

ELISABETE MARIA DE FREITAS

MODALIDADES DE CONTRATOS PARA OBRAS DO SETOR
VAREJISTA: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção de Título de
Mestre em Engenharia.

São Paulo

2011

ELISABETE MARIA DE FREITAS

MODALIDADES DE CONTRATOS PARA OBRAS DO SETOR
VAREJISTA: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção de Título de
Mestre em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Construção Civil e
Urbana

Orientador:
Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar

São Paulo

2011

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 27 de novembro de 2011

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

Freitas, Elisabete Maria de
Modalidades de contratos para obras do setor varejista: uma análise crítica / E.M. de Freitas. --ed.rev.-- São Paulo, 2011.
180 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Contratos 2.Varejo I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil
II.t.

Dedico este trabalho aos meus pais, meu marido e ao Freddy...

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus orientadores Prof. Dr. Sérgio Alfredo Rosa da Silva e Prof. Dr. Claudio Tavares, pela paciência, extrema dedicação, valiosíssima orientação e constante incentivo para que eu, mesmo diante das dificuldades, pudesse desenvolver este trabalho.

Agradeço em especial ao Prof. Dr. João da Rocha Lima, e à Prof^a Eliane Monetti pelo incentivo, motivação e conhecimento proporcionados no decorrer das aulas, os quais foram fundamentais para minha vida profissional e acadêmica.

Agradeço ao Dr. Julio Bueno, pelo incentivo, motivação e auxílio na obtenção de referências bibliográficas e ao ME Roberto Ricardino pelos comentários orientativos e estímulo durante a realização do trabalho.

Agradeço ao Dr. Fernando Bontorantim Amato, pelo estímulo na iniciação da minha vida acadêmica, pelos conselhos e incentivo ao longo dos anos e a todos os demais professores e autores deste núcleo, os quais muito contribuíram de maneira direta e indireta para o meu crescimento intelectual e profissional.

Agradeço em especial à empresa na qual trabalho há 15 anos, que me motivou a tomar este rumo na minha carreira, e em especial a Charles Zimmermann, Marcos Samaha, Ciro Schmeil, Ricardo Marotta, e Willie Wagner, que sempre me deram a motivação e o suporte necessário para meu desenvolvimento profissional.

Agradeço a todos os profissionais que gentilmente participaram da pesquisa, que trouxe grande valor para este trabalho.

Agradeço aos meus pais e ao meu marido, Fernando, pela extrema paciência, compreensão e constante incentivo ao longo de todo este tempo.

Agradeço a Deus que me deu o constante desejo pela busca do conhecimento, e que me deu forças no dia a dia, sem a qual eu jamais teria finalizado este trabalho.

RESUMO

Este trabalho objetiva promover a breve descrição das principais modalidades contratuais aplicáveis às obras de construção civil de edifícios para super e hipermercados, os quais possuem suas premissas e restrições dentro da contextualização exposta.

Aborda como os diferentes arranjos contratuais determinam e evidenciam o relacionamento e integração entre as partes, e como promovem a obtenção dos objetivos destas, através de diferentes formas de alocação dos riscos e metodologia de gestão, passíveis de serem aplicadas para o controle de reivindicações.

Através do levantamento de campo apresentado, o trabalho traz dados relevantes que fundamentam recomendações para uma melhor estratégia contratual e seleção de modalidade de contrato a ser aplicada, para a contratação de obras de super e hipermercados.

Palavras-chave: setor do varejo, contratos de construção civil, reivindicações, obras em regime acelerado, *fast track*.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to give a brief description of the main contractual arrangements for the construction of buildings for supermarkets and hypermarkets, which have their premises and constraints within the exposed context exposed. It broaches how different contractual arrangements determines the relationship and integration between the parties, and facilitate the achieving of the objectives participants, the risks allocation and risk management methodology applied to the control of contractual claims. Through the survey presented, it brings relevant data that will support the best strategy and type of contract selection to be applied for the construction of super and hypermarkets.

Keywords: retail sector, construction contracts, claims, fast-track construction.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
ÍNDICE	iv
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Tabelas	vii
Lista de Gráficos	viii
Lista de Equações	ix
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Visão geral.....	14
1.2. Objetivo.....	18
1.3. Justificativa do Trabalho.....	20
1.4. Limitações	27
1.5. Estrutura do trabalho.....	29
2. METODOLOGIA.....	32
2.1. Método aplicado.....	36
2.1.1. Pesquisa Bibliográfica	36
2.1.2. Levantamento de campo	38
3. O CLIENTE, O FORNECEDOR, O PRODUTO	42
3.1. O cliente	43
3.2. O cliente: O Setor Varejista.....	48
3.2.1. O setor supermercadista e o histórico no Brasil.....	48
3.2.2. Expansão de empresas de rede de super e hipermercados.....	53
3.2.3. Características de um empreendimento de um hipermercado.....	55
3.3. O fornecedor: empresas de construção civil	59
3.4. O produto: Obras “em regime acelerado” (<i>fast track</i>).....	63
4. CONTRATOS	68
4.1. Contratos na Construção Civil.....	70
4.2. As partes do contrato de construção	74
4.3. Contratação de uma Obra	76

4.3.1.	Considerações gerais.....	76
4.3.2.	Métodos de Seleção	78
4.3.3.	O tratamento ao risco	80
4.4.	Sistemas contratuais privados.....	83
4.4.1.	Modalidades contratuais	90
4.4.2.	Sistemas Integrados	90
4.4.3.	Sistemas Gerenciados	101
4.4.4.	Modalidade de Pagamento.....	108
5.	REIVINDICAÇÕES.....	119
5.1.	Definição	119
5.2.	Causas das reivindicações.....	120
5.3.	Tipos de reivindicações	120
5.4.	Avaliação de reivindicações.	124
5.5.	Estabelecimento de uma reivindicação	126
5.6.	Administração Contratual e Reivindicações	127
6.	ESTUDO DE CASO	130
6.1.	O Levantamento de Campo	130
6.1.1.	Estrutura do levantamento	131
6.1.2.	População e Amostra	132
6.1.3.	Seleção e Tamanho da Amostra	134
6.2.	Condução do Levantamento	136
6.2.1.	Método selecionado	136
6.2.2.	Estruturação e aplicação do Questionário	136
6.3.	Processamento e análise.....	137
	Parte I - Perfil das empresas	137
	Parte II – Características da atuação das empresas.....	139
	Parte III - Estrutura organizacional da empresa.....	143
	Parte VI - Reivindicações	154
6.4.	Análise conclusiva do estudo de caso	159
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
	Apêndice A - questionário aplicado.....	169
	Anexo A – Cálculo amostra	172
	Lista de Referências.....	175

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Percentual de desvios em relação ao total contratado.....	23
Figura 2 Representação Gráfica da estrutura do trabalho.....	29
Figura 3 Representação Gráfica da Metodologia aplicada na pesquisa.....	33
Figura 4 Fluxograma aplicado na pesquisa.....	34
Figura 5 Atividades dentro de um negócio de varejo supermercadista	35
Figura 6- Interação das partes relacionadas por um contrato	42
Figura 7 Arranjo contratual proposto por Kumaraswamy e Dissanayaka (1998)	87
Figura 8 Árvore de modalidade contratual proposta	89
Figura 9 Uma visão sistêmica do processo de contratação	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados resumidos da maioria da amostra das empresas respondentes	157
Tabela 2 – Dados conclusivos a fim de minimizar os riscos.....	161
Tabela 2 - Correlação entre modalidades contratuais e características indicadas	165

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil da empresa em relação a número de funcionários	137
Gráfico 2 – Perfil da empresa em relação ao faturamento anual.....	138
Gráfico 3 – Perfil da empresa em relação ao capital social.....	138
Gráfico 4 – Perfil da empresa em relação ao campo de atuação.....	139
Gráfico 5 – Perfil da empresa em relação ao setor de atuação.....	140
Gráfico 6 – Perfil da empresa em relação ao setor de atuação	141
Gráfico 7 – Percentual de contratos por setor	141
Gráfico 8 – Tempo de atuação	142
Gráfico 9 - Duração média da maioria das obras.....	143
Gráfico 10 – Estrutura organizacional	144
Gráfico 11 - Características das equipes.....	145
Gráfico 12 - Ferramentas de gerenciamento.....	146
Gráfico 13 – Certificação em qualidade.....	147
Gráfico 14 – Percentual de obras em regime acelerado.....	148
Gráfico 15 – Redução mais de 15% prazo em obras em regime acelerado	148
Gráfico 16 – Redução de mais de 30% prazo em obras em regime acelerado	148
Gráfico 17 – Riscos e incertezas encontrados na fase de planejamento	149
Gráfico 18 – Riscos e incertezas na fase de execução.....	150
Gráfico 19 – Impacto previsto dos riscos.....	151
Gráfico 20 – Formas de mitigar o risco	151
Gráfico 21 – Formas específicas de mitigar o risco	152
Gráfico 22 – Principais motivos atribuídos pelas empresas.....	153
Gráfico 23 – Modalidade contratual aplicada – regime acelerado.....	153
Gráfico 24 – Percentual de reivindicações.....	154
Gráfico 25 – Percentual de reivindicações efetivado pelo cliente	155
Gráfico 26 – Principais motivos para reivindicações	155
Gráfico 27 – Finalização dos contratos	156
Gráfico 28 – Fases de incidência de reivindicações na fase do ciclo de vida	156

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Calculo do tamanho da amostragem para amostras não probabilísticas 173

1. INTRODUÇÃO¹

1.1. Visão geral

O setor do mercado de varejo, sobretudo na última década, vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Notícias sobre o varejo aparecem quase que diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Nas últimas décadas do século XX, este mercado atravessou um intenso processo de transformação e com o acelerado ritmo de consolidação do setor, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. Essas empresas têm ampliado sua participação no mercado brasileiro através da utilização de novas técnicas de gestão, o que contribui para o acirramento da concorrência no mercado provocando rápido desenvolvimento e seleção daqueles que conseguirão se manter no mercado.

Neste período os grupos varejistas que não dispunham de conhecimento necessário para mapear oportunidades e ameaças não conseguiram evoluir na velocidade em que a concorrência avançava e simplesmente não puderam se manter no mercado

Segundo Sesso Filho (2003, p. 8), “desde a implantação da primeira loja de auto-serviço, a expansão do setor supermercadista² foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das fases pelas quais passou a sociedade brasileira, tais como inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização. Diz ele ainda que o histórico deste setor no Brasil pode ser dividido em algumas fases, sendo que entre as décadas de 80, 90 e até hoje o mesmo enfrentou uma adaptação à crise econômica (até meados de 1994) e vem se modernizando até os dias de hoje.

O planejamento estratégico no varejo envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático que envolva as atividades no curto prazo. Porém, até meados da década de 80 imaginava-se que o processo

¹ O presente documento foi escrito considerando as mudanças ortográficas da Língua Portuguesa, que entraram em vigor no Brasil a partir de janeiro de 2009.

² Embora denominado de setor supermercadista, este se refere ao segmento dentro do varejo cujas “[...] principais características das lojas pertencentes ao setor são o auto-atendimento e a possibilidade de compra dos produtos em unidades, diferenciando-se principalmente pelo tamanho, número de itens ofertados e sua natureza (alimentos e não alimentos). As firmas são classificadas como cadeias (redes) quando possuem número de lojas igual ou superior a seis e independentes quando menor ou igual a cinco. “(SESSO FILHO 2003, p.8)

para este planejamento para lojas de super e hipermercados era simplificado, uma vez que o formato era uma novidade para o mercado e de que as oportunidades eram maiores, devido à ausência de grupos concorrentes. Havia mais mercados disponíveis, mais localidades, a inserção no mercado era facilmente alcançada. O processo de gestão nessas empresas era limitado e particular de cada empresa.

O cenário se modificou na medida em que grandes grupos com grande capacidade de investir transformaram-se gradativamente e, neste momento, torna-se imprescindível que todo e qualquer empreendimento que irá fazer parte de seu plano estratégico de expansão, passe por um processo detalhado de planejamento, onde uma análise prévia e obtenção de dados possam servir de base para a tomada de decisão entre investir ou não em uma nova unidade de seu negócio.

Além da necessidade de um planejamento mais preciso baseado em informações que referenciem a qualidade dos investimentos, a competição no varejo, como dito anteriormente, tem levado as empresas a uma busca constante por uma maior eficiência em seus processos de negócio de uma forma geral, tanto no âmbito interno como externo, no relacionamento com clientes ou com fornecedores.

Além disso, atualmente buscam como se prover de técnicas de gestão que permitam o correto acompanhamento e controle da execução de seus planos de investimentos.

A expansão de uma rede de varejo, em particular, de super e hipermercados, pressupõe a implantação de várias unidades; se não simultaneamente, seguidamente.

Um novo empreendimento desta natureza requer, normalmente, para sua implantação um investimento inicial e, desta forma, para que os indicadores da qualidade do mesmo estejam situados em patamares aceitáveis, a entrada da receita deve acontecer o mais rápido possível, uma vez que comumente os recursos investidos são próprios³. Portanto, é desejável que a fase de construção tenha uma duração mínima e ocorra dentro da janela de oportunidade vislumbrada para aquele empreendimento.

Para um melhor entendimento, é necessário discorrer de uma forma genérica como se procede à expansão de uma rede varejista e a lógica das ações neste processo.

³ Este assunto será aprofundado no Capítulo 03

Assim como em outros setores, também no varejo a decisão de investir em uma nova loja depende do entendimento quanto à aceitação do mercado a ser conquistado. Este fator é indispensável para que se alcance um retorno satisfatório do investimento satisfatório previsto, isto é, que atenderá aos indicadores da qualidade previamente planejados para tal empreendimento.

Esse processo se inicia com a definição clara do plano estratégico do negócio da empresa. Posteriormente, parte-se para as análises internas e externas, e identificação dos pontos fortes, fracos, das ameaças e das oportunidades.

Após essas análises, realiza-se a seleção de mercados onde se pretende atuar e a partir de então, desenvolve-se o posicionamento estratégico que estabelece como a empresa se diferenciará para servir os segmentos de mercado escolhidos.

Após essas ações, o mercado é detalhadamente investigado através de minuciosas pesquisas de mercado de caráter quantitativo e qualitativo que trarão dados específicos dos consumidores locais, seus hábitos de compra e as fatias de mercado que podem ser buscadas.

Uma vez identificado o mercado, através da análise dos dados obtidos e determinado o potencial do mesmo⁴ determina-se o possível potencial de vendas residual⁵ gerado por uma possível deficiência ou falta de oferta, que poderia já ser rapidamente absorvido pelo novo empreendimento.

Pode-se então se levar em consideração, para o cálculo do Potencial de Vendas, que haverá uma captura da fatia de mercado, isto é, será absorvida da concorrência já instalada, e que esta tenderá a se fidelizar a esta nova unidade.

É importante mencionar também, que a competição pelo mercado dentro do setor varejista, em especial pelas grandes redes, é bastante acirrada e direta, que se dá entre formatos de natureza idêntica, como por exemplo, lojas de hipermercados de redes concorrentes, ou por

⁴ Potencial de mercado: Segundo ROCHA LIMA JR. [1996] - Define-se Potencial de Mercado como “o quanto há de disponibilidade de renda dentro de uma determinada área de influência para dispêndio dos itens de tipologia que se pretende comercializar no shopping Center”

⁵ Para ROCHA LIMA JR. [1996] o potencial residual disponível no potencial de mercado da região de influência, será a fração do potencial de mercado que não encontra satisfação no potencial de vendas instalado, compatível com a qualidade que, no caso, o futuro Shopping Center poderá oferecer. Aplicado o mesmo conceito ao planejamento de super ou hipermercados.

lojas de formatos distintos, como por exemplo, um supermercado de bairro com um hipermercado.

Isto significa que normalmente os atributos destes empreendimentos como diversificação, preços das mercadorias, serviços oferecidos, área de vendas, comodidade e acessos podem ser relativamente similares, e, portanto, a disputa pela obtenção do mercado se dá principalmente na busca por melhores localizações e pela cronologia das aberturas ao público. Isto é, aquele que primeiro adentrar no mercado com uma melhor proposta de produto (empreendimento) em relação aos já instalados, será um forte candidato a ser o conquistador uma fatia deste mercado.⁶

Isto ocorre, pois, no varejo, aquele que consegue gerar uma mudança no hábito de compra de um determinado consumidor, possui uma grande chance de fidelizá-lo. Se a concorrência já está instalada, mais difícil se torna a tarefa da captura deste mesmo consumidor, ou do mercado que foi já foi conquistado. Então, a caracterização da implantação de um grupo de novas lojas se dá como o encadeamento de um grupo de janelas de oportunidades ao longo do tempo.

Caso haja algum atraso na escolha da localização, do terreno, no início da obra e na inauguração do empreendimento, a venda esperada pode não acontecer, pois como já citado, o potencial de vendas residual disponível pode ser absorvido por outro empreendimento ou se acomodado nas instalações existentes devido a algum fator que levou o consumidor a mudar seu hábito de compra.

Portanto, corre-se o risco de a venda cair e conseqüentemente não haver a geração de receita planejada todos os meses e, desta forma, a operação poderá ser comprometida, pois, para o equilíbrio do caixa, deverão ser reduzidas as despesas. Neste caso, a reversão da situação é muito difícil, pois dependendo do motivo pelo qual a venda é relativamente baixa, haveria a necessidade de reciclar o empreendimento, o que pode, em alguns casos, até ser inviável.

⁶ Importante esclarecer que o produto, neste caso, significa o empreendimento e seus atributos, juntamente com a proposta de valor do negócio oferecido ao mercado consumidor.

1.2. Objetivo

As obras de super e hipermercados, normalmente resultam de uma demanda por um grande volume de empreendimentos, caracterizados pela necessidade de imediata implantação em ritmo acelerado, a partir do momento em que a decisão de investir é tomada. Para, que o objetivo das partes envolvidas seja alcançado, há a necessidade de uma completa e cuidadosa gestão que deve estar suportado pela modalidade de contrato adequada a estas circunstâncias.

Partindo-se do pressuposto de que essas obras são caracterizadas como obras em regime acelerado ou *fast track*⁷ e que são muito sensíveis a variações de aumento de custo⁸, toma-se como premissa que a modalidade contratual adotada para a contratação de uma obra de um empreendimento de tipologia em questão, é resultante de uma estratégia maior de logística de suprimento que implica em determinada política de contratação. Esta política permite que seja claramente definido o objetivo e atuação de cada uma das partes, assim como a alocação de riscos e os processos de gestão (administração) dos contratos necessários à implantação do empreendimento.

Sendo assim, assume-se a premissa de que a incidência de reivindicações e o seu processo de é consequência da modalidade contratual aplicada assim como da postura do agente controlador deste processo.

Este trabalho objetiva expor as principais modalidades contratuais aplicáveis às obras de construção civil de edifícios para super e hipermercados, em regime acelerado (*fast track*), os quais possuem suas premissas e restrições dentro da contextualização já exposta neste capítulo e, desta forma, proporcionar um claro entendimento de como os diferentes arranjos contratuais determinam e evidenciam: (i) o relacionamento e integração entre as partes, (ii) a delimitação do objetivo individual dos participantes, (iii) a alocação dos riscos e (iv) a metodologia de gestão a ser aplicada para que o risco de aumento de custo através de pleitos contratuais seja mitigado ou controlado.

⁷ Construção faseada também conhecida como *fast track*, ou em regime acelerado, se refere a uma obra que possui como características a sobreposição das etapas do ciclo de vida desta. A estrutura de fases propicia uma base formal para o controle. Quando a etapa de construção tem várias fases, estas são parte, em geral, de um processo sequencial projetado para garantir um controle adequado da implantação e obter o produto, serviço ou resultado esperado.

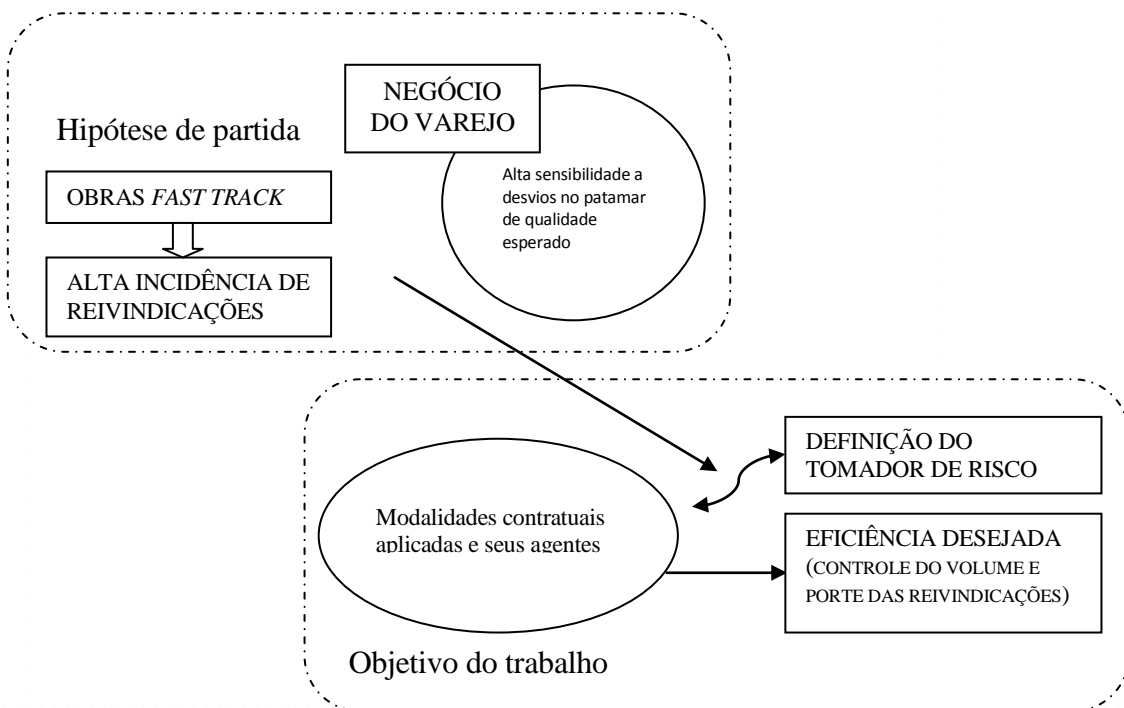
⁸ Será desenvolvido no Capítulo 03.

Como objetivo secundário, pretende-se expor algumas considerações em relação ao tema reivindicações, apresentando as principais definições e causas.

Apesar de não ser o foco primário, é importante expor estes conceitos para que o leitor possa entender como as características das modalidades contratuais apresentadas poderiam impactar na administração da incidência destas.

O trabalho busca adicionalmente apresentar um estudo empírico de caráter qualitativo e exploratório, aplicando-se um Levantamento de Campo a fim de se obter um entendimento do tema dentro no mercado atual, e coletar dados que possam subsidiar as conclusões retiradas da pesquisa bibliográfica.

A figura abaixo procura expor as hipóteses de partida (premissas) e onde se pretende chegar (Objetivo do trabalho).



Desta forma parte-se da hipótese de que:

Como premissa do cliente (varejo), as obras para este setor são caracterizadas como obras em regime acelerado (*fast track*). Este fato aliado às suas características ser sugerem a causa a alta incidência de reivindicações, que será demonstrado adiante. Parte-se também da premissa de que o negócio é extremamente sensível ao aumento do investimento inicial planejado, gerado através de pleitos contratuais (reivindicações).

E, portanto busca-se identificar os riscos e processos que envolvem obras desta natureza assim como o entendimento das possíveis formas de contratação associada aos agentes ou partes do contrato, assim como do tomador do risco, a fim de que se possa promover a eficiência desejada pela parte contratante, neste caso, a minimização da incidência das reivindicações, com a consequente manutenção do patamar da qualidade esperada para o empreendimento.

O trabalho, finalmente, abre oportunidades para aprofundamentos em diversos aspectos dentro desta área de estudo uma vez que o tema é amplo e envolve dois setores em plena expansão no mercado brasileiro, o da Construção Civil e o Setor de Varejo.

1.3. Justificativa do Trabalho

Como já mencionado, o varejo é atualmente uma das atividades econômicas de maior importância no cenário econômico mundial e também no Brasil.

A globalização, que atingiu este setor principalmente após o estabelecimento do Plano Real, em 1994, trouxe uma série de mudanças rápidas e profundas não só na estrutura varejista brasileira (por meio de fusões e aquisições), mas também na modernização das técnicas de gestão das empresas varejistas. Observa-se um enorme interesse do varejista brasileiro em buscar novos conhecimentos para garantir que sua empresa consiga “sobreviver” e se desenvolver nesses períodos de concorrência cada vez mais acirrada.

A intensificação da concorrência no setor supermercadista e a necessidade que há de se diversificar formatos, desenvolver lojas maiores, mais bem equipadas e mais caras vêm agravando o risco e a incerteza, associados à expansão através da construção de novas unidades. (PARENTE, 2003) Tal desenvolvimento exige recursos extremamente elevados, não só para a execução de toda a infra estrutura imobiliária e equipamentos, como também para a compra do terreno. A dinâmica da implantação de novos empreendimentos de uma rede de varejo ocorre na mesma velocidade em que a oportunidade surge, isto é, a partir do momento em que todos os fatores que foram levados em consideração na elaboração do seu plano estratégico são alcançados, a necessidade da consolidação do negócio é imediata.

As marcas expressivas de expansão nos últimos anos do setor do varejo no Brasil vêm sendo impulsionado pelo setor supermercadista o que vem fomentando o crescimento das principais redes varejistas no Brasil.

Com o aumento então da demanda por novos empreendimentos, abre-se um novo negócio para as construtoras e fornecedores de serviços e equipamentos da construção civil: um grande volume de obras em regime acelerado, com margens reduzidas, realizadas concomitantemente e a nível nacional. Assim, a demanda por empresas de construção civil e de gerenciamento que atuem nesse mercado, com o conhecimento para fornecer seus serviços de acordo com as premissas rigorosas estabelecidas pelo negócio, passa a ser intensa.

Um empreendimento varejista de um super ou hipermercado é caracterizado por galpões comerciais entre 5.000m² e 11.000m², e, quando implantado em grandes metrópoles, se caracteriza também por um edifício com vários níveis, comumente para a alocação do grande número de vagas de automóveis exigidas pela natureza do mesmo, e, portanto, ao longo do tempo, as obras dos edifícios para este fim têm se tornado cada vez mais complexas.

Isto devido principalmente ao fato das restrições geográficas de localizações nos grandes centros urbanos, da necessidade de maior número de vagas, de uma aprimoração nas galerias comerciais, propiciando cada vez mais serviços e do incremento das áreas internas dentro das próprias lojas.

Os sistemas prediais, que incluem ar condicionado, exaustão mecânica, refrigeração, monitoramento eletrônico, gerenciamento de energia, iluminação natural, etc., também vem se atualizando tecnologicamente e aumentando a referida complexidade ao empreendimento.

Esta construção requer várias etapas construtivas, que envolvem desde todo o serviço de infra-estrutura (terraplenagem, fundação, pavimentação) até superestrutura, cobertura e os sistemas (sistemas de refrigeração, elétrica, hidráulica, prevenção e combate a incêndio e ar condicionado).

Uma obra de um super ou hipermercado em regime acelerado, normalmente considera um forte paralelismo em seu cronograma de implantação, isto é, várias atividades e etapas sobrepostas, assim como diversos construtores trabalhando conjuntamente.

Desta forma, como há varias atividades que se iniciam paralelamente ou na data mais cedo de término da sua atividade predecessora, a flexibilidade para alterações e qualquer tipo de necessidade de desvio de premissas iniciais passa a ser muito pequena, uma vez que o prazo deve o mais curto possível. Portanto, caso haja um número excessivo de modificações no processo de implantação, existe o risco de um possível re-planejamento, que possa afetar a data de abertura do empreendimento e conseqüentemente a entrada de receita, como já explanado anteriormente.

O mesmo impacto pode ocorrer no planejamento econômico do empreendimento.

Considerando-se que a duração da obra deva estar contida sempre dentro do prazo mínimo determinado no planejamento da implantação do empreendimento, o risco de ocorrências que tende a aumentar.

Como a sensibilidade do empreendimento para esse tipo de desvio é expressivamente alta, qualquer desvio a maior do custo inicial planejado pode diminuir a qualidade do investimento do empreendimento, provocando sensíveis desvios nos indicadores da qualidade do mesmo.

Estas evidencias foram constatadas através do levantamento de dados demonstrado a seguir.

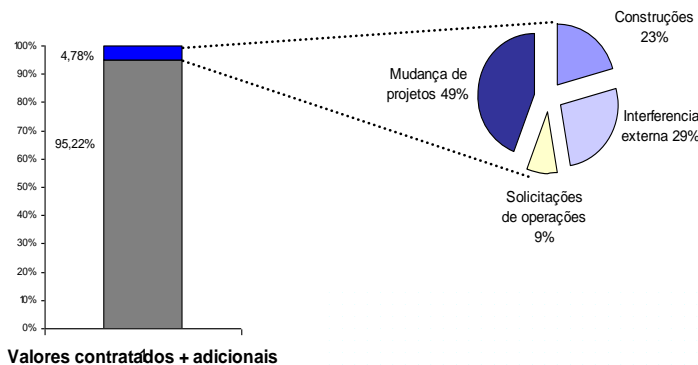
Discorrendo um pouco sobre a fase de implantação do empreendimento, e especificamente sobre a fase de construção, foi constatado através de um estudo⁹ executado pela autora, que as obras para empreendimentos do setor de varejo se caracterizam por gerar um expressivo número de reivindicações contratuais. Isto pode ser, dentre outros motivos, consequência de ausência de uma estratégia de contratação adequada e opção por modalidades contratuais que não permitem o controle e redução destas incidências.

A figura apresentada a seguir caracteriza a média do percentual de pleitos por aumento de custo em obras de uma rede de varejo no ano de 2008, extraído do referido estudo.

As reivindicações foram divididas pelo tipo de solicitação de modificação de escopo.

⁹ FREITAS, E.M **Reivindicações em contratos por empreitada parcial em obras para empreendimentos varejistas: Principais ocorrências.** 9ª Conferencia Internacional da LARES, 2009. São Paulo, Brasil

Figura 1 : Percentual de desvios em relação ao total contratado



Fonte: FREITAS (2009)

O estudo buscou mapear e elencar as naturezas das reivindicações. Uma das argumentações neste presente trabalho é que estes fatos foram objetos de reivindicações, pois é possível que a tipologia de contrato firmado não previsse dispositivos que ditassem como reivindicações deveriam ser tratadas.

Pode-se notar que apesar da maioria das reivindicações terem sido originadas por solicitações de mudança nos projetos e por interferências externas e solicitações da equipe operacional, 23 % das mesmas foram causadas diretamente pela gestão da construção, isso quer dizer, erros de orçamentos, necessidade de modificação de material por condições climáticas, mudança de processos executivos, equipamentos, etc.

É evidente que estas reivindicações também podem ter sido causadas por erros de má gestão técnica, porém é importante enfatizar que o presente estudo pretende atuar na causa raiz, uma vez que esta consequência, de inclusive falhas de gestão, pode ser minimizada através de uma correta estratégia contratual.

A representação anterior indica que essas reivindicações foram apresentadas e validadas, segundo sua fonte. Dependendo do qual foi o objeto do contrato e qual a modalidade utilizada, tal atribuição de responsabilidade pode ter prejudicado qualquer uma delas.

Se o Contratado¹¹ for tido como responsável, o prejuízo foi de que tais custos não estavam em seu preço e, portanto sua rentabilidade pode ter sido seriamente afetada.

Se o Contratante tiver sido o responsável, a qualidade dos indicadores para o empreendimento que foi apresentado para a decisão de investir certamente foi modificada, podendo ter sido prejudicada.

De uma forma geral, é sabido, como afirma Fisk (1997) que em contratos de construção, é praticamente impossível que todos os tipos de problemas que possam ocorrer durante a fase de execução da obra sejam citados e tratados adequadamente. Pode haver falhas, conflitos e ambigüidades de entendimentos, não só na redação deste, como também na interpretação deste.

Tal afirmação é validada através dos resultados demonstrados na figura 01. Outros autores têm esta mesma opinião, a exemplo de Ricardino (2007), que afirma que os fatos novos durante a execução de empreendimentos de construção surgem independentemente do que é proposto em contrato, e a consequência do desequilíbrio financeiro-econômico é inevitável.

Maher (1983) também afirma que dentro de cada contrato de construção, existe claramente um potencial para reivindicações.

Ahuja (1994) também comenta que, no início da década de 90, as reivindicações eram uma ocorrência muito comum na indústria da construção. Segundo ele, muitas das reivindicações de fato mostravam-se como legítimas e não acionariam disputas ou confrontos entre o contratante e o contratado. Nota-se através das citações destes autores que os profissionais da Indústria da Construção Civil e os compradores de serviços deste setor estavam já na década de 80 ressaltando a seriedade dessa faceta dos contratos de construção. As reivindicações já eram consideradas um fator sério e de natureza complexa.

Como as modificações no escopo do contrato e consequentes reivindicações ou pleitos por adicionais se tornaram comum, algumas modalidades contratuais passaram a prever um tempo máximo para que estas fossem submetidas, ou mesmo um procedimento para aprovação de aditivos. Este já seria um indício da preocupação que este tema provocou, em relação à redação de contratos e a incidência de reivindicações.

11 Iremos neste trabalho denominar de **Contratado**, o construtor, fornecedor ou vendedor, isto é, a parte contratada para executar o objeto do contrato, e **Contratante**, o proprietário ou comprador, isto é, o responsável pela contratação

Porém, é importante ressaltar que a alocação de uma cláusula contratual que somente direcione o processo para o gerenciamento das reivindicações durante a fase da obra, não dá o suporte necessário à redução das mesmas. É necessário, além disso, um entendimento do sistema contratual como um todo assim como o tema reivindicações se posiciona dentro destes.

Busca-se que o risco de incidências de desvios e as consequentes reivindicações sejam de algumas formas reduzidas e minimizadas.

De acordo com Bruker (2010 p. 17):

[...] para construtoras, a compensação atrasada ou inadequada nas disputas por serviços adicionais ou pelos impactos causados por atrasos ou pela necessidade de aceleração das obras, pode resultar em grandes prejuízos, ou até mesmo na falência da empresa. Os investidores também estão sujeitos a aumentos inesperados e sem controle de custos dos empreendimentos, que destroem os orçamentos, requerem o aporte de mais recursos e prejudicam a rentabilidade dos investimentos.

Então podemos admitir que o fato de haver reivindicações ao término de contratos de obras de construção civil é comum, devido aos mais variados fatores, porém, é fato totalmente indesejável ao objeto em estudo uma vez que pode causar a perda da rentabilidade esperada quando do momento do contrato, para ambas as partes participantes.

Pedrosa e Rocha Lima Jr.(1994) enfatizaram que a reivindicação já era uma área nova de estudos e, sendo a construção civil um setor que se utiliza de contratos de longa duração, cada vez mais surge a preocupação por parte dos contratantes e contratados deste setor em saber como prevenir, identificar, elaborar, quantificar, apresentar e negociar uma reivindicação. Muito embora muitas pesquisas se realizaram desde então, o tema ainda é muito discutido, uma vez que estas preocupações perduram até os dias de hoje.

Portanto, justifica-se assim a relevância do tema em questão, devido à necessidade de maior aprofundamento e quantidade de pesquisas para gerar embasamento para as questões referentes a este dentro do mercado de construção civil.

Sugere-se, portanto, que a real necessidade de se conter um aumento do investimento inicial de empreendimentos de super e hipermercados, isto é, o controle dos pleitos contratuais ou reivindicações, os quais podem trazer danos à obtenção da qualidade esperada, pode ser

adquirido através da estratégia de contratação e modalidade contratual aplicada na fase de planejamento do empreendimento e a sua correta administração contratual.

Grilo e Melhado (2000) defendem a idéia de que o aumento da complexidade técnica e gerencial da construção de edifícios impulsionou a introdução de novas formas de contratação e organização ao redor do mundo, pois exigências referentes a prazos de produção, normas de qualidade e desempenho já vinham se intensificando, proporcionando uma ênfase crescente no desenvolvimento de novas formas de contratação e organização do empreendimento.

Portanto, como já descrito, considerando-se que o custeio da implantação da infra-estrutura imobiliária representa a maior parte dos investimentos necessários para implantação do empreendimento e que o início do ciclo operacional deva ser o mais cedo possível, variáveis como custo dos investimentos na construção e o aumento do prazo de implantação acabam afetando diretamente a qualidade esperada para o empreendimento.

Batavia (2000) apresenta uma pesquisa do CII ¹², as disputas contratuais mais frequentes envolvem discussões sobre o escopo do trabalho, mudanças de escopo, controle do projeto e falta de alinhamento entre o proprietário e o construtor, na alocação dos efeitos de riscos em cláusulas particulares do contrato.

Segundo a mesma pesquisa, a estratégia contratual correta no início da fase de implantação do empreendimento, portanto, pode promover um alinhamento entre Contratante e Contratado e reduzir a possibilidade de disputas durante o desenvolvimento deste.

Puddicombe (2009) enfatiza a questão quando afirma que uma porção significativa de problemas que ocorrem nos empreendimentos, na fase construção, relacionados a itens de gerenciamento resulta em “uma falha no entendimento da ferramenta mais básica que governa todos os projetos: **o contrato**”.

Desde o início da década, portanto, já havia a real constatação de que a incidência de reivindicações estava atrelada a estratégia de contratação.

¹² O “Construction Industry Institute” (CII), baseado na Universidade do Texas, em Austin, EUA, é um consórcio de mais de 100 proprietários, engenheiros-construtores e fornecedores, tanto para o setor público como o privado.

De acordo com Bruker (2010) a existência de conflitos nos empreendimentos da construção é um fato e decorre diretamente da natureza das suas atividades, isto é, a singularidade de cada empreendimento, pois cada um deles constitui uma experiência sempre primeira e única.

Este trabalho propõe, portanto, que o controle eficaz de reivindicações durante a fase de construção de um empreendimento do setor varejista esteja associado a:

- i. Entendimento do tipo de obra, suas características, requisitos e restrições;
- ii. Entendimento do tomador de risco, junto à natureza e porte dos fatores de risco envolvidos;
- iii. Definição da tipologia do contrato a ser aplicado;
- iv. Entendimento dos processos de gestão alinhados com a tipologia do contrato e com a natureza específica desta categoria de empreendimento;
- v. Aplicação de processos específicos de gestão de reivindicações também em concordância com a modalidade contratual.

E, portanto, admite-se que a consideração destas etapas durante o processo de implantação promova um melhor atendimento às metas preconizadas para a implantação do empreendimento, bem como uma melhor mitigação dos riscos inerentes ao processo de implantação, neste caso, riscos de incidências de reivindicações durante a fase de implantação do empreendimento.

1.4. Limitações

O presente trabalho se limita a explorar modalidades contratuais existentes, e recomendar as condições para sua aplicação na gestão de obras em regime acelerado ou *fast track*, mais especificamente obras de super e hipermercados, não se estendendo ao desenvolvimento de uma nova modalidade de contrato.

O Levantamento de Campo pretende retratar o setor de Construção Civil, para a tipologia de obras em questão, que hoje atende este segmento e expando algumas respostas de questões que auxiliam no entendimento do foco do trabalho, isto é, as modalidades contratuais

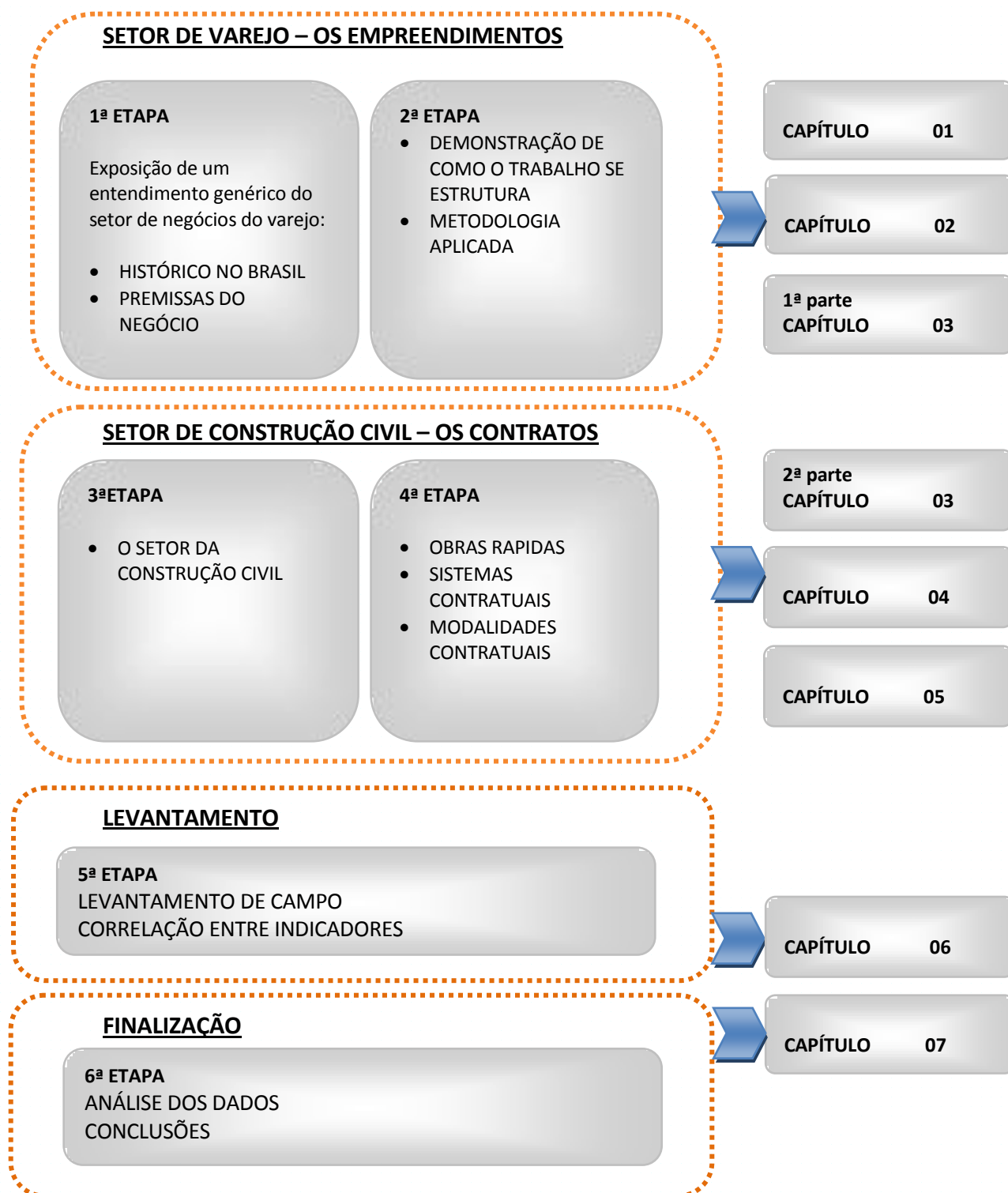
aplicadas em obras em regime acelerado. O Levantamento de Campo não pretende abordar questões específicas das empresas aqui participantes e não pretende padronizar nem definir processos e regras em relação ao objeto do trabalho.

É nesse sentido que esse trabalho contribui ao abordar o tema desta forma, e se valendo deste levantamento de campo, o qual intenciona dosar as premissas sugeridas para a prática de determinada modalidade contratual assim como a correta administração para a minimização de incidência dos pleitos contratuais, ou reivindicações.

1.5. Estrutura do trabalho

Para atingir tal objetivo, procurou-se estruturar o trabalho de acordo com os grupos de linhas de pesquisas, representados a seguir:

Figura 2 Representação Gráfica da estrutura do trabalho



Dentro do primeiro grupo de pesquisa, procurou-se buscar referências a respeito do Setor do Varejo e em específico o segmento de mercado de super e hipermercados.

No Capítulo 01, primeiramente, faz-se a introdução ao tema, para que seja possível o entendimento da relevância do setor do varejo, de sua expansão orgânica, e dos aspectos gerais deste negócio.

A seguir, parte-se para o entendimento das premissas e estratégias para a expansão de uma rede de super e hipermercados. A exposição destes itens é necessária para que o leitor possa entender quem é o “cliente”, neste caso, o Contratante, como as questões se relacionam à natureza de seu negócio, e o contexto no qual se desenvolve.

Tendo introduzido por completo o tema, ainda no Capítulo 01, descreve-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho proposto para que o leitor possa ter a ciência do alinhamento da pesquisa e seu desenvolvimento ao longo da duração do trabalho, abordada por completo no capítulo 02, o qual descreve a metodologia aplicada para a realização da pesquisa bibliográfica e do levantamento de campo.

O Capítulo 03 procura expor e caracterizar as partes interessadas, isto é, o Cliente, o Fornecedor e o Produto-que são as três partes que se relacionam através dos vínculos materializados em um contrato, objeto de estudo do presente trabalho. A intenção do conteúdo do Capítulo 03 é de que haja um entendimento do histórico, da evolução e dos requisitos e dos objetivos de cada parte envolvida na relação contratual, assim como do produto a ser construído, para que se entendam as premissas necessárias para a adoção de determinada estratégia na escolha da modalidade contratual aplicada.

