

MATTOS FILHO >

Mattos Filho, Veiga Filho,
Marrey Jr e Quiroga Advogados

Contrato de Aliança



Bruno Dario Werneck

25/07/2014

Estruturas de Preços dos Contratos de Construção

- ▶ Preço Unitário
- ▶ Preço Máximo Garantido (PMG).
- ▶ Preço Global (*Lump Sum*).
- ▶ Reembolso de custos mais margem (*Cost Plus*).

Alguns problemas dessas estruturas

- ▶ Preço Unitário: Contratante tem o risco da quantidade de unidades utilizadas sem a transparência necessária.
- ▶ Preço Máximo Garantido (PMG): Construtor assume risco sem possível “upside”. Risco de qualidade dos insumos não especificados pelo contratante.
- ▶ Preço Global (*Lump Sum*): Preço contempla margem de segurança, pois construtor assume vários riscos. Risco de qualidade dos insumos não especificados pelo contratante.
- ▶ Reembolso de custos mais margem (*Cost Plus*): Não há incentivo para o construtor limitar custos.

Mais o que é ainda mais grave

- ▶ Pode não haver tempo antes da obra para (i) construtor oferecer preço firme, ou (ii) negociação do contrato.
- ▶ Pode não haver informações suficientes para construtor oferecer preço firme, sem uma margem de segurança impeditiva (poucos projetos semelhantes).
- ▶ Dificuldade de utilização se o projeto envolve muito trabalho subterrâneo, está muito sujeito a condições hidrológicas bastante variáveis ou outras condições adversas.
- ▶ **Falta de colaboração entre contratante e contratado; cultura de preparação para futuro litígio (“claims”).**

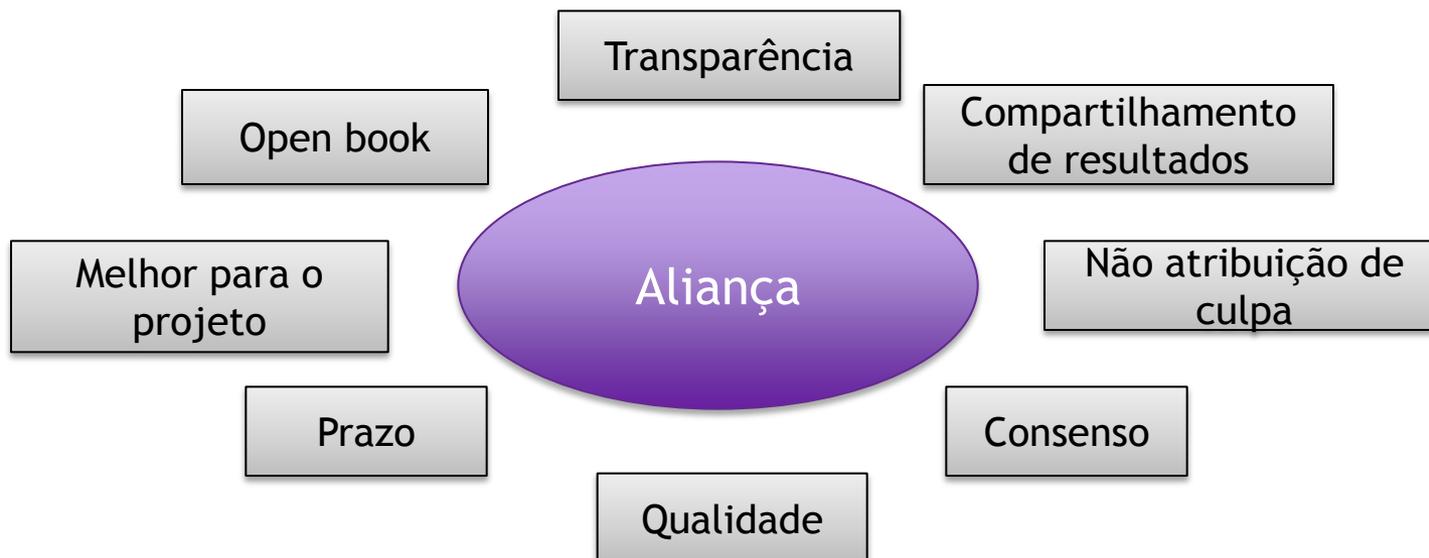
Contrato de Aliança

Características



Contrato de Aliança - Características

- ▶ Contrato em que as partes envolvidas trabalham cooperativamente, formando um único time que se relaciona de forma aberta e transparente. Todos dividem e gerenciam os riscos (e lucros) envolvidos.

