OS AVANÇOS DO CONTRATO DE PERFORMANCE NAS ÁREAS DE EMPREENDIMENTOS DA SABESP

Wilson Vieira Novo
Engenheiro formado pela Escola de Engenharia Mauá, pós graduado em Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública da USP e com diversos cursos no segmento de licitações. Na SABESP atua na área de contratações e gestão de contratos, participou do grupo responsável pela redação do Regulamento Interno de Licitação e Contratação em 2018, e atualmente é um dos representantes da Diretoria Metropolitana na Comissão de Atualização de Editais Padrão e Minutas de Contratos de Obras, Serviços e Aquisições.

Francimar Nobrega
Engenheiro, pós graduado em Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública da USP e pela FIA com diversos cursos e especializações em saneamento básico. Na SABESP atuou nas Diretorias de Sistemas Regionais e na Metropolitana nas áreas de empreendimentos e de operação.

Endereço: Rua Caucaia, nº 239 – Bairro da Saúde – São Paulo/São Paulo – CEP 04147-100 – Brasil – Tel: +55 (11) 99724-2624 – wnovo@sabesp.com.br

RESUMO

A contratação por desempenho vem se tornando ao longo dos anos, um caminho sem volta trilhado pela administração pública direta e indireta na busca da eficiência e na busca do atingimento das metas impostas pelos clientes e a sociedade.

Iniciada de forma tímida na virada do milênio por conta da crise energética, com o passar do tempo e entrega de resultados, migrou para outros setores, sendo que no saneamento, encontrou um terreno fértil de possibilidades, algumas já consolidadas e outras tantas ainda em processo de desenvolvimento.

A SABESP, pode-se orgulhar de ser uma das empresas pioneiras do setor neste aspecto, já tendo quase duas décadas de contratos neste formato e com vários casos de sucesso, sendo hoje considerada uma referência neste tipo de contratação.

O presente trabalho busca mostrar um recorte destas ações, mostrando os contratos e modelos desenvolvidos pela área de empreendimentos na Região Metropolitana de São Paulo.

PALAVRAS -CHAVE

Contrato de performance, Novas formas de contratação, Melhoria Contínua dos empreendimentos.

INTRODUÇÃO

A terceirização desde a segunda metade do século passado, ganhou destaque nas empresas públicas e privadas, tornando-se uma realidade que se generalizou para todas as atividades e tipos de trabalho – nas áreas urbanas e rurais; na indústria, no comércio, nos serviços, apresentando formas distintas de modalidades, de regulação e legislação, variando em cada país de acordo com suas peculiaridades. Sua origem remonta da transição para o trabalho assalariado e o modo capitalista de produção.

No Brasil, já no primeiro império, algumas formas de terceirização foram identificadas em algumas fazendas paulistas, mas foi só no final do século passado com a aceleração da industrialização e o milagre econômico dos anos setenta que tomou força, e vem cada vez mais se tornando um processo marcante e essencial, para as empresa realizarem seus trabalhos e seus objetivos, em especial nas empresas públicas, sendo que a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi um incentivador da terceirização, em razão da obrigatoriedade instituída pela carta magna da nação da utilização de concurso público para a contratação da mão-de-obra direta das empresas diretas e indiretas.

Para o presente trabalho, o foco é destacar a forma de remuneração dos serviços terceirizados, que iniciou-se com o pagamento dos homem/hora, semelhante aos trabalhadores das próprias empresas contratantes, e à medida que a legislação foi se aprimorando e definindo padrões para esta relação, foi em grande parte migrando para remuneração de produtos entregues e/ou realizados, sendo que a edição da Lei de Licitações e Contratos em 1993, a Lei Federal nº 8.666/93, foi fundamental para se viabilizar a terceirização neste modelo, pois determinou as normas gerais para a contratação de serviços pelo Estado, reafirmando a sua legalidade e as possibilidades de sua utilização.

Por conta da crise energética do final dos anos noventas, entre várias medidas tomadas na ocasião pelo governo federal, uma das mais relevantes foi a criação do Programa de Eficiência Energética (PEE) pela Lei Federal nº 9.991, de 24 de julho de 2000, que teve como objetivo promover o uso eficiente da energia elétrica em todos os setores da economia, determinando que concessionárias e permissionárias de serviços públicos de distribuição de energia elétrica fossem obrigadas a aplicar anualmente um determinado valor de suas receitas líquidas em pesquisa e desenvolvimento do setor elétrico, inclusive o financiamento de equipamentos para as empresas melhorarem a eficiência energética de suas plantas e linhas de produção.

