



GESTÃO DA CONSTRUÇÃO E COMPETITIVIDADE



AICCOPN
Associação dos Industriais da Construção
Civil e Obras Públicas

CICLO DE WORKSHOPS R.U.-I.S. | 2021

WORKSHOP 3 | Gestão de Contratos na Construção

26 NOVEMBRO

Financiada por



AICCOPN

Associação dos Industriais da Construção
Civil e Obras Públicas

GESTÃO DE
CONTRATOS NA
CONSTRUÇÃO

MÁRIO BABO

APRESENTAÇÃO

MÁRIO BABO



PERCURSO ACADÉMICO:

- Eng. Civil (FEUP)
- PG Direcção Empresas Construção (EGP)
- Gestão de Contratos FIDIC

EXP. PROFISSIONAL:

- Planeamento & Controlo Custos
- Gestão de Compras & Logística
- Gestão Contratual
- Portugal, Angola, Moçambique, Zâmbia, Burundi...

APRESENTAÇÃO

OUTRAS COMPETÊNCIAS:

- Adepto FCP
- Pai de 2 rapazes
- Bricoleiro nas horas vagas



AUDIÊNCIA



1

O QUE É UM
CONTRATO?

2

TIPOS E
TIPOLOGIAS DE
CONTRATOS
CONSTRUÇÃO

3

GESTÃO
CONTRATUAL

4

DISPUTAS
CONTRATUAIS
(COMO EVITAR)

5

RECLAMAÇÕES

6

PAPEL DO
DIRECTOR
OBRA /GESTOR
PROJETO

7

REVISÃO DE
PREÇOS

AGENDA



?

Quem tem a maior rentabilidade num projecto de construção?

A: O Dono de Obra
/Promotor

B: O Construtor

C: O Projetista

D: A Fiscalização



?

Quem tem a maior rentabilidade num projecto de construção?

E: O Advogado



?

Quem tem a maior rentabilidade num projecto de construção?

E: O Advogado

F: As Finanças

CONTRATOS CONSTRUÇÃO

1. O que é um contrato? Para que serve?

2. Conteúdos (chave) dos Contratos

3. Contratos de Preço Fixo /Valor Global

4. Contratos Série de Preços

5. Contratos Custos Reembolsáveis

6. Contratos Tempo & Material



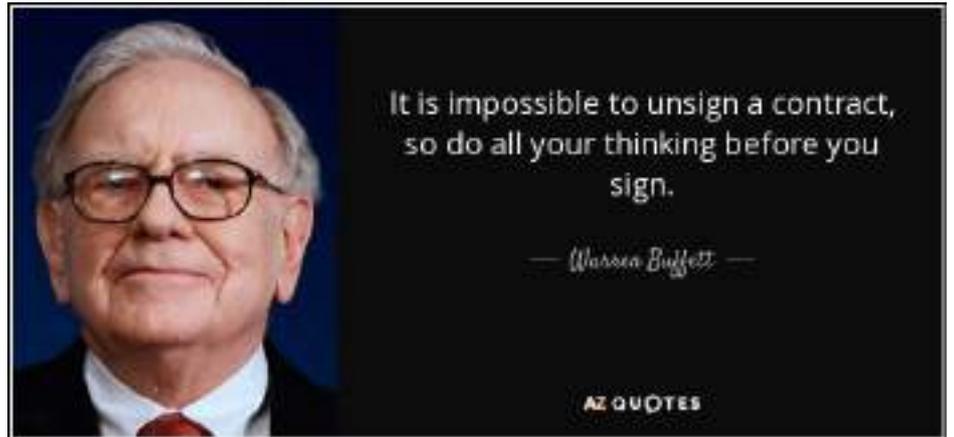
O que é um
Contrato?
Para que serve?

