



XIX COBREAP | Foz do Iguaçu

INOVAÇÕES CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS

AGOSTO 2017

David Breves Coda

Diretor na HKA

11 94275-0105

davidcoda@hka.com

Utilização Estratégica do CRD
Comitê de Resolução de Disputas

ABERTURA

- O tema proposto visa apresentar o Comitê de Resolução de Disputas (CRD) como alternativa viável para a resolução de controvérsias em Projetos de Engenharia.
- Por ser entendido como um investimento sem visibilidade clara de retorno, o CRD encontra alguma resistência no Mercado.
- A comparação da alternativa CRD com os sistemas mais adotados para a resolução de disputas possibilita a reflexão sobre as vantagens de sua aplicação e clareia o cenário para a sua aplicação como ferramenta estratégica de gestão.

TÓPICOS

- Radiografia das Disputas Acessadas pela HKA
- Comitês de Resolução de Disputas
- CRD - Benefícios e Desvantagens
- CRD – Diferenciais Estratégicos
- Momento da Decisão
- Pesos para a decisão estratégica

TÓPICOS

- **Radiografia das Disputas Acessadas pela HKA**
- Comitês de Resolução de Disputas
- CRD - Benefícios e Desvantagens
- CRD – Diferenciais Estratégicos
- Momento da Decisão
- Pesos para a decisão estratégica

RADIOGRAFIA DAS DISPUTAS ACESSADAS PELA HKA

PROJETOS - SETORES

- Óleo e Gás
- Energia
- Mineração
- Infraestrutura
- Indústria

Status das Obras Conclusão 100%

RADIOGRAFIA DAS DISPUTAS ACESSADAS PELA HKA

Modelos de Resolução:

- Arbitragem
- Processos Judiciais

Valores em Disputa de 50 a 100 MM BRL

Prazo das Arbitragens de 18 a 36 meses

Prazo Ações Judiciais ?

Custo ?

RADIOGRAFIA DAS DISPUTAS ACESSADAS PELA HKA

Natureza dos Claims em Disputa (Mais comuns):

- Alterações de Escopo
- Atrasos
- Aceleração
- Disruption
- Outras Questões de Responsabilidade

RADIOGRAFIA DAS DISPUTAS ACESSADAS PELA HKA

Cenário para desenvolvimento das perícias técnicas:

- Interlocutores com pouca, ou **nenhuma**, **participação** no projeto;
- Interlocutores com pouco, ou **nenhum**, **conhecimento** técnico;
- Pouca disponibilidade dos interlocutores;
- Registros:
 - Inexistentes;
 - Desorganizados ou Dispersos;
 - Parciais;
 - Inconsistentes.

RADIOGRAFIA DAS DISPUTAS ACESSADAS PELA HKA

Resumo:

- Grandes Projetos;
- Grandes Disputas;
- Projetos “Concluídos”;
- Custo imprevisível;
- Elevado nível de exposição
 - Registros / Históricos inadequados
 - Decisão da Disputa por Terceiros

Na maioria dos casos as causas das disputas impactam...



Como chegaram a este ponto?

Gestão inadequada ...

TÓPICOS

- Radiografia das Disputas Acessadas pela Hill Intl. Brasil
- **Comitês de Resolução de Disputas**
- CRD - Benefícios e Desvantagens
- CRD – Diferenciais Estratégicos
- Considerações Finais
- Pesos para a decisão estratégica

COMITÊS DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

Os Comitês de Resolução de Disputas são muito utilizados no exterior como forma de **prevenção** de conflitos **durante a execução** de obras de engenharia.

São formados por **profissionais** imparciais e com **experiência** comprovada acerca do **objeto contratual**, contratados **antes do início** de um empreendimento para **acompanhar** a execução das obras mediante a análise dos **documentos** e visitas periódicas, os quais buscarão **prevenir** o surgimento de **disputas**.

Caso haja conflitos, o CRD **os resolve** por meio de uma **recomendação** e/ou **decisão** de acordo com o próprio **contrato** da obra.

