

IMPORTÂNCIA DE MODELOS DE CONTRATAÇÃO DE PROJETOS CORPORATIVOS: ESTUDOS DE CASO¹

JULIAO, M. L., Universidade de São Paulo, e-mail: mariana.juliao@usp.br;
MELHADO, S. B., Universidade de São Paulo, e-mail: silvio.melhado@usp.br

ABSTRACT

Corporation's business strategies changes impact on visual communication and layout configuration to receive clients and attain talents. Architecture firms need to capture and translate the client's needs into design criteria and input their limits to balance client's expectation when signing a contract. This contract must have a commercial purpose, but also be used as a guide to the architecture firm to pre-design and design development, concerning deadlines, cost control, final product quality and client's satisfaction all long the project process. In many corporate project processes, architects find difficulty in attending client's needs and expectations. Reworks and scope of work changes during design phases turn out to be the most common adversities concerning the design process, overcoming gaps between project design phases and civil work execution, making professionals lose productivity and projects to be more expensive. This paper's objective is to check project delivery methods in order to avoid rework, schedule delays and unforeseen costs and, therefore, uses as methodology theme related literature and case studies analysis through interview. After interview and case' scope of work analysis, the result of this research was that lack of information from client drive to scope changes and reworks.

Keywords: *Scope of work. Corporate project process. Contract criteria.*

1 INTRODUÇÃO

A fase inicial do processo de projeto é sensível a informações que direcionarão as fases que vêm a seguir, e, em caso da informação ser insuficiente e/ou subjetiva, pode acarretar em retrabalhos, mudanças de escopo, perda de prazos e aditivos de projeto, gerando desgaste para contratante (cliente) e contratado (empresa de arquitetura):

Logo no início de um projeto, há a necessidade de se obterem informações relevantes e indispensáveis para o seu desenvolvimento. Porém, nem todas essas informações são disponibilizadas e, quando o são, muitas não possuem o grau de confiabilidade necessário. (SILVA; MELHADO, 2016).

Segundo Finch (2012), a contratação de recursos externos à companhia se deve porque a maior parte das empresas tem uma equipe enxuta de facilidades e, portanto, é mais atraente que o projeto e construção sejam contratados de uma fonte externa, mas cujas atividades são gerenciadas e fiscalizadas pelos profissionais capacitados de facilidades da própria contratante:

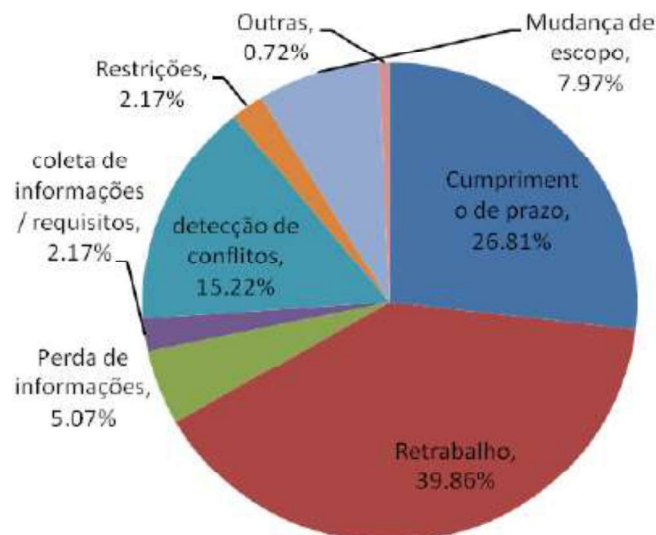
A pressão da demanda organizacional e a necessidade de focar no *core business*, para muitas organizações, a terceirização torna-se uma solução atraente. Utilizando-se da abordagem da terceirização,

¹ JULIAO, M.L.; MELHADO, S.B. Importância de modelos de contratação de projetos corporativos: estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 18., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2018.

expertises gerenciais, técnicos e operacionais são obtidos do mercado externo por meios de contratação. (FINCH, 2012).

Algumas dificuldades são encontradas pelas empresas de arquitetura, então, para desenvolver um escopo de trabalho e um contrato de serviços. A subjetividade do cliente é uma delas, assim como a inexistência de desenhos e documentos sobre o edifício – ou os mesmos não estarem atualizados em relação ao ambiente construído – constitui um dos principais desafios do processo de reforma de um ambiente corporativo. Uma forma de minimizar as dificuldades do processo e da definição do escopo é por meio da aplicação de métodos de gestão de projeto pelas empresas de arquitetura, evitando retrabalhos, dispêndio de recursos (projetistas, arquitetos, etc.) em um número menor de projetos e desgaste da equipe. Uma pesquisa realizada com nove empresas de arquitetura no Ceará, indica que retrabalho em um projeto de arquitetura representa uma dificuldade para quase 40% dos entrevistados, conforme Figura 01.

Figura 01 - Visão das dificuldades do processo de projeto em escritórios de projeto



Fonte: LEITE; BARROS NETO. 2014.