Neste capítulo, portanto, se aborda primeiramente quem é o Cliente, e as premissas e restrições específicas do Setor do Varejo. Em seguida é promovido um breve relato do setor da Construção Civil e como se caracterizam hoje as empresas atuantes no setor. O Capítulo também explora o conceito de obras em regime acelerado (*fast track*), como são caracterizadas, quais suas vantagens, desvantagens e seus principais riscos. Este entendimento adquire importância uma vez que o foco do trabalho é somente em obras que servem o setor varejista, mais especificadamente, redes de super e hipermercados, implantados em regime acelerado.

No Capítulo 04, através das referências bibliográficas, é estabelecido um referencial conceitual que embasará as próximas etapas do trabalho, em particular quanto às tipologias contratuais, objeto de estudo do trabalho.

São expostas as tipologias de arranjos contratuais de um modo geral, e que seriam aplicáveis ao tipo de empreendimento em estudo, conforme verificado nas referências bibliográficas que serviram de base para o trabalho. Delineiam-se as características e natureza do conceito das diversas modalidades contratuais elencadas. Desta forma foi possível estabelecer uma análise comparada entre os tipos de contratos e identificar a proximidade entre as características de cada modalidade com os requisitos e objetivos das partes, dando ênfase ao controle de incidência de reivindicações, por parte do contratante.

No Capítulo 05, o tema “reivindicações” é explorado, de modo que se possa também aqui também estabelecer um referencial conceitual que permitirá um aprofundamento dos principais ofensores aos patamares da qualidade deste tipo de empreendimento. Trará embasamento para a discussão sobre como a estratégia na escolha de modalidade contratual pode influenciar na minimização ou mitigação da incidência de reivindicações.

O Capítulo 06 apresenta detalhadamente a pesquisa de campo realizada, assim como a apresentação dos dados obtidos. Apresenta também um corpo de conhecimento estabelecido a partir do levantamento bibliográfico e a correlação entre as tipologias de contrato e as características de cada um em relação a processos de gerenciamento e controle da incidência de reivindicações por parte do Contratante.

O Capítulo 07, finalmente expõe as análises realizadas entre as características de cada modalidade contratual, processos e técnicas de gerenciamento e a incidência e controle de reivindicações. As análises dos dados obtidos no levantamento de campo também levarão a uma síntese do problema e de conclusões a respeito das propostas para a solução, através das modalidades contratuais, foco do trabalho.

2. METODOLOGIA

Segundo Gonçalves (2005, p. 23) a ciência é um “conjunto racional, metódico e sistemático capaz de ser submetido à verificação. Busca o conhecimento sistemático do universo. O espírito científico (mentalidade ou atitude) faz parte da ciência; ele possibilita a construção do conhecimento”.

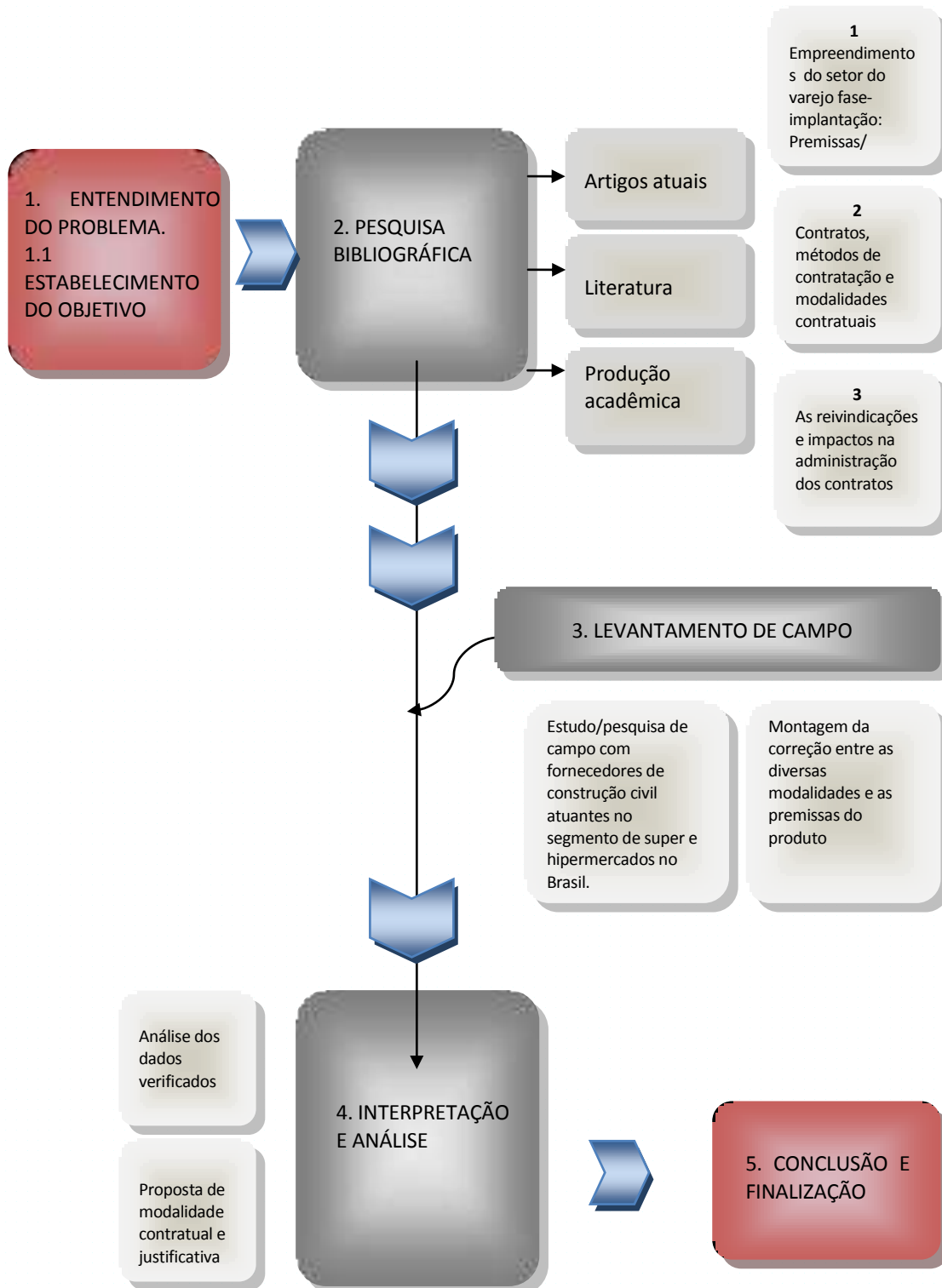
Esse espírito deve ser direcionado para a pesquisa, que, para ser conduzida com responsabilidade, necessita do desejo do pesquisador para saber e informar-se sobre as coisas e os fenômenos que o cercam e se mostram, em determinado momento, relevantes para o conhecimento do mundo em que vive.

Rigorosamente, um projeto [de uma pesquisa] só pode ser definitivamente elaborado quando se têm claramente o problema formulado, os objetivos bem determinados assim como o plano de coleta e análise dos dados. (GIL, 2002).

Este Capítulo pretende apresenta a metodologia adotada para que fique explícita a forma ordenada com que se procedeu ao longo do caminho do desenvolvimento do trabalho, e que se conheçam as fases empregadas na investigação e busca do conhecimento. Isto permite um melhor entendimento por parte do leitor e de futuros pesquisadores sobre o assunto de como as partes do trabalho foram sistematizadas.

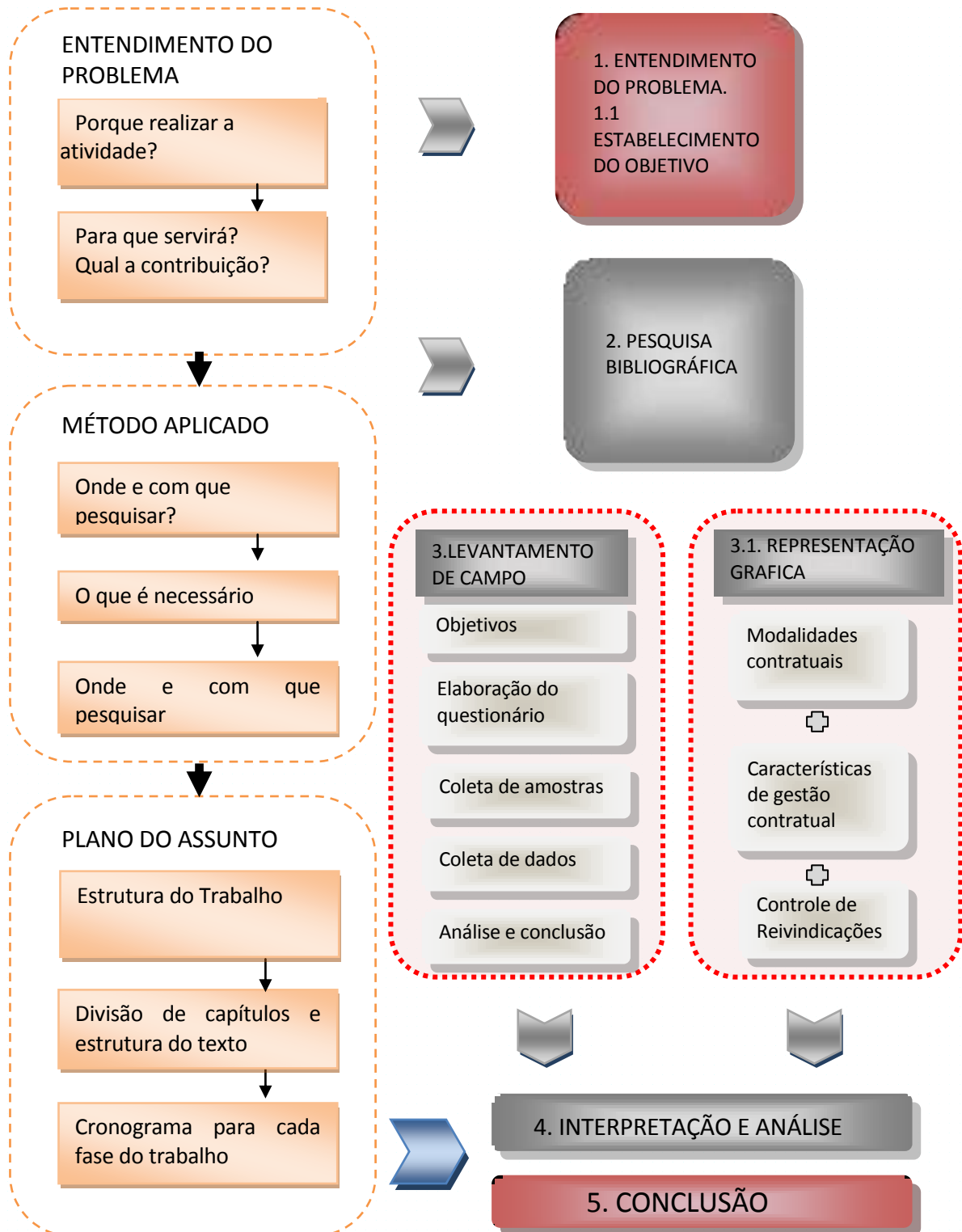
A figura em seguida representa graficamente como a pesquisa do presente trabalho foi delineada, a partir das etapas descritas a seguir:

Figura 3 Representação Gráfica da Metodologia aplicada na pesquisa



O fluxograma a seguir representa os passos tomados para que se alcançasse a conclusão final, dentro do objetivo do trabalho.

Figura 4 Fluxograma aplicado na pesquisa

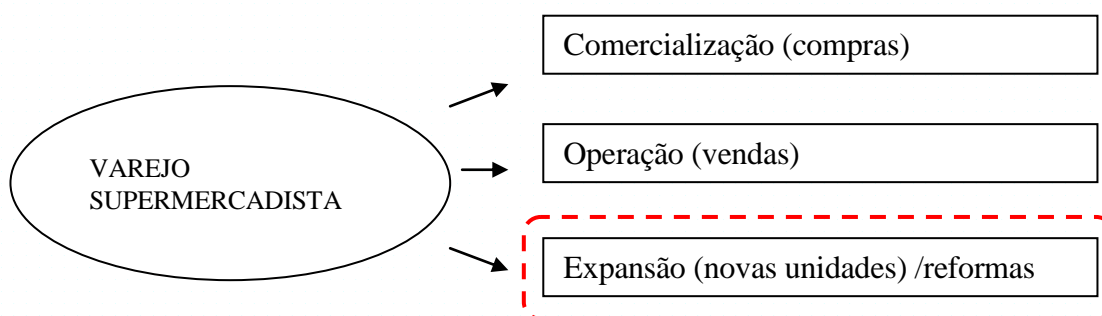


O primeiro passo para o início do trabalho, foi a busca precisa do foco da pesquisa, através do entendimento do problema. Respondendo as perguntas ilustradas na figura acima foi possível

o estabelecimento do problema e de sua relevância. A partir de então, foi construída uma hipótese consolidando o objetivo da pesquisa.

Buscou-se posteriormente entender como o problema em questão poderia ser apresentado, e desta forma, foi exposto o histórico do setor do varejo, trazendo informações acerca do crescimento deste setor e da transformação que o mesmo vem passando durante a última década, o que fica claro no estabelecimento dos planos estratégicos das empresas que estão se preparando melhor para um novo cenário deste setor no Brasil. Neste caso, o foco do trabalho está contido na ampliação das redes de varejo, mais especificamente, na fase de implantação (construção de uma nova unidade). A figura abaixo ilustra o objeto de estudo no contexto proposto, enfatizando desta forma a relevância do tema dentro do setor.

Figura 5 Atividades dentro de um negócio de varejo supermercadista



Fonte: Autora

Apresentou-se no Capítulo 01, que a problemática, objeto do estudo, pode estar envolvida na relação estabelecida por um contrato de construção de uma nova unidade.

Evidencia-se que a modalidade contratual adotada pode ter uma grande influência sobre a incidência das reivindicações em uma obra deste setor, e, a partir do momento em que o contrato é a forma concreta do estabelecimento da relação contratante/contratado. Este pode ser determinante para o controle da incidência das mesmas, do ponto de vista do contratante. Além do entendimento do problema, procurou-se identificar que contribuições trarão a pesquisa ao conhecimento atual sobre o tema, conforme justificado no capítulo 01.

Para a estruturação do trabalho e entendimento das fontes e o tipo de pesquisa aplicada (neste caso, um Levantamento de Campo), faz-se necessário o estabelecimento do método da pesquisa como um todo.

Para isso, foi elaborado um “plano do assunto”, que constitui na “organização sistemática das diversas partes que compõem o objeto de estudo. Desta forma, buscou-se definir a estrutura lógica do trabalho, de modo que “as partes estejam sistematicamente vinculadas entre si e ordenadas em função da unidade do conjunto.” (GIL, 2002).

A pesquisa foi então basicamente dividida em três fases:

- i. Pesquisa bibliográfica
- ii. Pesquisa de campo (Levantamento de campo)
- iii. Análises
- iv. Conclusão final

2.1. Método aplicado

2.1.1. Pesquisa Bibliográfica

O método adotado tomou como premissa que a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa. A finalidade é conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o assunto que se pretende estudar. O objetivo é também revisar a literatura existente e não repetir o tema de estudo ou experimentação. Entende-se, assim, o motivo da revisão bibliográfica ou revisão de literatura, que consiste em um levantamento do que existe sobre um assunto e em conhecer seus autores. Acrescentando-se ainda a necessidade de se identificar o “estado da arte” (verificação do que já se produziu até o momento sobre o assunto)

A Pesquisa Bibliográfica, inicialmente tem o caráter “exploratório”, o qual busca o reconhecimento deste “estado da arte” sobre o tema, isto é, diferentes tipologias de contratos, formas de contratação, conceitos de gerenciamento de reivindicações. Após este levantamento inicial, utiliza-se do Método de Literatura Comparada, cujo objetivo final é “investigar que tipos de diálogos e olhares se estabelecem entre diferentes regiões e diferentes ambientes culturais e como tais diferenças interagem (ou não); que possibilidades tais comparações abrem para um estudo (criterioso) de fontes e influências.” (CARVALHAL, 1998).

Foi, portanto, realizado um estudo comparativo das várias literaturas nacionais e/ou internacionais, destacando a sua utilização de forma similar e o tratamento de temas semelhantes.

Desta forma, foram levantados através da pesquisa bibliográfica encontrada na produção acadêmica nacional e internacional (dissertações, teses, artigos e publicações) e de publicações advindas de profissionais do mercado em revistas especializadas nacionais e internacionais, seminários, congressos e publicações atuais sobre o mercado, as diferentes definições sobre as Tipologias de Contrato, ou Modalidades Contratuais, de modo que se possibilitou a realização de um extenso levantamento sobre as mais distintas formas de contratação de serviços de construção civil identificando as teorias produzidas e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender o problema objeto da investigação.

O trabalho foi desenvolvido em paralelo com a pesquisa bibliográfica. A importância de se ter adotado esse método é que, durante a pesquisa, a própria estrutura do texto foi modificando, de acordo com as constatações e sistemática encontrada.

Desta forma, o problema foi sendo reelaborado, na medida em que foram encontrados artigos e literatura a respeito dos vários temas que envolvem esse estudo.

A pesquisa bibliográfica foi organizada da seguinte forma:

Grupo de pesquisa 01:

- Empreendimentos do setor do varejo fase-implantação: Premissas/restrições/riscos.

Grupo de pesquisa 02:

- Contratos, métodos de contratação e modalidades contratuais.

Grupo de pesquisa 03:

- As reivindicações e a administração dos contratos.

Esta etapa foi a mais longa no processo uma vez que ela dependeu do levantamento bibliográfico inicial e preliminar, e em posteriores buscas ao longo de toda a pesquisa,

buscando-se constantemente literatura complementar, “de modo que o problema seja sempre reformulado”. (GIL, 2002)

Partindo-se então já de um problema formulado, um objeto de estudo definido e de uma estrutura de texto e de referências bibliográficas, as constatações dos mais variados autores e as análises da autora do trabalho, foram sendo registrados e posteriormente, reformulados e editados.

2.1.2. Levantamento de campo

Uma pesquisa de campo, de uma forma geral consiste na observação dos fatos, tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis para posteriores análises.

A intenção de um levantamento de campo é dar subsídios ao foco da pesquisa, identificando que de fato o assunto é de relevância e notório e que a estratégia de contratação, através da modalidade contratual adotada, pode maximizar o sucesso do empreendimento, em relação ao controle de incidências de reivindicações do ponto de vista do contratante.

O levantamento de campo caracteriza-se pelo inquérito de forma direta, de pessoas sobre as quais se deseja informações. Em geral, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002)

O trabalho de Levantamento de Campo procurou se desenvolver ao longo de várias fases:

- i. Especificação dos objetivos: Primeiramente foi identificado exatamente o que seria obtido, com o claro entendimento das características que podem ser mensuradas em determinado grupo. Este entendimento foi realizado através de indicadores selecionados que serão traduzidos a partir das respostas dos questionários.
- ii. Elaboração do questionário: As perguntas foram fechadas, com múltiplas escolhas e outras foram abertas.

Para a elaboração e aplicação dos questionários, foram adotadas as seguintes premissas:

- a. Foram incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto.
- b. Levou-se em consideração o sistema de referência do entrevistado.
- c. O questionário procurou possibilitar uma única interpretação, não devendo sugerir respostas.
- d. Procurou-se iniciar com perguntas simples e finalizar com perguntas mais complexas.
- e. Procurou-se facilitar o preenchimento e introduzir uniformemente acerca da pesquisadora, das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos.
- f. Coleta de amostras:

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por isso, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, com pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando ela é rigorosamente selecionada, o resultado tende a ser bem próximo dos que seriam com o universo todo. A metodologia de seleção e cálculo do tamanho da amostra são apresentados no Capítulo 06.

iii. Coleta de dados:

Para a coleta de dados nos levantamentos, como já descrito, utilizou-se a técnica de interrogação através de questionário.

Buscou-se com o resultado deste levantamento primeiramente, entender os agentes participantes na relação estabelecida pelo contrato:

- a. Qual o perfil das empresas de construção civil especialista em obras rápidas
- b. Quais são características de uma obra de um novo empreendimento dentro do setor estudado do ponto de vista das respondentes.
- c. Quais são as modalidades contratuais mais comumente aplicadas?
- d. Quais são os processos de gestão desenvolvidos durante a execução do trabalho.

- e. Como as reivindicações poderiam ser minimizadas em relação à modalidade contratual aplicada em contratações de obras do setor supermercadista.

A partir desta exposição, promoveu-se um entendimento da correlação entre modalidades contratuais, processos de gerenciamento, premissas e restrições e características do produto para que possa haver então o debate sobre o foco do trabalho.

iv. Análise e conclusões:

O objetivo do Levantamento de Campo é obter os indicadores, que em sua maioria serão obtidos através das melhores praticas das empresas respondentes, tais como:

- a. Como as empresas do setor de construção civil estão estruturadas;
- b. O percentual deste universo que se destina a obras para o setor de varejo;
- c. O motivo que leva a busca da execução de obras rápidas;
- d. O percentual de obras desta característica que compõe o portfólio da empresa pesquisada;
- e. Como a empresa esta organizada, estruturada para atendimento deste setor;
- f. As principais incertezas e riscos referentes a execução de obras rápidas;
- g. As modalidades de contratos comumente aplicadas e o porquê da escolha;
- h. O percentual de reivindicações e adicionais de contratos geradas;
- i. A visão da empresa pesquisada.

O questionário aplicado se encontram no apêndice do texto.

O questionário foi gerado e enviado através de *site* específico destinado a este fim (www.surveymonkey.com).

Para o envio das respostas não houve a necessidade de identificação do respondente, para que não houvesse nenhum tipo de viés nas respostas.

O tratamento dos dados foi feito através de uma análise quantitativa das informações e uma análise qualitativa, originada pelas informações não mensuráveis.

Paralelamente à pesquisa de campo, estruturou-se uma matriz para correlação, com as modalidades contratuais existentes passíveis de serem aplicadas a obras do setor privado e na horizontal, características de gestão contratual.

Pretende-se, com esta matriz, ilustrar o potencial que cada modalidade de contrato possui para o gerenciamento das reivindicações assim como os principais riscos da incidência destas, e outras características importantes para a análise do potencial de cada uma em relação a este tema.

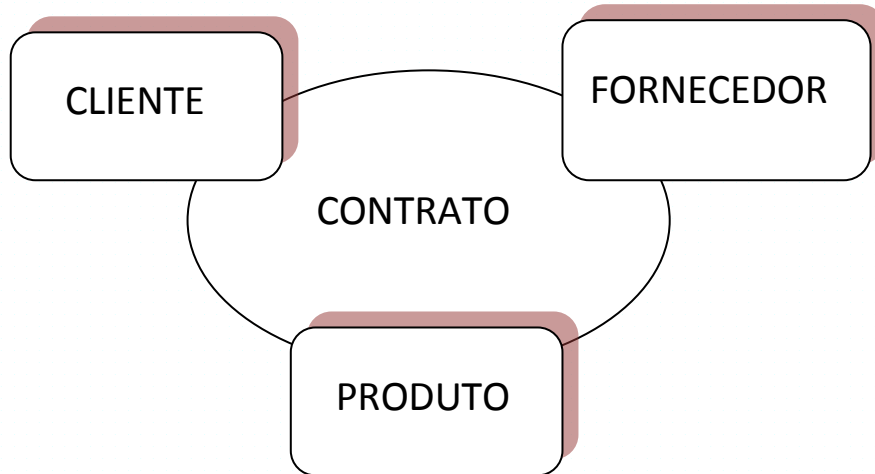
Com os dados do levantamento em campo em mãos, e a análise dos sistemas contratuais e modalidades apresentadas, foi feita uma análise dos dados do ponto de vista da alocação dos riscos e incidência de reivindicações e propostas alternativas de solução, tal como a recomendação de determinada tipologia de contrato ao invés de outra, para obras do empreendimento objeto de estudo. Pretende-se a partir desta exposição, identificar de forma sistêmica os fatores de riscos associados a um determinado tipo de negócio pelo respondente.

Assim, acredita-se que o trabalho irá gerar uma reflexão a partir dos dados do levantamento de campo, das definições levantadas na literatura a respeito de algumas modalidades contratuais e gerenciamento de reivindicações, a qual irá possibilitar um melhor entendimento da questão foco do trabalho e quais as modalidades contratuais mais adequadas para o relacionamento entre o cliente e o fornecedor, para que o produto seja entregue dentro dos parâmetros acordados inicialmente pelo instrumento contratual.

3. O CLIENTE, O FORNECEDOR, O PRODUTO

Partindo-se da figura abaixo:

Figura 6- Interação das partes relacionadas por um contrato



Entende-se que o contrato é uma ligação entre partes, ou agentes que tem o objetivo comum de obter um produto através de uma relação entre estas, e por conseqüência, é um elo determinante para os processos de geração deste novo produto, executado por um fornecedor ou parte vendedora e solicitado por um cliente, ou parte compradora

Segundo a visão de Ricardino, Silva e Alencar (2008, p.2) que afirmam que “a relação entre as partes compradora e vendedora materializa-se no contrato, o principal parâmetro que rege a convivência entre elas, desde o começo da execução do objeto pela parte contratada, até sua aceitação final pela parte contratante” parte-se então do pressuposto de que a determinação da estratégia contratual e, portanto, modalidade contratual definida entre as partes, é fato determinante para que esta relação promova este comprometimento e satisfação das partes.

Atualmente, existe uma clara idéia nas organizações de que a relação cliente-fornecedor deva ser o mais saudável possível. Isto quer dizer que o comprometimento, neste caso, passar a ser o principal fator a ser considerado em uma relação desta natureza. Este por parte do fornecedor refere-se ao compromisso de processos com políticas e voltados para resolver as demandas e problemas do seu cliente. Este compromisso, no caso em questão, este que deve ser traduzido através de uma modalidade contratual.

Os empreendimentos atuais, cada vez mais multidisciplinares, exigem um esforço adicional dos gestores. Em contrapartida, os programas e os contratos tornam-se cada vez mais específicos, demandando soluções individualizadas. (GRILO, MELHADO, 2003)

Segundo os mesmos autores, “os clientes exercem uma influência notável no empreendimento, uma vez que definem, pessoalmente, ou por meio de terceiros, o método de seleção e o tipo de contrato”.

Busca-se, de uma maneira geral, a satisfação do cliente com um produto que atenda as premissas para o seu negócio e um resultado do contrato executado para que o fornecedor fique satisfeito igualmente.

3.1. O cliente

A implementação de um novo empreendimento se inicia com o cliente que é o agente “patrocinador” inicial e principal de um novo empreendimento. Este providencia a perspectiva mais importantes no desempenho deste, cujas necessidades devem ser alcançadas pelo time de implantação. (MASTERMAN, 2002)

Este agente caracteriza-se por ter uma necessidade imediata, neste caso em específico, de um projeto¹³ de construção civil, porém, assim como em qualquer outro setor, estes agentes não são grupos homogêneos e ocorre então que diferentes clientes, ou categorias de clientes, irão requerer diferentes soluções aos seus problemas e apresentarão diferentes oportunidades.

O cliente, muitas vezes é a parte que não possui o conhecimento e que, portanto, tem a necessidade da compra deste e a obtenção da experiência fora de sua organização.

Desta forma, é essencial que, antes de se abordar os aspectos técnicos, gerenciais e estéticos do projeto, a identidade, natureza e características do cliente sejam minuciosamente identificadas e compreendidas e que o time do projeto esteja totalmente consciente e que tenha entendido totalmente a necessidade deste.

O cliente é, portanto, a organização, ou indivíduo, que proporciona as atividades necessárias para que se implemente ou complete um empreendimento a fim de satisfazer suas próprias necessidades e então, se dispõe a formalizar esta ação através de um contrato entre as partes.

De acordo com Mastermann (2002) as características das duas principais categorias de clientes, isto é, clientes públicos e privados diferem principalmente como um resultado da fonte do *funding*¹⁴, sendo que os clientes do setor público são financiados publicamente, portanto, existe a necessidade da adoção de contratos avessos ao risco e políticas conservadoras são as mais aceitas. Regulamentos internos, ditando ordens e controle contínuo e auditoria dos gastos são utilizados para certificar o compromisso público e isto pode trazer um limite na escolha do sistema contratual, ou modalidade contratual.

Por outro lado, pesquisas sugerem que as organizações privadas estão preocupadas com a maximização dos lucros e manter o valor dos dividendos para seus investidores, e, portanto, estes estariam mais propensos e preparados a adotar políticas mais agressivas e tomar riscos comerciais se assim necessários para atingir seus objetivos.

Segundo Grilo e Melhado (2003), os clientes comerciais, industriais e institucionais apresentam requisitos cada vez mais rígidos e como construir não é sua atividade afim, a construção é uma etapa apenas necessária.

Significa o quanto o cliente esta preparado em lidar com o setor da construção civil e a implementação da fase construção. Esta característica também inclui o grau de conhecimento em relação ao gerenciamento de imprevistos e suas políticas, filosofia e cultura e outras atitudes para a implantação do novo empreendimento.

Este ponto tem sido visto por vários pesquisadores como uma característica muito crítica em termos do comportamento do cliente quando lidando com a indústria da construção. Também tem sido demonstrado que a atitude do cliente em todos os aspectos das varias atividades é determinante para a estratégia contratual.

As características positivas e negativas dos clientes de um projeto de construção civil, que devem influenciar na estratégia de contratação incluem:

¹⁴ O termo em inglês “funding” é utilizado para denominar recursos financeiros ou financiamento.

- a. Um conhecimento detalhado e entendimento da construção civil assim como os procedimentos;
- b. Um contínuo, ou regular envolvimento com a indústria da construção, incluindo a implantação de empreendimentos de alto valor e complexidade;
- c. A habilidade de produzir um resumo inicial do projeto que priorizem os objetivos como custo, prazo, qualidade e funcionalidade do empreendimento;
- d. Conhecimento e experiência em gestão de uma forma geral e controle das fases da construção, consultores e construtores;
- e. Equipe de gerentes para este fim;
- f. Participação construtiva e consistente durante o ciclo de vida do empreendimento sem o detrimento aos poderes, responsabilidades e status dos consultores e/ou construtores;
- g. Necessidade de realizar mudanças durante as fases de projeto e construção, sem entendimento das conseqüências financeiras.
- h. O envolvimento com o projeto, porém de forma inconsistente,

Além disso, o entendimento da natureza do cliente neste contexto, das obrigações legais e contratuais da organização é um aspecto muito relevante para a definição do sistema/arranjo contratual.

Identificação e categorias de clientes

Comercialmente, o cliente deve estar contido em um destes três grupos (ROWLINSON, MCDERMOTT, 1999):

- i. Cliente que se situa fora do setor de construção civil, como um banco, uma indústria, uma empresa de varejo, etc...;
- ii. O cliente que se situa dentro do setor, como um departamento de uma entidade pública ou privada, que possui profissionais dedicados a esta área;

- iii. O cliente que se situa parcialmente fora da indústria da construção, como um contratante.

Dependendo, portanto, da posição do cliente, isto irá, em alguns casos, refletir o seu conhecimento em lidar com sistemas contratuais.

Papel do cliente

Essencialmente, o papel do cliente dentro de uma relação de contratação é uma posição estratégica: este deve determinar os objetivos e a indústria da construção civil transforma este em realidade. Portanto, as decisões estratégicas feitas no início do empreendimento são cruciais e, portanto, o sistema contratual deve ser criticamente revisado e avaliado pelo cliente. A indústria da construção civil tem tido um desempenho fraco neste sentido, isto, de avaliar as estratégias e isto levou ao desenvolvimento de alternativas nos arranjos contratuais assim como a participação do cliente. (ROWLINSON, MCDERMOTT, 1999).

Expectativas e objetivos do cliente

De uma maneira geral o cliente espera:

- i. Receber informações e orientações que não sejam tendenciosas;
- ii. Receber um claro entendimento da “estrutura” legal formada entre as partes;
- iii. Obter a valorização de seus recursos;
- iv. Obter um produto de qualidade, livre de vícios;
- v. Obter a entrega no prazo;
- vi. Obter o custo correto pelo produto adquirido;
- vii. O suporte de garantias.

Independente dos objetivos e das necessidades dos clientes, no entanto, é essencial que as características sejam identificadas e compreendidas e que o time de implantação do empreendimento estabeleça e entenda todos os requisitos do cliente precisamente, assim como a clareza no objeto do contrato

Além disso, o cliente normalmente objetiva:

- i. O mínimo de interrupção de seu negócio atual;
- ii. Um envolvimento apropriado no processo de contratação.
- iii. E uma avaliação particular, específica, em relação ao custo, tempo, qualidade, função e desempenho do empreendimento.

Atitude do cliente

Uma das questões a qual um cliente pode abordar são as preocupações em relação ao seu nível de envolvimento no processo do contrato e sobre a clara divisão de responsabilidades e autoridade entre a organização do cliente e o time de implantação.

Uma característica que difere as opiniões dos clientes na construção civil é o tratamento que é dado ao prazo. Alguns clientes precisam iniciar a implantação do empreendimento o mais rápido possível, por algum motivo que independe do prazo final, enquanto que alguns preferem diminuir a duração da construção para minimizar uma possível descontinuidade da operação existente, por exemplo. Alguns outros clientes buscam reduzir a duração da fase de implantação a fim de assegurar um rápido retorno monetário e outros recursos que eles tenham despendido, assim como reduzir uma eventual oneração financeira (HASHIMI et al 2006).

Alguns clientes também necessitam de uma rápida resposta a suas necessidades. Isso significa que, no momento em que o cliente tem um novo requisito em seu projeto, o time (construtores e demais profissionais contratados) deve responder a este o novo requisito, o mais rápido possível.

O tempo é, portanto, um fator importante. Alguns clientes podem preferir iniciar um projeto tão cedo quanto possível, ao passo que alguns podem querer encurtar o período de construção de forma a minimizar a interrupção de suas instalações operacionais existentes.

Quando considera o início de uma construção, um cliente/proprietário considera o seu grau de participação durante a fase de construção. Muitos proprietários embora possuam uma vasta experiência na operação, possuem pouca ou nenhuma experiência na fase de construção.

Em resumo, há pouca dúvida de que a funcionalidade/qualidade, custo e prazo são os objetivos primários dos diferentes clientes dentro do setor privado, embora a definição específica deste critério varia de cliente para cliente e projeto a projeto.

O peso dado a cada objetivo irá obviamente variar caso o balanço inicial proposto não seja alcançável e, portanto, e, portanto, deverão ser traçados critérios para lidar com os possíveis conflitos acordados no contrato, durante a execução do mesmo.

3.2. O cliente: O Setor Varejista

3.2.1. O setor supermercadista e o histórico no Brasil.

A compreensão da categoria do cliente, suas expectativas e necessidades devem ser entendidas para que se possa buscar qual arranjo contratual mais se adéqua para a formalização da relação entre Contratante e Contratado.

Segundo Sesso Filho (2003, p. 8), “os supermercados no Brasil surgiram na década de 50, mas foi apenas a partir da década de 60 que estes se desenvolveram mais rapidamente, aumentando sua participação no faturamento do varejos e se estabelecendo como o principal equipamento de distribuição de alimentos no país.”

Segundo ainda o mesmo autor, desde a implantação da primeira loja de auto-serviço o setor foi afetado por variáveis macroeconômicas das fases que passou a sociedade brasileira. Ele divide o histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil em cinco fases:

- 1953-65: Introdução dos supermercados no Brasil;
- 1965-74: Rápida expansão do setor supermercadista,
- 1975-85: Desaceleração do crescimento;
- 1986-94: Adaptação à crise econômica.
- 1995-: Modernização do setor supermercadista

Na década de 60, ainda segundo Sesso Filho (2003) a operação das lojas de auto-serviço, após alguns anos de sua entrada, passaram a ser ineficientes, pois estas possuíam tamanho menor

que a escala ótima e menor giro de mercadorias, o qual seria capaz de gerar grandes volumes de compras que poderiam promover maior poder de compra e negociação junto às empresas fornecedores de mercadorias. Nesta época então, havia pouco interesse de empresários do varejo em adotar o sistema de auto-serviço. A situação estabelecida devido a alguns entraves iniciais ao desenvolvimento do setor supermercadista no país permaneceu até o ano de 1964, quando modificações na economia permitiram que o setor passasse a se desenvolver.

O setor passa então a adquirir uma aceitação, uma vez que era visto como o equipamento mais moderno e da crença da existência de economias de escala das redes, e o seu desenvolvimento seria importante para a modernização da comercialização e controle da inflação, cujas altas preocupavam o país. Desta forma houve grande estímulo, principalmente quando houve a regulamentação da atividade.

“Os resultados da diminuição das barreiras ao desenvolvimento do setor surgiram rapidamente, pois o número de lojas de auto-serviço e sua participação no faturamento total do varejo aumentaram substancialmente entre 1965 e 1970. Em 1966 haviam 992 supermercados no Brasil, dez anos depois, o número aumentou para 7.823 lojas.” (SESSO FILHO, 2003, p.13)

Durante o período, o formato de loja que mais se desenvolveu foi o hipermercado, o qual apresentava economias de escala devido ao seu maior tamanho e oferecia uma grande variedade de produtos, pois o tempo de compra do consumidor passava a se tornar cada vez mais escasso. Além disso, as lojas passavam a oferecer lojas de serviços com o objetivo de ofertar maior conveniência, além de estacionamentos próprios e ambientes climatizados e agradáveis para a consolidação das compras.

A situação social, urbana e econômica brasileira condicionaria atuação dos supermercados como forma de comercialização de alimentos para a classe média, sendo que a periferia das cidades apenas seria atingida pelas grandes redes a partir da segunda metade da década de 1970.

Nos inícios dos anos 70, o setor supermercadista passou a dominar o varejo no Brasil, pois já em 1975 os super e hipermercados representavam aproximadamente 1% do número de lojas e 36% da receita total. A partir de 1973, o país passa a enfrentar problemas econômicos e frente à diminuição do consumo, as grandes empresas seguiram sua expansão adotando como

estratégias de crescimento as fusões e aquisições e a busca de novos mercados e a partir de então, as grandes redes passaram a abrir lojas e comprar empresas em diferentes regiões do país.

Apesar então da diminuição do ritmo de crescimento da economia, “os supermercados não foram fortemente afetados pela restrição da demanda, principalmente as maiores empresas do setor.” (SESSO FILHO, 2003, p. 16).

A partir do final da década de 1980, o setor passou a modificar a gestão dos negócios, preocupando-se cada vez mais com o treinamento dos funcionários e adoção de ferramentas administrativas utilizando a informática.

As altas taxas de inflação influenciavam o comportamento dos consumidores, as compras eram realizadas imediatamente após o recebimento do salário e o fato de se realizar uma grande compra mensal passou a ser um hábito das famílias brasileiras. O consumidor preocupado em adquirir a maior quantidade de alimentos em menor tempo possível buscava lojas que oferecessem todos os itens de que necessitava.

A mudança do cenário econômico no país, após a implementação do Plano Real em 1994, tem sido o fator que vem impulsionando a evolução e o crescimento do setor do varejo brasileiro.

Nos anos 90, as grandes empresas varejistas se instalaram no Brasil e no final da década constituíam os maiores grupos do setor do país. No final da década de 1980, o grupo português Sonae, iniciou suas atividades no país, o grupo holandês Royal Ahold iniciou suas atividades no Brasil adquirindo 50% do capital da rede Bompreço em 1996. O grupo norte americano Walmart realizou uma *joint venture* com as Lojas americanas e inaugurou sua primeira unidade em 1995, e o grupo Frances Casino ingressou no mercado em 1999 adquirindo cerca de 22% das ações da companhia Brasileira de Distribuição, controlada pelo grupo Pao de Açúcar. (SESSO FILHO, p. 31)

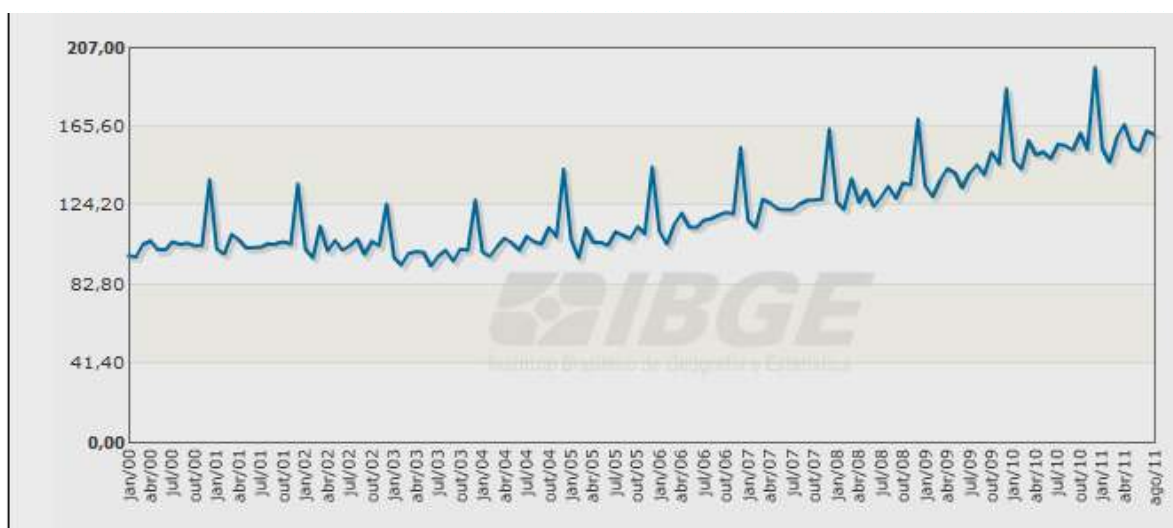
O movimento das grandes redes para expandir rapidamente e alcançar grandes taxas de crescimento se dá pela necessidade de aumentar cada vez mais a economia de escala e também pelo aumento do poder do mercado.

Segundo publicação na revista SUPERHIPER, de abril de 2011¹⁵ a partir da década de 2000, a conjuntura econômica brasileira passou de níveis altos de inflação e deterioração do poder de compra da moeda nacional, o que distorcia o padrão de consumo da população, para um momento de estabilidade.

O setor então, em pleno desenvolvimento desde então apresentou em alguns períodos destas duas últimas décadas períodos de crescimento em vendas mais expressivos.

As taxas de crescimento positivas desde 2004, conforme se pode observar no Gráfico abaixo, onde se mostra o histórico da variação do volume de vendas e a tendência de crescimento do setor através dos índices gerados pela pesquisa mensal do comércio¹⁶.

Figura 7 Volume de vendas de supermercados e hipermercados no Brasil.



Fonte: IBGE. Pesquisa Mensal do Comércio 2000/jan-2011/ago Unidade Percentual. Índice de base fixa (2003=100)¹⁷

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS¹⁸ “entre 2009 e 2010, o volume de vendas cresceu 6,7%. As vendas reais se expandiram 7,7% no mesmo período, percentual bastante expressivo e justificado por uma série de fatores, como o acesso facilitado ao crédito e o incremento da renda do trabalhador, recorrente há alguns anos.”

¹⁵ Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>

¹⁶ pesquisa realizada pelo IBGE em todo o País. Pesquisa Mensal de Comércio produz indicadores que permitem acompanhar o comportamento conjuntural do comércio varejista no país, investigando a receita bruta de revenda nas empresas formalmente constituídas, com 20 ou mais pessoas ocupadas, e cuja atividade principal é o comércio varejista.

¹⁷ O IBGE encadeou a série de Índices de Base Fixa que encerrou em dezembro de 2003 (base 2000 = 100) com a série que se inicia em janeiro de 2004 (base 2003 = 100). A série encadeada tem como referência a média mensal de 2003 = 100. Este procedimento não altera as séries dos Índices Mensal, Acumulado no Ano e Acumulado de 12 meses já publicadas.

¹⁸ Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>

Ainda de acordo com a mesma publicação, as empresas do setor de super e hipermercados, atentos à ascensão socioeconômica da população, principalmente das classes sociais mais baixas, se movimentaram e investiram em larga escala para atender a uma demanda crescente por bens e serviços. Por isso, em 2010 concentraram esforços no crescimento orgânico de suas empresas investindo ao todo, 73% de recursos para esse fim, cerca de R\$ 2,85 bilhões. A mesma estratégia vem ocorrendo em 2011, apesar de um leve declínio no volume de vendas no setor, como indica o Gráfico acima.

Em 2011, 51,9% dos R\$ 3,76 bilhões a serem investidos, declarados por 282 empresas, irão para a construção de lojas; 17,3% para reforma de lojas e 14,8% para aquisição de terrenos para futuros investimentos.

A publicação ressalta que neste montante declarado, não estão incluídos os valores a serem investidos por algumas das grandes empresas do setor, as quais não o especificaram, mas como vem sendo historicamente investem na casa dos bilhões.

Segundo publicado pela ABRAS¹⁹, embora ainda não chegue perto do grau de concentração de países da Europa (em torno de 70%, 80% somente entre as cinco primeiras empresas do setor varejista de super e hipermercados), as maiores empresas supermercadistas do País avançam. Em 2010, o grupo das 50 maiores saltou de uma representatividade de 60% para 64% no faturamento do setor.²⁰ Desta forma, apesar da evidência de que existe uma tendência à concentração do mercado, existe uma forte concorrência e disputa pelo mercado. A figura a seguir mostra o crescimento do faturamento das 20 maiores redes supermercadistas do Brasil, de acordo com o ranking da ABRAS.

