



International Federation of Consulting Engineers
The Global Voice of Consulting Engineers

Coronavirus (COVID-19):

Orientação FIDIC para Empresas Globais de Consultoria de Engenharia

Fidic guidance document - diretrizes

Conteúdo

COVID 19	
SOBRE FIDIC	
MISSÃO E VISÃO PARA O FUTURO.....	
O QUADRO	
GESTÃO.....	
PESSOAL E SALÁRIOS	
FLUXO.....	
O CAMINHO A SEGUIR.....	
INFORMAÇÕES.....	

COVID 19

A pandemia COVID 19 está desafiando nossos povos e nossos negócios de formas que muitos de nós não tínhamos planejado e requer uma resposta para proteger ambos e para dar aos mesmos uma boa saúde futura e sucesso.

O conselho da FIDIC tem tomado muitas medidas para proteger nossa organização, nossa equipe e nossos membros dos impactos adversos do COVID19. Nosso CEO, Nelson Ogunshakin, está implementando medidas para permitir que a FIDIC funcione da melhor maneira possível durante a pandemia e para ser sustentável para além da crise.

O objetivo deste documento é fornecer algumas orientações às associações - membros da FIDIC e às empresas de engenharia de consultoria para sobreviver à crise e prosperar além dela .

SOBRE A FIDIC

A FIDIC, federação internacional de engenheiros de consultoria, é o órgão representativo global das associações nacionais de engenheiros de consultoria e representa mais de um milhão de profissionais de engenharia e 40.000 empresas em mais de 100 países Mundial.

Fundada em 1913, a FIDIC é encarregada de promover e implementar os objetivos estratégicos do setor de engenharia consultiva em nome de suas associações associadas e de disseminar informações e recursos de interesse para seus membros. Hoje, a adesão à FIDIC abrange mais de 100 países do mundo.

As associações de membros da FIDIC operam em mais de 100 países com uma população combinada superior a 6,5 bilhões de pessoas e um PIB combinado superior a US\$ 30 bilhões. Estima-se que a indústria global, incluindo a construção civil, valha mais de US\$ 22 bilhões, o que significa que as associações de membros da FIDIC nos vários países são uma indústria que vale mais de US\$ 8,5 bilhões.

Missão e visão para o futuro O papel fundamental da FIDIC e de suas associações de membros em todo o mundo é ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas através da promoção da qualidade, integridade e sustentabilidade na indústria de infraestrutura e nos projetos e serviços que ele presta em escala global

O CONSELHO DIRETOR

Muitos diretores e executivos da gestão das empresas se planejaram para crises de vários tipos e terão alguns planos para os eventos que enfrentaram. Harvard Business School duvida que muitos se lembrarão de pandemias anteriores e possivelmente tiveram seus planos testados em situações reais.

Embora se possa olhar para obrigações legais e teorias, é, neste momento, mais importante olhar para as circunstâncias através de uma lente de nossos valores e propósitos, que podem incluir:

- Proteger nossas pessoas e mantê-los e suas famílias o mais seguros possível
- Conservar nossos recursos financeiros para permitir que a organização/empresa sobreviva à crise
- Forneça o máximo de certeza possível para clientes, funcionários, organização/empresa e acionistas
- Comunicar e atualizar nossa equipe e stakeholders com as melhores informações disponíveis
- Seja solidário e empático com gestores, funcionários, parceiros e fornecedores
- Desenvolva planos de gerenciamento de crises para mitigar o impacto e manter os negócios funcionando o mais eficazmente possível.

A situação está evoluindo rapidamente e não é possível prever como essa pandemia pode se desenvolver.

