

ENFRENTANDO A PANDEMIA DA COVID-19

Antes de mais nada, a pandemia da COVID-19 é uma crise global de saúde. Ao mesmo tempo, o seu impacto na economia global está aumentando de forma exponencial, com implicações comerciais a curto e longo prazo. **As empresas precisam enfrentar a crise da melhor forma possível.** Cada nível de uma estrutura empresarial tem o seu papel na abordagem e garantia da aplicação das melhores práticas. Aqui estão algumas questões a serem consideradas que podem ser úteis para você, como parte da liderança da empresa.

Em geral, estas dicas se aplicam a qualquer tipo de negócio, mas algumas podem não ser relevantes dependendo da natureza, tamanho, ou estrutura acionária da sua empresa, entre outros fatores. Siga as sugestões que se aplicam.

COMPROMETIMENTO COM O MEIO AMBIENTE, A SOCIEDADE E A GOVERNANÇA



Mostre liderança e mantenha uma boa cultura corporativa

- **Você está transmitindo liderança, tendo uma comunicação de forma clara e oportuna com o seu pessoal e os seus principais stakeholders?** Mais especificamente: a saúde e a segurança dos funcionários são de suma importância, e você deve analisar os impactos causados pela COVID-19 aos seus *funcionários e negócios*.
- **O seu compromisso no cumprimento das orientações locais em matéria de saúde pública para a prevenção da propagação do vírus foi claramente divulgado?**
- **Você já verificou/revisou o seu Plano de Continuidade de Negócios (PCN) e, se necessário, realizou uma atualização para determinar se o cenário atual está contemplado?** Caso contrário, atualize de imediato o seu PCN.
- **Você já solicitou que Compliance monitore o cumprimento das políticas e procedimentos do PCN?** Certifique-se que Compliance saiba levar questões, em tempo real, aos níveis superiores, em contato direto com o Conselho de Administração.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Supervisione a gestão da crise

- **Você está realizando reuniões específicas ou emergenciais com o Conselho?** Use essas reuniões para dar o tom de prioridade na empresa quanto à urgência da crise e transmitir uma forte liderança e controle.
- **Foi acionado um comitê específico pela COVID-19 ou um Comitê de Crise, ou o comitê de gestão de risco, para supervisionar os impactos da crise?** Você já considerou a possibilidade de fazer parte de um comitê desse tipo, incluindo alta gerência, Recursos Humanos, Operações ou Tecnologia da Informação (TI)?
- **Você está discutindo abertamente sobre a capacidade e as habilidades do Conselho para supervisionar o PCN e liderar a empresa durante a crise?** Se a resposta for não, aumente a expertise do Conselho com apoio externo a curto prazo e reconsidere sua composição a longo prazo.
- **A empresa tem um plano de sucessão emergencial e ele está pronto para ser implementado?** Planeje a disponibilidade de suplentes para os principais integrantes da organização.

“Quando ocorre uma crise, uma boa governança corporativa pode permitir que as empresas planejem uma resposta eficaz, distribuam papéis e responsabilidades claramente definidos e estabeleçam uma estratégia de comunicação eficaz. Essas ações ajudam as empresas a se recuperarem rapidamente e minimizarem os danos aos seus negócios.”
- (Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards)

GESTÃO

- Você formou uma Equipe de Gestão de Crise para desenvolver um plano abrangente para lidar com os impactos da crise sob diferentes cenários possíveis? O plano deve considerar a intensidade e a duração da crise e os possíveis efeitos sobre a liquidez, o financiamento, as principais linhas de negócios e as cadeias de suprimentos.
- Você está fazendo ligações periódicas entre a Equipe de Gestão de Crise e o Comitê de Crise do Conselho?
- Como os impactos na mão de obra são reportados ao Conselho?
- Você já determinou quem é essencial durante essa crise e quais as “competências de crise” fundamentais que podem ser necessárias, possivelmente formando equipes trabalhando em diferentes locais?
- Você precisa criar uma Equipe de Gestão de Liquidez? Considere incluir a liquidez no escopo da Equipe de Gestão de Crise.