Esta modelagem, serviu como inspiração para a SABESP realizar seus primeiros contratos de performance na Diretoria Metropolitana, em objetos ligados a eficiência energética de suas Estações Elevatórias de Esgotos.

Em 2016, o diagnóstico energético realizado pelo grupo de Gestão de Energia Elétrica – MA da SABESP avaliou o potencial de redução de consumo de energia, de demanda e, consequentemente, de custos associados à energia elétrica para recalque de água tratada na Estação Elevatória França Pinto, visando o uso racional de energia, com base no Programa de Eficiência Energética da ANEEL, e convocou a Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana – ME, para elaborar esta contratação e adotamos pela primeira vez em nossos trabalhos o modelo de contratação de performance onde a CONTRATADA pela Sabesp faria o estudo de adequação, escolha e aquisição dos equipamentos (conjuntos moto-bombas, painéis, transformador entre outros), as trocas dos equipamentos e infraestruturas civis, elétrica e hidromecânica.

Também em 2016, entra em vigor a Lei Federal nº 13.303/16 que mais do que incentivar, determina a obrigação das empresas de economia mista, a busca da proposta mais vantajosa e que se avalie todo o ciclo de vida do objeto, premissas obedecidas pelo Regulamento Interno de Licitação e Contratação – RILC, instituído pela SABESP em junho de 2018, o que determinou de vez o caminho para a utilização dos contratos de performance em nossas contratações.

OBJETIVO

Mostrar o cenário das áreas de empreendimentos das áreas da Região Metropolitana de São Paulo, desde a primeira contratação, que aconteceu em 2016, até os dias atuais, quanto a contratação por desempenho ou performance.

Trazemos um panorama atual da forma como esta modelagem é construída, suas possibilidades, seus desafios e seus avanços.

METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia definida para a elaboração deste trabalho, envolveu um diagnóstico dos contratos de desempenho nas áreas de empreendimentos da SABESP na Região Metropolitana de São Paulo, abordando números, valores, modelos, e fazendo um balanço do cenário atual e fazendo um prognóstico no cenário atual do saneamento, e o trabalho foi dividido em:

- Apresentação do conceito e histórico dos contratos de performance;
- Números e resultados ao longo do tempo e a forma de elaboração destes contratos;
- Momento atual e possibilidades futuras.

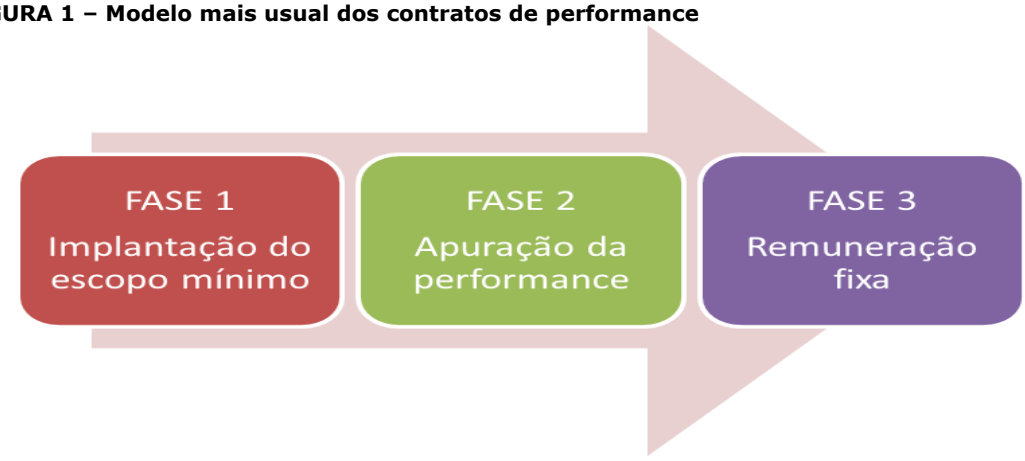
a) DO CONCEITO DOS CONTRATOS DE DESEMPENHO

Os contratos de performance ou desempenho, representam um avanço em relação ao modelo chamado de tradicional, onde a contratada entrega um determinado PRODUTO, que fará com que a contratante atinja um objetivo pretendido. Na modelagem dos contratos de desempenho, o contrato tem como objetivo RESULTADOS, sendo os produtos que compõe as entregas, um meio para se alcançar as metas contratuais.