Alguns de nossos pensamentos sobre o que o COVID 19 potencialmente significa para as empresas de engenharia e consultoria (E&C) incluem:

- A gestão precisará de apoio e empatia
- As equipes precisarão de apoio e empatia, bem como, uma vez que seu pessoal e suas vidas serão impactados de várias maneiras
- As situações dos clientes provavelmente impactarão negativamente as receitas, uma vez que alguns projetos podem muito bem ser interrompidos ou atrasados
- Outros projetos podem muito bem ser apresentados através de necessidades de saúde pública ou pacotes de estímulo econômico
- Incerteza e mudanças de circunstâncias podem ser esperadas por muitos meses
- Pressões de fluxo de caixa podem impactar a capacidade de pagar fornecedores e funcionários e garantir a empresa
- Alguns serviços e cadeias de suprimentos serão interrompidos
- As decisões de investimento necessitarão coragem e podem levar algum tempo para se materializar
- Consequências econômicas de longo prazo são prováveis
- A escassez de bens e serviços essenciais pode fazer com que os preços subam

- Os governos provavelmente tentarão estimular a atividade econômica, embora não esteja claro se os gastos com infraestrutura podem fazer parte desses pacotes.

Para os Diretores, isso significa que eles podem precisar:

- Monitorar os riscos e gerenciar as exposições globais do negócio
- Desenvolver um registro de risco e perfil de tolerância ao risco para o negócio
- Planejar para vários cenários e desenvolver projeções de receita e caixa para avaliar sua viabilidade, eficácia e sustentabilidade
- Identificar quaisquer investimentos necessários para ver o negócio funcionando ao longo da pandemia
- Redefinir as expectativas financeiras e de desempenho do negócio e da gestão
- Esclarecer as novas prioridades para o negócio durante e além da pandemia
- Redefina a política do negócio, mesmo que apenas temporariamente, para acomodar o ambiente pandêmico
- Aconselhar os acionistas sobre as circunstâncias e, quando necessário, prever a necessidade de reter dinheiro e não pagar dividendos por um período
- Apoiar o CEO a desenvolver e executar um programa de comunicação do conselho para clientes, acionistas e funcionários
- Apoiar o CEO e gerentes seniores para liderar o negócio através da pandemia
- Revisar a equipe de liderança e sua adequação para liderar o negócio através da pandemia, fazendo mudanças e fornecendo suporte quando necessário.

GESTÃO

O gerenciamento dos negócios em uma crise de pandemia é um desafio significativo. Os gerentes precisam passar confiança a todas as partes interessadas, empatia e apoio às pessoas sob desafio.

As empresas também têm um papel muito importante a desempenhar, ajudando as comunidades a reduzir a propagação da pandemia. Essa responsabilidade é uma obrigação moral, ética e, em alguns casos, uma obrigação legal.

Existem recursos significativos disponíveis on-line para ajudar as empresas a planejar e avançar na pandemia, como:

- Harvard Business Review: Guide to leading your business through the coronavirus crisis
- Harvard Business Review: Prepare Your Supply Chain for Coronavirus
- Harvard Business Review: What organisations need to survive a pandemic
- Harvard Business Review: What's your company's emergency remote-work plan?
- Hogan Lovells: Coronavirus FAQ: Key corporate and commercial considerations

- Hogan Lovells: Coronavirus as a contractual force majeure event: A simple checklist
- Hogan Lovells: Coronavirus and cracks in your armor: Recognizing impending financial stressors spawned by a health pandemic
- Hogan Lovells: Insurance and planning for the effect of coronavirus on business
- Switzerland Global Enterprise: coronavirus – what swiss exporters need to be aware of

(NO DOCUMENTO EM INGLES TEM O LINK PARA ESTES ARTIGOS)

Existem também vários documentos publicados pelo governo para ajudar as empresas a entender com o que estão lidando. É importante que as empresas considerem como usar esses documentos, potencialmente fornecendo links para esses documentos na intranet da empresa.

Ao elaborar um plano de como sobreviver à pandemia e como sobreviver além dela, uma empresa enfrentará vários desafios importantes, incluindo:

- A liderança deverá enxergar os negócios além da crise e planejar a recuperação
- A resiliência dos clientes em continuar operando e prever receita para a empresa
- A força financeira da empresa para acomodar redução de receita e lentidão no fluxo de caixa
- A tecnologia e os processos para permitir pessoas a participar de maneira significativa nos negócios ao longo da pandemia
- A tensão entre reduzir fluxos de caixa e atender aos salários das equipes e outros custos.