TÓPICOS

- Radiografia das Disputas Acessadas pela Hill Intl. Brasil
- Comitês de Resolução de Disputas
- **CRD - Benefícios e Desvantagens**
- CRD – Diferenciais Estratégicos
- Momento da Decisão
- Pesos para a decisão estratégica

CRD BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

Giunta, F., Gutierrez, F, e Wallace, P (2016)

- **Custo** de procedimento destinado a **resolver** Change Orders e Claims **ao longo** da obra;
- Membros do Comitê são **especialistas** familiarizados com projetos **do setor**;
- Elimina a **mentalidade** de “encontro de contas” no final que leva as Partes a financiarem as mudanças até o final do projeto;
- **Elimina/Reduz** a necessidade de procedimentos morosos e caros para Resolução de Disputas (Arbitragem/Processo Judicial) ;
- **Preserva** o relacionamento entre as Partes e mantem os canais de **comunicação** abertos.

ALÉM DISSO

- Os **representantes das Partes** veem o Comitê como um “intruso”, e **procuram resolver** os problemas para se livrar dele (Impacto positivo na **Gestão**);
- As Partes têm a oportunidade de “**lavar a roupa suja**”;
- Assuntos **resolvidos antes** que o **desgaste** se torne elevado.

CRD BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS

DESVANTAGENS/RISCOS

** Giunta, F., Gutierrez, F, e Wallace, P (2016)*

- Geralmente as decisões são tomadas sem contar com uma análise completa e detalhada dos fatos;
- Risco do Comitê de Resolução de Disputas ir além das suas atribuições e passar a ter um papel ativo no projeto.
- As determinações podem tomar a forma de um compromisso para manter o avanço da obra sem a determinação dos verdadeiros direitos;

TÓPICOS

- Radiografia das Disputas Acessadas pela Hill Intl. Brasil
- Comitês de Resolução de Disputas
- CRD - Benefícios e Desvantagens
- **CRD – Diferenciais Estratégicos**
- Momento da Decisão

CRD - DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Posição do CRD em relação aos principais pontos de balizamento:

- **Custo** associado à implementação do sistema de resolução
- Grau de **Hostilidade / Desgaste** entre as Partes
- **Controle** sobre o resultado