¹⁹ ABRAS : Associação Brasileira de Supermercados

²⁰ Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores>.

Figura 8 Faturamento das maiores empresas de rede de super e hipermercados no Brasil

Ranking Abras 2011 - Top 20					
CLASS_2010	CLASS_2009	RAZAO_SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2010 (R\$)	VAR.% (2010/2009)
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO*	SP	36.144.367.885	37,83
2	2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	29.000.238.060	13,18
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	22.334.035.926	13,22
4	4	GBARBOSA COMERCIAL LTDA**	SE	3.501.144.537	40,54
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	2.490.000.000	18,01
TOTAL 5 MAIORES				93.469.786.408	22,71
6	6	PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	2.449.062.240	16,52
7	8	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.930.324.594	7,45
8	9	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	1.926.056.000	12,48
9	10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	1.813.045.218	19,30
10	11	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	1.728.699.479	20,20
TOTAL 10 MAIORES				403.316.973.939	20,97
11	13	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO	SP	1.577.366.074	19,55
12	15	SUPERMERCADOS BH COM DE ALIM LTDA	MG	1.542.204.078	31,51
13	12	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.522.238.568	11,80
14	14	Y.YAMADA S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.508.436.252	14,62
15	NOVO	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA***	SP	1.345.140.000	
16	16	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA	PA	1.289.628.432	10,09
17	18	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	993.094.717	11,97
18	19	SUPER MERCADO ZONA SUL S/A	RJ	965.550.024	13,12
19	17	CARVALHO E FERNANDES LTDA	PI	949.108.002	3,96
20	21	GIASSI & CIA LTDA	SC	789.281.447	19,51
TOTAL 20 MAIORES				115.799.021.533	20,01

Fonte: Abras/Nielsen
 * Inclui faturamento de Globex.
 ** Incorporou Supermercado Bretas (MG) em novembro de 2010, incluindo apenas o faturamento dos 2 meses finais do ano das lojas antes pertencentes ao grupo mineiro.
 *** Supermercados Comper não participou do Ranking 2010, base 2009.

Veículo: Revista SuperHiper abril 2011

Esta concorrência tem gerado no Brasil, como consequência, o aprimoramento contínuo do setor. As empresas que obtêm mais sucesso, são aquelas que em geral, atuam com uma estratégia clara e diferenciada, e naturalmente com bons mecanismos de implantação e gestão.

3.2.2. Expansão de empresas de rede de super e hipermercados

O desenvolvimento do setor varejista mencionado anteriormente, sobretudo das redes de super e hipermercados, vem promovendo profundas mudanças no setor, uma vez que o mesmo vem deixando de ser dominado por empreendimentos familiares para tornar-se um setor altamente profissionalizado e cujo crescimento e evolução são extremamente dinâmicos.

Essa dinâmica reflete-se, na necessidade da expansão constante das atividades, sob pena de perda da participação de mercado em virtude da enorme concorrência efetiva e potencial verificada no setor. Isto é, a concorrência potencial e efetiva existente gera continuamente a necessidade por uma constante expansão das atividades, seja pelo aumento das vendas, ou pelo aumento do número de lojas da cadeia, o que garante ou amplia a participação da empresa nas vendas totais do mercado.

Como se tratam de empresas que se expandem pelo número de lojas, isto é, pontos de vendas, é fundamental que estas definam estratégias de localização com o objetivo de orientar e planejar a expansão física da rede.

Para análises de localização destes novos pontos comerciais, estas deverão dispor de informações internas, como a definição da missão geral da empresa, de suas metas e objetivos, isto é, um plano estratégico do negócio. Deve também ter clareza dos pontos fortes e fracos da empresa, e uma análise externa, identificando-se as ameaças e oportunidades. que são a evolução do mercado, dos consumidores.

Após esta análise, desenvolve-se o posicionamento estratégico que estabelece como a empresa se diferenciará para servir os segmentos de mercados escolhidos. Continua-se o processo com o detalhamento do planejamento estratégico e de implementação por meio das táticas.

A análise da futura localização pode ser entendida como um processo que se desenvolve em duas etapas: a primeira corresponde a um estudo do mercado que se busca atingir e, após a identificação deste, o detalhamento da loja dentro do mesmo. Este processo visa identificar oportunidades de mercado a partir do conhecimento do consumidor que faz parte do público-alvo a ser atingido.

Existem métodos e metodologias de pesquisas de mercado, as quais não iremos detalhar que visam avaliar os possíveis pontos de venda em termos de potencial de vendas e sua probabilidade de sucesso, identificar locais que permitam a melhor participação no mercado e garantam o retorno do investimento no longo prazo.

Ao escolher uma localização, o varejista realiza investimentos fixos relevantes, cuja reversão é difícil e demorada, ou muitas vezes inviável. A análise minuciosa do mercado e a escolha da localização são desta forma, alguns dos fatores preponderantes para a garantia do sucesso do novo empreendimento.

Porém, a disponibilidade de locais para a instalação de lojas é restrita, uma vez que as melhores localidades, isto é, aquelas que estão inseridas dentro de um mercado consumidor em potencial, são cada vez mais procurados pelas empresas do setor em expansão, que concorrem continuamente entre si.

Quando, portanto, esta é definida, após todas as análises mencionadas acima serem realizadas, existe uma real necessidade de implantação imediata, para garantir a inserção no mercado e conquista deste anteriormente à possível instalação de novas unidades de empresas concorrentes.

Resumidamente, as empresas que são redes de lojas do setor de super e hipermercados necessitam expandir ou ampliar suas atividades através de aquisições ou crescimento orgânico. Existe um grande número de empresas do setor que competem entre si na busca de novos mercados para a expansão de seus negócios.

Para a construção de novas lojas, as mesmas irão, de acordo com seu plano estratégico, determinar os mercados-alvos e buscar terrenos para as futuras localidades de novas unidades.

As empresas competem, portanto, por estes mercados, e que são os mesmos para a implantação de produtos similares, no caso em estudo, o formato hipermercado.

Desta forma, os mercados que possuem um potencial de vendas elevado, onde ainda não há uma concorrência instalada expressiva, são identificadas por estas, e inicia-se a busca pelas localidades, e implantação de futuras lojas.

E, como estratégia para a aquisição da fatia de mercado desejada, deve-se realizar esta implantação o mais cedo possível, de modo que o potencial de vendas residual ou emergente seja rapidamente absorvido, isto é, deve-se aproveitar a oportunidade da janela de mercado existente naquela área determinada.

3.2.3. Características de um empreendimento de um hipermercado.

Um empreendimento de hipermercado comumente apresenta as seguintes características:

- i. Requer investimento inicial mínimo para um novo empreendimento;
- ii. Realiza a implantação através de recursos próprios;
- iii. Prevê despesas pré-operacionais baixas;

- iv. Ciclo de implantação curto²¹;
- v. Requer extrema rapidez para o início do ciclo operacional e entrada de receitas;
- vi. Realiza negociações por volume;
- vii. Admite margens reduzidas no negócio;
- viii. Admite riscos altos em sua implantação e operação;
- ix. Sensibilidade a desvios no seu planejamento inicial alta;
- x. Rigidez em sua formatação depois de implantados.

Para o correto entendimento das necessidades do empreendimento é importante discorrer-se brevemente sobre os itens dispostos acima:

Investimento inicial mínimo

Os varejistas competem entre si com base em suas estratégias individuais, ou seja, planejamento para ganhar vantagem competitiva com objetivo de conquistar a preferência de seus mercados-alvos. Os conceitos de custo, diferenciação e foco desempenham papel fundamental no desenvolvimento estratégico do setor varejista. Esses conceitos devem ser observados pelas empresas que buscam sucesso no varejo, pois fazem parte da estratégia competitiva e possuem particularidades que definem a forma de atuação da empresa. Quando da formatação de um novo empreendimento de uma rede de super ou hipermercados, preço e custo operacional são variáveis de grande relevância para que esta vantagem competitiva seja evidenciada.

Considerando-se uma conceituação genérica e muito simplificada, o preço é formado por custo e margem, e estas duas variáveis, dentro do planejamento econômico-financeiro do empreendimento devem sustentar os indicadores da Qualidade do Investimento do mesmo, sobretudo a Margem, o Retorno Sobre o Investimento e o Prazo de Recuperação do Investimento (muitas vezes conhecido como *payback*), os quais fundamentaram a tomada de decisão pelas partes interessadas no novo negócio.

²¹ Em geral, de 12 a 14 meses, considerando um ciclo de vida de 30 anos.

Resumidamente, o fluxo financeiro no ciclo operacional pressupõe a entrada de receitas e desembolsos de origem operacional e alguma forma de amortização do investimento. Estas variáveis equacionadas geram os indicadores da qualidade esperados ao longo do ciclo de implantação e operacional.

Estratégias comerciais a fim de incrementar a eficiência operacional são impulsionadas pela busca pela vantagem competitiva, focando na redução de custos e no aumento da produtividade. Estes devem, portanto, ser rigorosamente planejados, assim como o Investimento Inicial do empreendimento, que deve ser o menor possível para aquele produto (loja) proposto.

Implantação através de recursos próprios

Uma característica dos novos empreendimentos das empresas mais representativas e maduras do setor varejista, em especial do segmento de super e hipermercados, são de serem custeados através de recursos próprios, sempre que disponíveis. Isto se deve ao alto rendimento dos mesmos ao longo do seu ciclo operacional, isto é, a geração de grande volume de vendas, promovendo a destinação de recursos para o reinvestimento, garantido por uma grande e sólida base de lojas consideravelmente maduras, isto é, que possuam um EBITDA²² em torno de determinado percentual da venda esperada mensal.

Despesas pré-operacionais baixas

Na estratégia competitiva de custo a empresa concentra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor

Negociação por volume

A criação dos Centros de Distribuição permitiu aos varejistas, já que agora poderiam eles mesmos estocar os produtos, negociarem suas compras diretamente com o fabricante,

²² **Ebitda** é a sigla em inglês para *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização". Por eliminar os efeitos dos financiamentos e das decisões meramente contabilísticas, a sua utilização pode fornecer uma boa análise comparativa, pois mede a produtividade e a eficiência do negócio. Como percentual de vendas pode ser utilizado para identificar empresas que sejam mais eficientes dentro de um segmento de mercado. Tem como função, também, determinar a capacidade de geração de caixa da empresa.

possibilitando o estabelecimento de uma relação de longo prazo, evitando intermediários e facilitando a discussão a respeito da qualidade desejada do produto.

Margens reduzidas

“A mudança de comportamento do consumidor impulsionou a dinâmica do setor, o consumidor passou a ser mais exigente valorizando sua compra, influenciando os varejistas a praticarem: preços baixos, alta qualidade, entrega rápida, entrega confiável, produtos e serviços inovadores, ampla variedade de produtos e serviços e formas de pagamento diferenciadas.” (SILVA, 2005, p.3). Para garantir a inserção no mercado e o avanço da concorrência, as empresas passaram a trabalhar com margens mais reduzidas.

Ciclo de implantação curto

Devido aos fatores já expostos anteriormente, para que haja a diminuição de despesas pré-operacionais e antecipação da entrada de receitas, é necessário o encurtamento da duração do ciclo de implantação.

Rapidez para o início do ciclo operacional e entrada de receitas

O planejamento econômico financeiro de um novo empreendimento de um super ou hipermercado pressupõe a entrada de receitas o mais rápido possível de modo que possa gerar recursos para a amortização do investimento assim como gerar margem de contribuição para a empresa, desta forma, atingir os indicadores da qualidade planejados.

Riscos altos.

“O perfil do varejo brasileiro possui características básicas dentre as quais destacamos: a procura e seleção dos produtos, a aquisição, distribuição, comercialização e entrega; o setor é tradicionalmente absorvedor de mão-de-obra menos qualificada e caracterizada por alta rotatividade; as estratégias de *marketing* refletem a sazonalidade da demanda que é significativamente importante para o setor varejista. Dentre os setores da economia, o varejo é o mais suscetível à política econômica, o volume de vendas do setor está diretamente vinculado às mudanças na conjuntura econômica do país, especialmente nos indicadores de renda dos consumidores. A venda financiada ao mesmo tempo em que potencializa negócios e

diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência.” (SILVA, 2005, p.3).

Alta sensibilidade a desvios

O planejamento de um empreendimento de um super ou hipermercado, como já exposto, esta relacionado a um potencial de vendas existente no mercado previamente selecionado através de amplo estudo mercadológico e obtenção de dados para a fundamentação deste.

Como os riscos são altos, devido à dependência do empreendimento ao volume de vendas desejado, o qual é altamente influenciado por fatores externos à empresa, e desta forma, variáveis não controláveis, o mesmo passa a ser muito sensível a desvios tanto de custeio como de desembolsos, assim como do cumprimento à curva de vendas projetada.

Rigidez após implantação

A rigidez de um empreendimento de uma loja de hipermercado é tão grande quanto à de um *shopping center*. Isto se deve muito à configuração da edificação destinada para este tipo de operação.

Portanto, caso a venda esperada não aconteça, não há a geração de receita planejada todos os meses. Sendo assim, a operação poderá ser comprometida, pois, para equilíbrio do caixa, deverão ser reduzidas as despesas. (FREITAS, 2006).

Redução de despesas pode significar diminuição no atendimento ao consumidor contribuindo para que se reduza ainda mais a venda entrando em um ciclo vicioso na operação, que pode ser fatal para aquela unidade.

Concluiu-se, portanto, que a necessidade de um novo empreendimento do setor varejista seja o início imediato da fase de implantação, isto é, construção, uma obra de duração mínima e um grande controle do custo inicial do empreendimento.

3.3. O fornecedor: empresas de construção civil

Para a continuidade do entendimento a respeito dos agentes envolvidos no firmamento de um contrato de construção civil, iremos abordar alguns aspectos do Setor da Construção Civil no

Brasil e os fornecedores deste setor, que neste contexto, assim como devem ter a perfeita compreensão de seu cliente, devem também ser compreendidos, em relação às suas organizações e formas de atendimento ao cliente e momento da economia setorial.

As mudanças macroeconômicas que vem ocorrendo no Brasil e no setor da construção civil apontam para um consumidor mais exigente e para um mercado cada vez mais competitivo, demandando estratégias empresariais que considerem a qualidade dos produtos, dos processos e das organizações. É vital ao setor da construção civil adequar-se a este novo cenário.

Neste contexto, observa-se hoje que as empresas construtoras passam por um processo de transformação organizacional e de gestão, que afetam diretamente os demais agentes presentes ao longo do processo de produção, como seus fornecedores, especificamente de serviços, como os subcontratados.

A história recente das empresas de construção no Brasil, em especial após a década de 1990, quando uma nova conjuntura econômico-produtiva foi instaurada no país, tem sido marcada pela adoção de estratégias que buscam uma maior competitividade em todos os setores produtivos.

A necessidade de redução dos custos de produção aliada a uma maior conscientização dos consumidores tem feito com que as estratégias de competitividade traçadas pelas empresas passem a considerar, necessariamente, os aspectos de melhoria da qualidade de seus produtos e de maior eficiência nos seus processos de produção.

De acordo com Grilo e Melhado (2003), diversos fatores, tais como o aumento das exigências dos clientes, que não procuram apenas o menor preço, mas o melhor valor, têm estimulado as construtoras a reformular estratégias de produção, negócio e competição, analisar sua estrutura interna, inserção no mercado, imagem junto aos clientes e posicionamento frente à concorrência.

Neste contexto, continuam eles, a sobrevivência das construtoras demanda flexibilidade e capacidade de adaptação constante aos desafios impostos por um ambiente competitivo e turbulento, tais como o monitoramento da concorrência, a identificação de novos mercados, o desenvolvimento de competências e a prospecção de oportunidades de negócio.

A construção civil e o subsetor de construção de edifícios, em especial, não escaparam a essa conjuntura e vários esforços têm sido feitos por suas empresas para atingirem níveis mais altos de qualidade e produtividade, dentro de um processo de atualização e revisão das práticas tradicionais.

Como uma das principais estratégias de competitividade adotadas pelas empresas de construção civil, o subsetor edificações tem verificado um progressivo emprego da subcontratação de etapas construtivas ou subempreitada, denominação consagrada no meio técnico.

Fillipi e Cardoso (2004) identificam a terceirização ou subcontratação como parte integrante de praticamente todas as novas formas de racionalização da produção no setor da construção civil. Este processo seria fonte de flexibilidade, englobando aspectos de qualidade, produtividade e diversificação. Especificamente na construção civil, como seu produto final possui características particulares e únicas, este é um fator que também contribui para que o canteiro se torne uma organização temporária formada pela união de várias empresas autônomas ou semi-autônomas.

Este processo de “união” manifestou-se inicialmente como tendência de especialização das empresas em etapas de maior complexidade. No entanto, na década de 90 generalizou-se como uma estratégia de adaptação à crise iniciada nos anos 80, estratégia esta que perdura até os dias de hoje.

Historicamente, de acordo com um estudo realizado pela Universidade de São Paulo²³ o setor de construção de edifícios no país tem apresentado uma lenta evolução tecnológica, comparativamente a outros setores industriais. As características da produção, no canteiro de obras, acarretam baixa produtividade e elevados índices de desperdícios de material e de mão-de-obra.

Essa condição, associada às altas taxas de inflação verificadas até os anos 80, fazia com que a lucratividade do setor fosse obtida mais em função da valorização imobiliária do produto final do que da melhoria da eficiência do processo produtivo.

²³ O FUTURO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO PAÍS: RESULTADOS DE UM ESTUDO DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA DA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO HABITACIONAL. Programa Brasileiro de prospectiva tecnológica industrial. EPUSP. Dezembro 2003. Disponível em: <http://prospectiva.pcc.usp.br>

A partir da década de 90, em função de vários fatores, como o fim das altas taxas de inflação, os efeitos da globalização da economia, a redução do financiamento, a retração do mercado consumidor e o aumento da competitividade entre as empresas, entre outros, tem havido uma modificação deste cenário. As empresas construtoras começam a tentar a viabilizar suas margens de lucro a partir da redução de custos, do aumento da produtividade e da busca de soluções tecnológicas e de gerenciamento da produção de forma a aumentar o grau de industrialização do processo produtivo.

Porém, vários são os fatores que ainda impedem a alavancagem sustentada do setor, entre os quais podem ser citados:

- i. A ainda baixa produtividade do setor, apesar da evolução recente, estimada em cerca de um terço da dos países desenvolvidos
- ii. A ocorrência de graves problemas de qualidade de produtos intermediários e final da cadeia produtiva e os elevados custos de correções e manutenção pós-entrega
- iii. O desestímulo ao uso mais intensivo de componentes industrializados devido à alta incidência de impostos e conseqüente encarecimento dos mesmos
- iv. A falta de conhecimento do mercado consumidor, no que diz respeito às suas necessidades em termos de produto a ser ofertado.
- v. A incapacidade dos agentes em avaliar corretamente as tendências de mercado, cenários econômicos futuros e identificação de novas oportunidades de crescimento.

Sendo assim, entende-se que o setor esta em progresso, e que apesar das dificuldades ainda persistentes, tem cada vez mais se desenvolvido e se ajustado no sentido de atender às diferentes necessidades dos diferentes clientes. Havendo o correto entendimento por parte do cliente, de como o setor de Construção Civil esta posicionado atualmente, das restrições listadas acima, e das ações do fornecedor específico em relação a estas, a escolha da modalidade contratual será também, melhor fundamentada e embasada e o equilíbrio buscado, será enfim alcançado.

3.4. O produto: Obras “em regime acelerado” (*fast track*)

A demanda por redução no prazo tem estimulado sistemas alternativos de construção. Os métodos competitivos de seleção e as concorrências com projetos completos estão sendo substituídos por negociações e qualificações, conduzidas no anteprojeto, estudo preliminar ou conceituação. Sistemas contratuais alternativos têm proporcionado a integração entre o projeto e a construção, assim como a redefinição dos papéis tradicionais dos agentes envolvidos no processo de implantação do empreendimento.

Na busca por redução das durações das fases de construção, os profissionais de projeto e construção têm escolhido a sobreposição destas duas atividades, assim como a sobreposição também de atividades durante a construção.

O custo do capital e as crescentes pressões em redução do prazo/duração do projeto têm estimulado então a tendência para obras *fast track*, ou em regime acelerado, mundialmente.

A pressão torna-se também muito enfática sobre os projetistas, uma vez que as etapas a serem iniciadas ou equipamentos a serem adquiridos dependem da emissão dos respectivos documentos.

Esta redução de prazo, por sua vez, pode gerar conseqüências e deixar seqüelas, as quais devem ser analisadas e consideradas, para que a qualidade do novo empreendimento não seja prejudicada.

O prazo da fase de construção de determina através do arranjo das atividades deste. Fisk (1997) classifica de um modo geral, duas tipologias:

Construção Linear:

Muito tradicional no setor de construção civil, e ainda largamente utilizada, a construção linear refere-se ao procedimento de projetar, licitar ou negociar, contratar e construir em etapas sucessivas. Se utilizado este processo, cada fase é finalizada antes de uma posterior iniciar.

É possível, portanto, que este sistema linear não seja sempre um processo eficiente em relação ao tempo total requerido para o projeto e a fase de construção. Este pode ser desejável a um

tipo de cliente e não desejável a outros, isto será ditado de acordo com a natureza e requerimento do mesmo.

Segundo o guia PMBok (PMI, 2000) ²⁴ quando as fases de implantação do empreendimento são sequenciais, o encerramento de uma fase termina com alguma forma de transferência ou entrega do trabalho produzido como entrega da fase. O final desta fase representa um ponto natural de reavaliação dos esforços em andamento e de modificar ou terminar o projeto, caso necessário. Esses pontos também são chamados de saídas de fase, marcos, passagens de fase, ou pontos de término.

Universalmente, o processo de construção para edifícios segue as fases bem compartimentadas de projeto, contratação e construção é tipicamente um processo linear e compartimentado, isto é, a fase de projeto necessita estar finalizada para que a construção se inicie. Dentro da fase de construção, da mesma forma, quando todas as atividades são subsequentes, isto é, se iniciam ao término de suas predecessoras, esta é caracterizada como construção linear.

Construção em fases.

Construção faseada também conhecida como *fast track*, ou em regime acelerado, se refere a uma obra que possui como características a sobreposição das etapas do ciclo de vida desta. A estrutura de fases propicia uma base formal para o controle. Quando a etapa de construção tem várias fases, estas são parte, em geral, de um processo sequencial projetado para garantir um controle adequado da implantação e obter o produto, serviço ou resultado esperado.

Portanto há situações em que a implantação de um empreendimento pode se beneficiar de fases sobrepostas ou simultâneas. Assim que o desenho de algumas fases é finalizado, são formados pacotes de trabalhos os quais são contratados, o que pode ser tanto com o mesmo construtor como com vários.

Os pacotes de trabalho podem ser realizados pelo mesmo contratado, o qual pode contratar subcontratados para o mesmo. Da mesma forma, para cada fase pode ser realizada uma concorrência e diversos construtores são contratados. Isto será determinado pela estratégia de contratação e sistema de contrato adotado.

²⁴ PMI: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.

Nos dois casos, no entanto, as primeiras fases da obra têm seu início enquanto que as outras fases podem estar ainda sendo projetadas. Este procedimento pode causar uma grande redução no prazo total da obra.

Baseado na premissa de se antecipar a data de término da implantação de um empreendimento, busca-se o *fast track* para que se propicie a antecipação da estrutura do produto imobiliário a ser construído e desta forma, contrabalancear o desembolso financeiro do mesmo, isto é, promover o retorno do investimento inicial o mais cedo possível em busca de um indicador da qualidade alinhado com a estratégia do investidor.

A expressão “Obras em Regime Acelerado”, ou *fast track* define empreendimentos cujo cronograma de implantação deve obedecer por contrato a prazos reduzidos. Exemplos de empreendimentos que comumente adotam obras com este regime são as agências bancárias, instalações industriais, postos de gasolina, supermercados ou hipermercados, *shoppings centers*, unidades de redes de alimentação e outros.

São, em geral, estabelecimentos comerciais desenvolvidos para gerar receita ao empreendedor e antecipar o quanto for possível o retorno de seu investimento. Com o início do ciclo de construção simultaneamente ao projeto, a consequência é a agilidade na entrega desta e o retorno mais rápido para o investidor.

No entanto, o sistema de *fast track* tem sido bastante criticado uma vez que enfatiza mais o prazo do que a qualidade e às vezes pode levar mais tempo do que levaria o processo sequencial, quando aplicado a projetos complexos (CLOUGH, RICHARDS, 1994).

O Guia PMBoK (PMI, 2008) define que neste caso, existe uma relação sobreposta entre as fases, isto é, uma fase tem início antes do término da anterior, devido à aplicação da técnica de compressão de cronograma denominada paralelismo. Considerações com o nível de controle necessário, a eficácia e o grau de incerteza determinam a relação a ser aplicada entre as fases.

Consideradas tais restrições e as limitações adicionais de tempo e orçamento, deverá ser determinado o método mais apropriado de execução da implantação considerando-se igualmente o nível de controle necessário, a eficácia e o grau de incerteza e riscos associados desejados, dentro da estratégia de contratação.

A comunicação entre as partes participantes torna-se fundamental para o sucesso do empreendimento. Em uma obra neste regime, as atividades de construção produzem e necessitam de informações constantemente e estas devem ser a todo o momento extraídas e organizadas pelos envolvidos no processo, dentro de cada especialidade.

Estes devem ter o entendimento claro de sua participação e o momento certo da geração da informação.

Uma das grandes vantagens deste processo de construção é que o conhecimento adquirido propicia a inovação.

Além disso, os profissionais comentam que no sistema linear, os desenhos são finalizados e as decisões posteriores são realizadas quando o projeto entra em concorrência muitas vezes não há a volta de informações aos projetistas. Se o mesmo, por exemplo, ultrapassa o valor do orçamento, pode ser tarde e as economias serão realizadas nas etapas mais tardias, como por exemplo, nos acabamentos.

Eles apontam que em empreendimentos *fast track*, há a oportunidade de se discutir a solução, execução e custo antes da finalização do desenho, o que pode trazer grandes benefícios para clientes cuja restrição é o custo, além do prazo.

Isto estabelece um processo de ajuste mútuo e pode ajudar a reduzir e mitigar o retrabalho e desvio de custo. Também, a construção por fases induz a contínua emissão de informações, que estabelece então ajustes de ambos os lados, tanto no projeto, quanto a construção e permite a retroalimentação, flexibilidade e rápida transferência de informações necessárias para a condição de alta incerteza e alta interdependência das fases paralelas.

A implantação de empreendimento por sistemas tradicionais normalmente não prevêem uma intensa interação da equipe do projeto com a obra, porém, acredita-se que a integração dos times e participantes das fases reduza não só o prazo, como o número de pessoas envolvidas caso o mesmo fosse sequencial, uma vez que a sobreposição das fases e paralelismos requerem.

Uma grande desvantagem, no então, é a visualização da obra como um todo. O sistema tradicional detalha cada fase da obra e parte da edificação com este fim. A obra em regime

acelerado não permite esta visualização, portanto, dependerá muito da característica do cliente para que tal decisão seja tomada.

O planejamento de uma obra em regime acelerado certamente é fator fundamental e um grande diferencial é que a estrutura de atividades de todas as etapas de implantação deverá incluir todas as emissões de desenhos de acordo com as atividades de construção e se delinear o caminho crítico²⁵ para que seja de conhecimento de cada participante os riscos das fases individuais.

Isto, pois as fases de projeto e as fases de construção neste regime se comportam de um modo interdependente e recíproco, pois uma necessita de informação da outra.

Os pacotes de trabalho de todas as fases de construção serão totalmente interdependentes. Isto significa que arquitetos, construtores, proprietários, subcontratados, etc. devem considerar e entender todos os pontos de interface e as ligações tanto entre as atividades como entre fases.

Porém, o grande ganho da adoção de obras em regime acelerado é a redução do prazo que a mesma pode proporcionar é por este grande motivo que os clientes que dependem de uma rápida inserção de seu empreendimento no mercado acabam adotando esta estratégia.

Há que ter, contudo, grande entendimento de todos os riscos incorridos por esta modalidade, e o tipo de gestão que será necessária, e que deverá ser suportada na estratégia contratual adotada.

As fases sobrepostas aumentam o risco de ocorrência de erros, retrabalho, principalmente quando uma fase subsequente prossegue antes que informações precisas sejam disponibilizadas pela fase anterior.

Caberá às organizações perceberem o risco em função dos objetivos alcançados por uma data de término antecipada.

²⁵ Caminho crítico de uma obra: Sequência de atividades que possui duração mais longa dentro de um projeto de construção, e, portanto, não possuem nenhum tipo de folga.

4. CONTRATOS²⁶

Contrato, do latim *contractu*, significa “trato com”. É a combinação de interesses de pessoas sobre determinada coisa. É o acordo de vontades que tem por fim criar, modificar ou extinguir um direito. MILHOMES (1995, p. 06),

Um acordo entre duas ou mais partes para fazer algo estabelece a base de um contrato. E é através deste, segundo Milhomens (1995, p. 06), que duas ou mais pessoas manifestam sua vontade sobre determinado objeto. Contudo, continua ele, para que um contrato possa existir, é necessário que haja a manifestação de vontade das partes e o objeto, que pode ser um dar, um fazer ou até um “não - fazer”.

Oliveira (2009, p.11), assim define:

Contrato é o registro formal das vontades expressas por duas ou mais partes, com a finalidade de regular uma atividade qualquer, como a prestação de um serviço, o fornecimento de um determinado bem ou, como no caso em tela, a execução de uma construção, na qual são fornecidos serviços e bens, constituídos por materiais e equipamentos. O contrato é firmado livremente entre as partes e representa o coroamento de um processo formal de negociação.

Além das condições para sua validade o contrato possui ainda, três princípios básicos, de acordo com o mesmo autor: “(i) que a vontade seja autônoma, significando, aí, a liberdade das partes na estipulação do que melhor lhes convenha; (ii) o princípio da supremacia da ordem pública, ou seja, a vontade das partes tem como limite os termos da legislação pertinente à matéria, e, finalmente (iii) o da obrigatoriedade.” MILHOMES (1995, p. 06),

Ricardino (2003), diz que o contrato é estabelecido pelas partes pela regulação dos próprios interesses, a partir de um conjunto de funções logicamente estruturadas, com fundamentação legal, constituindo uma fonte de obrigações para ambas as partes. Porém, como o próprio

²⁶ Com o intuito de auxiliar o entendimento dos aspectos tratados neste capítulo, alguns conceitos relacionados com as formas de contratação e organização dos empreendimentos serão adotados:

- i. *Sistema contratual*: sistema para contratação e organização das atividades de projeto e construção, necessárias à obtenção de uma edificação por um cliente; (MELHADO, 1995).
- ii. *Arranjo funcional*: arranjos organizacionais das equipes de projeto, construção e gerenciamento.
- iii. *Método de seleção*: método de seleção dos projetistas, construtores, consultores e especialistas.

autor complementa, não é o documento que dá existência ao contrato, mas sim o encontro de declarações convergentes de vontade: isto é, o documento formaliza a vontade.

O contrato, portanto, deve ser formulado a partir dos objetivos das partes, do objeto do mesmo e delineado a partir dos direitos e obrigações de cada parte a fim de que se realizem as vontades primordialmente desejadas.

Desta forma, como descreve Batavia (2000), um contrato registra este compromisso e o acordo estabelecido entre o contratante e o contratado. A importância de um contrato reside no fato deste constituir a base para decisões legais, caso uma das partes venha a falhar no desempenho proposto quando firmado o acordo.

É igualmente de grande relevância que o contrato seja administrável, e para isso, deve definir com clareza o escopo do trabalho, a obrigação de cada parte assim como os limites de atuação destas.

Puddicombe (2009) vai mais além quando afirma que o contrato é um facilitador do processo que permite as partes a lidar com a dinâmica que define a indústria da construção. E desta forma, portanto, um contrato deve ser visto como uma ferramenta gerencial que provê a estrutura com a qual se aplicam as tarefas requeridas na implantação do novo empreendimento.

Portanto, o contrato não pode ser considerado um documento legal abstrato que só entra em cena durante os conflitos, pois lidam com questões fundamentais como a estrutura formal da relação entre as empresas, a compensação, o risco e a própria resolução destes conflitos.

A discussão teórica e evidências empíricas como descreveremos adiante levam a um forte argumento para relacionar características de um projeto com determinados tipos de contratos.

Contudo, é importante ressaltar que o contrato por si só não pode garantir o desempenho das suas partes. As maneiras como os indivíduos e organizações entendem e aprovam estes componentes contratuais, assim como os utilizam é que irá definir a eficácia do instrumento.

E, como afirma Amaral (2006, p. 215), “um bom contrato é aquele que satisfaz as partes. Mas um bom contrato é também aquele que é bem gerido pelas partes”.

4.1. Contratos na Construção Civil²⁷

A construção civil, por natureza, abriga altos riscos em sua cadeia produtiva. Alguns empreendimentos, por sua natureza, possuem riscos ainda maiores do que aqueles inerentes à atividade do setor. Estes riscos incluem, entre outros, a finalização do projeto com perda de qualidade e/ou sem atender a seus objetivos, um atraso no término ou um aumento do custo.

Segundo Rahman, 2004 durante algumas décadas, a cultura do projeto/contratação/construção influenciou os setores públicos e privados, globalmente. E, além disso, a estratégia de seleção através do menor preço induzia os licitantes a reduzir seus preços para ganhar os contratos, trazendo subseqüentes reivindicações para recuperar seus custos.

Porém, a complexidade tecnológica e gerencial dos empreendimentos se modificou e colocou em relevo a discussão sobre o sistema de contratação tradicional, caracterizado, por essas três etapas.

As atuais exigências referentes a prazos de produção, normas de qualidade e desempenho tem se intensificado continuamente proporcionando uma ênfase crescente na necessidade do desenvolvimento e aplicação de novas formas de seleção e contratação dos serviços deste setor.

Esta mudança de paradigma vem acontecendo já há algumas décadas. Halpin (1980) já afirmava que nos anos 70 e 80 o dinamismo da indústria da construção se concentrou no desenvolvimento de novas e inovadoras modalidades contratuais para a implantação de novos empreendimentos de construção civil.

Segundo Grilo e Melhado (2000, p. 02),

Os sistemas contratuais exercem uma notável influência na gestão do empreendimento, na medida em que definem as relações contratuais e funcionais entre os agentes. Sistemas contratuais inadequados podem conduzir a acréscimos nos custos e atrasos, reivindicações e disputas, bem como perda da qualidade do investimento nos empreendimentos. A obtenção de resultados ótimos em termos de prazos, custos e qualidade demanda a seleção de sistemas contratuais compatíveis

²⁷ O presente trabalho tem seu foco relacionado a contratos de serviços de construção civil pelo setor varejista, desta forma, todo e qualquer citação sobre um cliente e/ou proprietário, estará se referindo a um cliente do setor privado, em particular do mercado de super e hipermercados

com as características técnicas do empreendimento, segundo as necessidades do cliente e do construtor.

Estes riscos podem impactar seriamente no negócio do cliente, e no caso especial do foco do presente estudo, pode levar a qualidade do empreendimento a níveis descolados do planejado, sendo fato desastroso para a continuidade do empreendimento.

Bueno (2010) lista os fatores que levam à escolha de uma modalidade contratual, que são: (i) a tipologia do trabalho, (ii) quem são as partes e sua capacidade de se envolver em uma ou mais áreas de responsabilidade, (iii) o método de seleção (iv) a expectativa do sistema de locação do risco incluindo a responsabilidade do projeto e o mecanismo de preço.

Além disso, é imprescindível também levar em conta a complexidade do projeto na fase de decisão pelo método de seleção do contrato, porque construções simples devem ser contratadas de forma distinta de construções e projetos complexos.

Este fator pode ser determinado pelos tipos de serviços envolvidos, o número de subcontratados, recursos em termos de trabalho, local, materiais, o nível tecnológico e a possibilidade de unicidade das atividades do projeto.

Além do aumento na complexidade dos edifícios, a necessidade por um maior gerenciamento financeiro, assim como de se reduzir os prazos de projeto e construção somados ao aumento da intensidade da administração contratual tem colocado muita pressão nos clientes a buscarem alternativas ao método tradicional.

O PMBoK, (2009) afirma que o risco compartilhado entre o comprador e o fornecedor é determinado pelo tipo de contrato. O grau de risco que está sendo assumido por cada parte é diretamente determinado pela modalidade contratual a ser empregada valendo-se das condições específicas de cada contrato.

Em diversos países, a complexidade dos empreendimentos tem estimulado a introdução de sistemas contratuais alternativos, em substituição ao sistema contratual tradicional, já visto anteriormente (projeto, contratação e construção), considerado por alguns autores com potencial para ser lento oneroso e conflituoso.

Este fato vem ocorrendo especialmente em virtude deste sistema desenvolver relações conflitantes e não cooperativas e fazer com que altos recursos sejam consumidos com disputas judiciais em função de desacordos contratuais.

Outro fator que leva à busca por estratégias contratuais alternativas é a própria cultura profissional, isto é, o aumento da especialização das áreas de engenharia proporcionou uma estrutura que passou a atuar funcionalmente separada das demais. Além disso, os níveis de percepção se desenvolveram distintamente entre si, isto é, o projetista passou a ter um enfoque maior na qualidade do produto enquanto que o construtor, selecionado por preço, tende a focalizar na racionalização e na economia.

Grilo e Melhado (2003, p.02) apresentam uma pesquisa da *Association of General Contractors* (AGC) ²⁸ com executivos da área da construção nas 500 maiores empresas da *Fortune* nos Estados Unidos. O objetivo da pesquisa foi de se ressaltar algumas tendências em relação aos empreendimentos norte-americanos e a principal constatação foi de que estes estão cada vez mais complexos e sofisticados. Além disso, evidenciou que os prazos têm sido bastante reduzidos, uma vez que a concorrência dos produtos imobiliários disponíveis para o mercado se acirrou.

Os clientes vêm buscando cada vez mais qualidade em seus negócios e esperam o mesmo dos fornecedores. Além disso, estão conscientes de que valor não significa necessariamente menor preço.

A pesquisa demonstrou também que os clientes não querem administrar múltiplos contratos e os conflitos entre projetistas e construtores; e vem buscando uma integração antecipada do projeto e da construção de um modo geral, assim como equipes mais coesas, que tem um objetivo comum ao invés de interesses particulares, de modo a prevenir conflitos e disputas.

De forma análoga, os empreendimentos brasileiros estão se tornando mais complexos e sofisticados, expondo as limitações das soluções tradicionais. Os clientes têm buscado a redução do prazo de entrega e a certeza do preço final por meio da adoção de contratos alternativos, com o objetivo de integrar o projeto e a construção e proporcionar uma relação

²⁸ A Associação de Construtores da América (*The Associated General Contractors of America -AGC*), localizado na área metropolitana de Washington DC, é uma associação americana que atua em parceria globalmente com os Capítulos localizados em diferentes localidades. A AGC dispõe de serviços a seus membros visando o aumento de qualidade na construção civil assim como proteger os interesses públicos.

mais harmoniosa entre os membros da equipe do empreendimento (GRILO, MELHADO, 2000).

O aumento também das exigências referentes a prazos de produção, normas de qualidade e desempenho tem se intensificado, isto não só tem colocado em relevo a discussão sobre as estratégias de contratação como proporcionando uma ênfase crescente no desenvolvimento de novas formas de contratação e organização do empreendimento.

Grilo e Melhado (2000) sugerem que os contratos sejam particularizados em função de múltiplos fatores, tais como: tipo de edifício, características do cliente, alocação de risco, complexidade e tamanho do empreendimento assim como prazo para o projeto e para a construção, possibilidade de realização de uma concorrência, detalhamento das informações na seleção das equipes e necessidade de flexibilidade ou mudança do escopo do trabalho no decorrer da obra.

Batavia (2000) adiciona a esta lista a localização do edifício, tipo de tecnologia aplicada, experiência do contratante na execução de obra similar, relacionamento com o cliente e nível de confiança com o construtor, assim como incentivos contratuais, além da alocação de riscos entre contratante e contratado.

São ainda fatores determinantes para a escolha da modalidade contratual o tipo de trabalho a ser executado e as condições desejadas para este fim assim como a capacidade das partes envolvidas em assumir mais de uma área de responsabilidade.

O método de seleção, alocação de risco esperada, incluindo a responsabilidade do projeto e o mecanismo de custeamento e precificação também são fatores que devem influenciar na busca pela estratégia de contratação adequada. (Bueno, 2010, tradução da autora).

Ainda, diz ele, a estratégia correta irá garantir um desempenho superior do projeto, no que se refere a custos, prazos, qualidade, segurança satisfação do contratante e do contratado.

Hartmann (1994), que a pesquisa por melhores maneiras de se redigir contratos de construções já vinha sendo realizadas continuamente, porém os resultados até então foram somente misturas de modalidades. Segundo o mesmo autor, medidos em termos de números de litígios (que é um indicador claro de que um contrato falhou), as tentativas de se

desenvolver novas e melhores tipologias e modalidades contratuais não haviam obtido sucesso.

Conclui-se, portanto, que a estratégia de contratação tem tido um papel cada vez mais importante na medida em que os empreendimentos se tornaram mais complexos, mais comprimidos e globalizados.

Muito embora exista a preocupação crescente tanto pelos contratantes como pelos contratados na busca por sistemas contratuais alternativos, ainda há uma necessidade da continuidade em pesquisas e por inovações nas estratégias contratuais, ditados pela necessidade específica de cada cliente dentro do setor da construção civil.

4.2.As partes do contrato de construção

No Capítulo 03, descreveu-se que o contrato é o elo entre as principais partes que possuem o objetivo comum da realização de um empreendimento de construção civil.

Assim, o objeto deste contrato é a execução da obra, em sua totalidade ou parte dela. Esta é comumente identificada por projetos, memoriais, orçamentos, especificações, prazo de execução e outros.

A fase de construção é por sua vez um processo governado por contratos e como consequência, complexas relações que se desenvolvem em várias etapas consecutivas.

Existem dois sujeitos do contrato, segundo Melhado, 2009:

- i. O **“empreendedor”**, **“cliente”** ou **“proprietário”**, que contrata a construção da obra ²⁹,
- ii. O que se obriga a executá-la, denominado **“construtor”** ou **“empreiteiro”**, o qual deve ser legalmente habilitado no conselho regional de engenharia e arquitetura.

De uma forma geral, o construtor responde tecnicamente pela obra, enquanto o empreendedor responde pelo pagamento, essa é a relação básica entre as partes. Estas podem ser pessoas físicas ou jurídicas, individuais ou coletivas, de ambas as partes.

²⁹ Por motivos de simplificação, o empreendedor, cliente ou proprietário será denominado de **contratante** e o construtor ou empreiteiro, será denominado de **contratado**.

Pode existir ainda, dentro dos contratos de construção civil, uma terceira parte, os subcontratados, que podem ser definidos como:

[...] a empresa de construção que firma um contrato com o empreiteiro principal para executar parte do trabalho do mesmo. Isto é, quando o empreiteiro principal engaja uma empresa especializada para executar uma parte particular do programa de construção, as duas partes devem entrar em um acordo denominado subcontrato. (SEARS, CLUGH, 2008, p. 8 tradução da autora).

Nenhuma relação contratual é estabelecida pelo proprietário e o subcontratado. Nesses termos então, o contratado principal assume a responsabilidade completa pela direção e controle do programa completo de construção.

O contrato firma entre as duas partes apresentadas acima um acordo para a realização do objeto, neste caso, um empreendimento de construção civil. Para a realização deste, no entanto, são necessárias várias partes atuantes e que deverão se relacionar em si. A seguir faremos uma breve explanação a respeito dos possíveis participantes e dos diferentes relacionamentos que podem ser gerados a partir da estratégia de contratação adotada.

Não importando se o projeto é uma edificação ou outro, este requer as habilidades e serviços de um time de projeto, composto basicamente por três participantes:

- i. O cliente ou proprietário ou contratante;
- ii. O projetista (que desenvolve o projeto – objeto da contratação);
- iii. O construtor, empreiteiro ou contratado - que executa o objeto da contratação.

Cada uma destas irá envolver outros participantes como parte do time dependendo da forma de contratação.

Existem diferentes maneiras destas três partes se relacionarem, gerando, portanto sistemas contratuais distintos entre si, em relação à responsabilidade das diferentes etapas do empreendimento assim como da tomada do risco, o que será detalhado adiante.

Os fatores que influenciam na definição pelo sistema contratual incluem o nível de definição de escopo, a necessidade de se acelerar o término do empreendimento, a necessidade de se

haver flexibilidade para mudanças ao longo do projeto, o conhecimento do contratante, os recursos disponíveis, e a condição do mercado em geral.

Outros fatores determinantes estão relacionados à tecnologia nova ou a já madura do setor, se o empreendimento é nacional ou internacional, o tamanho, experiência, e o nível de confiança entre os participantes, assim como o arranjo financeiro, a organização do cliente (se é único ou múltiplo) e, por fim, a alocação ou compartilhamento dos riscos.

4.3. Contratação de uma Obra

4.3.1. Considerações gerais

Concluimos até este ponto do presente trabalho, que o meio pelo qual o contratado principal for selecionado, a forma ou modalidade de contrato utilizada, assim como o escopo e as responsabilidades assumidas pelo empreiteiro pode ser muito variável, e dependem exclusivamente dos requisitos do proprietário.