Em termos da empresa, a FIDIC recomenda:

- Analise a capacidade financeira da empresa para sobreviver a reduções na receita e fluxo de caixa.
- Identifique pontos-chave de ação e desenvolver critérios de decisão e planos de ação para orientar o negócio através da pandemia.
- Investigue se é possível renegociar com a equipe para adotar um modelo salarial para permitir que a empresa e a equipe mantenham seu pessoal e sobrevivam à crise.
- Cancele ou adie todos os eventos, conferências e reuniões presenciais.
- Cancele todas as viagens não essenciais
- Implemente soluções baseadas em tecnologia para todas as reuniões
- Permita trabalhar em casa para todos os funcionários, sempre que possível
- Estabeleça protocolos de chegada e participação de visitantes para proteger todos os envolvidos de possíveis riscos de contato
- Siga todas as diretrizes e requisitos oficiais e governamentais

- Revise a aplicabilidade de licenças médicas, licenças de prestadores de cuidados e outras políticas de recursos humanos em termos de relevância para a pandemia do COVID19
- Envolver parceiros, vendedores e fornecedores para facilitar uma abordagem colaborativa e coordenada ao trabalho nas circunstâncias.
- Identifique os serviços que a empresa pode fornecer com segurança, bem como antecipar projetos que fiquem prontos para deflagrar, de forma que estejam disponíveis para iniciar rapidamente quando a crise diminuir.

Uma pandemia é diferente de muitos outros eventos que perturbam os negócios. O edifício em que trabalhamos, a tecnologia que usamos ainda está funcionando e disponível. Nossos clientes, nossos negócios e nosso pessoal são os afetados. Nossa equipe-chave é um patrimônio e recursos extremamente importantes para nos ajudar a sobreviver à pandemia.

Em termos de confiança da equipe, a FIDIC recomenda que as empresas:

- Aconselhe a equipe sobre o dever de cuidado e compromissos assumidos pela empresa para com sua equipe
- Oriente gerentes e equipe de recepção sobre quais ações são necessárias se um membro da equipe chegar ao trabalho com sintomas do COVID19 ou estiver doente
- Lembre à equipe dos programas que existem para apoiar eles e suas famílias, por exemplo: seguro médico, programas de assistência a funcionários, aconselhamento
- Crie linhas diretas ou serviços de assistência para consultas às equipes
- Implemente uma intranet, mídia social ou outro site para que a equipe possa acessar todas as informações relevantes para o COVID19 e como é a abordagem da empresa
- Informe regularmente a realidade do COVID19 para a equipe
- Forneça links para a equipe de fontes confiáveis de informações sobre a COVID19
- Lembre a equipe dos valores que eles devem defender durante a crise
- Oriente a equipe onde eles podem encontrar documentos de política etc. relevantes para a situação
- Concentre-se na saúde e segurança de sua equipe e seus familiares
- Forneça um amplo conjunto de equipamentos e produtos e introduza um programa de limpeza das superfícies das estações de trabalho.
- Use cartazes no escritório para lembrar a todos as expectativas sobre higiene pessoal.
- Desenvolva, se ainda não estiver disponível, e comunique diretrizes para a equipe sobre:
 - higiene pessoal no local de trabalho, incluindo desinfecção de estações de trabalho, lavagem das mãos, não tocar ou apertar as mãos

- distanciamento social em todas as situações
 - proibir reuniões cara a cara
 - orientações para viajar para o trabalho e de volta
 - ficar em casa se estiver doente
 - trabalhar em casa
 - acesso ao uso de sistemas da empresa enquanto trabalha remotamente
- Aconselhar as equipes sobre os requisitos da empresa em relação ao status de saúde, acordos de assistência familiar e seu plano de trabalho pessoal.
 - Forneça todos os detalhes de contato comercial relevantes para recursos humanos e consultas de folha de pagamento

FUNCIONÁRIOS E SALÁRIOS

Para os funcionários, também existem muitas preocupações e implicações potenciais em torno da segurança no emprego e da resiliência dos negócios. Eles têm obrigações e compromissos financeiros para sustentar suas famílias e garantir que eles tenham moradia adequada. Os funcionários geralmente estão familiarizados com o impacto potencial de mudanças nas circunstâncias econômicas, mas uma pandemia não é necessariamente bem compreendida.

