

FGV DIREITO SP
MESTRADO PROFISSIONAL EM DIREITO DOS NEGÓCIOS (TURMA 06)

**LINHA 4 AMARELA DO METRÔ DE SÃO PAULO –
CONTRATO EPC/TURNKEY – “TROPICALIZADO”: QUEM RESPONDE PELO CUSTO
ADICIONAL?**

Lisângela Cristina Jaqueto Sá Pereira da Silva

Projeto de pesquisa apresentado ao Mestrado
Profissional da FGV Direito SP, sob orientação
do Professor **Mario Engler Pinto Junior**

São Paulo
2018

1. Tema e objetivos

O objeto da pesquisa é verificar a adequação do modelo EPC/Engineering, Procurement and Construction/Turnkey¹, publicado pela FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils/Federação Internacional dos Engenheiros Construtores) para contratação pela Companhia do Metropolitano de São Paulo – METRÔ, das obras de construção da Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo – Lotes 1 e 2. A análise levará em conta sobretudo os efeitos da matriz de alocação de riscos adotada no caso concreto, na majoração do preço inicialmente definido para a obra, com ênfase especial para o risco geológico.

Para tanto, será realizado estudo de caso da execução das obras da **Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo – Lotes 1 e 2, Fase 1, e os dois contratos a eles vinculados** (nºs 4130121201 e 4130121202), por meio dos seguintes processos disponíveis ao público: (a) Arbitral: ICC – Case nº 15283/JRF (findo); (b) Ação anulatória de sentença arbitral: AREsp 1006756/SP (em andamento); (c) Execução nº 1003603-70.2014.8.26.0100, 43ª Vara Cível Central, Comarca de São Paulo (em andamento).

Os projetos de traçado da Linha 4-Amarela eram estudados desde 1968, recebendo, naquela ocasião, o nome de “Linha Sudeste-Sudoeste”. Apenas em 1995 a sua configuração atual foi divulgada e, em 2001, iniciou-se o certame licitatório (Concorrência Internacional) objetivando executar a obra. Para a construção da Linha 4 – Amarela, relativos aos três contratos² *turnkey* celebrados pela Companhia do Metropolitano de São Paulo – METRÔ com os Consórcios VIA AMARELA e LINHA AMARELA, o valor do financiamento pelo BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento foi de US\$ 1,552 bilhão.

¹ A nota introdutória *EPC-Turnkey Projects* (Silver Book), publicado pela FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils/Federação Internacional dos Engenheiros Construtores), diz claramente que esse livro não é adequado: “- Se não houver tempo ou informação suficiente para os licitantes analisarem e conferirem as exigências do Empregador ou para eles elaborarem seus próprios projetos, estudos de avaliação e estimativa de riscos (tomar particularmente em consideração as Subcláusulas 4.12 e 5.1); - Se a construção envolver substancial trabalho subterrâneo ou trabalho em outras áreas onde os licitantes não possam inspecionar; - Se o empregador pretender supervisionar de perto ou controlar o trabalho do Contratado, ou rever o máximo das plantas da obra; - Se a quantidade de cada pagamento por fase é determinado por um oficial ou outro intermediário”. **(Tradução livre). Texto original:** “These Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects are not suitable for use in the following circumstances: ○ If there is insufficient time or information for tenderers to scrutinise and check the Employer’s Requirements or for them to carry out their designs, risk assessment studies and estimating (taking particular account of Sub-Clauses 4.12 and 5.1); ○ If construction will involve substantial work underground or work in other areas which tenderers cannot inspect; ○ If the Employer intends to supervise closely or control the Contractor’s work, or to review most of the construction drawings; ○ If the amount of each interim payment is to be determined by an official or other intermediary.” Cf. *Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects. INTRODUCTORY NOTE TO FIRST EDITION*. Disponível em <http://www.khabexport.com/upload/Files/fidic-silver-book.pdf>. Acesso em 05/09/2018.

² A implantação da linha 4 - Amarela foi dividida em três lotes. O lote 1, também chamado de Paulista, abrange o poço de ventilação e saída de emergência VSE João Teodoro até a estação Fradique Coutinho (excetuada esta). O lote 2, chamado de Pinheiros, abrange a estação Fradique Coutinho (incluída esta) até a vala a céu aberto de acesso ao Pátio Vila Sônia. O lote 3 abrange a construção do Pátio de manobra e estacionamento de Vila Sônia.

