

Reflexões sobre o nosso mercado

Valther Xavier Aguiar

Escrever sobre o mercado de aerolevanteamento nunca foi considerado tabu, mas poucos ou quase ninguém se aventurou. Não há como, nem é a pretensão fazer um texto conclusivo. Coloco aqui alguns fatos, ideias e situações na tentativa de provocar sua reflexão sobre o mercado atual e alguns de seus problemas.

Estou tentado a acreditar que o número de casos de insucesso nos serviços de aerolevanteamento é maior nos dias atuais do que nas décadas anteriores. Ainda que o acréscimo na demanda tenha sido muito grande, a reclamação por parte de contratantes, principalmente quanto ao prazo e à qualidade dos serviços prestados, parece ser percentualmente maior. A maravilhosa avalanche tecnológica que sofremos nos últimos anos tem dado ao mercado a noção equivocada de que basta o equipamento ser moderno e atual para que o produto gerado por ele seja também de qualidade. Nosso mercado não é uma indústria automatizada de pixels ou pontos; além da alta tecnologia dos equipamentos, é indispensável uma boa metodologia, critérios rígidos na execução e experiência profissional. O componente humano na contratação, no gerenciamento e na execução é, e vai ser por muito tempo ainda, um dos principais ingredientes da receita de sucesso para qualquer serviço contratado ou prestado.

Não são os únicos, mas os motivos mais frequentemente considerados causadores de insucessos são a qualidade e o prazo dos serviços. Historicamente a culpa sempre recaiu sobre as empresas executantes. Em vários casos que pude observar isto é a pura realidade. Entretanto, uma parcela significativa de culpa, que infelizmente poucos conhecem, é do contratante, seja pela falta de fiscalização técnica adequada, pela falta de profissionais com experiência, por atraso na contratação, por injunções políticas, pela falta de planejamento, pela falta de critérios na escolha da contratada e pela baixa remuneração dos serviços, sendo os últimos os que eu considero atualmente os maiores vilões do mercado de aerolevanteamento. Não se pode deixar de mencionar que várias empresas do mercado sempre desempenharam de forma exemplar o seu papel, sejam contratantes ou contratados.

Embora de forma muito acanhada, o mercado começa a mostrar, se não uma reação, ao menos o desejo de mudar esta realidade. É pensamento comum nos muitos casos de sucesso que o mérito é sempre de ambos, ou seja, contratante e contratado sempre estarão juntos e conjugando o mesmo verbo ganhar. Um deles ganha qualidade e prazo e por isso paga um preço justo e adequado; o outro, para poder ganhar de forma justa e adequada, tem de prestar um serviço de qualidade e no prazo estabelecido. Um importante contratante do nosso setor chama isso de “Ganha & Ganha”.

Houve um tempo em que as empresas de aerolevanteamento trabalhavam quase que exclusivamente para clientes dos governos municipais, estaduais e federal. Hoje os serviços são demandados também por muitos clientes do setor privado. Novas tecnologias, metodologias e o consequente aumento da precisão dos levantamentos foram o grande propulsor de novas aplicações, principalmente na área de engenharia. Estamos numa demanda crescente de serviços e o mercado parece estar desejando uma mudança na relação entre contratante e contratado ou consumidor e fornecedor. Esta mudança pode estar sendo necessária não só pela demanda crescente, mas

principalmente pela grande importância que os levantamentos têm em qualquer projeto de engenharia, no gerenciamento de desastres, no planejamento rural, urbano, estratégico e inúmeras outras aplicações onde o bom “mapa” seja a ferramenta de base e, portanto, imprescindível.

É fundamental, por parte do contratante, a presença de um cartógrafo ou profissional especializado que auxilie com responsabilidade as fases de planejamento, contratação e execução dos trabalhos. Infelizmente, nem sempre isto acontece. Este profissional, além de especificar, deveria nortear a escolha da melhor empresa, levando em conta os aspectos financeiros e técnicos do levantamento a ser contratado. Durante a execução do serviço cabe a este profissional, junto à executante, elucidar e fazer com que as exigências contratuais sejam seguidas. Em diversos casos de insucesso reside aqui grande parcela de culpa, pois exigências técnicas de metodologia, de controle de qualidade, de não-subcontratação ou terceirização quase sempre deixam de ser cumpridas, conduzindo ao insucesso. Ainda pior do que isso é descobrir somente depois, durante ou após a execução do empreendimento, que os levantamentos que serviram de referência para o projeto estavam eivados de erros.

Vários são os casos de insucesso por falta de planejamento. Muitas das atividades de levantamento requerem condições meteorológicas favoráveis. Não é raro o caso de contratos serem iniciados exatamente na pior estação do ano para sua realização. E claro, sempre existem motivos que conduziram a isso; entretanto, estes mesmos motivos poderiam também ser utilizados para justificar o insucesso, seja pela não-execução no prazo pretendido ou baixa qualidade alcançada devido às condições climáticas inadequadas. Em alguns casos, o processo de compra é ineficiente, burocrático e tão longo que se leva mais tempo para contratar do que para executar o serviço.

Há alguns anos um importante estado brasileiro instituiu a modalidade de pregão, ou leilão reverso, para a contratação de serviços. Este mesmo estado percebeu, após diversos casos de insucesso, que para os serviços de engenharia, onde se enquadra o aerolevanteamento, o leilão reverso não deveria ser aplicado, sob o grande risco de comprometimento de todo o empreendimento. Este estado, numa brilhante atitude, capitulou e, não só proibiu a prática do pregão para os serviços de engenharia, como ainda passou a exigir que a modalidade de contratação fosse obrigatoriamente a de “técnica e preço” ou “melhor técnica”. Entretanto, alguns contratantes, não vinculados ao governo ou de outros estados, continuam a utilizar a modalidade pregão. O pregão tem se mostrado destrutivo ao mercado, pois no afã de vencerem, algumas empresas irresponsavelmente se submetem à pressão de suas metas comerciais internas e/ou dos leiloeiros e acabam não resistindo à tentação de praticarem preços baixos e por vezes irrisórios pelos seus serviços. Algumas empresas até adotam a política prepotente de acreditarem que “se existe algum concorrente que pode fazer por este preço, pode-se fazer por um pouco menos”, e assim os preços despencam. Depois, para evitarem amargar o prejuízo, ou desistem do contrato ou acabam, o que é ainda pior e não incomum, executando o serviço sem os critérios necessários, que seriam de fundamental importância para a manutenção da qualidade e do prazo.

Na modalidade de pregão, sem bons critérios de admissibilidade, a probabilidade de contratação de serviços por preços baixos é quase tão grande quanto a probabilidade de obter um serviço de má qualidade. No mercado já existem alguns casos de sucesso com a prática do pregão, mas é provável que o fator sorte tenha sido o principal responsável por isso. Nossa empresa, por princípio, evita participar desta modalidade de licitação – consideramos isto uma afronta ao nosso profissionalismo. Entretanto, se é a vontade atual do mercado, temos a obrigação de tentar entender essa tendência e, por isso, temos participado com frequência, mais como observadores do que como competidores.

No pregão é comum empresas apresentarem, como primeiro preço, um valor mais alto do que poderiam praticar e entrar na disputa oferecendo lances de modo a chegar ao real valor – geralmente

um pouco abaixo. Entretanto, já observamos o absurdo de uma empresa ser a vencedora do leilão por menos de dez por cento do seu primeiro valor apresentado. Desconsiderando a hipótese de que, durante o leilão, a empresa detectou um erro na sua composição inicial de custo, parece pouco “ético” vencer o leilão com um valor tão inferior ao de sua primeira oferta. Não parece atitude responsável também do contratante contratar serviços por um preço que ele mesmo sabe não ser suficiente para remunerar dignamente o trabalho, o que nos levaria, em parte, de volta ao problema da falta de profissionais especializados no assunto. Alguns contratantes, para solucionar isso, fixam o valor mínimo para o pregão. Tem sido comum contratantes não exigirem qualificação alguma dos participantes na disputa de preços, o que representa um grande risco, mas supostamente justificado pela busca do menor preço e, claro, não do melhor serviço. Já presenciamos um caso em que as exigências técnicas e fiscais só vieram depois do leilão, e a empresa escolhida foi a quinta colocada nos preços, pois as anteriores não puderam atender a tais exigências. Se as quatro primeiras não estivessem com seus preços tão baixos, nossa empresa possivelmente teria feito uma oferta melhor e não desistido do certame no momento em que os preços despencaram, e talvez até, poderíamos ter sido os contratados por um melhor preço ao contratante.

No mercado sempre haverá empresas que ofertam seus preços de acordo com a expectativa de valor do provável cliente e não baseados em sua planilha de custos. Isto, em diversas situações, é bastante louvável e parece ser uma abordagem interessante e transparente ao mercado. Entretanto, no grande desejo de satisfazer à necessidade de preços baixos de seus clientes, acabam prejudicando, às vezes irremediavelmente, sua saúde financeira. Por isso, um bom indicativo da “saúde” de uma empresa é o seu balanço. De um modo geral os balanços não refletem exatamente a situação financeira de uma empresa, mas é um forte indicativo dela. A análise do balanço deve ser feita não só isoladamente, mas também no conjunto das demais empresas do certame ou do mercado. Existem balanços que são verdadeiras obras de arte ou de ficção científica. Preços baixos praticados por uma empresa nem sempre significam que ela é eficiente e produtiva, tampouco que ela é bem administrada.

As empresas existem para cumprirem sua razão de ser: serem rentáveis. Para que isso dure por muito tempo elas precisam, além de ser rentáveis, cumprir a função social de gerar empregos, bons serviços e contribuir positivamente para o engrandecimento de todos e da nação. Somente obtendo lucro é que uma empresa pode se manter no mercado e investir no seu aprimoramento técnico e tecnológico. Alguns contratantes manifestam claramente que não permitem às suas contratadas margens de lucro superiores a um determinado e modesto percentual. Já vivenciamos um caso, na fase de negociação, em que estávamos sendo questionados por nossa margem de lucro estar um pouco acima deste limite, quando na mesma época a imprensa divulgou que a margem de lucro daquela contratante era mais de três vezes do percentual pretendido por nós. Posteriormente foi mais fácil e tranquilo argumentar e negociar as margens de lucro de nossa planilha de custo.

O processo de seleção feito somente pelo critério de preço não permite ao contratante nenhuma margem de manobra em sua escolha. O mercado de geotecnologias não é diferente dos outros mercados e não é difícil encontrar, entre os prestadores de serviços, empresas cujas características principais sejam seriedade, oportunismo, arrojo, ingenuidade, responsabilidade, irresponsabilidade, inconsequência e “dinheirismo”, entre outras. Chamo de “dinheiristas” aquelas empresas que, assim como alguns contratantes, visam somente ao melhor resultado financeiro e não hesitam em prestarem, ou contratarem, um serviço de baixa qualidade desde que seus lucros sejam maximizados. Obviamente esta política não é ostensiva e sim disfarçada como, na maioria das vezes, gerência eficaz ou por resultados.

Não é raro também encontrar empresas, as consideradas “tecnologicamente ingênuas”, que superestimam a tecnologia de que dispõem. Elas, por vezes, prestam serviços de baixa qualidade justamente porque desconhecem o verdadeiro potencial de sua tecnologia e negligenciam a

metodologia, os critérios de execução e o controle de qualidade. Outras até confundem seu objetivo, que é a prestação de serviço, e desenvolvem softwares e/ou equipamentos com vistas à comercialização. Com algumas exceções, a maioria destas iniciativas acaba não dando certo, pois comercializar o seu “produto” implica em ter seus concorrentes como potenciais clientes. Isto, além de gerar conflito de interesses, pode não ter boa receptividade no mercado. A longo prazo, fica difícil investir nos altos custos de desenvolvimento e manutenção para poucos clientes. Resumindo, um empresário do setor, a quem admiro muito, sempre me diz: “não faz nenhum sentido querer reinventar a roda”.

É opinião comum no mercado de que os preços brasileiros são maiores do que os praticados internacionalmente. Em parte isto é atribuído ao custo “Brasil”: temos encargos sociais exageradamente altos quando comparados com o mercado internacional; nossas taxas de importação são também exageradas e muitos dos equipamentos e materiais empregados são importados; as exageradas políticas de segurança, meio ambiente e saúde acabam também por elevarem os preços dos serviços. É característica dos contratantes brasileiros a preocupação excessiva com o aspecto visual ou estético da “carta” em detrimento do conteúdo técnico. Isto faz com que empresas sérias tenham de se esmerar para atender às exigências estéticas de seus clientes e também às de conteúdo impostas pela sua ética e responsabilidade, o que por vezes acaba majorando seus preços, quando comparados ao trabalho de pouca exigência de conteúdo.

O contratante deve sempre desconfiar de preços excessivamente baixos, pois admitindo não existirem grandes diferenças técnicas ou tecnológicas na execução, eles deveriam ser similares. Se não forem, verifiquem, pois podem não estar considerando todos os custos para sua realização, para seu controle de qualidade, bem como o comum exagerado otimismo na produtividade. Persistindo a dúvida, verifique se as especificações não estariam levando a interpretações distintas. Os contratantes, geralmente, pouco conhecem dos serviços que estão contratando, o que acaba por facilitar a vida de empresas mal intencionadas e, conseqüentemente, as chances de insucesso aumentam.