Além disso, este tipo de contrato ao definir metas mínimas a serem alcançadas pelas contratadas, permite também que ao ultrapassar os números definidos como obrigatório em sua performance, as contratadas façam juz ao ganho extra aferido no contrato, recebendo parte do benefício que o contratante ganhou em razão da superação das metas previamente definidas.

A forma mais usual deste tipo de contratação, obedece a formato da **FIGURA 1**, mas variações podem e devem ser utilizadas, de acordo com o objeto e os resultados desejados.

FIGURA 1 – Modelo mais usual dos contratos de performance



Neste formato, a FASE 1 compreende o período contratual em que a contratada deverá executar o escopo mínimo previamente definido, normalmente composto por obras e serviços, e o tempo desta fase será sempre em função do tipo de obra/serviço a ser executado.

A FASE 1 poderá ser ou não remunerada, sendo que quando houver pagamento nesta etapa, deverá estar atrelada a percentuais e/ou metas relativas a entrega parcial ou total do escopo.

Encerrada esta etapa do contrato e cumprido as metas definidas para a FASE 1, inicia-se a FASE 2 CONTRATUAL, reservada para apuração da performance do contrato, sendo que as remunerações normalmente são mensais em razão dos números apurados ao cabo de cada mês (exemplo: DBO medido no ponto de coleta do córrego, consumo de energia elétrica, redução dos custos com produtos químicos, etc.).

Em razão do período das chuvas e das estiagem terem grande influência nos serviços de saneamento, recomenda-se que a FASE 2 tenha duração exata de 12 meses, pois desta forma todo o período anual estará sempre sendo avaliado em relação aos resultados do contrato.

Finalizada a FASE 2 e apurada a performance final, são feitos os cálculos do resultado total alcançado no contrato, e os valores efetivamente devido a contratada, que poderá ser no máximo igual ao valor contratado.

Nesse momento, é descontado o que já foi pago nas fases anteriores e o saldo restante, é pago a contratada em parcelas fixas por um período previamente definido.

b) DA CONSTRUÇÃO DA MODELAGEM

Em termos de *"etapalização"* do processo, os contratos de performance diferem dos contratos tradicionais, tendo mais etapas no início, na fase interna de montagem do pacote técnico, e na etapa final, durante a vigência do contrato. As **FIGURAS 2 e 3** a seguir, mostram estas diferenças.

FIGURA 2 – Etapas de um processo de contrato tradicional por PRODUTO

Identificação da necessidade	Elaboração do TR ou Projeto	Valoração do Escopo	Aprovação e liberação de R$	Licitação e Contratação	Execução do Escopo
					Pagamento

FIGURA 3 – Etapas de um processo de contrato por performance por RESULTADO

Identificação da necessidade	Elaboração do TR ou Projeto	Valoração do Escopo	* Identicação dos resultados; * Criação da BASE LINE e definição de metas; * Valoração das metas e do contrato;	Aprovação e liberação de R$	Licitação e Contratação	Execução do Escopo	Apuração da performance	Remuneração fixa
						Pagamento	Pagamento	Pagamento

Podemos verificar que a fase da licitação (em amarelo) é igual para os dois tipos de contratos, no entanto, há acréscimos de etapas na fase interna da contratação (em azul) e na execução contratual (em vermelho), que detalharemos a seguir.

- FASE INTERNA – MONTAGEM DO PACOTE TÉCNICO

Depois da VALORAÇÃO DO ESCOPO, é necessário identificar quais os resultados esperados desta contratação e de que forma podem ser mensurados. Vejamos um exemplo.

A implantação de um sistema de esgotamento sanitário em determinado bairro, terá como produto a instalação de quilômetros de redes, coletores e ligações domiciliares e a implantação de estações elevatórias, mas o resultado desejado ao final da execução destas obras, é o encaminhamento de economias para tratamento.

Neste caso, conhecido este objetivo, é feito ou apresentado o cenário atual, para que se possa projetar os resultados a serem alcançados após a execução do escopo mínimo e medir a performance da futura contratada, ou seja, o acréscimo de economias encaminhada para tratamento. Chamamos isso de Base Line.

Esta Base Line também pode ser construída baseada em dados teóricos ou empíricos fornecidos em consulta ao segmento de mercado, quando o objeto não permitir a avaliação do histórico, como por exemplo a instalação de estações de tratamento de esgotos.