Em tempos normais, espera-se que os salários sejam estabelecidos com referência ao mercado, ao papel e à contribuição ou desempenho do indivíduo. Estes não são tempos normais. A própria pandemia requer uma resposta que atrapalha os negócios normais e, além da pandemia, há potencial de recessão em muitas economias.

Embora as leis em vários países sejam muito diferentes, é provável que pressões descendentes sobre as receitas façam com que as empresas precisem reduzir o número de funcionários e / ou reduzir os custos salariais totais nos negócios. Por outro lado, algumas empresas podem precisar adicionar pessoal, pelo menos a curto prazo, para fornecer experiência e apoio adicionais à gerência ou para fornecer serviços de emergência, como assistência administrativa ao setor de saúde ou projetar e construir hospitais.

A FIDIC vê a necessidade de considerar uma pandemia de maneira diferente de outras atividades econômicas recessivas e insta as empresas a explorar e considerar a negociação de acordos salariais para funcionários que permitam que a empresa sobreviva à pandemia e à recessão que se seguirá. É provável que isso envolva a adoção de um "conceito de salário digno" durante a pandemia, no mínimo para todos os funcionários, dependendo das circunstâncias. Esse conceito ainda pode refletir diferenças de papéis.

Essa proposta pode envolver alguns funcionários seniores que recebem maiores reduções salariais do que funcionários menos seniores.

Ao mesmo tempo, as empresas podem considerar modelos de "participação nos lucros", que permitem que as empresas compartilhem uma proporção acordada do lucro no nível EBIT, se

houver, com funcionários que participam do esquema de redução salarial - "salário necessário para sobreviver" - para reter funcionários e garantir os recursos financeiros para a resiliência do negócio.

Outros esquemas foram adotados que envolvem funcionários que recebem % de desconto. No entanto, esses esquemas podem ser vistos negativamente por funcionários menos seniores, pois o impacto absoluto sobre eles pode ser maior.

Quaisquer que sejam as abordagens adotadas, a FIDIC incentiva discussões e comunicações abertas com a equipe e a colaboração como as melhores maneiras de manter seu envolvimento e apoio. Isso ajudará a proteger a equipe, a fornecer mais certeza e a ajudar os gerentes a se concentrarem em questões críticas dos negócios em torno da conquista de trabalho, manutenção de receitas e fluxo de caixa positivo.

No entanto, o impacto recessivo da pandemia pode levar as empresas a reduzir suas equipes. Ao fazer isso, atualizações regulares sobre as circunstâncias do negócio, a clareza sobre os motivos pelos quais tal ação pode ser necessária e uma relação respeitosa para quem sai do negócio são vitais para manter o moral dos demais.

FLUXO DE CAIXA

O gerenciamento do fluxo de caixa em uma crise é essencial para a sobrevivência da empresa. Em muitos países, os diretores devem garantir que uma empresa possa pagar suas dívidas quando vencidas e pagáveis - o teste de solvência.

Como a pandemia interrompe os negócios, os custos devem ser gerenciados com relação à receita disponível. Muitas empresas sobreviverão à consequente queda no lucro ou até tolerarão uma perda.

No entanto, superar a crise exige que as empresas tenham dinheiro suficiente para fazê-lo. É, em primeiro lugar, muito importante entender as necessidades de caixa da empresa, quando os recursos entram no caixa e quando sai. Planejar vários cenários diferentes de fluxo de caixa é sensato, para entender a probabilidade e a gravidade do impacto ou cada cenário possível.

É importante identificar maneiras e fontes pelas quais podemos melhorar nosso fluxo de caixa. Isso pode incluir o óbvio: aumento de receita e redução ou adiamento de custos.