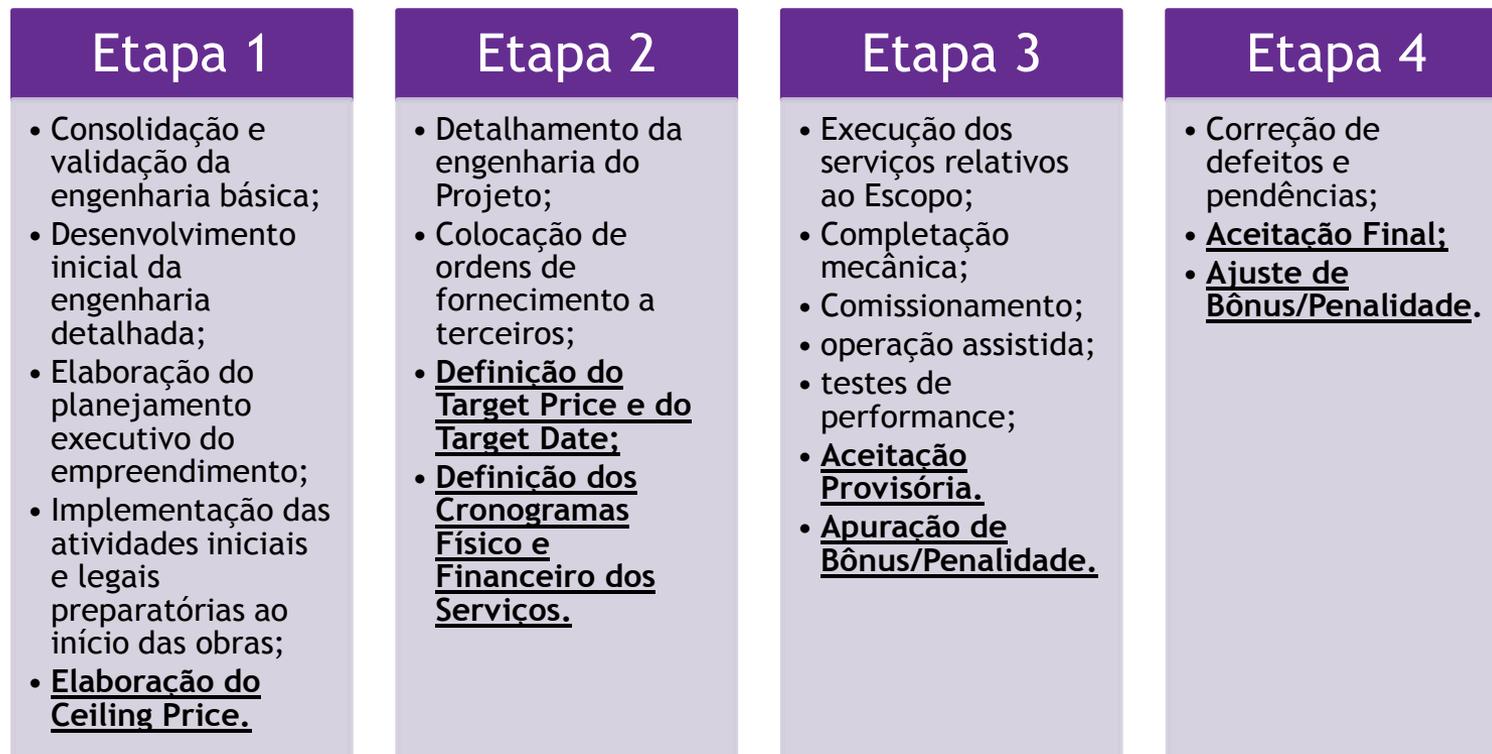


Contrato de Aliança - Características

- ▶ Forma de gestão contratual mais usada em contratos de EPC, mas que também pode ser utilizada em outras modalidades de contratação, como DBO, etc.
- ▶ Mesmas garantias existentes em um contrato de EPC, mas com incentivos à eficiência da construção, regidos pelo princípio do “melhor para o Projeto” e não o melhor para a construtora ou para o dono da obra (contratante).
- ▶ Em geral, a previsão contratual estabelece termos de entrega dos projetos que permitam mudanças ou adaptações com menos custo.