slido
010555



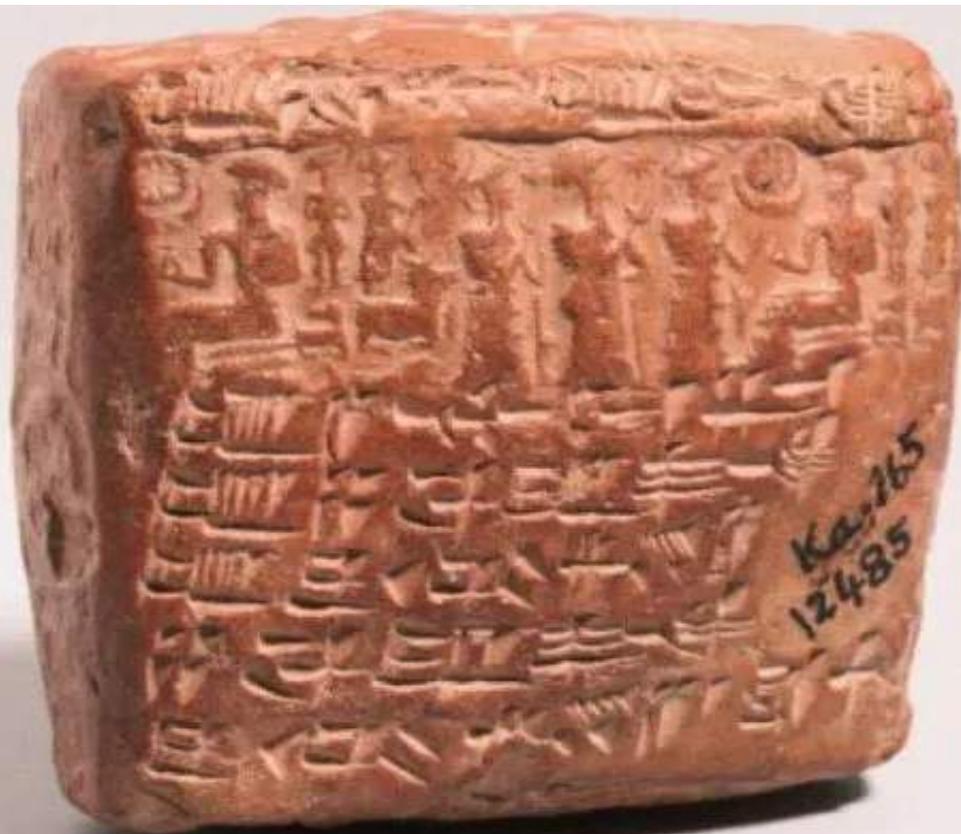
DEFINIÇÃO DE CONTRATO

“Contrato é o acordo por que duas ou mais partes transferem entre si algum direito, ou se sujeitam a alguma obrigação”



PROPÓSITO DO CONTRATO





CONTRATOS CONSTRUÇÃO

1. O que é um contrato? Para que serve?

2. Conteúdos (chave) dos Contratos

3. Contratos de Preço Fixo /Valor Global

4. Contratos Série de Preços

5. Contratos Custos Reembolsáveis

6. Contratos Tempo & Material





CONTEÚDOS CHAVE DOS CONTRATOS

slido

010555



-
- Âmbito
 - Preço
 - Cond. Pagamento
 - Alterações
 - Prazos e milestones
 - Sequência
 - Penalidades
 - Garantias (boa execução)
 - Garantias bancárias
 - Comunicações /Notificações
 - Disputas
 - Seguros
 - Motivos para Rescisão
 - (...)



CONTRATOS CONSTRUÇÃO

1. O que é um contrato? Para que serve?
2. Conteúdos (chave) dos Contratos
3. Contratos de Preço Fixo /Valor Global
4. Contratos Série de Preços
5. Contratos Custos Reembolsáveis
6. Contratos Tempo & Material



CONTRATOS DE PREÇO FIXO /VALOR GLOBAL



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

PRÓS E CONTRAS

- Apresentam risco tanto para o Dono de Obra quanto para o Construtor se o âmbito e entregáveis não estiverem bem definidos
- A margem do Construtor é consumido à medida que se compromete a cumprir requisitos à posteriori do Dono de Obra.
- O Dono de Obra pode ter que pagar mais por solicitações de alterações quando o Construtor não está disponível a aceitar o que, na sua óptica, está fora do âmbito contratado.



