

Gestão de projetos de capital na crise do Covid-19

Hora de agir, recuperar e emergir

Março de 2020



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845



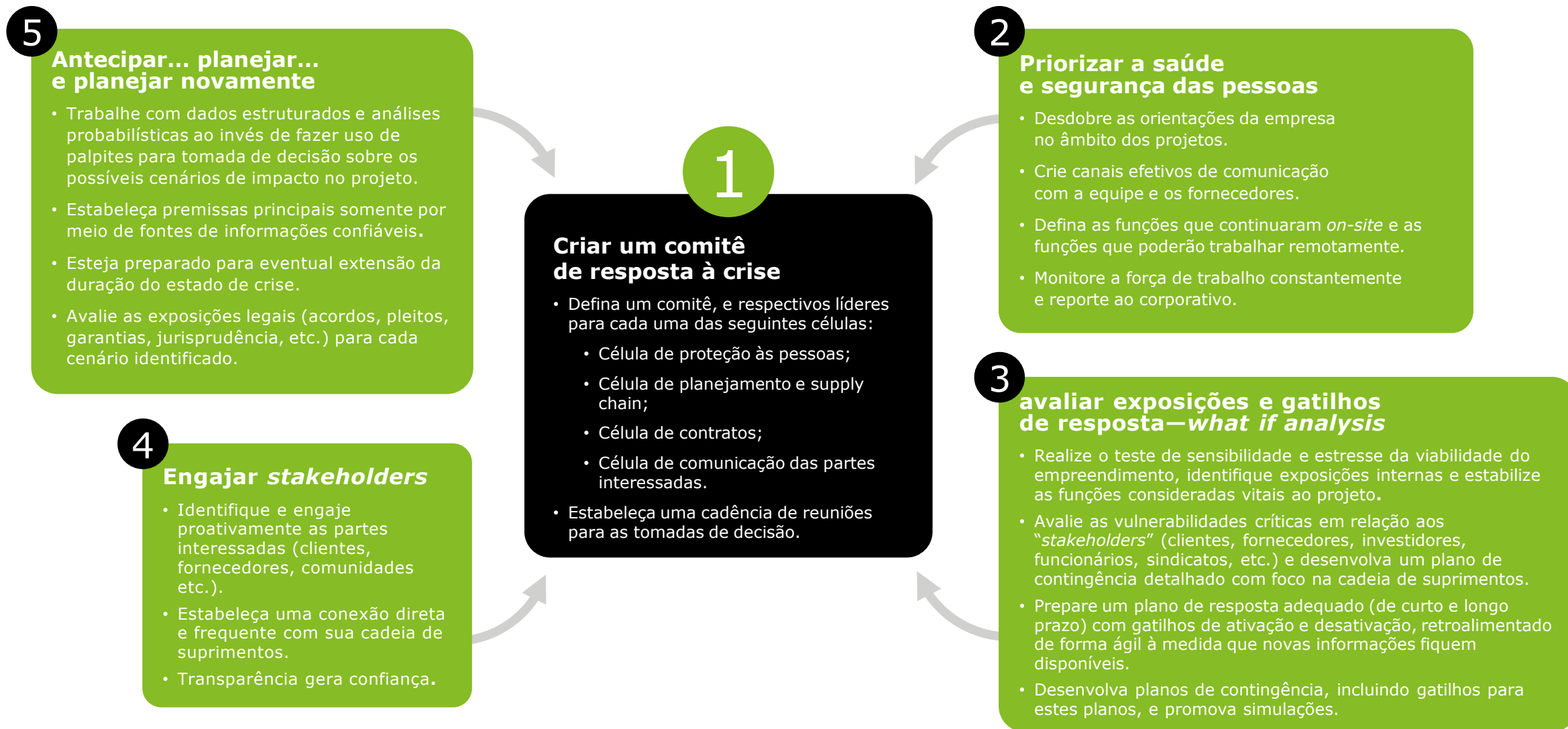
As lideranças dos projetos de capital precisam agir imediatamente

No âmbito dos projetos de capital, responder rapidamente à crise gerada pelo Covid-19, por meio de um processo de tomada de decisão ágil e assertiva, mitigará perdas financeiras e impactos operacionais, logísticos e organizacionais.

A equipe de Capital Projects da Deloitte, por meio deste documento, objetiva ajudar líderes e gestores a entender possíveis cenários decorrentes do Covid-19 nos projetos de capital e apresentar as melhores práticas de gestão que o momento exige, minimizando os impactos nas pessoas, nas organizações e nos seus fornecedores.

