

WAGNER FERNANDO DA SILVA

**REIVINDICAÇÕES EM CONTRATOS DE EMPREITADA
EM OBRAS DE RODOVIAS CONCEDIDAS À INICIATIVA PRIVADA:
IMPACTOS CAUSADOS POR FALTA DE LIBERAÇÕES DE
RESPONSABILIDADE DA CONTRATANTE**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos da Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*.

São Paulo
2009

MBA/RE

Si38a

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP
DIVISÃO DE BIBLIOTECA
Engenharia Civil

DEDALUS - Acervo - EPEC



31400031958

Sys no: 2196130

WAGNER FERNANDO DA SILVA

**REIVINDICAÇÕES EM CONTRATOS DE EMPREITADA
EM OBRAS DE RODOVIAS CONCEDIDAS À INICIATIVA PRIVADA:
IMPACTOS CAUSADOS POR FALTA DE LIBERAÇÕES DE
RESPONSABILIDADE DA CONTRATANTE**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos da Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*.

Área de Concentração:
Engenharia de Construção Civil e Urbana

Orientador:
Dr. Fernando Bontorim Amato

São Paulo
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Wagner Fernando

**Reivindicações em contratos de empreitadas em obras de rodovias concedidas à iniciativa privada: impactos causados por falta de liberações de responsabilidade da contratante / W. F. da Silva. -- São Paulo, 2009.
60p.**

Dissertação (MBA) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Reivindicações em contratos 2.Planejamento 3.Construção pesada (Projetos) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

Aos meus avós Antonio Augusto e Maria Italina,
responsáveis pela pessoa que dedicou sua vida à
minha e esteve ao meu lado em todos os momentos,
minha mãe: Nair.

Ao meu pai José.

À minha esposa pelo estímulo e apoio, sem o qual esta
monografia não seria concluída: Cecília.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização desta monografia, especialmente:

Ao Dr. Fernando Bontorim Amato, meu orientador nesta monografia, por quem tenho grande respeito pela sua capacidade intelectual, e também pelas suas inestimáveis contribuições;

Ao Dr. Sérgio Alfredo da Rosa Silva e M.E. Roberto Ricardino, pelas contribuições dadas no exame de qualificação e banca final, de grande valia para o conteúdo final desta monografia.

Ao Dr. Cláudio Tavares de Alencar e Dra. Eliane Monetti, pessoas fundamentais para o meu aprendizado e crescimento profissional;

Agradeço à Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A. que me permitiu iniciar e completar esta importante fase de minha carreira.

RESUMO

Em obras de empreitada, é freqüente o aparecimento de situações que alteram as condições contratuais, que acabam por afetar o equilíbrio econômico-financeiro pactuado entre as partes. A reivindicação tem como objetivo restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato que, a partir do surgimento de fatos novos (supervenientes e imprevistos), foi rompido no decorrer da obra. Esta monografia objetiva analisar as questões técnicas referentes ao tema, sempre que possível com algum fundamento jurídico, e discutir os impactos gerados pela falta de liberações de responsabilidade da contratante no equilíbrio econômico-financeiro do contrato. Trata-se das etapas nas quais é possível preveni-las, os momentos e a forma adequada de documentá-las, e de que forma pode ser apresentada e negociada uma eventual reivindicação. A principal conclusão é que a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro ao longo do relacionamento contratual em obras de concessionárias privadas de rodovias é possível, desde que haja: (1) domínio do contrato pelo seu gestor com o devido apoio jurídico; (2) prática eficaz da administração do contrato, por meio de esforço coletivo, consciente e motivado; (3) interlocutor da contratante com engajamento, disposição, preparo e, sobretudo, poderes suficientes para decidir com bom senso.

Palavras Chave: Reivindicações. Contrato. Administração de Contrato. Construção Pesada.

ABSTRACT

In constructions made on a contractual basis, it is frequent the occurrence of situations that alter the contractual conditions, that end up affecting the financial-economic balance agreed upon by the parties. The objective of the claim is to reestablish the financial-economic balance of the contract which, in function of diverse alterations, has been broken during the period of the construction. This monograph aims to analyze the technical questions referent to the theme, searching some judicial back up as much as possible, and discuss the impacts generated by the lack of liberations of responsibility of the contractor in the financial-economic balance of the contract. It deals with steps in which it is possible to prevent them, the proper moments and manner to file them, and in what way an eventual claim can be presented and negotiated. The main conclusion is that the financial-economic balance during the contractual relationship in constructions of private highway enterprises is possible, as long as there is: (1) dominion of the contract by its manager, with due judicial support; (2) efficient administrative execution of the contract, through conscious, collective motivated effort; (3) an interlocutor of the contractor with engagement, disposition, preparation and, above all, enough power of decision-making with good sense.

Keywords: Claims. Contract. Contract Administration. Heavy Construction.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura resumo para a quantificação da reivindicação por trecho.....	48
Tabela 2 - Impacto das interferências no custo orçado do projeto.....	49
Tabela 3 - Equilíbrio econômico-financeiro contratual.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	PANORAMA GERAL	1
1.2	RELEVÂNCIA DO TEMA	2
1.3	OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	3
1.4	METODOLOGIA E ESTRUTURA	4
2	CONTRATO DE EMPREITADA E EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	6
2.1	CONTRATOS DE EMPREITADA	6
2.1.1	ELEMENTOS CONFIGURADORES DOS CONTRATOS DE EMPREITADA	8
2.1.2	PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS CONTRATOS	12
2.1.3	FORMAS DE ATUAÇÃO DA PARTE CONTRATADA	14
2.1.4	FORMA DE REMUNERAÇÃO E ABRANGÊNCIA DO OBJETO DO CONTRATO	14
2.2	EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO CONTRATUAL	16
2.2.1	<i>PACTA SUNT SERVANDA</i> E TEORIA DA IMPREVISÃO – <i>REBUS SIC STANTIBUS</i>	17
2.2.2	DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL – ATO ILÍCITO – DEVER DE REPARAÇÃO DE DANOS	19
2.2.3	PRESSUPOSTOS PARA A APLICAÇÃO DA TEORIA DA IMPREVISÃO	20
2.2.4	TEORIA DA IMPREVISÃO E O CASO FORTUITO OU FORÇA MAIOR	23
2.2.5	TEORIA DA IMPREVISÃO NO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO – lei 10.406/2002	25
3	REIVINDICAÇÕES EM CONTRATOS DE OBRAS DE RODOVIAS CONCEDIDAS	29
3.1	PANORAMA GERAL - TIPOS DE OBRAS	29
3.2	CAUSAS E IMPACTOS QUE GERAM DESEQUILÍBRIOS ECONÔMICO-FINANCEIROS	30
3.3	ELABORAÇÃO DE REIVINDICAÇÕES CONTRATUAIS	33
3.3.1	PLANEJAMENTO INICIAL	33
3.3.2	ELABORAÇÃO DOS REGISTROS JUNTO AO CONTRATANTE –	

PREPARAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO	34
3.3.3 VALORIZAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DO PLEITO - METODOLOGIA	37
3.3.4 QUANTIFICAÇÃO DO PLEITO.....	37
3.3.5 APRESENTAÇÃO DA REIVINDICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO JUNTO AO CLIENTE.....	38
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 BREVE HISTÓRICO	40
4.2 METODOLOGIA DA APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA.....	40
4.2.1 ESTRATÉGIA	40
4.2.2 ENTENDIMENTO DO PROJETO E CONDIÇÕES GERAIS	41
4.2.3 ENTREGA DA PROPOSTA E NEGOCIAÇÕES.....	43
4.3 VALIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO INICIAL.....	44
4.4 INÍCIO E ANDAMENTO DAS OBRAS.....	46
4.5 ELABORAÇÃO DAS REIVINDICAÇÕES	47
4.5.1 FORMATAÇÃO E APRESENTAÇÃO DAS REIVINDICAÇÕES	49
4.5.2 NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO FINAL DA REIVINDICAÇÃO	50
5 CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 PANORAMA GERAL

Durante o desenvolvimento de uma obra, é bastante freqüente o aparecimento de eventos que alteram as condições contratuais acordadas, que acabam por afetar o equilíbrio econômico-financeiro pactuado entre as partes no momento da assinatura do contrato. Estes eventos, na maioria das vezes, afetam diretamente o escopo, o prazo e os custos, alterando assim as condições às quais o empreiteiro aceitou se submeter, de boa fé, quando assinou o contrato.

Assim é que o andamento de uma obra, para que seja considerado em conformidade com o previsto quando da contratação, pressupõe que as premissas contratuais sejam mantidas ao longo de todo o período de execução da empreitada, tanto no que diz respeito aos prazos quanto às características que as partes definiram ao firmar o contrato, que representa a livre vontade das partes.

Desta forma, entende-se necessário que a contratada possa desenvolver suas atividades em toda a sua plenitude, iniciando cada frente de trabalho da forma e no momento previsto em seu planejamento, podendo assim buscar os índices de produtividade utilizados na montagem de seu programa de produção. Não sendo tudo isso possível, a reivindicação tem como objetivo restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato que, em função das mais diversas alterações, foi rompido no decorrer da obra. Entende-se por reivindicação, o ato de reclamar um direito legítimo.

O caso prático sobre o qual este estudo se apóia é a construção de trechos de uma rodovia no interior de São Paulo, na modalidade de empreitada por preço global, que teve como contratante uma empresa concessionária do setor privado. No desenrolar das atividades desta obra, fatos supervenientes ao contrato, imprevistos e imprevisíveis, alteraram as condições pactuadas, modificando a relação entre o custo dos serviços executados e o valor estipulado para remuneração destes. São exemplos destes fatos, atrasos para obtenção de licenças especiais, remoção de

interferências, liberação de áreas a serem desapropriadas, alteração do escopo contratado e prorrogação dos prazos de execução.

Com isto, foi afetada a equação econômico-financeira que as partes estabeleceram quando da contratação. A obra deveria ser realizada por preço global, fixo e irrevogável, dentro das condições pactuadas, constantes dos diversos anexos do contrato, especialmente as informações fornecidas pela concessionária e os elementos constantes da proposta da construtora.

São ilustradas neste trabalho as principais etapas deste caso, desde o convite para apresentar uma proposta de trabalho até a entrega final da obra e resolução das reivindicações da construtora, através da análise da documentação fornecida pela concessionária na época da proposta, o contrato, o planejamento da construtora, as correspondências trocadas entre as partes, e, por fim, detalhes da reivindicação.

1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

Desde o início da década de 90, e de maneira mais intensa a partir do ano 2000, temos vivido e observado no Brasil, uma ruptura de paradigma no setor da construção pesada, no que diz respeito às formas de contratação da execução de obras de empreitada e, por consequência, também na maneira de gerenciá-las. Tal situação se deu principalmente em função da falta de crédito, barato e acessível, disponível para as empresas do setor, da globalização, a qual viabilizou a vinda para o Brasil de grandes empresas estrangeiras, e também pelo processo de privatização ocorrido no setor, onde não mais somente o Estado contrata obras, mas também, e de maneira relevante, a iniciativa privada.

Com todas essas mudanças ocorridas, tornou-se indispensável para o crescimento e a sobrevivência das empresas do setor, a capacidade de adaptação delas à nova realidade de mercado, principalmente nas competências necessárias ao gerenciamento dos projetos em todas as suas etapas, e do contínuo aprimoramento dos processos de contratação.

Contudo, tem-se observado que as adaptações necessárias não têm ocorrido na

mesma velocidade observada nas mudanças ocorridas, o que fica evidenciado por alguns resultados econômico-financeiros divulgados por estas empresas de construção pesada neste período.

Diante deste cenário, é importância que as empresas do setor se preocupem em realizar boas administrações contratuais, a qual envolve todas as etapas que fazem parte do projeto e que também saibam formular e apresentar reivindicações contratuais consistentes, o que irá certamente protegê-las de futuros prejuízos e resultados insatisfatórios.

1.3 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é analisar conceitos ligados ao tema de reivindicações e fornecer subsídios às empresas do setor, identificando de que forma a boa prática da administração contratual contribui para a elaboração e a apresentação da reivindicação contratual pelo contratado ao contratante, orientando o planejamento do processo de administração do contrato para as empresas que executam contratos de empreitada com o setor privado no Brasil.

São analisados os impactos gerados pela falta de liberações de responsabilidade da contratante, as etapas nas quais se é possível preveni-las, os momentos e a forma adequada de documentá-las, e de que forma deve ser apresentada e negociada uma eventual reivindicação. Desta forma, demonstra-se e conclui-se que todo este processo, quando bem seguido e elaborado, contribui decisivamente para o bom resultado do empreendimento, culminando na manutenção do equilíbrio econômico-financeiro ou na sua recuperação caso este tenha sido rompido durante a sua execução.

Esta monografia não objetiva criar um conjunto de regras rígidas sobre o tema proposto, as quais sejam aplicáveis a toda e qualquer situação. Em contrapartida, o objetivo é estabelecer um quadro referencial sobre o tema, preparado a partir de boa base conceitual e prática, cuja utilização permita às equipes envolvidas em gestão de contratos conduzi-los de maneira satisfatória, culminando sempre com a consecução do objeto do contrato de modo satisfatório tanto para o contratante

como para o contratado.

1.4 METODOLOGIA E ESTRUTURA

Neste capítulo, é apresentado um panorama geral sobre reivindicações em contratos de empreitada, com uma abordagem da relevância do tema, para que seja possível mostrar o objetivo do trabalho, suas limitações, metodologia e estrutura.

No segundo capítulo são analisados os aspectos e fundamentos mais relevantes de contratos de empreitada, além dos procedimentos que preconizam, no Brasil, o requerimento do reequilíbrio econômico-financeiro contratual, sem a pretensão de domínio da matéria.

É importante destacar que qualquer reivindicação deve estar baseada não somente em critérios técnicos de engenharia, mas também em argumentos legais que dêem respaldo aos pleitos feitos pela construtora, os quais são discutidos neste capítulo. Nas grandes empresas, é comum existir departamentos específicos que auxiliam o profissional responsável pela gestão do contrato, desde a análise da documentação da licitação, formatação do contrato, período de duração contratual, até a entrega efetiva das obras.

Já no terceiro capítulo busca-se abordar as principais causas e impactos oriundos da falta das liberações necessárias ao desenvolvimento pleno das atividades em tempo hábil, e que acabam por interferir nos prazos, custos, e escopo contratado. Nesta parte, trata-se também da forma técnica de preparação da reivindicação, o que inclui desde a documentação dos fatos supervenientes até a formatação final para sua apresentação e negociação.

No estudo de caso, apresentado no quarto capítulo, são discutidos os aspectos do contrato de empreitada na modalidade preço global, feito com uma concessionária de rodovias privada, para a construção de trechos de uma rodovia no interior de São Paulo, cuja execução foi iniciada em 2006.

Durante todo o período desta obra, desde a época da licitação pela concessionária

até a sua efetiva entrega, todas as etapas e conceitos constantes desta pesquisa foram utilizados e aplicados de forma metódica e sistêmica, além da efetiva participação de consultores e advogados especializados nos temas de administração contratual e reivindicações.

No último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações obtidas ao longo do trabalho referente ao tema. Pretende-se também suscitar pontos que possam ser explorados em pesquisas futuras para subsidiar avanços neste tema, tão importante nas relações entre as partes no âmbito dos contratos de obras empreitadas.