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO



PREÇO FIXO C/ COMPONENTE VARIÁVEL

24

CONTRATOS CONSTRUÇÃO

1. O que é um contrato? Para que serve?
2. Conteúdos (chave) dos Contratos
3. Contratos de Preço Fixo /Valor Global
4. Contratos Série de Preços
5. Contratos Custos Reembolsáveis
6. Contratos Tempo & Material



CONTRATOS SÉRIE DE PREÇOS



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

CONTRATOS CONSTRUÇÃO

1. O que é um contrato? Para que serve?
2. Conteúdos (chave) dos Contratos
3. Contratos de Preço Fixo /Valor Global
4. Contratos Série de Preços
5. Contratos Custos Reembolsáveis
6. Contratos Tempo & Material



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

CONTRATOS CUSTOS REEMBOLSÁVEIS (OPEN BOOK)



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

PRÓS E CONTRAS

- A vantagem deste tipo de contrato para o Dono de Obra é a flexibilidade do âmbito e as mudanças podem ser feitas facilmente na empreitada já em curso
- Um problema com este tipo de contrato é o facto do Construtor, nalguns casos, ter pouco incentivo para ser eficiente e produtivo e concluir o trabalho rapidamente.
- Este tipo de contrato é usado com maior frequência quando há muita incerteza associada ao âmbito, pormenores e entregáveis.



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO



TIPOS DE CONTRATOS DE CUSTO REEMBOLSÁVEL

Custo + Comissão (%)

Custo + Honorários (vg)

Custo + Bónus (%)



CUSTO + COMISSÃO (%)

Aqui o Construtor é reembolsado pelos custos incorridos /aprovados, mais uma taxa que é calculada como uma percentagem dos custos.

Não há incentivo para o Construtor concluir o trabalho rapidamente.



CUSTO + HONORÁRIOS (VG)

Aqui, todas as despesas incorridas são reembolsadas acrescidas de uma taxa fixa no final do contrato. A taxa fixa é como o Construtor obtém seu lucro.

O objetivo da taxa fixa é incentivar o Construtor a concluir o trabalho o mais rápido (e eficiente) possível

32



CUSTO + BÓNUS (%)

Aqui, todas as despesas permitidas são reembolsadas, acrescidas de uma taxa de incentivo no caso de atingir desempenhos especificados no contrato.

A taxa de incentivo é projetada para encorajar o aumento do desempenho de custo por parte do Construtor. Existe o potencial de economia do Dono de Obra e do Construtor se os critérios de desempenho são excedidos.

33

CONTRATOS CONSTRUÇÃO

1. O que é um contrato? Para que serve?

2. Conteúdos (chave) dos Contratos

3. Contratos de Preço Fixo /Valor Global

4. Contratos Série de Preços

5. Contratos Custos Reembolsáveis

6. Contratos Tempo & Material



CONTRATOS TEMPO & MATERIAL



PRÓS E CONTRAS

- Tempo e materiais são as variáveis num contrato de construção em que o Dono de Obra concorda em pagar ao Construtor com base nas horas de trabalho realizada, e nos materiais usados na construção (acrescido da margem do Construtor);
- Conferem um maior risco ao comprador devido à indefinição do valor final a pagar pelo serviço;
- Útil se não existir um projecto /caderno encargos detalhado;
- É também comum quando o prestador original abandona a empreitada e outro prestador tem de continuar /concluir o trabalho reparar quaisquer danos causados poro primeiro empreiteiro



Alguns contratos de tempo e materiais também têm um preço máximo garantido, que coloca um limite máximo sobre o que o Construtor pode cobrar, mas também permite ao Dono de Obra pagar um valor menor se o trabalho for concluído mais rapidamente.

TIPOLOGIAS (FORMAS) DE CONTRATOS CONSTRUÇÃO





VANTAGENS DAS TIPOLOGIAS DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

38



ADMINISTRAÇÃO CONTRATOS VS GESTÃO CONTRATUAL



ADMINISTRAÇÃO CONTRATOS



GESTÃO DE CONTRATOS



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

42

COMPONENTES DA GESTÃO DE CONTRATOS

PRINCIPAIS CAUSAS DOS CONFLITOS CONTRATUAIS NA CONSTRUÇÃO

slido

010555



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

- I. Projectos incompletos /mal executados
- II. Contratos mal redigidos
- III. Desequilíbrio na repartição do risco entre as partes
- IV. Fraco envolvimento por parte do Dono de Obra
- V. Prazos demasiado exigentes /irrealistas
- VI. Postura da Fiscalização /Consultor Técnico
- VII. Falhas de comunicação



EVITAR CONFLITOS E DISPUTAS CONTRATUAIS - ESTRATÉGIAS



ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados
3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais
4. Gestão activa do Plano Trabalhos
5. Gestão da Informação
6. Comunicação e coordenação eficaz
7. Implementar sistemas gestão contratual



