

## A medida do negócio

Contratos tradicionais dão lugar a contratos por **preço máximo garantido** e preço alvo. Modalidades com maiores riscos podem trazer vantagens, mas exigem grande experiência da construtora

Contratos mal elaborados podem ser fatais para as construtoras. Um erro de avaliação pode levar a empresa à falência, diz Wilson Pompilio, diretor da Área de Construção da Racional Engenharia. Já há algum tempo as construtoras têm sido influenciadas por modelos de contratação diferentes dos tradicionais por administração, preço unitário, ou por empreitada global ou por preço alvo. As construtoras em uma posição mais cômoda em relação ao empreendimento, essas modalidades tradicionais tendem a ser substituídas por parcerias.

Alternativas de maior risco, os contratos por **preço máximo garantido** (PMG) e preço alvo impõem às construtoras comprometimento de executar as obras dentro de um orçamento previamente definido e fechado. Se essa meta não for atingida, a construtora assume o risco, isto é, o prejuízo. O conceito básico desse tipo de contratação está fundamentado no estímulo ao desenvolvimento de soluções técnicas que possibilitem a redução de custos. Uma vantagem muito atraente é a possibilidade de prêmios, caso a construtora consiga reduzir o próprio custo final do empreendimento.

Claro que esse não tem sido um mau negócio. Tanto que muitas construtoras vêm se especializando em executar obras sob esses parâmetros, como a própria Racional. Sob um outro ponto de vista, as construtoras tiveram de se preparar para assumir o próprio mercado contratante que passou a optar por ele, na busca por redução de prazos e custos, sem perda de qualidade na execução dos empreendimentos. É o caso, por exemplo, de clientes na área industrial ou de incorporadores de edifícios de alto padrão. Só executamos obras dentro do modelo de preço fechado, o turn key, diz Marco Antonio Ferreira Canziani, do Grupo Induscred, incorporador imobiliário. Outro filão que quase sempre busca contratação desse tipo é o de multinacionais. Clovis Policastri, da Lockwood Greene, uma empresa de desenvolvimento e gerenciamento de projetos, que atua principalmente na área industrial.

O contrato não determina apenas os parâmetros de remuneração dos serviços. O modelo contratual imprime o perfil que será travado entre as duas partes durante toda a realização da obra. Por esse motivo, esses formatos vêm sendo utilizados constantemente, na tentativa de atender às novas necessidades dos clientes, às características dos empreendimentos e à própria construtora.

### Risco depende dos projetos

Para a Hochtief, o desempenho de um contrato não deveria ser avaliado em decorrência da modalidade de contratação, seja o regime de contratação, se os riscos forem adequadamente dimensionados, a tendência é de que o resultado, em termos de lucro, seja semelhante, diz Carlos Alberto Geia do Amaral, gerente de Engenharia da Hochtief. A seu ver, ainda não é possível estabelecer um paralelo entre o contrato que prevê um preço fechado e as outras modalidades. Em princípio, esse modelo aponta para uma opção mais justa entre cliente e construtora. No entanto, ele adverte que todo contrato requer precauções e negociações. O fato de que em um modelo de orçamento global é grande a probabilidade de se esquecer algum item.

A falta de informações mais detalhadas, em alguns casos, pode ser uma perigosa armadilha contratual. Um exemplo é um contrato de preço fechado que inclui o item fundações, sem que tenham sido definidos os sistemas construtivos a serem empregados e sem maiores informações de sondagem. Parece um erro primário, mas pode ocorrer. Só então a construtora precisa remover solo, ou não pode empregar a tecnologia prevista, ou será preciso executar demolições. Na falta de informações, o melhor é excluir o serviço do escopo do contrato, sugere Wilson Pompilio, da Racional. Além disso, há outros componentes que diferenciam na hora de compor o preço. Por exemplo, o conhecimento das necessidades impostas pelo tipo de vizinhança, restrições à circulação de veículos ou poluição sonora. Uma vistoria no local permite avaliar todos esses itens, que não são percebidos no orçamento, reforça o engenheiro. Principalmente no caso de um preço fechado. A Racional só adota esse tipo de contrato se estiver incluído nele também a responsabilidade pelos projetos. Isso é fundamental para o sucesso da obra, diz Pompilio. É nesse ponto que a construtora vai colocar todo o seu conhecimento técnico, a experiência dos seus profissionais e seu know-how em busca de soluções que possibilitem chegar às metas de prazo e custos desejados.

É preciso atenção ainda para a necessidade de negociações e ajustes ao longo do contrato, mesmo sob regime de preço global. Muito embora a existência de um projeto e especificações completas indiquem que o regime de preço global seja a opção mais adequada, sabemos que muitas vezes ela é causadora de grandes atritos. De um lado o cliente exige o melhor, de outro a construtora precisa viabilizar a opção econômica para permanecer dentro do orçamento, complementa Luiz Carlos Campoy Rocha, gerente de Projetos da Hochtief. A margem de lucro que a Hochtief estabelece nas propostas é a mesma para os diferentes contratos. O preço se concentra na composição do risco imposto pela modalidade. Em alguns casos, quando os fatores que implicam no risco não estão bem alinhados, a empresa negocia o tipo de contrato para uma modalidade mais adequada às características do projeto. Para todos os casos, a construtora adota uma análise minuciosa dos documentos integrantes da concorrência, do custo dos preços a curto e médio prazos, dos requisitos técnicos exigidos e das condições locais da obra.