No entanto, é provável que, através de uma pandemia prolongada, outras fontes de dinheiro sejam necessárias. Alguns destes são explorados abaixo.

- Renegocie as condições de pagamento nos contratos com os clientes para obter um fluxo de caixa mensal pré-acordado ou para garantir o pagamento antecipado ou dentro de, digamos, 5 a 10 dias da fatura.
- Aborde as autoridades fiscais para garantir uma devolução, redução ou diferimento dos pagamentos de impostos. Muitos países exigem que as empresas paguem impostos da empresa durante todo o ano com base no lucro do ano anterior, lucros trimestrais reais ou estimativas de lucro. Uma redução ou diferimento nos pagamentos de impostos pode proporcionar um alívio substancial ao fluxo de caixa. Nas circunstâncias atuais, muitos governos reconhecerão isso como uma forma válida de apoiar negócios, manter empregos e evitar danos econômicos mais substanciais.

- Aborde o (s) banco (s) das empresas para garantir maior capacidade no financiamento da dívida disponível para o negócio. Com potencial recessão em mente, é provável que os bancos centrais reduzam as taxas de juros e iniciem alguma flexibilização quantitativa. Novamente, em vários países, os bancos verão isso como uma oportunidade e um importante exercício de sua responsabilidade social corporativa e podem fazê-lo a taxas de juros mais baixas do que o habitual.
- Abordar os acionistas seniores para fornecer empréstimos não garantidos aos negócios. Essa abordagem foi adotada por muitas empresas privadas em crises econômicas anteriores e provou ser bastante bem-sucedida. Em alguns casos, essas pessoas hipotecavam suas próprias propriedades para obter o financiamento que disponibilizavam para as empresas. Isso pode ser problemático e desafiador, mas alguns certamente terão capacidade financeira e crença para ajudar.
- Embora não seja tão comum, em algumas empresas privadas no passado, os proprietários individuais, mediante solicitação, forneceram capital adicional por meio de ações ou emissões adicionais de ações para a empresa. Isso pode ser complicado e um processo que requer aprovação dos acionistas para qualquer aumento substancial no patrimônio líquido e também pode criar distorções de longo prazo no modelo de alocação de ações usado em tempos mais normais. Sem dúvida, algumas empresas de private equity também verão isso como uma oportunidade de participar de negócios que mais tarde desejam adquirir.

Quaisquer que sejam as soluções, as empresas que desenvolverem seus cenários de fluxo de caixa no início da pandemia desenvolverão um plano de gerenciamento de fluxo de caixa e abordarão aqueles que possam oferecer soluções com rapidez e profissionalismo e estarão, assim, bem posicionadas para sobreviver ao desafio do fluxo de caixa.

No caso de uma grave crise de fluxo de caixa, as empresas podem não ser capazes de negociar seu caminho através do desafio e, finalmente, podem perder o valor efetivo desses negócios para acionistas e funcionários.

O CAMINHO A SEGUIR

FIDIC estará atualizando e publicando versões revisadas deste briefing para levar em consideração os comentários do setor e manter o documento relevante.

Além disso, a FIDIC desenvolverá uma série de programas de webinar que proporcionarão uma oportunidade para os líderes e partes interessadas do setor discutirem como estão enfrentando o desafio da COVID 19. Este resultado será comunicado e complementarará esta nota de orientação.

Este resultado envolverá a contribuição de associações membros, partes interessadas, afiliadas, empresas, membros e presidentes de comitês, membros de grupos de tarefas, membros do conselho e outras partes interessadas relevantes. Este programa será publicado no site do FIDIC e comunicado através da mídia social.

INFORMAÇÕES

Mais informações fora desta nota devem estar disponíveis em agências governamentais, organizações profissionais e outros grupos similares.

Se você tem mais idéias ou sugestões e gostaria de participar, entre em contato com o Chefe de Política Estratégica e Economia da FIDIC, Graham Pontin - gpontin@fidic.org