Em seguida é feita uma valoração das metas do contrato, e, quando houver a FASE 3 de remuneração fixa, também deve-se calcular o custo financeiro desta etapa em que os pagamentos dos serviços da contratada, são pagos após o término de seus serviços.

- FASE DA EXECUÇÃO CONTRATUAL

Aqui é que o reflexo do contrato por performance aparece em sua plenitude, e a primeira mudança em relação aos contratos tradicionais é que a execução do escopo contratual é condição obrigatória para a aceitação dos serviços e/ou obras pela SABESP, no entanto, as medições dos resultados e o cálculo dos pagamentos estão atreladas as metas criadas na fase interna, podendo acontecer em qualquer das três fases do contrato.

Na segunda diferença, a apuração da performance da FASE 2, pode representar uma diminuição dos pagamentos da contratada, ou mesmo um acréscimo do valor pago à contratada, valor este que deve estar reservado no contrato.

A última diferenciação em relação aos contratos tradicionais, é que esta etapa, permite a postergação dos pagamentos já com a obra executada e seus benefícios em operação (obra a vista, pagamento á prazo).

c) DO HISTÓRICO DOS CONTRATOS DE DESEMPENHO

O primeiro contrato realizado pela Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Metropolitana – ME da SABESP foi o contrato nº 19.608/16 de *"Prestação de serviços de engenharia para readequação e modernização (eficiência energética) da Estação de Elevatória de Água França Pinto – Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana – Diretoria Metropolitana -M"*, assinado em setembro de 2016, no valor contratado de R$ 5.135.000,00 e prazo contratual de 1800 dias.

Em razão de ser nossa primeira contratação neste formato, apresentamos dados relacionados aos resultados deste contrato, tanto em função dos desembolsos ocorridos durante a vigência contratual, como também os ganhos devido a redução do consumo de energia elétrica em função dos trabalhos desenvolvidos pela contratada.

TABELAS 1 e 2 – Resultados da performance medida durante a FASE 2, e os valores gastos em energia elétrica durante a FASE 2 comparados com os 12 meses anteriores antes da execução dos serviços.

Resultados do Empreendimento						Valores Economizados		
Item	Mês	Base Line META (kWh/m³)	Valor Apurado (kWh/m³)	REDUÇÃO (kWh/m³)	% de Redução da META	Valor da Conta na Condição Atual (R$)	Valor da Conta na Condição Anterior (R$)	Economia (R$)
1	jan/18	0,2520	0,2165303	0,0355	14,08%	300.016,06	342.244,19	42.228,13
2	fev/18	0,2520	0,2248132	0,0272	10,79%	284.533,20	315.229,77	30.696,57
3	mar/18	0,2520	0,2173442	0,0347	13,75%	273.715,53	311.357,75	37.642,22
4	abr/18	0,2520	0,2171889	0,0348	13,81%	283.541,81	322.710,09	39.168,28
5	mai/18	0,2520	0,2168407	0,0352	13,95%	301.816,91	343.926,68	42.109,77
6	jun/18	0,2520	0,2130072	0,0390	15,47%	272.941,28	315.174,42	42.233,14
7	jul/18	0,2520	0,2183316	0,0337	13,36%	374.585,99	424.632,46	50.046,47
8	ago/18	0,2520	0,2182162	0,0338	13,41%	362.345,63	410.922,68	48.577,05
9	set/18	0,2520	0,2193188	0,0327	12,97%	411.384,22	464.735,57	53.351,35
10	out/18	0,2520	0,2193849	0,0326	12,94%	362.896,51	409.864,43	46.967,92
11	nov/18	0,2520	0,2183352	0,0337	13,36%	383.061,94	434.235,39	51.173,45
12	dez/18	0,2520	0,2181192	0,0339	13,44%	322.202,84	365.522,26	43.319,42
			Performance:		13,44%		TOTAL ANO	527.513,76
				Meta:	14,40%			

Com os números obtidos nas tabelas 1 e 2 , é possível calcular na **TABELA 3**, os gastos com os investimentos e as economias deste projeto, ao longo da vida útil das instalações, projetadas para 25 anos, e utilizando uma taxa de desconto de 8,11% a.a. e uma TIR de 13,15 a.a., podemos constatar que no nono ano todo o investimento já foi amortizado, e que ao final dos 25 período, a resultante entre benefícios e custos é positiva para a SABESP na ordem de oito milhões, que trazidas para valor presente significam um ganho de 1,3 milhões a valor presente líquido.