Por se tratar do setor privado, o contratado principal, pode ser selecionado através de um processo de concorrência, tomada de preços ou até de carta-convite, que são formas de um processo de seleção também aplicáveis à licitação, orientados para contratos de obras do setor público³⁰. Empresas do setor privado normalmente possuem políticas específicas definidas internamente para este fim.

O contratante pode também negociar diretamente com um construtor pré-selecionado, ou ainda pode haver uma combinação dos dois métodos de seleção.

O escopo de implantação do empreendimento pode ser englobado inteiramente dentro de um único contrato, ou pode haver contratos separados, de partes específicas do trabalho.

30 LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993 Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Art. 22. São modalidades de licitação: I - concorrência; II - tomada de preços; III - convite; IV - concurso; V - leilão. § 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. § 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. A definição pode ser aqui aplicada, apesar de tratar-se do setor privado

O contrato pode incluir a concepção do projeto bem como a fase de construção, ou então, a responsabilidade do contratado pode ser essencialmente gerencial. Há dois pontos que devem ser evitados em uma contratação, em geral, segundo Hartmann (1994):

- i. Selecionar um produto por este ser o mais barato;
- ii. Não se discutir o significado e intenção de um contrato antes da assinatura do mesmo.

Porém, um dos fatos que se observa como sendo muito comum e que mais influencia negativamente no processo de contratação é a urgência na contratação de construtores que ocorre com frequência e é, normalmente, decorrente da diminuição dos prazos para a execução da obra, falhas no planejamento ou mudança de estratégias. Desta forma, etapas importantes na contratação dos prestadores de serviços também não são cumpridas, gerando inúmeros transtornos futuros, traduzidos em forma de reivindicações.

Então, o que ocorre comumente é que o contrato é assinado sem antes ocorrerem discussões prévias, inclusive sobre a adequação da modalidade contratual adotada para aquela obra. A falta de tempo para a discussão e entendimento da alocação do risco, da atuação das partes em cada situação, da redação das cláusulas contratuais e outras, gera posteriormente uma fase de interpretações, discussões, reivindicações e pleitos.

Infelizmente existem evidências de que o mercado repete este erro constantemente e desta forma, melhorias esperadas de projeto a projeto não são alcançadas, uma vez que não há a discussão sobre as estratégias adotadas, modelos de contratos padrão e tendências do mercado.

Estas evidências também sugerem que as cláusulas são rotineiramente interpretadas de maneiras distintas pelas pessoas que as lêem. Um trabalho apresentado por Hartmann (1994) mostrou que as percepções da alocação de riscos, por cláusulas específicas, entre o contratante e o contratado tende a ser inconsistente, o que também indica esta situação, isto é, poderá vir a ser um grande causador de reivindicações futuras.

Esta pesquisa demonstrou também que mesmo com padrões e termos bem definidos assim como as condições contratuais, há um desentendimento quanto à interpretação do contrato.

Portanto, intensifica-se o conceito de que a estratégia de contratação deva ser detalhadamente delineada para cada empreendimento em específico, em coerência com as características do cliente e do produto (obra) a ser executado.

4.3.2. Métodos de Seleção

a. Concorrência

O contratante pode selecionar o contratante principal para construir seu empreendimento com base de licitação, a negociação, ou alguma combinação dos dois.

Na indústria da construção, a concorrência ou tomada de preços, é um método bastante tradicional e é largamente utilizado. A larga utilização pelos participantes de tal modalidade é devido a um entendimento geral de que a mesma encoraja eficiência e inovação pelos participantes, e desta forma, providencia ao proprietário uma construção com uma qualidade determinada pelo menor preço possível. (SEARS, CLOUGH, 2008)

Em termos globais, nos Estados Unidos, por exemplo, a maioria dos trabalhos de Construção Civil é contratada através do processo de Licitação, e em tais casos o trabalho é normalmente atribuído ao proponente que oferta o menor preço.

Resumidamente, por exemplo, quando entra em uma concorrência, o proponente deve estimar o quanto toda a estrutura da implantação do novo empreendimento irá custar baseado em dados e cálculos que ainda não foram concretizados. Neste custo, o proponente adiciona sua margem de remuneração e a partir daí, o empreiteiro deve sustentar a execução pelo preço proposto. (SEARS, CLOUGH, 2008)

Este método de contratação tem servido muito bem o seu propósito, porém, como os outros possuem também algumas fraquezas.

O processo de licitação coloca o Contratante e o Contratado em posições adversas, o que pode direcionar a alguns efeitos não desejados como, por exemplo, a seleção de alguns proponentes que não possuem uma competência específica para aquela determinada obra, assim como

reivindicações excessivas do contratado ao proprietário, disputas e litígio³¹ entre as duas partes.

Na licitação fechada, os participantes que estão competindo são usualmente requeridos a submeter suas qualificações juntamente com suas propostas e em alguns casos são encorajados a submeter sugestões de como o custo do trabalho pode ser reduzido. Neste caso não há abertura pública.

O contratante pode vir a entrevistar aqueles construtores cujas propostas parecem ser as mais vantajosas e negocia o contrato com uma delas. Esta é uma prática bastante observada no Brasil.

Existem muitas evidências de que a melhor proposta para o proprietário não é necessariamente a que tem o menor preço, e essas variações são comumente encontradas no Brasil e em outros países.

A comparação de propostas em uma licitação, através da equalização dos preços recebidos e a média dos preços, é bastante comum. Por exemplo, em países europeus, o proponente escolhido pode ser aquele cujo preço é o mais próximo possível da média de todas as propostas recebidas.

Nos países asiáticos, outro exemplo, a proposta que for maior, porém mais próximo possível da média de todas, e que estiver abaixo da estimativa do proprietário, é aquela selecionada. (SEARS, CLOUGH, 2008).

Em alguns outros países europeus, o proponente selecionado pode ser aquele que ofertou o preço mais próximo da média entre o preço mais alto e o preço mais baixo.

A licitação também pode ser utilizada quando o empreiteiro a ser contratado é determinado não pelo menor preço global, mas também por outras modalidades contratuais, como por exemplo, os contratos por preços unitários, onde seria equalizada a margem que é alocada nos preços ou taxa para administração dos serviços em contratos por gerenciamento, etc. Neste caso, equalizam-se então outras variáveis envolvidas. (SEARS, CLUGH, 2008).

³¹ Tema será detalhado no Capítulo 05

b. Negociação

Como apontado anteriormente, o método de contratação baseado na licitação, pode conter desvantagens associadas e, portanto, não se configurar como o melhor método para seleção de um contratado para desempenhar a totalidade de um empreendimento de construção civil. Há momentos em que pode ser vantajoso para o contratante simplesmente negociar um contrato com um construtor pré-selecionado ou um pequeno grupo de construtores. (SEARS, CLOUGH, 2008).

É uma prática comum para um proprietário do setor privado não utilizar o processo de licitação completamente e selecionar o contratado através de sua reputação e qualificações gerais para desempenhar o trabalho requerido.

As formas de se negociar um contrato são praticamente ilimitadas uma vez que tais acordos podem incluir provisões mutuamente acordadas por ambas as partes e que melhor se encaixam para o trabalho envolvido.

Contratos negociados são normalmente limitados a trabalhos do setor privado uma vez que o método de licitação/concorrência é requerido na maioria dos países por lei exceto em casos de circunstâncias não usuais extraordinárias,

4.3.3. O tratamento ao risco

O setor da construção civil é tido como um dos setores mais dinâmicos, arriscados, desafiadores e ao mesmo tempo rentáveis. Como qualquer outro setor de atividade econômica, a indústria da construção civil é exposta a uma série de riscos.

O risco é inerente à implantação de todos os novos empreendimentos de construção civil e pode ser assumido pelo contratante, ou transferido ou assumido por outra parte mediante uma compensação justa.

O princípio para se determinar se um risco deve ser transferido é a análise de se a parte receptora do risco possui a competência não só para recebê-lo como também o conhecimento para mitigá-lo e minimizá-lo.

Usualmente, considera-se entre os riscos mais comuns de um empreendimento de construção civil aquele relacionado ao desvio de custo, isto é, o projeto excede o seu orçamento e pode colocar em perigo a rentabilidade desejada do empreendimento. Isto pode ocorrer por diversas causas e entre elas a natureza do projeto e pelo próprio arranjo e relacionamento entre as partes do contrato. Há também o risco financeiro isto é, o fluxo de caixa ou o financiamento admitido na formação do preço pode ocorrer de forma diferente.

Outro está relacionado com o prazo isto é, a duração da fase de obra é diferente daquela considerada em seu planejamento que pode ser altamente prejudicial para a qualidade do empreendimento desejada.

Há outro risco também, que é relacionado à fase de projeto do empreendimento que pode apresentar falhas ou não atender às necessidades do seu proprietário provocando modificações ao longo das fases sobrepostas de implantação do empreendimento.

Há ainda o risco de aumento de escopo, que pode ocorrer caso não tenha havido uma correta interpretação dos requisitos do contratante em relação ao seu projeto.

Vários autores afirmam que a correta alocação de riscos é que regerá o sucesso de uma contratação.

Ricardino (2009), por exemplo, diz que:

“o acordo entre as partes contratantes e contratadas deve ser equilibrado, isto é, deve pautar-se por uma política clara e coerente de distribuição do risco, criando uma base firme para a resolução das controvérsias que possivelmente ocorrerão ao longo da execução do empreendimento.”

Outros afirmam que a escolha do contrato, envolve inevitavelmente a alocação dos riscos. Os maiores problemas se iniciam em casos quando os riscos são inadequadamente transferidos para uma parte que não tem a devida competência para lidar com ele.

Uma alocação de riscos inadequada pode resultar no descumprimento do contrato por uma das partes, e conseqüentemente na quebra do mesmo, o que romperá a relação contratual inicialmente desejada.

Muitas vezes a simples escolha por um contrato típico pode forçar tanto o contratado ou o contratante a suportar a maior parte do risco, e este pode não estar preparado para tal. Este fato pode ser também um grande causador de reivindicações

As diferentes tipologias de contratos possuem vantagens. Há várias variações que repartem os riscos de construção para a parte que melhor pode gerir e controlar os riscos.

Portanto, existem evidências de que a seleção do sistema contratual raramente considera um amplo espectro de fatores e respectiva alocação dos riscos, razão pela qual muitas vezes se emprega o sistema tradicional ou se repete o que comumente é aplicado no mercado.

Conforme já mencionado anteriormente, autores argumentam que a alocação de riscos representa um aspecto estratégico na contratação e organização do empreendimento e desta forma, portanto, se faz necessário o emprego de combinações de modalidades contratuais, os quais podem ser aplicados inclusive em fases distintas de um mesmo empreendimento.

Um dos processos preferidos para se evitar disputas é o de escrever cláusulas dentro de um contrato que elucidem e quantifiquem o risco para a “outra parte”. Essa “outra parte” é usualmente o Contratado e é normalmente o contratante ou o seu representante que escreve o contrato (HARTMANN 1994), enfraquecendo, portanto o equilíbrio mencionado.

Segundo Rahman (2004) os arranjos contratuais clássicos normalmente determinam de forma clara e definitiva a alocação de riscos (e responsabilidades e encargos) entre as partes interessadas. Porém, ele continua todos os riscos e incertezas não são previsíveis e quantificados no início, e este pode ser um dos principais problemas também.

Os riscos previsíveis, por outro lado, podem se modificar e alavancar outros, requerendo consideráveis ajustes durante a execução do projeto.

Desta forma, portanto, para qualquer empreendimento, é essencial que cada parte/participante esteja consciente dos riscos que serão assumidos ou que serão esperados que sejam assumidos, para que eles possam se preparar para tal, e possam realizar de forma eficiente o gerenciamento destes.

A preferência pela alocação dos riscos, forma de transferência e ações para mitigá-los e prevení-los deve ser totalmente considerada ao longo de uma contratação e será o fator

determinante na escolha da estratégia contratual e conseqüente modalidade contratual a ser adotada para determinado empreendimento.

Porém, para a contratação de obras de super e hipermercado, a abordagem em relação à alocação dos riscos isoladamente, não poderá mitigar o risco de incidência de reivindicações. Este fator pode ser um motivo para aumento do valor do contrato, e em se tratando de um empreendimento tão sensível ao aumento do investimento inicial, não é solução, justamente pelos aspectos já abordados no presente trabalho.

O que deve ser buscado é o correto entendimento sobre os principais motivos capazes de levar à incidência de reivindicações e entender como a estratégia contratual e a modalidade selecionada, dentro do sistema proposto, podem contribuir para que estas incidências sejam mais bem controladas e minimizadas.

As pesquisas que se desenvolvem neste sentido cada vez mais deixam a clareza de que estratégias contratuais inovadoras e corretamente adequadas às características específicas de cada empreendimento podem trazer resultados bastante satisfatórios tanto para contratante como para contratado.

4.4. Sistemas contratuais privados

No Brasil, historicamente, os sistemas contratuais dentro do setor privado da construção civil advém da evolução destes no setor público.

Desde a fase desenvolvimentista, quando a industrialização era o principal meio para o crescimento do país, o Estado atuava como o planejador, operador e financiador dos setores públicos. Nesta fase, os riscos inerentes (mercado, tecnológicos e econômico-financeiros) eram concentrados no mesmo. (BUENO, 2009).

Nesta época, que se estendeu até os anos 80, adotava-se como padrão para a contratação o regime tradicional *Design-Bid-Build* (DBB) - já comentado anteriormente no qual cabia a construtora somente a fase de construção.

Quando se trata de um contrato de obra privada, em que ambas as partes contratantes são empresas de direito privado, as formas de contratar ganham uma amplitude bastante

significativa, já que as partes têm o direito de definir, dentro do âmbito de suas vontades, todas as disposições contratuais.

Há algumas formas de se arranjar os relacionamentos contratuais, de acordo com Júlio Bueno (2009) que podem gerar diferentes modalidades contratuais. São eles:

i. DBB - (*Design/Bid/Build*):

Sistema contratual tradicional, também denominado por alguns de *Design Tender*. É estabelecido por meio de etapas escalonadas e bem definidas de implantação do empreendimento, iniciando-se com a elaboração do projeto sob responsabilidade do contratante (*design*), seguindo-se com o recebimento e análise de propostas (*bid*) e concluindo-se pela adjudicação de uma das propostas e a execução da construção (*build*). Nesse caso, o proprietário é responsável pelo projeto, pela compra dos equipamentos e pelo gerenciamento da execução, sendo, em última análise, responsável também pelo gerenciamento das diversas interfaces do empreendimento e pelos principais riscos envolvidos. Quando adicionado a figura do gerenciador, o sistema passa a ser denominado de DBB-CM (*Design/Bid/Build + Construction management*). (BUENO, 2010)

Segundo ainda Bueno (2009), a gestão dos empreendimentos *Design-Bid-Build* é feita através de contratações individualizadas, sendo os custos calculados com base nos quantitativos finais e valores unitários aprovados.

As maiores críticas à utilização desse método residem no distanciamento entre o projeto e a construção, e a adoção de estimativas de prazo e custo irreais. Nesse contexto, o potencial de aumento de prazo (pela complexidade do gerenciamento das interfaces entre projeto e construção) e a ausência de um limitador de custo eficaz, podem significar que o preço inicial indicado sofrerá um grande número de ajustes sequenciais em decorrência de variações de escopo, atrasos, ausência de licenças, condições geológicas adversas, problemas de interface entre projeto e construção e variações cambiais, dentre outros eventos.

Assim, mesmo diante da garantia da construtora pelos preços unitários, o risco associado ao custo final do empreendimento é, em grande parte, do empreendedor, que assume o custo das variações de quantitativos.

ii. EPC (*Engineering, procurement and construction*):

Este sistema contratual presume que o proprietário contrate uma única empresa para realizar todas as etapas de engenharia, construção, comissionamento e montagem de equipamentos. Além dessas, costuma-se incluir também o gerenciamento do empreendimento. O nome EPC vem dessas etapas (“*Engineering, Procurement and Construction*”) Normalmente, especifica também a tecnologia a ser utilizada que pode ou não ser fornecida por uma terceira empresa. No caso em que é a empresa contratada dentro deste sistema que detém a tecnologia ou que é responsável por contratar a empresa de tecnologia, ele passa a se responsabilizar por esta. Nesse caso, têm-se o EPC conhecido como *EPC Turn-Key* (LOOTS, HENCHIE, 2007).

O EPC traz um risco muito menor do que o tipo tradicional para o cliente, uma vez que esse risco é transferido para a empresa contratada. Essa transferência é feita através de cláusulas contratuais como multas aplicadas por atraso ou por não atingir os parâmetros técnicos indicados. Segundo Bueno (2010) esta forma de relacionamento tende a gerar em um time que se relaciona de forma adversária, e como resultado, cria um ambiente com grande potencial para conflitos, disputas contratuais e grandes reivindicações.

iii. *EPCM (Engineering /Construction/Construction Management)*:

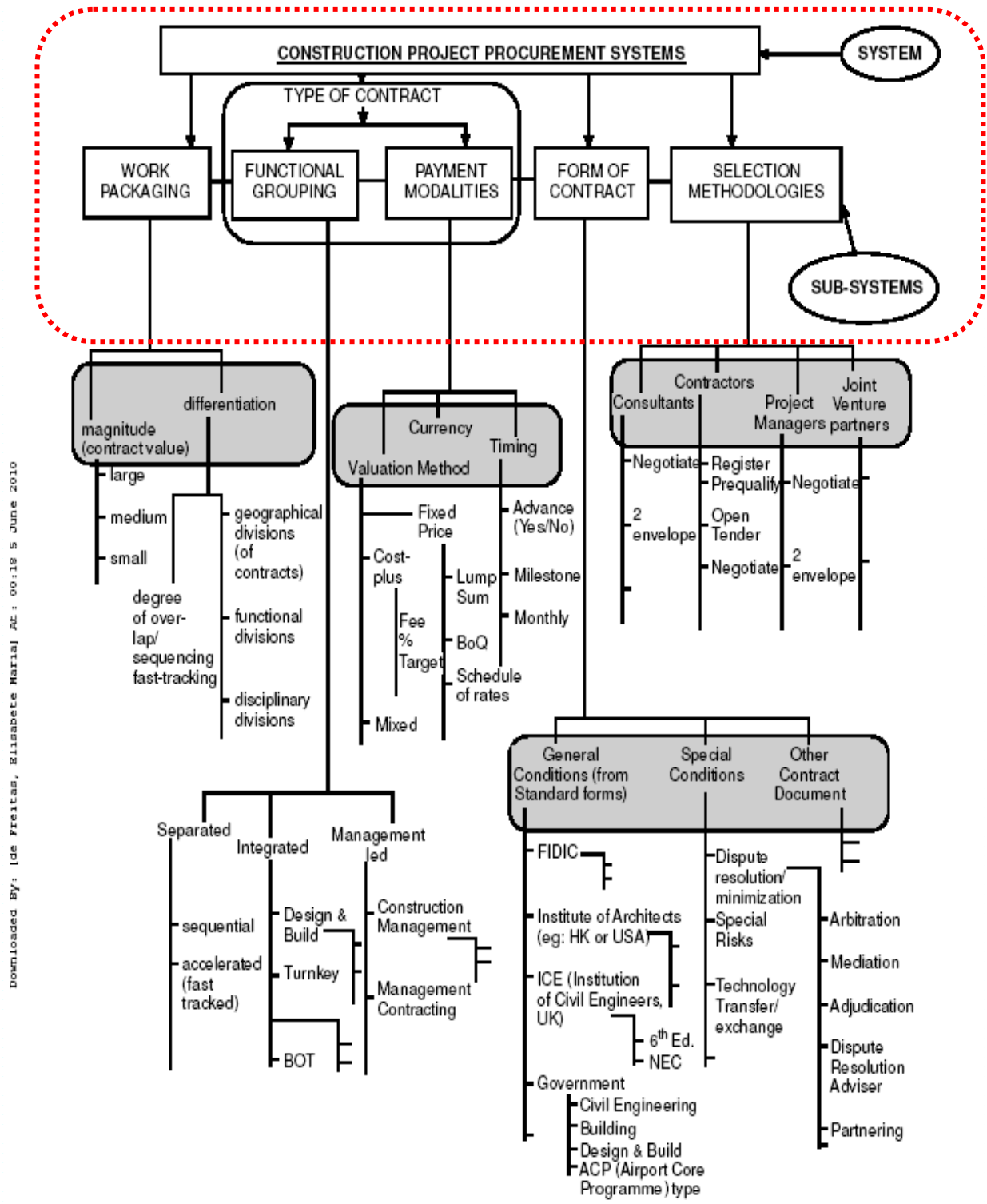
Nesse contexto, o recente entusiasmo por empreendimentos que permitam uma execução acelerada tornou a figura da construtora gerenciadora mais comum. O termo construtora gerenciadora é freqüentemente utilizado para se referir à construtora que, num determinado empreendimento, assume o papel de integrador do empreendimento, por meio do gerenciamento global das interfaces das atividades necessárias à sua implantação, o que se passou a denominar um modelo *Engineering, Procurement, Construction and Management* (EPCM). (BUENO, 2009) Dentro deste sistema, o contratado não faz a construção, somente desenvolve o projeto e a gerência, representando o proprietário

Considerando os relacionamentos entre as partes de um contrato, apontados acima, pode-se encontrar na literatura, diversas maneiras de se agrupar os sistemas contratuais e as possíveis modalidades de contratos na construção civil, derivadas destes.

Para serem agrupados os sistemas contratuais e ser obtida uma visão completa das modalidades contratuais possíveis de serem aplicadas na contratação de obras para super e hipermercados, foi selecionada para o presente trabalho, a forma que Kumaraswamy e Dissanayaka (1998) propõem os agrupamentos, que se faz muito completo.

Eles dividem o sistema de contratação em cinco principais subsistemas, que leva em consideração a magnitude e natureza do empreendimento e o seu valor. A figura 7, adiante demonstra graficamente os agrupamentos propostos por ele.

Figura 9 Arranjo contratual proposto por Kumaraswamy e Dissanayaka (1998)



Fonte: Kumaraswamy e Dissanayaka (1998)

Eles propõem subdivisões, com alguns critérios os quais são expostos abaixo:

- i. “*Work Packaging*”, isto é, Subdivisão em Pacotes de trabalho, isto é, uma política de contratação pelo desdobramento do escopo a ser contratado: Pode ser largamente utilizado em empreendimentos internacionais, por exemplo, de grande porte, ou para implantar tecnologias avançadas, em locais diferentes. Os pacotes de trabalho podem ser desdobrados de acordo com as competências locais.
- ii. “*Functional Grouping*”, isto é, “Grupos funcionais” ou “Arranjos Funcionais”: “Basicamente se refere aos arranjos dos grupos de projeto, construção e gerenciamento. Pode ser baseada no método tradicional, onde projeto e construção são agrupados separadamente, de acordo com a estrutura do projeto, com atividades sequenciais ou paralelas, de acordo com a integração dos grupos, etc.” KUMARASWAMY; DISSANAYAKA (1998)
- iii. “*Payment modalities*”: Modalidades de pagamentos. “Podem variar desde “Reembolso do custo” até “Preço global fixo”. O momento e rotina de pagamento também podem ser variáveis.
- iv. “*Contracts Forms*”: Baseado em formatos padrão e estruturas típicas de contratos
- v. “*Selection Methods*”: Baseado nos métodos de Seleção dos participantes.

Grilo e Melhado (2000) sugeriram uma simplificação ao modelo, a qual será tomada como base para o agrupamento sugerido para o proposto estudo.

Dentro do arranjo por estes autores, foram selecionadas as modalidades contratuais especificamente para o setor privado, e com ênfase naqueles que poderiam ser aplicável para a contratação de obras de super e hipermercados, foco do presente trabalho.

Desta forma, o presente trabalho propõe detalhar as modalidades contratuais organizadas dentro deste agrupamento que sejam apropriadas para a contratação das obras de super e hipermercados (destacados na figura 17), adicionando-se algumas que não estão presentes nesta organização, conforme apresenta figura adiante:

Figura 10 Árvore de modalidade contratual proposta



Fonte: Adaptado de Grilo, Melhado (2000).

A seguir, pretende-se detalhar cada parte da estrutura sugerida acima, e explorar as diversas modalidades contratuais possíveis a partir desta.

Conforme modelo sugerido, uma das subdivisões do sistema contratual se dá através da Forma de Contratação e as diferentes maneiras de se contratar podem estar relacionadas com o arranjo funcional ou a modalidade de pagamento, proposto a implantação do empreendimento, segundo esta maneira de classificação das modalidades contratuais.

De acordo com o arranjo proposto, portanto, as formas de contratação poderão ser definidas através do arranjo funcional ou modalidade de pagamento.

4.4.1. Modalidades contratuais

Serão expostas algumas modalidades contratuais, as quais, de acordo com a abordagem deste trabalho, se aplicam para a construção do produto foco do presente trabalho.

Os arranjos funcionais, nos diferentes sistemas contratuais pressupõem diferentes formas de relacionamento entre os participantes do empreendimento conforme já relatado no item 4.5 do presente capítulo.

Dentro do grupo que considera a forma contratual de acordo com arranjo funcional podemos encontrar dois sistemas de modalidades contratuais, conforme figura 8, os Sistemas integrados e os Sistemas gerenciados.

4.4.2. Sistemas Integrados

São assim classificadas as modalidades contratuais que proporcionam uma “integração” entre os diversos grupos participantes em um empreendimento, como o grupo de Projetos, Construção, Gerenciamento, Operação, ou mesmo a Manutenção.

Foram eleitas para este grupo, adaptando-se a classificação referenciada, as modalidades contratuais relacionadas na abaixo:

- a. Contrato “Projeto - Construção” (*Design-Build*)
- b. Contrato “Empreitada Integral” (*Turnkey ou Chave na mão*)
- c. Contrato de Aliança (*Partnering*)

a. Contrato “Projeto-Construção” (*Design-Build*)

A principal característica da modalidade contratual “Projeto-Construção” (mais comumente chamada de *Design-Build*) é a integração das fases de concepção e construção para aliviar o problema da fragmentação de interfaces que confronta a indústria da construção.

Segundo Grilo e Melhado (2003), esta modalidade apresenta dois agentes primários, o contratante e o contratado que neste caso é o “projetista-construtor” (*Design-Builder*) e duas etapas concomitantes (projeto e construção).

No modelo *Design-Build*, uma única entidade jurídica contratada responsabiliza-se perante o contratante pelos serviços e fornecimentos necessários e suficientes à entrega do empreendimento em condições operacionais, com segurança e para o fim a que se destina incluindo-se entre as obrigações da contratada o projeto, a aquisição de materiais e equipamentos, a construção, e podendo estar também a montagem, o desenvolvimento do programa de testes e comissionamento assim como a garantia da qualidade e operacionalidade do empreendimento. (BUENO, 2009)

O êxito da modalidade contratual *Design-Build* reside no apelo comercial, isto é, um ponto único de responsabilidade, o que pode contribuir para uma concepção e execução mais rápida do que soluções tradicionais.

Verificou-se um crescimento notável no emprego do *Design-Build* a partir dos anos oitenta em diversos países. Em 1997, o Departamento de Comércio dos Estados Unidos já previa que, em 2001, 50% dos contratos não-residenciais adotaria o *Design-Build* como modalidade padrão (GRILO, MELHADO, 2003). Isto porque naquela época, através de pesquisas foi verificado que a maioria dos empreendimentos que adotaram o *Design Build* como modalidade contratual foram entregues abaixo do orçamento e finalizaram antes do prazo.

De acordo ainda com os mesmos autores, o *Design-Build* mostrou-se mais rápido e econômico em dois estudos do CII, apresentados por eles, nos quais 681 empreendimentos no Reino Unido e nos Estados Unidos foram analisados e obteve o melhor desempenho entre os sistemas contratuais analisados.

Outro estudo com construtores, clientes e arquitetos no Reino Unido também apresentado por estes autores, indicou que o *Design-Build* pode proporcionar menos conflitos do que o sistema tradicional, em virtude da clareza do programa do cliente e da resposta do construtor, do emprego de contratos alternativos, da fixação de um preço garantido e da prevenção das alterações de projeto.

No entanto, esta modalidade contratual pode apresentar algumas deficiências em relação ao produto a ser entregue dependendo qual for o objetivo específico do Contratante.

Uma delas é que o Contratado pode reduzir os requisitos de projeto para acomodar o orçamento e isto, portanto vem limitando a aplicação da modalidade em empreendimentos

com programas complexos ou em situações nas quais inovações arquitetônicas e técnicas são requeridas.

Desta forma, os projetistas podem buscar o máximo de economia no projeto, ao invés de eficiência, o que então passaria a demandar um acompanhamento técnico do cliente, o que não seria uma demanda inicial da modalidade.

Uma das grandes vantagens do *Design-Build* é que, se adequadamente executado, permite que os construtores, clientes e consultores desenvolvam uma relação não-conflituosa, podendo produzir soluções de alta qualidade.

Em contrapartida, alguns autores como Molenaar, Gransberg (2001) e Grilo Melhado (2003) não sugerem o emprego do *Design-Build* quando há necessidade de conclusão do projeto antes de orçamentos e aprovações; quando há a demanda de seleção de projetistas por qualificação; quando existe a necessidade de envolvimento intenso do cliente no projeto; em empreendimentos inexpressivos para atrair construtores competentes; e empreendimentos com riscos excessivos, impedindo o início da construção antes do término do projeto.

O reduzido envolvimento do contratante, a complexidade na definição do escopo e na seleção do contratado e as oportunidades restritas para avaliações de desempenho constituem as principais desvantagens do *Design-Build*. As desvantagens para o contratado referem-se à necessidade de aumento da equipe, dificuldade de rastrear mudanças no escopo e realizar estimativas de custo antes do término do projeto. Adicionalmente, a pressão para que o contratante se comprometa com o programa de forma antecipada, sob a pena de atrasos na construção, restringe a disseminação desta modalidade.

Alguns clientes experimentaram insatisfação com o *Design-Build*, especialmente à função e estética, na medida em que poucos Construtores possuem competências em projeto. Apesar do entusiasmo com o *Design-Build*, os Construtores admitem a necessidade de erradicar problemas fundamentais, como a necessidade de determinar preços antes do término dos projetos.

“As limitações legais que possam existir em determinados países, a complexidade do processo, a falta de educação e treinamento e a remoção de barreiras culturais, técnicas e econômicas representam desafios para a difusão do *Design-Build*.” (GRILO, MELHADO, 2003).

Porém, os mesmos autores comentam que o *Design-Build* continua sendo desenvolvido e adaptado às diferentes realidades comerciais que o regulam, assim como os instrumentos jurídicos.

Ainda segundo eles, dentre os fatores inibidores da difusão do *Design-Build* no Brasil, destacam-se: a falta de confiança dos clientes; o conflito de interesses com as gerenciadoras, influentes nas concorrências do setor privado; e a carência de competências internas às construtoras para gerenciamento do projeto.

Em síntese temos:

Principais vantagens:

- Ponto único de responsabilidade,
- Possibilidade de redução alcançando máxima eficiência no preço e prazo;
- Possibilidade de realização da obra em regime acelerado (*fast-track*);
- Esforço de equipe para redução de custos promove inovação;
- Riscos alocados no time de desenho e construção;
- Redução de reivindicações.
- Relação entre construtores e projetistas em forma de aliança o que promove colaboração e trabalho em equipe.

Principais desvantagens:

- Contratados podem reduzir os requisitos de projeto para acomodar o orçamento.
- Reduzido envolvimento do cliente, o que não permite controle por parte deste.
- Complexidade na definição do escopo e no rastreamento do mesmo por parte do contratante

- Não pode ser utilizado em empreendimentos muito complexos ou aqueles que requerem grandes inovações tecnológicas ou arquitetônicas.
- Pode haver perda de qualidade em função de redução de custos.

b. Contrato em Regime de Empreitada Integral (*Turnkey* ou *Chave-na-mão*)

O termo em inglês comumente utilizado para descrever esta modalidade contratual vem do fato do proprietário contratar o empreendimento inteiro, recebendo-o pronto para dar a partida no mesmo para operá-lo. De um modo geral, um projeto *Turnkey* se refere a um projeto onde um construtor é contratado para entregar um empreendimento completo.

A escolha desta modalidade contratual verifica-se quando os proprietários necessitam minimizar riscos ao máximo e prover segurança da finalização do projeto no tempo desejado.

Aqueles proprietários que não possuem experiência em implantação de empreendimentos de construção civil, isto é, não possuem conhecimento técnico e não pretendem formar uma equipe para este fim, optam por se utilizar desta modalidade contratual, uma vez que a sua participação neste caso não será intensa.

Os projetos contratados nesta base contratual podem envolver múltiplos contratados, e, portanto uma empresa deve ser a grande responsável pela gestão e coordenação de todos os envolvidos em todas as etapas do projeto. O escopo do projeto, as especificações juntamente com padrão de qualidade de materiais e dos serviços devem ser todos definidos pelo contratante. O projeto finalizado é transferido a este quando estiver pronto para a operação comercial, isto é, quando é necessário apenas “virar a chave” para o início da operação (ELLSWORTH, 2003)

O contratado principal passa a ser o responsável pela contratação de todas as outras empresas necessárias para o cumprimento do projeto no preço e prazo estipulados.

Normalmente este é selecionado através de uma concorrência ou tomada de preços e terá a responsabilidade por todos os contratos de engenharia (desenhos), compras, e de construção. O preço contratual de uma obra contratada através desta modalidade permite que o proprietário transfira todo o risco de reivindicações e conseqüentemente sobre preço para o contratado principal.

Os proprietários ou empreendedores freqüentemente se utilizam desta modalidade contratual quando necessitam minimizar o risco e se prover de uma certeza em relação ao prazo de entrega.

O *Turnkey* leva o *Design-Build* um passo adiante, ao adicionar às responsabilidades da construtora a montagem e o comissionamento dos equipamentos do empreendimento, uma vez que este deverá ser entregue ao empreendedor em condições plenas de operação, observados inclusive os critérios de adequação técnica e segurança. Assim, o contratante poderá, opcionalmente, alocar não mais que uma equipe mínima para acompanhar o trabalho da construtora, em especial durante o comissionamento do empreendimento, a fim de confirmar que todos os testes de aceitação foram conduzidos de forma satisfatória.

Como consequência, há uma reconfiguração das responsabilidades de todos os envolvidos no processo (empreendedor, construtora, projetista, montadora e fornecedores), incluindo uma significativa redução do papel do contratante na avaliação do foco na qualidade e/ou durabilidade do produto final. (BUENO, 2009).

O sucesso dos projetos que adotam essa modalidade contratual se baseia justamente na participação de vários especialistas que possuem o conhecimento especializado necessário para lidar com a diversidade e complexidade associada à criação e desenvolvimento do mesmo. (ELLSWORTH, 2003).

Porém o conceito desta modalidade praticamente tira o contratante do processo como um todo, o que pode ser um fato preocupante, para tomadas de decisões.

Normalmente os compradores desta modalidade em potencial são aqueles que são atraídos a projetos que tenham passado por todos os testes requeridos para início de sua operação, antes de serem entregues.

Na medida em que todas as licenças forem sido concedidas, o fluxo financeiro estiver seguro, a obra estiver completa e os requerimentos de desempenho forem alcançados, o nível do risco do projeto declina potencialmente.

Portanto pode se considerar que a grande vantagem desta modalidade consiste na garantia de redução do risco que ocorre durante a fase de construção para o contratante e este então, ao contratar um projeto de construção através desta modalidade estará disposto a pagar um valor

adicional justamente para que a funcionalidade do projeto seja adquirida de forma organizada e coordenada para o início da operação na data planejada.

Nesta modalidade, incluem-se as obrigações da Contratada, especialmente aquelas referentes à Engenharia Conceitual. Eventualmente, poderão também ser incluídas entre as responsabilidades da Contratada, a escolha e liberação do terreno onde vai ser implantado o empreendimento, a definição das obras complementares e, até mesmo, a obtenção das licenças necessárias à implantação do Projeto. (ALMEIDA et al, 2009).

A modalidade de contrato *Turnkey* coloca a responsabilidade por todo o empreendimento com a construtora. Assim, como regra geral, qualquer defeito relativo a um serviço que faça parte do escopo de trabalho da construtora, em princípio, é de responsabilidade do contratado principal, dentro dos limites previstos no contrato.

Algumas das vantagens do emprego desta modalidade são:

- Não há necessidade de participação intensa do proprietário;
- Um ponto único de contato e responsabilidade;
- Risco fica praticamente com a parte contratada.

Têm sido elementos reveladores da insatisfação cada vez maior das partes com esta modalidade: (i) a falta de confiança do contratante em relação à construtora e a sua dificuldade de delegar-lhe atribuições; (ii) o conflito de interesses com as gerenciadoras; (iii) as concorrências cada vez mais predatórias entre as construtoras na etapa de apresentação de propostas; e (iv) a carência de competências internas às construtoras para gerenciamento do projeto. (BUENO, 2009)

c. Contrato de Aliança

Nos últimos anos, o reconhecimento de que o antagonismo exagerado é contraproducente impacta negativamente os contratos de construção tem levado à estruturação de uma abordagem contratual, conhecida como “Parceria” (no inglês, *Partnering*), que compreende uma gama ampla e flexível de abordagens de gerenciamento do relacionamento entre o empreendedor e a construtora, baseadas no

reconhecimento de que um relacionamento cooperativo trará maiores benefícios a ambas as partes. (BUENO, 2009. p 13).

De uma maneira genérica, o CII define um contrato de Aliança como um compromisso de longo prazo entre duas ou mais organizações para o propósito de atingirem objetivos de negócios, maximizando a eficiência de recurso de cada uma das partes (BATAVIA, 2000).

De acordo com Lim and Liu (2001), o número de projetos que adotam esta modalidade está crescendo constantemente mundialmente. O conceito de parceria na construção é talvez, o desenvolvimento de uma das modalidades contratuais mais inovadoras até o momento, na busca de eficiência e redução de conflitos.

Este conceito se originou nos Estados Unidos e na medida em que se desenvolveu em outros países também ganhou popularidade. Historicamente, esta modalidade contratual se iniciou no setor público, quando foi estabelecida uma nova abordagem para serviços de infra-estrutura. Através do foco na cultura de gerenciamento de projetos e no reforço do relacionamento entre as partes participantes de um projeto, estabeleceu-se uma nova e estratégia contratual.

O foco principal era combater as disputas por reivindicações não resolvidas, e para resolver este problema, este modelo priorizou um modo de prevenir disputas (e não apenas resolução destas), melhorar a comunicação, aumentar qualidade e eficiência, promover um desempenho dentro do esperado e obter uma margem de lucro desejada e justa, assim como pagamentos em dia tanto para a equipe de projeto como para o construtor.

As empresas do setor de construção vêm extensivamente se utilizado do contrato de parceria ou aliança como uma forma de transformar os relacionamentos entre contratado e contratante ora tido como hostil e adversário, em times colaborativos. (LARSON, 1997).

Isto se deve ao fato de que a indústria da construção envolve muitas partes, incluindo fornecedores, clientes, construtoras, consultores, projetistas, etc. Devido à complexidade das relações, muito frequentemente o proprietário se perde na cadeia de suprimentos de um projeto, e as partes normalmente estão somente interessadas nas suas únicas atuações e desempenho. Como resultado, o lucro é gerado através de conflitos e ameaças, e não através de cooperação, valor, desempenho. A entrega das partes envolvidas se transforma em uma competição ao invés de uma aliança com benefícios mútuos. (PAU, 2005).

Portanto, um contrato de Aliança compreende uma série de diretrizes de relacionamento que enfatizam a confiança, objetivos mútuos, negociações justas, boa fé, cooperação e compromisso firmes em relação ao empreendimento, na busca da minimização de conflitos. Um aspecto importante da formação de parcerias é a intenção das partes de compartilhar, sempre que possível, os riscos relacionados às dificuldades imprevistas (as perdas) e os lucros inesperados (os ganhos). Assim, ao erigirem um novo tipo de estrutura (o contrato de Aliança), as partes trabalham de forma cooperativa e transparente, e compartilham o sucesso ou o fracasso da implantação do empreendimento, bem como a responsabilidade pelas decisões e pelo gerenciamento dos riscos. (BUENO, 2009 p 14)

Esse objetivo é atendido, principalmente, pela formulação de uma remuneração baseada na busca do melhor desempenho e aplicação de incentivos.

O sucesso do contrato de Aliança é baseado em quatro fatores de sucesso interdependentes³²:

- Um time colaborativo
- Uma solução de projeto única
- Um acordo comercial entre as partes
- Uma meta de custo final comum para todos.

Contudo, Segundo ainda a mesma publicação, para que estes quatro fatores tenham sucesso para o término do projeto, eles devem ser suportados por algumas características chave, que devem ser aplicadas com eficiência. Estas podem inclusive ser definidas como aquelas que promovem a parceria, e são elas:

- Divisão do risco e da oportunidade;
- Compromisso para um ambiente sem reivindicações;
- Processos decisórios cooperativos em prol do melhor para o projeto;
- Cultura de cooperação mútua, sem a busca por “culpados”;

³² Policies for Alliance Contracting: Published by the Department of Infrastructure and Planning, November 2010, 100 George Street, Brisbane Qld 4000.

- Boa-fé;
- Transparência expressa nas documentações do projeto;
- Uma cultura de gestão associada.

É a natureza dinâmica e coletiva destas características que forma a estrutura contratual dos contratos de aliança. Isto quer dizer que as características operam em uma maneira integrada para certificar que os participantes exercitam um comportamento comum e persigam objetivos comuns para entregar os projetos. Essencialmente, isto é o que faz com que o contrato de aliança seja único, comparado a outras estratégias contratuais, onde cada parte contratual tem os seus objetivos em separado assim como as alocações de riscos independentemente.

Na sua forma mais simples, o Contrato de Aliança prevê que empreendedor arcará com todos os custos diretos e alguns ou todos os custos indiretos incorridos e, ainda, oferecerá uma remuneração adicional na forma de lucro ao risco (*profit at risk*) uma meta de custo (custo-meta) e prazo (prazo-meta), além de uma curva de risco/remuneração, permitindo que as economias obtidas ou custos incorridos acima do previsto sejam compartilhados de acordo com uma fórmula acordada. Nessa estrutura, o incentivo de desempenho tem uma motivação comercial, mas, além dos objetivos básicos de atendimento do custo-meta e do prazo-meta (BUENO, 2009, p. 14).

Os benefícios esperados de uma relação derivada de um contrato de Aliança incluem também eficiência no custo e oportunidade para inovação. (BATÁVIA 2000).

Alocação de riscos

Os contratos de parceria ou aliança normalmente são caracterizados pela assunção coletiva dos riscos, pelos participantes. Através desta modalidade contratual, todos compartilham não só as oportunidades, como também os riscos. O oposto da abordagem tradicional de alocação de riscos. O risco é, portanto assumido, não só pelos projetistas, construtores ou gerenciadores, mas também pelo cliente. Desta forma, é fundamental que o cliente tenha um completo entendimento dos riscos que ele terá que assumir em um contrato de aliança (assim como as conseqüências em potencial para estes).

Quando dentro desta modalidade contratual, o cliente está exposto to riscos do projeto que normalmente são transferidos para as outras partes. Estes riscos, assim que identificados, devem se refletir na estrutura comercial do contrato. Neste caso, o cliente deve procurar por uma consultoria para auxiliá-lo uma vez que muitos riscos serão novidade em sua atividade.

Outras vantagens:

- Os participantes dividem o benefício de uma economia nos custos ou então o malefício de um desvio de um orçamento, dentro do regime acordado de riscos;
- Intenção das partes de compartilhar, sempre que possível, os risco relacionados às dificuldades imprevistas (as perdas) e os lucros inesperados (os ganhos). (BUENO, 2009);
- Compreende uma série de diretrizes de relacionamento que enfatizam a confiança, objetivos mútuos, negociações justas, boa fé, cooperação e compromisso firmes em relação ao empreendimento, na busca da minimização de conflitos;
- As partes trabalham de forma cooperativa e transparente, e compartilham o sucesso ou o fracasso da implantação do empreendimento;
- Compartilhamento da responsabilidade pelas decisões e pelo gerenciamento dos riscos;
- Redução de conflitos como resultado do envolvimento das partes durante a obra;
- Melhor controle de custos devido ao envolvimento das partes em todos os estagio e consequentemente redução do risco de aumento do investimento inicial;
- Melhor controle de qualidade, uma vez que permite um reconhecimento rápido de problemas potenciais, assim com desenvolve o sistema de melhoria contínua;
- Reduz risco de atrasos, pois o envolvimento das partes permite decisões mais rápidas e reprogramações mais eficientes;

- O envolvimento mais cedo das construtoras, em especial na fase de projeto permite que esta atue e promova a engenharia de valor³³, que pode melhorar o desempenho de custo e prazo.

Principais desvantagens:

- Acordos desta modalidade requerem que os recursos de ambas as partes se dediquem integralmente durante o prazo previsto.
- A falta de uma continuidade nos serviços pode fazer com que a aliança não seja mais viável.
- Aplicada somente para projetos de grande porte, onde haja um interesse mútuo e capacidade de geração de resultados para ambos.

4.4.3. Sistemas Gerenciados

A origem desta modalidade se deu nos Estados Unidos, quando a necessidade por grandes edifícios construídos rapidamente e com qualidade foi surgindo, aumentando a complexidade das obras o que aumentou consideravelmente o número de participantes no projeto, planejamento e conseqüentemente na fase de obras.