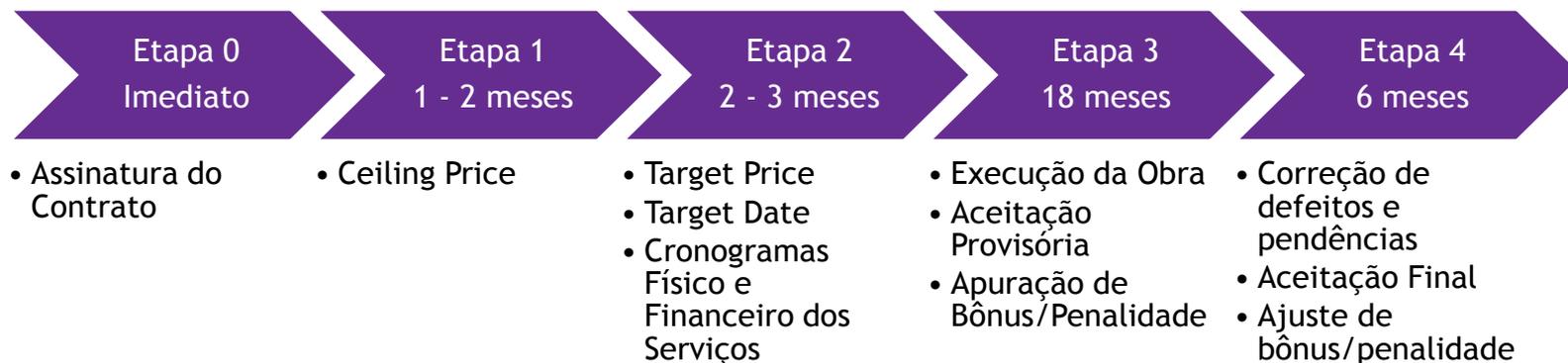
Contrato de Aliança - Características

► Etapas do Contrato



Contrato de Aliança - Características

Prazos estimados para definição do preço e execução



Contrato de Aliança - Características

▶ Preço e pagamento

- ▶ As Partes estabelecem um Preço Limite (*Ceiling Price*) e um Preço Alvo (*Target Price*).
- ▶ *Target Price* exclui contingências, overhead e lucro da construtora;
- ▶ Preço Limite serve como parâmetro para elaboração dos projetos e as partes devem emvidar esforços para que o *Target Price* seja menor que o *Ceiling Price*;
- ▶ *Ceiling Price* dificilmente é extrapolado e pode ser usado para fins de orçamento do projeto.

Contrato de Aliança - Características

▶ Preço e pagamento

- ▶ Composição de preço é aberta – “open book”.
- ▶ Facilidade de acompanhar evolução da obra e identificar e corrigir ineficiências;
- ▶ Lucro não é prejudicado por mudanças de escopo, já que há renegociação do *Target Price*.

Contrato de Aliança - Características

▶ Preço e pagamento

- ▶ Fluxo de Caixa Neutro tende a reduzir custos.
 - Não há necessidade de Down Payment, Retenção ou Garantia.
- ▶ Faturamento Direto.
- ▶ Target Price tende a ser muito próximo do real valor da obra.

Contrato de Aliança - Características

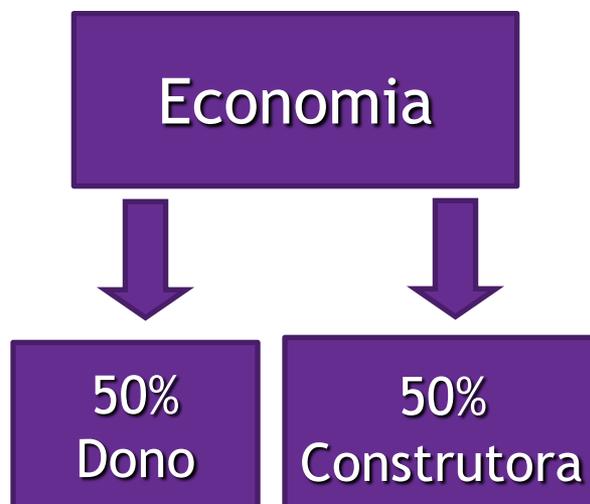
▶ **Compartilhamento de Riscos**

- ▶ Mecanismos de Bônus e Penalidades incentivam planejamento eficiente.
- ▶ Divisão de ganhos e perdas incentiva maior controle da obra pelo contratante, maior eficiência pela construtora e possibilidade de ganhos.

