



**Marcus Veloso da Silveira Cassini**, graduado em engenharia civil em 2001 pela Escola de Engenharia da FUMEC, pós graduado em Gestão de Projetos pelo IETEC (Instituto de Educação Tecnológica), PMP (Project Management Professional) certificado pela PMI (Project Management Institute) e MBA Executivo pela Fundação Dom Cabral. Atua a 20 (vinte anos) anos com consultoria e gestão de projetos industriais de grande porte. Atualmente ocupa o cargo de Diretor de Operações da Reta Engenharia.

Apoio



Correalização



Realização



ROADSHOW

# FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

**SENAI**

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
PELO FUTURO DO TRABALHO

**CBIC**

# **FORMAÇÃO DE PREÇOS – FASE RELEVANTE**

## OBJETIVOS

Discutirmos ( **RETOMAR** ) quais são as **MELHORES PRÁTICAS** a serem consideradas no processo de formação / tomada de preços.

**ALINHAR** os pontos de vista dos principais envolvidos:  
**CONTRATANTES e CONTRATADAS**

Fazemos uma **REFLEXÃO** de como conseguimos **INFLUENCIAR** o processo de formação / tomada de preços com o intuito de **CONTRIBUIR** para a **MELHORIA** do índice de **SUCESSO TOTAL** dos projetos.

Apoio



Correalização

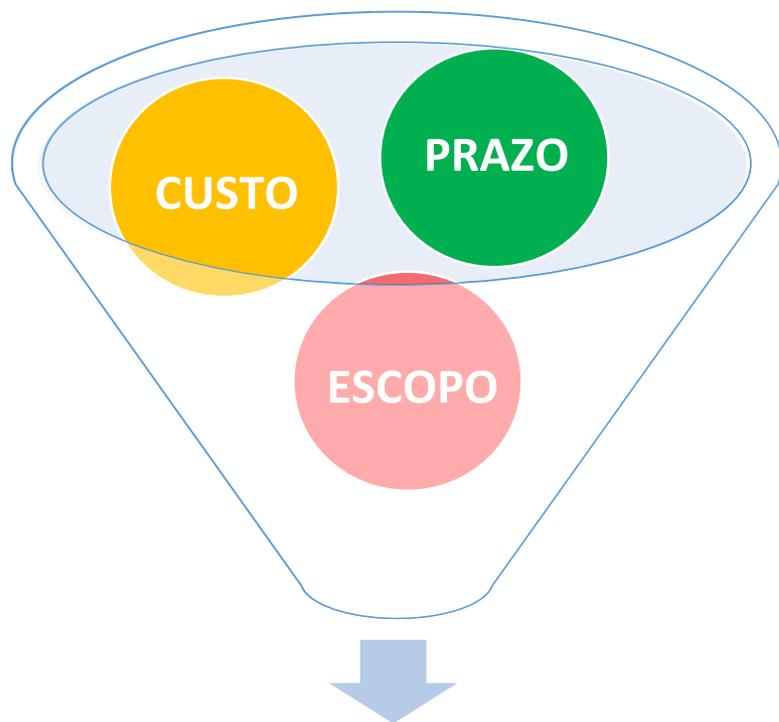


Realização

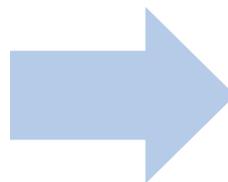


# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## O QUE SERIA O “SUCESSO” DE UM PROJETO?



**TRÍPLICE RESTRIÇÃO**



**INTEGRAÇÃO**

Apoio



Correalização



Realização



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## SUCESSO TOTAL, PARCIAL E FRACASSO



SUCESSO	TOTAL	PARCIAL	FRACASSO
ESCOPO	Concluído	Concluído	Não concluído
CUSTO	Dentro do previsto ou com pequenas variações	Algum dos requisitos sofreu variação significativa em relação ao previsto	Algum dos requisitos sofreu variação significativa em relação ao previsto
PRAZO			
QUALIDADE	Sem ocorrência de acidentes graves	Ocorreu acidente com afastamento, porém de menores proporções	Ocorreu acidente grave
SEGURANÇA			
MEIO AMBIENTE	Sem ocorrência de impactos graves	Ocorreu impacto, porém de pequeno impacto	Ocorreu impacto grave
CONTRATANTE	Satisfeitos	Pelo menos um insatisfeito	Insatisfação
CONTRATADA			