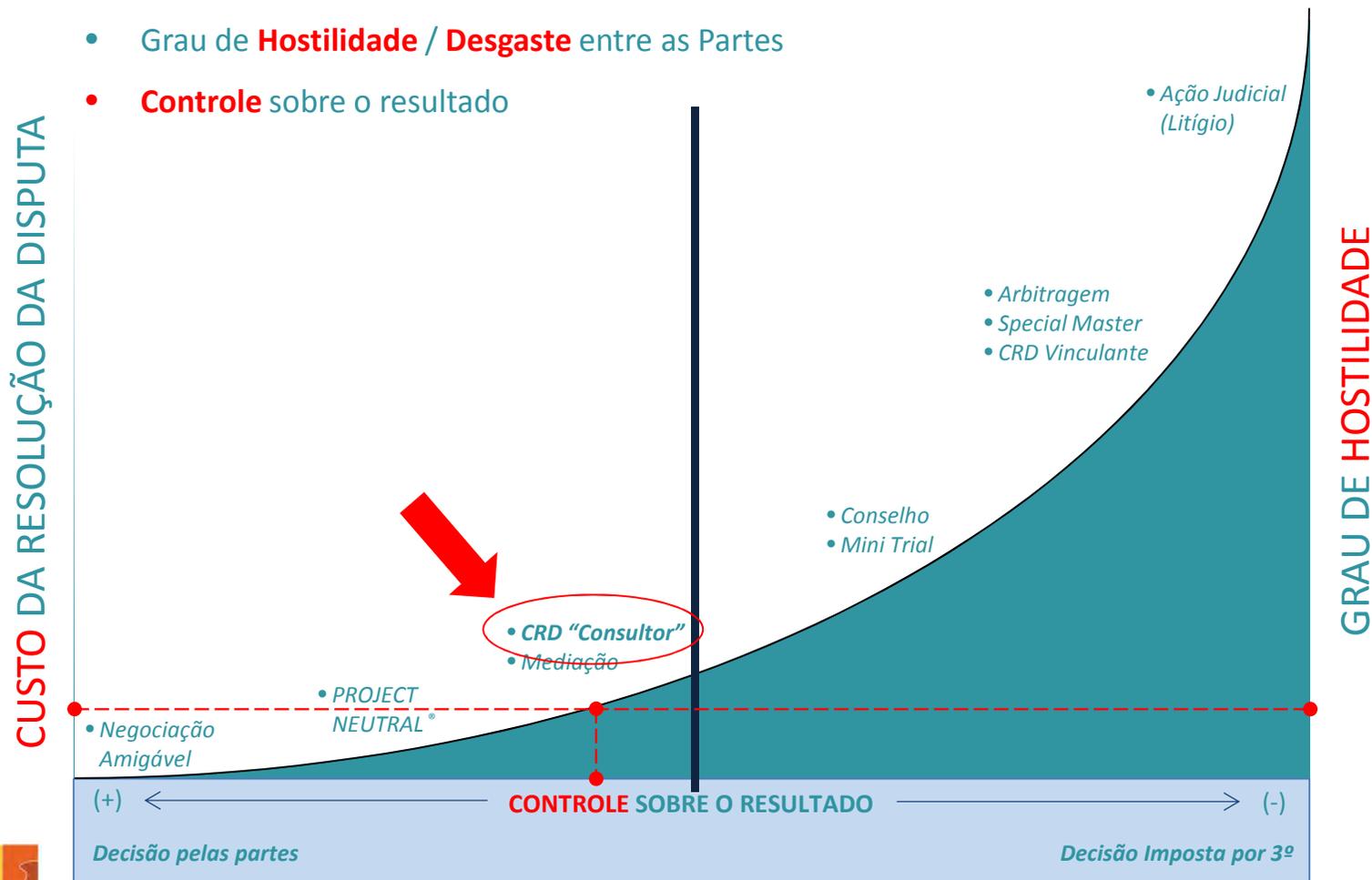
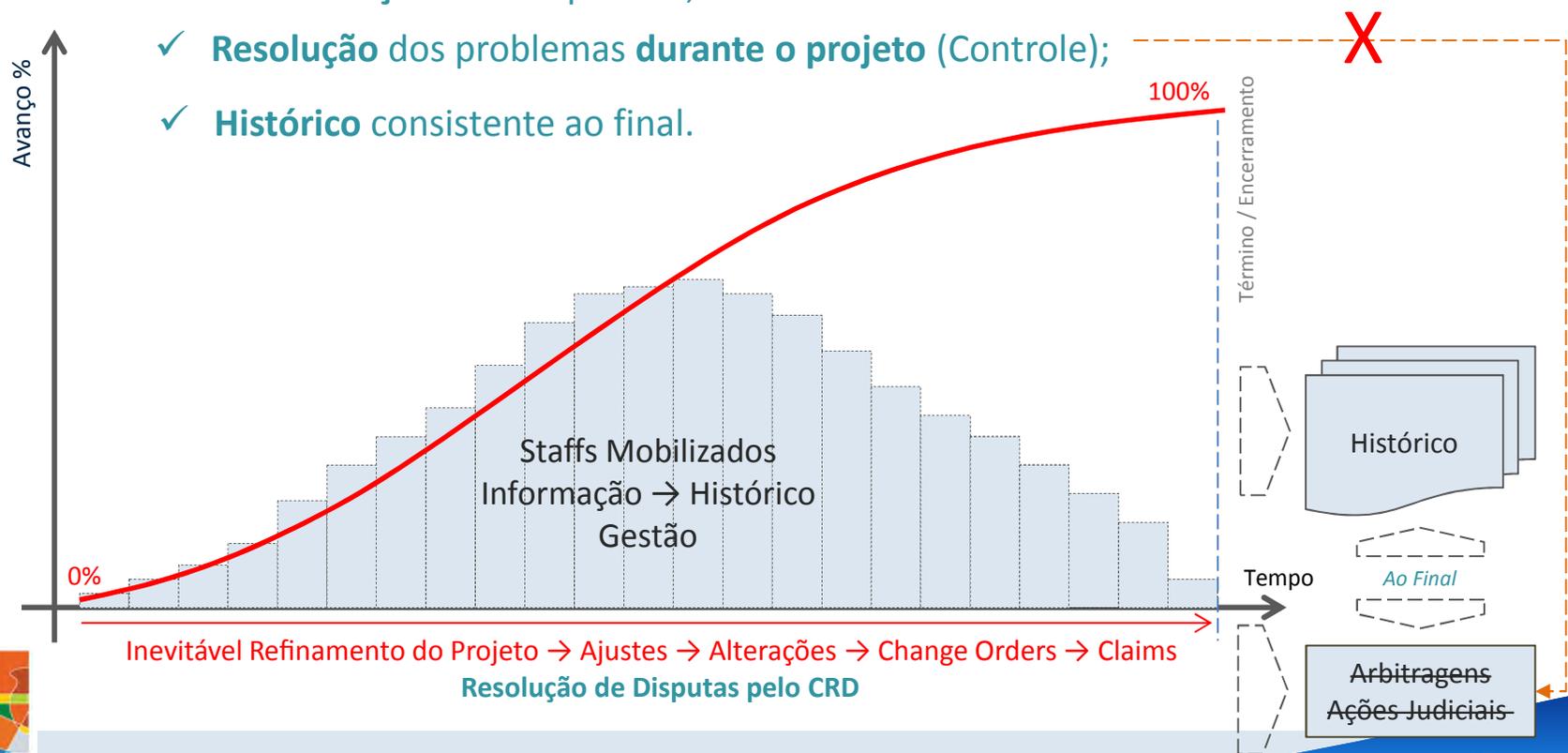