O momento é de agir, recuperar e emergir mais forte.

Um breve resumo dos passos essenciais que a **liderança de projetos** deve adotar para identificar, planejar e responder aos efeitos do Covid-19



Os novos desafios em projetos de capital no atual cenário...



Parece inevitável que a disseminação do coronavírus impacte significativamente os projetos de capital durante as próximas semanas ou meses, por atrasos e/ou interrupção das atividades, seja no canteiro de obras ou na cadeia de suprimentos do projeto. À medida que as restrições e ações preventivas tomadas pelos governos e empresas forem mais severas, os impactos serão cada vez mais potencializados, o que pode gerar um cenário de paralisações parciais ou até mesmo totais dos projetos.

Esferas de impacto



Pessoas

- Risco de contágio comunitário
- Redução da mobilidade e isolamento social
- Absenteísmo e queda de produtividade



Cadeia de suprimentos

- Escassez de insumos
- Flutuação de preços
- Fechamento de fronteiras
- Atrasos no fornecimento de equipamentos



Planejamento

- Redução de ritmo ou paralisação
- Adoção de metodologias de engenharia de valor
- Revisão das projeções do projeto em comparação ao *baseline*



Contratos

- Não cumprimento de marcos contratuais
- Aumento de custos
- Desequilíbrio econômico-financeiro
- Pleitos
- Multas e penalidades
- Força Maior ou onerosidade excessiva
- Mudança de Lei ou Decretos Emergenciais

Desafios



Cuidado

- Garantir a integridade dos profissionais
- Restringir o trabalho ou adequar ao risco
- Manter níveis mínimos de produtividade
- Novas formas de interação virtual



Busca de alternativas

- Desenvolver fornecedores alternativos
- Negociar novos acordos comerciais
- Avaliar novas possibilidades (rotas) logísticas



Estudos e adequações

- Manter as entregas possíveis e o orçamento
- Cadenciar o ritmo durante a crise e a retomada
- Incorporar os riscos materializados nas linhas de base



Confiança

- Manter registros de qualidade e contemporâneos
- Estudar cenários para negociação de multas, penalidades e pleitos
- Analisar e decidir com coesão, coerência e unicidade os pleitos e reivindicações

Como a Deloitte pode contribuir

- Apoio na definição, elaboração e implantação de protocolos de gestão de crise.
- Suporte às equipes no gerenciamento dos trabalhos remotos.
- Suporte no plano de retomada com incremento da produtividade aplicando, por exemplo, o Lean Construction.

- Elaboração de planos de resposta às vulnerabilidades baseado no benchmark nacional e internacional Deloitte.
- Análises probabilísticas do planejamento integrado do projeto gerando a devida previsibilidade nos contratos.
- Realizar o diligenciamento do fornecimento dos equipamentos e planos de respostas.

- Suporte na configuração de cenários de redução de ritmo e paralisação do projeto visando a preservação dos ativos.
- Revisão integral do plano de execução do projeto (cronograma, riscos e custos) com vistas na retomada e viabilidade do empreendimento.
- Metodologia própria para engenharia de valor maximizando o retorno sobre o investimento.

- Análise dos riscos contratuais que as partes possuem, incluindo avaliação de cenários e estimativas dos danos.
- Orientação quanto às ações necessárias para viabilizar uma negociação futura, incluindo possíveis rescisões contratuais.
- Apoio na identificação e quantificação de possíveis danos atrelados ao Covid-19, bem como na segregação de danos não correlacionados, por meio de técnicas de análise forense de impactos.

...levarão primeiramente os líderes a focar nas pessoas...

O setor de construção e infraestrutura é intensivo na alocação de pessoas e equipamentos, assim, frente aos riscos do Covid-19, os principais afetados serão os trabalhadores. Face ao ineditismo deste cenário, o setor de projetos de capital sofrerá efeitos colaterais no que diz respeito às pessoas e respectivos desdobramentos, tornando necessário adaptar ou, até mesmo, rever as formas de trabalho.

Cenário

É possível que até 80% da população seja infectada caso um país não adote medidas de isolamento social, com 50% dos casos por um período superior a 3 semanas e 95% casos por período superior a nove semanas.

Manter um controle rigoroso para prevenção da transmissão do Covid-19 nos sites dos projetos é fundamental, visando evitar a transmissão comunitária. Importante, outrossim, manter a tranquilidade dos funcionários, a fim de se evitar pânico generalizado, além de uma queda abrupta na produtividade.

