

Contratos de Aliança

Leonardo Toledo da Silva

Mestre e Doutor (USP)

Sócio de Porto Lauand Advogados

3º CONGRESSO JURÍDICO DA
CONSTRUÇÃO

SindusCon  **SP**
O Sindicato da Construção
Desde 1934

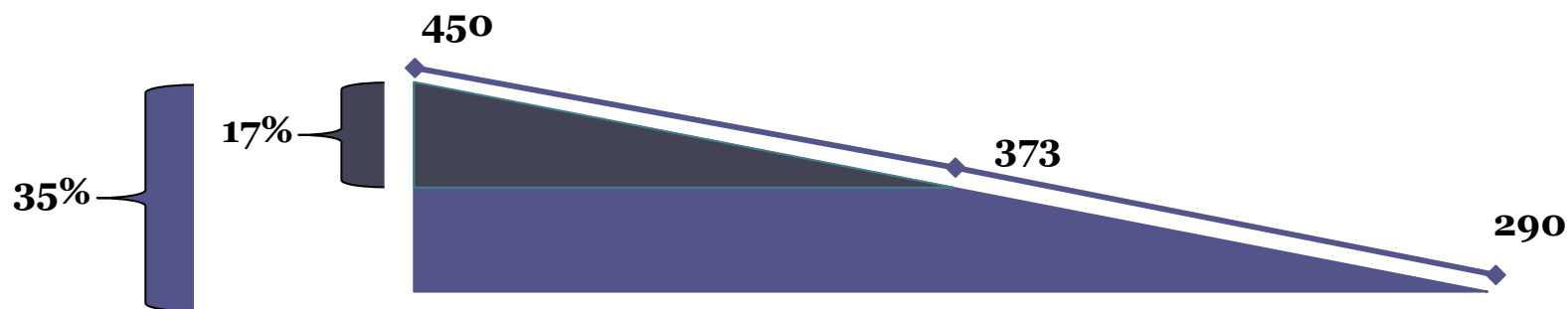
CONSELHO
JURÍDICO

PORTO LAUAND | ADVOGADOS

Início da Aliança: “Andrew Oilfield Project”

- Um grande desafio, no Mar do Norte, no início da década de 90;
- Necessidade impulsionando novos paradigmas;

Project Andrew: Resultado Surpreendente



bp

“Andrew’s Oil Field”

\$ Original

\$ Target

\$ Final

Fortalecimento da Aliança

- Austrália e a Nova Zelândia:
 - Muitos Contratos do setor público;
 - até 2009 (Austrália): cerca de 300 projetos em Aliança, com um valor de 90 bilhões de dólares (Fonte: Alliancing Association of Australasia, 2009)

O Modelo da Aliança

- Afinal, que bicho é esse?



Tendência usual dos grandes projetos nas últimas décadas: EPC Turnkey

- Lógica de alocação de riscos:
 - deve assumir o risco individualmente aquele com maior capacidade de gerenciá-lo / mitigá-lo.
 - Tendência de alocação máxima de riscos às construtoras (*EPC-Turnkey*).

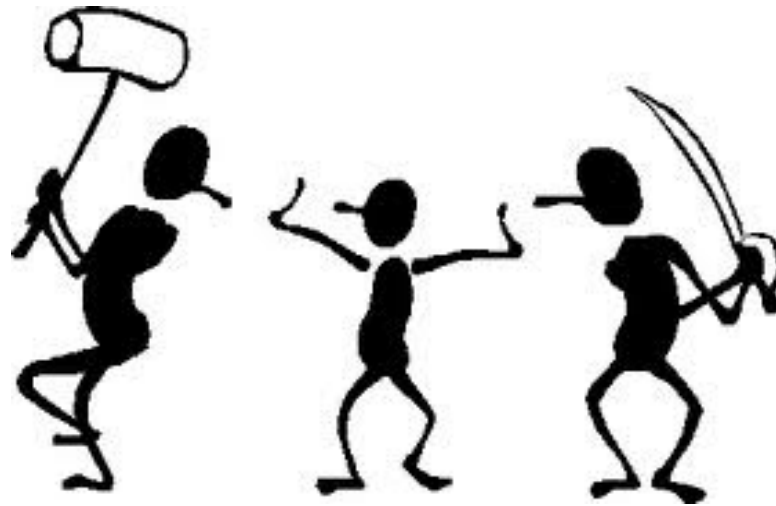


Contrato EPC/Turnkey:

- Alta assimetria informacional;
- Pouco grau de confiança entre as contrapartes;
- Muitas vezes, há alocação inadequada/incompleta de riscos dos projetos;
- Dificuldade de lidar com mudanças de planos e escopo (problema do *hold up*);
- Racionalidade de “jogo único”.

Contrato EPC/Turnkey:

- **Em projetos complexos: tendência ao comportamento não cooperativo.**



Visão de Fundo da Aliança

- ▣ **Relacionamento Cooperativo** das Partes como premissa fundamental para sucesso do projeto.

Premissas Fundamentais da Aliança

- ▣ Alocação compartilhada de riscos.
- ▣ Trabalho conjunto para atingimento de um objetivo comum.



Contrato de Aliança
“ganha-ganha” ou “perde-perde”
“Compartilhamento de Risco”
(*convergência de interesses*)



Contratos EPC:
“perde-ganha”
“Transferência de Risco”
(*contraposição de interesses*)

Ferramentas e Princípios da Aliança

- “Compartilhamento de Ganhos e Perdas”:
 - Resultados bons ou ruins deverão ser compartilhados entre as partes.

- Governança Integrada e Complexa:
 - Todos os membros chave participam de um modelo conjunto de gerenciamento do projeto.