Gráfico DISPUTE RESOLUTION CONTINUUM apresentado por Giunta, F. (2014)

CRD - DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Operacionalização em ambiente técnico

- ✓ **Custo** para resolução de controvérsias conhecido;
- ✓ Os Membros do CRD são **especialistas** (Técnicos);
- ✓ Os staffs **técnicos** estão **mobilizados**;
- ✓ A **Informação** está disponível;
- ✓ **Resolução** dos problemas **durante o projeto** (Controle);
- ✓ **Histórico** consistente ao final.

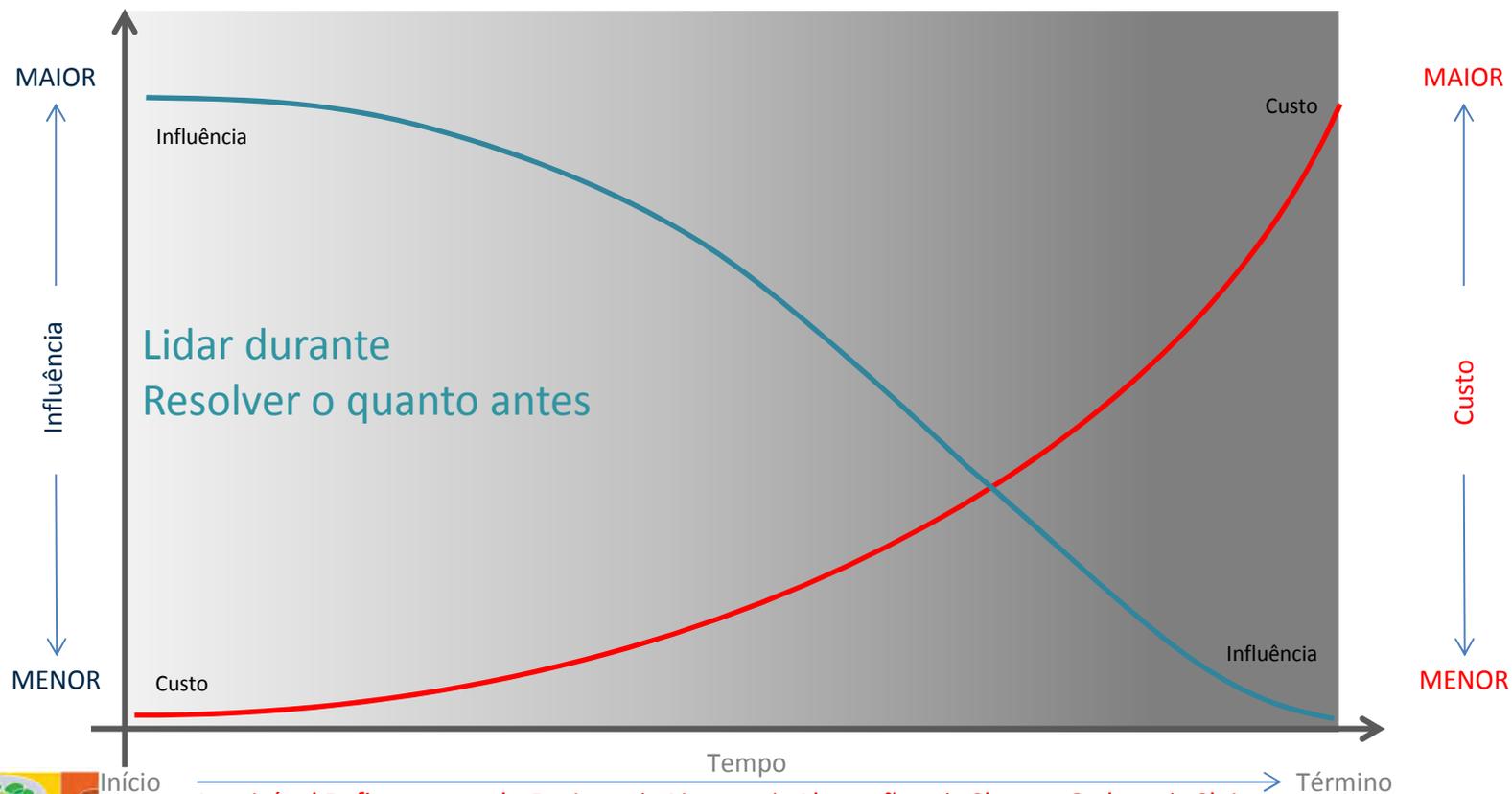