PREPARAÇÃO



ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados

3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais

4. Gestão activa do Plano Trabalhos

5. Gestão da Informação

6. Comunicação e coordenação eficaz

7. Implementar sistemas gestão contratual



AUTOS DE MEDIÇÃO /FACTURAÇÃO CORRECTOS E DETALHADOS



ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados

3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais

4. Gestão activa do Plano Trabalhos

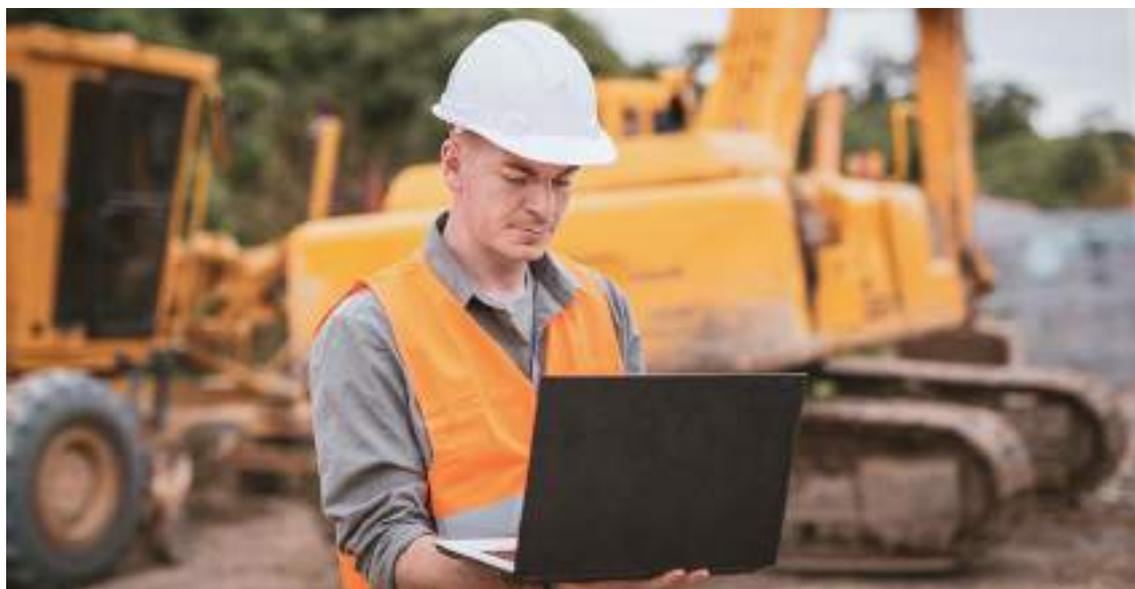
5. Gestão da Informação

6. Comunicação e coordenação eficaz

7. Implementar sistemas gestão contratual



GESTÃO DE ALTERAÇÕES E TRABALHOS ADICIONAIS



ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados

3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais

4. Gestão activa do Plano Trabalhos

5. Gestão documental

6. Comunicação e coordenação eficaz

7. Implementar sistemas gestão contratual



GESTÃO (PRO)ACTIVA DO PLANO TRABALHOS



ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados

3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais

4. Gestão activa do Plano Trabalhos

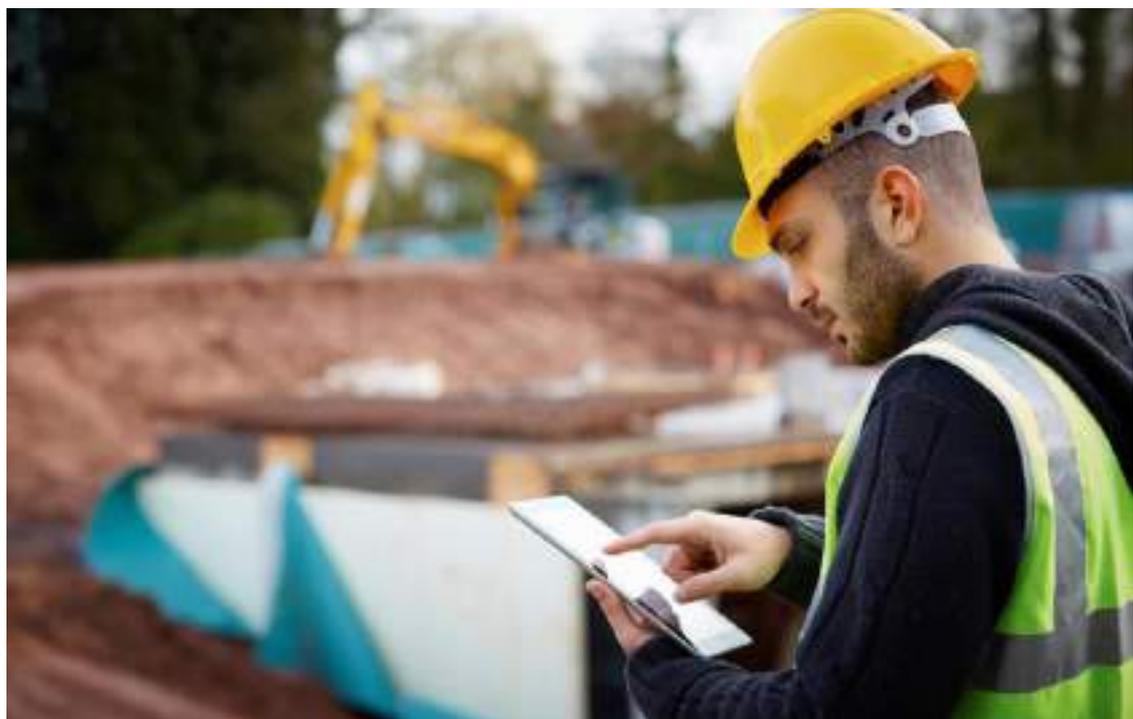
5. Gestão da Informação

6. Comunicação e coordenação eficaz

7. Implementar sistemas gestão contratual



GESTÃO DA INFORMAÇÃO



ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados

3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais

4. Gestão activa do Plano Trabalhos

5. Gestão documental

6. Comunicação e coordenação eficaz

7. Implementar sistemas gestão contratual



COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO EFICAZ



DATA COMUNICAÇÕES E NOTIFICAÇÕES (ART. 469º CCP)