Nem sempre o desenvolvimento do projeto precisa estar condicionado à construtora para se buscar um modelo de preço global. Lockwood Greene, um escritório de projetos especializado em plantas industriais, vem praticando essa fórmula de preço global de gerenciadora. Segundo Clovis Policastri, as empresas internacionais que se instalam no Brasil estão acostumadas com os Estados Unidos ou na Europa. Por isso, buscam o mesmo ao chegarem aqui. No entanto, se deparam, na maioria das vezes, com a falta de projetos detalhados ao mesmo tempo em que têm pressa para a implantação da fábrica. Para isso, a construtora precisa atuar em perfeita sintonia entre o escritório de projetos e a construtora.

### Compensação no BDI

Ao buscar um orçamento sob preço fechado, os contratantes também buscam se proteger das oscilações que podem ocorrer na economia. Por esse motivo, a opção por contratos por administração ou preço unitário ocorre em obras específicas. I

nível de informações sobre o projeto ou detalhamento do projeto é insuficiente para permitir a formulação de preço f contratos por administração vêm se concentrando no nicho das obras residenciais. Ou seja, empreendimentos que de do caixa. É o modelo contratual empregado para empreendimentos residenciais com financiamento da Caixa Econômica libera recursos por etapas.

No caso dos contratos com preço fechado, sem dúvida, o contratado assume uma carga maior de riscos pelo emprego motivo, o valor do BDI também varia para cima, numa espécie de compensação. É aí que entra todo o conhecimento construtora para conseguir reduzir esses custos e riscos. Além disso, a aplicação desse tipo de contrato implica maior composição dos custos diretos, indiretos e da própria remuneração da empresa, isto é, na formulação do BDI. Então, deve avaliar bem esse requisito, porque a composição do BDI está vinculada ao sistema de gestão adotado por cada pode ser despesa direta para uma empresa, pode não ser para outra?, diz Wilson Pompilio, da Racional. Por isso, em esse item do contrato abre espaço para uma maior negociação entre as partes envolvidas.

### **Divisão de responsabilidades**

Os contratantes buscam assim maior comprometimento da construtora e acreditam que os contratos que prevêem isso podem estimular o lado criativo da empresa. Estamos realizando três empreendimentos sob o regime de preço fechado Antonio Canaes, da AK Realty. Segundo ele, a empresa tem como opção inicial o regime de turn key, seguido pelo preço global, preço unitário e por administração. O contrato do tipo turn key tem um enfoque mais amplo: a entrega da obra colocada em funcionamento, incluindo instalações, mobiliários ou até mesmo equipamentos, como no caso de superblocks por esse modelo também oferece dificuldades para os contratantes. Exige, por exemplo, um esforço maior na elaboração licitação mais completa, o que consome mais tempo e conhecimento técnico da incorporadora. Nesse caso, não basta por quanto será vendido o empreendimento. É preciso dominar os itens que vão ser incorporados ao projeto, como e materiais. Marco Antonio Canaes diz ainda que é fundamental escolher bem a construtora em qualquer tipo de contrato por exemplo, ter informações sobre a saúde financeira da empresa. Qualquer desequilíbrio pode atingir o empreendimento disso, é importante que a contratante tenha a noção exata do risco assumido pela construtora. A contratante precisa proposta de orçamento dado pela construtora é viável ou não?, finaliza.

Qualquer que seja a modalidade de contrato, não se pode perder de vista a formulação de orçamento com base no conhecimento sobre o empreendimento e sobre o parceiro que está do outro lado, seja ele o contratante ou o contratado.

### **Cinco itens que devem ser considerados pela construtora ao assinar um contrato de orçamento fechado**

1. Nível de detalhamento dos projetos e especificações;
2. Comportamento de preços dos insumos;
3. Alterações de projeto durante a construção;
4. Viabilidade econômica do empreendimento;
5. Disponibilidade financeira do cliente.

### **Orçamento fechado: como é calculado?**

*Francisco de Assis Lara*

Consultor em Desenvolvimento Gerencial e professor-conferencista, autor do Manual de Propostas Técnicas (Pini)

#### **Como se calcula a remuneração dos serviços dentro da modalidade de preço máximo garantido (PMG)?**

Modalidade muito ao gosto dos clientes internacionais, esse contrato é na verdade uma variante do sistema de Custo Mais Lucro. Ou seja, o valor da quantia fixa (fixed fee) é estabelecido em função do teto máximo da quantidade de homens-hora despendida nos serviços. E cujo valor de salários e encargos sociais associados será considerado a parte reembolsável remuneração. A parte fixa, definida proporcionalmente à parte reembolsável, poderá ter uma forma de pagamento independente: o reembolsável será pago conforme as medições dos homens-hora mensais, enquanto que a parte fixa paga, por exemplo, em várias parcelas mensais, iguais e consecutivas.

#### **Como são calculados os prêmios ou punições?**

Se o teto de homens-hora não for atingido, a empresa contratada poderá receber um prêmio que corresponderá a uma quantia fixa, proporcional à economia obtida. Ao despende uma quantidade menor de homens-hora do que a contratada deveria (no entender do cliente) receber um fee fixo menor. Daí o cliente considerar este pagamento como uma espécie de premiação. Porém, se o teto de homens-hora for ultrapassado, até um certo acréscimo de quantidade contrato, haverá acréscimo no fee fixo que, todavia, será numa proporção menor do que a utilizada originalmente por valores contratuais. Se esse novo teto de homens-hora for também ultrapassado, não haverá mais acréscimo de fee contratado estará sendo penalizado.

#### **Há problemas culturais que interferem nos contratos?**

Há casos em que a cultura do cliente é diferente da empresa contratada. Então, é possível que seja necessário convencer o cliente a aceitar que os serviços sejam iniciados numa base mais fluida, reembolsável, durante um certo tempo, até que se tenha conhecimento do escopo e se possa "bater o martelo" na definição de um preço global.

#### **Até onde vai a capacidade de negociação da construtora?**

As margens de manobra da contratada são geralmente muito estreitas para, ao mesmo tempo, conquistar o cliente e obter um resultado econômico-financeiro. Há casos onde a empresa contratada poderá "topar" trabalhar com lucro zero. Ou seja, faturamento quase no ponto de paridade (breakeven). Isso corresponde a um faturamento que cobre apenas os custos indiretos. A empresa se sujeita a isso para adquirir um novo know-how ou para aprisionar um certo segmento do mercado. Um exemplo disso foram as primeiras concorrências para os projetos de plataformas off-shore da Petrobrás. Mas a meu

abaixo do breakeven é uma grande bobagem.

## Formas de remuneração

Modelo	Característica	Vantagem	Desvantagem
<i>Preço global (Lump Sum Price)</i>	Pleno conhecimento do escopo dos serviços. Requer análise cuidadosa dos documentos (desenhos, dados, cronogramas) para maior precisão dos custos.	Permite maior precisão do preço final do serviço (preço original contratado); incentiva a antecipação dos prazos; simulação para fixação dos preços de venda são mais transparentes.	Adjudicação do contrato dá domínio sobre o escopo entre prazos e proposta pode causar atrasos. As contingências e de burocracia oneram o orçamento.
<i>Administração (Cost Plus a Percentual Fee)</i>	Pagamento dos custos diretos dos fatores de produção que serão aplicados especificamente a determinado serviço. A remuneração percentual deverá cobrir os gastos indiretos, as despesas financeiras e o lucro da empresa.	Mais flexível do que o preço global. Permite o início dos serviços sem que haja a completa definição do escopo dos serviços. Indicado para contratos do tipo "guarda-chuva", onde as decisões têm de ser rápidas e diárias.	Não assegura ao cliente sobre o preço total no e não apresenta incentivo contratada, para minimizar preços.
<i>Reembolso dos custos mais uma quantia fixa (Cost Plus a Percentual Fee)</i>	Utilizada geralmente quando não há definição completa do escopo dos serviços. Remuneração é formada por pagamento da parte reembolsável (custos diretos) mais pagamento da quantia fixa.	Estimula a redução dos prazos de execução; favorece a contratação de fornecedores comprometidos com sistemas racionalizados e econômicos.	Pode reduzir a qualidade não tiver sido cuidado: Requer simulações mas a fixação de níveis razoáveis reembolsável e fee fixa
<i>Tarifas unitárias (preços unitários)</i>	Aplicável quando se consegue definir a qualidade e o tipo do serviço, mas sem precisar a quantidade.	Fácil tabulação; menor ingerência da concorrente na economia doméstica da contratada; transparência nos mixes de categorias profissionais.	Requer controle das horas-hora efetivamente Pode dificultar as renegociações em casos de mudanças por encargos sociais.
<i>Máximo garantido</i>	Pagamento dos custos mais um fee percentual ou um valor proporcional aos custos diretos, até o teto quantitativo. Fixa o limite de horas-hora e prevê penalidades para a contratante caso o teto for ultrapassado.	Define com precisão o custo total máximo do projeto. Do ponto de vista do cliente, facilita a definição das dotações orçamentárias.	Se o escopo não estiver definido, a concorrência na contratação.
<i>Contrato com incentivo (variante do Contrato por Máximo Garantido)</i>	Se a empresa não atingir o teto de horas-hora, recebe como prêmio uma parcela de fee proporcional ao volume de horas-hora não consumidos. Se o teto for ultrapassado, o prejuízo é partilhado com o cliente até um certo limite do contrato.	Para o cliente, favorece o término dos serviços de forma mais rápida e a custos mais baixos, por meio de soluções de engenharia especialmente desenvolvidas.	O cálculo dos custos, porém, precisa ser muito detalhado.