CRD - DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Possibilidade de influenciar, produto e custo

INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS vs CUSTO

CICLO PADRÃO



Inevitável Refinamento do Projeto → Ajustes → Alterações → Change Orders → Claims
Resolução de Disputas pelo CRD

TÓPICOS

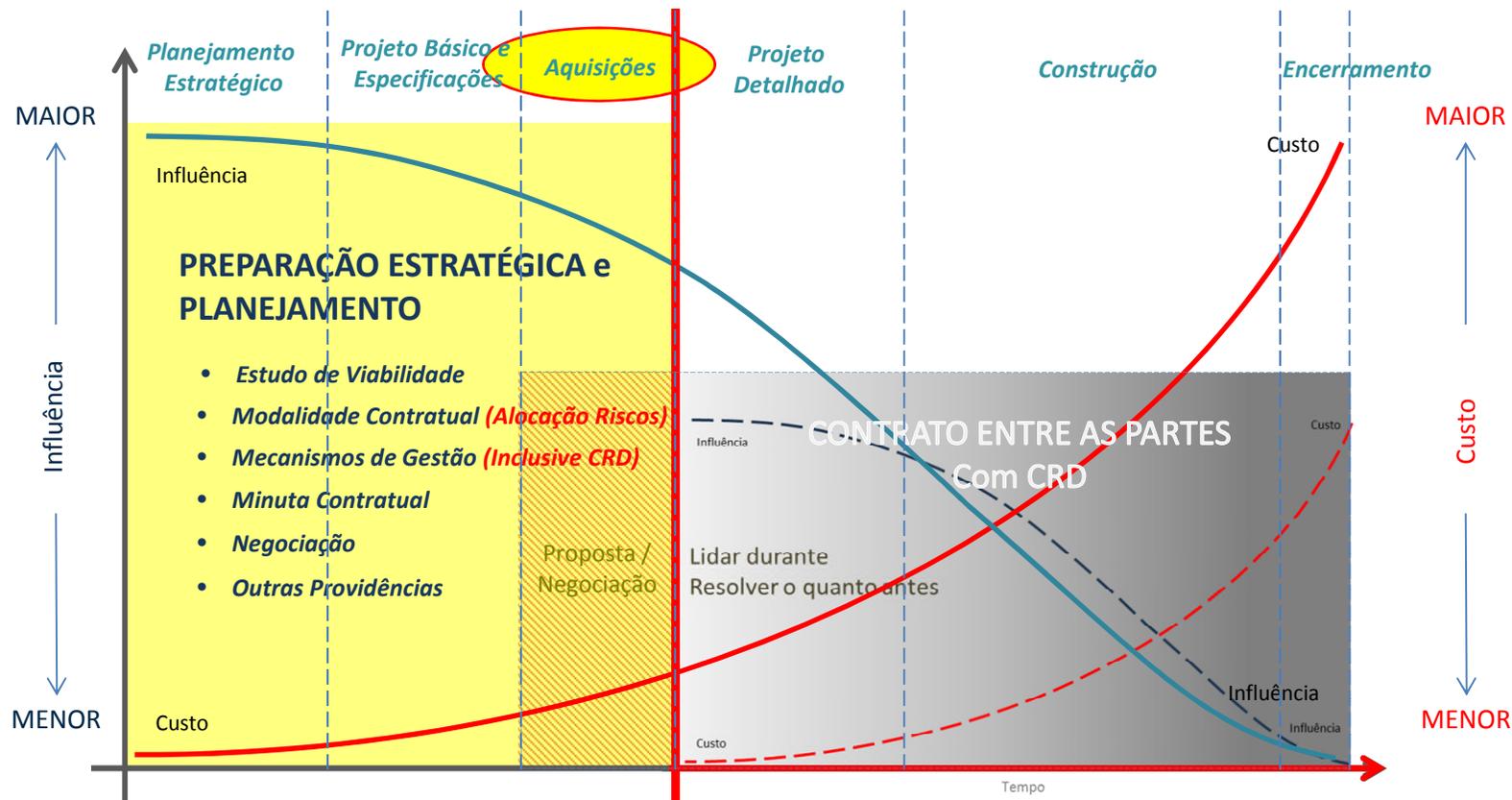
- Radiografia das Disputas Acessadas pela Hill Intl. Brasil
- Comitês de Resolução de Disputas
- CRD - Benefícios e Desvantagens
- CRD – Diferenciais Estratégicos
- **Momento da Decisão**
- Pesos para a decisão estratégica