Contrato de Aliança - Características

▶ Compartilhamento de Riscos

- ▶ Dono e Construtora dividem ganhos (50%-50%) caso a obra seja realizada por menos que o Target Price (sujeito a um limite).

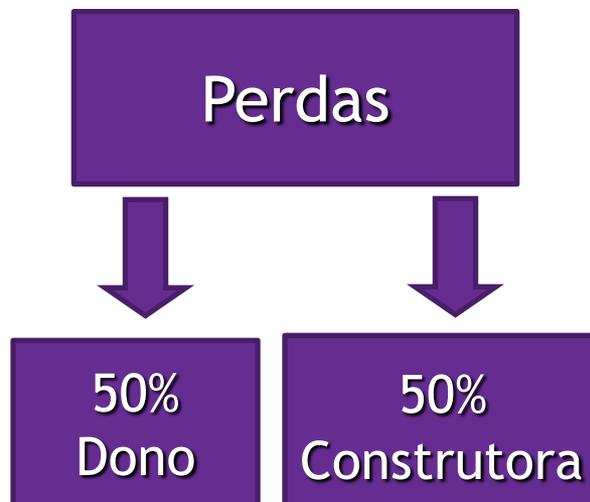


- ▶ Divisão dos ganhos limitada ao dobro do Lucro do Construtor (pré-definido).