MEIO DE COMUNICAÇÃO	DATA
Correio Electrónico	Data da Expedição
Fax	Data do Relatório de Transmissão bem sucedida
Correio Registado	Data indicada pelos serviços postais
Correio Registado com Aviso de Recepção	Data da assinatura do Aviso de Recepção

FORMALIZAÇÃO



Segundo o CCP, devem ser formalizados em auto:

- O exercício dos poderes de fiscalização (auto, relatório ou livro próprio) (305.º);
- A consignação dos trabalhos (359.º)
- A entrega ao dono de obra pelo empreiteiro de bens com valor histórico, paleontológico, arqueológico, arquitectónico, linguístico documental, artístico, social, industrial ou técnico encontrados no decurso da execução da obra; (364.º)
- A suspensão dos trabalhos, independentemente do seu fundamento (369.º);
- A medição dos trabalhos (388.º);
- A recepção provisória dos trabalhos (394.º e 395.º);
- A recepção definitiva dos trabalhos (398.º);

ESTRATÉGIAS P/ EVITAR DISPUTAS CONTRATUAIS

1. Preparação

2. Autos e facturas precisos e detalhados

3. Gestão de alterações e Trab. Adicionais

4. Gestão activa do Plano Trabalhos

5. Gestão documental

6. Comunicação e coordenação eficaz

7. Implementar sistemas gestão contratual



IMPLEMENTAR PROCESSOS E FERRAMENTAS DE MONITORIZAÇÃO E GESTÃO CONTRATUAL

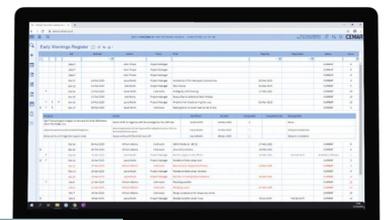




aconex



GenieBelt



CEMAR
contract management

PROCORE

ASITE
Get to it



?

Qual a principal função do Gestor de Contratos?

A: Garantir que a fonte dos contratos é Arial 11

B: Confirmar que os contratos estão assinados

C: Memorizar as cláusulas dos contratos

D: Assegurar o cumprimento das condições de contrato



?

Qual a principal função do Gestor de Contratos?