Há evidências de que esta modalidade surgiu durante os anos 30. Esta rapidamente se estendeu a países europeus, diante de crescentes insatisfações no mercado da construção civil e com os avanços tecnológicos das últimas décadas do século 20, empresas nos mais diversos setores da economia começaram cada vez mais a utilizar métodos para o gerenciamento de projetos a fim de obter melhores resultados. (MURDHOC, HUGHES, 2000).

“O sistema de gerenciamento de empreendimentos da construção civil pode ser estruturado a partir das necessidades da empresa do setor ou então, são contratadas empresas especializadas (gerenciadoras) que possuem estruturas habilitadas para gerenciar o processo. A gerenciadora pode ser contratada sob as mais diversas formas, associando a sua contratação com as necessidades do cliente/contratante, envolvendo partes ou a totalidade do processo (análise de viabilidade, concepção,

³³ Engenharia de valor: A expressão *Engenharia de Valor* designa um processo sistemático de análise de um produto, serviço ou projeto, de forma a estimular a procura de alternativas que cumpram as mesmas funções mas com custos inferiores quer ao nível do investimento, quer operacionais.

construção, montagens, etc.). [...] Desta forma, o sistema deve ser modular e flexível, de forma a atender às necessidades do contratante como também para se adaptar ao tipo de empreendimento a ser desenvolvido.” (Rocha Lima, 1990. p dois)

Na modalidade em questão, portanto, o contratante atribui a uma empresa especializada as funções gerenciais do empreendimento, responsabilizando-se pelos recursos necessários para a execução. Assim, as atividades necessárias para o desenvolvimento da operação são transferidas ao gerenciador pelo proprietário, que mantém ou delega a decisão conforme os níveis desejados.

Legalmente, a gerenciadora atua para o proprietário e não o representa e nem age em nome dele, ou seja, é uma responsabilidade técnico-contratual firmada entre o gerenciador e o contratante do empreendimento.

Porém, conforme Rocha Lima (1988), a empresa gerenciadora poderá ser responsabilizada por erros ou falhas que acarretem prejuízos ao proprietário, na forma da lei civil, como também poderá responder por faltas ético-profissionais.

Neste contexto, Bueno (2009) afirma que o recente entusiasmo por projetos que permitam uma execução acelerada tornou a figura da construtora gerenciadora ou somente a gerenciadora mais comum e são diversas as empresas do setor que assumiram esta característica nos serviços prestados. Trata-se de uma variante da modalidade contratual dentro do modelo EPCM visto anteriormente.

Segundo o mesmo autor, no Brasil, a maioria dos empreendimentos de engenharia que se utilizam das técnicas de Gerenciamento tende a ser dirigidos por firmas de engenharia de projeto, ou companhias especializadas em serviços de gerenciamento.

Atualmente as próprias empresas contratantes do empreendimento vêm desenvolvendo equipes próprias capacitadas em gerenciamento de projetos, o que faz com que este ramo da engenharia venha crescendo em larga escala. Para a execução de um empreendimento o cliente idealizador do projeto geralmente realiza a contratação de uma ou mais empresas que irão planejar projetar e executar as tarefas necessárias para conclusão do projeto.

Como já mencionado, existem diversas modalidades contratuais dentro do grupo de “gerenciados”, porém, para o foco do trabalho em questão, iremos tratar das seguintes:

- a. Gerenciamento do projeto ou empreendimento
- b. Gerenciamento do contrato ou da construção

a. Contrato “Gerenciamento do empreendimento”

Nesta modalidade contratual, a empresa de gerenciamento é contratada para a gestão da fase de todas as fases da implantação do empreendimento. A empresa assume o gerenciamento de todas as fases, isto é, de projeto, suprimentos e construção e trata de todos os aspectos em nome do contratante. Todos os itens necessários à construção são subcontratados e os contratos são celebrados diretamente com o proprietário, sob o gerenciamento da empresa gerenciadora. Portanto, neste método, considera-se que 100% dos serviços serão subcontratados.

“O empreendimento reúne um grande número de atividades, normalmente complexas, envolvendo varias organizações, sistemicamente envolvidas em um setor de elevado patamar de risco. Neste contexto, a gerenciadora contribui com suas competências e habilidades para a resolução das dificuldades próprias do setor, para que, assim, os objetivos do empreendimento para custos, prazos, segurança e qualidade possam ser alcançados.” (Rocha Lima, 1990 p.6)

A gerenciadora poderá também buscar a participação de outras organizações mais especializadas, como laboratórios de qualidade ou consultorias.

Este tipo de contratação é normalmente empregado para grandes e complexos projetos, mas também em casos que o proprietário necessita comprimir o cronograma e construir no regime *fast track* necessitando, portanto da figura da empresa gerenciadora.

Neste tipo de contrato, o risco que a empresa construtora gerenciadora toma é reduzido a um nível similar dos projetistas. O objetivo é distribuir o risco associado com as diversas etapas inteiramente para o cliente e para os contratados. Desta forma, a empresa gerenciadora não toma riscos que não estejam associados à própria prestação do serviço.

O contratante deve ser explícito em relação aos riscos associados ao projeto, o qual dependerá das variáveis envolvidas. Para que esta modalidade dê resultado, todo o time, incluindo o contratante deve entender que a verdadeira intenção é de que o processo seja mais rápido e que as decisões devem ser rápidas.

Segundo Murdoch e Hugues (2000) há algumas circunstâncias especiais nas quais se recomenda que o contrato de gerenciamento do empreendimento deva ser utilizado. São algumas delas:

- i. O proprietário gostaria que a equipe de projeto fosse independente do empreiteiro
- ii. Há necessidade de um término mais rápido possível da obra. Acredita-se que o gerenciamento da obra aplicado em obras com grande paralelismo (*fast track*) tem um grande efeito na coordenação da comunicação, auxiliando no controle de reivindicações futuras.
- iii. Complexidade do projeto. Se a obra é grande e complexa, ela deve ser contratada com esta modalidade, pois o risco tende a ser tão grande que o valor aumenta em demasiado. Neste caso, eles acreditam que o contratante pode assumir os riscos uma vez que ele os conhece através de sua própria experiência. Para reduzir ou até eliminar alocação de riscos no contrato, esta modalidade de contrato é o mais indicado.
- iv. Mudanças durante a fase da obra. Como o empreendimento é contratada em pacotes, significa que o congelamento das decisões não precisa acontecer no início da obra, permitindo assim que mudanças aconteçam nesta fase.
- v. Existe a necessidade de antecipação do início ou do término da construção.
- vi. Competição em preço. Pelo fato também de a obra ser contratada por pacotes/fases, os menores preços de cada um podem ser facilmente adquiridos, gerando uma combinação de vários subcontratos com os melhores preços.

Alocação de riscos

Para que se configure uma estratégia de gerenciamento de um empreendimento, o contratante deve fazer algumas decisões explícitas a respeito da natureza dos riscos associados com seu projeto. Para que esta modalidade tenha sucesso, todo o time, inclusive o contratante, deve

entender que a intenção é de que o projeto se faça de modo mais rápido que em outras modalidades contratuais, e desta forma, estarem cientes dos riscos envolvidos em obras em ritmo acelerado. Os principais riscos envolvidos são a responsabilidade pelos trabalhadores, aumento de custos, defeitos e garantidas, manutenção e projeto e estes ficam distribuídos entre os contratados e o contratante, dependendo da natureza destes.

De uma maneira geral, as principais vantagens dessa modalidade são:

- Em ambientes desconhecidos (novas tecnologias, por exemplo) ou situações onde o nível do risco é muito elevado, a figura do gerenciador controla a vulnerabilidade dos participantes assim como os possíveis conflitos inerentes;
- Gerenciador entra no início do processo participando da fase de projeto, o que pode promover ganhos de prazo e custo;
- O gerenciamento permite coordenar as interfaces, desde a fase de projeto até obtenção das licenças;
- Contribuição para a racionalização da construção, desde a viabilidade até a obra;
- Dispensa o cliente da necessidade de possuir uma equipe gerencial específica para o trabalho em questão;
- Dispensa o cliente da necessidade de possuir conhecimentos técnicos sobre os processos executivos de construção e sistemas de instalações;
- Riscos podem ser mitigados ao longo do processo através da gerenciadora;
- Aumento da representatividade na equipe do empreendimento;
- Incremento da engenharia de valor;
- Possibilidade de emprego da construção em fases (*fast track*);

Algumas das principais desvantagens podem ser:

- A empresa gerenciadora, para absorver os riscos existentes neste processo irá subir os preços significativamente, dependendo das condições do projeto. (MURDOCH, HUGHES, 2000);
- O cliente não tem conhecimento das ocorrências durante a fase de construção e, portanto não adquire conhecimento histórico ou “lições aprendidas”;
- A empresa gerenciadora pode omitir falhas na execução.

b. “Gerenciamento da construção”

Nesta modalidade, a empresa responsável pelo gerenciamento da construção, tem como função principal gerenciar as atividades durante a fase de construção até seu término, garantindo que os mesmos fiquem dentro do prazo e orçamento. Inclui também o controle financeiro dos contratos assim como liberação do pagamento dos contratados.

A gerenciadora da construção se encarrega do grupo de atividades de gerenciamento relacionadas ao programa da construção de um empreendimento, que pode estar dividido em várias partes, fases ou etapas, cada uma executada por um contratado diferente, estes estarão subordinadas ao Gerente da construção e o contratante é o encarregado de gerenciar as outras fases da implantação, eliminando desta forma a figura do gerenciador. O contratante pode responder pelo projeto e pelos suprimentos, porém, há com frequência variantes que envolvem o suprimento da obra. O cliente pode responder pelo projeto e a gerenciadora pode se encarregar dos suprimentos e da construção, mas ainda neste caso, os contratos são assinados pelo cliente.

Se a gerenciadora-construtora, se tomar o risco dos contratados, isto é, se ela contrata e não o cliente passa a ser denominada de integradora, então neste caso será responsável pela seleção dos subcontratados, a escolha do método de seleção e da forma de contratação destes, a compra dos materiais e equipamentos, etc. e poderá ser, ou não, a contratante dos subcontratados.

Nesta variação, existe um ponto único de responsabilidade para o cliente, à proporção em que a integradora se responsabiliza pela contratação e, portanto por uma parcela considerável dos riscos associados ao empreendimento sendo esta uma das principais vantagens da modalidade.

Alocação de riscos

O grande objetivo desta modalidade contratual é de distribuir a alocação dos riscos existentes na etapa de construção entre o contratante da obra (gerenciadora, integradora) e o cliente, uma vez que a mesma passa a ser contratante dos subcontratados. Os riscos, portanto de atrasos e de aumento de custos durante a fase de construção ficam alocados na gerenciadora.

O papel do gerente de contrato é primordialmente ser o principal ponto de contato do cliente, assim como dos contratados. Inclui também a manutenção do contrato e gerenciamento de mudanças assim como os pagamentos. Além disso, o Gerenciamento de construções auxilia a identificar as necessidades internas a serem atendidas por terceiros, participa ativamente na elaboração dos contratos, ajuda a selecionar fornecedores e atua no cumprimento do contrato, buscando qualidade, economia e minimização de riscos. Esta modalidade contratual permite que as construtoras atuem como gerenciadoras, o que eleva o profissionalismo e serviços oferecidas pela mesma. Porém a equipe de projeto é distinta da equipe de obras e para o início da obra, há a necessidade de se ter o projeto completo, ou nas etapas exigidas, em caso de paralelismo.

De uma maneira geral, as principais vantagens dessas modalidades são:

- Maior envolvimento do cliente nas etapas do empreendimento, podendo participar ativamente das decisões;
- Gerenciador divide a responsabilidade pelos subcontratados na etapa da obra;
- Não há necessidade para o cliente de possuir equipe especializada em gerenciamento da construção;
- Um ponto único de responsabilidade na fase de construção para ser o interlocutor;

De uma maneira geral, as principais desvantagens dessas modalidades são:

- Cliente deve participar das etapas do empreendimento, necessitando desta forma uma equipe gerencial para este fim.
- Caso haja a necessidade de *fast track*, ou sobreposição de atividades entre projeto e construção, o cliente devera realizar esta coordenação, assumindo desta forma, uma maior parcela dos riscos.
- A alocação dos riscos na integradora pode levar ao aumento de custos.
- O proprietário, embora não contrate os contratados da fase de construção tem responsabilidade solidaria pelos mesmos, embora não faça a gestão destes.

4.4.4. Modalidade de Pagamento

Existem muitas variedades de sistemas contratuais determinados pela modalidade de pagamento, e estas poderão ser particularizadas em função das varias características do empreendimento já comentadas anteriormente. Os motivos determinantes para a seleção da variação desta será realizada por fatores como alocação de risco desejada, prazo para o projeto e para a construção, possibilidade ou não de realização de uma concorrência e necessidade de modificação no escopo do projeto no decorrer da obra.

Dentro deste agrupamento, foram separados para aprofundamento aqueles que são mais utilizados no setor de construção civil no Brasil e que seriam os mais adequados para aplicação no tipo de obra que é o objeto de estudo:

- c. Contrato “Preço Fixo”
- d. Contrato “Preço unitário”
- e. Contrato “Preço de custo”
- f. Contrato “Preço Máximo Garantido”

a. Contrato “Preço fixo”

Um contrato de preço fixo, também denominado contrato por “valor global” ou “Preço Global”, “*Lump sum*” é uma das modalidades mais simples de ser desenvolvida. O contratante ou contratado concordam em firmar um preço o qual deverá ser mantido independente de quanto o projeto custa no final. Isto significa que o Contratado irá receber, nem mais nem menos do que o valor inicial estipulado, assumindo o risco por eventuais desvios de escopo, desde que este esteja claramente definido e delimitado em contrato.

Em contratos por Preço Fixo, o proponente oferta um preço fechado, o qual deve cobrir todos os trabalhos e serviços requeridos pelos desenhos e especificações submetidos para a cotação. Este preço deve ser fixado e não deverá ser alterado. A principal vantagem diz respeito à certeza do preço final, garantindo ao contratante o conhecimento do aporte dos recursos necessários àquele projeto.

Nesta variação, o contratante essencialmente transfere todo o risco ao contratado, o qual, em contrapartida poderá inserir uma margem maior de forma a se preparar para futuras contingências. Além do preço global, outros compromissos podem ser assumidos nesta modalidade contratual, como o prazo específico, o sistema de gerenciamento e o programa de controle e garantia de qualidade, porém isto dependerá do tipo de risco transferido ao contratado, em função do tipo de contrato.

O proponente deve determinar o plano de trabalho e o preço em detalhes assim como determinar os riscos do projeto. Neste caso, o risco é praticamente todo alocado ao contratado. Outra grande vantagem dos contratos do tipo **Preço Fixo** é que o proprietário tem que se relacionar apenas com a entidade executora, o que simplifica o processo de comunicação entre as partes e a administração dos contratos gerenciados pelo proprietário. Ainda, ele conhece o preço em momento anterior ao início da obra.

Caso o preço seja subestimado, isto reduzirá a margem projetada do contratado. Um preço superestimado tem o efeito contrário, porém, pode reduzir a chance de ser o vencedor em uma concorrência. É importante selecionar construtoras que tenham recursos suficientes para os controles requeridos e capacidade de assumir os riscos que a modalidade pressupõe.

Um dos maiores benefícios associado com esta modalidade contratual é a manutenção do orçamento inicial executado pelo proprietário. Se existir um aumento de custo por parte de um

subcontratado e este for levado até a construtora geral, este não repassará ao seu contratante. Uma das falhas mais comuns de interpretação desta modalidade contratual é que o mesmo favorece o proprietário apenas.

Embora o proprietário tenha a vantagem de saber o preço final do seu empreendimento e desta forma admiti-lo em seu orçamento com um baixo risco do mesmo se modificar, muitas vezes o contratado consegue trazer a obra abaixo do preço contratado, e desta forma, o benefício fica com este, e não é repassado ao proprietário.

Na prática, existem algumas situações nas quais este valor poderia ser alterado:

- Se o contratante não liberar a execução no prazo acordado;
- Se o contratante mudar os requisitos de definição e escopo contratado;
- Se o contratante modificar os desenhos e especificações no qual o preço foi baseado ou se os mesmos apresentarem falhas, cuja correção elevava o preço.

Outras vantagens da modalidade contratual, de uma forma geral:

- As medições são simples, uma vez que só há uma empresa envolvida;
- A equipe de fiscalização do cliente pode ser mais reduzida;
- O acompanhamento físico e financeiro é minimizado, pois a contratada pode ficar com o planejamento das atividades, dependendo da condição contratual;
- A análise das propostas é mais simples, pois se analisa somente o valor global proposto;
- Os riscos de desvios de custos e desvios de prazos ficam alocados na parte contratada;
- Motiva a contratada a executar os serviços com maior rapidez, uma vez que o preço é fixo;
- O preço total a ser cobrado pela obra é fixado antes da realização o que promove uma expectativa de confiança na viabilidade econômica do empreendimento.

- É a alternativa de menor risco para o comprador, pois o preço não pode ser alterado em decorrência de imprevistos na implantação de todo o empreendimento;
- A cautela em relação à formação do preço pelo proponente leva o mesmo a necessitar de um prazo maior para apresentação da proposta, o que pode aumentar o prazo de execução do projeto;
- Existe uma variação nesta modalidade, o que poderá ser utilizado em projetos onde a incidência de riscos é muito alta, que é o FPIF (*Fixed Price With Incentive Fee*), isto é, o preço é fixo, mas o fornecedor pode receber um incentivo financeiro para atingir determinadas metas.

Algumas das desvantagens, de uma forma geral são:

- O projeto executivo deve estar pronto ou ter informações suficientes para permitir às proponentes orçarem, adequadamente, os serviços o que pode alongar o prazo total do projeto;
- O escopo dos serviços deve estar bem definido, para evitar futuras reivindicações por aumento de custos e prazos;
- A partir da assinatura do contrato, não poderá haver atraso dos documentos de projeto e equipamentos e materiais dando pouca flexibilidade para o cliente executar mudanças.
- Qualquer alteração do projeto, ou escopo inicialmente fornecido, levará à nova negociação de preço e prazo, que alonga a duração do projeto. Há a possibilidade dos preços ofertados serem maiores, se a documentação de projeto não estiver bem definida e se os prazos de entrega de equipamentos e materiais não forem bem coordenados.
- Proporciona pouca flexibilidade ao cliente para mudanças, uma vez que o escopo já está definido, e caso haja alterações, a contratada irá reivindicar adicionais de preço;

- O cliente não tem visibilidade de possíveis problemas gerenciais que possam ocorrer durante a execução da obra, e poderá somente ter o conhecimento dos mesmos tardiamente, o que pode prejudicar o sucesso do empreendimento;
- Pode proporcionar redução de qualidade na obra;
- O nível de risco de atrasos e reivindicações de custos adicionais é elevado;
- O preço ofertado para esta modalidade contratual tende a ser mais alto, uma vez que insere os riscos que neste caso ficam com a parte contratada;
- A alocação do risco 100% na contratada pode trazer resultados adversos para esta, caso a contingência para os mesmos não tenha sido calculada com precisão e os mesmos venham a incorrer.

a. Contrato “Preço Unitário”

Esta modalidade contratual se caracteriza pela contratação através de unidades. Estas podem variar desde itens de trabalho, como setores da obra ou fases da mesma, até unidades, volumes, número de peças, etc.

Em contraste com contratos por preço fixo (*lump sum*), a grande vantagem desta modalidade contratual é que existe uma grande flexibilidade em relação a modificações quantitativas no escopo, ao longo da implantação do empreendimento.

Os preços unitários normalmente seguem um quantitativo apresentado em uma planilha enviada para as empresas concorrentes.

Normalmente utilizado quando os projetos não estão completamente definidos, em um contrato por preço unitário, o risco da formação dos preços unitários é da contratada, no entanto, o risco da variação dos quantitativos de atividades-chaves, é retirado da construtora contratada. Alterações de escopo levam a alterações na lista de Preços Unitários, com a inclusão de novos itens.

Porém, se o levantamento e estimativa de quantitativos inicial forem imprecisos, o preço final estimado será atingido uma vez que o pagamento é realizado nos itens e quantitativos medidos. Desta forma, o valor total do acordo e a quantidade exata de itens a serem

fornecidos não são definidos pelo comprador no momento do fechamento do contrato. Nesta modalidade, os preços unitários são fixos e não podem ser reajustados.

Os pagamentos ao contratado são baseados em uma medição precisa nas quantidades aplicadas em campo, através de metodologia acordada entre as partes. O proprietário possui o custo total do projeto baseado no valor total estimado apresentado na proposta, quando da contratação. Contudo, desvios podem acontecer entre os quantitativos medidos em campo e o quantitativo apresentado em planilha. Desta forma, o proprietário precisa alocar um time em campo para aferir as quantidades.

Se levarmos em consideração que os desvios de quantitativos são produzidos por modificações do escopo, nenhum tipo de erro irá, nesta modalidade, afetar a margem do contratado, uma vez que esta é alocada unitariamente. Então, para esta, fica eliminado qualquer risco proveniente da variação de quantidades, restando, porém, a busca por melhores índices de produtividade de mão-de-obra, perdas de material e do melhor aproveitamento do equipamento com a redução do custo unitário dos serviços, para não só poder aumentar sua margem como também ser competitiva ao formar os preços unitários.

O contrato por preço unitário permite grande flexibilidade, e as variações na quantidade do trabalho podem ser realizadas e toda a implantação re-planejada, se necessário.

Algumas das principais vantagens são:

- Não é necessário ter 100% do projeto executivo, materiais e equipamentos para fazer a contratação o que permite adiantar o início da obra e, portanto, reduzir a duração da implantação do empreendimento;
- Modalidade permite facilidade na negociação para preços de novos serviços, uma vez que os preços unitários já estão estipulados;
- O preço é real (paga-se a quantidade de serviço efetivamente executado);
- Grande flexibilidade para modificações durante a fase de execução.

Algumas das principais desvantagens são:

- Medição trabalhosa, pois, normalmente, existem muitos itens a controlar.

- Necessidade de uma equipe gerencial e de auditoria por parte do contratante.
- As partes passam por constantes negociações de acerto de preço de novos itens de serviços, não previstos inicialmente, o que deixa o processo pouco eficiente.
- Alto risco de ultrapassar a verba do contrato, pois as quantidades são estimadas na fase de contratação, sem que se tenha o projeto executivo totalmente concluído.
- O proprietário não tem um valor preciso e fechado para o projeto, antes que este termine.

b. Contrato “Preço de Custo”

Nesta modalidade contratual, o acordo basicamente é o de pagar o custo realizado do projeto, mais um valor fixo como margem ao contratado (ou algum tipo de taxa variável, como incentivo sobre o custo real da obra). Uma característica relevante, portanto, desta forma contratual é que não há nenhum risco desconhecido ao contratado em relação ao custo da obra, somente aqueles com mobilização, alguns custos indiretos, etc.

Nesta modalidade portanto, a alocação de riscos para o contratado é pequena. Porém, desta forma, o contratado deveria ter custos muito acurados e negociados, assim como uma margem justa, para ser competitivo. Normalmente, é exigido que o contratado, ao submeter o a proposta, justifique o custo de cada item. Desta forma, pode ser verificado se o proponente está cobrando não só um valor a maior mas também, um erro nos custos, de modo que no final da obra, haja um prejuízo real.

O risco é, portanto, alocado no contratante, responsável por possíveis imprevistos e pelo custo final do empreendimento. Os custos podem ser divididos em custos diretos (aplicados diretamente no projeto) e custos indiretos (gastos necessários ao funcionamento da empresa).

Normalmente, esta modalidade contratual é empregada quando não há ainda definição de escopo suficiente para um contrato por Preço Fixo, por exemplo. Neste caso, criam-se mecanismos de governança para acompanhar e auditar os custos incorridos acrescidos de taxa de remuneração do construtor.

Outro motivo para o emprego desta modalidade é que, em contratos de Preço fixo o custo total do empreendimento tende a ser maior, em razão da margem alocada pelos envolvidos, algo que não ocorre nesta modalidade.

Geralmente atribui-se um percentual sobre os custos diretos para a quantificação dos custos indiretos.

Algumas vantagens são:

- Se o proprietário tiver um limite de custo, ele poderá optar por reduzir escopo ao longo do projeto dado a grande flexibilidade que proporciona para modificações no projeto original;
- Esta flexibilidade acomoda mais facilmente a eventual necessidade de obras em ritmo acelerado *fast track*;
- Os projetos não precisam estar 100% completos para a contratação, sendo uma forma de reduzir o prazo final do empreendimento;
- O proprietário tem grande flexibilidade para modificar o projeto, modificar o escopo;
- Existem variações desta modalidade, que podem ser mais atraentes, mas às vezes as mesmas podem estipular uma remuneração de incentivo, caso os valores dos quantitativos forem reduzidos ao longo do projeto. Esta modalidade é comumente denominada de “*Cost Plus Fee*” ou “Preço de Custo mais remuneração de incentivo”;
- Projetos que adotam esta modalidade podem apresentar maior qualidade uma vez que o contratado não está focado na redução de custos de materiais e dos quantitativos ofertados no início para reduzir o preço sem afetar sua margem. Desta forma devem ser empregados em empreendimentos onde restrições de qualidade são relevantes junto ao custo final do empreendimento;
- O custo final pode eventualmente ser menor do que o preço global uma vez que não há alocação de riscos e conseqüentemente não há necessidades de refazer provisões no preço;

- A alocação do risco em ambas as partes resulta em um relacionamento menos adverso entre as partes.

Desvantagens:

- Mesmo nas variações com incentivo, o contratante ainda assumirá todos os riscos em relação ao aumento de custos diretos enquanto que o Contratado pode se arriscar a ter sua margem reduzida, caso o projeto se estenda muito além do esperado;
- Não há conhecimento certo do preço final, o que pode ser uma variável relevante na qualidade do empreendimento;
- Existe a necessidade de grande equipe gerencial de supervisão e controle por parte do contratante;
- Esta modalidade requer um acompanhamento rigoroso por parte do cliente para assegurar que os custos apresentados são corretos e que o contratado está realizando o controle adequado dos mesmos;
- Há a necessidade de auditoria por parte do cliente quando as taxas de incentivo são requeridas;
- Há um incentivo menor pela eficiência;
- Existe um grande risco de o custo final assim como o prazo serem maiores do que o inicialmente planejando o que pode afetar a qualidade do investimento;

c. Preço máximo garantido

Esta modalidade contratual vem se tornando mais usual na medida em que se procura minimizar-se os riscos, evitar reivindicações assim como integrar as diversas áreas, especialmente em projetos de alta complexidade.

Neste caso, assim como em contratos de preço global ou fixo, a contratada assume a realização da obra por um preço estipulado e fixo.

Uma importante característica desta modalidade é que a mesma proporciona uma parceria entre o contratante e o contratado. O Contratante tem um papel ativo durante o processo de construção, pois há um acompanhamento do gerenciamento do custo do projeto por ambas as partes.

As economias que são repartidas proporcionam um trabalho em parceria, e não de adversários. A gestão deve, no entanto, ser muito precisa uma vez que todo e qualquer custo incorrido deve ser enviado ao contratante ou seu representante para a verificação, e este processo deve ocorrer ao longo da obra, de forma sistemática.

A principal característica desta modalidade contratual é o comprometimento de um preço total limite para o projeto, dentro do qual a construtora deverá realizar a obra.

De uma forma geral, é estipulado um limite neste preço total o qual é acordado entre as partes para o projeto. Se o custo final for menor, o valor a ser pago será menor, e pode haver um acordo em relação à redução, isto é, estipula-se um percentual para cada parte do contrato.

Porém, se for maior, será pago o valor Máximo estipulado e caso o valor final for maior do que o estipulado, normalmente o contratado assume o prejuízo.

Neste caso, a forma de pagamento é baseada no custo mais taxa, até o limite determinado. O contratado não tem autorização para faturar nenhum pagamento além do estipulado contratualmente. No caso do valor inicial ter sido acordado através de um preço fixo, é sujeito a um ajuste dentre determinadas circunstâncias, como por exemplo, se o contratante modificar o prazo da obra ou adicionar escopo à obra.

Contratos desta modalidade são usualmente negociados ainda com desenhos preliminares, ou básicos, e não sobre os executivos, pois a intenção é que o custo, neste caso, possa nortear soluções de arquitetura e engenharia. O termo “máximo garantido” é frequentemente tido como o preço máximo a ser pago para a construção daquela edificação, independentemente de revisões de escopo. Esta é uma faceta perigosa que pode levar as indesejáveis reivindicações.

Para que isto não ocorra, devem-se determinar com exatidão as circunstâncias que poderão então, afetar no preço estipulado contratualmente.

Algumas vantagens são:

- Define com precisão o custo total máximo do projeto. uma vez que normalmente o preço já prevê alguns ajustes no projeto, e incertezas.
- Incentiva a construtora a reduzir custos; e a controlar também os prazos aplicados, uma vez que o contratado esta limitado aos limites estipulados.
- No caso de preço máximo com incentivo haverá premiação pela redução dos custos com a preservação da qualidade exigida;
- Exige bom relacionamento entre as partes com o comprometimento pela qualidade dos serviços prestados, promovendo a comunicação e trabalho em time.

Algumas desvantagens são:

- Se o escopo não estiver muito bem definido, haverá uma tendência de se alocar uma margem de risco maior no preço.
- Caso o teto (preço máximo) de um serviço seja atingido ou ultrapassado a contratada arcará com o prejuízo;
- Exige maior acompanhamento da qualidade por parte do contratante;
- Necessidade de auditorias periódicas e rigorosas.
- O contratado pode pagar um valor a mais uma vez que o contratado tende a alocar uma margem maior devido ao risco assumido.
- O contratado pode não ter a experiência necessária para tomar as decisões de engenharia e pode sacrificar a qualidade do projeto.
- Não existe uma forma padrão para esta modalidade, devendo portanto as partes revisar as cláusulas com cuidado.
- Limita a flexibilidade do contratante a realizar modificações no escopo durante a obra.

5. REIVINDICAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar e conceituar o tema reivindicações, causas e consequência, pois, apesar de não ser o foco do trabalho, deve ser compreendido pelo leitor para que se possa ter uma clareza dos riscos da incidência destes e se realize a correlação com as modalidades contratuais abordadas no Capítulo 04.

Como objetivo secundário do presente trabalho, portanto, pretende-se expor algumas considerações em relação ao tema reivindicações, apresentando as principais definições e causas, de modo que seja possível o entendimento de como as características de diferentes tipologias de contratos possam minimizar a incidência das reivindicações em obras de super e hipermercados, foco do trabalho.

5.1. Definição

Primeiramente, é necessário determinar a diferenciação semântica entre conflitos, reivindicações ou pleitos e disputas.

Conflitos neste contexto se iniciam quando, em algum momento durante a execução de um novo empreendimento, na fase de construção, se iniciam diferenças de interpretações ou opinião a respeito de algum fato.

O conflito pode ser benéfico em algumas circunstâncias, uma vez que pode gerar melhores alternativas em planejamento ou soluções de projeto ou construção.

O PMBoK (PMI, 2004) conceitua como reivindicação “uma solicitação, exigência ou declaração de direitos feita por um fornecedor em relação a um comprador, ou vice-versa, para consideração, compensação ou pagamento sob os termos de um contrato legal, como no caso de uma mudança contestada”.

As disputas são aquelas reivindicações que são realizadas por uma das partes porém negadas pela outra. Se a rejeição não for aceita ela se torna uma disputa. As disputas são normalmente resolvidas por mediações judiciais ou arbitragem e contratualmente deve ser estabelecido em que momento a disputa deve iniciar tal processo.

O ato de reivindicar exige o encaminhamento formal à outra parte, pela que se sente prejudicada, de pedido de ressarcimento por ônus incorridos, apresentando tempestivamente e de forma fundamentada.

5.2. Causas das reivindicações

As reivindicações surgem a partir da necessidade de renegociação dos contratos, com o fim de adequá-los a uma nova realidade fática. Em diversas situações, o Contratado se vê face a face com a necessidade de solicitar extensão de prazo ou compensação por custos adicionais ou ambos. (PEDROSA e ROCHA LIMA JR., 1994, p. 2).

As reivindicações, segundo Ahuja (1994) podem ser derivadas de:

- i. Alterações e/ou desvios de documentos contratuais;
- ii. Ações de uma das partes do contrato, como; contratantes, arquitetos e engenheiros projetistas, empreiteiras e fornecedores;
- iii. Complexidade e características do desenho (projeto);
- iv. Motivos de força maior.

A seguir iremos discorrer sobre cada tipo de reivindicação, de acordo com o agrupamento em relação às causas apontadas acima.

5.3. Tipos de reivindicações

Derivadas de documentos contratuais

Conforme já exposto há vários tipos de contratos que prevêm diferentes estratégias contratuais e há inúmeras variações como exposto no capítulo 04. Comentamos já anteriormente, que o contratante é o responsável final pela escolha do método de contratação e o tipo de contrato, e deve atentar para que, em relação ao potencial de ocorrência de reivindicações, este deve estar correlacionado aos seus principais objetivos, os quais são normalmente os listados abaixo:

- i. Metas de prazo;
- ii. Metas de custo;
- iii. Requisitos para manutenção de preço esperado;
- iv. Flexibilidade para fazer mudanças justificáveis;
- v. Determinação e avaliação do risco para transferir a quem melhor puder gerenciá-lo e absorve-lo.

Estes objetivos também se aplicam aos construtores e seu relacionamento com o proprietário, os subcontratados e fornecedores.

Nos contratos de construção, normalmente são descritos os procedimentos a serem acordados para as modificações de contrato enquanto o trabalho está sendo executado. Modificações são facilitadas por cláusulas de “adicionais de contrato” as quais pode considerar prazos, diferentes situações do terreno, suspensão do trabalho e rescisão contratual.

Estas podem ser definidas em basicamente dois tipos (FISK, 1997):

- i. Modificações Diretas:

A modificação se caracteriza quando o contratante direciona o contratado a executar um trabalho que é diferente do especificado no contrato ou é um adicional ao trabalho contratado. Uma modificação direta pode também gerar redução no escopo.

No caso das modificações diretas, não há questionamento sobre a ocorrência da modificação, porém, as reivindicações tendem a ser na quantificação financeira e no impacto no prazo da obra.

- ii. Modificações Construtivas

Uma modificação construtiva é caracterizada por um ato informal autorizando ou direcionando a modificação ao contrato, causada por algum dos motivos listados abaixo, porém, necessária ao bom andamento da obra contratada. Esta modificação deve ser reivindicada por escrito pelo contratado no tempo estipulado pelo contrato. O contratante deve

avaliar a proposta fundamentada na reivindicação de acordo com os parâmetros utilizados para avaliar qualquer tipo de proposta. Os tipos de modificações construtivas incluem:

- Erros nos desenhos, projetos e especificações;
- Interpretação do responsável técnico pela obra;
 - Processo executivo mais oneroso que o previsto;
 - Inspeção imprópria ou rejeição do trabalho;
 - Modificação no método e seqüência construtiva;
 - Impossibilidade ou impraticabilidade de execução no prazo.

As modificações construtivas são as maiores fontes de disputas contratuais, pois a argumentação do contratado normalmente não se apóia nos documentos contratuais e pode ter interpretação subjetiva.

O tipo de contrato e as estratégias de implantação criam o ambiente para as reivindicações e conforme visto anteriormente no capítulo 04 é fato que o contratado assume uma grande parte do risco em contrato de modalidades que consideram um preço fixo enquanto que o contratante assume uma parcela maior de risco em contratos que reembolsam o custo. Dependendo, portanto da estratégia contratual determinada, o contratado pode ser a parte que sofre os desvios financeiros e econômicos e, portanto, é comum a prática de recuperá-lo através das reivindicações.

A linguagem do contrato é frequentemente a origem do problema que leva às reivindicações pela dificuldade em se escrever um acordo que precisamente determina os requerimentos do projeto, e por consequência, é sujeito à interpretação. Ambigüidades surgem pelo uso de cláusulas vagas como “período razoável”, “similar” e “de acordo com a boa técnica”.

Reivindicações pelas ações dos Participantes:

Os arquitetos e engenheiros são os responsáveis pela maior parte deste tipo de reivindicação, segundo Ahuja (1994). Informações incompletas e erros de projetos e/ou nos desenhos são os maiores causadores.

Também podem ser motivos para reivindicações alguns serviços destes mesmos profissionais, como a falha nas revisões de projetos, mudanças solicitadas em visitas, inspeções e ao clarificar dúvidas em desenhos assim como a correção de erros nos projetos.

Uma falha na coordenação do projeto e revisões inadequadas se manifesta em erros, omissões, conflitos de prazos, interferências entre os vários projetistas dos diferentes sistemas, podendo ser grandes causadores de reivindicações.

As reivindicações surgem também por prazos de contrato não realistas, tentativas de acelerar o projeto por compressão do cronograma e desempenho de alguns métodos e custos subestimados durante a fase de contratação da obra.

Uma causa comum de preocupação para os contratados são as falhas nas estimativas dos custos de trabalhos. Muitas vezes é verificado que o preço ofertado na negociação, ou tomada de preços é inferior ao custo projetado e este fato já leva a levar o contratado a futuras reivindicações como mecanismo de recuperação de margens inicialmente projetadas.

Também, dependendo da modalidade contratual, o contratado tenderá a economizar em insumos, levando à qualidade inferior os serviços executados. Isto, por consequência, pode gerar ainda mais reivindicações, pois ao ter que refazer trabalhos ou corrigir materiais com defeitos pode haver atrasos e aumento de custos. (AHUJA, 1994).

O desempenho inadequado de um contratado leva igualmente a desvios de custos e, necessariamente, irá levar este a tentar recuperar os desvios através de reivindicações. Mão de obra e equipamentos, fluxo de caixa inconsistente, problemas de atitudes gerenciais são exemplos de fatores que contribuem para o desempenho inferior dos contratados. O mesmo se aplica aos subcontratados e fornecedores em geral.

Os proprietários normalmente têm responsabilidades contratuais como a necessidade de obter todas as licenças necessárias para a obra e os recursos financeiros adequados ao fluxo de pagamentos acordados, e se isto não ocorrer após a assinatura do contrato, pode ser um bom motivo para reivindicações da mesma forma

Em resumo, toda modificação leva a reivindicações. (FISK, 1997). Conforme descrito anteriormente, estas são inerentes ao processo de implantação de novos empreendimentos de

construção civil. No entanto, é responsabilidade do proprietário evitá-las e quando estas ocorrerem, processá-las da maneira adequada, justa, a qual deve ser regida em contrato.

Reivindicações por motivos de Força Maior:

Clausulas que relatam as Forças Miores ao contrato se referem a ocorrências as quais estão além do controle razoável de cada parte do contrato de construção. Estas são ditas como “Atos de Deus” na literatura americana ou “Causas inevitáveis”. São as reivindicações por condição de clima extremamente severo, inundações, sabotagens, etc.

No Brasil, nos contratos de construção civil, há cláusulas que especificam o que pode caracterizar uma Força Maior.

Reivindicações por alterações de Projetos:

Projetos que são muito complexos, extensos, localizados em áreas muito remotas, realizado em prazo muito pequeno, ou que requerem a utilização de tecnologia de ponta são muito sujeitos a reivindicações.

Projetos executados em regime acelerado, isto é, feitos e emitidos durante a execução da obra também podem ser geradores de reivindicações uma vez que estes tendem a apresentar uma perda na qualidade, em especial na coordenação e interface com outras disciplinas.

Normalmente as modificações enviadas nos projetos são advindas de falhas na coordenação, erros, omissão de informações. Estas modificações podem acrescentar escopo e, portanto, dependendo da modalidade contratual aplicada, podem fundamentar uma reivindicação. A definição da alocação do risco em relação ao projeto será dada pela modalidade contratual, e é imprescindível que haja clareza em relação aos itens reivindicados por ausência de informações ou erros de projetos.

5.4. Avaliação de reivindicações.

Normalmente as reivindicações são pleitos por um aumento de prazo e de custo e cada uma tem causas e conseqüências distintas, e devem ser elaboradas assim como analisadas de forma consistente através de documentação determinada entre as partes, através de cláusulas contratuais.

Os contratos normalmente prevêm cláusulas, de acordo com sua modalidade contratual, que tratam de reivindicações e determinam procedimentos para o tratamento da submissão, análise e compensação e/ou precificação.

Os atrasos podem ser um dos maiores causadores de reivindicações. Um contrato de construção padrão normalmente reconhece os seguintes atrasos (AHUJA, 1994):

- i. Atrasos que podem ser justificáveis, isto é, aquelas solicitações pelos proprietários ou contratantes, ou pelas próprias ordens de modificações;
- ii. Atrasos compensáveis, isto é, aqueles que garantem ao contratado, contratualmente, uma extensão de prazo ou compensação adicional;
- iii. Atrasos não justificáveis, que são aqueles causados por eventos que poderiam ter sido gerenciados pelo contratado de modo a evitá-los.

Atrasos não podem ser confundidos com os conceitos de suspensão ou interrupção dos trabalhos. Suspensão é uma paralisação de trabalho temporária que pode ou não atrasar o projeto. Interrupção é a alteração do fluxo de trabalho planejado do contratado, porém não deve envolver nenhum atraso.

Avaliações de reivindicações por atrasos são complexas, pois envolvem as análises de atrasos concomitantes, a contribuição de cada atraso para o impacto total no prazo assim como a análise do impacto decorrente do atraso de uma atividade em outra atividade relacionada indiretamente.

Deve se proceder com uma revisão cuidadosa que irá demonstrar que a atividade pode ter consumido sua folga, porém não estendeu a duração total do projeto e neste caso não deveria caracterizar uma reivindicação por aumento do prazo.

Porém esta análise deve também considerar outros impactos, pois é comum admitir-se, por exemplo, que se não houver aumento de prazo a modificação não justifica alteração de custo. Este argumento pode não ser válido uma vez que para não haver nenhum atraso, o cronograma certamente foi otimizado e deve ter retirado eventuais folgas.

Estes aspectos devem estar alinhados com a estratégia contratual adotada e com o processo determinado em suas cláusulas, porém, como já relatado, podem ser subjetivos e desta forma

devem ser tratados de forma sistêmica e através de metodologia que deve ser clara a todos desde o início das atividades de construção.

Modificações normalmente afetam a utilização dos recursos e a produtividade em um projeto e a consequência pode ser desvio de prazo e custo.

Porém, estes muitas vezes não são explícitos e necessitam mais do que simples apresentações de registros de material, mão de obra e equipamentos. Se todos os dados necessários são coletados, o processo afetado pode ser simulado e os resultados podem ser utilizados como um documento para a reivindicação.

5.5. Estabelecimento de uma reivindicação

As reivindicações podem ser estabelecidas pelos seguintes métodos (Ahuja, 1997)

- i. Negociação
- ii. Comitês de revisão de disputas
- iii. Mediação
- iv. Arbitragem
- v. Litígio

A negociação envolve duas partes que acordam em comunicar-se uma com a outra e tomar decisões. As partes chegam a um acordo e efetivam o aditivo contratual. A negociação entre as partes constitui o processo menos formal, além de mais rápido e mais barato; no outro extremo, o julgamento por tribunal é o mais formal, demorado e caro. No Brasil, é relativamente recente a utilização de processos alternativos de solução de disputas, entre eles a mediação e a arbitragem. Qualquer que seja o processo, a negociação é o único em que as partes atuam sem o auxílio de uma terceira parte neutra. (RICARDINO, 2009)

Os comitês para revisão de disputas podem ser formados no início do projeto e perdurarem durante toda a construção. Este comitê consiste em profissionais da indústria da construção especialistas os quais propõem recomendações para o acerto de cada disputa.

Manter um comitê não substitui os métodos de decisão do contratante, porém é um passo intermediário que objetiva evitar procedimentos mais caros e menos satisfatório para a resolução das reivindicações e disputas. A decisão do comitê porém pode não ser a final.

Para o processo de provisão de uma mediação é usualmente prevista pelo contratado uma terceira parte neutra age como um comunicador e facilitador na medida em que as partes tomam as decisões, porém esta decisão pode não ser a final.

A arbitragem é estipulada pelo contratado ou pela lei ou simplesmente acordada pelas partes. Neste caso uma terceira parte neutra age como o decisor em um painel que consiste de representantes dos dois lados da disputa.

A decisão pelo árbitro é final e compromete as duas partes. O contrato deverá prever, em cláusula própria de resolução de controvérsias, os passos e os prazos de condução da mediação e da arbitragem, indicando para este último processo, a Câmara escolhida, a eleição dos árbitros e a legislação aplicável, entre outras disposições.

No Brasil, a arbitragem foi consolidada em setembro de 1996, pela Lei n. 9.307, mas somente se tornou aplicável aos contratos administrativos em dezembro de 2004. (RICARDINO, 2007)

O procedimento mais oneroso para a resolução de disputas é o litígio. Normalmente não há um vencedor e a decisão é apresentada pelo juiz de direito, a qual é final e compromete as partes. Apesar das dificuldades de todos os métodos alternativos a este, normalmente estes são preferidos ao litígio devido à demora e ao custo do processo.

