

12. COMPOSIÇÃO DE PREÇOS

Existem várias modalidades de contrato e várias formas de pagamento para qualquer transação. Uma delas será sempre a mais conveniente do ponto de vista comercial ou a melhor adaptada à quantificação do valor daquele serviço ou produto, embora estes dois aspectos raramente andem juntos. Passamos a examinar as várias modalidades de pagamento praticadas no mercado, lembrando sempre que tanto compradores como vendedores são sempre muito criativos, de modo que o nosso exame jamais poderá ser completo.

12.1. CONTRATOS A PREÇO GLOBAL ("LUMP SUM")

É a maneira de contratar serviços mais praticada no dia-a-dia: as donas de casa contratam o jardineiro para limpar o quintal por um preço determinado, independentemente do tempo que durará a execução dessa tarefa ou da dificuldade em executá-la. Em princípio, este preço é fixo e irreajustável. Usam a mesma forma para acertar o preço da faxina com a faxineira. Pedreiros, eletricitas e encanadores também gostam dessa prática.

Esta modalidade é muito conveniente para ambas as partes quando o escopo da tarefa e o seu prazo de execução estejam perfeitamente definidos.

O problema surge quando:

- 1 - é preciso estender o contrato para serviços adicionais, diferentes dos previstos no escopo inicial ou
- 2 - quando o escopo não está bem amarrado e durante a sua execução se descobre a necessidade de execução de serviços que não haviam sido previstos.

Da mesma forma, quando se deseja prolongar os prazos de prestação de serviços costuma haver problemas, não necessariamente por falta de idoneidade das partes, mas porque, inclusive podem ter variados os critérios de fixação dos preços (mudança de encargos sociais, por exemplo).

Em engenharia ela é bastante frequente para:

- projetos conceituais,
- projetos de detalhamento, quando o básico está bem feito,
- serviços de construção civil e montagem eletro-mecânica, quando o projeto está bem feito.

Fora destas situações é arriscado contratar desse modo.

Resta mencionar que em situações de inflação elevada o contrato a preço fixo e irreajustável nunca pode sê-lo na realidade. É necessário prever cláusulas de reajuste para acompanhar a escalada inflacionária. Prefere-se chamar tais contratos de "preço global com cláusula de reajuste", o que, na realidade, é um eufemismo.

12.2. CONTRATOS A PREÇO UNITÁRIO

Trata-se de uma variante da modalidade anterior, em que *se têm muito bem definidas as tarefas a serem executadas, mas não se pode avaliar com precisão a sua extensão, e, tratam-se de atividades que são fáceis de medir ou controlar*. Tal prática é generalizada na engenharia civil: m³ de concreto, m² de parede de alvenaria, m² de pintura interna ou externa, m de valetas, m³ de terraplenagem (primeira, segunda ou terceira) etc. Inclusive os sindicatos e associações de empreiteiros publicam rotineiramente as cotações atualizadas desses serviços. Ver, por exemplo, a revista Construção. A grande vantagem é permitir ganhar tempo, iniciando imediatamente as

atividades.

Alguns serviços podem dar controvérsia na sua medição: por exemplo, a dragagem da lama do fundo de um rio feita por clamp shells. O operador retira a lama do rio e o coloca na margem. Uma parte dela escorre de volta ao rio, porque é muito plástica. O restante seca e é carregado em caminhões e levado embora. Qual é a medida do volume de lama removida? o que corresponde ao número de clamp shells ou o que corresponde ao número de caminhões ?

O cuidado que se faz necessário é estabelecer com clareza, no contrato, quem faz a medição dos serviços e com que critérios.

Em projetos, esta prática é rara. Ocasionalmente se contratam serviços por número de desenhos, ou por pranchas. É claro que sempre existirá o risco de uma empresa pouco conscienciosa aumentar o número de desenhos. É muito fácil, por exemplo, desdobrar desenhos de concreto em desenhos de formas e desenhos de armação, quando uma única prancha substitui com vantagem os dois desenhos individuais.

12.3. CONTRATOS POR ADMINISTRAÇÃO

É uma modalidade muito apreciada por decoradores, arquitetos e por profissionais de suprimentos:

Paga-se pelos serviços prestados uma percentagem do montante dispendido na obra.