Apoio



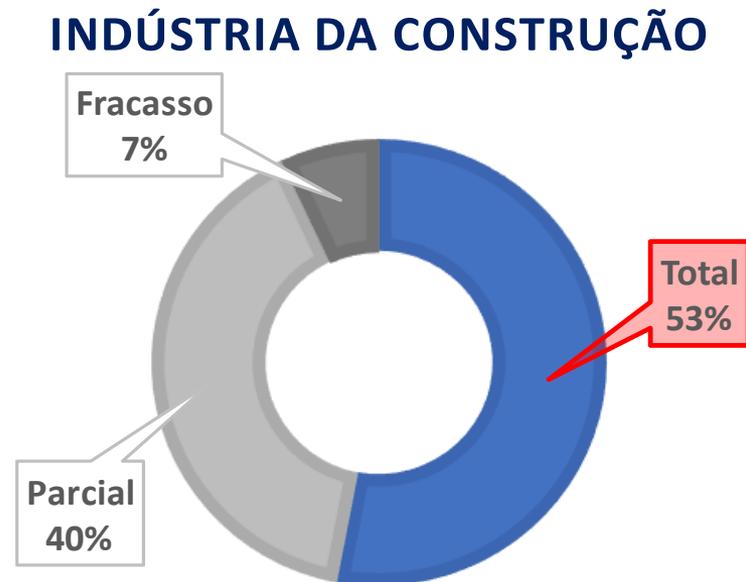
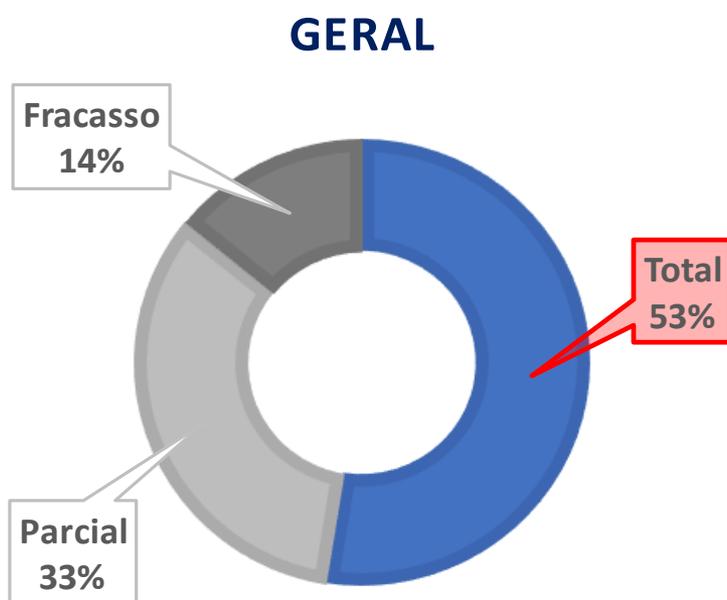
Correalização

Realização



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## QUAL O % DE SUCESSO DOS PROJETOS?



Fonte: **PRADO, Darci**. *A Maturidade, a Evolução das Empresas e o Sucesso de seus Projetos*. Belo Horizonte: 2º Fórum Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços - CBIC, 2018.

Apoio



Correalização



Realização



## POR QUE APENAS 53% DOS PROJETOS ATINGEM O SUCESSO TOTAL?

- Falta de sincronia: planejamento da fase de desenvolvimento x execução;
- **Falhas no processo de suprimentos (contratante e contratada);**
- Qualidade da engenharia;
- Definição deficitária do escopo;
- Frequentes mudanças de projetos;
- Despreparo da equipe gerencial;
- Administração contratual frágil.

Fonte: **PRADO, Darci**. *A Maturidade, a Evolução das Empresas e o Sucesso de seus Projetos*. Belo Horizonte: 2º Fórum Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços - CBIC, 2018.

Apoio



Correalização



Realização



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## POR QUE APENAS 53% DOS PROJETOS ATINGEM O SUCESSO TOTAL?

- **Falta de sincronia: planejamento da fase de desenvolvimento x execução;**
- **Falhas no processo de suprimentos (contratante e contratada);**
- **Qualidade da engenharia;**
- **Definição deficitária do escopo;**
- **Frequentes mudanças de projetos;**
- **Despreparo da equipe gerencial;**
- **Administração contratual frágil.**

Fonte: **PRADO, Darci**. *A Maturidade, a Evolução das Empresas e o Sucesso de seus Projetos*. Belo Horizonte: 2º Fórum Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços - CBIC, 2018.