A: Garantir que a fonte dos contratos é Arial 11

B: Confirmar que os contratos estão assinados

C: Memorizar as cláusulas dos contratos

D: Assegurar o cumprimento das condições de contrato

GESTÃO DE RECLAMAÇÕES E CONFLITOS CONTRATUAIS



RECLAMAÇÕES EM CONTRATOS DE CONSTRUÇÃO



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

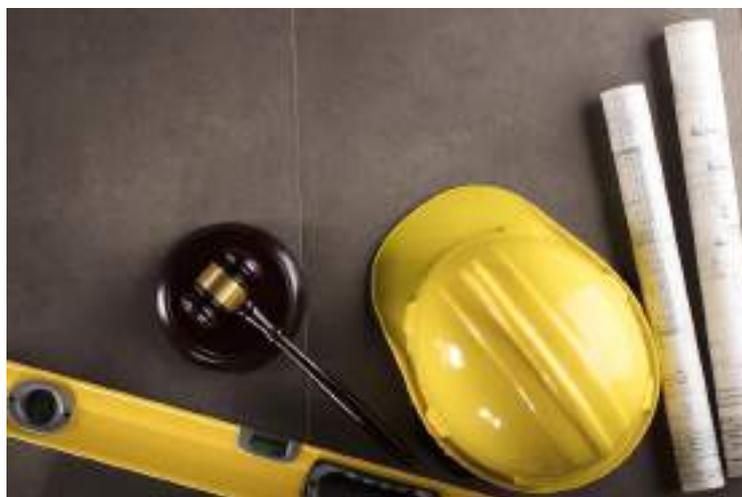
RECLAMAÇÕES (ART. 345º CCP)

REGRA: O Empreiteiro tem direito a reclamar/apresentar reservas relativamente a eventos formalizados em auto



Comunicação da Reclamação

- A reclamação pode ser anotada no próprio auto ou;
- Apresentada no prazo de 10 dias de calendário a contar da notificação do mesmo ao empreiteiro.
- Se anotadas no próprio auto, podem limitar-se a um enunciado genérico, podendo o Empreiteiro apresentar por escrito uma exposição fundamentada, no prazo de 15 dias de calendário.



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

RECLAMAÇÕES (ART. 345° CCP)



Decisão e Notificação da Reclamação

O DO decide e notifica no prazo de 15 dias de calendário a contar da:

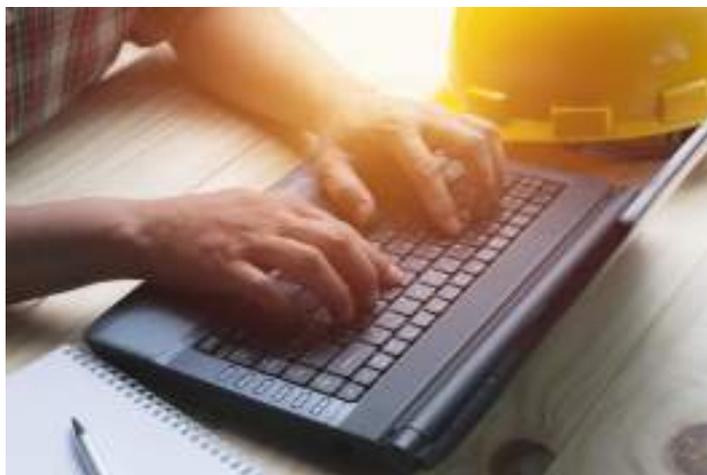
- Data de assinatura do auto ou;
- Entrega da reclamação ou;
- Entrega da exposição escrita

Silêncio do DO = aceitação tácita

Nota: Dias de calendário

PREPARAR /REDIGIR UMA RECLAMAÇÃO CONTRATUAL

- I. Sumário Executivo
- II. Introdução ao Tema
- III. Enquadramento Contratual
- IV. Planeamento VS Cond.Actuais
- V. Impactos
- VI. Quantificação das compensações
- VII. Declaração Formal das reivindicações
- VIII. Anexos





