



A cada ano são investidos bilhões de reais em realização de obras públicas, e a Administração Pública é cobrada pela sociedade por resultados rápidos, a um baixo custo e com qualidade. Porém, constantes irregularidades investigadas pelos órgãos de controle geram preocupação e medo nos gestores e contratados, causando o chamado “apagão da caneta”. Com objetivo de desmistificar a gestão de contratos e trazer mais tranquilidade nas tomadas de decisão, este livro apresenta as melhores práticas gerenciais aplicadas na gestão contratual, perfeitamente alinhadas com a doutrina e a jurisprudência. Para isso, são utilizados exemplos práticos, demonstrando de maneira simples e objetiva soluções para os problemas mais comuns enfrentados, como análise de reequilíbrio econômico-financeiro, ajustes de cronograma de execução, reajustamentos, acréscimo de serviços e outros mais.

ANDRÉ KUHN

CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS

UMA VISÃO GERENCIAL

Prefácio

Tarcísio Gomes de Freitas

Área específica

DIREITO ADMINISTRATIVO.

Áreas afins

DIREITO ADMINISTRATIVO; GESTÃO PÚBLICA;
GESTÃO DE CUSTOS; GESTÃO DE CONTRATOS
PÚBLICOS; GESTÃO DE PROJETOS.

Público-alvo/consumidores

GESTORES PÚBLICOS, FISCAIS DE CONTRATOS
PÚBLICOS, ENGENHEIROS, ADVOGADOS,
EMPREITEIROS E PROJETISTAS QUE ATUAM COM
LICITAÇÕES E CONTRATOS.

FORMATO: 14,5 × 21,5 cm

CÓDIGO: 10003258

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

K96c

Kuhn, André

Contratos de obras públicas: uma visão gerencial / André Kuhn. - Belo Horizonte : Fórum, 2022.

190p. ; 14,5cm x 21,5cm.

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-5518-349-8

1. Direito Administrativo. 2. Gestão Pública. 3. Gestão de Custos. 4. Gestão de Contratos Públicos. 5. Gestão de Projetos. I. Título.

2022-718

CDD 341.3

CDU 342.9

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior - CRB-8/9949

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

KUHN, André. *Contratos de obras públicas: uma visão gerencial*. Belo Horizonte: Fórum, 2022. 190p. ISBN 978-65-5518-349-8.

André Kuhn

Certificado por notório saber em Engenharia de Custos pelo IBEC/ICEC; Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense; Graduado em Engenharia de Fortificação e Construção pelo Instituto Militar de Engenharia; Consultor do Instituto Protege; Coordenador do Comitê de Governança das Estatais da Rede Governança Brasil; Palestrante sobre Licitações e Contratos; Professor de Pós-Graduação do Ibmec; e Diretor Presidente da VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

PREFÁCIO

Tarcísio Gomes de Freitas	15
--	----

CAPÍTULO I19

1.1	Introdução.....	19
1.2	A importância dos conceitos legais.....	20
1.3	Os cuidados começam no edital de licitação.....	21
1.4	A importância dos conhecimentos técnicos e gerenciais.....	22
1.5	A proposta de trabalho.....	23

CAPÍTULO II

FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS25

2.1	Introdução à gestão de projetos.....	25
2.2	Gerenciamento de escopo.....	27
2.2.1	Como definir uma estrutura analítica de projetos – EAP.....	27
2.2.2	O gerenciamento do escopo e o controle de suas alterações.....	30
2.2.3	Outros elementos do gerenciamento do escopo.....	31
2.2.4	Benefícios para o projeto.....	32
2.3	Gerenciamento do tempo.....	32
2.3.1	A elaboração do cronograma.....	33
2.3.2	A duração das atividades.....	34
2.3.3	A relação de dependência entre atividades.....	34
2.3.4	Caminho crítico e folgas das atividades.....	37
2.3.5	Como elaborar uma rede de planejamento.....	41
2.3.6	Cálculo de um diagrama de rede em setas.....	41
2.3.7	Cálculo de um diagrama de rede em nós.....	51
2.3.8	Aplicação dos conceitos de diagrama em redes.....	57
2.3.9	Técnicas para redução de prazos de execução.....	57
2.3.10	A importância da gestão do tempo nos contratos de obras.....	59
2.4	Gerenciamento de custo.....	59
2.4.1	Análise de viabilidade econômica no início do projeto.....	60
2.4.2	Principais conceitos para o estudo de viabilidade.....	60
2.4.3	Classificação de custos.....	67
2.4.4	A composição dos custos diretos.....	68
2.4.5	A composição dos custos indiretos.....	77
2.4.6	Nível de precisão e risco nas estimativas de custos.....	81
2.5	Análise de riscos do empreendimento.....	81
2.6	Ferramentas de controle.....	90

CAPÍTULO III

ASPECTOS DA LICITAÇÃO QUE AFETAM O CONTRATO103

3.1	Objetivos da licitação.....	103
3.2	O princípio da igualdade.....	104
3.3	Sequência para licitar.....	106
3.4	A participação de consórcios.....	107
3.5	Projeto básico x projeto executivo.....	108
3.6	A importância do orçamento de referência.....	110
3.7	A análise das propostas de preços.....	113
3.8	A importância do BDI na elaboração e análise de propostas.....	117
3.9	O preço inexequível.....	118

3.10	Diferença entre sobrepreço e superfaturamento.....	119
3.11	O jogo de planilhas.....	120
3.12	A definição do regime de execução.....	125
3.13	Preço global x preço unitário.....	126
3.14	Preço global x empreitada integral.....	128
3.15	Preço global x contratação integrada.....	128
3.16	Projeto básico x anteprojeto.....	130
3.17	Contratação integrada x contratação semi-integrada.....	131
3.18	A matriz de riscos.....	132
3.19	As condições de habilitação dos licitantes.....	134
3.20	O prazo de validade da proposta.....	136
3.21	Dispensa x inexigibilidade de licitação.....	137
3.22	A aplicabilidade do pregão em obras e serviços de engenharia.....	138

CAPÍTULO IV

A GESTÃO DOS CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS.....		141
4.1	Introdução à gestão de contratos.....	141
4.2	O contrato público.....	143
4.3	O objeto do contrato.....	144
4.4	O preço e as condições de pagamento.....	146
4.5	As garantias contratuais.....	147
4.6	Os prazos de execução e vigência.....	148
4.7	A prorrogação contratual.....	150
4.8	Responsabilidades e penalidades cabíveis.....	152
4.9	Formalização e alteração dos contratos.....	155
4.10	A execução dos contratos.....	156
4.11	A rescisão contratual.....	158
4.12	O planejamento orçamentário.....	159
4.13	Aumento de quantitativos na empreitada por preço global.....	161
4.14	Critério de quantificação de serviços.....	162
4.15	O cálculo do reajustamento.....	164
4.16	A análise de reequilíbrio econômico-financeiro.....	168
4.17	A manutenção do desconto global.....	170

CAPÍTULO V

ESTUDOS DE CASO.....		175
5.1	Reajustamento, mudança de especificação e de regime de execução.....	175
5.2	Aditivos contratuais em empreitada por preço global.....	178
5.3	Aditivos contratuais em contratação integrada.....	180
5.4	Pleitos por atraso de execução e acréscimos de custos de canteiros.....	182
5.5	Responsabilização por patologias encontradas em obras públicas..	183
5.6	Subcontratação e custos administrativos por dilação de prazo.....	185

REFERÊNCIAS.....		187
------------------	--	-----