O modelo *turnkey* foi escolhido por exigência do agente financeiro e encontra amparo legal para utilização no país no artigo 42, § 5º, da Lei 8666/93. É, via de regra, utilizado para projetos complexos, elaborados e realizados pelo empreiteiro, a preço fixo, com envolvimento reduzido do dono da obra. As condições para contratos “chaves na mão” (FIDIC – EPC/Turnkey – Silver Book) são amplamente utilizadas internacionalmente em milhares de projetos de construção; cuida-se, portanto, de um modelo testado, gerador de segurança jurídica, haja vista a diminuição de incertezas com o conteúdo contratual, elaborado por especialistas, abrangendo alocação de riscos para cada parte contratante, com eficiência (solução de problemas frequentes) e com diminuição de custos atinentes à negociação e gestão dos contratos. Ademais, nessas condições gerais são previstos mecanismos de prevenção de litígio e solução de controvérsias, em substituição à jurisdição.

A 1º de outubro de 2003, a Companhia do Metropolitano de São Paulo (METRÔ) e o Consórcio Via Amarela (CVA), integrado pelas sociedades CBPO Engenharia Ltda., Construtora OAS Ltda., Construtora Queiroz Galvão S/A, Construções e Comércio Camargo Corrêa S/A, Construtora Andrade Gutierrez S/A e Alstom Transport S/A celebraram os contratos³ para a implantação da Linha 4 – Amarela, que foram caracterizados pela decisão arbitral como *turnkey* diante dos deveres e responsabilidades atribuídos ao Contratado, sendo que o início dos trabalhos deu-se a 02 de setembro de 2004⁴. A estimativa de entrega da primeira fase era o final de 2007, diante da suspensão da licitação, em abril de 2003, pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Pouco tempo após a assinatura do contrato, o CVA teria constatado diferenças no perfil geológico de determinada área a ser escavada (trecho de aproximadamente quatro quilômetros, entre o Pátio Vila Sônia e a Estação Faria Lima) e apresentou um novo cronograma de trabalho, de sessenta (60) meses, com acréscimo de custo⁵ ao METRÔ. Essa proposta fora recusada pelo Contratante, que determinou a elaboração de outra, assecuratória do cumprimento do prazo original acordado (42 meses). O Contratado, atendendo ao pedido do METRÔ, sugeriu a modificação do método construtivo licitado para outro: de Shield (“tatução”) para NATM (‘New Austrian Tunnelling Method’ – conhecido como “túnel mineiro”), o que possibilitaria a abertura de novas frentes de ataque de execução dos serviços.

Ocorre que, de acordo com o CVA, essa mudança de metodologia de escavação também geraria custos adicionais não contemplados pelo contrato, o que ensejou disputa entre as partes.

³ Relativos aos Lotes 1 e 2; a eficácia fora fixada a partir de 29 de março de 2004.

⁴ Informação extraída do sítio https://www.wikizero.com/pt/Linha_4_do_Metr%C3%B4_de_S%C3%A3o_Paulo. Acesso em 09/09/2018.

⁵ O CVA fundou o seu pleito na mudança do perfil geológico que impediria a utilização do equipamento *Shield* orçado (a obra poderia ser executada com o equipamento TBM *Shield* EPB mais robusto, dotado de recursos adicionais, maior potência e, portanto, mais oneroso para o projeto, havendo acréscimo do prazo de execução, o que não foi aceito pelo METRÔ).

Conforme as normas contratuais, havendo disputa, as partes deveriam procurar resolvê-la por “consulta mútua”. E, “Se as partes deixarem de resolver tal disputa ou diferença por consulta mútua, então a questão em disputa deverá, em primeiro lugar, ser encaminhada por escrito por qualquer das partes ao Conselho de Revisão de Litígios (‘o Conselho’), com uma cópia à outra parte” (Contrato, Item 6 – Decisão sobre Litígios, das GCC, Subitem 6.1.1.).

Não houve no caso concreto consenso quanto a quem seria o responsável pelo pagamento do custo adicional e ao valor. Destarte, a controvérsia foi submetida pelo CVA à Junta de Revisão de Litígios (*Dispute Board*), que, após a abertura de conciliação⁶ - a audiência fora suspensa por cinco meses por causa do desmoronamento ocorrido na Estação Pinheiros – ao final, recomendou ao METRÔ, por unanimidade de seus membros, convocar o Contratado para examinar o orçamento apresentado com o objetivo de restaurar a equação econômico-financeira do contrato, decorrente do Projeto Básico Definitivo da solução alternativa adotada na construção da Linha 4-amarela.

O METRÔ, discordando da recomendação, requereu a abertura de procedimento arbitral, por entender que o CVA não faria jus ao reequilíbrio pleiteado, e o CVA aceitou a instauração da arbitragem. A sentença arbitral decretou a condenação do METRÔ, com o apontamento do valor que entendeu devido, sobrevindo a execução por quantia certa perante o Poder Judiciário.