TABELA 3 – Cálculo do pay back do investimento do CT Nº 19.608/16

Período[1]	A) Custos			B) Benefícios	C) Benefícios - Custos	
	Expensas da AES Eletropaulo	Expensas da CONTRATADA	TOTAL	Redução Custos (via economia do consumo)	(A) - (B)	(A) - (B) Acumulado
(ano)	(R$)	(R$)	(R$)	(R$)	(R$)	(R$)
1	-463.226,40	-866.682,04	-1.329.908,44	527.513,76	-802.394,68	-802.394,68
2	-463.226,40	-866.682,04	-1.329.908,44	527.513,76	-802.394,68	-1.604.789,36
3	-463.226,40	-866.682,04	-1.329.908,44	527.513,76	-802.394,68	-2.407.184,05
4	-278.592,63	-866.682,04	-1.145.274,67	527.513,76	-617.760,91	-3.024.944,96
5	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	-2.497.431,20
6	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	-1.969.917,44
7	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	-1.442.403,68
8	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	-914.889,92
9	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	-387.376,17
10	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	140.137,59
11	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	667.651,35
12	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	1.195.165,11
13	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	1.722.678,87
14	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	2.250.192,63
15	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	2.777.706,38
16	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	3.305.220,14
17	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	3.832.733,90
18	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	4.360.247,66
19	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	4.887.761,42
20	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	5.415.275,18
21	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	5.942.788,93
22	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	6.470.302,69
23	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	6.997.816,45
24	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	7.525.330,21
25	0,00	0,00	0,00	527.513,76	527.513,76	8.052.843,97
Soma	**-1.668.271,83**	**-3.466.728,16**	**-5.134.999,99**	**13.187.843,96**	**8.052.843,97**	
VPL	**-1.395.355,63**	**-2.863.546,35**	**-4.258.901,98**	**5.578.580,68**	**1.319.678,70**	
Taxa de desconto % :		**8,11**			**TIR (% a.a.) :**	**13,1%**
					Payback	**9 anos**

Após esta primeira experiência, o modelo de desempenho ou de performance, foi aplicado em outras contratações, diversificando tanto em termos de objetos, como também na forma e fases de remuneração, como mostraremos em itens futuros.

Trazemos a seguir nas **TABELAS 4 e 5**, o comparativo entre o ano de nosso primeiro trabalho em performance, e os números dos contratos formalizados no ano passado, mostrando os avanços em termos de número de contratos e valores contratados no período de 7 (sete) anos.

Tabela 4: Contratos assinados em 2016

Tipo de objeto	Valor (R$)	Elaboração	Regime de execução	Performance Desempenho?
S.E.S.	128.331.932,15	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não
A.T.E.	3.912.666,93	Termo de Referência	Preço Unitário	Não
Reservatório	2.943.978,77	Projeto Básico	Preço Unitário	Não
Reservatório	3.945.487,68	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não
Reservatório	2.791.576,37	Projeto Básico	Preço Unitário	Não
Gerenciamento	65.533.538,81	Termo de Referência	Preço Unitário	Não
Readequação de EEA	**6.383.837,05**	**Termo de Referência**	**Preço Global**	**Sim**
E.E.A.T.	587.058,20	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não

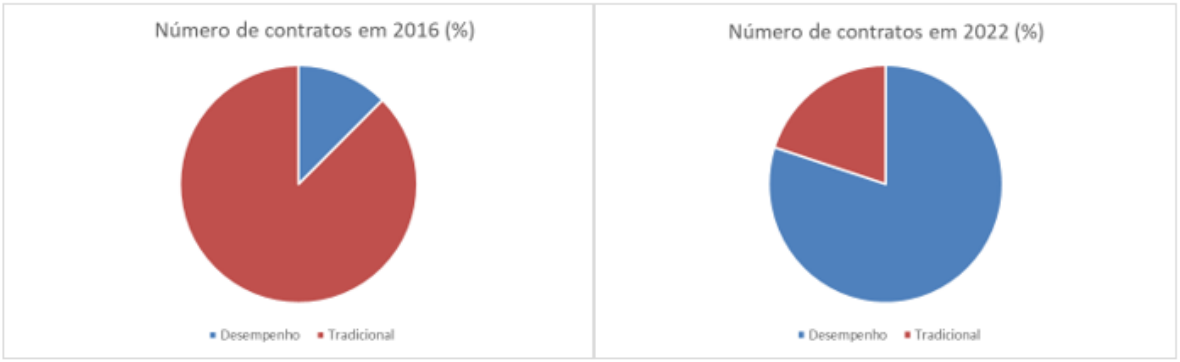
Em 2016, ainda sobre a égide da Lei Federal nº 8.666/93, os contratos de performance ainda eram incipientes, e não havia a possibilidade do regime de execução contratação semi integrada, que além de atribuir a contratada a obrigação de elaboração do projeto executivo, permite que esta possa apresentar alternativas em determinados aspectos do projeto executivo.