Analisando-se o gráfico da Figura 01, percebe-se que, apesar do tema da gestão de projetos ser conhecido no mercado, há oportunidade de melhoria para reduzir as porcentagens de retrabalho (39,86%) e de dificuldade em cumprir os prazos de projeto (26,81%). Segundo Leite; Barros Neto (2014), percebe-se que é dado, pelo cliente, pouco tempo para planejamento e desenvolvimento do projeto. Assim, ao determinar o escopo de serviços para um modelo contratual, o contratante e o contratado devem considerar, além do cronograma e do custo alvo do projeto, também os riscos aos quais o projeto está exposto, as expectativas e necessidades do cliente e as responsabilidades do principais envolvidos no processo de projeto, estabelecendo, para isso, critérios que devem ser cumpridos e respeitados por todos os envolvidos.

Há diversos modelos de contrato que podem ser adotados como método para a entrega do projeto. Lins et al. (2014) caracterizam e analisam os

principais métodos de entrega de projeto predominantes no setor de construção civil, comparados resumidamente no Quadro 01.

Quadro 01 – Quadro comparativo entre métodos de entrega de projeto

	Design-Bid-Build (DBB)	Design-Build (DB)	Construction Management at Risk (CMR)	Integrated Project Delivery (IPD)
Relação projeto-execução	Contratos separados para o projeto e para a construção.		O arquiteto e o gestor da construção possuem contratos separados com o cliente.	Processo colaborativo, abrangendo desde a fase de concepção até a entrega final do empreendimento.
Escolha do Construtor	A escolha do construtor é baseada inteiramente no custo.	Há um único responsável pelo processo.	Construtor é escolhido com base em outros critérios que não sejam apenas o menor custo, tais como a qualificação e desempenho em experiências passadas.	Participa desde o início do processo, junto ao arquiteto.
Fase de projeto quando o construtor foi inserido no processo e responsabilidades	Documentos relativos aos projetos estão inteiramente concluídos antes da definição do construtor.	Sobreposição do projeto com a construção: Construtor fornece serviços preliminares durante o desenvolvimento do projeto.	O cronograma permite a sobreposição da fase de projeto com a de construção.	Compartilhamento de informações e risco e recompensa divididos entre os agentes envolvidos.

Fonte: os autores.

Continuação Quadro 01 – Quadro comparativo entre métodos de entrega de projeto

	Design-Bid-Build (DBB)	Design-Build (DB)	Construction Management at Risk (CMR)	Integrated Project Delivery (IPD)

Relação do construtor com o processo de projeto.	Problemas de construtibilidade e de coordenação devido ao não envolvimento do construtor no processo de projeto.	O cliente espera do construtor um orçamento fixo e preciso, assim como o comprometimento com o cronograma de entrega.	A transparência é aprimorada porque todos os custos e taxas são abertas e estão disponíveis, diminuindo as relações antagônicas entre os participantes do projeto.	Aproveitam-se as contribuições dos agentes envolvidos desde o início do processo. Valor expandido do projeto, baseado na tomada de decisão coletiva.
--	--	---	--	--

Fonte: os autores.

Segundo Lins et al. (2014), o método de IPD é o mais completo e eficaz para contratação de serviços no setor de construção civil. Assim, faz-se necessário que as empresas de arquitetura apliquem modelos de gestão em que exista mais interação, colaboração e divisão de responsabilidades entre os agentes envolvidos no processo de projeto. Este artigo, que faz parte da pesquisa de Mestrado da primeira autora, tem como objetivo principal propor itens para um modelo de contrato que ajude a minimizar ou que evite que o processo de projeto corporativo apresente alto nível de retrabalho, de atrasos no cronograma e de custos não-planejados.

2 MÉTODO

Propõe-se, para este trabalho, a revisão bibliográfica e análise de modelos de contrato. Para levantar informações de estudos de caso, foi aplicado o método de entrevistas, para obtenção de informações qualitativas que possam ser comparadas com os dados levantados na análise bibliográfica, apresentada na seção 1.

Foi selecionada uma empresa de arquitetura corporativa, com ao menos 20 anos de experiência de mercado no Brasil, e três de seus clientes, todos multinacionais, que contrataram seus serviços de projetos e reforma de um espaço corporativo. Os clientes entrevistados, denominados Cliente 01, Cliente 02 e Cliente 03, representam apenas 2% do portfólio dessa Empresa, de forma que os resultados obtidos tem caráter qualitativo e não quantitativo para esta pesquisa. Através de roteiro de entrevista, levantou-se a relação do arquiteto com o cliente e com o construtor, a documentação do projeto e os principais desafios do projeto de cada Cliente.