Apoio



Correalização



Realização



## FORMAÇÃO / TOMADA DE PREÇOS – A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PROCESSO

### Entendimento do escopo e região de implantação

- Conhecimento do problema
- Identificação de riscos (ameaças, oportunidades)
- Minimizar ameaças
- Maximizar oportunidades

### Planejamento detalhado da implantação

- Definição das melhores metodologias
- Identificação prévia dos recursos
- Agilidade de mobilização
- Assertividade nas estimativas de prazo e custo

### Contratação de empresa c/ expertise e porte adequado

- Potencializa a qualidade na execução dos serviços
- Formação de parcerias para potencializar as competências
- Minimiza os riscos de acidente (SSMA)

### Alinhamento de expectativas entre Contratante e Contratada

- Minimiza os desequilíbrios contratuais
- Minimiza os conflitos entre as equipes de implantação
- Facilita a gestão contratual

Apoio



Correalização



Realização



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## FORMAÇÃO / TOMADA DE PREÇOS – A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PROCESSO



Apoio



Correalização



Realização



## O CENÁRIO ATUAL – AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

### AMBIENTE EXTERNO

- Crise política
- Recessão econômica

### AMBIENTE INTERNO

- Planejamento estratégico
- Mercado x Competências internas

- Escassez de oportunidades
- Maior competitividade

### MATURIDADE

- Foco no mercado com pouca relevância às competências internas

- **Baixa lucratividade**
- **Baixa performance**
- **Inibe a inovação**

### COMPETIÇÃO BASEADA EM PREÇOS

- **Perda de qualidade**
- **Estouro de custo e prazo**
- **Troca do fornecedor**

Apoio



Correalização



Realização



## O CENÁRIO ATUAL – QUALIDADE DA ENGENHARIA

Falta de gestão e transição do conhecimento entre gerações (lições aprendidas).  
“DESCASO” pela Engenharia

Queda na qualidade da elaboração das propostas pelas contratadas

Queda na qualidade de análise e equalização pelas contratantes

Queda na qualidade dos projetos executivos e na execução das obras

NOVA ENGENHARIA



FIM DA DIFERENCIAÇÃO

Apoio



Correalização



Realização



## O CENÁRIO ATUAL – COMPRESSÃO DOS PRAZOS

**Compromissos de mercado assumidos pelas Contratantes e retorno do capital**

- Redução no prazo de implantação dos projetos

**Prazos reduzidos e paralelismo de etapas importantes (Engenharia e Suprimentos)**

**Queda na qualidade da documentação**  
**Queda na qualidade das propostas**

- Precificação de planilha orçamentária

**MAXIMIZA A POSSIBILIDADE DE IMPACTO NEGATIVO NOS OBJETIVOS DO PROJETO**

Apoio



Correalização



Realização



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## PRINCIPAIS STAKEHOLDERS



- **Gestão compartilhada em prol do sucesso do projeto**
- **Busca por soluções alternativas inovadoras**
  - ✓ Receio de transferência para a concorrência
  - ✓ Baixa iniciativa do setor

- **Confiança**
- **Transparência**
- **ÉTICA**

Apoio



Correalização



Realização



## ENQUETE – VISÃO DAS **CONTRATANTES E CONTRATADAS** SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE PREÇOS

- 98% entendem que um bom processo é **primordial ou influencia diretamente** o resultado de um projeto;
- 95% afirmam que um processo ruim de tomada de preços **têm relação direta com os desequilíbrios e conflitos contratuais**;
- 84% acreditam que a opinião da **equipe técnica é relevante** para o processos;
  - 52% entendem que as **questão comerciais definem** as tomadas de decisões;
- 79% dizem que um **Vendor List equilibrado é fundamental** para um bom processo de tomada de preços;

Apoio



Correalização



Realização



## ENQUETE – VISÃO DAS **CONTRATANTES**

- Apenas 10% entendem que a qualidade das propostas é consistente;
  - 43% utilizam metodologias convencionais – **falta de soluções alternativas**;
  - 34% apresentam **planejamento inconsistente**;
  - 13% demonstram **falta de conhecimento do escopo**;
- Principais dificuldades:
  - 45% relataram que a **qualidade das propostas** atrapalha o processo;
  - 32% dizem ter **dificuldade de encontrar fornecedores** alinhados com os objetivos do projeto;
  - 23% acreditam que o **prazo de contratação e a qualidade da documentação** atrapalham o processo.