Tabela 5: Contratos assinados em 2022

Tipo de objeto	Valor (R$)	Elaboração	Regime de execução	Performance Desempenho?
Rede de Água	35.784.752,20	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
S.E.S.	**329.663.597,38**	**Projeto Básico**	**Semi Integrada**	**Sim**
S.E.S.	**262.973.581,60**	**Projeto Básico**	**Semi Integrada**	**Sim**
S.E.S.	**493.271.378,50**	**Projeto Básico**	**Semi Integrada**	**Sim**
S.E.S.	**64.509.658,45**	**Projeto Básico**	**Semi Integrada**	**Sim**

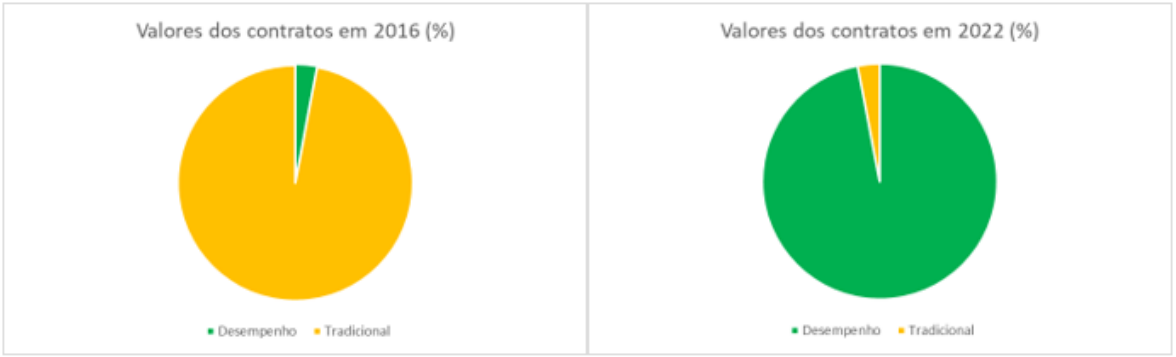
A **TABELA 5** apresenta os contratos formalizados no ano passado, e percebe-se o aumento substancial dos contratos de performace, e a totalidade do uso do regime de execução contratação semi integrada. Nos dois gráficos abaixo (**GRÁFICO 1 E 2**), é mostrado este aumento substancial, passando de 12,5% o número de contratos por desempenho em relação ao total, para 80%.

Gráficos 1 e 2: Percentuais da quantidade de contratos tradicional x desempenho em 2016 e 2022



Em termos de valores, os **GRÁFICOS 3 e 4** apresentam a mesma tendência, saindo de modestos R$ 6.383.837,05 que representavam 2,98% do valor licitado em 2016, para expressivos R$ 1.150.418.215,93, que correspondeu a 97,0% do ano de 2022.

Gráficos 3 e 4: Percentuais dos valores contratados tradicional x desempenho em 2016 e 2022