2 CONTRATO DE EMPREITADA E EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

2.1 CONTRATOS DE EMPREITADA

A doutrina jurídica conceitua contrato de construção por empreitada como sendo “o ajuste pelo qual o construtor-empregado, pessoa física ou jurídica habilitada a construir, se obriga a executar determinada obra, com autonomia na condução dos trabalhos, assumindo todos os encargos econômicos do empreendimento, e o proprietário, ou comitente empregador, se compromete a pagar um preço fixo, ainda que reajustável, unitário ou global, e a receber a obra concluída, nas condições convencionadas” (Hely Lopes Meirelles, 1979, p.201).

Entende-se por contrato o negócio jurídico (espécie de ato jurídico) bilateral que tem por finalidade gerar obrigações entre as partes. Sob esse aspecto, portanto, o acordo de vontades a que chegam as partes tem o objetivo certo, efeito este antevisto pelas partes (*intuitu negotia*) que se consubstancia na criação, modificação ou extinção de direitos. Segundo Orlando Gomes, os contratos têm alguns traços característicos que os diferenciam de outras figuras jurídicas, em que também se faz presente a necessária convergência de vontades. Isto é, em que pese à coincidência de declarações ou convergência de vontades ser essencial ao aperfeiçoamento do contrato, este tem algumas características peculiares:

- (1) necessidade de o acordo de vontades ter por finalidade gerar obrigações às partes e não simples regras de condutas, o que ocorre, por exemplo, com os acordos normativos;
- (2) plurititularidade – consiste na co-participação de sujeitos de direito com interesses econômicos contrapostos {...};
- (3) noção de parte como centro de interesses e não como pessoa física ou jurídica. Fato este que explicaria uma única pessoa representando ambas as partes (autocontrato ou contrato consigo mesmo). (SAMPALHO, 2004, p.21-22)

Existe uma diferença clara entre os contratos celebrados entre empresas privadas (“contrato de direito privado”), objeto desta monografia, e os contratos em que a parte contratante é uma entidade do setor público (“contrato administrativo”). A respeito dessa diferença, Amaral (2006b) assim se manifesta:

Os contratos atribuem direitos e obrigações às partes que o celebram. Suas cláusulas devem ser observadas e cumpridas. O princípio básico dos contratos em geral é o “*pacta sunt servanda*”, ou seja, os pactos devem ser

cumpridos.

Eles têm a função de realizar interesses específicos das partes. Daí decorre uma distinção importante entre contratos celebrados por pessoas privadas e contratos administrativos. Aqueles têm por função realizar interesses privados, situados no mesmo plano, enquanto esses têm por função realizar o interesse público, que se sobrepõe ao interesse privado da contratada.

As partes no contrato de direito privado podem, durante sua execução, livremente alterar o que ajustaram, desde que haja consenso e as novas regras contratuais – assim como as regras originais – não sejam proibidas por lei. Nos contratos administrativos, a Administração pode alterar unilateralmente as regras pactuadas, desde que para tal tenha amparo na legislação aplicável (constituição e legislação administrativa, especialmente a Lei 8.666/93) e vise à satisfação do interesse público.

Esta é uma exceção ao princípio *"pacta sunt servanda"*, observando-se que, nessa hipótese, a contratada tem direito ao *"equivalente econômico"* – Ou seja: nos contratos administrativos, a contratada não tem direito à imutabilidade do contrato, mas sim ao respeito à equação econômica inicial.

Nos contratos de direito privado, as partes podem pactuar ou repactuar **o que não seja proibido por lei**, enquanto nos contratos administrativos a Administração somente pode pactuar ou repactuar **o que é autorizado por lei**. No primeiro caso, vale o princípio de que **o que não é proibido é permitido**. No segundo, o de que **o que não é permitido é proibido**. (AMARAL, 2006b).

Caracterizada a diferença entre o contrato de direito privado e o contrato administrativo, também é preciso saber se o gestor deve se comportar de maneira diferente, na execução de uma e de outra modalidade contratual. Nesta questão, AMARAL (2006b) coloca que:

Há que distinguir, a meu ver, a gestão do contrato e a gestão do empreendimento. São duas funções distintas, se bem que possam ser exercidas pelo mesmo gestor. Não vejo diferença substancial entre a gestão de um contrato de direito privado e a de um contrato administrativo, salvo a de que eles se submetem a regimes jurídicos diversos, um ao código Civil, o outro à constituição, à legislação administrativa (especificamente à Lei 8.666/93) e apenas supletivamente ao Código Civil.

A gestão do contrato é uma atividade necessariamente multidisciplinar. Está sujeita a controles, tanto nos contratos de direito privado, quanto nos contratos administrativos. Nos primeiros, o controle é dos sócios ou acionistas, exercido com o auxílio de auditorias internas ou externas. Nos contratos administrativos, o controle externo é dos tribunais de contas, do Ministério Público, do Judiciário e, sobretudo, por se tratar de aplicação de dinheiro público, da sociedade e da mídia.

O gestor, porém, não é um órgão de controle. A ele cabe diligenciar no sentido de que as obrigações contratuais sejam cumpridas, tanto pela contratante quanto pela contratada. Sem esquecer, porém, que seus atos são suscetíveis de questionamento pelos órgãos de controle.

Neste ponto, penso que costuma haver uma distorção na atividade de muitos gestores de contratos. O gestor da contratante costuma ver sua

função como sendo a de cobrar o cumprimento das obrigações pela contratada. E vice-versa. Não se apercebem de que aos dois gestores cabe, igualmente, buscar a eficácia da contratação, o que somente se consegue mediante o cumprimento das obrigações das duas (ou mais) partes (AMARAL, 2006b).

O gestor do contrato seja ele privado ou administrativo, não precisa necessariamente dominar todos os conceitos jurídicos envolvidos no tema, mas é imprescindível que possua conhecimento jurídico mínimo, o que o ajudará a conduzir adequadamente as suas ações, se posicionando de forma correta frente aos acontecimentos.

2.1.1 ELEMENTOS CONFIGURADORES DO CONTRATO DE EMPREITADA

Sobre os elementos configurados do contrato de empreitada, assim se manifesta Paiva (1997):

Constituem, portanto, elementos configurados do contrato de empreitada a obra a fazer-se, o preço que por ela deverá ser pago e, finalmente, o consentimento, ou seja, o acordo de vontades que vincula as partes contratantes.

O preço a pagar e o acordo de vontades das partes contratantes são comuns a várias espécies do contrato oneroso, o que não acontece com relação à obra a ser feita, que constitui o elemento específico e caracterizador do contrato de empreitada.

A empreitada realmente configura uma obrigação de resultado e não uma obrigação de meio, donde se conclui constituir a obra a ser feita o seu objetivo precípua, específico e imediato (PAIVA, 1997, p. 08).

Uma vez definida a obra a ser feita e qual preço será pago pelas diversas atividades constantes dos projetos executivos, é necessário, para que o contrato seja caracterizado e firmado, que o acordo de vontades entre as partes seja claramente escrito e documentado, sendo estas informações basicamente compostas por três partes conjuntas, assim identificadas:

Ato - O contrato é um negócio jurídico que se forma mediante duas ou mais declarações de vontade, convergentes e entrosadas, para a produção de efeitos tutelados pelo direito.

Norma - O contrato é um conjunto de normas estabelecidas pelas partes para

regulação dos próprios interesses.

Fonte de Obrigações: O contrato é um ato representativo de uma relação jurídica, na qual se estabelecem direitos e deveres de comum acordo. O empreiteiro deseja receber remuneração justa pelos trabalhos executados, mantendo sempre o equilíbrio econômico-financeiro, enquanto o contratante almeja que os trabalhos sejam executados nos prazos e especificações previamente acordados.

Os elementos gerais e fundamentais para a validade dos contratos encontram-se descritos no art. 104 do Código Civil, sendo estes, a capacidade do agente; objeto lícito, possível, determinado ou determinável; e forma prescrita ou defesa em lei; como se observa pelo texto do artigo que segue:

Art. 104. A validade do negócio jurídico requer:

I – agente capaz;

II – objeto lícito, possível, determinado ou determinável;

III – forma prescrita ou não defesa em lei.

Embora não mencionado explicitamente no art. 104 do Código Civil, também é considerado o consentimento como elemento geral para a validade dos contratos, pois, este requisito indica a conjunção das partes contratantes, convergindo para o fim desejado para a relação jurídica celebrada.

2.1.1.1 CAPACIDADE DAS PARTES

Nos termos do que dispõe o art. 166, inciso I¹, do Código Civil, é nulo qualquer negócio jurídico quando praticado por agente que não possua capacidade para a prática daquela solenidade.

Portanto, a capacidade das partes consiste na possibilidade de contrair em nome próprio obrigação, como inclusive disciplina Sampaio²: “Capacidade das partes consiste na aptidão para, em nome próprio, contrair obrigações e adquirir direitos

¹ *Código Civil Brasileiro*. Art. 166. É nulo o negócio jurídico quando: I – celebrado por pessoa absolutamente incapaz (...)

² SAMPAIO, Rogério Marrone de Castro. *Direito Civil: contratos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 25.

(trata-se aqui da capacidade de fato ou de exercício e não de direito ou gozo que decorre da personalidade jurídica)".

2.1.1.2 OBJETO LÍCITO, POSSÍVEL, DETERMINADO OU DETERMINÁVEL

Este elemento geral, que tem também caráter essencial para a validade do contrato estabelecido, deve ser avaliado sempre como a exata prestação que o devedor deve cumprir em face do credor. Sobre as características de licitude e possibilidade inerentes ao objeto, ensina Diniz³:

O negócio jurídico válido deverá ter em todas as partes que o constituírem, um conteúdo legalmente permitido. Deverá ser lícito, ou seja, conforme a lei, não sendo contrário aos bons costumes, à ordem pública e à moral. Se tiver objeto ilícito será nulo (CC, art. 166; RT, 395:165). É o que ocorrerá, p. ex., com a compra e venda de coisa roubada. Deverá ter ainda objeto possível, física ou juridicamente. Se o ato negocial contiver prestação impossível, como a de dar volta ao mundo em uma hora ou de vender herança de pessoa viva (CC, art. 426), deverá ser declarado nulo (CC, arts. 104, II, 243 e 252).

Esse mesmo objeto, que deve estar investido de licitude e possibilidade, deve obrigatoriamente ser determinado, ou ao menos determinável, visto que este deve ser apreciável economicamente⁴. Sobre a determinação do objeto da relação contratual, afirma Pereira⁵:

A determinação dá-se pelo gênero, pela espécie, pela quantidade, pelas características individuais. Quando não está o objeto desde logo determinado, é mister venha a sê-lo, quer por ato dos contratantes ou de um deles, quer pela ação de terceiro, quer por fato impessoal. A determinação pode constar do contrato ou de instrumento à parte. Mas se o objeto for definitivamente indeterminável, o contrato é inválido, como o seria pela ausência completa de objeto.

2.1.1.3 FORMA PRESCRITA OU NÃO DEFESA EM LEI

Forma é a maneira como a vontade interna se exterioriza. Sobre a necessidade da forma para que seja exteriorizada a vontade das partes contratantes, bem como sobre a ausência de rigorismo formal nas relações contratuais, segue o disposto por Venosa⁶:

³ DINIZ, Maria Helena. *Código Civil anotado*. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2004, p.128-129.

⁴ LISBOA, Roberto Senise. *Manual elementar de direito civil*. 2 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002, p. 82.

⁵ PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de direito civil*, p. 34.

⁶ VENOSA, Sílvio de Salvo. *Direito Civil: teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos*, p.

O contrato, como negócio jurídico, traz a manifestação de duas vontades que se encontram. Para isso, é necessário que essa vontade contratual se exteriorize de alguma forma. No direito antigo, impunha-se uma série de formalidades, presenciadas por testemunhas. Estas, presentes aos atos, atestariam sua existência e validade. As formalidades tornavam os atos solenes e, como tal, impunham-se à sociedade. No velho Direito Romano, a forma era a regra, em que a menor desobediência implicava nulidade do ato. Os rituais substituíram a escritura. À medida que se expandem as relações mercantis, seu dinamismo não mais permite prisão à forma.

Em regra geral, a forma do contrato, bem como a de qualquer negócio jurídico, não exige peculiaridades, sendo que, nos que as solenidades específicas existirem, estas devem ser respeitadas para que se atinja a validade do contrato, conforme segue Diniz⁷:

Às vezes será imprescindível seguir determinada forma de manifestação de vontade ao se praticar ato negocial dirigido à aquisição, ao resguardo, à modificação ou extinção de relações jurídicas. O princípio geral é que a declaração de vontade independe de forma especial (CC, art. 107), sendo suficiente que se manifeste de modo a tornar conhecida a intentio do declarante, dentro dos limites em que seus direitos podem ser exercidos. Apenas, excepcionalmente, a lei vem a exigir determinada forma, cuja inobservância invalidará o negócio.

Isto posto, sempre que a lei não proibir, as partes poderão adotar a forma que preferirem para contratar. Porém, quando a lei impuser determinada forma, esta deverá ser observada, sob pena de nulidade.

2.1.1.4 CONSENTIMENTO

Além dos elementos gerais acima citados, outra característica necessária é o consentimento ou acordo de vontade entre as partes, ou seja, é imprescindível que ocorra a convergência de vontade dos declarantes. É obrigatória a presença da espontaneidade para a validade do consentimento. Sobre a necessidade de o consentimento ser livre, segue Gonçalves⁸:

O consentimento deve ser livre e espontâneo, sob pena de ter a sua validade afetada pelos vícios ou defeitos do negócio jurídico: erro, dolo, coação, estado de perigo, lesão e fraude. A manifestação da vontade, nos contratos, pode ser tácita, quando a lei não exigir que seja expressa (CC, art. 111).

456.

⁷ DINIZ, Maria Helena. *Código Civil anotado*, p. 129.

⁸ GONÇALVES, Carlos Roberto. *Direito civil brasileiro: contratos e atos unilaterais*, p. 14.

É importante ressaltar, que o elemento geral do consentimento não se encontra descrito explicitamente em nossa legislação como necessário para a validade do contrato, porém, a necessidade deste elemento é inerente a vários dispositivos legais, que acabam por acrescentar o consentimento como mais um requisito primordial dos contratos.

O consentimento pode ser dividido em expresso ou tácito. Quanto ao consentimento expresso, este se externa verbalmente, por escrito, e através de gestos e sinais, que indiquem o consentimento da parte em um determinado sentido. Quanto ao consentimento tácito, este decorre de certos fatos que autorizam o seu reconhecimento, sempre através de uma circunstância que seja indicativa da vontade de uma das partes.

Existe ainda em nossa legislação, a possibilidade do silêncio importar em consentimento da parte, importando assim em uma declaração presumida, sendo, todavia, a exceção à regra de validade do consentimento em nosso sistema contratual, como afirma Daibert⁹:

Há raríssimos casos em que o silêncio importa, legalmente, em consentimento. Exemplos: a lei que dá preferência ao inquilino, se dentro de trinta dias não se manifestar, o seu silêncio importará no desinteresse; na doação pura, findo o prazo para o donatário dizer se aceita ou não, o silêncio importa no consentimento; já na doação com encargo, o silêncio no prazo para a aceitação implica renúncia do donatário. O silêncio como forma de manifestação de vontade, com validade jurídica, não será invocado quando estipulado, expressamente, pelos contratantes ou quando imposto pela lei. Nestas condições e pelos exemplos citados, vimos que o silêncio pode importar em aquisição ou renúncia de direitos.