SUMÁRIO EXECUTIVO



INTRODUÇÃO AO TEMA



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

ENQUADRAMENTO CONTRATUAL

74



PROJECTO /PLANEAMENTO

75



CONDIÇÕES ACTUAIS



IMPACTOS



GESTÃO DE CONTRATOS NA CONSTRUÇÃO

QUANTIFICAÇÃO DAS COMPENSAÇÕES

78



DECLARAÇÃO FORMAL DAS REIVINDICAÇÕES

79



ANEXOS

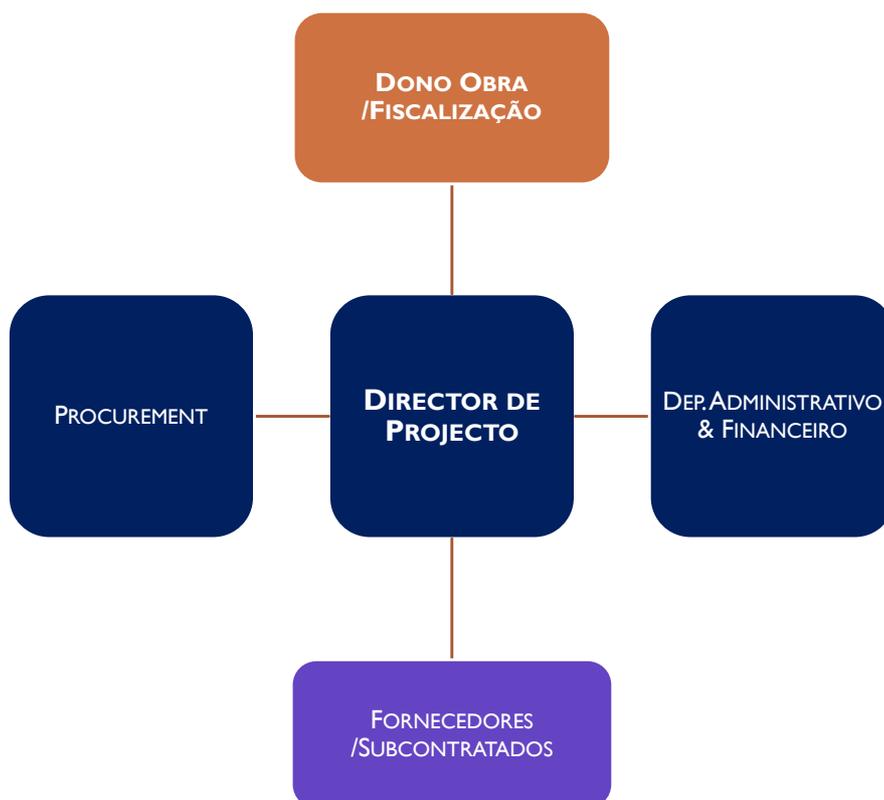
80



O DIRECTOR DE OBRA /PRODUÇÃO E A GESTÃO CONTRATUAL



PAPEL DO DIRECTOR DE PROJECTO NA GESTÃO CONTRATUAL



A CRUZ DO DIRECTOR DE PROJECTO





CICLO DE VIDA DE UM CONTRATO





PROCUREMENT

- I. Especificações + Plano Necessidades
- II. Seleccionar e contactar fornecedores /subcontratados
- III. Verificar nível de interesse + NDA
- IV. Definir método de avaliação de propostas
- V. Clarificações, esclarecimentos e variantes
- VI. Avaliação e negociação
- VII. Seleccionar fornecedores para BAFO (*Best and Final Offer*)
- VIII. KYTP (*Know your Third Party*)
- IX. Seleccionar proposta



NEGOCIAÇÃO

- I. Partilhar minuta contrato (Cond. Gerais + Cond. Particulares)
- II. Considerar /Rever T&C propostos pelo fornecedor
- III. Preparar estratégia de negociação (3 cenários)
- IV. Repetir o processo com o 2º fornecedor (caso seja necessário)
- V. Preparar um resumo das condições negociadas p/ efeitos de aprovação interna
- VI. Notificar formalmente o fornecedor
- VII. Informar os restantes fornecedores