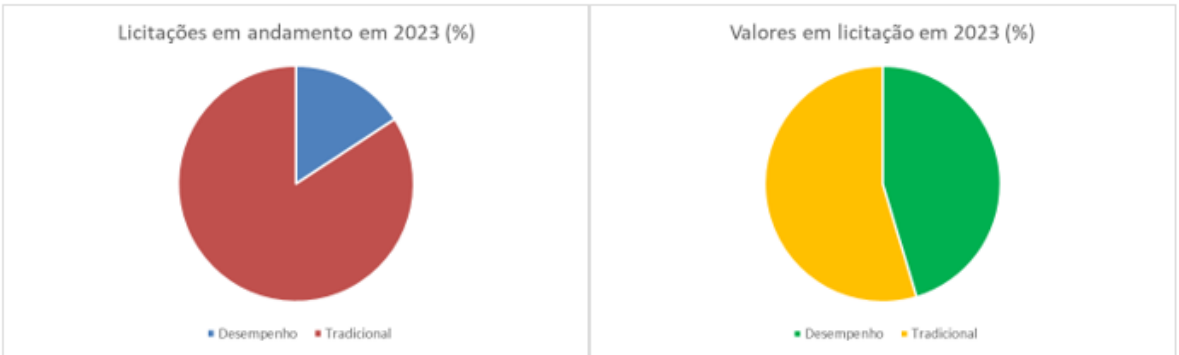
O cenário atual de licitações em andamento, é mostrado na **TABELA 6**, e mostra a diversidade de objetos sendo contratados, e permite identificar aqueles que preferencialmente utilizamos a contratação de performance, sistema de esgotamento sanitário em grandes áreas de cobertura, além de mostrar uma novidade, seu uso em contratos de gerenciamento e fiscalização de obras, onde o desempenho é medido em função do desempenho orçamentário das obras gerenciadas e do prazo previsto obedecido.

Tabela 6: Licitações em andamento em 31/05/23

Tipo de objeto	Valor (R$)	Elaboração	Regime de execução	Performance Desempenho?
S.E.S.	8.139.265,02	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não
S.E.S.	99.228.224,60	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
S.E.S.	**95.792.224,13**	**Projeto Básico**	**Semi Integrada**	**Sim**
Automação ETE	**7.023.125,28**	**Termo de Referência**	**Preço Global**	**Sim**
Retrofit ETA	97.865.291,64	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
Travessia Córrego	4.135.648,55	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
Coletor Tronco	8.037.619,76	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
Remanescente Adutora	5.781.755,06	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
Recuperação Encosta	1.887.857,61	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não
Redes de Esgotos	25.076.967,66	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
S.E.S.	9.910731,99	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
Reservatório	15.147.043,95	Projeto Básico	Semi Integrada	Não
Reservatório	9.910.731,99	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não
Reservatório	15.147.043,80	Projeto Executivo	Preço Unitário	Não
Projeto	1.134.956,41	Termo de Referência	Preço Unitário	Não
Gerenciamento	**149.930.509,05**	**Termo de Referência**	**Preço Unitário**	**Sim**
Projeto	1.134.956,41	Termo de Referência	Preço Unitário	Não
Projeto	2.915.863,43	Termo de Referência	Preço Unitário	Não
Projeto	1.642.279,42	Termo de Referência	Preço Unitário	Não

Em que pese o número de licitações em andamento ser predominantemente de licitações tradicionais, aquelas que o contratado entrega PRODUTOS, os valores envolvidos são bastante parecidos, mostrando que as obras/serviços de maior monta, se enquadram melhor nas condições necessárias para o uso do formato performance ou desempenho. Os **GRAFICOS 5 e 6**, espelham isso, onde no primeiro as quantidades dos processos em licitação de contratos por performance representam apenas 15,8% do total atual, esse número salta para 45,4% se a análise for feita avaliando os valores envolvidos.

Gráficos 5 e 6: Número de licitações x Valores em licitação em 2023



d) DA AMPLIAÇÃO DO USO DA PERFORMANCE

Como dissemos anteriormente, no início inspirado no modelo das empresas energéticas, o formato dos contratos era padronizado por objeto (prestação de serviço com fornecimento de equipamentos), por fases (três, sendo uma de implantação do escopo obrigatório, outra de apuração de performance, e a terceira de pagamentos fixos), e métrica de remuneração (redução de KW/hora).

A partir desse início, foram desenvolvidas outras possibilidades de modelos já implantadas e apresentaremos estas variações:

- TIPO DE OBJETO

Ampliamos o "cardápio" inicial de "prestação de serviços com fornecimento", e incluímos obras de esgotamento sanitário, implantação de estações de tratamento de água e de esgotos, também a automação destas estações, e recentemente, o serviço de gerenciamento e fiscalização de obras.

É importante registrar, que esta lista será sempre exemplificativa e nunca exaustiva, pois sempre será possível desenvolver metodologias para transformar PRODUTOS em RESULTADOS, seja de forma integral ou parcial, possibilitando que qualquer objeto, independentemente de suas características, particularidades ou dificuldades, posso ser contratado usando a régua do desempenho como medida de remuneração.