Existe sempre uma desconfiança de lado a lado sobre o cálculo desse montante, posto que ou o proprietário é quem faz as compras e portanto, só ele tem acesso a essa informação, ou é o preposto quem as faz, havendo sempre o risco de ele deixar de economizar nas compras, para aumentar a sua comissão.

É bom salientar que, mesmo para suprimentos, em mineração, a sua aplicação é problemática. Em uma mina compram-se poucos itens de equipamento, de alto valor unitário. Essa negociação dá portanto menos trabalho do que a aquisição de igual montante, por exemplo em uma indústria química, onde a quantidade de pequenos vasos, tubulações, instrumentos etc., é muito maior e implica em muito mais trabalho.

12.4. CONTRATOS "COST PLUS FEE"

A modalidade "cost plus fee" ou "cost contract" remunera:

- a mão de obra utilizada,
- seus encargos sociais e
- o "overhead" necessário;

reembolsa as despesas efetuadas e

paga um adicional proporcional à extensão desses valores (remuneração da empresa ou "fee").

Trata-se da modalidade preferida pelas empresas de engenharia: medem-se periodicamente (mensalmente, por exemplo) as horas dispendidas por cada funcionário que trabalhou naquele contrato. As horas trabalhadas por cada indivíduo são multiplicadas pelo seu salário horário. O valor dessa multiplicação dá o *custo direto*.

Sobre este custo direto incidem os *encargos sociais e benefícios voluntários* da empresa, tais como previsão para férias e décimo terceiro salário, FGTS, INSS, fundo de garantia (FGTS), incidência estatística de licença maternidade, previsão para demissões por justa causa, custo dos benefícios voluntários, tais como assistência médica, seguro em grupo, vale-transporte, ticket refeição etc.

Sobre o produto desses dois valores (o segundo é calculado como um percentual do primeiro) incide um terceiro multiplicador que representa o custo do "*over head*", ou seja, todas as despesas que são necessárias para que um funcionário possa trabalhar: aluguel das instalações, impostos municipais, contas de eletricidade, telefone, água e luz, amortização de equipamentos e utilidades de escritório, salários indiretos (secretária, copeira, faxineira, motorista, pessoal administrativo etc.), serviços de terceiros (xerox, provedor de internet etc.).

Finalmente, sobre tudo isso incide outro fator multiplicativo, que é a remuneração da empresa (o "fee" do nome da modalidade). Ou seja:

$$\text{cost plus fee} = \left[\begin{array}{l} \text{salários} \\ \text{horários} \end{array} \times \left[\begin{array}{l} \text{horas de} \\ \text{trabalho} \\ \text{efetivo} \end{array} \right] \right] \times \text{encargos} \times \frac{\text{over head}}{\text{head}} \times \frac{\text{fee da empresa}}{\text{empresa}}$$

A tabela 2, extraída da revista "A Construção", mostra a composição de custos dos trabalhadores da construção civil, na época ali indicada. O jornal O Estado de São Paulo, de 4/2/96, p. B1, mostrou o quadro abaixo, dentro de uma matéria de página inteira, que conclui sobre a necessidade de reduzir os encargos salariais mediante a reforma da Constituição brasileira.

TABELA 2

QUANTO CUSTA CONTRATAR NO BRASIL

Encargos sociais no setor industrial - em % sobre o salário

Grupo A	
Previdência social	20
FGTS	8
Salário-educação	2,5
Acidentes do trabalho (média)	2
Sesi	1,5
Senai	1
Sebrae	0,6
Incra	0,2
Grupo B	
Repouso semanal remunerado	18,91
Férias	9,45
Abono de férias	3,64
Feriados	4,36
Aviso prévio	1,32
Auxílio-enfermidade	0,55
Grupo C	
13º salário	10,91
Despesas de rescisão contratual	2,57
Grupo D	
Incidência do Grupo A sobre o grupo B	13,68
FGTS sobre o 13º salário	0,87
Total	102,06

Despesas tais como de viagem, telecomunicações, cópias xerox e encadernação, aluguel de computador, e outras necessárias para o desenvolvimento do trabalho, são reembolsadas à parte, mediante apresentação de nota de débito documentada. Em situações de inflação elevada é necessário cobrar dos clientes os custos financeiros desses pagamentos.

Esta modalidade de contrato é *muito conveniente quando escopo e prazo não estão bem definidos*, pois remunerará a prestadora de serviços pelos serviços realmente executados, pagando-lhe o preço acertado.