Finalmente, qualquer relação contratual importa em interesses de duas ou mais partes, e é clara a necessidade do consentimento para a validade de tal negócio jurídico, visto que este será a anuência da parte para a celebração do contrato, que de alguma forma deve ser o centro dos interesses das partes contratantes.

2.1.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTAIS DOS CONTRATOS:

Em síntese, os contratos baseiam-se em quatro princípios fundamentais originários:

⁹ DAIBERT, Jefferson. *Dos Contratos*, p. 28.

Princípio da Autonomia da Vontade – O princípio da autonomia da vontade manifesta-se pela liberdade de contratar ou de não contratar, pela liberdade de escolher com quem contratar e pela liberdade de fixar o conteúdo do contrato em suas cláusulas. Quando as partes contratantes, no exercício da sua autonomia da vontade, passam a considerar as normas, o contrato firmado nessas condições será válido e eficaz, devendo ser por elas cumprido: *pacta sunt servanda*.

Princípio do Consensualismo – Outro princípio do direito contratual é o do consensualismo, pelo qual o acordo de vontades pode gerar o contrato, “[...] alguns tendo a sua validade condicionada à realização de solenidades estabelecidas na lei”¹⁰.

Princípio da Força Obrigatória – O *pacta sunt servanda*, ou princípio da força obrigatória, constitui-se em mais um princípio geral do direito contratual, segundo o qual o contrato obriga as partes, nos limites dos demais princípios e normas jurídicas.

A respeito deste princípio, Sílvio de Salvo Venosa assim se expressa: “Um acordo válido e eficaz deve ser cumprido pelas partes: *pacta sunt servanda*. O acordo de vontades faz lei entre as partes”. Adverte o autor que “[...] O ordenamento deve conferir à parte instrumentos judiciais para obrigar o contratante a cumprir o contrato ou a indenizar [...]. Não tivesse o contrato força obrigatória e estaria estabelecido o caos”¹¹.

Princípio da Boa-Fé – Trata-se de um princípio geral de direito, também aplicável aos contratos, os quais devem, pois, ser pactuados, interpretados e executados segundo esse princípio. O Código Civil de 2003 adota a boa fé objetiva: além da intenção de agir de modo correto, torna-se necessário que os contratantes ajam de modo correto, com boa-fé¹².

¹⁰ GOMES, Orlando. **Contratos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994, p. 35-36.

¹¹ VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil** – Teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos. V.II. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.376.

¹² Artigos do Código Civil sobre a questão:

“Art. 112 – Nas declarações de vontade se atenderá mais à intenção nelas consubstanciadas do que ao sentido literal da linguagem”.

“Art. 113 – Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar da celebração”.

“Art. 422 – Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua

2.1.3 FORMAS DE ATUAÇÃO DA PARTE CONTRATADA

Diante deste cenário da construção civil pesada no Brasil, acrescido do até então “aquecimento” do setor observado principalmente a partir do ano de 2003, contribuiu significativamente para que as empreiteiras partissem para a procura de parceiros para viabilizar seus projetos. Sobre a forma de atuação conjunta das empresas, tem-se, como alternativa, a constituição de consórcios, como assim abordado:

Destacam-se duas espécies: atuação isolada, quando a contratada é responsável isoladamente por todas as obrigações contratuais; e atuação em consórcio, quando as empresas que o integram têm responsabilidade solidária pelas obrigações assumidas em contrato. Os consórcios podem ser classificados em verticais ou horizontais, dependendo das características das empresas integrantes, dos serviços contratados e das condicionantes específicas estabelecidas no contrato.

No consórcio horizontal, as empresas integrantes executam em conjunto todas as obrigações contratuais. As potencialidades deste tipo de consórcio são: menor custo de administração; possível redução do investimento; possível ganho com fornecedores; e maior controle do cronograma contratual. Dentre as limitações, sobressaem a falta de padronização e dificuldade de controle das atividades.

No consórcio vertical, o objeto do contrato é dividido em partes. Cada empresa integrante do consórcio executa uma parte dos serviços, ou fornece parte dos componentes constantes do contrato, em função de suas especializações e/ou das definições contidas no documento de constituição do consórcio. A principal potencialidade desta modalidade de consórcio é a manutenção da cultura empresarial de cada empresa que o integra. As principais limitações são: aumento do custo de administração, possível variação na qualidade dos serviços e variação nos prazos de execução dos serviços (RICARDINO, 2007, p. 19-20).

Com a formação de parcerias, seja por meio da constituição ou não de consórcios, busca-se manter os planos de investimentos das empresas, e também tornar possível a participação em empreendimentos para os quais elas, isoladamente, não teriam condições.

2.1.4 FORMA DE REMUNERAÇÃO E ABRANGÊNCIA DO OBJETO DO CONTRATO

As principais modalidades são: (1) a empreitada por preço unitário, (2) empreitada por preço global, (3) tarefa, e (4) empreitada integral. Nesta monografia, cujo foco

está centrado em obras contratadas por empresas privadas, em particular concessionárias de rodovias, destacam-se a empreitada por preço global e a empreitada por preços unitários, que podem ser assim descritas:

- **Preço Global (“Lump Sum”):** O objeto é contratado por um valor total fixo, reajustável, e os serviços são remunerados por etapa alcançada. O risco maior tende a ser da parte da contratada, que é responsável pelo preço e pelos quantitativos dos serviços. Para que esta modalidade seja eficiente, é necessário ter a especificação técnica do objeto completa e detalhada, no intuito de diminuir as chances de futuras controvérsias.
- **Preço Unitário (“Unit Price”):** Utilizado mais freqüentemente quando o objeto do contratado é conhecido, mas ainda existem indefinições nas quantidades de serviços, o que faz com que a contratada não seja responsável pelos quantitativos. O risco tende a ser desfavorável à contratante, pois o preço final é obtido pela multiplicação das quantidades executadas de cada serviço pelo seu respectivo preço unitário.

Estas são as formas mais comuns de contratação, sendo a modalidade de preços unitários preferida, na maioria das vezes, pela parte contratada, pois os riscos intrínsecos à variação do preço ficam com a contratante, enquanto que a modalidade preço global é preferida pelos contratantes, pois os maiores riscos neste caso ficam com a contratada.

A adoção de contratos na modalidade de preço global tem crescido consideravelmente na última década para obras de rodovias, o que pode sinalizar uma tendência futura. Isso tem levado as empresas de construção pesada a reverem suas estratégias para a elaboração de propostas técnicas e comerciais, ao ponto de, muitas vezes, se negar a participar de licitações, quando verificam que as informações disponíveis e a qualidade dos projetos executivos são insuficientes para a elaboração adequada de propostas.

2.2 EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO CONTRATUAL

Projetos de engenharia e serviços de empreitada de construção civil possuem algumas características que são intrínsecas a eles, como temporariedade e singularidade, uma vez que um projeto é uma organização criada e designada para o cumprimento de um objetivo com regras pré-estabelecidas, sendo também encerrada após a sua conclusão.

A temporariedade é caracterizada pelo fato dos projetos terem um início e um fim muito bem definidos. Já a singularidade se traduz em função do projeto obedecer a um plano específico, o qual gerará um produto final que é diferente, de algum modo, de outros projetos semelhantes, levando-se em conta que ao longo de sua execução são feitas atividades novas e aplicadas novas tecnologias, em condições bastante específicas.

Estas características acabam por tornar a execução dos projetos um “negócio” bastante complexo, uma vez que para o seu sucesso econômico-financeiro, torna-se imperativo que a empreitada possa se desenvolver em obediência ao que foi planejado na época da proposta, e que também sejam confirmadas todas as informações fornecidas pelo contratante.

Por saber que essa condição pode ser um tanto quanto utópica e que haverá provavelmente também com outras incertezas durante a execução da empreitada, é fundamental que o gestor do projeto precise estar devidamente preparado e focado na administração contratual de tal sorte a criar condições para que o equilíbrio econômico-financeiro possa ser mantido ao longo de todo o relacionamento contratual.

Ao longo do desenvolvimento de diferentes obras, é freqüente a ocorrência de eventos que modificam as condições pactuadas pelas partes na assinatura do contrato de empreitada.

As reivindicações surgem a partir da necessidade de renegociação dos contratos, com o fim de adequá-los a uma nova realidade fática. Em diversas situações, o Contratado se vê face a face com a necessidade de solicitar extensão de prazo ou compensação por custos adicionais ou ambos.

Em uma obra, por mais bem redigido e eqüitativo que seja o contrato, por melhor que sejam desenvolvidos os projetos e por explícitas que sejam as especificações, haverá motivos para se fazer reivindicações.

A reivindicação é ainda uma área nova de estudos e, sendo a construção civil um setor que se utiliza frequentemente de contratos de longa duração, cada vez mais surge a preocupação por parte dos contratados e contratantes deste setor em saber como prevenir, identificar, elaborar, quantificar, apresentar e negociar uma reivindicação (PEDROSA, 1994, p. 2).

Amaral (2006b) assim se manifesta a respeito dos pressupostos para a exigência de reequilíbrio econômico-financeiro contratual.

Para que surja o **direito** ao reequilíbrio do contrato (e correspondente **dever** da outra parte de reequilibrar o contrato) é necessário que o fato que provocou o desequilíbrio tenha sido imprevisível (ou previsível, mas de consequências incalculáveis) e se contenha na **álea extraordinária do negócio**.

Não existe critério objetivo para distinguir álea ordinária e álea extraordinária. A questão deve ser analisada caso a caso.

Assim, tanto nos contratos de direito privado, quanto nos contratos administrativos, ocorrido o desequilíbrio econômico-financeiro por fato superveniente e imprevisível contido na “*álea ou risco extraordinário*”, deve proceder-se a seu reequilíbrio. O que difere é o fundamento jurídico-conceitual invocado. Nos contratos administrativos, a teoria da imprevisão. Nos contratos de direito privado, a teoria da base do negócio.

Há, porém, uma relevante distinção teórica, de consequências práticas. Nos contratos de direito privado, é necessário que a onerosidade seja “excessiva”, de acordo com o Código Civil (art. 478). Nos contratos administrativos, essa excessividade não é exigida, já que a Constituição determina que sejam mantidas as condições iniciais da proposta (art. 37, XXI).

O conceito de onerosidade excessiva deve ser determinado em cada caso concreto e essa determinação tem um alto grau de subjetividade. Assim como ocorre com o conceito de álea ou risco extraordinário.

Por último: o reequilíbrio é uma via de duas mãos. Se em regra o desequilíbrio ocorre em desfavor da contratada, há casos em que ocorre em desfavor da contratante. O dever de reequilibrar o contrato existe em ambas as hipóteses. (AMARAL, 2006b).

2.2.1 **PACTA SUNT SERVANDA E TEORIA DA IMPREVISÃO – REBUS SIC STANTIBUS**

Um acordo válido e eficaz deve ser cumprido pelas partes: isto é o *pacta sunt servanda*. O acordo de vontades faz lei entre as partes. Assim adverte Sílvio de Salvo Venosa: “[...] O ordenamento deve conferir à parte instrumentos judiciais

para obrigar o contratante a cumprir o contrato ou a indenizar [...]. Não tivesse o contrato força obrigatória e estaria estabelecido o caos”¹³.

De acordo, então, com o princípio *pacta sunt servanda*, o contrato, “celebrado que seja, com observância de todos os pressupostos e requisitos necessários à sua validade, deve ser executado pelas partes como se suas cláusulas fossem preceitos legais imperativos”¹⁴, sujeitando-se as partes contratantes a deveres e obrigações recíprocos.

A não observância a este princípio foi admitida apenas diante de acontecimentos passíveis da aplicação da teoria da imprevisão ou *rebus sic stantibus* que permite a rescisão ou a revisão dos contratos pelo Judiciário em razão de mudanças ocorridas durante sua execução, em relação à época em foi firmado. Recentemente, esta possibilidade de rescisão ou de revisão dos contratos foi prevista como norma geral expressa, a partir da vigência do novo Código civil, em 11.1.2003, por meio da incorporação jurídica da teoria da onerosidade excessiva. Neste caso, justifica-se a relativização do princípio do *pacta sunt servanda* nas hipóteses em que:

[...] a alteração das circunstâncias seja de tal ordem que a onerosidade da prestação não possa ser prevista. Por outras palavras, a imprevisão há de decorrer do fato de ser a alteração determinada por circunstâncias extraordinárias [...]. Necessário, ainda, que a alteração imprevisível do estado de fato determine a dificuldade de o contratante cumprir a obrigação, por se ter tornado excessivamente onerosa¹⁵.

[...] originalmente prevalecia nos contratos a autonomia privada. Pelo fato de decorrer da livre manifestação de vontades das partes contratantes, que se presumiam iguais, o contrato fazia lei entre elas, tornando-se obrigatório e intangível (*pacta sunt servanda*). Entretanto, com o passar do tempo e tendo-se em vista que as desigualdades econômicas entre os contratantes tornavam-se cada vez mais nítidas, gerando abusos, os Estados passaram a intervir no âmbito dessa autonomia para reequilibrar o pacto negocial. Esse processo foi denominado pela doutrina civilista como “dirigismo contratual”.

Humberto Theodoro Júnior¹⁶ leciona sobre a relatividade do princípio da força obrigatória do contrato, em face dos demais princípios e normas do ordenamento jurídico. Lembra o jurista que nunca se isolou o *pacta sunt servanda* como o único e absoluto princípio informativo do direito contratual.

¹³ VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil** – Teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos. V. II. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 376.

¹⁴ GOMES, Orlando. **Contratos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994, p.36.

¹⁵ GOMES, Orlando. **Contratos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994, p.38-39.

¹⁶ THEODORO JÚNIOR, Humberto. **O contrato e seus princípios**. Rio de Janeiro: Aide. 1993, p. 147.

Em que pese a sua força obrigatória, o contrato curva-se diante do ideal de justiça, que está implícito em qualquer ordenamento jurídico do mundo civilizado.

Observada a legítima formação de um contrato, instala-se, por sua força jurídica, o vínculo obrigatório e presumidamente justo entre os contratantes. Contudo, a obrigatoriedade contratual está indissoluvelmente ligada à comutatividade ou ao equilíbrio entre as partes. Se eventos posteriores por elas não previstos afetam esta comutatividade e, conseqüentemente, a justiça contida na equação econômico-financeira inicialmente avençada, a aplicação do *pacta sunt servanda* se torna flexível, com vistas ao restabelecimento do equilíbrio das prestações¹⁷. Toda essa mudança na disciplina normativa do contrato – do individualismo ao dirigismo contratual, focando a função social do contrato – acabou tornando a força obrigatória do contrato relativa. (RENATA, 2007, p. 10-11).

2.2.2 DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL – ATO ILÍCITO – DEVER DE REPARAÇÃO DE DANOS

Pelas disposições do Código Civil¹⁸, comete ato ilícito aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem. Nesse sentido, os atos praticados por uma das partes contratantes com a inobservância das disposições contratuais e legais, e que venham a causar danos à outra são tidos como atos ilícitos. Sabidamente, do ato ilícito decorre a responsabilidade ao agente que o praticou. Tal responsabilidade pode ser legal, caso o ato jurídico seja decorrente de violação da lei; ou contratual, se decorre de descumprimento de uma convenção entre as partes¹⁹.