- FASES DO CONTRATO

Além da tradicional estrutura com três fases, desenvolvemos um modelo sem a FASE 2 para a apuração da performance durante 12 meses, colocando a medição do resultado do contrato após a conclusão do escopo obrigatório. Este modelo está sendo usado em serviços de esgotamento sanitários com implantação de redes, coletores e ligações, em que o desempenho é medido pelas economias encaminhadas para tratamento após a FASE 1, e calculado a performance, inicia-se a fase de remuneração fixa.

Outro formato desenvolvido para os contratos de automação das estações de tratamento de esgoto, modelo que substituiu a antiga compra de equipamentos e sistemas, pelo fornecimento de dados e operação das estações, é o que praticamente funde as fases de implantação do escopo e a de apuração da performance, em uma única fase, que também contempla a operação e manutenção das ETE's.

- FORMA DE REMUNERAÇÃO

Desenvolvemos um modelo híbrido, que mistura a remuneração por PRODUTO com a que mede o RESULTADO, para situações específicas, como por exemplo, nos serviços de esgotamento sanitário, em alguns contratos os serviços de implantação das redes, coletores e ligações domiciliares permanecem sendo remuneradas pelo resultado das economias encaminhadas para tratamento, porém, a instalação das estações elevatórias de esgoto, por sua peculiaridade, é paga quando efetivamente entregue.

No contrato de gerenciamento e fiscalização de obras, também adotamos este estratagema, remunerando a fiscalização das obras pelo desempenho da contratada medido através dos resultados das obras fiscalizadas (basicamente o atendimento ao desembolso programado das obras e o término no prazo previsto), deixando outros serviços (relatórios e demandas de horas de profissionais), pagos pela entrega e aprovação de produtos.

Da mesma forma, para os contratos de implantação de estações de tratamento de água e de esgotos, a apuração da performace na FASE 2 é feita através de uma cesta composta por três indicadores (consumo de produtos químicos, energia elétrica e geração de lodo), que traduzem melhor o real desempenho das instalações na fase de operação.

e) DESAFIOS A SEREM VENCIDOS

Mesmo já tendo desenvolvido um amplo leque de objetos em que implantamos os contratos por desempenho, de forma total ou parcial, ainda há alguns nichos que não conseguimos introduzir este modelo de contratação, por diversos motivos. Vejamos:

ELABORAÇÃO DE PROJETOS: Para este objeto, ainda estamos avaliando a melhor forma de traduzir a entrega dos projetos (PRODUTO), em algum formato que possa avaliar a qualidade e eficácia destes trabalhos.

AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS; Por não ser o foco das áreas de empreendimentos, ainda não desenvolvemos formas de contratação para este segmento, com exceção no caso de automação das ETE's e ETA's, mas nesse caso o objeto foi ampliado para a operação e manutenção das instalações.

CONTRATOS DE PEQUENO VALOR: Mesmo em objetos onde já aplicamos a contratação por performance, valores menores são inibidores deste formato, em razão deste tipo de contrato não ser interessante para empresa de maior porte, e para as pequenas empresas, este modelo com pagamento atrelado quase que exclusivamente aos resultados, é considerado de alto risco.

Além disso, o formato de contratos com pagamentos alongados, podem exigir das contratadas financiamentos para suportar o período das obras, financiamento este nem sempre acessível as empresas pequenas.

e) CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

- Os contratos de desempenho ou performance, representam um avanço em relação ao modelo tradicional, podem ser implantados em diversos objetos, e estão alinhados as premissas da legislação atual que busca a eficiência e resultados da administração pública direta e indireta.
- O formato que transforma as entregas das contratadas de PRODUTOS por RESULTADO, estimulam as empresas buscarem um melhor desempenho, se tornam parceiros do contratante, pois a remuneração do contrato depende deste fator.
- Verifica-se a introdução de equipamentos com tecnologia mais avançada, via de regra patenteado, o que na contratação convencional não é possível em função de incorrer em direcionamento de fornecimento.
- Nos contratos por RESULTADO conseguimos fazer a melhor aquisição, ou seja, conseguimos avaliar a combinação CAPEX e OPEX e entregar um empreendimento com o melhor desempenho de funcionamento e do ponto de vista financeiro.
- Conseguimos a certeza de funcionalidade dos empreendimentos que é um mal que assola as empresas contratantes quando a contratação é por produto, agravado ainda pela constate necessidade de aditivos contratuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS