

Projetos de construção: custo invisível do pós-assinatura

Construir é coordenar incertezas. O contrato é a arquitetura dessa coordenação. Se o tratamos como peça estática, a operação pagará a conta

Por Felipe Lisboa e Marcelo Marchetti

19/03/2026 05h03 · Atualizado há 4 horas

CONTINUA DEPOIS DA PUBLICIDADE

Projetos de construção que demandam contratação intensiva vivem de equilíbrio fino entre prazo, custo, escopo e segurança. Ainda assim, persiste um erro estrutural: os contratos são tratados como evento jurídico, não como processo de gestão. Recente relatório intitulado “Closing the procurement value gap”, da World Commerce & Contracting, em parceria com a Ironclad, aponta que contratos perdem, em média, 11% de valor após a sua assinatura.

mecanismos de controle insuficientes para celebração de aditivos; e renovações automáticas com condições desfavoráveis em decorrência de falta de planejamento ou de renegociações reativas.

CONTINUA DEPOIS DA PUBLICIDADE

Leia também:

Ao lado de Lula, Haddad deve anunciar nesta quinta-feira pré-candidatura em SP

Os especialistas apelam a que as pessoas deixem de consumir estes alimentos.

Tip Parents

O problema e os números são expressivos e representam um sintoma que pode ser fatal diante de um mercado cada vez mais competitivo. No canteiro de obras, essa perda não aparece em uma única linha do orçamento; ela se infiltra em aditivos reativos, pleitos recorrentes, improdutividade, contingências que viram custo e disputas que paralisam as obras.

O relatório afirma que o problema não se resume à qualidade do contrato e sim ao sistema de gestão ao qual ele está inserido, reforçando problema percebido por agentes do setor há bastante tempo.

Se por um lado há o hábito de empilhar cláusulas de transferência de risco, inflar garantias e alongar negociações, por outro corre-se o risco de negligenciar a operacionalização dos contratos pós-assinatura. Ou seja, há concentração de esforços na pré-contratação; só que, por vezes, os times alocados para fase de execução herdam um documento complexo, mas sem handover robusto e trilhas de governança claras. Resultado: perde-se valor no exato ponto em que a execução demanda decisões rápidas, compartilhamento de responsabilidade e accountability inequívoca.

É sabido que concentrar esforços na etapa de pré-contratação é mais simples e breve do que lidar com a fase de execução contratual. Também já se discute há anos os desafios da administração de contratos complexos. As

Um outro fator salientado e que é recorrente para quem vive o setor seria o fato de que a prática do menor preço como critério para contratação de escopos complexos pode ser especialmente danosa. Reduções de preço viram perda de qualidade, pleitos recorrentes e renegociações sob pressão. Algo conhecido no mercado como “bid low, claim later”. Há de se dizer que essa prática, muitas vezes, se transforma em recurso dos fornecedores, que também precisam de contratos e tratam como parte da dinâmica esperada quando diante de pedidos de redução de preço.

O relatório alerta sobre a ilusão de controle: contratos rígidos não eliminam incerteza; apenas a escondem até que se materialize em prazo, preço e problemas de caixa. A resposta passaria pela adoção de contratos concebidos como relações vivas e com mecanismos de aprimoramento da governança.

Uma gestão contratual adequada é, simultaneamente, amortecedor de risco e amplificador de resultado para os envolvidos. Em grandes projetos, procedimentos formais de mudança e compartilhamento de riscos e responsabilidades reduzem a exposição. Cláusulas de gatilho de governança - revisões trimestrais, avisos prévios obrigatórios, procedimento de pleitos e alteração de escopo, dispute boards - funcionam como radar: identificam desvios antes de virarem paralisações.

Mas gestão contratual não é apenas freio; pode ser acelerador. Cláusulas de inovação, melhoria contínua, metas de produtividade, modelagens de ganho compartilhado, quando ativadas, possuem potencial de liberar ganhos de prazo e custo que os projetos geralmente deixam na mesa. Uma recomendação interessante é que em vez de KPIs (indicadores chave de performance) retrospectivos e punitivos, se propõe a adoção de OKRs (objetivos e indicadores chave) evolutivos, alinhados às frentes de obra e à cadeia de suprimentos, com cadência de revisão que acompanhe o ritmo do empreendimento.

A tecnologia ajuda, desde que sirva ao processo. Sistemas que extraem obrigações na assinatura, cruzam prazos, disparam alertas de renovação e monitoram índices para acionar reajustes podem ser ferramentas importantes para a governança. Porém, sem dados íntegros e um modelo operacional redesenhado, corre-se o risco de digitalizar o ruído.

Nada disso é teórico. O relatório indica que a recuperação de valor é tangível quando a empresa adota governança adaptativa. Para grandes contratos, isso pode significar em menos aditivos emergenciais e mais mudanças planejadas; menos pleitos e mais recompensas por performance; menos surpresa de preço e mais transparência indexada.

dados contábeis e pessoas capacitadas mitigam riscos de forma substantiva e ampliam os resultados de maneira sustentável. Não é “apenas” sobre melhorar contratos; é sobre redefinir a responsabilidade pelo desfecho do objeto contratado.

Felipe Lisboa e Marcelo Marchetti são sócios das práticas de Desenvolvimento de Projetos e de Gestão Contratual do Toledo Marchetti Advogados

Este artigo reflete as opiniões do autor, e não do jornal Valor Econômico. O jornal não se responsabiliza e nem pode ser responsabilizado pelas informações acima ou por prejuízos de qualquer natureza em decorrência do uso dessas informações

[< Mais recente](#)[Próxima >](#)

Conheça o Valor One

Acompanhe os mercados com nossas ferramentas [ACESSAR GRATUITAMENTE >](#)

Conteúdo publicitário

Arpeggio Decaffeinato

Torra: ■■■□ Acidez: ■■■■ Amargor: ■■■□ Corpo: ■■■□ Sugerimos em: Ristretto ou Espresso 40ml Intensidade: ■■■■■■■■□□□ 9 sobre 13 Ispirazione Arpeggio Decaffeina...