5.6. Administração Contratual e Reivindicações

A Administração Contratual, como ferramenta de gerenciamento, vem se tornando um instrumento cada vez mais importante para a obtenção de resultados positivos nos contratos. Esta seria uma das principais partes do processo do controle e gerenciamento das Reivindicações, pois a prática permite que se previna uma reivindicação ou estar preparado para a mesma, caso seja inevitável. As vantagens obtidas através da prática da Administração Contratual são muitas, entre elas, a possibilidade de se prevenir de uma reivindicação, bem como estar preparado para ela caso esta seja inevitável.

Segundo Qualharini et al (2000), mesmo com a preocupação contínua de se desenvolver uma delegação planejada e um sistema de comunicação interno bastante funcional, muitas vezes, a falta de experiência da equipe, ou mesmo o próprio dinamismo do projeto aliado a descentralização física e filosófica da organização ocasionam falhas graves de administração contratual que podem gerar resultados insatisfatórios.

Conseqüentemente são elaboradas as reivindicações ou pleitos contratuais, que podem ser até inconsistentes devido a estas falhas metodológicas de administração contratual durante o processo produtivo, tais como a ausência de documentação técnica, juridicamente e contratualmente validada, que possa sustentar suas alegações.

A Administração Contratual é simultaneamente, uma atividade burocrática e indispensável, porém, esta é que garante o sucesso da execução de um contrato. Importante ressaltar que sua prática não resolve possíveis erros na contratação e nem de planejamento, não sendo a solução para contratos decorrentes de oportunidades mal avaliadas. A metodologia de Administração Contratual representa o total conhecimento e entendimento do contrato, de suas cláusulas e sua representatividade enquanto ferramenta. É imprescindível que o gestor do contrato tenha o conhecimento detalhado a respeito das características da modalidade aplicada assim como processar de forma metodológica seus direitos e deveres.

Além disso, o profissional que se dedica à prática desta metodologia deve ter a devida competência e liderança para estruturar procedimentos de difícil cumprimento durante a execução dos serviços bem como identificar oportunidades ou problemas que possam gerar compensações futuras.

Os objetivos principais da administração contratual visam à obtenção de bons resultados decorrentes de um processo produtivo vinculado a um contrato.

O programa de Administração Contratual engloba (RICARDINO, 2009):

- i. O controle das obrigações;
- ii. O diligenciamento;
- iii. A sistematização da informação;
- iv. A coordenação de interfaces;

v. O registro.

O objetivo da Administração de Contrato é assegurar a conformidade dos termos e condições contratuais, ao longo da execução do contrato e até o seu encerramento.

Considerando esse objetivo, e não obstante a provável ocorrência de fatos imprevistos e imprevisíveis ao longo da execução do contrato, a parte contratada atua para assegurar que o resultado econômico-financeiro do contrato se verifique na medida da sua expectativa original. Para isso, de acordo com Ricardino (2009) é necessário que a parte contratada:

- i. Cumpra com as obrigações assumidas em contrato, bem como exija da parte contratante o cumprimento das suas;
- ii. Exija o cumprimento das obrigações dos seus fornecedores subcontratados, bem como cumpra as assumidas com eles;
- iii. Solucione eventuais conflitos, o mais rapidamente possível, evitando que o contrato

Realizada a contratação, para estabelecimento de um programa de administração contratual interessam, em especial, as informações provenientes da análise e interpretação do contrato celebrada entre as partes contratante e contratada, as etapas do caminho crítico da execução do empreendimento, as obrigações recíprocas assumidas em contratos com os principais fornecedores (subcontratados), os esclarecimentos prestados pela contratante durante a licitação e as qualificações e condicionamentos constantes da proposta apresentada à contratante, bem como aqueles resultantes de negociação para assinatura do contrato.

De acordo com um estudo no mercado de construção civil no Canadá, realizado entre 1990 e 1994, concluiu-se que a eficiência do contrato esta mais no processo utilizado na sua administração do que nas cláusulas propriamente ditas. (HARTMAN 1994).

Isso nos leva a enfatizar que, além da adoção da melhor estratégia de contratação, de acordo com as premissas do empreendimento e proprietário, há que se desenvolver a correta administração contratual de acordo com modalidade contratual o que ira garantir a eficiência na contratação e sucesso do projeto, igualmente.

6. ESTUDO DE CASO

6.1. O Levantamento de Campo

Conforme destacado no Capítulo 01 do presente trabalho, existe a real necessidade de se conter um aumento do investimento inicial na fase de implantação de empreendimentos de super e hipermercados, isto é, um maior controle dos pleitos contratuais ou reivindicações, os quais podem trazer danos à obtenção da qualidade do investimento esperada.

O trabalho busca demonstrar que este controle pode ser obtido através da estratégia de contratação e modalidade contratual aplicada na fase de planejamento do empreendimento e a sua correta administração contratual na fase de execução.

O Estudo de Caso, que aqui se caracteriza por um Levantamento de Campo, tem como principal objetivo obter um conjunto referencial de informações advindas de empresas fornecedoras de serviços de obras de construção civil para empreendimentos do setor varejista.

Esta obtenção de dados, conforme relatado no Capítulo 02 – Metodologia deu-se através de um levantamento de campo, realizado por amostragem, através da aplicação de um questionário contendo questões que envolvem o tema “modalidade contratual” e “reivindicações”. A amostragem é necessária porque em geral, não é prático ou viável buscar informações de cada membro de uma população. (REA, PARKER, 2000, p. 107)

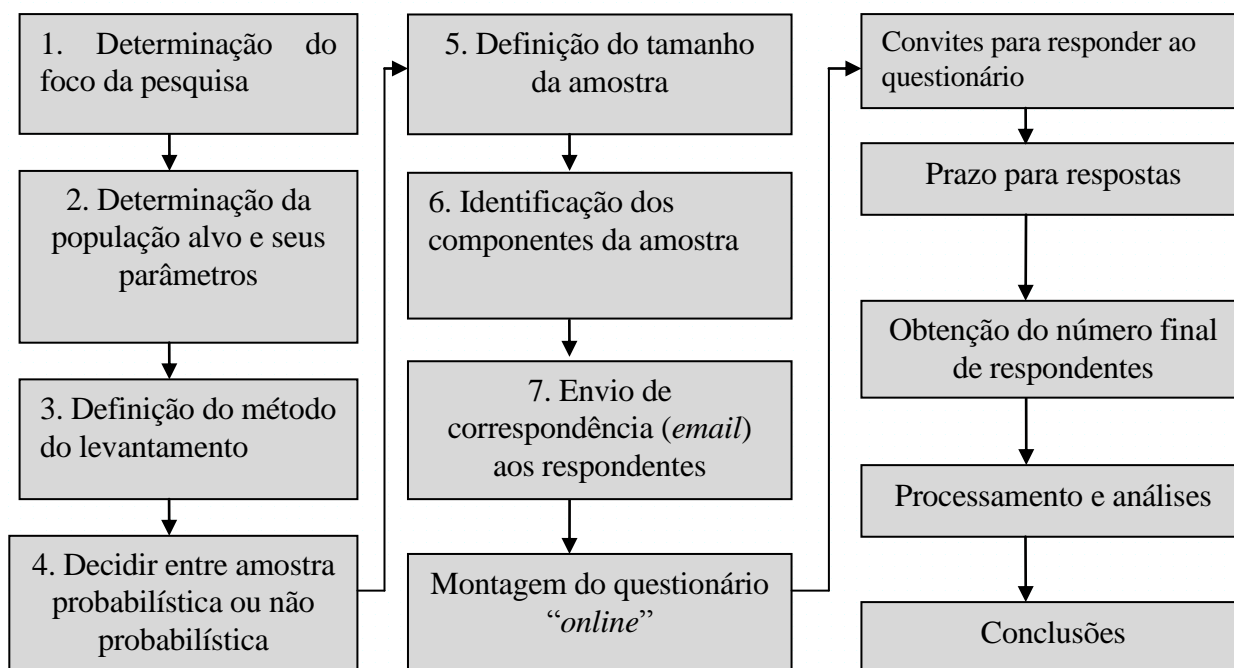
O estudo empírico de caráter qualitativo e exploratório, aplicado através deste Levantamento de Campo visou a obtenção de indicadores que, dentro da amostragem obtida, pudessem referenciar um entendimento de como está a conjuntura do tema dentro do mercado atual, e cujos dados fossem capaz de subsidiar algumas das conclusões juntamente com aquelas retiradas da literatura utilizada que gerou o embasamento teórico dos Capítulos anteriores.

A intenção prioritária deste levantamento de campo foi, portanto, de subsidiar o foco da pesquisa, isto é, compilar alguns dados que possam auxiliar na conclusão de que a estratégia de contratação através da modalidade contratual adotada possa maximizar o sucesso do

empreendimento, em relação ao controle de incidências de reivindicações do ponto de vista do contratante.

6.1.1. Estrutura do levantamento

Para se atingir o objetivo desejado, o levantamento de campo foi estruturado de acordo com as etapas representadas na figura abaixo:



A pesquisa visava obter:

- Uma amostra do perfil das empresas de construção civil que executam obras em regime acelerado;
- Os setores que comumente demandam este tipo de serviço (comercial, industrial, residencial, turismo);
- As características de uma obra de um novo empreendimento dentro do setor estudado do ponto de vista das respondentes;
- As modalidades contratuais mais comumente aplicadas;
- Dados sobre incidência de reivindicações e um entendimento da natureza das mesmas.

Desta forma, as etapas apresentadas na figura anterior foram delineadas a partir do objetivo a ser atingido, foco da pesquisa.

Para um melhor entendimento da condução e desenvolvimento do levantamento de campo, iremos discorrer sobre alguns conceitos relacionados com cada etapa assim como apresentar seus resultados.

6.1.2. População e Amostra

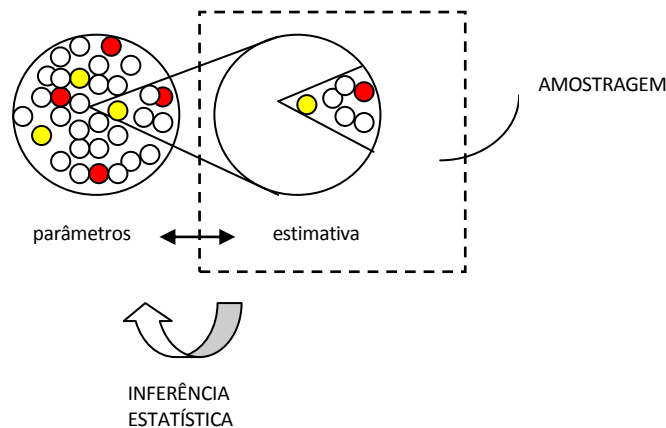
A **População** a ser pesquisada ou o **universo** de uma pesquisa é definida como o conjunto de unidades ou elementos com pelo menos uma característica em comum observável o qual se deseja estudar isto é, os conjuntos de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa fossem válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições. (BARBETTA, 1995 p. 41)

Um pesquisador comumente trabalha com uma parte da **população**, dado as dificuldades ou inviabilidade de se utilizar a população inteira. Esta parcela da população é determinada de **amostra**.

Isto significa que em pesquisas científicas, em que se deseja conhecer algumas características de uma população, também podemos observar apenas uma **amostra** de seus elementos, e então, com base nos resultados desta, obter valores aproximados, ou estimativos, para os parâmetros de interesses (BARBETTA, 1995 p. 41). **Parâmetros** são as medidas que descrevem (ou sintetizam) as características da população. (BERNI, 2002).

A amostra será, portanto a representação de um microcosmo aproximado da população e o processo de cálculo de seu tamanho e a seleção de seus elementos é conhecida como **amostragem**.

A finalidade principal da **amostragem** é poder fazer generalizações sobre uma população com base em um subconjunto, cientificamente selecionado, dessa população. (REA, PARKER, 2000) Quando, a partir de uma amostra, calcula-se a partir de uma abordagem estatística que mensure a magnitude de certo **parâmetro**, tem-se uma **estimativa**. Portanto, em uma pesquisa os percentuais determinados são sempre **estimativas**.



Há dois fatores inter-relacionados, que devem ser especificados antes de se prosseguir com a seleção do tamanho de uma amostra: **nível de confiança** e **intervalo de confiança**. O **nível de confiança** é o risco de erro que o pesquisador está disposto a aceitar no estudo. Dados os requisitos de tempo, orçamento e a magnitude das consequências de se tirar conclusões erradas da amostra, o pesquisador determina o **intervalo de confiança**. (REA, PARKER, 2000, p. 122). Trata-se do intervalo de valores em torno do parâmetro amostral, no qual se julga, com o risco conhecido de erro, estar o parâmetro da população.

Nestas circunstâncias, o resultado do processo de mensuração exercido sobre a **população** consiste num conjunto de **parâmetros**, ao passo que as medidas obtidas a partir da **amostra** são chamadas de **estatísticas**. A **inferência** é o instrumento de generalização das propriedades investigadas na **amostra** para toda a **população**.

A primeira consideração para se obter uma **amostra** é a especificação da unidade de análise, isto é, o indivíduo, ou grupo, objeto ou instituições.

A fim de se realizar o proposto estudo de caso, foi levantada a possibilidade de uma empresa do setor de varejo ceder a lista de empresas participantes dos processos de concorrência para lojas de super e hipermercados.

A empresa selecionada não se opôs a concessão dos nomes destes fornecedores, e portanto, foram obtidos 325 nomes de empresas que possuíam uma característica em comum: todas são fornecedoras de serviços de construção civil para empresas do setor de varejo e possuíam cadastros naquela empresa. Portanto, esta é a população considerada para a pesquisa do presente trabalho.

6.1.3. Seleção e Tamanho da Amostra

Rea e Parker (2000) denomina **população útil**, aquela que é uma definição operacional de uma representação da população geral e na qual o pesquisador é razoavelmente capaz de identificar uma lista tão completa quanto possível de membros desta população.

Os métodos de amostragem podem ser classificados em **amostragem probabilística ou não probabilística**.

Na primeira, a probabilidade de qualquer membro da população útil selecionada fazer parte da amostra final é conhecida, o que significa um conhecimento extenso e completo da composição e do tamanho dessa população. (REA, 1997 p. 141)

Na **amostragem não-probabilística**, o processo de seleção não é formal, o conhecimento da população útil é limitado e, portanto, a probabilidade de se selecionar qualquer unidade da população não pode ser determinada.

A característica essencial da **amostragem não-probabilística** é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra e desta forma não há a certeza de que a probabilidade de seleção é igual entre os entrevistados em potencial. Portanto os dados da amostra não podem ser usados para qualquer generalização além da mesma, porque o grau de erro de amostragem a ela associado não pode ser estimado sem a hipótese de normalidade. (REA, PARKER, 2000 p.149). Porém, segundo o mesmo autor, o uso de uma **amostra não-probabilística** pode gerar rapidamente uma compreensão preliminar de algumas das questões-chave subjacentes ao estudo de pesquisa, além de esta amostra ser o principal meio pelo qual os pesquisadores pré-testam e refinam seu instrumento de pesquisa.

Conforme já relatado, a população para a presente pesquisa foi formada por este conjunto de empresas fornecedoras cadastradas no banco de dados.

Dentre estas empresas, foi determinada uma **amostra não-probabilística por conveniência**³⁴, isto é, dentre o banco de dados de empresas cadastradas cedido, foram selecionadas apenas as empresas que estão sediadas na região do sudeste e no sul do país, pois

³⁴ Amostragem não-probabilística por conveniência: É a técnica de seleção de amostra na qual os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata. REA, PARKER, 2000 p.150)

a grande maioria das empresas cadastradas possuía sua filial nestas regiões. Também se optou por esta segregação inicial, pela facilidade para a obtenção da resposta uma vez que a grande maioria das mesmas já vinha prestando algum tipo de serviço para a empresa contratante, o que aumenta a probabilidade da mesma em responder a pesquisa.

Portanto, dentre as 325, foram selecionadas então, da forma descrita acima, 103 empresas para que formassem a amostra a ser estudada.

O questionário foi elaborado em *site*³⁵ específico e os correios eletrônicos foram enviados para todos os endereços registrados. Todos receberam o envio do convite, porem, não há conhecimento se os “filtros de *spam*”³⁶ segregaram e diminuíram as chances do respondente em verificar a mensagem de correio eletrônico.

A pesquisa ficou no ar durante 90 dias, e neste período, foram obtidos 40 respondentes, sendo assim, obtivemos o retorno de 38% do número inicial da amostra.

De acordo com os conceitos e cálculos através das equações demonstradas no Anexo A do presente estudo, podemos verificar o nível de confiança atingido por este número de respondentes se configurou em 92% com um erro amostral de 10,9%. Isto significa que, nesta pesquisa, com esta amostra formada por 40 respondentes, temos 93% de confiança de que o erro entre amostra e a população real esta em até 10,9%.

De uma forma geral, o intervalo de confiança não deveria exceder 10% e o nível de confiança desejado pelos pesquisadores é normalmente entre 95% e 99%. (REA, PARKER, 2000 p. 126).

Porém, em função da natureza da pesquisa assim como da amostra, que pretende apenas subsidiar o foco do trabalho e não gerar generalizações entende-se que o nível de confiança e erro amostral determinados são satisfatórios para o objetivo da presente pesquisa.

³⁵ *Site*: Sítio ou localização eletrônica na *internet*.

³⁶ Filtro de *spam*: Filtro instalado em programas de correio eletrônico para se evitar o recebimento de mensagens indesejadas.

6.2. Condução do Levantamento

6.2.1. Método selecionado

O Levantamento de dados em questão deveria ser realizado a partir de fontes primárias, isto é, quando os dados são coletados diretamente pelo pesquisador.

Portanto, adotou-se o método de obtenção de dados através de questionários que foram respondidos diretamente pelos diretores ou gerentes das empresas participantes, isto é, que fizeram parte da amostra.

É importante mencionar que, para que não houvesse nenhum tipo de viés nas respostas, além de não ser divulgada a identificação do remetente, uma vez que o convite para a participação da pesquisa foi enviada através do *site* específico, não havia também nenhuma forma de identificação da empresa respondente. Os convites não mencionaram quem era o pesquisador, somente identificou a pesquisa e o teor da mesma.

6.2.2. Estruturação e aplicação do Questionário

Nos estágios iniciais de um processo de estruturação do questionário, é importante determinar as questões relevantes que acompanham a finalidade do estudo.

Para se atingir este objetivo, foram elaboradas questões que buscavam dados relevantes e que acompanhassem a finalidade do estudo.

Estas questões que buscavam dados a respeito inicialmente do perfil das empresas respondentes, das principais obras que fazem parte do portfólio das empresas representadas pelos respondentes, principalmente caracterizadas pelos seus prazos. Foram ainda elaboradas questões que objetivaram o entendimento a respeito das modalidades contratuais aplicadas na maioria (mais do que 50%) das obras contratadas pelas empresas participantes.

As questões buscavam também dados qualitativos e quantitativos em relação à incidência de reivindicações de modo que fosse possível o entendimento de como os contratos se comportam em relação a este item.

O questionário procurou ser claro, abrangente e envolvente, sem realizar uma extensão excessiva e sem ser invasivo, na busca de dados normalmente não divulgados.

A estrutura geral do questionário, apresentada no apêndice A, mostra sua organização em seis partes, totalizando em um número de vinte e nove questões.

6.3. Processamento e análise

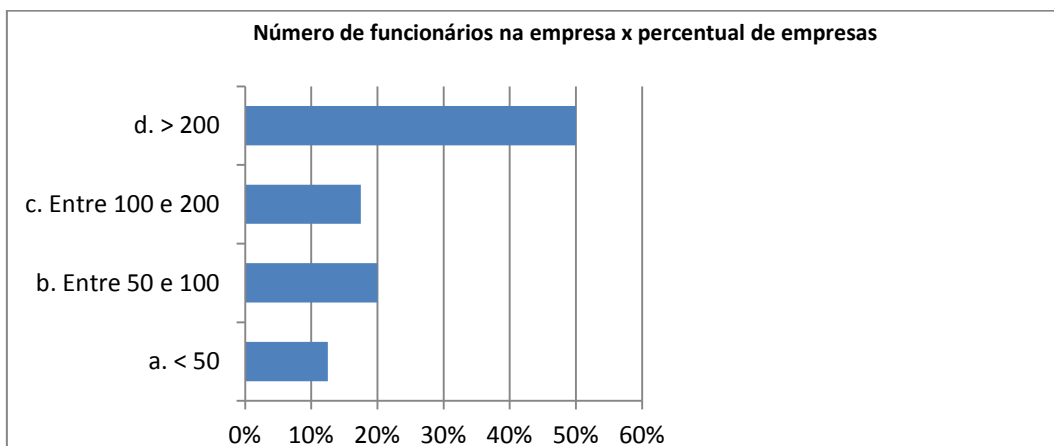
Nesta parte deste capítulo, pretende-se demonstrar os resultados obtidos assim como as análises que resultaram do levantamento dos mesmos.

Parte I - Perfil das empresas

Um dos objetivos da pesquisa que se procedeu era de identificar o perfil das empresas construtoras que prestam serviços àquelas do setor varejista, sobretudo que operam super e hipermercados. As quatro primeiras perguntas, constantes na Parte I do questionário buscam retratar as empresas que responderam isto é, que constituíram a amostra, para se pudesse ter um conhecimento de como se configuram a maioria da amostra. Esta é relevante não só para entender a representatividade como também para o entendimento do quanto estas empresas estão preparadas para a atuação neste setor.

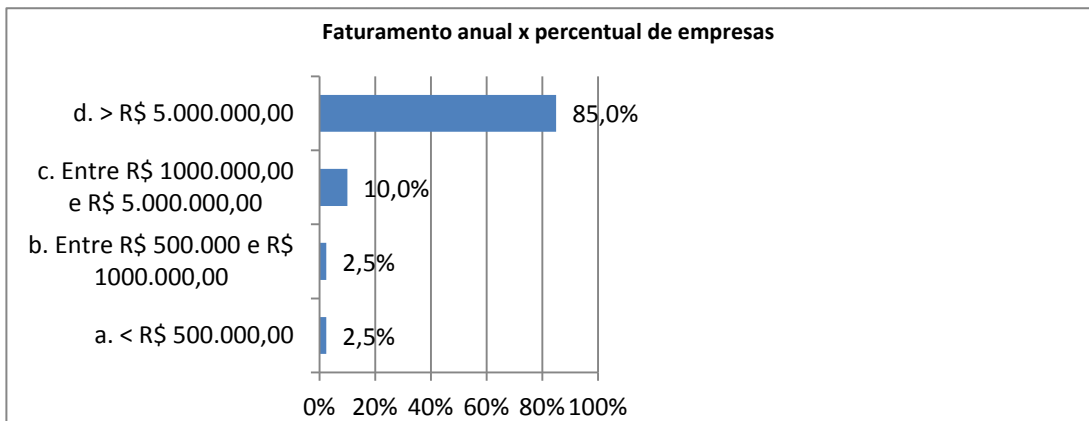
O gráfico 01, abaixo, nos mostra que a maioria da amostra se constitui por empresas do ramo de construção civil de porte similar em relação a número de funcionários.

Gráfico 1 – Perfil da empresa em relação a número de funcionários



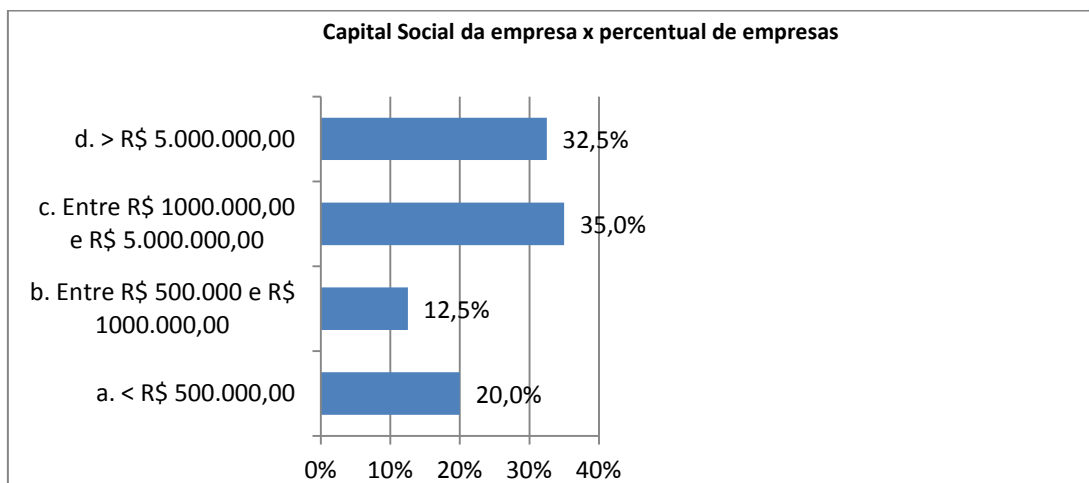
Os dados apresentados no próximo gráfico abaixo nos demonstram que 85% das empresas respondentes possuem seu faturamento anual acima do valor indicado, algo que relata que a amostra é homogênea em relação ao patamar do faturamento mínimo alcançado anualmente.

Gráfico 2 – Perfil da empresa em relação ao faturamento anual



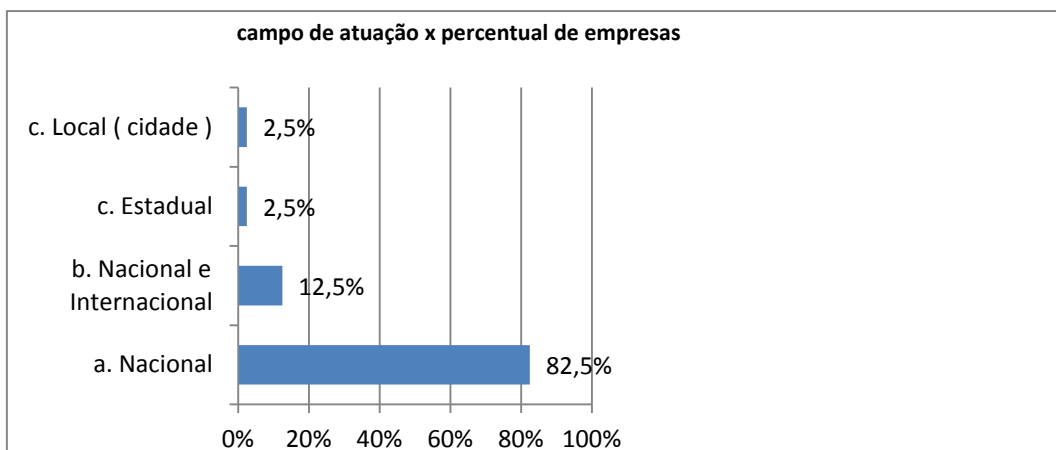
Em relação ao Capital Social das empresas respondentes, demonstrado no Gráfico 3 abaixo, temos que cerca de 32% das empresas da amostra possuem um capital social acima de R\$5.000.000,00.

Gráfico 3 – Perfil da empresa em relação ao capital social



Em relação à extensão da atuação das empresas participantes da amostra, tivemos que 82% das mesmas atuam a nível nacional, e em segundo lugar temos a participação de 12,5% destas em outros países também. Desta forma, a amostra também indica uma tendência à homogeneidade das empresas, em relação ao mercado atuante.

Gráfico 4 – Perfil da empresa em relação ao campo de atuação

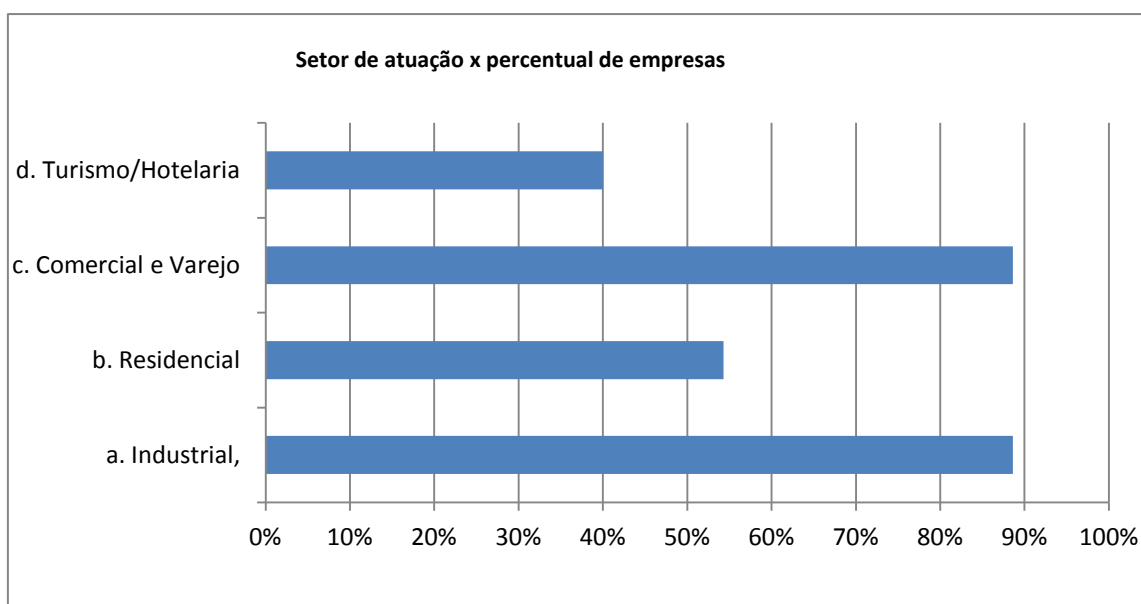


Através dos dados obtidos desta parte do questionário, demonstrados resumidamente na tabela 01, concluímos, portanto que a amostra apresenta uma homogeneidade em relação ao seu porte de funcionários, financeiro e seu campo de atuação, isto é, metade das empresas possui um número maior de 200 funcionários, e a maioria concentram sua atuação a nível nacional, fatura acima de cinco milhões de reais e possui um capital social entre um e cinco milhões de reais.

Parte II – Características da atuação das empresas

Ainda com o objetivo de coletar dados a respeito do perfil das empresas componentes da amostra, buscando um entendimento a respeito da atuação das mesmas e as características das obras que comumente fazem parte da carteira das mesmas, a Parte II do questionário visou identificar onde e como as empresas atuavam no momento da pesquisa, com o intuito de compreender o setor que mais se destaca na carteira de contratos destas empresas.

Gráfico 5 – Perfil da empresa em relação ao setor de atuação



Esta questão permitia que fosse assinalada mais de uma resposta.

A primeira constatação é em relação ao setor de atuação das empresas respondentes, 84% das mesmas atuam no setor de comercial e varejo assim como no setor industrial. O setor residencial também se destacou uma vez que mais que 50% das empresas também atuam no mesmo. A atuação no setor de turismo e hotelaria também é relevante (40%). Isto nos leva a constatação de que as empresas participantes da amostra têm um perfil bastante similar em relação à atuação no setor do varejo e indústria e que também se diversificam suas obras atuando relevantemente nos outros setores indicados também. A atuação nos outros setores também as caracteriza como empresas que possuem uma carteira diferenciada e desta forma, estão preparadas para atuar com diferentes serviços, prazos e margens.

Foi demonstrado através do gráfico anterior, que a maioria das empresas pulveriza sua carteira de clientes entre os setores citados. Uma das questões visava o entendimento do porque as empresas buscavam atuar em mais de um setor ou não. Procurou-se saber se o motivo seria pela oportunidade em específico de algum cliente, o que promoveu a motivação a atuar em mais de um setor, ou simplesmente pelo comportamento do mercado, isto é, por não haver demanda em determinados setores, a empresa optaria por atuar em outros somente por uma questão de sobrevivência. A necessidade de diversificação seria justamente um motivo oposto ao da necessidade de especialização.

Conforme demonstrado no Gráfico 06, a maioria delas justifica esta atuação por requerer a diversificação no mercado. Isto caracteriza as empresas como versáteis, algo que pode ser explicado pelo próprio mercado da construção civil, que nos últimos anos não apresentava uma demanda homogênea e determinados setores e que desta forma, motivou as empresas a se configurarem assim desta forma.

Gráfico 6 – Perfil da empresa em relação ao setor de atuação

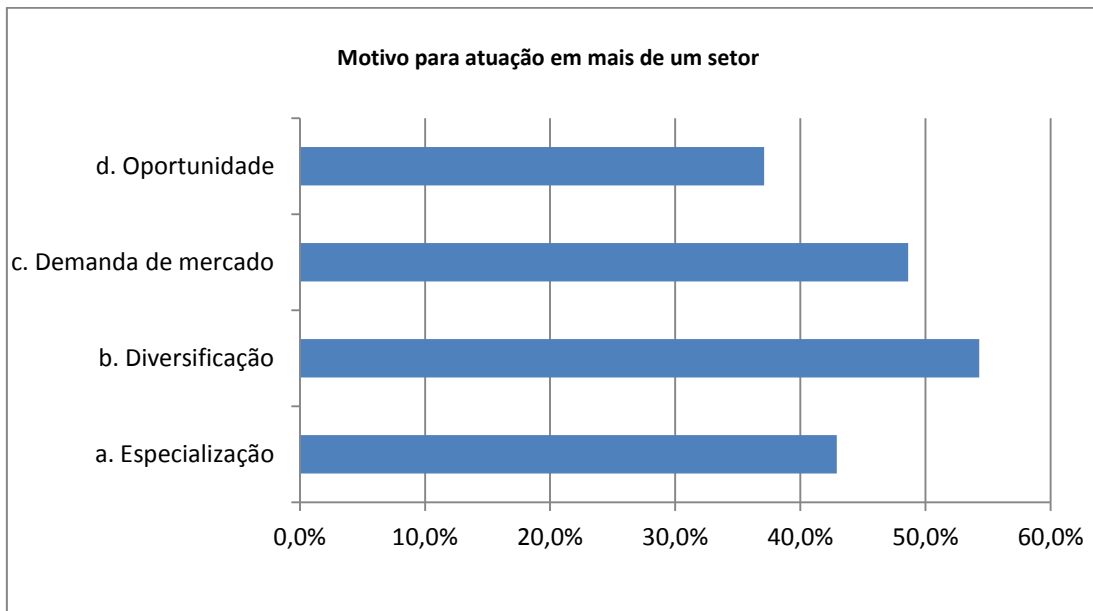
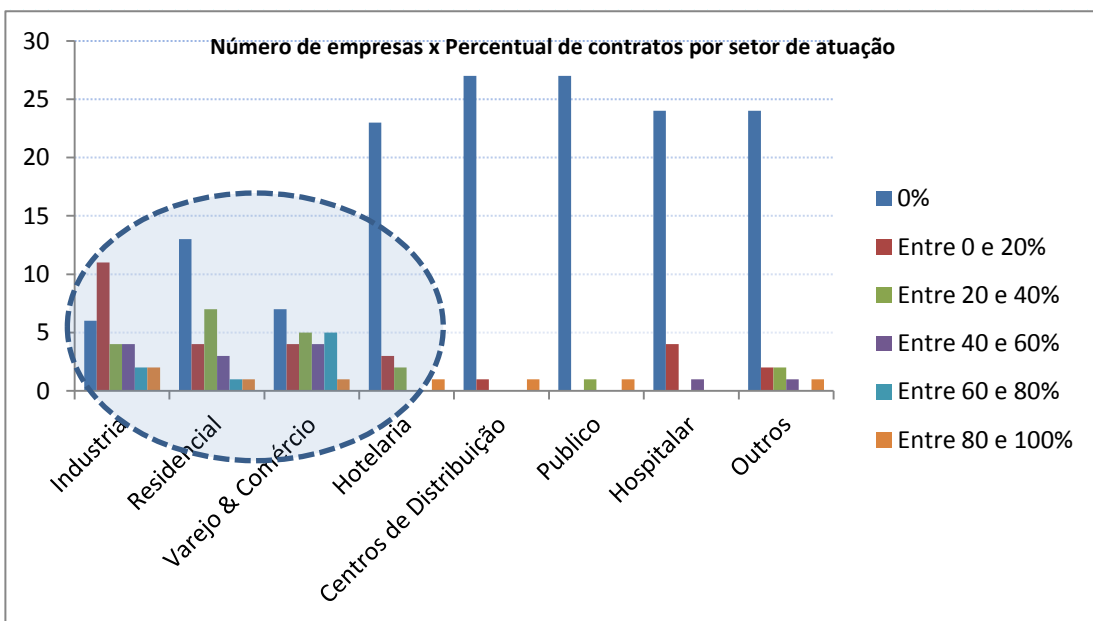


Gráfico 7 – Percentual de contratos por setor



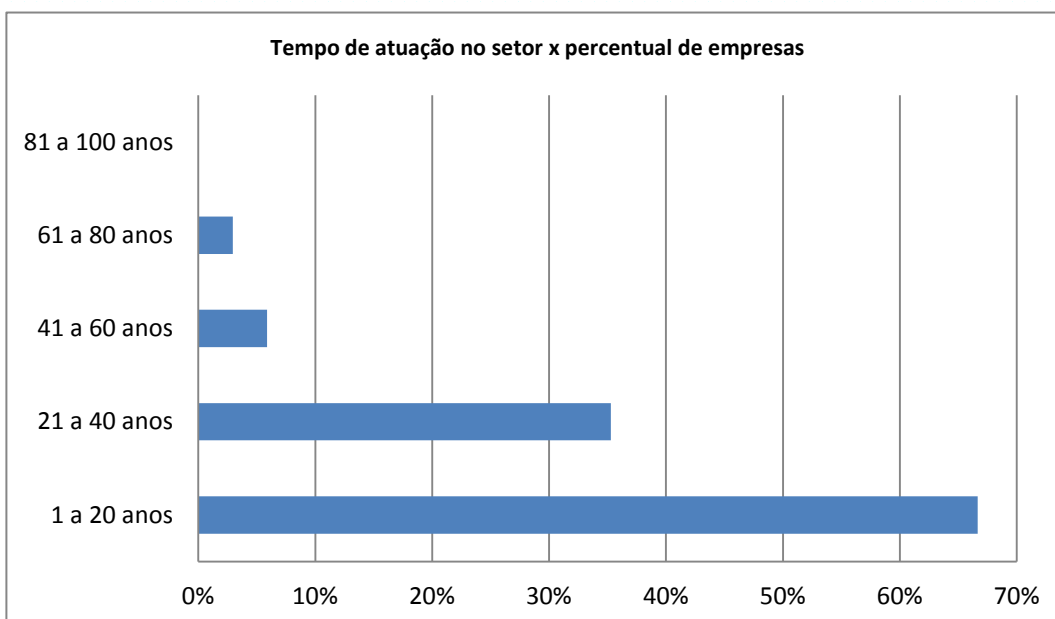
Através do gráfico acima, é perceptível que os contratos de serviços de construção das empresas respondentes se concentram nos setores da indústria, varejo e comércio e residencial. Através deste pode-se ler que o setor hospitalar também se destaca, uma vez que dentro da amostra aproximadamente 05 empresas possuem até 20 % de sua carteira em contratos para este setor. Nota-se que um número expressivo de empresas dentre as respondentes possui entre 20% a 100% de seus contratos no setor de varejo e comércio porem muito poucas realizam em 80% a 100% dos seus contratos somente neste setor.

Também nota-se uma concentração de contratos nos setores de indústria apontando que a maioria destes representa em até 20% da carteira de contratos.

Esta questão foi respondida por 36 empresas, 04 ignoraram, porém dos 36 respondentes, 07 respostas não possuíam dados quantitativos. No total foram 29 respostas para o gráfico acima.

Para o melhor entendimento de se esta diversificação era recente ou não, solicitou-se que as empresas relatassem desde quando atuavam nestes setores, demonstrado no Gráfico 08. Esta questão era aberta e sendo assim, obtivemos distintas respostas, porém estas puderam ser graduadas nas escalas apresentadas no gráfico abaixo. Como a grande maioria apontou que atuava nos setores desde sua fundação, conclui-se que as empresas já nasceram sem o objetivo de se especializar em determinado setor.

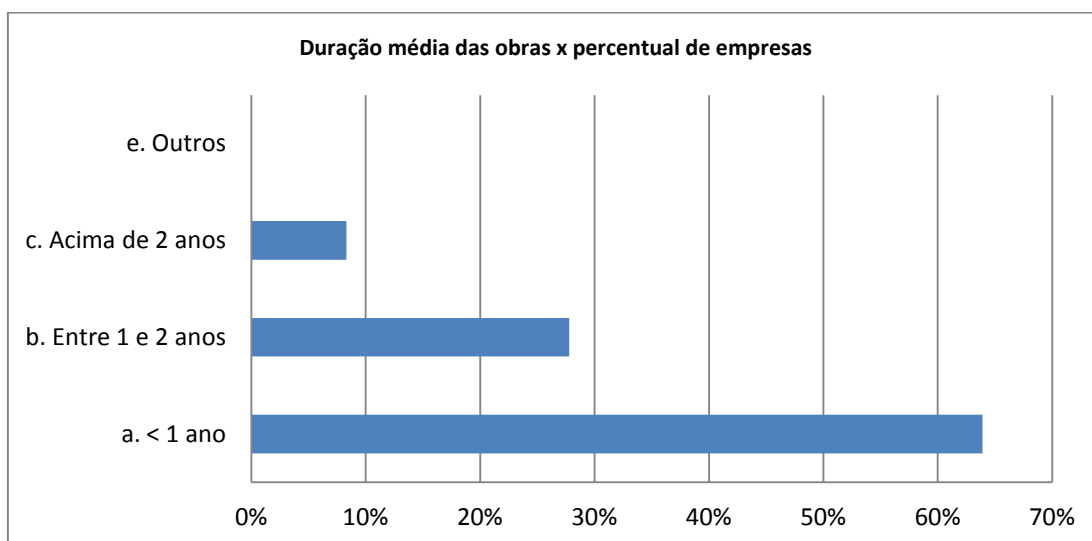
Gráfico 8 – Tempo de atuação



Outro objetivo da pesquisa proposta, conforme relatado no início deste capítulo era também de se obter dados a respeito das obras que fazem parte da carteira das empresas respondentes.

Pelo gráfico abaixo, o qual relata o perfil das obras em relação à duração das mesmas, 64% das empresas atuam em obras que duram menos do que 01 ano, também representando uma similaridade na maioria da amostra nesta variável. Apenas 8,3% trabalham com obras com duração acima de 02 anos. Isto indica que, apesar de as obras estarem pulverizadas entre distintos setores, a grande maioria das obras possui duração de até no máximo 01 ano.

Gráfico 9 - Duração média da maioria das obras

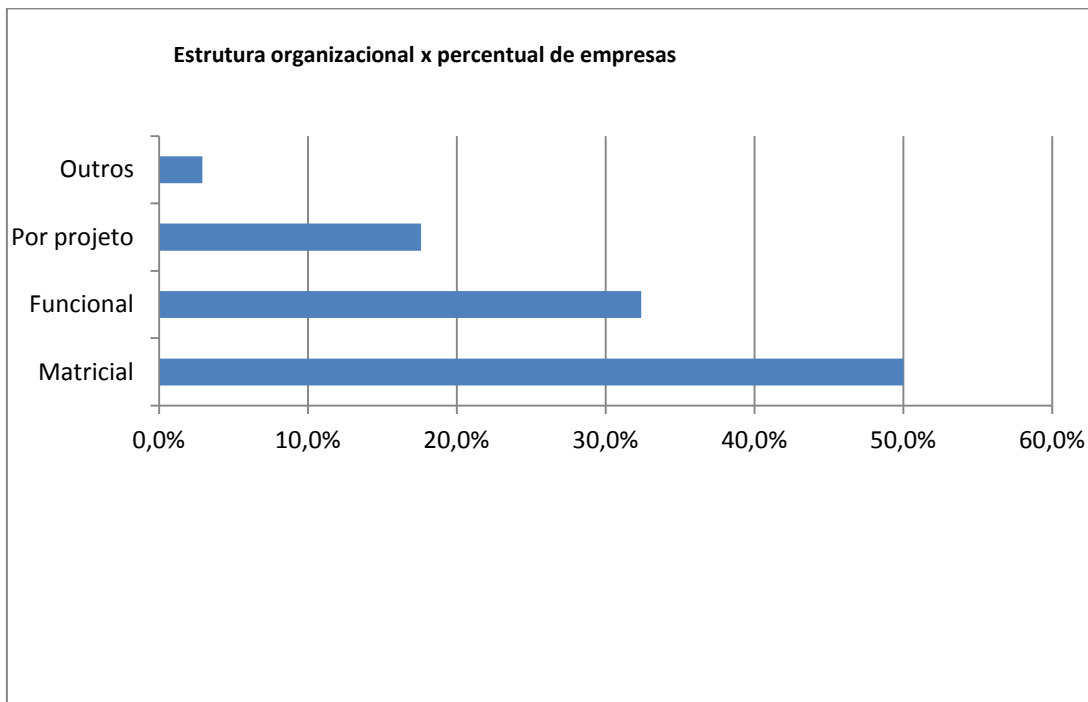


Os dados obtidos, portanto, para esta parte do questionário, nos permite o entendimento de que as empresas participantes da amostra atuam nos setores indicados pelas ultimas duas décadas, principalmente nos setores de indústria e varejo, porem são empresas que diversificam suas carteiras em outros setores, desta forma buscando a diversificação dentro do mercado. Demonstram também ainda que a maioria destas obras dura de 1 a 2 anos, porem obra de até 1 ano são as mais frequentes.

Parte III - Estrutura organizacional da empresa

Esta parte da pesquisa pretendia identificar se as empresa respondentes possuem uma estrutura organizacional específica assim como ferramentas de trabalho, o que poderia demonstrar alguma influencia na metodologia de administração dos contratos e conseqüentemente resultado no controle das reivindicações.