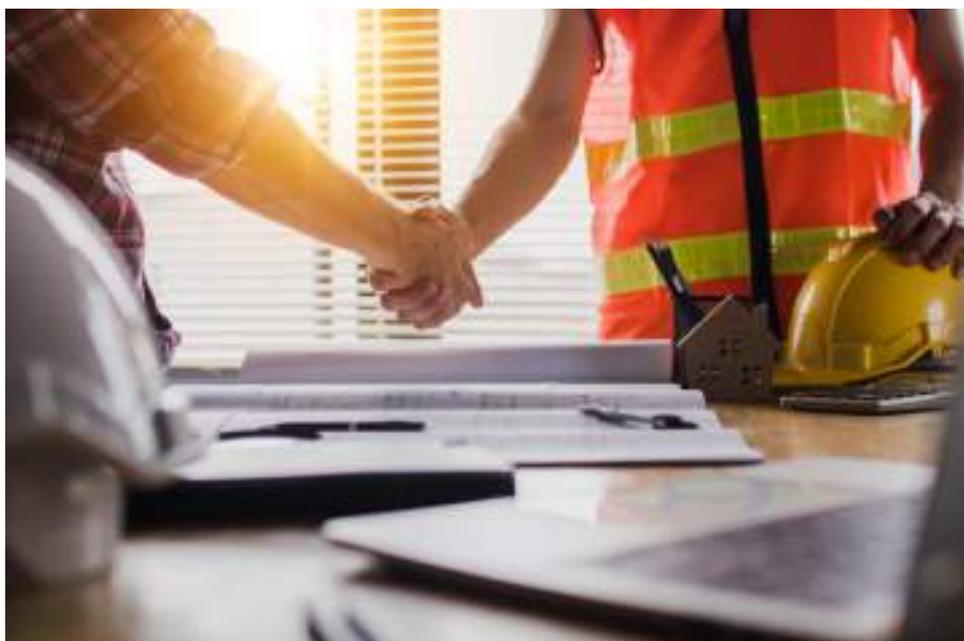
EXECUÇÃO

- I. Promover e organizar uma reunião de arranque
- II. Definir os intervenientes das partes
- III. Documentar assuntos a serem discutidos durante a execução
- IV. Incorporar alterações decorrentes da negociação
- V. **Registrar alterações /variações aos termos acordados (Aditamentos)**
- VI. Documentar e registar as lições aprendidas durante a execução



CONTROLAR ALTERAÇÕES (ADITAMENTOS)

- I. Discutir os motivos para as alterações e suas consequências
- II. Formular e acordar as condições das alterações e a sua implementação
- III. Obter aprovações e informar fornecedor /subcontratado
- IV. Actualizar todos os documentos contratuais relevantes
- V. Distribuir Aditamento e recolher assinaturas
- VI. Registrar o Aditamento



CONCLUSÃO

- I. Antecipar a conclusão dos trabalhos
- II. Manter e actualizar uma Punch-List de correções e trabalhos incompletos
- III. Partilhar a Punch-List com o fornecedor /subcontratado
- IV. Agendar uma reunião de fecho
- V. Comprometer o fornecedor e subcontratado com a resolução dos pendentes



OPERAÇÃO /GARANTIA

- I. Vistoria > Auto de Vistoria
- II. Autos de Recepção Provisória
- III. Prazo concedido ao subempreiteiro para proceder às modificações ou reparações
- IV. Condicionar Recepções Provisórias à Recepção Provisória da Empreitada (?)



REVISÃO DE PREÇOS

REVISÃO DE PREÇOS?



***Processo de examinar novamente os preços do orçamento de um projecto, devido a alterações dos preços de materiais, mão-de-obra e máquinas.
(Dicionário Eng. Civil)***

Revisão de preços nas empreitadas vai ser mais rápida, mas fica aquém das reivindicações do sector

Governo altera diploma de 2004, mas não inclui a possibilidade de actualizações extraordinárias de preço, como as decorrentes de fortes aumentos de matérias-primas.

Rosa Soares

11 de Agosto de 2021, 6:58

Receber alertas



94

REVISÃO DA REVISÃO DE PREÇOS

Decreto-Lei n° 73 /2021



DECRETO-LEI N° 73 /2021

“atualmente, o regime de revisão de preços das empreitadas de obras públicas e de obras particulares e das aquisições de bens e serviços encontra-se consagrado no Decreto-Lei n.º 6/2004, de 6 de janeiro”

(...)“face ao decurso do tempo desde a sua publicação e às novidades entretanto resultantes da evolução tecnológica no setor da construção, **este regime encontra-se hoje desadequado** face ao enquadramento legal vigente, carecendo da atualização”.

95



O QUE MUDA?



CLAUSULAS DE VARIAÇÃO DE PREÇOS MATERIAIS E/OU EQUIPAMENTOS



?

O que é um Aditamento ao Contrato?

A: Um atraso na assinatura

B: Uma alteração aos termos e condições iniciais

C: Uma inspecção do Ministério Público

D: Uma transferência de posições no contrato



?

O que é um Aditamento ao Contrato?

A: Um atraso na assinatura

B: Uma alteração aos termos e condições iniciais

C: Uma inspecção do Ministério Público

D: Uma transferência de posições no contrato





OBRIGADO PELA VOSSA
PARTICIPAÇÃO



AICCOPN

Associação dos Industriais da Construção
Civil e Obras Públicas

mariobabo@gmail.com

geral@increase-estimate.com