Desta forma, é importante que a **Liderança de Projetos** avalie e tome decisão tempestiva acerca da continuidade das atividades considerando pelo menos dois cenários possíveis: **Slow-down**, que seria a redução escalonada do ritmo; **Paralisação Total**, que seria a suspensão integral das atividades.


Manutenção da produtividade

Certamente, eventuais medidas de mitigação à disseminação do Covid-19 entre as pessoas, como por exemplo, a necessidade de distanciamento entre trabalhadores nas frentes de serviço, incremento de procedimentos e assepsia, aumento de escalas em refeitórios e extensão e alternância de jornadas, imputarão perda de tempos e improdutividade aos projetos.

Mais do que nunca, é importante que os projetos implementem metodologias de trabalho que possam recuperar perdas de produtividade, a exemplo do **Lean Construction**, que é um processo de gerenciamento de projetos criado pela e para a indústria da construção.

Dentro do Lean, o *Last Planner® System* (LPS) é uma metodologia benchmark de mercado, utilizada na implantação integrada das dimensões de Planejamento de Gestão de Desempenho. Com sua aplicação é possível criar **previsibilidade** e **confiabilidade** nos prazos do projeto .

O LPS fornece uma plataforma colaborativa entre as várias áreas que trabalham no projeto e a implantação de práticas de resolução de restrições que comprometem as entregas. Uma das principais etapas a ser adotada nesse momento seria o:


 **Pull Planning (Planejamento Puxado):** planejamento detalhado do horizonte de 3 meses onde se identifica o que é preciso entregar para alcançar o objetivo. Destrincha as atividades em nível de dia e entregável por cada frente, encarregado ou mestre de obras.


Trabalho remoto


Tendo em vista a preservação da saúde das pessoas, muitos projetos adotarão Trabalho Remoto ou Home Office para parte do seu efetivo, principalmente, para equipe administrativa.


Para o ramo de construção e infraestrutura pode parecer novidade, mas indústrias como a de Tecnologia da Informação (TI) já trabalham virtualmente com alto grau de sucesso, utilizando metodologias ágeis de gerenciamento.


Nestes tempos, é importante os times utilizarem ferramentas ágeis para aumentar suas respectivas produtividades.

 **Planejamento das atividades (Sprint):** equipe se compromete a entregar itens do *Backlog* (atividades com base no histórico) durante o planejamento de *Sprint*.

 **Reuniões Diárias Online (Check-ins):** reuniões rápidas de acompanhamento sobre as atividades. O foco é que todos saibam o que estão fazendo e seus desdobramentos, identifiquem os impedimentos para executar alguma atividade e escalar a cadeia de ajuda na equipe, produzindo *reports* aos stakeholders.

 **Refinamento do Backlog:** O gestor prioriza as atividades com apoio da equipe, para conseguir atingir o prazo das entregas.

 **Showcase:** o gestor apresenta o trabalho desenvolvido durante a *sprint* para os stakeholders e recebe *feedbacks* para melhoria contínua das próximas entregas.

 **Retrospectiva:** a equipe discute, junto com o gestor, o que deu errado durante a *sprint*, discute como melhorar o processo de entrega e suas formas de trabalhar.

...e também nos fornecedores, especialmente os mais críticos,...

Entre os impactos que as empresas podem esperar, incluem-se custos mais altos e flutuações de preços, escassez de materiais, problemas logísticos, cancelamentos de pedidos e atrasos prolongados no cumprimento e envio de produtos/equipamentos, em última análise, levando a atrasos nos projetos e possíveis ajustes contratuais entre proprietários e fornecedores.

“

Itens como cobre e alumínio parecem ser alguns dos principais produtos afetados e já estão sendo observados aumentos de preço.”

Richard Branch, economista-chefe da Dodge Data & Analytics

”



Medir o impacto no projeto

Descobrir como os fornecedores (e seus subfornecedores) estão sendo afetados pelo Covid-19.

Como o primeiro passo, a cadeia de suprimentos deve ser avaliada de ponta a ponta para identificar todos potenciais impactos, não somente dos fornecedores primários, mas também com os fornecedores de seus fornecedores. Para tanto, devem ser realizadas seções remotas, para mitigar o contágio entre os participantes, com os especialistas do projeto para identificação das vulnerabilidades.