[...] em caso de culpa contratual, basta ao demandante fazer prova da infração para que se estabeleça o efeito, que é a responsabilidade do faltoso. [...] Assim, descumprido uma das partes o avençado, incorrerá ela em ato ilícito contratual, devendo arcar com todos os prejuízos que tenha causado à outra parte, até mesmo os lucros cessantes. Lembre-se que para

¹⁷ “Desde as mais remotas civilizações, esse problema tem sido levado em conta e tem refletido de maneira significativa sobre o princípio da força obrigatória dos contratos, fazendo com que sua aplicação se torne flexível e harmoniosa com o outro grande princípio do direito contratual - o da “comutatividade”, sem o qual o instituto obrigacional não atinge o equilíbrio exigido pelo ideal de justiça. Só se pode, no plano do contrato, pensar em negócio justo quando, evidentemente, se mantém a relação dentro dos padrões da comutatividade [...]. Como registra o professor DARCY BESSONE, “a equivalência das prestações, segundo o cálculo das partes, é a base do contrato comutativo. Se acontecimentos novos a alteram, além da previsão do contrato médio, o contrato se transforma em instrumento de aniquilamento de um dos contratantes, em proveito do outro. Foge, assim, à sua própria finalidade e contraria os princípios da equidade”. THEODORO JÚNIOR, Humberto. *O contrato e seus princípios*. Rio de Janeiro: Aide, 1993, p.149.

¹⁸ “Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”.

¹⁹ Art. 389 do Código Civil: “Não cumprida a obrigação responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos, e honorários de advogado”.

o cômputo das perdas e danos²⁰ deverão ser considerados, de fato, todos os prejuízos, como aqueles havidos com perdas financeiras, juros e correção monetária²¹.

A doutrina e a jurisprudência só não consideram ilícito contratual se ao fato que ocasionou o descumprimento contratual fosse passível a aplicação da cláusula *rebus sic stantibus* (ou da teoria da imprevisão), exceção legalmente reconhecida ao cumprimento do *pacta sunt servanda*²². (RENATA, 2007, p. 7-8-9).

2.2.3 PRESSUPOSTOS PARA A APLICAÇÃO DA TEORIA DA IMPREVISÃO

A obrigatoriedade do estipulado pelo contrato é a regra, haja vista que, uma vez celebrado o contrato, as cláusulas nele estabelecidas devem ser consideradas “lei” entre as partes contratantes. Entretanto, pelos fundamentos já apresentados, admite-se o reequilíbrio do contrato quando presentes alguns requisitos. Sobre os requisitos necessários para que haja sucesso da parte lesada no pedido judicial de intervenção no contrato, com base na jurisprudência, assim se manifesta Diniz (1993):

a) a vigência de um contrato comutativo de execução continuada (RTJ, 68:95); b) alteração radical das condições econômicas no momento da execução do contrato, em confronto com as do instante de sua formação; c) onerosidade excessiva para um dos contratantes e benefício injusto e

²⁰ As perdas e danos serão objeto de apuração apenas se não houver cláusula penal compensatória estipulada em contrato, por meio da qual as partes fixam o valor das perdas e danos, caso verificada a inexecução completa da obrigação: “sua função é pré-liquidar danos” (Planiol *et* Ripert, *Traité de Droit civil Français*, v. 2, n. 275, *apud* GOMES, Orlando. *Contratos*. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994, p.159). “Consente-se que as partes querendo evitar dificuldades da liquidação das perdas e danos, prefixem-nos no contrato, limitando quantitativamente a indenização”. (GOMES, Orlando. *Ob. Cit.*, p. 158).

Vale, ainda, diferenciar a cláusula penal compensatória para os casos de inexecução do contrato, que é disjuntiva da obrigação principal (pode o credor exigir uma ou outra) das cláusulas penais estipuladas em função de infração de uma das cláusulas contratuais ou simples mora, as quais são cumulativas (“além do cumprimento da obrigação principal, assiste ao credor direito a exigir do devedor que também lhe pague a indenização pré-fixada na cláusula”. (GOMES, Orlando. *Ob. Cit.*, p. 160) [...]

²¹ Nesse sentido o julgado do Supremo Tribunal Federal: “Ementa: Civil. Correção Monetária. Ilícito contratual. Rescisão unilateral e injusta do contrato de empreitada. Cabível a atualização do valor da indenização, tanto no correspondente aos danos emergentes quanto ao atribuído a título de lucros cessantes”. (Recurso Extraordinária 95.533-0 – Distrito Federal, relator Ministro Décio Miranda, julgado em 04.05.1982, disponível em <http://www.stf.gov.br>. Acesso em: 08.9.2008).

²² Da mesma forma, não será considerado ilícito contratual quando o descumprimento se der em função de caso fortuito ou força maior (art. 1.058, parágrafo único, do Código Civil de 1916 e art. 393, parágrafo único, do Código civil) ou, ainda, quando uma das partes se recusa a cumprir suas obrigações, justamente porque a outra parte já não cumpriu o que lhe cabia, opondo-lhe a execução do contrato não cumprido (art. 1.092 do Código civil de 1916 e art. 476 do Código Civil). Sobre a questão veja-se THEODORO JÚNIOR, Humberto. *O contrato e seus princípios*. Rio de Janeiro: Aide, 1993, p. 102-108: “[...] remédio processual destinado a paralisar a ação do autor sob o pretexto de não ter sido realizada por este a contraprestação devida. [...] é necessário que as prestações além de recíprocas sejam interdependentes. [...]”.

exagerado para o outro (RTJ, 117:323); d) imprevisibilidade e extraordinariedade daquela modificação, pois é necessário que as partes, quando celebraram o contrato, não possam ter previsto esse evento anormal, isto é, que está fora do curso habitual das coisas. Assim sendo, por exemplo, em fase inflacionária, o aumento da inflação e a depreciação da moeda não constituem fatos imprevistos, nem riscos anormais, justificadores da aplicação da norma acolhedora da teoria da imprevisão (RTJ, 117:325). (DINIZ, 1993, p. 173).

O primeiro requisito necessário para o reequilíbrio contratual com base na teoria da imprevisão, nos termos da doutrina acima citada, é a existência de um contrato de execução continuada, já que nos contratos de execução imediata não há como se suscitar fatos imprevistos. É necessário ainda, que o contrato esteja obrigatoriamente investido de comutatividade, tendo assim como pressuposto de sua validade, prestações conhecidas de antemão por ambas as partes. Sobre a necessidade acima disposta, se manifesta Donnini (2001):

O primeiro requisito, ou seja, a existência de um contrato comutativo de execução diferida ou sucessiva é, a nosso ver, *conditio sine qua non* para a aplicação da teoria da imprevisão. Faz parte da própria essência dessa teoria, haja vista que nos contratos de execução imediata não teria sentido falar em fatos imprevisíveis que pudessem alterar o equilíbrio contratual. Se a execução é instantânea, a aplicação da cláusula *rebus sic standibus* fica comprometida, embora para alguns autores seja ela aplicável a qualquer tipo de contrato. (DONNINI, 2001, p. 64).

Outro requisito indispensável para a aplicabilidade da teoria da imprevisão é a alteração radical das condições econômicas no momento da execução do contrato, em confronto com as do instante de sua formação. Nos termos deste segundo requisito, deve ser levado em consideração o fato de que, se as partes pudessem prever esta alteração das condições econômicas no momento da execução do contrato, estas não teriam firmado a avença, o que demonstra a profunda mudança das circunstâncias que ensejaram o pactuado entre as partes contratantes. Sobre este requisito, dispõe Viana (1996):

(...) o que se proclama é que tenha havido uma mudança profunda das circunstâncias em que as partes se vincularam, de tal monta que, no momento da execução, a prestação tenha se tornado, do ponto de vista econômico, em outra completamente distinta da que foi originalmente pensada e querida. (VIANA, 1996, p. 43)

Quanto ao terceiro requisito, citado na obra de Diniz, qual seja, a onerosidade excessiva do contrato para uma das partes e o benefício injusto e exagerado para o outro contraente, surgem algumas discussões doutrinárias, sendo que vários autores

ressaltam a necessidade apenas da onerosidade excessiva para um dos contratantes, a fim de que se aplique a intervenção judicial na relação contratual.

Para fins da presente monografia, será considerado como requisito para a aplicação da teoria da imprevisão, apenas a onerosidade excessiva do contrato para uma das partes, pois, nem sempre uma parte terá enriquecimento indevido quando a outra sofrer prejuízos, razão pela qual, não pode ser considerada inaplicável a teoria da imprevisão para estes casos, visto que a mesma tem como caráter principal socorrer o contratante lesado pelo desequilíbrio contratual. Sobre este tema, esclarecedora a lição de Donnini (2001):

Há quem sustente bastar a onerosidade excessiva para um dos contratantes, pois não necessariamente a outra parte terá enriquecimento indevido se um dos contratantes sofrer graves prejuízos. Regina Beatriz Papa dos Santos, sobre esse tema, discorre da seguinte forma: "Alguns autores acreditam que deva ocorrer também o enriquecimento indevido para a outra parte, favorecida pelo desequilíbrio contratual, do que se ousa discordar, pois, casos há em que a onerosidade excessiva para uma das partes não implica em lucro excessivo para a outra, mas, sim, até algum prejuízo, por sofrer também as consequências da alteração das circunstâncias e, além disso, a finalidade principal da revisão é socorrer o contratante que será lesado pelo desequilíbrio contratual e não punir a parte que se enriquecerá com esse desequilíbrio". (DONNINI, 2001, p. 65).

Por fim, o quarto e último requisito autorizador da intervenção judicial na relação contratual é a imprevisibilidade e extraordinariedade daquela modificação, sendo que este requisito, além de dar nome à teoria da imprevisão, também é reputado como indispensável pela unanimidade dos autores pesquisados.

Cumprе mencionar, que a imprevisibilidade e extraordinariedade dos acontecimentos que geraram a onerosidade excessiva do contrato para alguma das partes contratantes, não precisa ser absoluta, ou seja, não se exige que as partes fiquem aleatoriamente hipotetizando sobre eventualidades que possam ocorrer, mas sim que não se possa, com alguma facilidade prever tal acontecimento. Em comentário sobre o requisito em questão, Viana (1996) consigna:

(...) a alteração das circunstâncias deve ser imprevisível, ou seja, deve fugir da possibilidade normal de previsão. Incidem circunstâncias extraordinárias que determinam radical alteração no estado de fato contemporâneo à celebração. O Código Civil Italiano fala em acontecimentos extraordinários e imprevisíveis (art. 1.467). O acontecimento extraordinário é aquele que não é normal se verificar e que a parte não podia imaginar no momento da celebração do contrato, levando à imprevisibilidade do evento. O projeto do Código Civil pátrio (1975), no art. 477, utiliza a mesma fórmula, falando em

acontecimentos extraordinários e imprevisíveis. A imprevisão é fruto de ser o fato determinante da alteração extraordinária. (VIANA, 1996, p. 44).

Isto posto, é importante ressaltar que para inexecução de uma relação contratual em razão da impossibilidade da parte de proceder nos ditames pactuados, será inaplicável a teoria da imprevisão, visto que os casos de impossibilidade são abrangidos pelo caso fortuito ou força maior. Assim, a teoria da imprevisão cabe em caso de dificuldade extrema ocasionada por acontecimentos imprevisíveis e supervenientes à celebração do contrato.

2.2.4 TEORIA DA IMPREVISÃO E O CASO FORTUITO OU FORÇA MAIOR

Um dos assuntos mais controversos que normalmente costuma, equivocadamente, confundir-se com a teoria da imprevisão, diz respeito justamente às hipóteses de caso fortuito ou força maior, razão pela qual se faz necessária uma breve explanação sobre este tema. A hipótese do caso fortuito ou força maior encontra sua principal fundamentação legal no art. 393²³ do Código Civil, sendo que, nos termos deste diploma legal, quando evidenciada a ocorrência de caso fortuito ou força maior, o devedor é liberado do cumprimento da obrigação, e ainda, da conseqüente responsabilidade patrimonial que advém do não cumprimento da mesma.

Sobre a discussão doutrinária, que tem como objeto a distinção das hipóteses de aplicabilidade do caso fortuito ou da força maior, é bastante esclarecedora a lição de Wald (2000):

Também se discutiu a distinção entre caso fortuito e força maior, caracterizando os autores o primeiro pela sua imprevisibilidade e a segunda pela sua inevitabilidade, a primeira como fato humano e a segunda como fato natural. Pode realmente haver entre ambos uma diferença de grau, apresentando-se a força maior com traços de irresistibilidade mais ostensivos que o caso fortuito, mas a matéria, que tem interesses em legislações estrangeiras, que dão tratamento jurídico distinto aos dois institutos, é, para nós, meramente acadêmica. O direito brasileiro, que confunde para os efeitos e conseqüências ambas, dá-lhes tratamento idêntico. Assim a doutrina brasileira dominante considera como sinônimos perfeitos o caso fortuito e a força maior, equiparados pela lei. (WALD, 2000, p. 140-141).

²³ *Código Civil Brasileiro*. Art. 393. O devedor não responde pelos prejuízos resultantes de caso fortuito ou força maior, se expressamente não se houver por eles responsabilizado. Parágrafo único. O caso fortuito ou de força maior verifica-se no fato necessário, cujos efeitos não era possível evitar ou impedir.

Ultrapassada a tentativa de distinção entre o caso fortuito e a força maior, cabe distinguir então, estas duas hipóteses, da teoria da imprevisão. Apesar de insinuarem alguma semelhança, a distinção entre os institutos é observada principalmente com relação aos efeitos, consoante ressalta Fonseca (1958):

O caso fortuito ou força maior só libera quando acarreta a impossibilidade absoluta ou objetiva de executar; enquanto que, em matéria de imprevisão, se atende também à impossibilidade subjetiva ou onerosidade excessiva da prestação. Lá a liberação do devedor, total ou parcial, de modo permanente ou temporário, é a única consequência possível; aqui não estará excluído o direito do credor a uma razoável reparação. (FONSECA, 1958, p. 346).

Desta forma, caso seja evidenciado o inadimplemento de alguma das partes contratantes, ensejado em decorrência de caso fortuito ou força maior, logicamente quando não concorrer o devedor com culpa (nos termos do art. 393 do Código Civil), em sentido amplo, este estará liberado do cumprimento da obrigação, bem como nenhuma responsabilidade patrimonial advirá para o mesmo, sendo simplesmente resolvida a obrigação, sem qualquer ônus para o devedor.

Já no caso de aplicação da teoria da imprevisão, a liberação nem sempre será pura e simples do devedor, pois, o principal fundamento da teoria da imprevisão é exatamente resgatar o equilíbrio existente ao tempo da convenção, mantendo o contrato que foi rompido pela ocorrência de fato extraordinário superveniente. Nesta seara, em comentário sobre a finalidade da teoria da imprevisão, Donnini (2001) se manifesta nos seguintes termos:

A nosso ver, o dispositivo que venha a inserir a teoria da imprevisão na nossa legislação deve procurar conservar o contrato, tendo como foco principal a revisão deste e não sua resolução. Trata-se de um critério que visa o equilíbrio, a equidade na relação contratual. Em sendo assim, se, por exemplo, uma prestação torna-se excessivamente onerosa para uma das partes, deve ser pleiteada, inicialmente, a modificação ou revisão da cláusula ou cláusulas responsáveis por esse desequilíbrio, conservando-se, destarte, a avença. Aliás, a teoria da imprevisão tem por escopo a modificação da prestação que causou o desequilíbrio do contrato, e não a extinção deste. (DONNINI, 2001, p. 77).