Pode entretanto ficar a suspeita, de parte do cliente, de que estejam sendo inventadas tarefas, ou gastas horas adicionais para fazer tarefas que poderiam ser encurtadas. É claro que uma estrutura de controle permite fiscalizar o desempenho do prestador de serviços, mas muitos clientes não se dispõem a montar tal estrutura, embora ela possa ser pequena. A cobrança dos serviços pode então levar a discussões desagradáveis e a um desgaste nas relações entre cliente e prestador de serviços. Portanto, só deve ser aplicada quando houver confiança total entre as partes ou quando o cliente tenha maneiras de controlar efetivamente o tempo trabalhado.

Uma variante muito inteligente deste contrato é a introdução de *prêmios* por encurtamento do prazo de execução, maior eficiência (diminuição no custo) ou melhoria de qualidade do produto. Do outro lado, muito mais frequentemente, no caso brasileiro, os contratos preveem *multas* para estouros de prazo ou de orçamento.

12.5. CONTRATOS "COST PLUS FIXED FEE"

Esta modalidade tem as vantagens da modalidade cost plus fee e introduz uma modificação capaz de controlar a sua desvantagem maior, qual seja, a desconfiança de que o prestador de serviços esticará o trabalho para faturar mais horas.

Para tanto, são acertadas as condições comerciais como se o contrato fosse ser executado a cost plus fee:

- estima-se o montante de horas necessárias e o valor que seria pago à empresa de engenharia por essas horas.
- destaca-se deste valor a remuneração do escritório ("fee").

Inicia-se o trabalho e os pagamentos periódicos são feitos contra a apuração das horas trabalhadas ao final de cada período.

Se o número de horas trabalhadas exceder o previsto, a empresa passa a ser remunerada nos seus custos e overhead mas deixa de receber o fee correspondente à parcela que exceder o orçado. Se, pelo contrário, o número de horas trabalhadas for menor, a empresa recebe o pagamento integral por elas e mais o total do fee orçado inicialmente.

Desta forma, em princípio, cliente e prestador de serviços saem beneficiados. Este porque, se trabalhar melhor, terá maior lucro com o seu trabalho. Aquele, porque o trabalho, feito com maior lucratividade pelo prestador de serviços, terá um custo final menor.

12.6. CONTRATOS GUARDA-CHUVA

Quando as duas empresas, cliente e prestadora de serviços, têm uma boa relação técnica e comercial, é comum estabelecer um contrato amplo e aberto, onde são definidas as cláusulas comerciais, critérios de medição dos serviços, responsabilidades mútuas etc. Cada serviço particular que venha a ser solicitado é apenso a esse contrato como uma ordem de serviço, negociada e acertada caso a caso, a posteriori, sem que haja necessidade de, a cada vez, ser acertado um novo contrato.

12.7. CONTRATO CHAVE-NA-MÃO ("TURN KEY")

Os serviços de engenharia, suprimentos, fornecimento de equipamentos, montagem, construção civil e posta-em-marcha são todos incluídos no mesmo contrato e supridos por um único fornecedor. É uma modalidade bastante comum na indústria cimenteira, por exemplo, e que parece ser uma opção da indústria americana.

A vantagem para o cliente é óbvia, pois ele tem que se preocupar apenas em suprir os recursos financeiros necessários. Ao prazo combinado, ele recebe a chave de sua indústria, prontinha, funcionando. Para o fornecedor, também há vantagens, especialmente quando os projetos são repetitivos ou pelo menos, semelhantes - como as fábricas de cimento - o que permite maior probabilidade de acertos nas estimativas e aproveitar grande número de documentos de projetos anteriores. Na indústria mineral isto nem sempre ocorre, de modo que a modalidade é menos praticada.

12.8. PACOTES

O pacote é um turn key que traz incluso o financiamento da unidade. É muito praticado por fornecedores estrangeiros que têm acesso a linhas de financiamento subsidiadas em seus países e as repassam ao cliente. O interesse dessas potências estrangeiras é óbvio, de estimular as suas indústrias. O benefício de parte do comprador é questionável. A compra indiscriminada de pacotes durante os governos militares prejudicou o desenvolvimento da engenharia brasileira, prejudicou a indústria brasileira e contribuiu ativamente para o aumento da dívida externa. A usina atômica de Angra dos Reis é o monumento mais visível à burrice dos que agiram assim por ignorância, ou alternativamente, à voracidade dos que agiram assim em proveito

próprio.