- Decisões por consenso:
 - Todas as decisões dos órgãos de governança da Aliança devem ser tomadas por consenso.

Ferramentas e Princípios da Aliança

- ❑ Decisões “Melhor para o Projeto” ou “Best for Project”:
 - decisões devem colocar os interesses da Aliança acima dos interesses individuais dos parceiros.

- ❑ “Open Communication”:
 - regime de comunicação aberta e honesta.

Ferramentas e Princípios da Aliança

□ Cultura “no blame, no dispute”:

- Não há responsabilidade por uma falha não intencional.
- conflitos devem ser resolvidos, se possível, através da governança interna da aliança.
- Muitas vezes, são utilizados os “facilitadores”.

□ Open Book”:

- regime total de transparência entre as partes, sobretudo quanto a aspectos financeiros.

Modelo de Remuneração dos “NOPs”

Componente 1

- Reembolso de Custos
- Auditável

Componente 2

- Lucro e Overhead
- Fixo ou Percentual

Componente 3

- Compartilhamento de Ganhos e Perdas
- Bônus / Penalidades

Componente 3 (Bônus / ônus)

- $\text{Custo Real} < \text{Custo Alvo} = \text{Bônus}$;
 - Bônus NOPs normalmente é de 50% da redução de custo;
 - Contrato poderá fixar parâmetros adicionais de bônus, com base nos KPIs acordados.

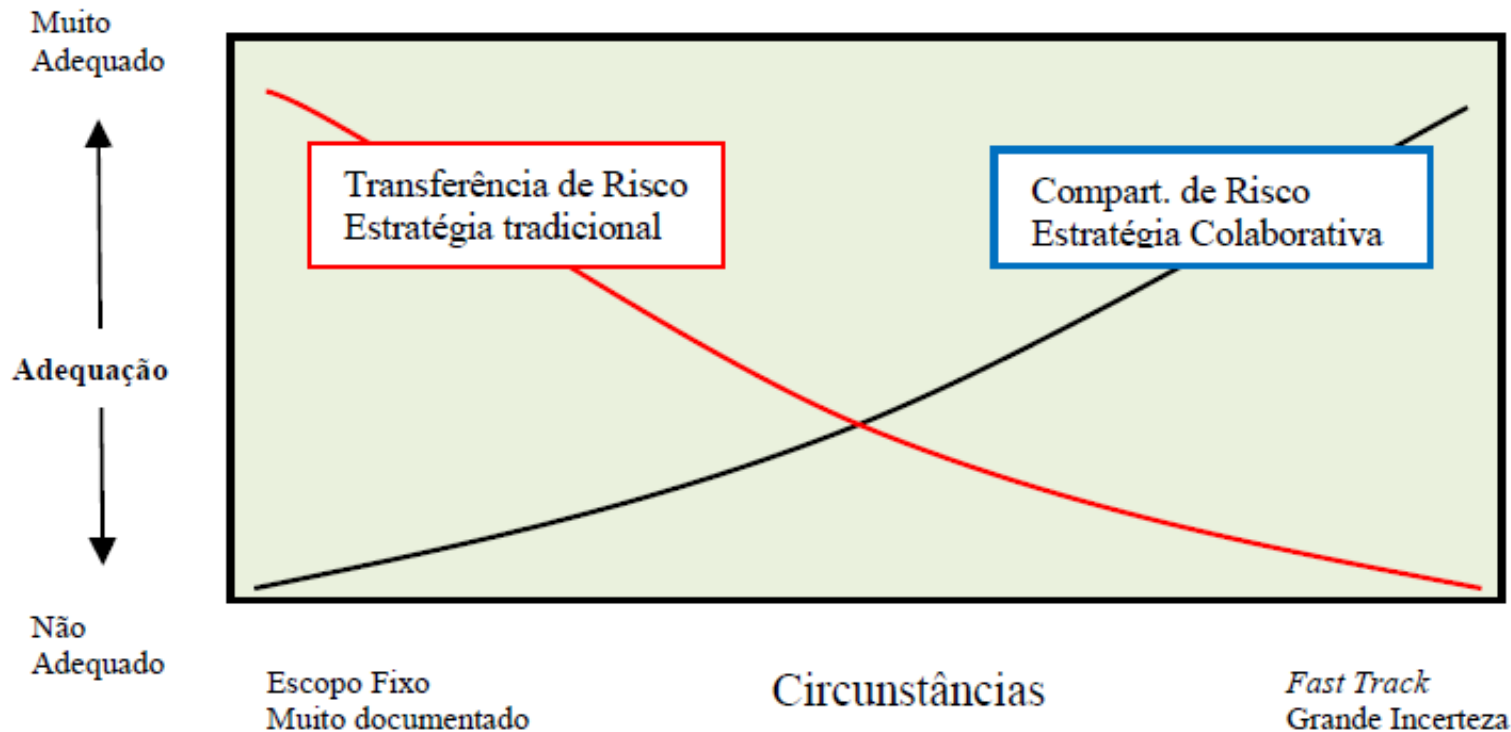


Componente 3 (Bônus / ônus)

- $\text{Custo Real} > \text{Custo Alvo} = \text{Penalidades}$
 - Penalidades serão usualmente equivalentes a 50% do excedente de custos;
 - Contrato poderá fixar parâmetros adicionais de penalidades, com base nos KPIs acordados;
 - Usualmente as penalidades estão limitadas ao **Componente 2** de remuneração.



Grafico de aplicabilidade



Fonte: J. Ross, *Introduction to Project Alliancing*, cit. p. 2

Dúvidas?

leonardo@pladvogados.com.br