Não é raro empresas abrirem mão de resultados financeiros em busca do primeiro trabalho com determinado contratante. A intenção é se tornarem conhecidas – chamo estas empresas de “debutantes”. O problema recorrente é que sempre aparece alguém debutando. Uma nova metodologia ou um novo equipamento na empresa traz também o desejo de debutar, o que por vezes pode gerar um trabalho mal remunerado, não concluído ou, o que é pior, de baixa qualidade, criando por parte deste contratante uma eventual e equivocada descrença na metodologia ou tecnologia empregada. É comum ainda este baixo preço ser considerado como preço de referência para futuros trabalhos, o que contribui para a atual “espiral descendente” do valor dos serviços. Contraditoriamente, não se deve ignorar, nunca, que a concorrência é extremamente saudável ao mercado.

Estamos vivendo um momento delicado do mercado, temos uma demanda crescente, mas raras são as empresas que estão bem economicamente. Esta fragilidade deixa as empresas vulneráveis e também com maior predisposição a praticarem preços baixos, principalmente sob o pretexto de permanecerem com suas equipes, o que acaba, quase sempre, agravando ainda mais a situação. O momento pode ser o ideal para mais uma vez testar a popular expressão: “empresa sem contrato não quebra, mas quebra com contrato mal remunerado”. Costumo brincar que o melhor que pode acontecer aos nossos concorrentes é que se abastecem com contratos mal remunerados.

Não há dúvidas de que o mercado vai, de um jeito ou de outro, se ajustando à realidade e criando mecanismos de controle, proteção e também punição. É comum empresas contratadas serem penalizadas pelos seus erros. Um importante contratante do setor, além de avaliar os seus

fornecedores, atribuindo notas, possui também formas de penalizar aqueles que desempenham serviços inadequados. Na última década, algumas empresas já ficaram até dois anos suspensas ou impedidas de participarem de concorrências com este contratante. Os contratantes, de um modo geral, ao receberem um serviço mal feito ou fora do prazo, já estão sendo penalizados. O que se vê pouco ainda é a punição dos envolvidos na contratação e na fiscalização dos serviços de insucesso, principalmente nos serviços públicos, onde o principal atingido é o contribuinte que pouco pode interferir no processo. A melhor alternativa seria a punição pelo mau uso do dinheiro público, o que já é previsto em nossa legislação – isto poderia trazer um novo horizonte ao mercado não só público, mas indiretamente no mercado privado, que vem crescendo significativamente.

A busca desenfreada pelo menor preço pode ser interessante para compra de produtos industrializados, mas, e talvez nunca, para compra de serviços! Não se deveria comprar serviço de engenharia como se compram clipes ou parafusos, embora todos nós saibamos que existem clipes e parafusos de boa e de má qualidade. Portanto, toda compra de serviço deve ser feita com critério e, quanto melhor ele for, melhor será o resultado final. O nosso mercado sofre as mesmas agruras que outros. A qualidade de qualquer produto do mercado é, como regra geral, diretamente proporcional ao seu preço. Numa mesma loja podemos, por exemplo, comprar um televisor de tela plana de X polegadas por preços bem distintos e por vezes até da mesma marca. Ou seja, existem produtos de diversos níveis de preço com diversos níveis de qualidade e recursos que nem sempre o consumidor sabe distinguir. O que o nosso mercado aos poucos vai aprendendo é que recebe pelo que paga, seja bom ou ruim.

Cabe às empresas prestadoras de serviços navegarem nessas turbulentas águas e de alguma forma contribuir na evolução do mercado. Ultimamente tem sido comum, por parte de alguns bons empresários, o desejo de simplesmente sobreviver na expectativa de que dias melhores virão. Outras com mais arrojo, criatividade e obviamente riscos, trazem ao mercado diferentes produtos, equipamentos e acabam gerando novos nichos de mercado. Outra boa notícia vem do próprio mercado: há sinais evidentes, por parte de diversos contratantes, de que o mercado não quer uma concorrência predatória onde os preços são os mais baixos em detrimento da qualidade e do prazo. Muitos são os exemplos de concorrências onde os aspectos técnicos são ponderados no julgamento. Além do processo de contratação por técnica e preço, também está contido na nossa legislação o processo de melhor técnica. Recursos que não só os contratantes públicos, mas também os privados têm utilizado com muito sucesso. Também já existem diversos contratantes investindo na formação, qualificação e reciclagem dos profissionais envolvidos nos processos de compra e de fiscalização destes serviços.

Comentar não é difícil, a grande dificuldade está em saber como se portar e se manter bem neste dinâmico e complexo mercado. Acredito que ao longo do tempo, o conhecimento dos casos de sucesso e, principalmente, os exemplos de insucesso irão trazer, se não a solução, ao menos uma redução dos seus problemas. Resta saber como será este mercado daqui a alguns anos.

Valther Xavier Aguiar é engenheiro cartógrafo e diretor técnico da Esteio Engenharia e Aerolevantamentos S.A.
(Março/12)