Contrato de Aliança - Características

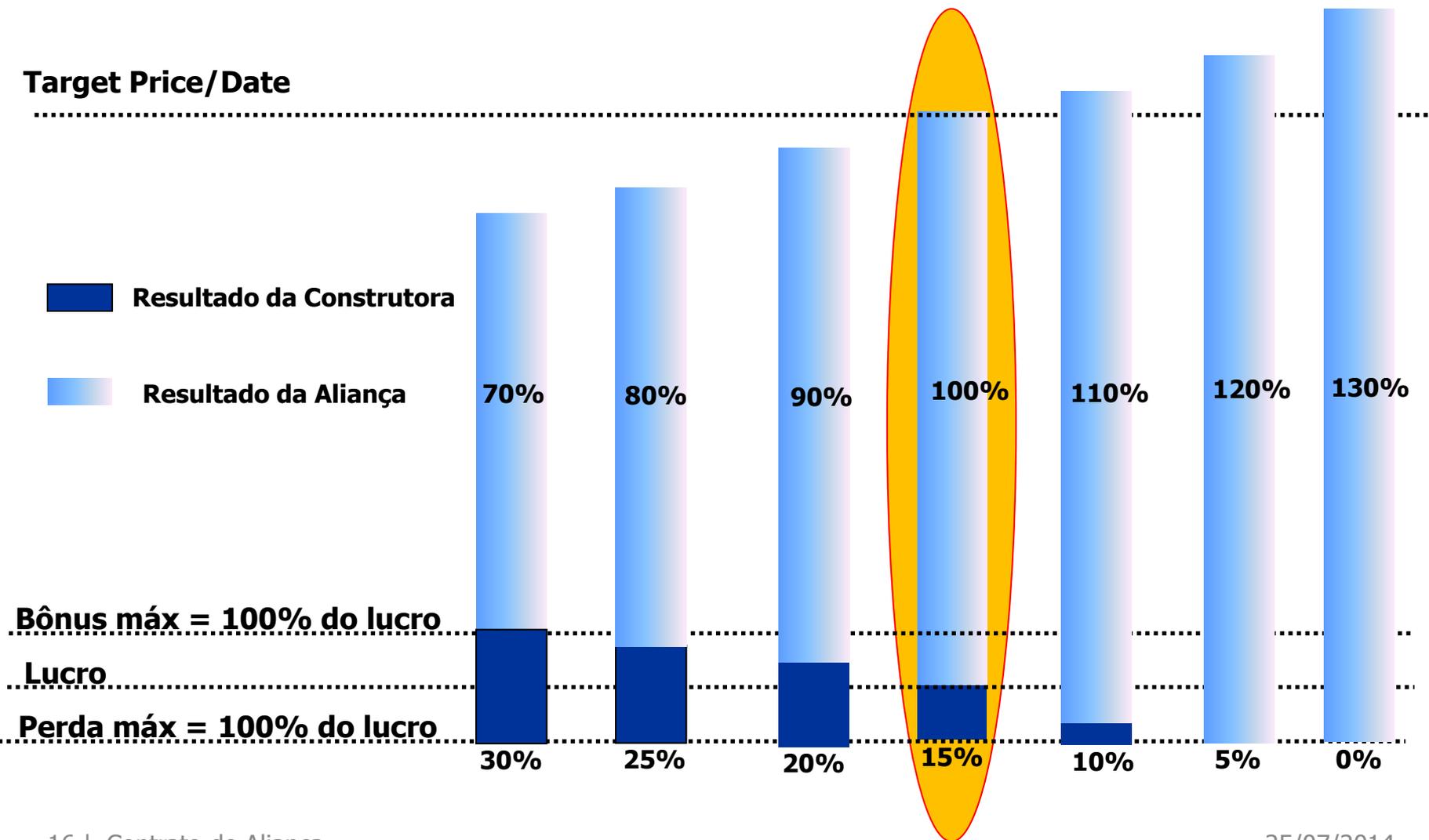
▶ Compartilhamento de Riscos

- ▶ Dono e Construtora dividem perdas (50%-50%) caso a obra seja realizada por menos que o Target Price (sujeito a um limite).



- ▶ Divisão das perdas limitada ao Lucro do Construtor (pré-definido).

Target Price/Date



Bônus máx = 100% do lucro

Lucro

Perda máx = 100% do lucro

Contrato de Aliança - Características

▶ Prazo

- ▶ Mecanismos de Bônus e Penalidades criam incentivos para se terminar a obra no menor prazo possível.
 - Liquidated Damages for Delay – Multa por atraso.
 - Early Completion Bonus – Bônus por Adiantamento.
- ▶ Gestão compartilhada facilita o controle por parte do dono da obra e também permite, mais facilmente, ajustes de prazo.