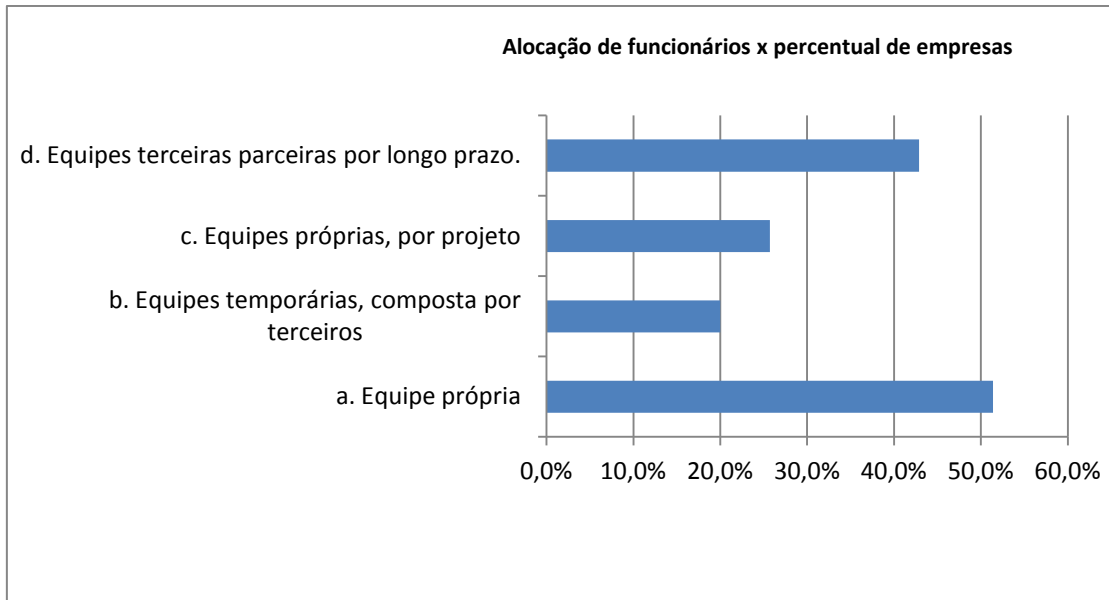
Gráfico 10 – Estrutura organizacional



Conforme gráfico acima, podemos notar que 50 % das empresas estão organizadas em uma estrutura matricial, onde as equipes reportam para gerentes de projetos, e funcionalmente para os gerentes funcionais, sendo que se trata de uma forma de organização moderna uma vez que se difere de formas tradicionais de organização. Por outro lado, nota-se que um número expressivo de empresas se organiza por função. O objetivo desta questão é de se obter um entendimento de se a forma da organização de se estruturar poderia ter alguma relação com modalidades contratuais aplicadas na maioria das obras.

Desta forma, pode-se notar que a forma de organização matricial é uma tendência, dado o percentual de empresas que a adotam. Importante ressaltar que as empresas respondentes já atuam com obras em regime acelerado, e, portanto, pode-se relacionar a estrutura matricial como sendo também a determinada pela natureza da atuação das empresas.

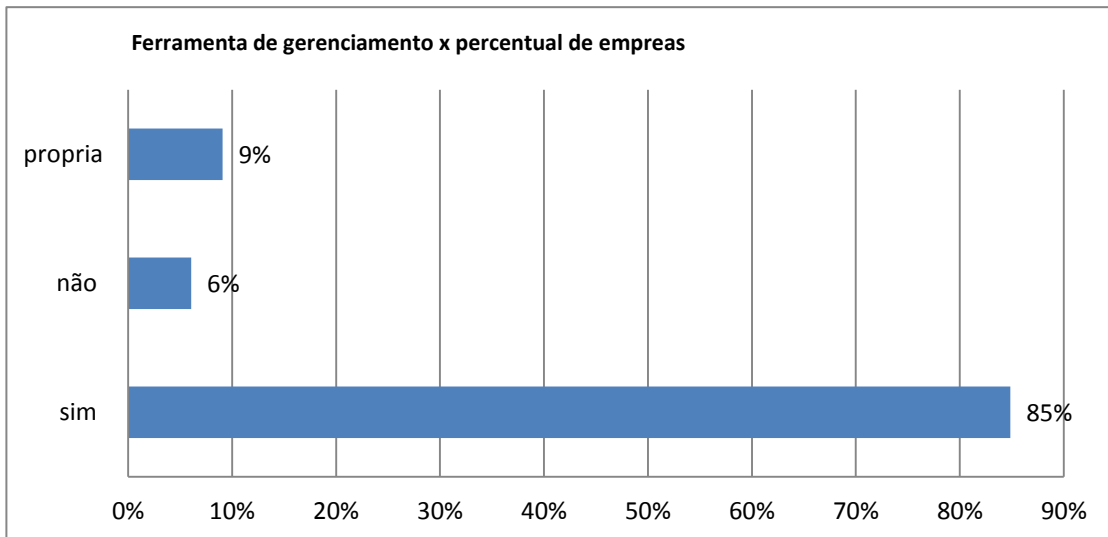
Gráfico 11 - Características das equipes



O gráfico acima nos diz que 52% das empresas possuem equipes próprias e 43%, possuem equipes terceirizadas, significando uma tendência neutra das empresas entre possuir funcionários ou atuar com equipes terceiras, por longo prazo. Importante destacar que isto demonstra a tendência de manter as mesmas pessoas por períodos mais longos.

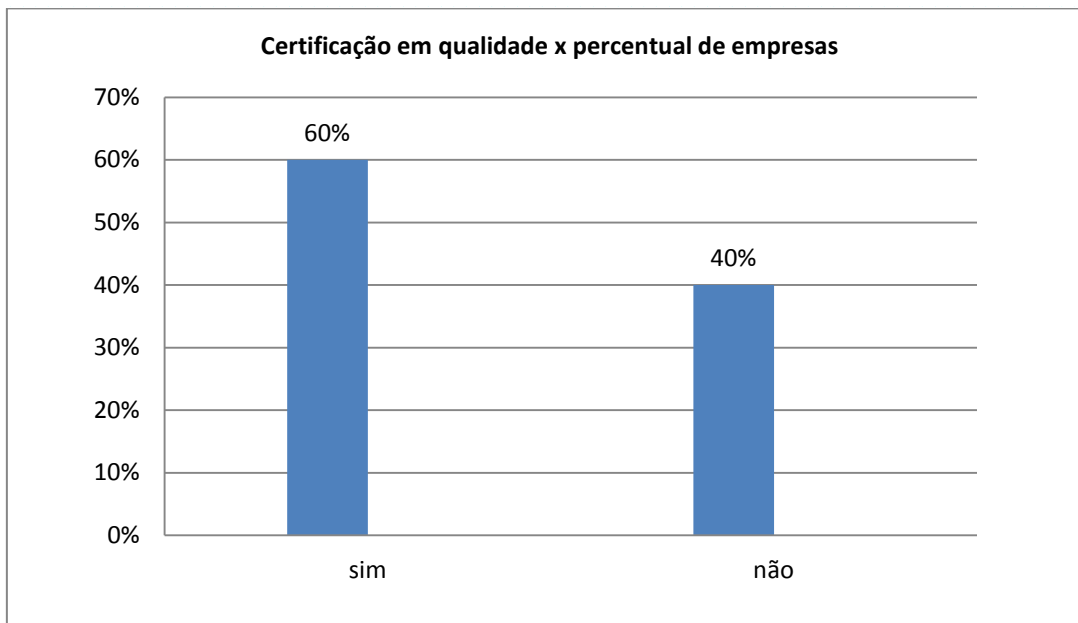
Em relação às ferramentas de gerenciamento (*softwares*), demonstra-se pelo resultado obtido que a grande maioria as possui, (85%) sendo que 09% desenvolveram seus próprios *softwares* de gerenciamento. Isto nos leva a concluir que dentre as empresas participantes, muito poucas não se encontram informatizadas, o que permite que a fase de planejamento assim como a gestão dos contratos seja mais eficiente e precisa.

Gráfico 12 - Ferramentas de gerenciamento



Buscou-se obter um panorama em relação à certificação em qualidade, e é possível verificar, conforme demonstrado no Gráfico 13 que uma maioria das empresas possui a certificação, o que pode demonstrar que as mesmas valorizam o reconhecimento de entidades a respeito do controle e garantia de qualidade das obras. Isto denota também que estas empresas tendem a estar mais bem estruturadas em termos de processos e procedimentos. Por outro lado, uma parcela expressiva (40%) não possui certificação em qualidade, o que aponta para uma potencial instabilidade de seus processos de gestão.

Gráfico 13 – Certificação em qualidade



Conforme, portanto, completa-se o perfil da maioria das empresas participantes da amostra como empresas que se organizam através de uma estrutura matricial, possuem equipe própria ou terceiras por longo prazo, trabalham com algum tipo de ferramenta de gestão e em sua maioria, possuem certificações de qualidade.

Parte IV - Obras em regime acelerado

Conforme demonstrados nos 03 próximos gráficos, 100% das empresas atuam com obras em regime acelerado, sendo que esta redução de prazo, para a maioria representa 15% de redução no prazo original (79%) e 60% relata que suas obras podem sofrer reduções superiores a 30% do prazo, algo que nos permite entender que a maioria das empresas já possui a prática de lidar com este tipo de obra.

Gráfico 14 – Percentual de obras em regime acelerado

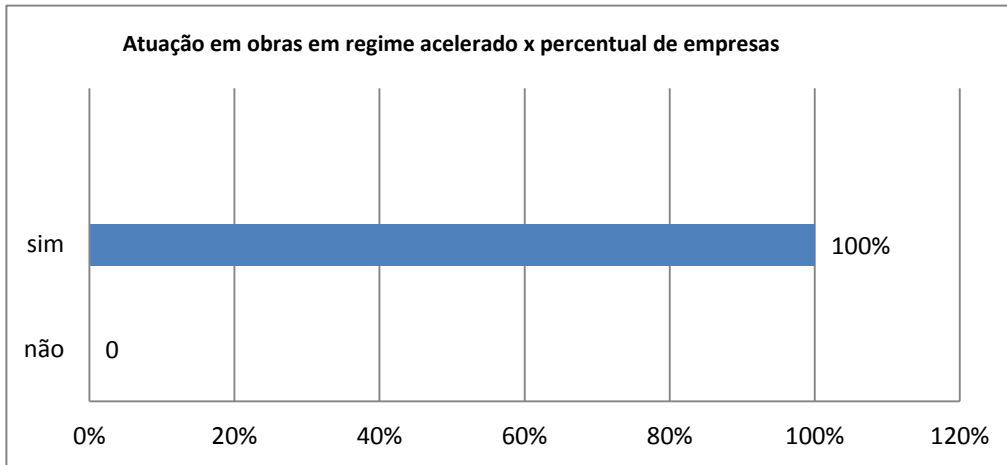


Gráfico 15 – Redução mais de 15% prazo em obras em regime acelerado

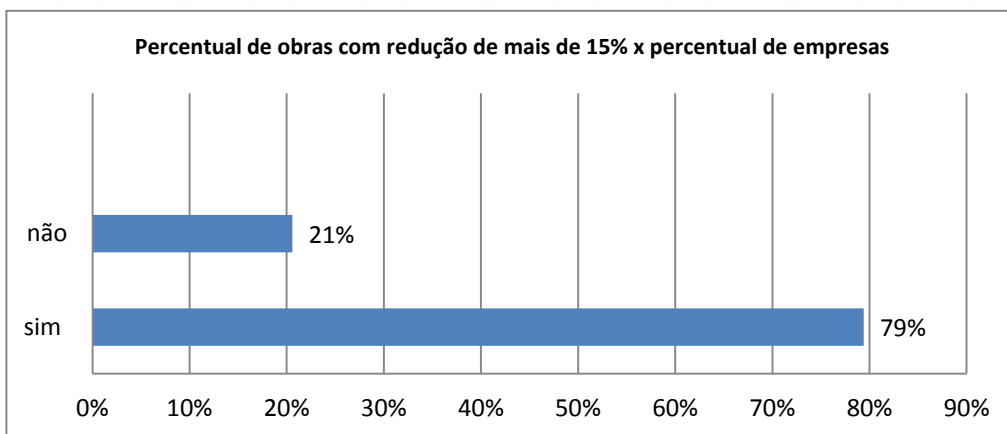
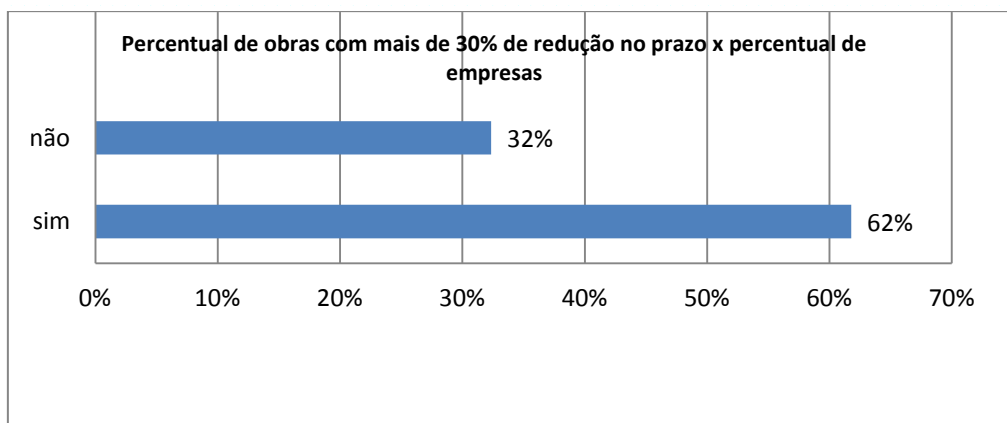


Gráfico 16 – Redução de mais de 30% prazo em obras em regime acelerado



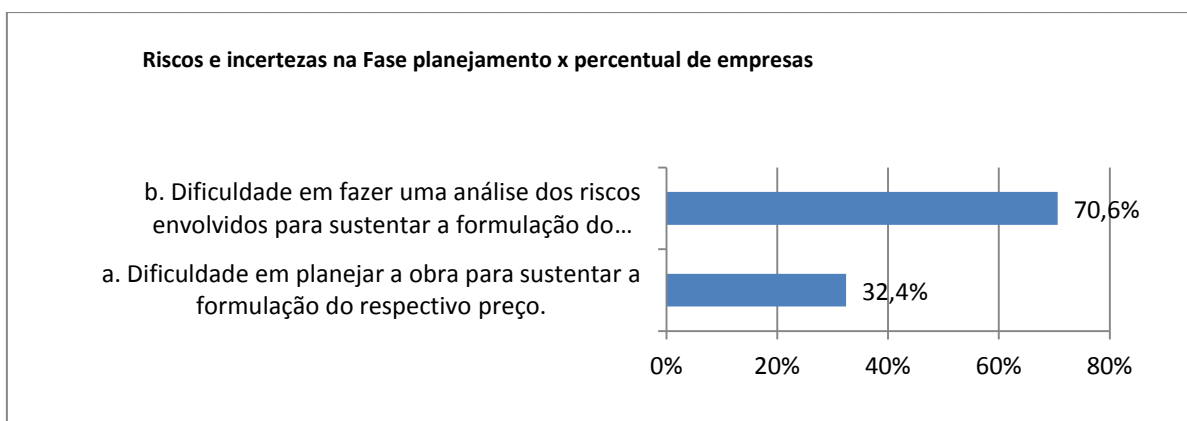
Conclui-se, resumidamente que obras em regime acelerado são uma constante na carteira das empresas participantes, e pode-se observar então uma tendência no mercado a demandar este tipo de obra.

Parte V - Riscos e incertezas

Esta parte do questionário visa compreender os riscos e incertezas envolvidas tanto na etapa de planejamento quanto na fase de execução dos empreendimentos contratados as empresas participantes. Objetiva também a obtenção de dados em relação às principais consequências e impactos na perda da qualidade do negócio, caso os riscos envolvidos viessem a se configurar, assim como a informação em relação às formas de mitigá-los, incluindo a modalidade contratual mais adequada para este fim.

Conforme o gráfico 17 adiante, a maioria das empresas (70,6%) entende que as principais incertezas e riscos envolvidos na fase de planejamento envolvem justamente a dificuldade da análise dos mesmos de modo que possa haver uma sustentação na formulação dos preços assim como 32,4% reportam que existe uma dificuldade em se planejar a obra para sustentar a formulação do respectivo preço.

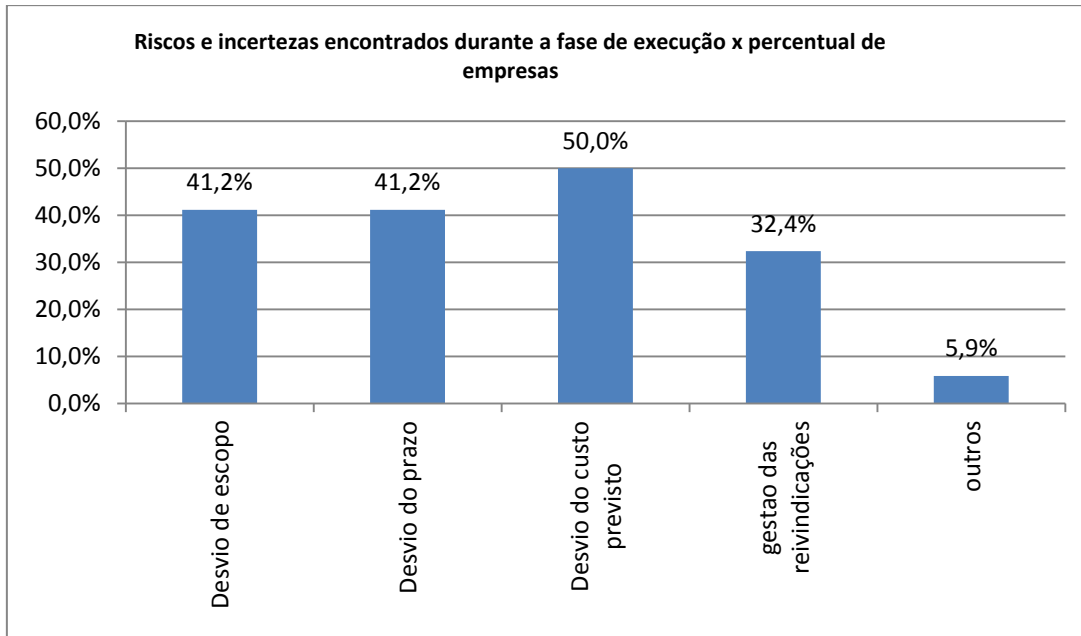
Gráfico 17 – Riscos e incertezas encontrados na fase de planejamento



Da mesma forma, o Gráfico 18, abaixo nos mostra que 50% das empresas respondentes acreditam que as principais incertezas e riscos estariam primeiramente no desvio do custo previsto, seguido por desvio de escopo e prazo (41,2% das empresas). Desta forma é demonstrado que a percepção de riscos de desvio de custo, escopo e prazo estão muito próximas, seguido por 32,4% das empresas que pensam que existe um risco envolvido na

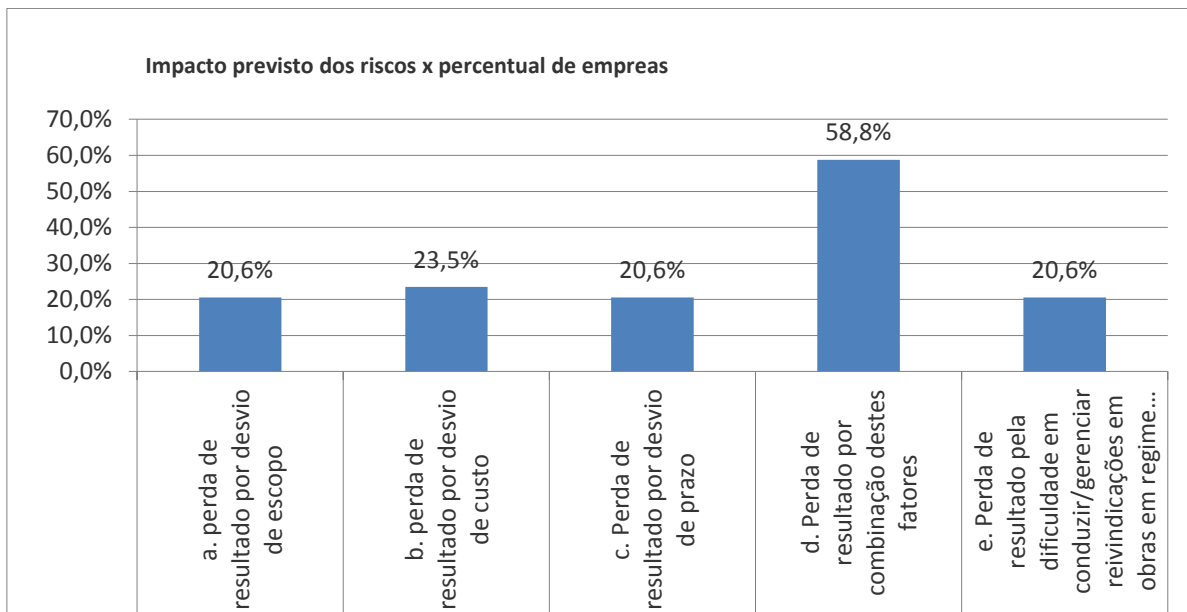
dificuldade de gestão das reivindicações durante a fase de execução das obras, que poderia trazer consequências ao resultado do contrato.

Gráfico 18 – Riscos e incertezas na fase de execução



A maioria das empresas respondentes entende que estes riscos, se consolidados, trazem consequências na qualidade do negócio contratado no regime acelerado, e a maioria (58%) entende que o motivo é resultado da combinação dos três fatores, isto é, desvio de custo, escopo e prazo.

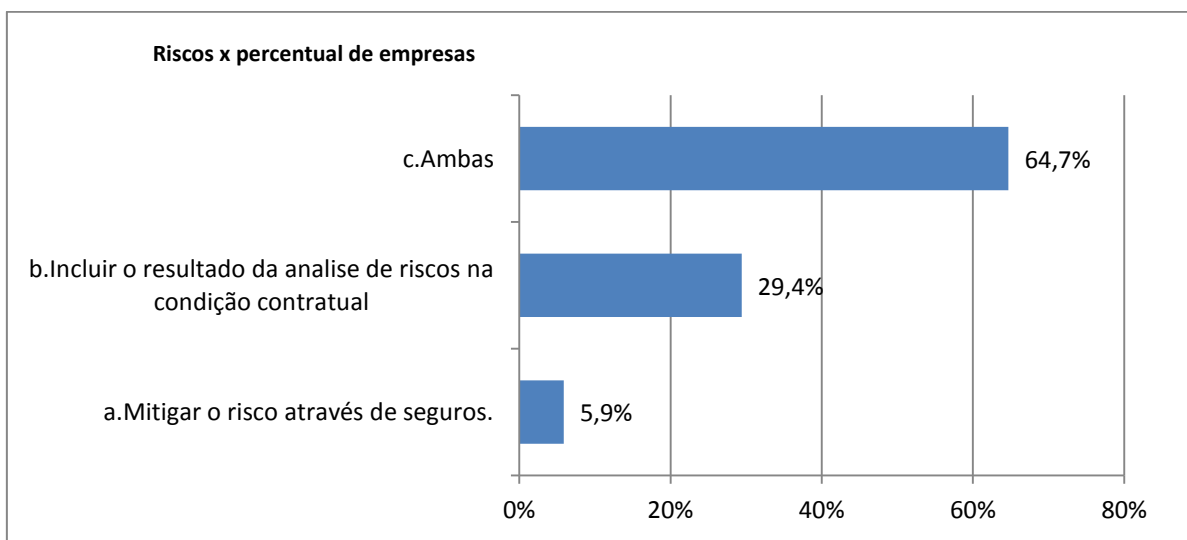
Gráfico 19 – Impacto previsto dos riscos



Os gráficos 18 e 19 mostram que a distribuição de ofensores é homogênea (escopo, custo e prazo) e que é a atuação combinada destes ofensores que agride o patamar da qualidade dos contratos

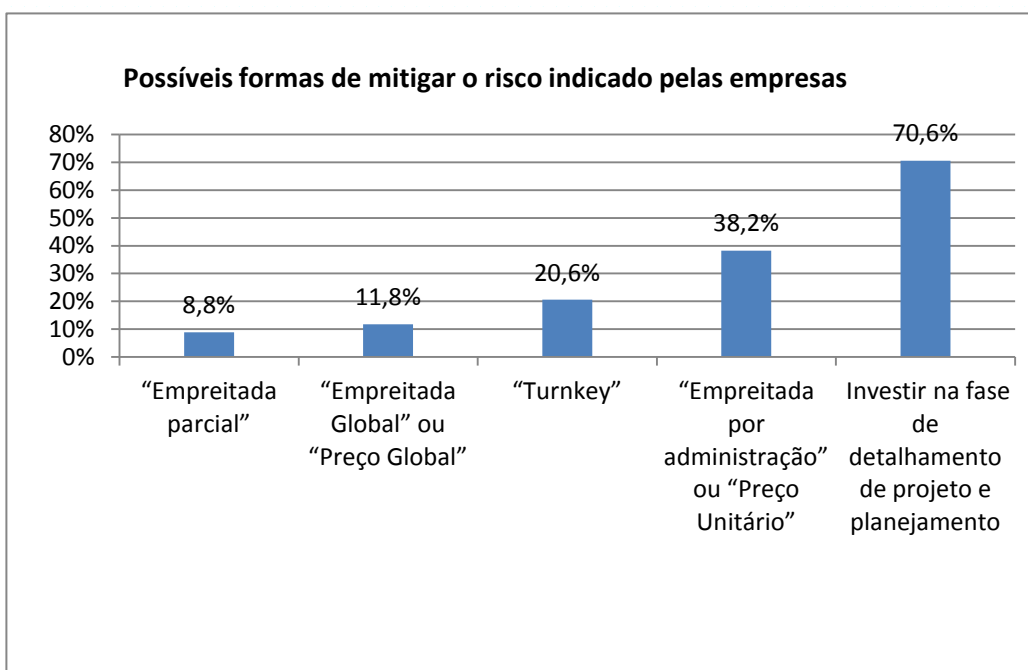
A maioria acredita ainda, conforme demonstrado no Gráfico 20 abaixo, que os riscos devem ser analisados, quantificados e inclusos na condição contratual, e não somente mitigados através de seguros. Ambas as ações devem ser tomadas.

Gráfico 20 – Formas de mitigar o risco



O próximo gráfico demonstra o resultado de como as empresas entendem que estes riscos poderiam ser transferidos ou mitigados e a maioria (70,6%) entendem que se houver investimento maior nas fases de planejamento e projeto e 38,2% entendem que a modalidade de contrato por administração ou preço unitário também poderia ser uma maneira de ter estes riscos mitigados. Isto nos leva a concluir que as empresas estão cientes de que esta fase deva ser expressiva, e que o enfoque para a minimização de reivindicações deva ser dado durante esta fase.

Gráfico 21 – Formas específicas de mitigar o risco



Quando perguntados o motivo da escolha alternativa, conforme demonstrado no Gráfico 22 a seguir, 52,9% acredita que a flexibilidade para mudanças permite que haja um controle maior pela parte contratante, cuja influencia neste caso afeta negativamente, o que poderia ser um fator causador dos desvios. Isto concede com a escolha por modalidades de Preços Unitários ou Administração, pois dessa forma, todo o risco se concentraria na parte contratante. Na opinião dos respondentes isto traria uma reunião na incidência de reivindicações. No entanto, 29% acreditam que a modalidade contratual que melhor se adequaria seriam aquelas que permitissem a concentração dos mesmos na parte contratada.

Gráfico 22 – Principais motivos atribuídos pelas empresas

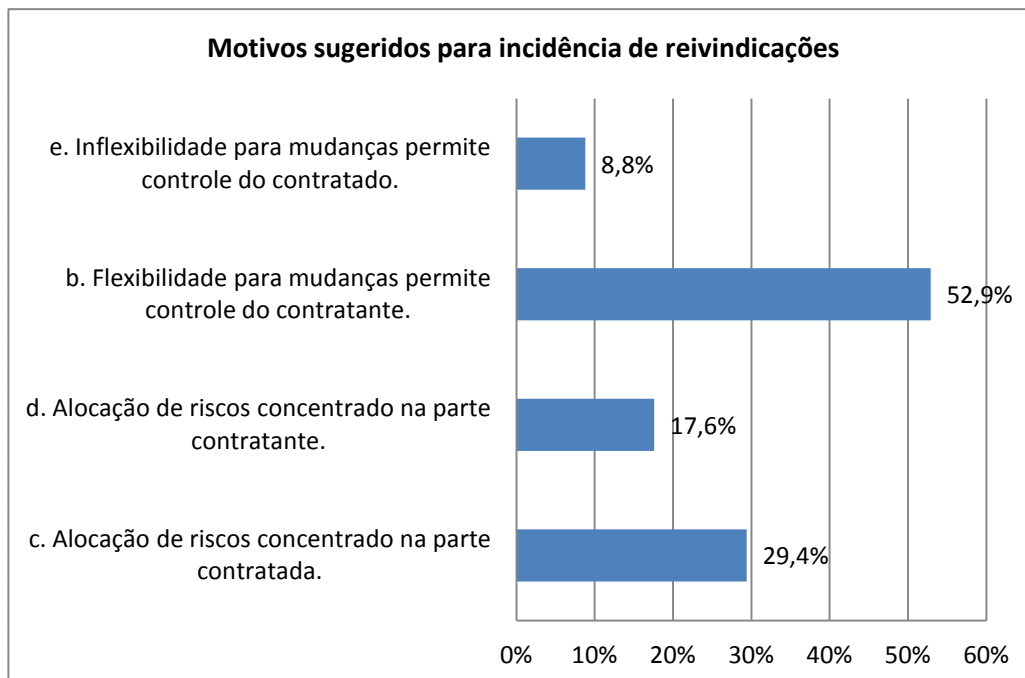
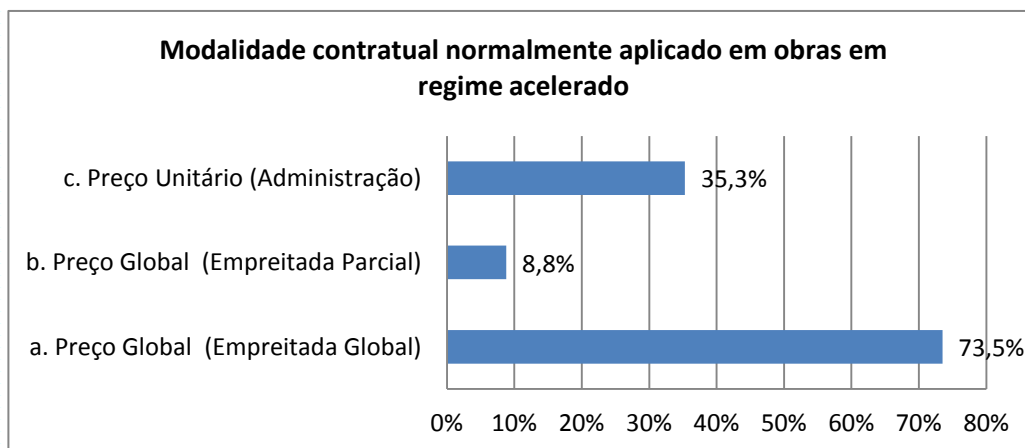


Gráfico 23 – Modalidade contratual aplicada – regime acelerado

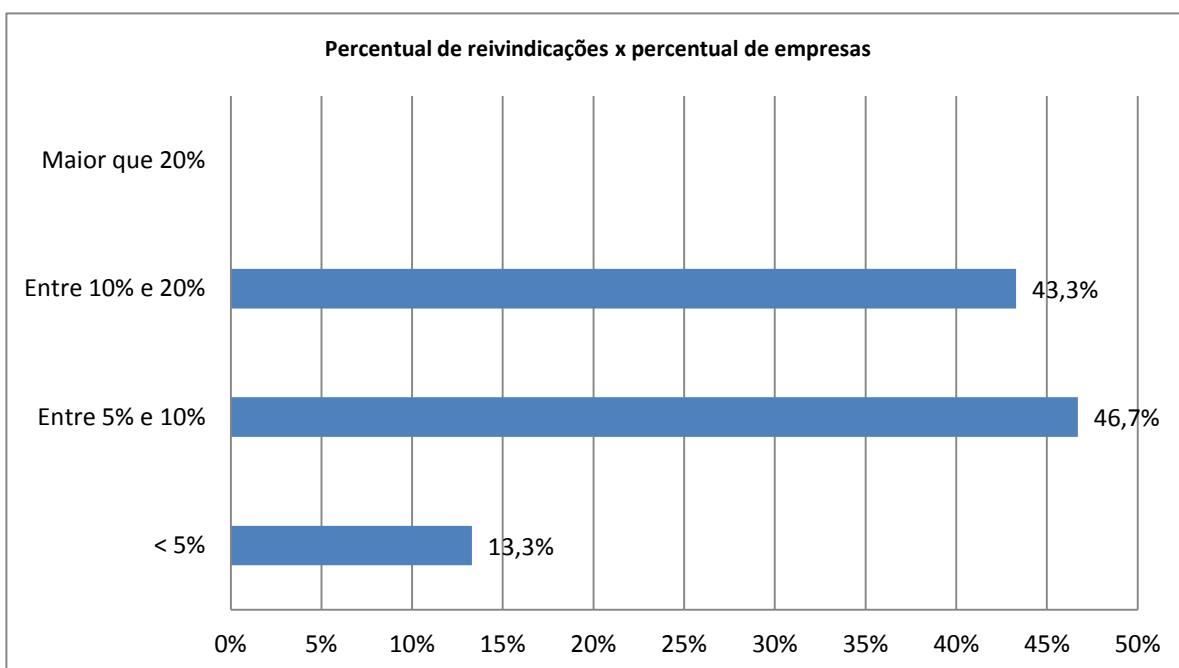


Concluimos então que 70,6% das empresas têm dificuldades para analisar os riscos envolvidos em obras em regime acelerado, assim como 50% entendem que durante a execução, não há um ofensor que se destaque mais, e sim a combinação das três variáveis envolvidas – custo, escopo e prazo, e que a principal consequência é a perda do resultado pela combinação do desvio das três.

Parte VI - Reivindicações

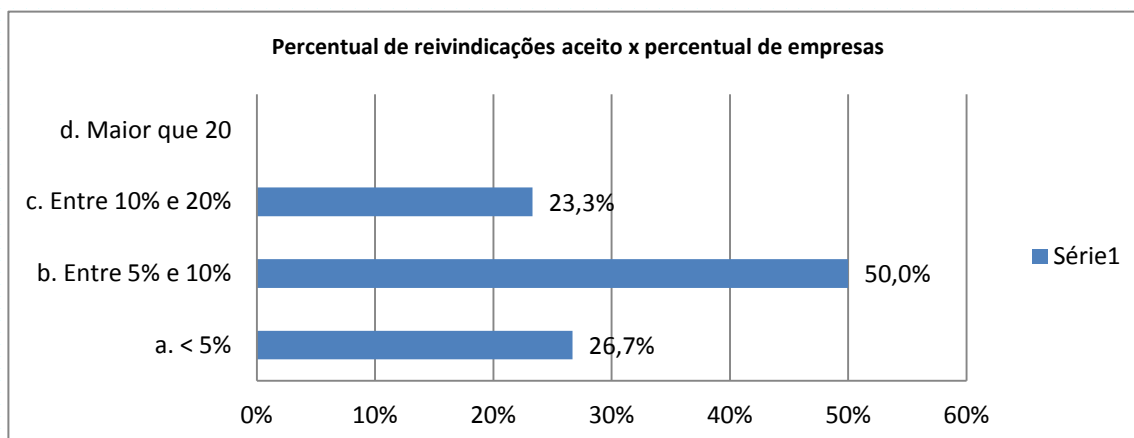
O gráfico abaixo nos demonstra que a maioria da amostra aponta que o percentual de reivindicações médio em contratos de obras em regime acelerado está entre 5% e 10%. Contudo, é igualmente relevante a parcela de empresas que aponta o percentual de reivindicações cujos valores médios que se situam na faixa de 10% a 20% do valor do contrato.

Gráfico 24 – Percentual de reivindicações



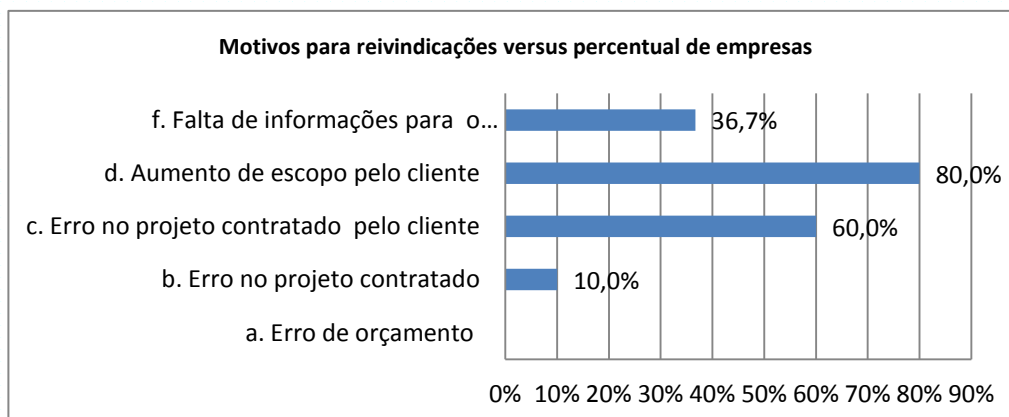
O próximo gráfico ilustra o percentual do valor das reivindicações comumente efetivados pelos clientes, isso é, que são aceitos e efetivados como aditivos contratuais. A maioria das empresas, isto é, 50% reporta que este fica entre 5% a 10% do valor dos contratos de obras em regime acelerado e 24% reportam que o valor do contrato aumentou entre 10 e 20%. Desta forma aproximadamente, 75% das empresas confirmaram que o valor do contrato finalizou em pelo menos 5% a mais. Isto é um dado importante que sinaliza que a parte contratante teve este acréscimo em seu custo planejado inicial, o que pode ter sido ofensivo aos indicadores de qualidade planejados.

Gráfico 25 – Percentual de reivindicações efetivado pelo cliente



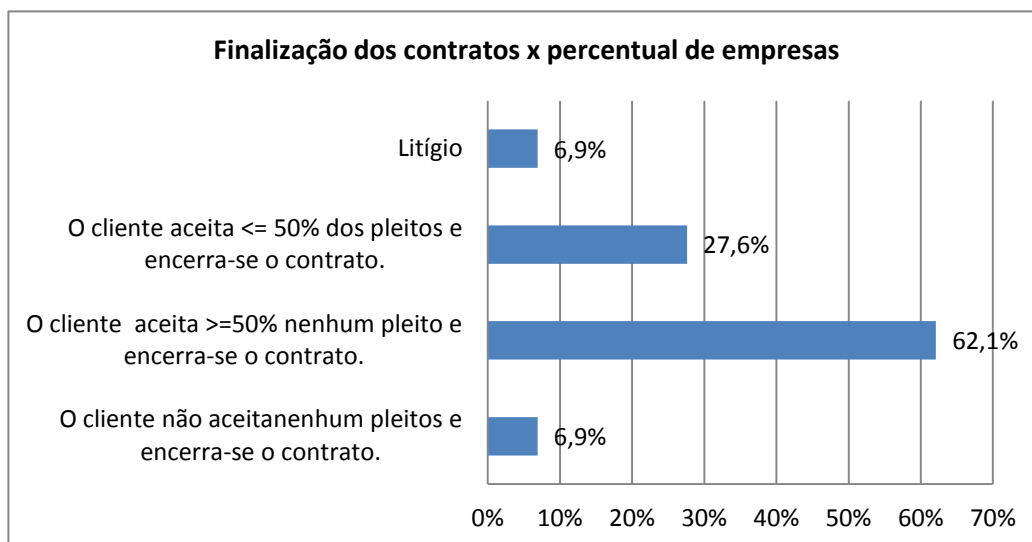
O gráfico abaixo demonstra que 80% das empresas reconhecem que os motivos para as reivindicações são o aumento de escopo pelo cliente, seguido por 60% que reportam que o motivo para a maioria das reivindicações seria erro nos projetos contratados pelo cliente. Desta forma pode-se concluir que a maior parte das reivindicações foi causada por interferência do cliente durante a fase de construção, levando a pleitos por parte do contratado, que foram aceitos e efetivados. Provavelmente os contratos não previam esta flexibilidade e as modificações resultaram em acréscimo de custo. Apesar do aumento, nem esta interferência, se não prevista no contrato, não deve provavelmente ser desejada pelo contratado, uma vez que não faz parte do planejamento inicial da obra, e desta forma, acaba sendo prejudicial ao bom andamento do empreendimento. Conclui-se que as empresas pensam que deveria haver uma fase de planejamento e de projeto maior e melhor estruturada.

Gráfico 26 – Principais motivos para reivindicações



O gráfico 27 demonstra que para 60% das empresas respondentes, 50% ou mais das reivindicações são aceitas pelo cliente, encerrando-se desta forma os contratos.

Gráfico 27 – Finalização dos contratos



O próximo gráfico denuncia que a fase de maior incidência das reivindicações se dá durante a fase de acabamento seguido pela fase de projetos.

Gráfico 28 – Fases de incidência de reivindicações na fase do ciclo de vida

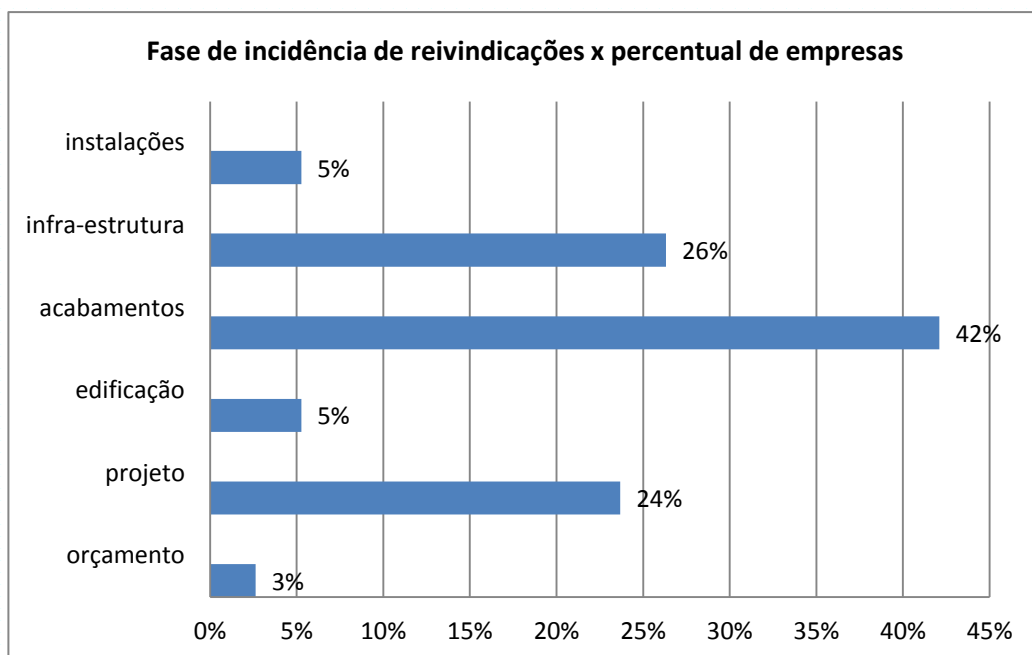


Tabela 1 – Dados resumidos da maioria da amostra das empresas respondentes

PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> # 200 funcionários # Equipe propria organizada matricialmente # Ferramenta de gestao # Certificação de qualidade # Atuação Nacional em indústria e comércio # Fatura mais que R\$5 milhões # Capital Social até R\$ 5 milhões
OBRAS	<ul style="list-style-type: none"> # Obras em regime acelerado # Duração de menos de um ano # Contratos de empreitada global # Redução de 15% e com frequencia acima de 30%
REIVINDICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> # Causadas por aumento de escopo pelo cliente na fase de acabamento # Resultam em desvio de custo juntamente com desvio de prazo # Representam em sua maioria no mínimo 5% do valor do contrato # Dificuldade em quantificar riscos na planejamento # 50% das mesmas são aceitas # Mitiga-se através do investimento na fase de planejamento # Contrato por administração ou preço unitario # Permite a flexibilidade e controle do cliente

Os dados compilados e demonstrados resumidamente nos itens anteriores nos permitem traçar um perfil da maioria das empresas respondentes assim como de um cenário a respeito da atuação da mesma e as características principais a respeito das obras e reivindicações decorrentes dos contratos.

A análise dos dados retrata esta maioria conforme tabela acima.

O perfil da maioria dos respondentes é traçado por uma empresa com funcionários próprios, em torno de 200 funcionários, que se organizam matricialmente e que atuam com ferramentas de gestão, As mesmas faturam em torno de R\$ 5.000.000,00 e possuem um Capital social também desta ordem e atuam na maior parte nacionalmente.

Este perfil demonstra empresas de relativo porte financeiro, estruturadas dentro de conceitos atuais de administração e que possuem certificações que traduzem a existência de procedimentos para o controle e garantia da qualidade.