CRD – MOMENTO DA DECISÃO

Definição das estratégias de gestão

INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS vs CUSTO

CICLO PADRÃO – VISÃO CLIENTE



Inevitável Refinamento do Projeto → Ajustes → Alterações → Change Orders → Claims
Resolução de Disputas pelo CRD

TÓPICOS

- Radiografia das Disputas Acessadas pela Hill Intl. Brasil
 - Comitês de Resolução de Disputas
 - CRD - Benefícios e Desvantagens
-
- CRD – Diferenciais Estratégicos
 - Momento da Decisão
 - **Pesos para a decisão estratégica**

PESOS PARA A DECISÃO ESTRATÉGICA

Qual o melhor sistema para tratar disputas no meu projeto?

Sistemas mais comuns

CRD

Custo	De difícil estimativa e controle	Pode ser negociado e controlado
Prazo	≥ 2 anos, após o projeto	Prazo do Projeto
Ambiente da Disputa	Predominantemente Jurídico	Predominantemente Técnico
Desgaste entre as partes	Elevado	Gerenciável
Controle do impacto no resultado do projeto	Praticamente impossível	Possível

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Existe Mercado → Grandes Empresas e Grandes Projetos.
- Existe necessidade / oportunidade →
- Existe Competitividade → CRDs podem ser desenhados contratualmente para focar diretamente as raízes causadoras das Grandes Disputas e promover sua administração durante a obra de forma eficaz e a um custo conhecido.
- Evolui com o Amadurecimento do Mercado e da Indústria da Construção.
- A utilização de Comitês de Resolução de Disputa apresenta-se como solução viável, atraente e interessante para o Mercado da Construção, com considerável potencial para integração às estratégias de Gerenciamento dos Riscos Contratuais.

OCORREM:

Grandes Disputas;
Custos com a Disputa;
Alto Nível de Incerteza;
Resolução por terceiros;
Pressão Acionistas;
Pressão Conselho;
Viabilidade em risco;
Ameaça ao Negócio;
Outros.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS:

Custo Pré-definido;
Especialistas da área;
Discussão/Solução durante a Obra;
Elimina/Reduz as “surpresas”;
Incentiva a Gestão e colhe seus benefícios;
Históricos Consistentes.



XIX COBREAP | Foz do Iguaçu

INOVAÇÕES CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS

AGOSTO 2017

David Breves Coda

Diretor na HKA

11 94275-0105

davidcoda@hka.com

Utilização Estratégica do CRD

Comitê de Resolução de Disputas