AMBIENTE DE CONTROLE

(SISTEMA DE CONTROLE INTERNO, ÁREA DE AUDITORIA INTERNA, GOVERNANÇA DE RISCO E COMPLIANCE)



Assegure a preparação e uma resposta robusta à crise

As suas principais Áreas de Controle estão funcionando bem? Analise:

- **Controles Internos:** adequação das políticas e procedimentos do PCN, controles de TI relacionados ao teletrabalho, segurança do local de trabalho, segurança alimentar, etc. Não deixe de lado as questões cibernéticas/TI. Em tempos de crise, as vulnerabilidades podem piorar.
- **Compliance:** adequação de conformidade com os controles relevantes, incluindo, entre outros, PCN, TI, segurança, etc.
- **Auditoria Interna:** capacidade de procedimentos alternativos para a continuidade do plano de trabalho e relatórios de auditoria, avaliando a adequação do PCN, aconselhando sobre falhas de controles relacionados e ações corretivas.
- **Gestão de Riscos:** avaliações de risco e fatores mitigantes de riscos imediatos relacionados, bem como implicações a longo prazo.

Se esses itens não foram testados recentemente ou se você não tem certeza se foram, realize os testes. Se os testes foram realizados recentemente, continue a monitorar sua implementação com relatórios e ajustes regulares.

DIVULGAÇÃO E TRANSPARÊNCIA



Gere confiança por meio da comunicação

- Você está mantendo uma comunicação imediata e regular com investidores e todos os stakeholders pertinentes sobre como a COVID-19 está afetando os negócios? Os stakeholders incluem funcionários, clientes, fornecedores, a comunidade e o governo local.
 - Você está informando as medidas e práticas relacionadas à COVID-19 na sua página na internet no caso de uma base diversificada de acionistas e stakeholders?
 - Você já considerou a necessidade de divulgar as mudanças significativas que possam afetar os lucros e as perspectivas futuras?
 - A administração desenvolveu e lançou uma campanha de comunicação interna pedindo aos funcionários/colaboradores que permaneçam em casa se estiverem doentes, ou que não se dirijam ao trabalho até que um determinado período de tempo tenha passado?
- Não se esqueça: Um histórico de comunicação contínua e franqueza com investidores e stakeholders podem gerar boa vontade.

DIREITOS DOS ACIONISTAS



Mantenha as relações com os investidores na ausência da costumeira reunião presencial de acionistas

- Enquanto alguns investidores se opõem às reuniões virtuais e elas não são permitidas em algumas jurisdições, a crise da COVID-19 apresenta um desafio incomum para a realização oportuna de uma Assembléia Geral Ordinária (AGO).
- Pergunte se o secretário corporativo está considerando realizar uma AGO virtual, considerando os requisitos e restrições legais, tais como estatutos, regimentos internos e soluções tecnológicas disponíveis.

GOVERNANÇA DO ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS



Apoie a sustentabilidade da empresa

- Você está divulgando mensagens importantes aos principais stakeholders sobre as ações e respostas da empresa? É preciso incluir especialmente funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e autoridades públicas de saúde.
- Você ativou um mecanismo de comunicação confidencial para reportar preocupações dos funcionários, fornecedores e clientes com relação à prevenção da disseminação?

Recursos adicionais: Publicação da IFC: *Navigating Through Crises: A Handbook for Boards* (2010) redigida como parte do programa geral de resposta à crise da IFC, com financiamento de Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards

© 2020 International Finance Corporation. Todos os direitos reservados

Divulgação: A IFC incentiva a divulgação deste trabalho. Os materiais podem ser reproduzidos e distribuídos para fins educacionais e não comerciais desde que seja dado o devido crédito e o termo de responsabilidade esteja incluído.

Termo de responsabilidade: Embora este material seja considerado confiável, a IFC não garante sua precisão e confiabilidade, a abrangência do seu conteúdo, ou ainda as conclusões ou pareceres aqui descritos, e não aceita qualquer responsabilidade ou obrigação por quaisquer omissões ou erros (incluindo, entre outros, erros tipográficos e técnicos) no conteúdo ou por consequência dele. Qualquer confiança que você ou qualquer outro usuário depositar nas informações deste material será estritamente por sua própria conta e risco.

Saiba mais sobre a IFC e o trabalho que realizamos para melhorar as práticas de ESG: ifc.org/sustainability

© International Finance Corporation 2020. Todos os direitos reservados.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington D.C., 20433 USA

Internet: www.ifc.org