Por fim, cumpre ressaltar que caso não exista a possibilidade de restabelecimento do equilíbrio contratual, impondo-se a resolução do contrato, esta ocorrerá mesmo que a prestação jurisdicional seja invocada à luz da teoria da imprevisão, o que não justifica nenhuma semelhança com o caso fortuito ou força maior, pois, naquela busca-se sempre, em primeiro plano, o restabelecimento da comutatividade

contratual, não confundindo-se, portanto, com o caso de inadimplemento por caso fortuito ou força maior, como se evidenciou pelas razões já aludidas.

2.2.5 TEORIA DA IMPREVISÃO NO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO – LEI 10.406/2002

O Código Civil Brasileiro foi redigido em pleno atendimento a princípios de eticidade e socialidade, sendo que, no tocante ao direito obrigacional, foram enaltecidos os primados da função social do contrato e da boa-fé objetiva. No tocante a teoria da imprevisão, exemplo por excelência da aplicação daqueles dois princípios do sistema jurídico, foi positivada a possibilidade de ser resolvido o contrato, em razão do advento de situações imprevisíveis que retirem sua comutatividade. Sobre as possibilidades de resolução contratual com o advento do Código Civil, segue Reale (1998):

O direito de resolução obedece a uma nova concepção, porque o contrato desempenha uma função social, tanto como a propriedade. Reconhece-se, assim, a possibilidade de se resolver um contrato em virtude do advento de situações imprevisíveis, que inesperadamente venham a alterar os dados do problema, tornando a posição de um dos contratantes excessivamente onerosa. Tal reconhecimento vem estabelecer uma função mais criadora por parte da Justiça em consonância com o princípio da eticidade, cujo fulcro fundamental é o valor da pessoa humana como fonte de todos os valores. (REALE, 1998, p. 29).

Encontra-se previsto no Código Civil, em sua Parte Especial, Livro I, Do Direito das Obrigações, Título V, Dos Contratos em Geral, Capítulo II, Da Extinção do Contrato, em sua seção IV, Da Resolução Por Onerosidade Excessiva, o seguinte:

Art. 478. Nos contratos de execução continuada ou diferida, se a prestação de um das partes se tornar excessivamente onerosa, com extrema vantagem para a outra, em virtude de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis, poderá o devedor pedir a resolução do contrato. Os efeitos da sentença que a decretar retroagirão à data da citação.

Art. 479. A resolução poderá ser evitada, oferecendo-se o réu a modificar equitativamente as condições do contrato.

Art. 480. Se no contrato as obrigações couberem a apenas um das partes, poderá ela pleitear que a sua prestação seja reduzida, ou alterado o modo de executá-la, a fim de evitar a onerosidade excessiva.

Pela análise dos artigos acima citados, observam-se quais os requisitos necessários para a resolução do contrato por onerosidade excessiva, sendo que, estes têm perceptível semelhança com os já apresentados requisitos autorizadores da intervenção judicial com base na teoria da imprevisão. Sobre os requisitos dispostos nos arts. 478, 479 e 480 do Código Civil, assim se manifesta Rodrigues Junior (2002):

(...) é possível reconhecer as exigências para a resolução dos contratos por onerosidade excessiva: (a) sua ocorrência dar-se-á necessariamente nos contratos de execução continuada ou diferida; (b) de modo objetivo, é necessária a existência concomitante de prestação excessivamente onerosa para uma das partes e a “extrema vantagem para a outra”, em virtude de “acontecimentos extraordinários e imprevisíveis”; (c) o devedor poderá pedir a resolução do contrato, admitindo-se a alternativa do réu de evitá-la, oferecendo-se para “modificar excessivamente as condições do contrato”; (d) o reconhecimento da onerosidade excessiva será necessariamente por sentença, cujos efeitos devem retroagir à data da citação; (e) nos contratos unilaterais, a parte a quem couber executá-lo poderá pleitear que “a sua prestação seja reduzida, ou alterado o modo de executá-la, a fim de evitar a onerosidade excessiva”. (RODRIGUES, 2002, p. 155).

Cabe ressaltar, que nos termos do art. 478 do Código Civil, é instituído como requisito para a aplicação deste pressuposto, a existência de extrema vantagem para a outra parte, o que pode em alguns casos ser desconsiderado visto que o artigo em questão tem como principal fundamento socorrer o devedor, que está impossibilitado de cumprir com sua parte no contrato celebrado, em razão de fato imprevisível, além ainda das características já apresentadas. Sobre o tema, ensina Venosa (2003):

Na dicção do art. 478 de nosso vigente estatuto critica-se o fato de ser exigido que na hipótese ocorra uma “extrema vantagem para a outra parte”. Como apontamos, o essencial nesse instituto é a posição periclitante em que se projeta uma das partes no negócio, sendo irrelevante que haja benefício para a outra. Desse modo, não se deve configurar a onerosidade excessiva com base em um contraponto de vantagem. (VENOSA, 2003, p. 486).

Um dos destaques do Código Civil, no tocante ao tema em estudo, é que nos termos deste pressuposto, o juiz encontra-se vinculado ao expressamente pleiteado pela parte prejudicada: ou a revisão ou a resolução. Caso a parte pleiteasse apenas a resolução, caberia ao juiz aguardar a contestação do réu, que poderá, querendo, evitar a resolução “oferecendo-se a modificar eqüitativamente as condições do contrato” (art. 479).

Nesse caso, é possível perceber que a resolução só estaria autorizada quando o réu não demonstra interesse na possibilidade de se restabelecer o equilíbrio contratual, mantendo-se assim, o entendimento doutrinário no sentido de que o objetivo da intervenção judicial seria manter o contrato e não resolvê-lo como ocorre com as hipóteses de caso fortuito ou força maior. Sobre o caráter prioritariamente de revisão contratual que se encontra presente na teoria da imprevisão, afirma Donnini (2001):

Trata-se de um critério que visa o equilíbrio, a equidade na relação contratual. Em sendo assim, se, por exemplo, uma prestação torna-se excessivamente onerosa para uma das partes, deve ser pleiteada, inicialmente, a modificação ou revisão da cláusula ou cláusulas responsáveis por esse desequilíbrio, conservando-se, destarte, a avença. Aliás a teoria da imprevisão tem por escopo a modificação da prestação que causou o desequilíbrio do contrato, e não a extinção deste. Se existir, contudo, impossibilidade no cumprimento do contrato, como um todo, por um dos contratantes, será possível a sua resolução. Deve ficar a cargo, portanto, da parte lesada a opção entre a conservação e a extinção do pacto. (DONNINI, 2001, p. 79-80).

Sendo assim, o Código Civil conserva a base da teoria da imprevisão, pois, também nesta legislação, se observa a busca por uma relação contratual mais justa e equânime, à luz do princípio da boa-fé contratual.

Por fim, é relevante destacar que além dos arts. 478, 479 e 480, existem no Código Civil outras indicações que cuidam da alteração das circunstâncias de fato, ao estilo dos arts. 620²⁴, 625, II²⁵, e principalmente, 317²⁶, que em se valendo do conceito de imprevisão estabelece uma cláusula de correção do valor de prestações contratuais ou de escala móvel, na hipótese de silêncio do contrato a esse respeito.

É importante destacar que toda essa discussão jurídica não busca prover o trabalho de um parecer legal, ou qualquer texto equivalente promover afirmativas contundentes sobre o tema, no sentido de concluir um posicionamento do autor com o devido embasamento jurídico, tendo em vista que este tem formação técnica em

²⁴ *Código Civil Brasileiro*. Art. 620. Se ocorrer diminuição no preço do material ou da mão-de-obra superior a um décimo do preço global convencionado, poderá este ser revisto, a pedido do dono da obra para que se lhe assegure a diferença apurada.

²⁵ *Código Civil Brasileiro*. Art. 625. Poderá o empreiteiro suspender a obra:
(...)

II – quando, no decorrer dos serviços, se manifestarem dificuldades imprevisíveis de execução, resultantes de causas geológicas ou hídras, ou outras semelhantes, de modo que torne a empreitada excessivamente onerosa, e o dono da obra se opuser ao reajuste do preço inerente ao projeto por ele elaborados, observados os preços;

²⁶ *Código Civil Brasileiro*. Art. 317. Quando, por motivos imprevisíveis, sobrevier desproporção manifesta entre o valor da prestação devida e o do momento de sua execução, poderá o juiz corrigi-lo, a pedido da parte, de modo que assegure, quanto possível, o valor real da prestação.

engenharia, não avocando para si o papel de advogado, jurista ou legislador, uma vez que os textos trazidos e citados ilustram brevemente o arcabouço legal que envolve o tema, sem que se estabeleçam regras ou doutrinas sobre a questão do equilíbrio econômico-financeiro de contratos.

3 REIVINDICAÇÕES EM CONTRATOS DE OBRAS DE RODOVIAS CONCEDIDAS

3.1 PANORAMA GERAL - TIPOS DE OBRAS

Até meados da década de 90, praticamente todas as contratações de obras de rodovias no Brasil eram contratadas pelo setor público. Esta situação começou a ser alterada a partir do momento em que empresas privadas passaram a demandar também grandes projetos, principalmente através de concessionárias privadas de rodovias.

Tal mudança de cenário se deu pelo fato do Estado, até então detentor praticamente único do direito de uso das rodovias, não ter condições financeiras para investir, tanto na manutenção e modernização necessária das estradas existentes, como também na implantação de novos projetos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do país. Desta forma, a solução encontrada foi ceder, através de processos regulamentados de licitação, o direito de uso das rodovias à iniciativa privada, por um período de tempo pré-estabelecido, comprometendo-se esta a investir, inclusive com parte das arrecadações provenientes das receitas deste uso, em melhorias nas condições destas rodovias e implantação de novas estradas.

Desde então, foram realizadas licitações de importantes rodovias no país, inclusive com a participação de empresas privadas estrangeiras. São exemplos recentes a Fernão Dias, o trecho oeste do Rodoanel Mario Covas, a Raposo Tavares, a Régis Bittencourt, a Dom Pedro I e a Carvalho Pinto, demonstrando ser este um caminho para melhorar a situação da malha rodoviária do país.

Com o advento das concessões privadas, passa a existir um plano de investimentos, definido no edital de licitação, para realização das melhorias na infra-estrutura existente e novas obras de ampliação e modernização das rodovias. Vale destacar que o sistema tem sido aprovado pela grande maioria dos usuários, os quais preferem pagar mais caro pelos pedágios a utilizar rodovias com baixos níveis de segurança e conforto.

Basicamente destacam-se dois tipos de obras: [i] àquelas realizadas com o objetivo de melhorar as condições de uma rodovia já existente; e [ii] àquelas realizadas com o objetivo de implantar uma nova estrada ou ampliar a existente. Quanto ao local de execução das obras, estas podem ser intra-urbanas, quando a nova estrada ou melhoria está dentro do perímetro urbano, interurbanas quando ela faz a ligação entre áreas urbanas ou está em uma área distante das cidades, sem interferir de maneira significativa com estas.

As obras localizadas no perímetro urbano, sejam elas obras de melhorias ou de implantação de novas estradas, são as que trazem maiores complicações ao empreiteiro e ao órgão contratante, por existirem maiores interferências com ampla diversidade, além de afetarem a vida cotidiana da população. Tal situação deve ser levada em conta durante a execução da proposta, de maneira a minimizar os riscos.

3.2 CAUSAS E IMPACTOS QUE GERAM DESEQUILÍBRIOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Todo e qualquer fato superveniente que ocorre em uma obra, na maioria das vezes, traz como consequência um custo adicional, seja ele de ordem indireta, onde toda a equipe gerencial é obrigada a permanecer mobilizada por um período maior do que o contratado, ou de ordem direta, com o aumento de quantidades e improdutividade dos recursos mobilizados, ou ambos. Em termos de causas, PEDROSA (1994) coloca que:

As causas de desequilíbrios nos contratos de empreitada poderão ser decorrentes de um mau desempenho dos responsáveis pela execução e/ou gerenciamento da obra, ou de fatores não imputáveis ao Contratado, sejam esses por culpa de ações ou omissões do Contratante ou pela imprevisão e, portanto, passíveis de reivindicação.

Geralmente, é o contratado quem mais reivindica. Até porque, como prestador de serviços a preço previsto em contrato, é facilmente atingido por qualquer eventualidade ocorrida ao longo da execução da obra. E custos adicionais, geram sempre a necessidade de uma cobertura suplementar.

Os custos adicionais gerados por ações ou omissões do Contratado são quase sempre absorvidos por ele, uma vez que o preço é fixado em contrato; quando não for o caso, a parte Contratante deverá reivindicar.

Já os gerados por ações ou omissões do Contratante, devem ser reivindicados pelo Contratado na sua totalidade, uma vez que é o

Contratante quem fica com o produto final. (PEDROSA, 1994, p. 28).

Em obras de rodovias, por menores que sejam a causas, os impactos por elas gerados costumam impactar de maneira significativa, uma vez que é grande a dependência entre as diversas frentes de serviços. Algumas das principais causas de reivindicações encontradas em obras de estradas estão listadas abaixo.

- **Desapropriação de áreas particulares:** falta de autorizações, em tempo hábil, para acesso a áreas particulares, o que pode gerar ociosidades e improdutividades dos recursos mobilizados, além de quebra na seqüência lógica das atividades e do planejamento apresentado na proposta técnico-comercial, considerado como base para o cálculo dos preços contratuais acordados;
- **Autorização ambiental:** entende-se por autorização ambiental a obtenção de licenças necessárias ao início das obras e/ou daquelas necessárias para a utilização das áreas de empréstimos e de depósito de materiais excedentes ("bota-foras"). A falta das primeiras impede a efetiva mobilização do empreiteiro contratado ou, caso a mobilização já tenha ocorrido, impede o início efetivo das obras. O fato é que, em ambos os casos, as condições pactuadas no contrato sofrem alterações, sejam elas de preços, uma vez que a data base considerada ficará defasada, ou de época de execução das obras, uma vez que, por exemplo, atividades de terraplenagem poderão ser postergadas para períodos de maiores precipitações pluviométricas;
- **Remoção de interferências (concessionárias públicas ou privadas):** é conjunto de interferências que necessariamente serão removidas, temporariamente ou definitivamente, as quais devem estar identificadas no cronograma contratual com as respectivas datas, o que, além de proteger tanto o empreiteiro como o contratante, garante a razão no momento de discussão da reivindicação. É possível existir também, no contrato de empreitada, um projeto de cadastramento de todas as interferências, o qual servirá de base para possíveis discussões sobre o assunto, uma vez que é comum o aparecimento de interferências não cadastradas nos projetos originais. Os impactos causados quando determinada interferência não é removida em tempo hábil, são

improdutividades dos recursos mobilizados, quebra da seqüência lógica das atividades e postergação dos prazos contratuais;

- **Indefinições relacionadas aos projetos executivos:** outra causa de reivindicação comum, são indefinições relacionadas aos projetos executivos e, muitas vezes, até a falta dos mesmos, o que gera improdutividade dos recursos mobilizados e, na maioria casos, aumento do escopo contratual;
- **Qualidade dos projetos executivos:** O fato de a construção civil brasileira ter passado, pelo menos nas duas últimas décadas, por um período de baixo nível de atividades, fez com que alguns dos bons escritórios de engenharia e de projetistas praticamente sumissem do mercado e outros, que conseguiram suportar o período de crise, foram obrigados a se adaptar, de uma forma ou de outra, a nova realidade. Este fato, inevitavelmente, contribuiu para diminuir a qualidade dos projetos desenvolvidos pelos escritórios, os quais na maioria dos casos passaram a terceirizar boa parte de suas etapas de elaboração. Além dessa situação, tem contribuído de maneira muito clara para a deterioração da qualidade dos projetos de engenharia o recente crescimento econômico registrado no Brasil, onde vários projetos de infra-estrutura foram iniciados concomitantemente, o que fez com que os escritórios de engenharia ficassem sobrecarregados.

Foi considerado neste estudo que as diversas liberações necessárias ao pleno desenvolvimento dos trabalhos são de única e exclusiva responsabilidade da contratante, o que ocorre em quase todos os contratos de empreitada. Este é um detalhe a ser muito bem documentado e esclarecido no contrato, pois será de fundamental importância no momento da argumentação dos pleitos apresentados.

Sempre que possível, o empreiteiro tende a evitar assumir essa obrigação no momento das negociações preliminares à assinatura do contrato, pois certamente não terá força suficiente para atuar junto aos órgãos e concessionárias pertinentes, o que acabará por lhe imputar a responsabilidade pelos atrasos ocorridos. Por outro lado, é de interesse do órgão contratante que esta responsabilidade fique justamente com o empreiteiro.

3.3 ELABORAÇÃO DE REIVINDICAÇÕES CONTRATUAIS

Antes de discorrer sobre as qualidades técnicas, práticas e comportamentais, necessárias para a elaboração de boas e consistentes reivindicações, é importante enfatizar a relevância da disciplina e do planejamento em todo o processo denominado “reivindicação contratual”, o qual tem início no momento em que a empreiteira toma a decisão de participar de determinada licitação e se finda somente quando as controvérsias são totalmente resolvidas, sendo todo este caminho repleto de riscos que precisam ser claramente identificados e analisados. Segundo Frisby apud Ricardino (2007):

Contratos de construção estão repletos de riscos potenciais para a empreitada. [...] É essencial que os riscos contratuais também sejam entendidos no contexto da decisão de ofertar-se ou não uma proposta. [...] O gerente de projeto é o tempo todo um gestor de riscos. Ele é também um gerente do contrato – cumprindo com suas obrigações e garantindo que as outras partes cumpram seus deveres. Todas as empreiteiras deveriam colocar um aviso nos seus escritórios, com as palavras: “Leia o contrato”. (FRISBY, 1990, p.120-121).

Enganam-se aqueles que pensam que reivindicação contratual é algo para se preocupar somente após o término do contrato, pois certamente fracassarão e não terão argumentos convincentes e suficientes para justificarem a legalidade e o direito de seus pleitos, por mais que sejam eles realmente justos e de direito.

Sendo assim, disciplina, planejamento, metodologia, determinação, raciocínio lógico, honestidade com a colocação dos fatos e qualidades específicas ligadas ao comportamento humano são fundamentais tanto para o sucesso final como para a condução do processo de elaboração de qualquer que seja a reivindicação contratual.

3.3.1 PLANEJAMENTO INICIAL

Antes de se iniciar qualquer processo de elaboração de reivindicações, é importante que a parte interessada responda formalmente para si mesma algumas questões, de fundamental importância em todo o processo:

- O pleito é justo e possui embasamento real e contratual? Ou poderá ser facilmente contestado em uma negociação com o contratante ou o contratado?
- Qual é o objetivo a ser perseguido? Restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro contratual ou simplesmente obtenção de lucros e ganhos adicionais por parte do contratado?
- De que forma será conduzido o assunto junto ao contratante e/ou ao contratado?
- O assunto será conduzido por consultoria especializada no assunto e/ou por uma equipe própria do projeto?
- Quanto se está disposto a investir para a condução da gestão contratual focada na elaboração de possíveis reivindicações?
- Como o contratante ou o contratado conduz e recebe assuntos deste tipo? É conhecido o histórico do contratante e do contratado?
- Está-se realmente disposto a realizar uma gestão contratual eficiente e focada sempre na manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato?

Respondidas e entendidas todas estas questões, pode-se então finalmente dar início à elaboração da reivindicação propriamente dita.

3.3.2 ELABORAÇÃO DOS REGISTROS JUNTO AO CONTRATANTE – PREPARAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO

Trata-se do principal fundamento da reivindicação, iniciando-se no momento em que o empreiteiro aceita participar de determinada licitação. Aqui mais do que em qualquer outra etapa, a disciplina e a perseverança são as principais qualidades a serem exercitadas, pois, uma vez que os resultados serão auferidos somente no final da obra, é comum equipes desistirem ao longo da execução, ou irem aos poucos abrindo mão do rigor que é necessário na condução dos registros. O mesmo

vale para a contratante, a qual deve também se preparar eficientemente para argumentar e responder aos pleitos solicitados.

Quanto ao registro, é importante notar que ele tem duas funções básicas. Primeira, a de manter a memória da gestão do contrato, de maneira que não resulte grande prejuízo se houver substituição do gestor. Segunda, a de preservar direitos perante a outra parte. É lógico que um bom gestor de contratos não irá atormentar o pessoal da outra parte com interpelações ou notificações escritas. Mas não pode deixar de registrar por escrito – de preferência em uma ata de reunião ou em um relatório obrigatório, e só excepcionalmente em um documento específico – um fato que possa, amanhã, ser relevante provar. Registra e arquiva. (AMARAL, 2006a, p.23).

Outro ponto essencial é o trabalho coletivo, isto é, o esforço conjunto de todos os integrantes da equipe do gerenciamento do projeto.

O gestor do contrato é responsável pela consecução dos objetivos que nortearam a contratação. Disso resulta que: a) deve ele não apenas articular-se com o pessoal da outra parte, mas também articular as áreas internas envolvidas no contrato; b) as áreas internas envolvidas devem prestar-lhe todo o apoio administrativo, técnico e jurídico que lhes seja solicitado.

A articulação interna deve ser efetuada, sempre que possível, informalmente. Esclarecimentos devem ser solicitados, em regra, verbalmente, e também verbalmente prestados. Há que presidir, nesses entendimentos, a confiança mútua. Ninguém tem o direito de pedir ou prestar esclarecimentos com o objetivo de embaraçar seu interlocutor. A boa execução do contrato é um benefício para ambas as partes e somente pode ser obtida com uma adequada gestão, dependente não só da boa coordenação pelo seu principal responsável, como também da qualidade e presteza do apoio administrativo, comercial, técnico e jurídico que lhe seja prestado.

O gestor do contrato, porém, deve aparelhar-se, tanto quanto possível, para reduzir as dúvidas e, portanto, o número de oportunidades em que precise recorrer às demais áreas. A capacidade de decisão própria, sem necessidade de informações, esclarecimentos ou pareceres, tem que ser desenvolvida ao máximo. A partir disso, é necessário discernir ainda, e muito bem, quando é necessário recorrer a uma dessas áreas, em busca de respaldo a uma decisão, e quando a decisão pode e deve ser tomada de imediato, sem consulta. As duas preocupações estão interligadas e se reduzem a uma única: aperfeiçoamento profissional.

Já a articulação externa deve, em regra, ser traduzida em documentos escritos, especialmente quando o contrato ou a lei assim o prevejam. (AMARAL, 2006a, p. 221-222).

É importante registrar todo contato entre as partes no qual seja definido qualquer assunto relacionado ao contrato firmado. Na fase ainda da licitação, a proponente deve, formalmente, seja através de carta, ata de reunião, ou e-mail, encaminhar ao

contratante todas as suas possíveis dúvidas, as quais certamente aparecerão durante a elaboração das composições unitárias dos preços e da proposta técnica.

Recomenda-se registrar as datas nas quais cada frente de serviço será liberada pelo contratante, sendo sempre conferida posteriormente com a data efetivamente liberada. Os recursos diários que estão mobilizados pela empreiteira para a execução do objeto contratual também devem ser registrados, pois é uma informação-chave que servirá de base para o cálculo das possíveis ociosidades e improdutividades oriundas de qualquer problema futuro.

Normalmente, um contrato define uma forma de registro, o qual pode ser através de carta, ata de reunião, diário de obra ou todos eles. Caso não se faça nenhuma menção ao assunto, pode-se utilizar qualquer um dos meios listados, até mesmo email, o que dependerá obviamente da formalidade e da importância do assunto. Independentemente do meio utilizado, o registro deve ser feito de forma clara, lógica e analítica, e conter, de forma resumida, as informações necessárias ao perfeito entendimento do assunto em questão. É aconselhável que, dependendo da importância do tema, outros membros da equipe do projeto leiam o registro antes do mesmo ser enviado.

Outra forma de registro é através de relatório mensal executivo do projeto, que contenha as principais informações ocorridas no período de um mês, tais como: histogramas de mão-de-obra e equipamentos mobilizados no período, avanço do cronograma executivo, fotos de todas as frentes de serviço, inclusive daquelas nas quais ainda existam pendências de responsabilidade do contratante, e identificar em cada foto o local das interferências, caso existam, relação e cópia de todos os documentos trocados entre as partes no período, e breve descrição, para cada frente de serviço, do andamento das atividades nestes locais, incluindo, caso existam, todos os motivos que sejam causadores de possíveis atrasos, bem como os impactos que foram por eles gerados.

As correspondências e os registros devem ser sempre realizados de forma sistêmica e metódica, independentemente da forma como a qual o contratante e contratado se comportam ao recebê-los, pressupondo-se, obviamente, que sejam feitos sempre de

maneira educada e elegante, pois é comum as partes, aos recebem cartas, se comportarem de maneira agressiva, objetivando-se com esta atitude gerar inibição e constrangimento na outra parte.

A melhor maneira de apresentar o pleito, e a que têm se mostrado também a mais eficiente, é a de ir apresentando-os tão logo os mesmos aconteçam, evitando-se desta forma que o assunto e os motivos, que no momento estão na memória de todos os envolvidos, se percam pelo tempo.

3.3.3 VALORIZAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DO PLEITO - METODOLOGIA

Após o contratado ter em mãos todos os registros bem documentados junto ao contratante, demonstra-se de que forma cada fato superveniente impactou o planejamento inicialmente apresentado, o ônus à que foi submetido de forma indevida e que precisa ser devidamente ressarcidos. Caso não haja o devido ressarcimento, ocorrerá uma transferência indevida, tanto financeira como econômica, do contratado para o contratante, que é justamente o que se pretende evitar com a reivindicação contratual.

Para exemplificar, em obras de rodovia, devido principalmente às compensações existentes entre os cortes e os aterros, qualquer falta de liberação que ocorra em uma determinada frente de serviço causará, além dos impactos no andamento das atividades subseqüentes da própria frente, impactos também em outras frentes de serviço, as quais dependem do início e desenvolvimento da primeira, para que possam também se desenvolver da forma como foram planejadas. Em outras palavras, em obras de rodovia, é comum o acontecimento de um efeito "cascata", o qual acontece justamente pela estreita relação entre as diversas frentes de serviços.

3.3.4 QUANTIFICAÇÃO DO PLEITO

É a etapa na qual o objetivo é demonstrar à parte contratante, de forma analítica e lógica, como, e de que forma, cada falta de liberação impactou no equilíbrio econômico-financeiro contratual do contratado. São etapas da quantificação do pleito:

- Levantamento das produtividades horárias especificadas pelo fabricante para cada tipo de equipamento (por exemplo: a produtividade de uma escavadeira de 20 toneladas, realizando escavação de materiais de 1.^a e 2.^a categorias, é de 110 m³ de terra escavada por hora trabalhada);
- Determinação física do local que sofreu o impacto pela ocorrência do fato superveniente (por exemplo: Corte A, localizado entre as estacas 1000 e 1300);
- Determinação das quantidades dos volumes dos serviços a serem executados no local (por exemplo: escavação de 350.000 m³ de material de 1.^a e 2.^a categoria).

3.3.5 APRESENTAÇÃO DA REIVINDICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

Após a definição da melhor formatação e do melhor modelo de apresentação da reivindicação para o tipo do pleito em discussão, esta poderá ser entregue e apresentada ao contratante, o que marca o início da última etapa do processo, que é a negociação do pleito. Durante esta etapa, serão realizadas reuniões de esclarecimentos adicionais entre as partes no intuito de entender quais foram as causas, os impactos e as composições dos valores que estão sendo cobrados pela contratada. Para tanto, é importante que se saiba conduzir as conversações de maneira a buscar sempre a convergência dos interesses.

Esta fase exige que o negociador tenha pleno conhecimento do contrato e de detalhes técnicos e jurídicos relacionados ao pleito, além de habilidades de comunicação, o que inclui saber ouvir e responder no momento adequado, e habilidades de inter-relacionamento pessoal, como a empatia, importante para entender de que forma o interlocutor está entendendo o assunto. Estas características somadas ajudam o negociador a influenciar o processo de negociação, trazendo para mais próximo do seu lado os resultados esperados. De acordo com Martinelli (1998) negociação pode ser entendida e estudada como um processo contínuo, o qual segue a uma seqüência sistemática de etapas, as quais resumidamente são:

a) Planejamento: nesta fase a outra parte ainda não está presente, ou seja, é a

etapa na qual deve ser desenvolvida toda a estratégia a ser seguida durante a negociação, como o estudo das alternativas possíveis, quais serão os integrantes da equipe de negociação, e qual o nível de poder que será dado a cada um deles, quais são as margens possíveis, e também definições como agendas e horários.

- b) **Abertura da negociação:** esta etapa dá início à negociação entre as partes, e é caracterizada por não trazer necessariamente o assunto à mesa em seus maiores detalhes, e sim criar um clima favorável ao acordo. Normalmente são conhecidos os participantes da negociação, e também feitas declarações à outra parte do objetivo de se chegar a um acordo que satisfaça aos interesses das partes envolvidas.
- c) **Sondagem:** aqui é apresentada e discutida a metodologia da negociação, ou seja, a maneira pela qual será exposto o assunto, formas de pagamento, critérios de avaliação, e são também apresentados dados que devem ser confirmados e validados pela outra parte.
- d) **Persuasão:** nesta fase são abertamente esclarecidas a outra parte todos os detalhes do pleito apresentado, descrevendo a metodologia adotada e indicando os ganhos mútuos que a negociação poderá trazer. Alternativas propostas pela outra parte, caso não tenham feito parte de estudo na fase de planejamento, tendem a não ser aceitas sem a devida avaliação de possíveis perdas.
- e) **Concessões e Acordo:** desde que adequadamente cumpridas as fases anteriores, aqui acontece o acordo equilibrado e satisfatório para as partes. Mais do que na fase anterior, procura-se tomar cuidados para não se deixar envolver pela outra parte e acabar por aceitar concessões não avaliadas e estudadas previamente.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 BREVE HISTÓRICO

No início do ano de 2006, uma empreiteira do ramo de construção pesada recebeu carta convite para participar de licitação promovida por uma concessionária privada de estradas para a execução de uma obra rodoviária localizada no interior de São Paulo, na modalidade preço global. A partir deste momento, o que foi fundamental para o bom resultado do projeto, uma equipe formada por profissionais experientes neste tipo de obra foi designada para estudar, tanto os documentos fornecidos pela concessionária na carta convite, como as condições locais da cidade e entorno, na qual seria executada a nova estrada.

O primeiro passo foi a realização de uma visita técnica ao local das obras pela equipe designada pela empreiteira acompanhada por um engenheiro indicado pela concessionária. Logo na chegada ao local das obras, a equipe teve a convicção de que se tratava de um grande desafio, tanto pelo fato das obras estarem inseridas dentro de um perímetro urbano, como pelas dificuldades constantes dos projetos executivos.

4.2 METODOLOGIA DA APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

4.2.1 Estratégia

Naquele momento, principalmente em função ainda da reduzida oferta de obras no país, a equipe de estudos teve tempo hábil suficiente para detalhar e estudar as reais condições de execução deste projeto, considerado o primeiro importante passo que foi dado ao longo do processo.

Parece básico e lógico, mas não é, pois várias empresas costumam não dar a devida importância a essa etapa, tratando-a como um simples processo de preenchimento de planilhas e composições de preços unitários baseados em seus históricos, e não nas condições reais a serem encontradas.

Alguns erros cometidos nesta etapa, como falhas de conceitos e de logísticas, serviços mal orçados ou condições de execução que se esperavam encontrar e que acabam por não acontecer, poderão não ser recuperados jamais. A gestão contratual busca documentar e resolver fatos reais e supervenientes que não dependeram em momento algum de ação ou de omissão da empresa contratada, e não falhas e desvios causados pela própria contratada.

4.2.2 Entendimento do Projeto e Condições Gerais

Nesta fase inicial, é de suma importância que o gerente da equipe da proposta por parte da empreiteira tire todas as dúvidas possíveis existentes com o responsável da licitação indicado pela contratante, e que tais perguntas e esclarecimentos sejam documentados e formais, pois serão baseados nestes esclarecimentos e informações que as composições dos preços unitários e estratégias são elaboradas e ajustadas, além de servirem também para possíveis futuras reivindicações. Ou seja, é fundamental que seja definido nesta etapa e documentado, principalmente:

- Data para início das obras, principalmente em obras com grandes volumes de terraplenagem, pois cada região do país possui as suas características hidrológicas próprias. Esta informação é fundamental para definição dos coeficientes de produtividades dos equipamentos e dos custos unitários a serem adotados;
- De quem será a responsabilidade de obtenção das licenças ambientais, de instalação e de operação do empreendimento. Trata-se de outra importantíssima definição, pois tem-se visto, em especial no Brasil, que dificuldades e atrasos ligados a este tema têm por muitas vezes inviabilizado alguns projetos;
- Índice de reajuste contratual que será utilizado e data base, que é importante para a elaboração dos custos unitários. Nesta etapa, deve-se ter amplo conhecimento e entendimento das conjunturas econômicas do país e mundiais, evitando-se assim prejuízos futuros, tais como aumentos nos principais insumos da obra como aço, cimento, asfalto e óleo diesel;

- Indicação e responsabilidade de obtenção de licenças ambientais das áreas utilizadas como bota-foras e jazidas, bem como das medidas de recuperação ambiental a serem implantadas após as suas utilizações;
- Definição dos locais para áreas de empréstimos e de jazidas, e confirmação da classificação dos materiais indicados nos projetos de terraplenagem, pois, por muitas vezes, a especificação e a quantificação dos materiais indicados nos projetos e sondagens não se confirmam;
- Projetos de sondagens das áreas de cortes e de aterros, que são de extrema importância para documentar e confirmar quais foram as classes de materiais informados que seriam encontrados;
- “Lista Mestra” de projetos que foram considerados e utilizados para as composições dos preços ofertados e levantamento das quantidades, e, também, definição clara do conceito para remuneração dos projetos novos ou daqueles que foram revisados;
- Cronograma detalhado com todas as atividades a serem executadas, suas respectivas interdependências, e também informando quais são as datas nas quais as áreas deverão estar liberadas pelo contratante, de modo a garantir o cumprimento dos prazos acordados;
- Definição de quem será a obrigação de remoção e relocação de interferências com concessionárias privadas e públicas, como redes elétricas, telefônicas, etc.
- Definição do responsável por obter e conduzir os processos de desapropriações das áreas necessárias para a execução das obras;
- Datas para entrega e aprovação das medições mensais e pagamento;
- Conhecimento e entendimento da minuta do contrato;

- Elaboração da matriz de riscos do empreendimento, contendo os principais riscos do projeto e suas possíveis probabilidades de ocorrência e impactos. Importante para cálculo das contingências a serem adotadas, e também dos tratamentos necessários para cada risco identificado;

Durante esta etapa no caso em análise, foi indicada pela Concessionária uma área para ser utilizada como bota-fora de materiais excedentes das escavações de terraplenagem, localizada a 1,2 km do local a ser escavado, e informado também que as licenças ambientais necessárias para a sua utilização seriam obtidas pela própria concessionária junto aos órgãos responsáveis em tempo hábil, ou seja, conforme cronograma apresentado.

Todavia, a obtenção de tal licença não só nunca veio a acontecer, o que causou improdutividade e ociosidade dos equipamentos mobilizados, como também foi indicada outra área a ser utilizada localizada a 5,7 km de distância da origem dos cortes. Como todas estas informações e fatos foram muito bem documentados e esclarecidos na proposta, foi possível ao final da obra receber por meio da reivindicação, tanto a diferença da distância de transporte, como a ociosidade dos equipamentos mobilizados, e também não ser a empreiteira responsabilizada pela postergação da data contratual de entrega das obras no local.

4.2.3 Entrega da Proposta e Negociações

Passado este primeiro momento de estudos e de definições, a proposta técnica e comercial foi entregue e apresentada, dando início, assim, a terceira etapa do processo, que foi a negociação com a concessionária dos preços e das condições apresentadas. Também nesta etapa, é importante dar destaque à fundamental participação de uma equipe experiente e acostumada a realizar negociações deste tipo. A estratégia seguida pela equipe neste momento foi:

- Mostrar e demonstrar à concessionária, quais seriam as reais condições de execução da obra e as principais dificuldades que seriam encontradas, sendo a maioria delas, inclusive, não conhecidas por ela naquele momento. Estas apresentações foram feitas formalmente em local e horário pré-estabelecidos;

- Demonstrar como a experiência, engenharia e o planejamento adotado pela empreiteira poderiam agregar valor e qualidade ao projeto, passando, desta forma, maior segurança e tranquilidade à concessionária;
- Apresentar a concessionária uma possibilidade de ganho financeiro, o qual seria obtido através da modificação de alguns projetos originais, como alterações de traçado e de algumas obras de artes especiais. Tal economia, caso fosse aprovada, seria rateada entre a concessionária e a empreiteira na razão de 60% e 40% respectivamente.

Novamente, nesta fase, toda a comunicação e apresentações feitas foram formais e documentadas, através de cartas, atas de reuniões ou até mesmo e-mails, pois, durante o desenrolar das obras e futuras negociações de reivindicações, poderiam fazer diferença para a obtenção dos resultados perseguidos no pleito.

4.3 VALIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO INICIAL

Após ser informada de que havia vencido esta licitação, a empreiteira iniciou a quarta etapa do processo, que foi o detalhamento e a validação dos estudos e das informações obtidas durante as etapas anteriores. Uma vez que se tinha ainda dois meses para o início efetivo das obras, uma equipe formada pelo gerente do contrato, gerente do planejamento, gerente de produção (terraplenagem e obras de artes especiais) e pelo gerente administrativo, passou 15 dias instalada na cidade, para levantar, conhecer e documentar todas as condições locais para cada área pertinente, como por exemplo:

- Negociação com os principais fornecedores, como pedreiras, concreteiras, de aço e de materiais básicos de construção;
- Definição do local e negociação para a instalação do canteiro de obras, uma vez que na etapa da proposta técnica haviam sido prospectadas três possibilidades;

- Definição da melhor estratégia para alojamento dos funcionários que seriam trazidos de fora da cidade (aluguel de repúblicas ou construção de alojamentos);
- Definição dos caminhos de serviço utilizados pelos equipamentos durante a execução das obras;
- Realização de contato formal com a prefeitura local, composto por apresentação do projeto e também da empreiteira.

Definidas todas essas questões e também conhecidas no detalhe as reais condições do local a ser executada a obra, a equipe voltou ao escritório central e ficou por mais 45 dias reunida, com o objetivo, agora, de detalhar o planejamento final e também todo o plano para a mobilização da obra, incluindo:

- Detalhamento do “Plano de Ataque” às obras, definindo as primeiras frentes de serviço a serem executadas, a quantidade inicial e os modelos dos equipamentos a serem utilizados, bem como “afinando” o dimensionamento das equipes, tanto para as obras de terraplenagem como para as obras de artes especiais;
- Fechamentos de todos os contratos comerciais com os subempreiteiros e fornecedores de materiais; e
- Re-orçamento de todos os serviços.

Para que se tivesse a integração necessária e também velocidade na troca de informações estratégicas, toda a equipe ficou, durante este período, reunida em uma única sala específica, contendo os recursos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, como computadores, telefones e mesa para reuniões equipada com projetores. Este período, quando bem planejado, é de muito proveito para a conscientização e definição das estratégias do negócio, sendo que, ao final dele, a equipe dispunha de todas as informações para, com segurança, iniciar as obras. Todas estas informações e planejamentos foram escritos e documentados, e gerou um documento, o qual foi chamado de “Plano de Ataque Final”.

4.4 INÍCIO E ANDAMENTO DAS OBRAS

Passados estes dois meses, a empreiteira recebeu a tão esperada “Ordem Início de Serviço”, e começou, então, a colocar em prática aquilo que tinha pensado e planejado a respeito desta obra. Logo no início, a primeira correspondência enviada foi para documentar aquilo que estava diferente do que foi combinado e considerado na época da proposta, como faltas de liberações de áreas e licenças ambientais.

Ao longo dos doze meses seguintes, todos os desvios foram sendo cuidadosamente documentados e registrados junto à concessionária, sempre de maneira metódica, lógica e eficiente. Os principais desvios e fatos supervenientes foram:

- Falta de licença ambiental para início das obras, mesmo após o recebimento da ordem de serviço;
- Falta de autorização, tanto ambiental, como dos respectivos proprietários, para utilização das áreas indicadas como bota-foras;
- Falta de autorização (guia de remessa especial) para transporte do material lenhoso proveniente do corte das árvores;
- Demora de alguns processos de desapropriações, o que gerou improdutividade e ociosidade de equipe e equipamentos mobilizados, e também quebra na sequência lógica de execução das atividades;
- Diversas alterações de projetos executivos, gerando grande aumento das quantidades inicialmente contratadas;
- Demora no remanejamento de interferências, item este contratualmente de responsabilidade da concessionária;
- Desvios nas informações fornecidas nas sondagens, principalmente quanto à classificação dos materiais a serem escavados.

Todos estes fatos possibilitaram a empreiteira apresentar e resolver, a cada desvio ocorrido, uma reivindicação parcial, principalmente relacionada com falhas de informações fornecidas na época da proposta, no que dizia respeito basicamente com as quantidades e os tipos de serviços contratados.

Para exemplificar, os projetos e sondagens fornecidos na época da proposta indicavam num determinado corte que os materiais a serem escavados eram classificados somente de 1.^a e 2.^a categoria. Contudo, tão logo as atividades de escavação foram iniciadas no local, a empreiteira foi surpreendida por quase 70% dos volumes formados por rocha sã (material de 3.^a categoria), o que a obrigou a utilizar outra tecnologia para a sua escavação, como o emprego de explosivos, não orçados inicialmente. Como ela dispunha de todas as informações fornecidas na época da proposta muito bem documentadas, e também durante a execução desta atividade, como cartas e relatórios informando e registrando os desvios ocorridos, obteve sucesso em seu pleito, ao final de 07 meses de negociações.

Outra reivindicação para a qual também a empreiteira obteve êxito foi relacionada ao prazo da obra, contratualmente determinado em 10 meses a partir da emissão da ordem de serviços, e imputando multa diária de 0,5% do valor contratado limitado a 10% do valor total da obra. Entretanto, em função dos diversos desvios e fatos supervenientes já apresentados, a obra pode ser finalizada somente ao final de 12,5 (doze e meio) meses da data da emissão da ordem de serviço.

Em função da eficiência da gestão contratual implantada na obra desde o início, o que possibilitou documentar e registrar todos estes desvios, a empreiteira não só não foi multada pela contratante pelo atraso ocorrido, como também recebeu os custos indiretos referentes aos 2,5 (dois e meio) meses excedentes que teve de ficar mobilizada para a conclusão das obras.

4.5 ELABORAÇÃO DAS REIVINDICAÇÕES

Para mensurar, calcular e valorizar em toda a obra os custos não orçados, incorridos pela ociosidade e quebra de produtividade dos diversos equipamentos e equipes mobilizados, foi seguido o critério de produtividades padrão de cada tipo de

equipamento e equipe locados em uma determinada frente de serviço. Foi medido o tempo que eles levariam para realizar uma determinada tarefa, caso não houvessem ocorrido nenhum tipo de impedimento e interferência neste local e comparado este número teórico com o que foi realmente necessário para a efetiva conclusão da tarefa.

Para exemplificar, uma escavadeira de 20 toneladas pode escavar aproximadamente 120 m³ de terra por hora trabalhada, ou seja, ela gasta 100 horas para escavar 12.000 m³, que nada mais é do que 12.000 m³ divididos por 120 m³ / hora trabalhada. Estas 100 horas de trabalho, divididas por 8 horas trabalhadas por dia, dão um total médio de 12,5 (doze e meio) dias de equipamento mobilizado para realizar esta quantidade de escavação. Porém, se pela ocorrência de qualquer fato superveniente de responsabilidade da contratante, esta escavadeira levar, neste exemplo, 25 dias para escavar os mesmos 12.000 m³ de terra, houve uma ociosidade deste equipamento de 12,5 (doze e meio) dias, a qual precisa ser devidamente remunerada, para que o equilíbrio econômico-financeiro do contrato seja mantido, conforme exemplificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura resumo para a quantificação da reivindicação por trecho.

Local do Pleito: Corte A – Localizado entre as estacas 1000 e 1100					
Descrição	Quantidade Executada	Produtividade Padrão Escavadeira	Total horas Necessárias	Total de horas realmente gastas	Total de horas a serem ressarcidas
Escavação de material 1. ^a e 2. ^a Categoria	900.000 m ³	120 m ³ / hora	7.500 horas	13.000 horas	5.500 horas

Valor a ser ressarcido = 5.500 horas x R\$100/hora = R\$ 550.000 (Quinhentos e Cinquenta Mil Reais)

Este raciocínio foi seguido para todas as frentes de serviços, sendo todos os equipamentos mobilizados (quantidades e permanência), comprovados pelos registros constantes do diário de obras, e também pelos relatórios de andamento das atividades, entregues mensalmente à contratante.

4.5.1 Formatação e Apresentação das Reivindicações

A reivindicação em sua modelagem final foi composta por uma carta resumo de apresentação, na qual foram descritas todas as condições contratualmente pactuadas, citando cada documento correspondente, e também cada interferência ocorrida, detalhando em que época, e de que forma, cada uma delas impactou no planejamento inicialmente apresentado pela empreiteira, e identificando o documento de registro que foi utilizado pela empreiteira no momento em que ocorreram (carta, ata de reunião, relatório executivo ou e-mail). Também nesta carta, para cada um dos fatos supervenientes, imprevistos e imprevisíveis ocorridos, foi relacionado o pressuposto jurídico correspondente, conforme descrito no capítulo 2 desta monografia, os quais preconizam no Brasil o reequilíbrio econômico-financeiro contratual.