Mapear a cadeia de suprimentos

Rastrear fornecedores por toda a cadeia de suprimentos para criar transparência além da camada de contratação direta.

A partir das vulnerabilidades mapeadas é hora de analisar as potenciais soluções para os fornecimentos críticos, principalmente para itens oriundos de países com fechamento de fronteiras. Assim, se faz necessário a identificação de ações mitigadoras e potenciais alternativas de fornecimento.

Decorrente da escassez de itens no mercado e variação do preço das commodities, podem haver aumento dos preços. Adicionalmente, devido a impossibilidade de entrega por alguns fornecedores, prazos serão comprometidos e, até mesmo, após a substituição de determinado fornecedor os cronogramas deverão ser revistos. Alguns contratos já endereçam tais questões, porém, em época de um evento inesperado como o Covid-19, negociações serão frequentes entre as partes, sendo que muitas vezes podem ser facilitadas através de uma mediação técnica, mitigando a necessidade de disputas e acelerando a futura retomada do projeto.



Mitigar os riscos futuros

Monitorar os impactos do Covid-19 na cadeia de suprimentos para minimizar futuras interrupções.

Como consequência dos atrasos na cadeia de suprimentos, poderá haver impactos nos demais contratos do projeto, principalmente os de serviços, desta forma, é necessária a tomada de ações para endereçar antecipadamente os impactos da cadeia de fornecedores nos contratos correlatos. Tal medida pode ser realizada através de simulações probabilísticas considerando os riscos de atraso em cada um dos caminhos do cronograma e, assim, haverá uma previsibilidade do atraso de cada um dos principais fornecimentos nas demais atividades do projeto levando em consideração cenários otimistas e pessimistas para a tomada embasada de decisões.

...a fim de avaliar os impactos no planejamento...

Os grandes gestores conseguem ver oportunidades onde ninguém mais enxerga, pois as ações tomadas hoje determinam a sobrevivência no amanhã. Grande parte dos gestores gostaria de investir mais esforço na etapa de planejamento. Este pode ser o momento adequado.

Be proactive, not reactive



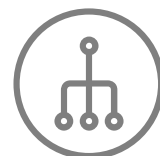
Os cenários de desaceleração, paralisação parcial ou total são as preocupações presentes na cabeça dos principais gestores, a decisão é seguida de diversas providências que devem ser tomadas para garantir a saúde dos profissionais, a integridade dos ativos e a oportuna retomada dos serviços em um futuro ainda imprevisível. É altamente recomendável a elaboração de um plano de desmobilização provisória levando em consideração diversos aspectos, tais como as equipes envolvidas na preservação dos equipamentos e ativos, seguido do planejamento do condicionamento dos recursos para a retomada dos serviços.



Deve-se realizar análises como a incorporação dos impactos dos riscos ocorridos na linha de base do projeto, revisão da identificação e qualificação dos riscos do projeto e projeção de cenários de stress das linhas bases de prazo e custo, possibilitando ao gestor navegar em um ambiente razoavelmente controlado nestes tempos incertos. Outro ponto relevante é a verificação destas projeções em relação ao Business Case, muitos projetos deverão ser revistos por não terem as contingências necessárias para lidar com os impactos dos eventos atuais. Outra medida recomendada é verificar a possibilidade de redução do ritmo das atividades com restrições relevantes.



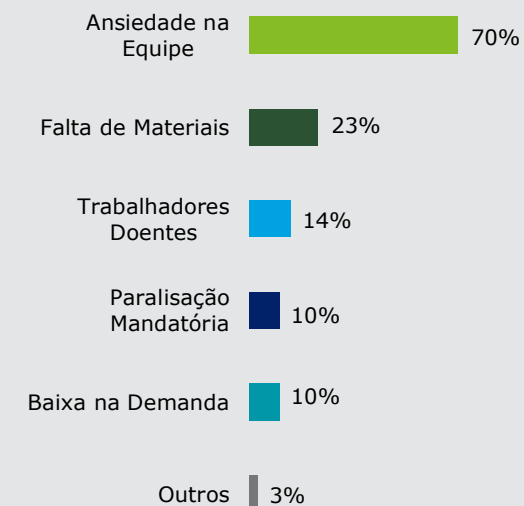
Além das atividades de planejamento, outra recomendação que pode trazer resultados significativos para o projeto em meio à crise, é direcionar o tempo ocioso das equipes especializadas para realizar análises de práticas agregadoras de valor (VIPs). O desafio reside em escolher entre as várias práticas disponíveis no mercado e adotar um processo eficiente de facilitação remota para assegurar a produtividade e engajamento dos times.