Apoio



SINDIFER  
Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e de  
Máquinas Elétricas do Estado de Espírito Santo



Correalização



Realização



## ENQUETE – VISÃO DAS **CONTRATADAS**

- 23% espera **maior participação da equipe** técnica da contratante ao longo do processo (esclarecimentos técnicos);
- 21% relatam que os **prazos são insuficientes** para a elaboração de uma boa proposta;
- 21% acreditam que não há um bom **nivelamento das informações** entre as proponentes;
- 19% apontaram que a **qualidade da documentação disponibilizada** prejudica a qualidade das propostas;
- 16% entendem que a **desvalorização da parte técnica** é relevante na queda da qualidade do processo.

Apoio



Correalização



Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
PELO FUTURO DO TRABALHO

Realização



SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## BOAS PRÁTICAS

### CONTRATANTE

Definir *Vendor List* equilibrado com proponentes de porte e expertise semelhantes

Promover *Workshop* de nivelamento do conhecimento entre as proponentes

Abertura para discussão, valorização e confidencialidade de propostas alternativas

Definição e divulgação do critério de equalização das propostas

Disponibilizar documentação completa e consistente no início do processo

Disponibilizar prazo suficiente para a elaboração de uma proposta consistente

Promover reuniões de defesa da proposta técnica

Proposta técnica com peso na nota final da equalização e não apenas para qualificação

Promover *Visita Técnica* consistente e obrigatória

Clareza, objetividade e disponibilidade para atender aos esclarecimentos

Elaborar boa equalização identificando e nivelando os desvios

**CONTRATAÇÃO PELO MELHOR PREÇO E NÃO PELO MENOR PREÇO**

↳ Certificar o entendimento das condições locais pelas proponentes

Apoio



Correalização

Realização



# ROADSHOW FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

## BOAS PRÁTICAS

### PROPONENTE

Estudo detalhado da documentação encaminhada por toda a equipe

Elaboração dos esclarecimentos técnicos buscando alinhamento dos parâmetros

Estudo detalhado das melhores metodologias executivas a serem implementadas

Apoio de profissionais com expertise em obras de mesmo porte e características

Conhecimento aprofundado do escopo de contratação

Formatação de parcerias comerciais e de complementação das competências internas

Elaborar planejamento detalhado: plano de ataque, praticabilidade, cronograma

Clareza e transparência na apresentação das propostas técnica e comercial

Realização de visita técnica e pesquisa local consistentes

Análise detalhada e alinhamento da minuta contratual junto à Contratante

Estudo de soluções alternativas inovadoras que possam agregar valor ao projeto

**VALORIZAR A ENGENHARIA E TER FOCO NAS NECESSIDADES DO CLIENTE**

↳ Conhecimento do escopo, dificuldades logísticas, fornecedores locais, disponibilidade de MO, dentre outras informações.

Apoio

Correalização

Realização



## REFLEXÃO

- **O que podemos fazer para contribuir para a evolução do mercado da construção?**
- **Quem dará o primeiro passo para a retomada da valorização da engenharia? Contratante? Contratada? Ambas!!!**
- **Qual o limite aceitável pela busca por resultados?**
- **Que legado queremos deixar para a engenharia e para a sociedade?**
- **O que estou esperando para mudar? Até quando aguentaremos?**

Apoio



Correalização



Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
PELO FUTURO DO TRABALHO

Realização



SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL  
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO



# OBRIGADO!

**Marcus Veloso da S. Cassini**

Diretor de Operações

Reta Engenharia

[marcus@retaengenharia.com.br](mailto:marcus@retaengenharia.com.br)

[www.retaengenharia.com.br](http://www.retaengenharia.com.br)

(31) 3254-0700 / (31) 98436-5694

Apoio



Correalização



Realização



ROADSHOW

# FORMAÇÃO DE PREÇOS E RELAÇÕES CONTRATUAIS

Apoio



**SINDIFER**  
Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e de  
Material Elétrico do Estado do Espírito Santo



Correalização



Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
PELO FUTURO DO TRABALHO

Realização



SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL  
NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