A planilha com toda a valorização financeira de cada desvio ocorrido foi apresentada como anexo a carta de apresentação, seguindo sempre o raciocínio descrito no item 4.5, identificando o local da interferência, o volume de trabalho que foi realizado no local, a quantidade de horas teoricamente necessárias, bem como as que efetivamente tiveram de ser utilizadas, as produtividades padrão para cada tipo de equipamento, e, por fim, a valorização das horas excedentes que foram gastas pelos equipamentos realmente mobilizados.

Tabela 2 – Impacto das interferências no custo orçado do projeto.

Descrição	Relação de Interferências	Custo Orçado R\$ Mil	Custo Real R\$ Mil	Custo a ser ressarcido R\$ Mil
Terraplenagem	Licenças ambientais, Licenças para uso de “bota-foras”, Desapropriações, Sabesp, Telefônica, Remoção de redes elétricas, Atraso nos projetos executivos, Postergação das atividades para períodos chuvosos.	R\$ 20.000	R\$ 23.000	R\$ 3.000
Pavimentação		R\$ 15.000	R\$ 18.500	R\$ 3.500
Esforço Adicional (Mão de Obra + Equipamentos)		-----	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Permanência da equipe gerencial		R\$ 10.000	R\$ 12.000	R\$ 2.000
TOTAL		R\$ 45.000	R\$ 54.500	R\$ 10.215 (incluso 7% de impostos)

Na Tabela 2 estão demonstrados para cada grande grupo do contrato de empreitada, os custos orçados e os realmente incorridos, em decorrência dos atrasos nas liberações das diversas frentes de serviços, cuja responsabilidade era da contratante. Esta valorização foi feita conforme demonstrado na Tabela 1.

4.5.2 Negociação e resolução final da reivindicação

Após apresentação à concessionária da reivindicação em sua formatação final, deu-se início a fase de negociações. A primeira reunião foi marcada por uma série de negativas por parte da concessionária, a qual adotou uma postura de recusar sempre qualquer argumento apresentado, porém, a empreiteira já esperando este tipo de comportamento, manteve a sua estratégia inicial que foi a de explicitar todos os fatos acontecidos, demonstrando claramente e calmamente como cada um deles contribuiu para desequilibrar a equação econômico-financeira do contrato.

Nesta etapa, a clareza do contrato e de seus anexos foi fundamental para dirimir todas as dúvidas ocorridas, tanto para a contratante como para a contratada, dando respaldo legal aos argumentos apresentados e também aos envolvidos diretamente na negociação.

O principal argumento colocado pela empreiteira foi referente ao item contratual que determina as obrigações e deveres da contratante, sendo o principal, o item relacionado aos prazos e liberações, o qual dizia que o prazo contratual de 12 (doze) meses somente passaria a ser contado a partir do momento em que todas as frentes de serviços estivessem liberadas, e que tais liberações deveriam ocorrer impreterivelmente conforme as datas constantes do cronograma contratual anexo do contrato.

Desta forma, somente após a liberação da última interferência, a qual se deu somente no décimo primeiro mês da emissão da ordem de serviço, é que o prazo de 12 (doze) meses passou a ser contado, o que justificou o ressarcimento para a empreiteira de todos os custos indiretos ocorridos após o décimo segundo mês. Cada liberação que acontecia era formalmente documentada pela empreiteira, o que também serviu de argumento e justificativa para provar e aprovar os prazos

adicionais necessários para finalização de cada frente de serviço.

À contratante não couberam muitos argumentos, uma vez que a condução da administração contratual ao longo do projeto foi bem realizada pela equipe gerencial, porém, ela estaria menos exposta nas negociações caso tivesse realizado um melhor planejamento da empreitada em todas as suas etapas.

No momento de emissão da autorização para a mobilização da empreiteira, grande parte das desapropriações ainda estava pendente, bem como as licenças ambientais para início de parte das obras e para uso dos “bota-foras”, sem citar de diversas interferências nos locais das obras para as quais foi exigida a mobilização da empreiteira, sem existir condições reais de colocar em prática o planejamento acordado no momento da assinatura do contrato.

Após a terceira reunião, a concessionária já começou a demonstrar maior flexibilidade e disposição para negociar, pois praticamente não tinha argumentos a fornecer que contradissem os fatos que haviam sido apresentados, os quais estavam muito bem documentados pela empreiteira.

Na sexta reunião, após árdua “rodada” de negociações e discussões, as partes finalmente chegaram a um consenso, tido como satisfatório para ambas, restabelecendo assim o equilíbrio econômico-financeiro contratual, o qual havia sido perdido ao longo da execução das obras.

Na Tabela 3 são demonstradas as rentabilidades para as três situações deste projeto, a original do contrato, na primeira coluna, a que sofreu impacto das diversas interferências, na segunda coluna e, finalmente, na terceira coluna, a situação após a negociação e aprovação final dos pleitos reivindicados.

Tabela 3 – Equilíbrio econômico-financeiro contratual.

Item	Orçamento (época da proposta) R\$ Mil	Situação com impacto das interferências R\$ Mil	Situação após reequilíbrio contratual R\$ Mil
Receita Bruta do Projeto	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 110.215
Impostos	R\$ 7.000	R\$ 7.000	R\$ 7.715
Receita Líquida (RL)	R\$ 93.000	R\$ 93.000	R\$ 102.500
Custo Total (incluindo administração central)	R\$ 86.490	R\$ 95.990	R\$ 95.990
Lucro Líquido (LL)	R\$ 6.510	(R\$ 2.990)	R\$ 6.510
Margem = (LL) / (RL)	7,00%	-----	6,35 %

5 CONCLUSÕES

Durante o desenvolvimento desta monografia, buscou-se demonstrar e exprimir a importância que tem, e que traz para o resultado final do projeto, os conhecimentos teóricos e práticos dos fundamentos relacionados à administração contratual, e também dos pressupostos legais exigidos no Brasil para a recuperação do equilíbrio econômico-financeiro de contratos de empreitada firmados com a iniciativa privada, em particular com concessionárias de rodovias.

De todas as premissas aplicáveis às relações contratuais, destaca-se o suporte jurídico que o gerente de projetos necessita de ter, a teoria da base do negócio e também a teoria da onerosidade excessiva, que permite a intervenção judicial nos contratos, tendo como principal objetivo a recuperação da comutatividade do mesmo, perdida em decorrência de acontecimentos supervenientes, extraordinários e imprevisíveis. Eventos até previsíveis com consequências incalculáveis também podem acarretar na dificuldade do cumprimento das obrigações assumidas pela parte contratada.

A monografia buscou tratar, em particular, dos entraves surgidos em função de não obtenção de liberações de responsabilidade da contratante. Quanto às hipóteses levantadas por esta monografia, pode-se concluir que:

- a) ocorreram mudanças de paradigmas no setor da construção civil, inclusive no segmento de construção pesada, oriundas de transformações econômicas, da globalização dos mercados e do acesso ao crédito bancário, até recentemente com maior facilidade. Isso tem exigido das empreiteiras o aperfeiçoamento das relações contratuais quando atuam no setor privado. Na legislação brasileira, os princípios da autonomia da vontade, da força obrigatória, e da relatividade dos efeitos do contrato, sofreram alterações, visto a necessária boa-fé que deve estar presente no decurso de todas as relações contratuais e, ainda, principalmente, pelo disposto no art. 421 do Código Civil, que preceitua a liberdade de contratar nos limites e de acordo com a função social do contrato.

- b) as negociações preliminares, a proposta e a aceitação dos termos finais podem ser consideradas como etapas necessárias à formação válida dos contratos, pois a sua ausência dificulta a aproximação das partes contratantes. Cabe ressaltar, que a importância destas fases pré-contratuais pode ser imperceptível, porém, estarão quase sempre investidas de claras demonstrações das vontades das partes contratantes com a celebração do futuro contrato.
- c) é possível o contratante pleitear a intervenção judicial nos contratos privados com base em acontecimentos supervenientes, extraordinários e imprevisíveis, que onerem excessivamente a obrigação assumida contratualmente. Tal hipótese é suscitada pela parte pretensamente credora com base na teoria da onerosidade excessiva, que terá como objeto um contrato de execução continuada e como objetivo a recuperação do equilíbrio contratual, sendo a resolução do contrato um instrumento a ser utilizado apenas quando se verificar a inaplicabilidade da revisão contratual.

A apresentação de caso promoveu uma reflexão pautada no conjunto referencial de informações desenvolvidas da monografia, principalmente sob a óptica da parte contratada, ou seja, do empreiteiro, sem deixar de abordar a posição do contratante, ou seja, a concessionária privada de rodovias.

Através da discussão do caso, pode-se constatar que o processo de reivindicação do equilíbrio econômico-financeiro contratual pode ser exitoso para a contratada, quando a concessionária, na posição de contratante, assume obrigações de promover a liberação de frentes de trabalho, seja por meio da obtenção de licenças, alvarás e aprovações, seja pela remoção de interferências ou acesso a locais necessários ao atendimento do cronograma físico de atividades estipulado no contrato. Caberá a ambas as partes tomar os devidos cuidados para documentar técnica e juridicamente no intuito de instruir a negociação do eventual pleito.

Em suma, a principal conclusão é que o equilíbrio econômico-financeiro ao longo do relacionamento contratual em obras de concessionárias privadas de rodovias é possível, desde que haja: (1) domínio do contrato pelo seu gestor com o devido apoio jurídico; (2) prática eficaz da administração do contrato, por meio de esforço

coletivo, consciente e motivado; (3) interlocutor da contratante com engajamento, disposição, preparo e, sobretudo, poderes suficientes para decidir com bom senso.

Cumprе destacar que o tema abordado é complexo e amplo, ensejando diversos entendimentos e reflexões, tanto do ponto de vista técnico como jurídico. A presente monografia não pretende de forma alguma exaurir a discussão do tema, mas sim suscitá-lo para que outras abordagens sejam trazidas de sorte que a reduzir situações onde contratante e contratado tenham visões antagônicas sobre eventuais dificuldades enfrentadas na obra.

Como pesquisas futuras, podem ser analisadas a visão do contratante diante aos pleitos, as ações implementadas no gerenciamento da obra de tal modo a minimizar questionamentos por quaisquer das partes ou, ainda, a formatação de propostas e modelagem contratual de serviços de empreitada global com vistas a tratar de futuras reivindicações de equilíbrio econômico-financeiro por parte do contratado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Antônio Carlos Cintra. ***Licitação e contrato administrativo: estudos, pareceres e comentários***. Belo Horizonte: Fórum, 2006a.

_____. ***Referencial jurídico para orientar a ação do gerente***. São Paulo. Centro de Estudos sobre Licitações e Contratos – CELC, 30 nov. 2006. Entrevista exclusiva concedida a Roberto Ricardino. São Paulo, 2006b.

BRASIL. Código civil e legislação civil em vigor. Theotonio Negrão e José Roberto Ferreira Gouvêa. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL, Decreto-Lei n.º 4.657 de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 10 de out.2008.

BRASIL, Lei n.º 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARMONA, Alberto Carlos. ***Arbitragem e Processo***: Um comentário à Lei nº 9.307/96. 2ª ed., São Paulo: ed. Atlas, 2004.

DAIBERT, Jefferson. ***Dos Contratos***. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1980.

DINIZ, Maria Helena. ***Tratado teórico e prático dos contratos***. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

_____. ***Código Civil anotado***. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DONNINI, Rogério Ferraz. ***A revisão dos contratos no Código Civil e no Código de Defesa do Consumidor***. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FONSECA, Arnaldo Medeiros da. ***Caso fortuito e teoria da imprevisão***. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1958.

FRISBY, Thomas N. ***How to survive (and prosper) in construction***. Kingston (USA): R. S. Means, 1990.

GOMES, Orlando. **Contratos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro, volume III: contratos e atos unilaterais**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, Renata F. S. **Equilíbrio econômico financeiro contratual: no direito administrativo e no direito civil**. 1ª ed., São Paulo: ed. Del Rey, 2007

LISBOA, Roberto Senise. **Manual elementar de direito civil**. 2 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito de Construir**. 3ª ed. refundida. São Paulo: ed. Revista dos Tribunais, 1979.

PAIVA, Alfredo de Almeida. **Aspectos do Contrato de Empreitada**. 2ª ed. Revisada. Rio de Janeiro: ed. Forense, 1997.

PEDROSA, Verônica de Andrade; **Reivindicações em contratos de empreitada no Brasil**. São Paulo, 1994 Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil: Contratos**. 11 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

REALE, Miguel. **Visão geral do projeto do Código Civil**. São Paulo: RT, v. 752, jun 1998, 22-30 p.

RICARDINO, R. **Administração de Contrato em Projetos de Construção Pesada no Brasil: Um Estudo da Interface com o Processo de Análise de Risco**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RODRIGUES JUNIOR, Otavio Luiz. **Revisão judicial dos contratos: autonomia da vontade e teoria da imprevisão**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPAIO, Rogério Marrone de Castro. **Direito Civil: contratos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Direito Civil: contratos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. ***O contrato e seus princípios***. Rio de Janeiro: Aide. 1993.

VENOSA, Sílvio de Salvo. ***Teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos***. V II. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____.Direito Civil: ***Teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANA, Marco Aurélio S. ***Curso de direito civil brasileiro: direito das obrigações II: contratos, declarações unilaterais de vontade, obrigações por atos ilícitos***. Belo Horizonte: Del Rey, 1996.

WALD, Arnold. ***Curso de direito civil brasileiro: obrigações e contratos***. 14. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AZEVEDO, Villaca Álvaro. **Teoria geral dos contratos típicos e atípicos**. São Paulo: ed. Atlas, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Atualização de Humberto Theodoro Júnior. 25. ed. Rio de Janeiro. Forense, 2002.

OLIVEIRA, R. G. **Avaliação do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão de rodovias**. São Paulo: FIPE/USP, 2001.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos: Guia PMBOK – Terceira edição**. Newtown Square (USA): Project Management Institute, 2004.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Construction extension to the PMBOK guide third edition: PMBOK – Second Edition**. Newtown Square (USA): Project Management Institute, 2007.

PEDROSA, V. A. **Reivindicações em contratos de empreitada no Brasil** – São Paulo, EPUSP, 1994 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/124, 20p.).

MARTINELLI, D. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1. ed. 1998.

RODRIGUES, Sílvio. **Direito civil – dos contratos e das declarações unilaterais de vontade**, v. 3, São Paulo: Saraiva, 23. ed. 1995.

ROCHA LIMA JR., João. **Gerenciamento na Construção Civil – Uma abordagem sistêmica**. São Paulo, EPUSP, 1988 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, 47p.).

_____. **Qualidade do empreendimento na Construção Civil – Inovação e competitividade**. São Paulo, EPUSP, 1995 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia Civil, BT/PCC/144, 44 p.).

ROCHA, Renê Marcelo. **Gerenciamento dos riscos: uma abordagem de processos e práticas para aplicação junto às empreiteiras de obras públicas de infra-estrutura urbana no município de São Paulo**. 2005. 236 f. dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

YAZBEK, Jorge Arnaldo Curi. **PMO (Project Management Office): estudo de aplicação para empresas construtoras de obras de infra-estrutura**. 2005. 200 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.