapidez e confiança?
- 2 Que informações contínuas o Conselho precisa ter sobre a crise?
- 3 O que podemos fazer para garantir a saúde e a segurança de nossa força de trabalho?
- 4 O que a organização deve comunicar às partes interessadas e ao público sobre a crise?
- 5 O que nossos clientes estão nos dizendo? O que nossos funcionários estão nos dizendo? O que nossos investidores e credores estão nos dizendo? O que nossos reguladores estão nos dizendo? O que nossos relatórios financeiros estão nos dizendo?
- 6 O que está acontecendo no mundo que pode nos afetar?
- 7 Qual é nosso plano de sucessão de CEO e/ou pessoal-chave?
- 8 Qual é a capacidade da empresa para cobrir despesas de curto prazo?
- 9 Como estamos gerenciando o risco de crédito e liquidez, inadimplência de empréstimos e violações de acordos?
- 10 Quais compensações temos que fazer em relação às despesas com folha de pagamento?
- 11 Precisamos ajustar nossas cadeias de fornecimento?
- 12 Estamos preparados para trabalhar remotamente por um longo período de tempo?
- 13 Como mantemos a cultura de nossa empresa viva?
- 14 Como estamos interagindo com os mercados financeiros?
- 15 Qual é a força do nosso modelo de negócios subjacente?
- 16 Estamos nos comportando como uma organização socialmente responsável?
- 17 Qual a eficácia do Conselho nessa crise repentina? Quão bem o CEO e a equipe de gerenciamento estão respondendo?
- 18 Como o Conselho aprende com essa experiência?



Ilustração 1
Aspectos da
Governança
Corporativa

² Adaptado de Enns, D., & Lindsay, H. (2020, 18 de março). 20 Questions Directors Should Ask About Crisis Management. Retirado de <https://www.cpa.canada.ca>: <https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resourcestrategy-risk-and-governance/strategy-development-and-implementation/publications/questions-fordirectors-about-crisis-management>.

³ Adaptado de Moyo, D. (2020, 13 de abril). 10 Questions to Guide Boards Through the Pandemic. Retirado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/10-questions-to-guide-boards-through-the-pandemic>

Referências

Alexander, A., De Smet, A., & Kleinman, S. (2020, abril). To weather a crisis, build a network of teams. Retirado de mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-weather-a-crisis-build-a-network-of-teams>

Covington. (2020, 27 de março). Key Oversight Areas for Boards During the COVID-19 Pandemic. Retirado de <https://www.cov.com/en/news-and-insights/insights/2020/03/key-oversight-areas-for-boards-during-the-covid-19-pandemic>

Deloitte. (2020, abril). Covid-19: Plano de 100 dias em 6 frentes prioritárias para a continuidade dos seus negócios. Retirado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Deloitte-Brasil-Plano-100-Dias-Covid-19.pdf>

Enns, D., & Lindsay, H. (2020, 18 de março). 20 Questions Directors Should Ask About Crisis Management. Retirado de <https://www.cpa.canada.ca>: <https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources-strategy-risk-and-governance/strategy-development-and-implementation/publications/questions-for-directors-about-crisis-management>.

International Corporate Governance Network. (2015). ICGN Guidance on Corporate Risk Oversight. Londres: International Corporate Governance Network.

International Corporate Governance Network. (2020, março). Coronavirus as a new systemic risk: Implications for corporate governance and investor stewardship. Retirado de icgn.org: <https://www.icgn.org/coronavirus-new-systemic-risk-implications-corporate-governance-and-investor-stewardship>

Katz, D. A., & McIntosh, L. A. (2020). Corporate Governance Update: Director Oversight in the Context of COVID-19. New York Law Journal.

Klemash, S., Smith, J., & Lee, J. (2018, 7 de outubro). The Board's Role in Confronting Crisis. Retirado de corpgov.law.harvard.edu: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/10/07/the-boards-role-in-confronting-crisis/>

Moyo, D. (2020, 13 de abril). 10 Questions to Guide Boards Through the Pandemic. Retirado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/10-questions-to-guide-boards-through-the-pandemic>