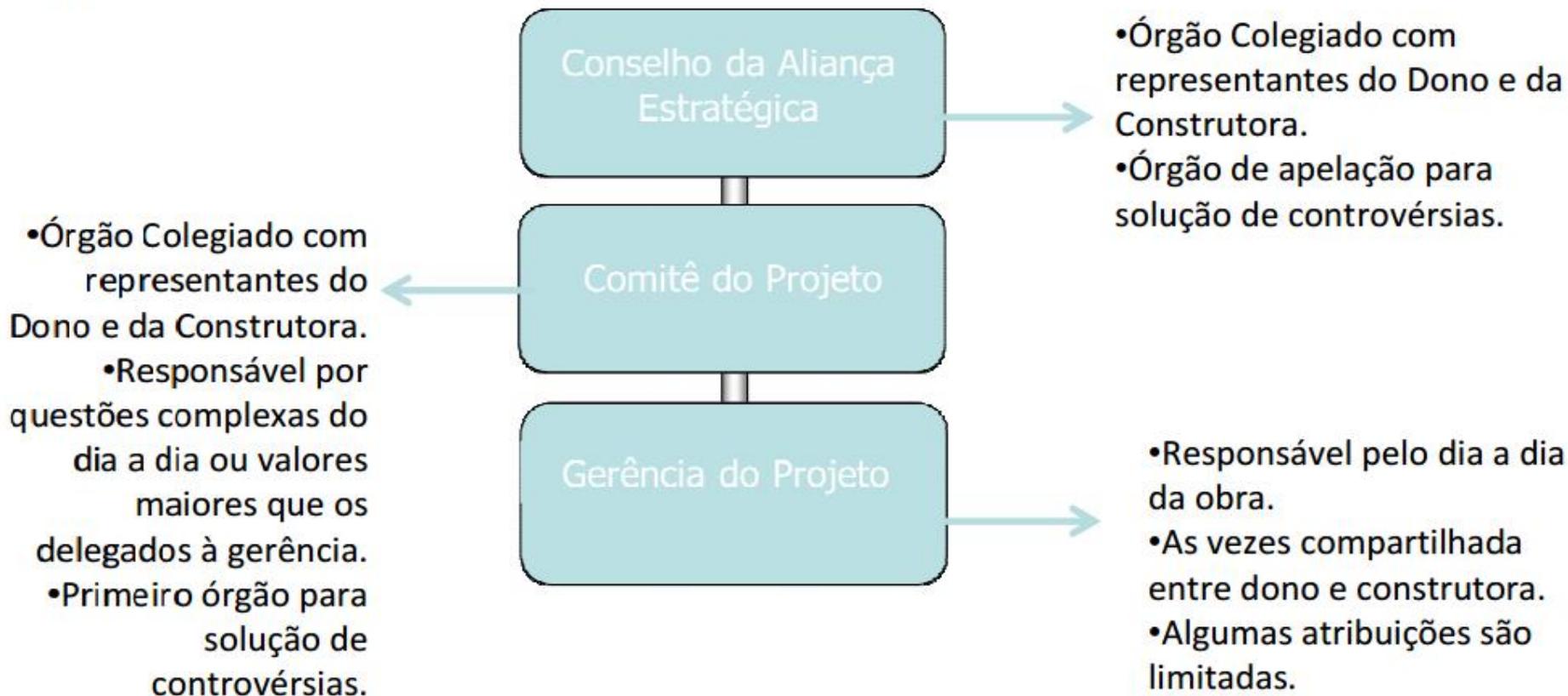
Contrato de Aliança - Características

▶ **Gestão**

- ▶ Gestão compartilhada.
- ▶ Desenvolvimento do projeto em conjunto.
 - Troca de informações / conhecimentos:
 - Diferente da Cultura EPCista de preparação para litígios.
- ▶ Princípio da Não Atribuição de Culpa.

Contrato de Aliança - Características

Gestão



Contrato de Aliança - Características

▶ Resolução de Controvérsias

- ▶ Classicamente não havia previsão:
 - Ideal de que a Aliança seria capaz de resolver suas próprias controvérsias.
 - Mostrou-se pouco realista na prática.
- ▶ Utilização de Arbitragem, DRB ou combinação de ambos:
- ▶ Normalmente exige-se a submissão ao conselho da Aliança antes do início de uma arbitragem.

Contrato de Aliança - Características

▶ EPC X Aliança

EPC por Preço Global	Aliança
Projeto desenvolvido pela Construtora	Desenvolvimento do projeto em conjunto
Preço Fixo	Target Price (alterado de comum acordo)
Penalidades e Incentivos relacionados a Prazo	Penalidades e Incentivos relacionados a Prazo
Maior probabilidade de litígio	Total troca de informações
Maior probabilidade de litígio	Não atribuição de culpa
Resolução de controvérsias	Soluções negociadas

Contrato de Aliança - Conclusão

- ▶ Contratos de Aliança se assemelham a contratos de EPC em muitos aspectos, em especial no que diz respeito à forma de execução da obra, seguros, vistorias, garantias, etc. adotando o que funciona no EPC e aprimorando sua forma de gestão e controle de custo de modo a atingir maior eficiência.
- ▶ Dentre as vantagens do Contrato de Aliança estão as seguintes:
- ▶ Gestão compartilhada e sem surpresas;
 - ▶ Maior facilidade de alteração de preço, prazo e escopo;
 - ▶ Redução de litígios.

Contrato de Aliança - Conclusão

- ▶ Necessária mudança de mentalidade para gestão compartilhada:
 - ▶ Não vai haver oportunidade de se construir “claims” ao final da obra;
 - ▶ Todos os “claims” devem ser apresentados ao longo da obra;
 - ▶ Estrutura de gestão deve existir para evitar desgaste e evitar litígios; e
 - ▶ Premissas devem estar claras desde o início da contratação.

Contrato de Aliança - Conclusão

- ▶ Financiabilidade de um projeto ancorado em contrato de Aliança (Debêntures de Capex e de Infraestrutura - Lei 12.431/11).



MATTOS FILHO > Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga Advogados



SÃO PAULO

Al Joaquim Eugênio de Lima 447
01403 001 São Paulo SP Brasil
T 55 11 3147 7600

BRASÍLIA

SHS Q6 Bloco C Cj A sala 1901
70322 915 Brasília DF Brasil
T 55 61 3218 6000

RIO DE JANEIRO

Praia do Flamengo 200 11º andar
22210 901 Rio de Janeiro RJ Brasil
T 55 21 3231 8200

NEW YORK

135 East 57th Street 12th Floor
New York NY USA 10022
T 1 646 695 1100