Um equívoco comum nestes momentos é subestimar a necessidade de planejar a retomada do projeto, diversos casos de paralisações parciais ou totais demonstram que o processo de reinício pode ser mais difícil que o arranque inicial do projeto. A revisão de todas as dimensões do projeto é uma tarefa árdua e de suma importância. Nosso histórico demonstra que pontos como a variação dos interesses dos stakeholders em relação ao projeto são um dos muitos pontos subestimados na hora de revisar o planejamento de forma integral.

Além da saúde dos profissionais, os contratados também estão considerando a saúde mental, porque os empregadores relatam a ansiedade entre os trabalhadores como um dos principais problemas trazidos pelo Covid-19.

Em uma pesquisa informal, 70% dos entrevistados observaram a "ansiedade dos funcionários" como sua principal preocupação, acima da escassez de material e da perspectiva de paralisações do governo.



...e verificar qual será o desdobramento na esfera de contratos.

Os impactos do Covid-19 em contratos de construção podem gerar atrasos, aumento de custos, alterações no cronograma das obras e até mesmo no escopo e na qualidade contratada. A fim de mitigar eventual comprometimento do desempenho em circunstâncias mais graves (direitos de suspensão ou rescisão), recomenda-se atuar fortemente na **gestão da administração contratual**.

| Dimensões afetadas | Cenários | | Fatores de influência | | | | |
|--------------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|
| | "Slow-Down" | Paralisação (parcial ou total) | Mobilidade reduzida/restrita | Paralisação na frente de obra | Fecha-mento de fron-teiras | Decretos emergen-ciais e mu-dança de lei | Pressão no Capital de Giro |
| Equipamentos e Mão de obra | M | H | X | X | | X | |
| Escopo | M | H | | | X | X | |
| Medição e pagamentos | H | H | | X | X | X | X |
| Seguros e garantias | M | H | | X | | X | |
| Produção e produtividade | H | H | X | X | X | X | X |
| Multas e penalidades | H | H | X | X | X | | |
| Inflação e reajustes de preços | M | N ou M | | | X | X | |
| Pleitos | H | H | X | X | X | X | X |
| Disputas e litígios | M | H | X | X | X | X | X |

Slow-Down Impacto de curto prazo e assumindo menor propagação no Brasil

Paralisação Impacto de médio e longo prazo, assumindo medidas mais rigorosas pelo governo brasileiro

H Alto impacto **M** Impacto médio/significativo **N** Neutro ou baixo impacto

Prioridades no cenário atual...

Análise dos pleitos

Importante que se analise corretamente a relação denexo causal entre o Covid-19 e o impacto gerado no contrato a fim de se evitar análises equivocadas. Nesse sentido, é imprescindível contar com documentação de qualidade, relacionada ao contrato, que sejam capazes de individualizar os efeitos do Covid-19. Há que se tomar cuidado adicional para que atrasos e interrupções pré-existentes, e que não tenham relação direta ou indireta com o Covid-19, não sejam "camufladas" como Covid-19.

Outro ponto imprescindível é a uniformização dos parâmetros de pleitos de mesma natureza, a fim de evitar que uma mesma empresa use "dois pesos duas medidas", para o caso das empresas que possuem vários projetos concomitantes. Por fim, lembre-se que as partes têm o dever de atuar em colaboração, minimizando os prejuízos causados.

Novos contratos

É preciso negociar com os proponentes, previamente à assinatura de um novo contrato, meios de garantir a inclusão / melhoria de cláusulas que disponham sobre medidas a serem adotadas no caso de ocorrer eventos da natureza do Covid-19, em que se há meios de controle.

Registros de obra

Registros de acompanhamento de contratos são fundamentais para basear pedidos ou suportar defesas. Todavia, faz-se necessário que os mesmos tenham informações claras e suficientes para que sejam utilizados para formar o entendimento dos que realizarão a análise do contrato. Como exemplo cita-se registros sobre maior tempo para entrar nos refeitórios em função de uma higienização mais criteriosa, aumento na carga horária de treinamento para conscientização sobre o Covid-19, entre outros.

Subcontratadas

Necessário analisar as cláusulas contratuais dos contratos de fornecedores visando a se preparar no sentido de identificar as disposições relativas às penalidades, criando mecanismos de defesa ou mesmo de negociação entre as partes.