Quadro 02 – Quadro comparativo entre as relações presentes nos processos dos Clientes entrevistados

	Cliente 01	Cliente 02	Cliente 03
Relação projeto-execução	Dois contratos independentes para o arquiteto e para o	O projeto e a construção foram contratadas com a	Dois contratos independentes para o arquiteto e para o

	construtor.	mesma empresa.	construtor.
Escolha do Construtor	Contratação quando concluído o projeto, baseado em custo e em experiência de mercado.		Contratação quando concluído o projeto, baseado em custo e em experiência de mercado.
Fase de projeto quando o construtor foi inserido no processo e responsabilidades	Cada envolvido tinha sua responsabilidade bem definida no processo, sendo responsável pelo risco de sua atividade. Custo alvo não informado ao contratado.	O construtor tinha mais autonomia na execução, devendo atender ao prazo e às alterações de escopo ao longo do processo.	Compartilhamento de informações e risco e recompensa divididos entre os agentes envolvidos. Custo alvo não informado ao contratado.
Relação do construtor com o processo de projeto.	Houve sobreposição de responsabilidades e tarefas, identificadas pelo excesso de agentes envolvidos no processo. Isso causou alguns atrasos no cronograma e custos adicionais ao projeto.	Devido às alterações de escopo, houve aditivo de custo e de prazo. Neste caso, o Cliente optou por postergar parte do escopo de serviço para atender ao prazo.	Houve apenas uma mudança de escopo relevante ao longo do processo, não impactando nem os custos nem o prazo devido à alta integração e colaboração entre o Cliente e o contratado desde o início do processo, através de reuniões semanais.

Fonte: os autores.

Analisando o Quadro 02, o melhor resultado, em termos de atendimento a escopo, prazo e custo, foi o do processo do Cliente 03. O diferencial dele em relação aos outros dois clientes foi o estabelecimento de uma relação colaborativa com a empresa contratada.

Tomando-se o IPD como o objetivo de contrato a ser estabelecido entre as partes cliente (contratante) e empresa de arquitetura (contratado), concluiu-se que o escopo de serviços de um projeto corporativo deve considerar os seguintes itens:

- Por parte do cliente contratante:
 - O principal objetivo do cliente quando o mesmo optou pelo projeto, correspondendo suas necessidades;
 - O nível de qualidade esperado do produto final (edificação ou espaço do escritório), em termos de desempenho, materiais de acabamento e tipologia de mobiliário, correspondendo às expectativas do cliente;
 - Estabelecimento de um cronograma para o processo do projeto e de da construção, o prazo máximo de conclusão esperado. Incluir reuniões presenciais semanais;

- Definição de um custo alvo/ limite para o processo do projeto e de construção;
- Definição de um gestor do processo de projeto (se interno, da equipe do cliente; ou externo, terceirizado);
- Por parte da empresa de arquitetura contratada:
 - Frequência de reuniões presenciais para tomada de decisões de projeto desde o início do processo, principalmente para análise e escolha das alternativas de engenharia para o projeto;
 - Definição e montagem de equipe de projeto;
 - Definição de todos os documentos e desenhos técnicos que devem ser providenciados pelo contratante e que servirão como base de início para o projeto;
 - Nível de detalhamento de projeto e de memorial descritivo esperados;
 - Número máximo de revisões de projeto, caso as alterações sejam ocasionadas pelo cliente (mudança de escopo de serviços);

3 CONCLUSÕES

A definição do escopo de serviços, considerando as necessidades e expectativas do cliente e as responsabilidades da empresa contratada, logo no início do processo, evita falta de entendimento do objetivo do projeto e traz transparência ao contrato entre as partes. Para tanto, o escopo deve ser definido em conjunto, tanto pelo contratante quanto pelo contratado, e deve seguir um modelo de contrato para evitar subjetividade dos objetivos de projeto e estabelecer as responsabilidades e recompensas dos envolvidos no processo.

Este trabalho permitiu a análise do modelo IPD, sendo o mais eficaz, principalmente quando comparando a semelhança de suas características com o processo seguido pelo Cliente 03, que não apresentou nenhum impacto em seu cronograma e em seus custos ao longo do processo de seu projeto: integração, colaboração e divisão de responsabilidades e recompensas entre todos os envolvidos. Ressalta-se que a avaliação dos casos foi qualitativa devido à sua amostragem ser baixa.

O ponto de melhoria identificado é o fornecimento, pelo cliente, de dados financeiros do projeto (que não ocorreu em dois casos estudados) para auxiliar a empresa de arquitetura a guiar suas soluções de projeto, especialmente quando há mudança de escopo na fase de execução.

REFERÊNCIAS

FINCH, E. **Facilities Change Management**. Blackwell Publishing Ltd. Oxford, 2012.

LEITE, K. P.; BARROS NETO, J. P. **Avaliação do Processo de Projetos em Empreendimentos Imobiliários**. XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. ENTAC. Maceió, 2014. p. 2071 – 2080.

LINS, D.; CAMPOS, I.; MORORÓ, M.; BARROS NETO, J. P.; CARDOSO, D.

Caracterização e análise dos métodos de entrega de projeto. XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. ENTAC. Maceió, 2014. p. 1428 – 1437.

SILVA, T.; MELHADO, S. B. **Gestão de Riscos e Riscos de Gestão em Projetos**

Industriais: Estudos de Caso. In: XVI Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Anais... São Paulo: ENTAC, 2016. P. 3348-3359.

SMITH, J.; LOVE, P. **Project Inception: Facilities Change Management in Practice.** In.

Finch, Edward. Facilities Change Management (edited by Edward Finch). Blackwell Publishing Ltd. Oxford, 2012.