As mesmas atuam primariamente nos setores de indústria e comércio, os quais demandam empreendimentos com características diversas, em relação a suas funções, investimento, ciclos de vida e consequentes retornos sobre estes investimentos.

Os novos empreendimentos para estes setores demandam obras de diferentes portes, configurações assim como prazos distintos.

A maioria das obras que constitui a carteira destas empresas são obras com duração de até um ano, e são, de acordo com a maioria dos respondentes obras executadas em regime acelerado.

A redução dos prazos normais das obras para os empreendimentos da maioria das empresas respondentes se configura normalmente em 15% do prazo normal, podendo comumente ultrapassar até 30% deste prazo.

Estas são contratadas em sua maior parte através da modalidade de empreitada por preço global, que, conforme já visto anteriormente no Capítulo 04, se trata de uma modalidade tradicionalmente aplicada no Brasil, e possui como característica principal, o fato de que a contratante assume todos os riscos da implantação do empreendimento.

O perfil desta maioria relata que existe uma grande dificuldade, dado às características destas obras, em se quantificar estes riscos na fase do planejamento, portanto, e que eles não são mitigados através do preço global ofertado para a realização da maioria destas obras.

Apesar, no entanto, de a maioria dos contratos serem desta modalidade, existem em 100% dos mesmos pleitos ou reivindicações contratuais, causados em sua maioria por aumento de escopo por parte do cliente, que se materializam em 50% dos casos, e resultam em aditivos contratuais.

Este perfil de empresa acredita finalmente que estas obras, dado a este cenário consistente, deveriam ser contratadas através da modalidade de preços de custo ou unitários, o que permitiria uma maior flexibilidade para o ajuste dos preços e para o próprio controle do cliente, pois, uma vez que o preço não é global, nem estipulado e fixado, o cliente passa a ter

a responsabilidade total pelo escopo adicionado, fato este que, através da pesquisa, se demonstrou ser o maior motivo das reivindicações apresentadas pelas empresas participantes.

Desta forma, na visão destas empresas os riscos ficariam praticamente alocados na parte contratante, o que é demonstrado ser uma solução para o risco assumido pelo contratante.

6.4. Análise conclusiva do estudo de caso

A partir da análise dos dados apresentados anteriormente, os quais foram obtidos através das respostas com maiores frequências, de todas as questões aplicadas no questionário, foi possível extrair algumas conclusões iniciais, apresentadas a seguir:

- ❖ As empresas estão estruturadas organizacionalmente e financeiramente.
- ❖ Obras em regime acelerado é uma realidade para estas empresas.
- ❖ Empreitada global ainda é uma forma comum de contratação.
- ❖ Não se observa grandes inovações em sistemas contratuais.
- ❖ Preço unitário no ponto de vista do contratado ainda mitiga o risco, pois transfere o mesmo para o contratado.
- ❖ Causa de aumento de custo principal é aumento de escopo do contrato (alteração projeto na fase de acabamentos).
- ❖ Riscos não quantificados poderão aumentar o preço caso risco se aloque no contratado
- ❖ Fase de planejamento deve ser mais extensa
- ❖ Cliente interfere durante fase de obra acarretando em desvios.
- ❖ Um percentual das reivindicações é comumente pão que tende a impactar o novo empreendimento, caso não haja nenhuma contingência no orçamento inicial. As reivindicações negadas também podem significar uma perda da margem inicialmente projetada, caso nenhuma margem de risco desta natureza tenha sido adicionada no preço inicial.

- ❖ Deve haver maior investimento em fase de projeto.
- ❖ Risco incorrido está desdobrado entre a parte contratante (aumento custo inicial) e a parte contratada (perda parcial de sua margem).

No início deste trabalho, Capítulo 01 – Introdução, assim como ao longo deste trabalho, se demonstrou a necessidade de obter o controle dos desvios do aumento de investimento previsto em obras para o setor varejista.

É sabido que existe comumente a solicitação de modificações ao longo do desenvolvimento da execução de obras deste setor, porém, foi demonstrada a necessidade de um controle de reivindicações e pleitos contratuais.

Realizada a análise dos dados de forma resumida, o trabalho pretende apresentar uma correlação dos fatos e necessidades com as características das reivindicações e das modalidades contratuais estudadas na literatura apresentada, e sugerir a metodologia de contratação assim como a modalidade contratual capaz de se adequar as necessidades das partes do contrato (contratante e contratado) para que se possa realizar o produto desejado que se configure como o empreendimento que prosseguira de acordo com seu planejamento inicial.

Riscos

Os principais riscos identificados pela maioria das empresas participantes da amostra estão relacionados com mudanças no projeto inicial, em especial por demandas iniciadas pelos clientes, o que resulta em desvio do custo inicial ofertado e contratado, resultando desta forma em pleitos contratuais. O risco para o contratado reside no fato de as empresas não terem a certeza da configuração dos mesmos e do valor do contrato ser aditivado.

Para a contratante, o risco é de haver de fato aumento do preço do contrato e conseqüentemente do custo inicial do projeto, levando a rentabilidade deste o patamar inferior ao planejado.

Para minimizar estes riscos a recomendação concluída é que:

Tabela 2 – Dados conclusivos a fim de minimizar os riscos

1. Que a fase de projeto esteja 100% definida antes do início da obra;
2. Que a contratante não tenha flexibilidade de mudanças do projeto após sua contratação;
3. Que haja mecanismos para garantir a estabilidade do preço final;
4. Que a obra possa ser gerenciada pelo contratante para controle eficiente do aumento dos custos
5. Que o escopo se modifique o mínimo possível;
6. Que os riscos pelo custo final seja distribuído entre as partes.

Desta forma, as empresas participantes entendem que o risco da incidência de reivindicações poderia ser, de uma forma geral controlado, e portanto, as premissas iniciais do empreendimento em questão, assim como o planejamento inicial da implantação deste, poderiam ser mantidas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diferentes necessidades e critérios de satisfação associados com a variação de modalidades de contratos de construção têm sido endereçados por vários autores.

Sistemas contratuais foram desenvolvidos ao longo dos anos na tentativa de se oferecer métodos que misturavam as necessidades e objetivos dos clientes com estratégias de contratação.

No decorrer do texto e em função dos resultados do levantamento de campo, nota-se a importância de se identificar as relações entre as diferentes partes do sistema contratual e os diferentes aspectos do “sucesso do projeto” para cada parte envolvida assim como as metas e objetivos particulares de cada cliente em relação ao projeto a ser implantado.

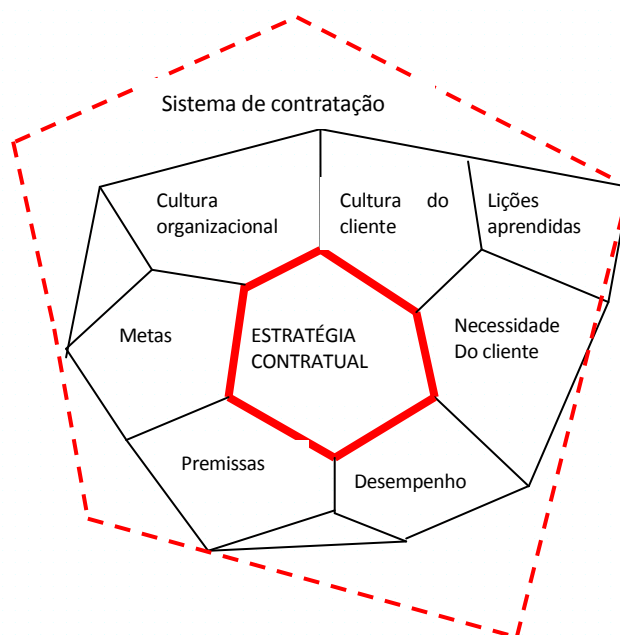
E quando se trata de obras de super ou hipermercados, o objetivo deve ser o da manutenção das condições iniciais de planejamento do empreendimento, isto é, o custo e o prazo previstos.

Por este motivo, deve-se levar em consideração esta condição, isto é, a alta sensibilidade que um novo empreendimento de um super ou hipermercado possui em relação ao aumento no custo inicial e do prazo. E desta forma, deve-se buscar contratos que prevejam tratamentos abrangentes e sistêmicos tanto para o enquadramento de condições de risco como do enquadramento para as reivindicações.

Resumidamente, conclui-se que, através da abordagem a respeito dos setores envolvidos, das necessidades do cliente e das características do produto, foi demonstrado que a estratégia de contratação constitui, juntamente com todas as variáveis, um sistema, formado por estas partes que se relacionam entre si.

A figura 11, abaixo ilustra esta constatação, de que embora sejam partes funcionais deste sistema, a eficiência da organização do cliente e a própria estratégia de contratação podem ser modificadas por outras variáveis deste, como cultura do cliente, do contratado, as metas das partes envolvidas, a necessidade do cliente, que se colide com o desempenho deste, e que formam por sua vez as premissas, que tem influência das lições aprendidas, etc..

Figura-11-Uma-visão-sistêmica-do-processo-de-contratação



Fonte: adaptado de ROWLINSON, McDERMOTT, 1999

A estratégia de contratação é o componente chave deste sistema, e, portanto, esta não pode ser definida simplesmente por tradição ou tendências. O que deve ser, portanto, de fato identificado e analisado, são todas as partes e variáveis participantes do processo antes de se sugerir determinado sistema contratual, e então, a estratégia de contratação pode ser traçada com a grande probabilidade de se alcançar o sucesso desejado para o determinado empreendimento.

A obtenção da eficiência na gestão da implantação de um novo empreendimento do setor varejista, em particular de super e hipermercados, se traduz em controlar o súbito aumento do investimento inicial, o que poderia prejudicar de maneira expressiva a qualidade do investimento do produto a ser gerado que, durante a fase de construção, se consolida na incidência das reivindicações.

Ao longo deste trabalho, procurou-se discutir sobre a correta estratégia de contratação para uma obra deste setor, dados as características específicas das mesmas evidenciadas também no decorrer do texto.

A busca por esta se dá pela maximização da eficiência na relação contratual, isto é, aquela que possa estabelecer uma relação entre as partes que resultasse no produto desejado, assim como os indicadores da qualidade planejados.

Objetivamente, significa a adoção de uma modalidade contratual que permita que haja controle do aumento do custo inicial previsto, sobretudo motivado por pleitos ou reivindicações apresentadas pelo contratante, ao final do projeto.

A partir da tabela 03, apresentada a seguir, podemos perceber a correlação entre as características das modalidades contratuais elencadas com os fatores apontados como positivos, as quais foram obtidas através das referências bibliográficas e da análise conclusiva dos dados obtidos através do levantamento de campo, com as diferentes modalidades contratuais neste texto apresentadas, de acordo com o modelo exposto no Capítulo 04.

Nesta foram relacionadas as principais características as quais foram identificadas como concluímos serem importantes para que o objetivo final seja alcançado, isto é, o controle da incidência das reivindicações.

Entende-se que estas não são as únicas, porém, são as mais relevantes para que se alcance o objetivo desejado através da administração do contrato adequado.

Através do cruzamento destas com as características positivas para o objetivo desejado, pôde-se verificar que as modalidades contratuais que possuem o maior número das mesmas são aquelas que se situam dentro dos Sistemas Integrados, isto é, as modalidades contratuais que proporcionam a “integração” entre os diversos grupos participantes em um empreendimento, como o grupo de Projetos, Construção, Gerenciamento e outros.

Tabela 3 - Correlação entre modalidades contratuais e características indicadas

Design-Build	Turnkey	Aliança	Gerenciamento do empreendimento	Gerenciamento da construção	Preço-fixo	Preço-unitário	Preço-máximo garantido	
								Conclusão principais características sistema contratual indicado
								Integra projeto-construção
								Não há sobreposição com a fase de projeto
								Ponto único de responsabilidade
								Permite redução no prazo através de antecipação ou sobreposição de etapas
								Preço final conhecido
								Promove inovação
								Induz a redução de reivindicações
								Alocação de riscos na contratada
								Alocação de riscos equilibrada entre as duas partes
								Promove trabalho em equipe e colaboração
								Promove aumento na qualidade de execução do projeto
								Grande envolvimento do cliente
								Maior controle do aumento de custo
								Maior controle do aumento de prazo
8	10	11	5	5	7	3	4	

Apesar de diferirem consideravelmente entre si, se considerarmos o número de características positivas, as modalidades *Design Build*, *Turnkey* e *Aliança*, tendem a ser indicados, para o controle de reivindicações.

A mesma nos permite concluir que os Sistemas Integrados são adequados pois apesar de em determinados cenários promoverem a sobreposição da fase de obra e projeto, fato apontado como negativo na pesquisa de campo para o controle de reivindicações, possuem várias características as quais combinadas, tendem a trazer resultados bastante satisfatórios na promoção de um maior controle nas incidências das reivindicações.

Leva também à conclusão de que as modalidades contratuais com abordagens inovadoras, como por exemplo, a promoção de uma parceria entre o cliente, contratados e demais partes

interessadas, e que não sejam necessariamente realizados através do sistema de contratação tradicional, podem trazer grandes benefícios, sobretudo n que diz respeito ao controle de reivindicações durante a fase de implantação.

Tabela 4 - Correlação entre modalidades contratuais e características indicadas

CARACTERÍSTICAS APONTADAS COMO POSITIVA	DESIGN BUILT	TURNKEY	ALIANÇA
Integração entre projeto e construção	integra as fases de concepção e construção	integra as fases de concepção, projeto, montagem e comissionamento	Não integra estas duas fases necessariamente.
Sobreposição entre projeto e obra	Pode existir ou não	Pode existir ou não	Pode existir ou não
Ponto único de responsabilidade	uma única entidade jurídica contratada responsabiliza-se perante o contratante pelos serviços e fornecimentos necessários e suficientes à entrega do empreendimento em condições operacionais, com segurança e para o fim a que se destina incluindo-se entre as obrigações da contratada o projeto, a aquisição de materiais	Unica entidade jurídica contratada, porém, adiciona às responsabilidades da construtora a montagem e o comissionamento dos equipamentos do empreendimento, uma vez que este deverá ser entregue ao empreendedor em condições plenas de operação, observados	Compromisso de longo prazo entre duas ou mais organizações para o propósito de atingirem objetivos de negócios, maximizando a eficiência de recurso de cada uma das partes. Pode ser um ponto único de responsabilidade.
Permite redução no prazo através de antecipação	Pode contribuir para uma concepção e execução mais rápida do empreendimento, uma vez que as etapas estão integradas.	Pode contribuir para uma concepção e execução mais rápida do empreendimento, uma vez que as etapas estão mais integradas.	Pode contribuir para a redução de prazo, uma vez que a parceria ao longo prazo promove eficiência.
Preço final conhecido	Preço formado a partir da documentação inicial	Preço formado a partir da documentação inicial	Dependerá das condições da parceria.
Promove inovação	A integração existente entre as partes e envolvimento da equipe de projeto na obra, promove um fluxo de informações que propicia inovações tecnológicas	A integração existente entre as partes e envolvimento da equipe de projeto na obra, promove um fluxo de informações que propicia inovações tecnológicas	O conhecimento das partes entre si pode promover soluções inovadoras
Induz a redução de reivindicações	O envolvimento entre as partes e a responsabilidade única são fatores que contribuem para a redução de reivindicações	A responsabilidade única são fatores que contribuem para a redução de reivindicações. Pode haver também maior integração entre as partes.	Sim, pois não há interesse por reivindicações uma vez que os lucros e riscos são compartilhados
Alocação de riscos na contratada	sim	sim	Não.
Alocação de riscos equilibrada entre as duas partes	não	não	sim.
Promove trabalho em equipe e colaboração	Permite que os construtores, clientes e consultores desenvolvam uma relação não-conflituosa.	Permite que os construtores, clientes e consultores desenvolvam uma relação não-conflituosa.	O relacionamento entre as partes é de parceria, por prazos longos.
Promove aumento na qualidade de execução do projeto	Devido à relação entre as partes participantes no contrato, a busca pela melhor qualidade passa a ser objetivo de todos	Devido à relação entre as partes participantes no contrato, a busca pela melhor qualidade passa a ser objetivo de todos	Devido à relação entre as partes participantes no contrato, a busca pela melhor qualidade passa a ser objetivo de todos
Grande envolvimento do cliente	não	não	Dependerá das condições da parceria.
Maior controle do aumento de custo	Pode haver devido ao controle do projeto	Pode haver devido ao controle do projeto	Sim, pois é interesse das duas partes
Maior controle do aumento de prazo	sim	sim	Sim, pois é interesse das duas partes

Os resultados apontados na Tabela 04 acima, nos permite ainda concluir que outra característica relevante para que se atinja o objetivo foco do trabalho é o fato de ter um ponto único de responsabilidade perante o cliente. Isto deve ser visto como positivo uma vez que facilita a interação do cliente, neste caso uma rede de super e hipermercados, durante o processo da implantação de uma obra em regime acelerado. Esta interação é fundamental não só pelo dinamismo inerente ao regime adotado para estas obras, mas também para promover o correto entendimento das particularidades deste cliente, que resulta no desenvolvimento da relação contratual.

Muito embora um contrato de Parceria, ou Aliança, seja adequado para obras de longa duração, devido à própria natureza do mesmo, estes resultados podem nos levar a concluir que uma parceria desenvolvida ao longo do tempo entre o cliente em estudo, isto é, uma rede de super e hipermercados, com fornecedores para a implantação contínua de novos empreendimentos de super e hipermercados, tende a trazer resultados satisfatórios em relação ao controle de reivindicações.

Outro fator apontado como preponderante para o sucesso da implantação de uma obra com esta característica é o de a modalidade contratual permitir um maior controle sobre a execução e o cronograma do projeto como um todo e desta forma, realizar compressões e paralelismo no cronograma. As modalidades contratuais que estão dentro os sistemas integrados comumente possuem estas características.

A necessidade de se conhecer o preço final é igualmente apontada como um fator importante para a implantação de um novo empreendimento de um super ou hipermercado, pelos motivos já discutidos anteriormente neste texto. Há várias modalidades contratuais que possuem esta característica como premissa, uma vez que é uma necessidade da grande maioria dos clientes de um projeto de construção e neste caso, as três modalidades apontadas acima poderiam permitir que isto fosse uma premissa inicial.

Apesar disso, são claras as evidências de que é necessário que a fase de projeto seja tratada de forma adequada, independente de se estiver integrada ou não à fase de construção, porém, é fundamental para que facilite o trabalho em equipe de modo a promover a obtenção do sucesso do empreendimento. A modalidade *Design Build* pressupõe a contratação da fase de projeto e construção juntamente, o que é bastante propício para a providencia de formas de redução do prazo total do projeto.

Através ainda dos resultados do presente trabalho, pode-se sugerir que os sistemas contratuais baseados no sistema tradicional, (projeto, contratação, construção), independente da forma de remuneração, não são tidos como os mais eficientes para o controle de reivindicações.

É interessante a relação destas conclusões com parte das respostas da pesquisa de campo, a qual apontou como uma possível forma de mitigar o risco de incidência de reivindicações, a opção de contratação de obras em regime acelerado por sistemas fundamentados em modalidades de pagamento (Contrato por Preço Unitário ou Contratado por Administração) de acordo com o agrupamento proposto no presente trabalho, no Capítulo 04.

Podemos concluir que os construtores, independente dos fatores dos cenários que possam estar inseridos, por receio de perda de margem que pode haver a partir do momento que as reivindicações possam não ser efetivadas, tendem a optar por modalidades contratuais que minimizem o risco comercial, e que este fique, portanto, na sua maior parte com a contratante.

Aparentemente, do lado oposto do que conclui este presente trabalho, não há a percepção por parte dos participantes da pesquisa, de que sistemas contratuais inovadores, poderiam trazer uma abordagem alternativa para o tratamento aos possíveis desvios e reivindicações, de modo a controlar os mesmos, e garantir as premissas iniciais quando da assinatura do contrato.

Isto provavelmente se deve ao fato de que tanto os clientes quanto as próprias empresas de construção civil, não realizam nenhuma análise ou avaliação para a determinação da estratégia e, portanto, seguem simplesmente uma tradição ou tendência da indústria da construção civil nacional.

O presente trabalho deixa como sugestão, finalmente, que os debates em relação aos sistemas e modalidades contratuais sejam ampliados, para que se promova um maior entendimento de quais fatores seriam propícios e que poderiam auxiliar na escolha da modalidade contratual mais adequada para o alcance das metas das partes envolvidas, em especial, para o setor varejista.

Abre ainda a oportunidade para que este estudo possa sugerir a estruturação de um método a fim de se realizar esta análise em diferentes contextos e situações, que pudesse dar uma real fundamentação para a determinação da modalidade contratual aplicada.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

Parte I - DIMENSÃO DA EMPRESA						
Esta parte pretende identificar perfil de sua empresa						
2. Qual o faturamento anual de sua empresa?						
1. Qual o número de funcionários em sua empresa?						
a.	>50					
b.	Entre 500 e 100					
c.	Entre 100 e 200					
d.	> 200					
2. Qual o faturamento anual de sua empresa?						
a.	< R\$ 500.000,00					
b.	Entre R\$ 500.000,00 e R\$ 1.000.000,00					
c.	Entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00					
d.	> R\$ 5.000.000,00					
3. Qual o Capital Social de sua empresa?						
a.	< R\$ 500.000,00					
b.	Entre R\$ 500.000,00 e R\$ 1.000.000,00					
c.	Entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00					
d.	> R\$ 5.000.000,00					
4. Em relação ao setor privado, qual extensão do campo de atuação de sua empresa?						
a.	Nacional					
b.	Nacional e Internacional					
c.	Estadual					
d.	Local (cidade)					
Parte II - ATUAÇÃO DA EMPRESA						
Esta parte objetiva o entendimento da atuação da empresa em determinado setor.						
1. Qual o setor de atuação de sua empresa? (Marcar os itens os quais atende)						
a.	Industrial					
b.	Residencial					
c.	Comercial e Varejo					
d.	Turismo e Hotelaria					
	Outros (especifique)					
2. Qual o motivo de atuar (ou não) em mais de um setor?						
a.	Especialização					
b.	Diversificação					
c.	Demanda de mercado					
d.	Oportunidade					
3. Qual o percentual de atuação (por nº de contratos) em cada setor compõe o portfólio da empresa ?						
4. Desde quando atuam nestes setores ? Relacionar.						

5. Qual a duração média da maioria das obras (>70%do total de contratos anuais) realizadas pela sua empresa ?						
a.	< 1 ano					
b.	Entre 1 e 2 anos					
c.	Acima de 2 anos					
d.	Outros					
Parte III - ESTRUTURA DA EMPRESA						
Esta parte pretende identificar se a empresa possui estrutura organizacional específica assim como ferramentas de trabalho.						
1. Qual a estrutura organizacional da empresa?						
a.	Matricial (Os participantes do projeto se reportam ao gerente de projetos e ao gerente funcional - departamento)					
b.	Funcional (Por departamento – Os participantes do projeto se reportam ao gerente funcional)					
c.	Por Projeto (Os participantes do projeto se reportam ao gerente do projeto independente da especialidade)					
d.	Outros					
2. Em relação aos funcionários destinados a uma obra, sua alocação é normalmente:						
a.	Equipe própria					
b.	Equipes temporárias, composta por terceiros					
c.	Equipes próprias, por projeto					
d.	Equipes terceiras parceiras por longo prazo					
3. A empresa trabalha com alguma ferramenta ou metodologia de gerenciamento ?						
Parte IV – OBRAS EM "REGIME ACELERADO"						
Esta parte pretende identificar a atuação da empresa em Obras em "Regime Acelerado"						
1. É usual sua empresa atuar com cronogramas acelerados ou em regime acelerado						
2. É usual que esta aceleração signifique uma redução de mais de 15% no prazo considerado usual para obras da mesma natureza?						
3. Esta redução pode ultrapassar mais de 30% deste prazo? Com que frequência?						
Considere a seguinte pergunta para as duas próximas questões: Quais as principais incertezas e riscos na execução de "Obras em regime acelerado"?						
1. I-Fase de Planejamento						
a.	Dificuldade em planejar a obra para sustentar a formulação do respectivo preço					
b.	Dificuldade em fazer uma análise dos riscos envolvidos para sustentar a formulação do respectivo preço					
2. II - Fase de Execução						
a.	Desvio de escopo					
b.	Desvio do prazo previsto					
c.	Desvio do custo previsto					
d.	Dificuldade em gerenciar e negociar reivindicações					
e.	Outros. Especificar					
3. Em relação à pergunta anterior, qual o impacto que esses riscos e incertezas poderia						
Quais as conseqüências mais prováveis?						
a.	Perda de resultado por desvio de escopo					
b.	Perda de resultado por desvio de custo					
c.	Perda de resultado por desvio de prazo					
d.	Perda de resultado por combinação destes fatores					
e.	Perda de resultado pela dificuldade em conduzir /gerenciar reivindicações em obras em regime acelerado					

4. Em relação aos riscos que forem antecipados e analisados qualitativamente e quantitativamente, qual a melhor alternativa para a contratação?			
a.	Mitigar o risco através de seguros		
b.	Incluir o resultado da análise e riscos na condição contratual		
c.	Ambas		
5. Sendo assim, qual poderia ser uma possível forma de transferir, ou mitigar riscos para o contratado?			
a.	Fechar o contrato em "pacotes" na modalidade "Empreitada parcial"		
b.	Utiliza a modalidade "Empreitada Global" ou "Preço Global"		
c.	Utilizar a modalidade "Turnkey"		
d.	Utilizar a modalidade "Empreitada por administração" ou "Preço unitário"		
e.	Investir na fase de detalhamento de projeto e planejamento, independente da forma de contratação		
	Outros. Especifique		
6. Em função da resposta da pergunta anterior, qual o motivo para a alternativa escolhida?			
a.	Alocação de riscos concentrado na parte contratada.		
b.	Alocação de riscos concentrado na parte contratante		
c.	Flexibilidade para mudanças permite controle do contratante		
d.	Inflexibilidade para mudanças permite controle do contratado		
7. Em sua empresa, qual(ais) a(s) modalidade(s) contratual comumente aplicada para contratação?			
a.	Preço Global (Empreitada Global)		
b.	Preço Global (Empreitada Parcial)		
c.	Preço Unitário (Administração)		
	Outros (Especifique)		
6. Parte V – OBRAS “EM REGIME ACELERADO” E REIVINDICAÇÕES			
Pretende identificar como o tema reivindicações é tratado dentro da sua empresa			
1. Qual o percentual de reivindicações (sobre o valor do contrato) e adicionais de contratação?			
a.	< 5%		
b.	Entre 5% e 10%		
c.	Entre 10% e 20%		
d.	Maior que 20%		
2. Em continuidade a pergunta anterior, qual o percentual aceito e aditivado ao preço do contrato?			
a.	< 5%		
b.	Entre 5% e 10%		
c.	Entre 10% e 20%		
d.	Maior que 20%		
3. Qual o principal motivo de reivindicações ?			
a.	Erro de orçamento pelo subcontratado		
b.	Erro no projeto contratado por sua empresa		
c.	Erro no projeto contratado e cedido pelo cliente		
d.	Aumento de escopo pelo cliente		
e.	Falta de informações para elaborar o orçamento		
	Outros (especifique)		
4. Qual etapa da obra gera motivos para reivindicações com mais frequência:orçamentação, projeto ou execução?			
5. Qual o desfecho normalmente para os contratos, que possuem um grande numero de reivindicações?			
a.	O cliente aceita >=50% dos pleitos e encerra-se o contrato.		
b.	O cliente não aceita nenhum pleito e encerra-se o contrato e encerra-se o contrato.		
c.	O cliente aceita <= 50% dos pleitos e encerra-se o contrato		
d.	Litígio		
6. Por favor, faça qualquer comentario que achar de importancia para esta pesquisa.			

ANEXO A – CÁLCULO AMOSTRA

A idéia de avaliar uma única amostra em termos probabilísticos é a essência da amostragem. Quando a amostra única é julgada em termos probabilísticos, ela pode servir como um substituto razoável para uma série de amostras separadas, que teriam custos elevados e seriam muito demoradas.

O pesquisador pode fazer as substituições, pois sabe que é provável que a amostra normalmente distribuída esteja próxima da distribuição da população real. Apenas por mero acaso, deve-se sempre esperar que exista alguma diferença entre uma amostra e a população da qual ela é obtida.

Essas diferenças são conhecidas como erro de amostragem e pode-se esperara que elas ocorram independente do rigor científico adotado (REA, PARKER, 2000 p.118). O erro de amostragem que existe entre a amostra e sua população pode ser formalmente estimado pelo uso de intervalos de confiança.

Há dois fatores inter-relacionados que o pesquisador precisa especificar antes de prosseguir com a seleção do tamanho de uma amostra: Nível de confiança e intervalo de confiança.

Nível de confiança é o risco de erro que o pesquisador está disposto a aceitar no estudo, e o intervalo de confiança determina o nível de precisão da amostragem que o pesquisador obtém, isto é, o erro de amostragem que existe entre a amostra e sua população será retratado pelo intervalo de confiança. Este pode ser expresso no contexto de porcentagens, ou seja, proporções. A escolha do nível de confiança é com frequência uma concessão mutua entre economia, precisão e risco de erro.

A seleção do tamanho da amostra é um fator primordial para que o pesquisador chegue com sucesso a certo grau de precisão da amostragem, então o tamanho da amostra está diretamente relacionado à precisão da média da amostra como estimativa da média da população real. O processo de seleção do tamanho de uma amostra requer que o pesquisador determine uma margem aceitável de incerteza, devido às restrições de tempo e custo do estudo. Portanto, a relação entre nível de confiança, intervalo de confiança e efeito do tamanho da amostra sobre

estes torna a determinação do tamanho desta um componente absolutamente vital do processo de pesquisa.

A teoria da amostragem e as equações dela derivadas supõem um uma população grande. Entretanto, se esta for pequena - menor que 100.000 segundo Rea e Parker (2000, p.129), o erro padrão precisará ser recalculado com a correção para a população incluída e a fórmula a ser considerada deve se a seguinte:

Equação 1 – Cálculo do tamanho da amostragem para amostras não probabilísticas

$$n = \frac{z\alpha^2[p(1 - p)]. N}{z\alpha^2[p(1 - p) + N - 1]Cp^2}$$

Cp = intervalo de confiança em termos de proporções

$z\alpha$ = Contagem Z para nível de confiança

p = proporção

Isto é:

- Cp é o intervalo de confiança (calculado em função do erro amostral e o nível de confiança ($Cp = \pm z\alpha \cdot \sigma p$) onde σp é o erro padrão adotado.)
- $Z\alpha$ é o valor que demonstra, na distribuição normal, a posição relativa dos pontos de desvio padrão, convertendo em unidades fracionárias deste.³⁷

Para prosseguir com o cálculo para obtenção do tamanho de amostras (n), os valores de $Z\alpha$, Cp e p precisam ser estabelecidos.

- O $Z\alpha$ é fixado para os determinados níveis de confianças, encontrados nas tabelas de distribuição normal.
- O intervalo de confiança Cp é o intervalo de confiança adotado pelos pesquisadores, e que normalmente não deve exceder 10%.
- O p é a proporção da população real, determinada em função do nível de confiança e do erro padrão. Esta determina o intervalo de proporção, isto é, dependendo do nível de confiança e erro padrão, qual o intervalo a ser considerado. Como normalmente ele

³⁷ Para calculo do Z, referir a REA,PARKER (2000, p. 111)

é desconhecido, adota-se $p=0,5$ o que garantira o maior tamanho da amostra de maneira conservadora.

Montando-se então a equação acima em planilha eletrônica, a qual esta retratada abaixo, foi possível determinar o intervalo de confiança e erro amostral que se chega com uma amostra de 40 respondentes.

Tamanho da amostra em função do nível de confiança e do erro amostral																					
n confiança	Z	± erro amostral adotado																			
		1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	9,5%	9,8%	9,9%	10,0%	10,2%	10,9%	11%	12%	13%	14%	15%
99%	2,58	102,4	100,5	97,6	93,8	89,3	84,3	79,1	73,9	68,7	66,2	65,0	64,5	63,8	63,0	59,5	58,4	54,0	49,9	46,1	42,7
98%	2,34	102,2	100,0	96,5	92,0	86,8	81,1	75,4	69,6	64,1	61,5	60,2	59,7	58,9	58,2	54,5	53,4	48,9	44,9	41,2	37,9
97%	2,17	102,1	99,5	95,5	90,5	84,7	78,5	72,3	66,3	60,5	57,8	56,5	56,0	55,2	54,4	50,8	49,6	45,2	41,2	37,7	34,5
96%	2,06	102,0	99,2	94,8	89,2	83,0	76,4	69,9	63,6	57,8	55,0	53,7	53,2	52,4	51,6	48,0	46,8	42,5	38,6	35,1	32,0
95%	1,96	101,9	98,8	94,0	88,0	81,4	74,5	67,7	61,3	55,4	52,6	51,3	50,7	50,0	49,2	45,5	44,4	40,1	36,3	32,9	30,0
94%	1,89	101,8	98,5	93,4	87,0	80,0	72,9	65,9	59,4	53,4	50,6	49,2	48,7	47,9	47,2	43,6	42,4	38,2	34,5	31,2	28,3
93%	1,79	101,7	98,0	92,4	85,5	78,0	70,5	63,3	56,6	50,6	47,8	46,5	45,9	45,2	44,4	40,9	39,7	35,6	32,0	28,9	26,1
92%	1,76	101,7	97,8	92,0	85,0	77,4	69,7	62,5	55,7	49,7	46,9	45,6	45,1	44,3	43,6	40,0	38,9	34,9	31,3	28,2	25,5
91%	1,70	101,6	97,5	91,3	83,9	76,0	68,2	60,7	54,0	47,9	45,1	43,8	43,3	42,6	41,8	38,3	37,2	33,3	29,8	26,8	24,2
90%	1,65	101,5	97,1	90,7	83,0	74,8	66,8	59,2	52,4	46,4	43,6	42,3	41,8	41,1	40,3	36,9	35,8	31,9	28,6	25,6	23,1
89%	1,60	101,4	96,8	90,0	82,0	73,5	65,3	57,7	50,8	44,8	42,1	40,8	40,3	39,6	38,8	35,5	34,4	30,6	27,3	24,5	22,0
88%	1,56	101,3	96,5	89,4	81,1	72,4	64,1	56,4	49,5	43,5	40,8	39,6	39,1	38,3	37,6	34,3	33,3	29,5	26,3	23,5	21,1
87%	1,52	101,2	96,2	88,8	80,2	71,3	62,8	55,1	48,2	42,2	39,6	38,3	37,8	37,1	36,4	33,1	32,1	28,4	25,3	22,6	20,3
86%	1,48	101,1	95,8	88,1	79,2	70,1	61,5	53,7	46,8	40,9	38,3	37,0	36,5	35,8	35,1	31,9	30,9	27,3	24,3	21,7	19,4
85%	1,44	101,0	95,4	87,4	78,2	68,9	60,1	52,3	45,4	39,5	36,9	35,7	35,2	34,5	33,9	30,7	29,7	26,2	23,3	20,7	18,6
84%	1,41	100,9	95,1	86,8	77,4	67,9	59,1	51,2	44,3	38,5	35,9	34,7	34,3	33,6	32,9	29,8	28,9	25,4	22,5	20,0	17,9
83%	1,38	100,8	94,8	86,2	76,6	66,9	58,0	50,1	43,3	37,5	34,9	33,8	33,3	32,6	32,0	28,9	28,0	24,6	21,8	19,4	17,3
82%	1,35	100,7	94,5	85,6	75,7	65,9	56,8	48,9	42,2	36,4	33,9	32,8	32,3	31,6	31,0	28,0	27,1	23,8	21,0	18,7	16,7
81%	1,32	100,6	94,1	85,0	74,8	64,8	55,7	47,8	41,0	35,4	32,9	31,8	31,3	30,7	30,0	27,1	26,2	23,0	20,3	18,0	16,1
80%	1,29	100,5	93,7	84,3	73,8	63,7	54,5	46,6	39,9	34,3	31,9	30,8	30,3	29,7	29,1	26,2	25,3	22,2	19,5	17,3	15,4

Sendo assim, foi possível estabelecer que o número de 40 respondentes implicou em uma amostra não-probabilística que nos dá 92% de nível de confiança de que o erro amostral, isto é, o erro entre a amostra e a população real esta em até 10,9%.

LISTA DE REFERÊNCIAS

AMARAL, A.C.C. **Licitação e contrato administrativo: estudos, pareceres e comentários.** Belo Horizonte: Fórum, 2006.

ADNAN HAMIMAH, **An Assessment of Risk Management in Joint Venture Projects (JV) in Malaysia.** Asian Social Science .vol. 04 n.6 .Junho, 008. Disponível em: < <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/1443>>. Acesso em 03.02.2011

AHUJA H.N. et al. **Project Management. Techniques in Planning and Controllg Construction Projects.** 1994, 505p. 2nd edition. John Wiley & Sons, Inc.

ALMEIDA, R. COUTINHO, I.A, LIMA R.A, TAMIETTI R.P, **Gestão de contratos e Aquisições em Projetos de Arquitetura e Engenharia.** Belo Horizonte, MG, 2009. Editoração eletrônica: Engeweb. Disponível em : <www.engeweb.com.br>. Acesso em: 12.06.2010

BATAVIA, R. **How to maximize Project Sucess with the Right Contracting Strategy.** Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars&Symposium Houston, Texas, September 7-16, 2000 6 p.

BLACUD N.A. et al. **Sensitivity activities under design uncertainty.** Journal of construction engineering and management. ASCE. March 2009. Pg 199-206. Disponível em <www.ascelibrary.org>. Acesso em: 14.11.2006.

BRUKER, M.B. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil.** Dissertação (mestrado). Escola Politécnica da USP. São Paulo, 2010. 178p.

BUENO, J.C **Melhores Práticas em projetos de infra-estrutura: Sistemas Contratuais complexos e tendências num ambiente de negócios globalizado.** 9ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES. São Paulo. SP. 2009

_____ **Construction and Projects: A Q&A guide to construction and projects law in Brazil.** Disponível em: <www.practicallaw.com> Acesso em: 21 de maio de 2011.

CARVALHAL, T.F. **Literatura comparada.** São Paulo: Ática, 1998.

CHEGE L.W., RWELAMILA P.D. **Private financing of Construction Projects and Procurement Systems: An Integrated Approach.** CIB -WORLD BUILDING CONGRESS, April 2001, Wellington, New Zeland

ELLSWORTH, R.K. **Turnkey premiums for turnkey projects.** Construction Accounting & Taxation Journal. ABI/INFORM Global. p.18-21.

FILIPPI, G.A., CARDOSO F.F. **Capacitação e Qualificação de subempreiteiros na Construção Civil.** São Paulo: EPUSP, 2004. 14 p. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil; BT/PCC/360).

FISK. E.R. **Construction Project Administration.** 5th Edition. Prentice Hall, 1997. 575 p.

FREITAS. **Reivindicações em contratos por empreitada parcial em obras para empresas varejistas: principais ocorrências.** 9^a CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 2009. São Paulo, SP. 2009

_____ **Planejamento e análise da inserção mercadológica para implantação de um hipermercado: Uma rotina para definição do potencial de vendas.** 70 p. monografia (MBA em gerenciamento de construção civil com ênfase em Real Estate. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005

FRIELANDER M. **Design-Build solutions.** ASCE. Journal of Management in Engineering. Nov/Dez. 1999. ASCE.VOL14. N.6 P 56-64. Disponível em <<http://cedb.asce.org/cgi>>. Acesso em Maio 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILO L. MELHADO S. **A implementação do Design-Build na Indústria da Construção de edifícios Brasileira.** III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção III SIBRAGEC UFSCar, São Carlos, SP - 16 a 19 de setembro de 2003

_____ **Novas formas de contratação e organização dos empreendimentos do segmento de construção de edifícios.** [S.l. ca.2000]. Disponível em <http://leonardogrilo.pcc.usp.br/Sistemas_contratuais.pdf>. Acesso em janeiro 2010.

GONÇALVES, H.A **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo. Avercamp 2005. 135 p.

HALPIN D.W., WOODHEAD R.W. **Construction Management** John & Wiley Sons, 1980

HASHIM M., LI M.C.Y, YIN N.C., HENG N.S.H.S.M., LEE T. **Factors Influencing the selection of procurement Systems by Clients** International Conference on Construction Industry (ICCI 1) in Padang, West Sumatra, INDONESIA from 21-24 June 2006.

HARTMAN F.T. **Contracts don't work: So what's the alternative?** Project Management Institute. 25th Annual Seminar/Symposium Vancouver, CANADA. 1994

KUMARASAWAMY. M.M; DISSANAYAKA. S.M. **Linking procurement systems to project priorities.** Building research & Information. 26:4. 1998. Routledge.London UK. 223-238 . Disponível em <http://dx.doi.org>. Acesso em maio 2010.

LAM E .W. M. CHAN A P C; CHAN D.W.M, LOVE P E.D., SKITMORE, M R.; EARL, G. **Selecting an appropriate procurement method for the construction process: an empirical study.** Construction Management and Economics Copyright 1998 Taylor & Francis. Pg 221-233.

MURDOCH, HUGHES **Construction Contracts.** Third Edition. Spon Press. New York, NY. 2000

MASTERMAN, J.W.E. (2002), "An Introduction to Building Procurement Systems, 2nd ed.", Spon Press, London.

MORLEDGE R., SHARIF A. **Strategies for procurement and development of choice and implementation methodology.** COBRA. RICHS RESEARCH 2995

MAHER, R.P. **Furnishing evidence for construction Contract Claims – An Attorney's View.** Project Management Quartely, September 1983, p. 65

OLIVEIRA, M. B **Gestão de processos e contratos de serviços na construção civil.** V Congresso Nacional de excelência em Gestão, Julho 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Editora Atlas. 387p. 2000

_____ **Um estudo dos supermercados no Brasil: Uma investigação sobre a demanda de mercado, a fatia de mercado e a área de influência.** São Paulo. 2003.123p.EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de pesquisa nº 15/2003.

PAU EP .**Construction excellence and the new procurement route :a possible path to follow.** Universitat Politècnica de Catalunya: Thesis. (2005).

PEDROSA/ROCHA LIMA JR. **Reivindicações em contratos de empreitada no Brasil,** São Paulo, EPUSP, 1994.(Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP.Departamento de Construção Civil BT/PCC/124,20 p.)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE : PMBok. Um guia do Conjunto de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos, Construction Extension.. 2000

PUDDICOMBE, M S. **Why Contracts: Evidence.** Journal of Construction Engineering and Management. ASCE/August 2009.

PMI: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBok Guide. Um guia do conjunto de conhecimento do gerenciamento de projetos. 2008. 4ª Edição.**

QUALHARINI E.L et al. **Gestão Contratual. Conclusões de Estudo de Casos aplicados a Construção Civil.** XX ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. SEGRAC/UFRJ. 2000. Disponível em:
<www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP3000e0105.pdf>. Acesso em 10.05.2010.

RAHMAN et al. **Contracting Relationship Trends and Transitions.** Journal of management in engineering. ASCE. October 2004. P 147-161. Disponível em: <<http://pubs.asce.org/copyright>>. Acesso em 07.11.2009.

REA, L.M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

RICARDINO, R.. **Administração de Contratos em Projetos de Construção Pesada no Brasil: Um estudo de interface com a análise de risco.** 2003. 173 f. Dissertação (Mestrado)– Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em:
<<http://www.realestate.br/publicacoes.htm>>. Acesso em 11 nov. 2009.

RICARDINO, R. SILVA, S.A, ALENCAR, C.T **Administração de contratos em Projetos de Construção Pesada no Brasil. Um estudo da interface com o processo da Análise do Risco.** São Paulo: EPUSP, 2008. 24 p. - (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/487)

ROCHA LIMA JR, J. **Planejamento de Shopping Centers.** 1ª ed. São Paulo: ICSS. Editora Plêiade Ltda. 1996

_____. **Gerenciamento na Construção Civil – Uma abordagem sistêmica.** São Paulo, EPUSP, 1990 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, 47 p.)

PEDROSA, V.; ROCHA LIMA j. **Reivindicações em contratos de empreitada no Brasil.** São Paulo, EPUSP, 1994 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/124, 20 p.)

ROJAS, E.M. **Single versus Multiple Prime Contracting.** Journal of Construction Engineering and Management ASCE. Journal of Construction Engineering and

Management, Vol. 134, No. 10, October 2008, p. 758-765, Disponível em: 2008
<http://cedb.asce.org>. Acesso em: 23.05.2010.

Powell-Smith, V. and Stephenson, D. (1999). **Civil Engineering Claims**, Blackwell Science, Oxford, U.K.305 p.

SEARS G.A.; CLOUGH R.H. **Construction management** : A practical guide to field construction management. New York. NY. John Wiley & Sons. 2008

SESSO FILHO, UMBERTO ANTONIO. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 195 p. Tese (doutorado). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Universidade de São Paulo. Piracicaba. SP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses>. Acesso em outubro 2011.

SILVA, A.C.C. et al. **A evolução e estratégias do setor varejista no Brasil. Uma abordagem na Casas Bahia**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola Gestão de Negócios. Unigranrio. RG. 2005 Disponível em <http://sites.br.inter.net>

TURNER, A. (1990), **Building Procurement**. London: Macmillan Education Ltda.