Nespresso | Patrocinado

[Clique](#)

100 Fotos

Revelação de Fotos em papel fotográfico 10x15 cm, em acabamento fosco ou brilhante, em cores ou preto e branco. Compre agora o seu pacote de fotos e tenha até 2 meses ...

Foto Registro | Patrocinado

[Clique](#)

vestido curto feminino de algodão floral manga bufante verde

vestido midi feminino de tule floral marrom

Este vestido feminino une romantismo e leveza em uma peça única. Confeccionado em tule com uma delicada estampa floral, ele oferece um caimento fluido que acompanha ...

C&A | Patrocinado

Clique

Mais do Valor Econômico



Lagarde, do BCE, diz que alta dos preços de energia elevará inflação acima da meta

Projeções da autoridade monetária da zona do euro foram revisadas para cima em comparação com o previsto em dezembro, especialmente para 2026

19/03/2026, 11:26 — Em Finanças



BPC teve maior aumento médio real entre despesas do governo nos últimos dez anos, diz IFI

Gasto, atualmente em 1% do PIB, pode chegar a até 1,4% em 2035, caso mantida as regras atuais do programa e o ritmo de concessão judicial e administrativa, alerta a instituição

19/03/2026, 11:25 — Em Brasil

Menu



Valor

Legislação



Fernanda



exterior, diz XP

Segundo Cesar Chicayban, CEO da XP Private Bank, este é um momento de decantar algumas das alterações tributárias que vieram em série nos últimos anos

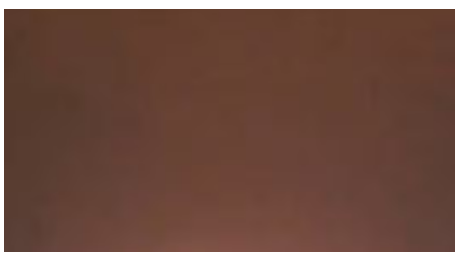
19/03/2026, 11:23 — Em Finanças



Supermercados preveem alta de vendas na Páscoa, mas preços do chocolate limitam avanço

Segundo dados do IPCA, calculado pelo IBGE, chocolate em barra e bombom acumulam alta de 26,36% em 12 meses até fevereiro de 2026 — bem acima da inflação geral de 3,81% o mesmo período

19/03/2026, 11:20 — Em Empresas



Ataque de Israel às instalações de gás do Irã foi coordenado com os EUA, dizem autoridades de Tel Aviv

A afirmação contradiz a de Trump que afirmou em uma publicação nas redes sociais que Washington "não sabia nada sobre esse ataque em particular"

19/03/2026, 11:11 — Em Mundo



AO VIVO

Dólar e juros futuros dispararam em meio à escalada do petróleo no pós-Copom; Ibovespa cai mais de 1%

Mercado vê novos cortes de juros no Brasil após redução de 0,25 ponto percentual da Selic, apesar do cenário global incerto e do tom mais conservador de outros BCs

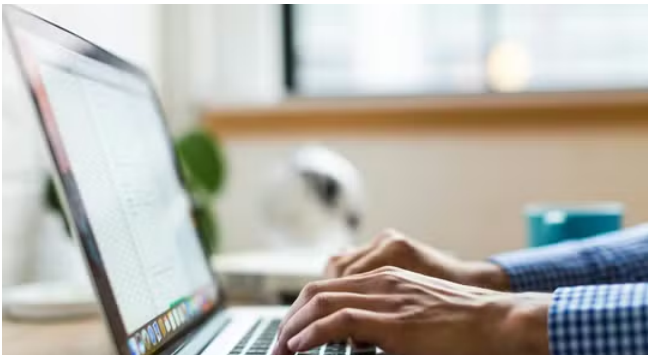
19/03/2026, 11:08 — Em Finanças



Segredo

. Primeiro dia do leilão de reserva de capacidade contratou 18,98 gigaawatts (GW) de disponibilidade de potência; ao todo, foram 100 usinas vencedoras

19/03/2026, 11:06 — Em Empresas



Brasil aumenta exportações de serviços digitais

Esse segmento cresceu 10% no comércio global em 2025 e a tendência é de persistente expansão

19/03/2026, 11:02 — Em Assis Moreira

VEJA MAIS

SIGA



EDIÇÕES | GLOBO CONDÉ NAST



Valor

Edição impressa

Valor PRO

Valor RI

Valor International

O Globo

Extra

CBN

Autoesporte

BHFM

Menu



Valor

Legislação



Fernanda

Valor 360

Pipeline

Valor Investe

Valor One

Valor Pro

Crescer

Época Negócios

Galileu

Glamour

Globo Rural

GQ

Marie Claire

Monet

Quem

PEGN

Rádio Globo

TechTudo

Um Só Planeta

Vida de Bicho

Vogue

[QUEM SOMOS](#)

[FALE CONOSCO](#)

[TERMOS E CONDIÇÕES](#)

[TRABALHE CONOSCO](#)

[POLÍTICA DE PRIVACIDADE](#)

[PRINCÍPIOS EDITORIAIS](#)

[ANUNCIE](#)

[MINHA EDITORA](#)

© 1996 - 2026. Todos direitos reservados a Editora Globo S/A. Este material não pode ser publicado, transmitido por broadcast, reescrito ou redistribuído sem autorização.