Estratégia de paralisação

Em caso de efetiva paralisação, é importante que a comunicação seja realizada de forma clara e documentada, com a identificação dos impactos contratuais. O mesmo cuidado deve-se ter quando da retomada.

Digitalização e segurança

Considerando as orientações tanto de órgãos públicos quanto empresas privadas para buscarem desenvolver suas atividades em casa, e evitar o contágio comunitário, torna-se necessário implementar rotinas que garantam a preservação dos documentos gerados fora do ambiente de trabalho corporativo, porém relevante ao contrato. Defina um plano de cyber risk.

Nossa prática de Capital Projects

Apoiamos clientes dos setores intensivos em capital a otimizar seu valor por todo o ciclo de vida de investimento, construção e operação dos ativos, com foco em inovação e transformação digital.

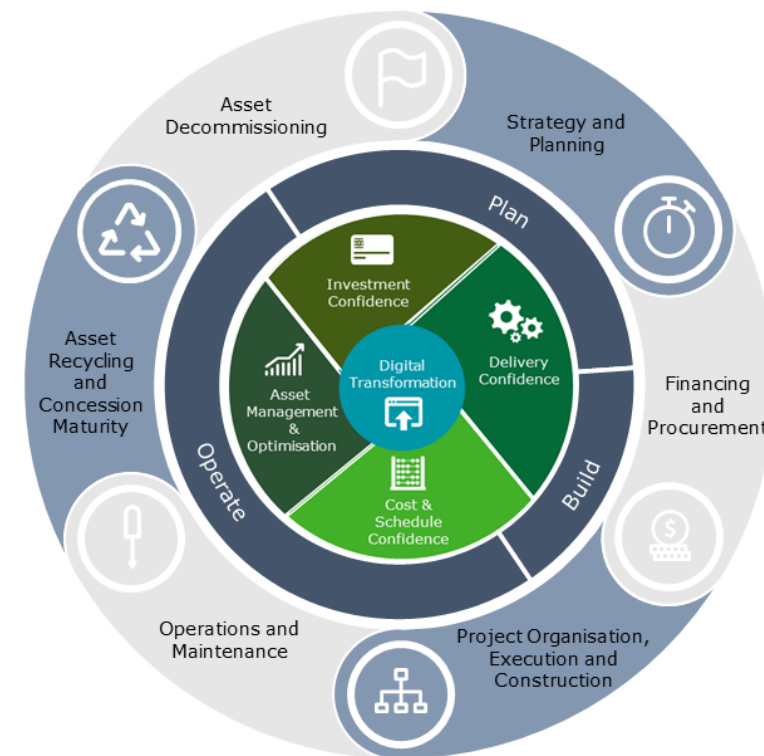
Acompanhamos as organizações a crescer em confiança durante a seleção, priorização e entrega de projetos de capital, incluindo a gestão e a otimização dos seus ativos.

Estamos preparados para apoiar nossos clientes por todas as fases do ciclo de vida de um ativo...

- Strategy & Planning
- Financing & Procurement
- Project Execution & Construction
- Operations and maintenance
- Asset recycling & Decommissioning

...por meio de cinco frentes prioritárias

- Investment confidence
- Delivery confidence
- Cost & Schedule confidence
- Digital transformation
- Asset management & Optimization



Para mais informações, entre em contato conosco

Autores

Eduardo Raffaini

Deloitte | Sócio de Capital Projects
eraffaini@deloitte.com

Rafael Monteiro

Deloitte | Diretor de Capital Projects
rafmonteiro@deloitte.com

Colaboração

Maurício Nichterwitz

Deloitte | Gerente Sênior de Capital Projects
mnichterwitz@deloitte.com

Marcelo Mor

Deloitte | Gerente Sênior de Capital Projects
mamor@deloitte.com

Cristiana Galante

Deloitte | Gerente de Capital Projects
cgalante@deloitte.com

Douglas Resque

Deloitte | Gerente de Capital Projects
dresque@deloitte.com



A Deloitte refere-se a uma firma-membro da Deloitte, uma de suas entidades relacionadas, ou à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). Cada firma-membro da Deloitte é uma entidade legal separada e membro da DTTL. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global em auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede de firmas-membro, presente em mais de 150 países e territórios, atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os 312.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém somente informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited, suas firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “rede Deloitte”) estão, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado. Nenhuma entidade da rede Deloitte será responsável por qualquer dano sofrido por qualquer pessoa em decorrência dessa comunicação.

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.