Até o presente momento, a controvérsia não foi encerrada; existe ação anulatória da sentença arbitral em trâmite perante o Poder Judiciário.

Diante desse cenário, o escopo deste trabalho consiste em identificar, à luz do estudo de caso, o que deu certo e o que deu errado na obra da Linha 4 – Amarela do METRÔ de São Paulo, para que, com essa análise retrospectiva, possam ser verificadas as causas do custo adicional, do prazo acrescido, do acidente ocorrido na Estação Pinheiros e, a partir daí, formuladas recomendações de como agir e com que cautelas em futuras contratações (objetivo final deste trabalho).

2. Justificação da relevância prática e potencial inovador

No Brasil, grandes obras de infraestrutura não são concluídas no prazo ou dentro do orçamento contratado.

Nesse sentido, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) elaborou um estudo intitulado “Grandes obras paradas: como enfrentar o problema?”, de 2018, no qual aponta a existência de

⁶ Iniciada e suspensa no dia 10/01/2007. A audiência somente fora reiniciada no dia 29/06/2007 e encerrada nessa mesma data, em razão do acidente ocorrido no dia 12/01/2007 na obra da Estação Pinheiros.

2.797 obras paralisadas no Brasil, das quais 517 são do setor de infraestrutura⁷, sendo as principais causas: motivos técnicos; abandono pelas empresas e problemas orçamentários/financeiros.

O Governo Federal, por sua vez, pretende licitar concessões de rodovias no segundo semestre de 2018⁸, sob nova modelagem, alinhando os seus projetos com os órgãos de controle.

O risco subterrâneo de uma grande obra de infraestrutura, a depender do seu conhecimento, afeta diretamente o prazo *real* de execução e o preço *real* do contrato, o provável surgimento de disputas e o custo social decorrente do atraso da entrega de obra de infraestrutura e dos encargos econômicos que poderiam ser evitados com o adequado e eficiente planejamento.

O potencial inovador decorre das constatações fáticas e proposições teóricas resultantes do trabalho de investigação: a finalidade delas será a de orientar a prática jurídica ao entendimento de que a obra não deve parar; as controvérsias são inevitáveis, mas as disputas devem ser resolvidas ao longo da obra, sem solução de continuidade.

3. Familiaridade do pesquisador com o objeto da pesquisa

Ao longo de sua atividade profissional, a autora teve a oportunidade de constatar que as causas de atraso, paralisação ou rescisão de contratos de obras de infraestrutura são deficiências na elaboração do projeto básico/executivo, falhas na orçamentação, inadequação ou inexistência de critérios de aceitabilidade de preços unitários, inadequação ou inércia de providências administrativas para sanar interferências que possam provocar o atraso na obra, assimetria informacional.

Ademais, perante o Poder Judiciário, a autora destaca um caso de improcedência de pleito de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato, em que determinada empresa construtora buscava o ressarcimento pelo custo adicional incorrido decorrente de inversão de percentual de material escavado (solo em relação à rocha alterada – evento caracterizado pela contratada como

⁷ Informações extraídas do estudo “Grandes obras paradas: como enfrentar o problema?”, Confederação Nacional da Indústria (CNI). 2018. Disponível em <https://www.conjur.com.br/dl/estudo-cni-grandes-obras-paradas.pdf>. Acesso em 11/09/2018.

⁸ **FÓRUM DE INVESTIMENTOS BRASIL 2018**, *Governo tem carteira de R\$ 70 bilhões para licitar em transportes*. Publicado: 29/05/2018 19h36, última modificação: 29/05/2018 20h53. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/noticias/infraestrutura/2018/05/governo-tem-carteira-de-r-70-bilhoes-para-licitar-em-transportes>. Acesso em 13/08/2018.

imprevisível). O pleito foi denegado ao fundamento de que a região onde transcorreram as obras seria fartamente documentada.

Nesse contexto, além do interesse pessoal e profissional na matéria, a autora identificou a necessidade de serem desenvolvidos estudos em relação ao tema, dada a fragilidade do conceito de ‘previsibilidade do evento’, de suma importância para o entendimento – e acolhida – do pleito de desequilíbrio, ao menos pelo Poder Judiciário.

4. Modelo de pesquisa

Este trabalho adotará o modelo de pesquisa estudo de caso, pelo qual o pesquisador, por meio de abordagem qualitativa, acessa as informações e documentos do caso, inclusive, com possibilidade de interlocução com atores relevantes diretamente envolvidos⁹, e pretende dele extrair ensinamentos para sugerir condutas futuras.

Para tanto, primeiramente será realizada a contextualização fática e sintetizados os principais argumentos trazidos pelas partes a fim de ser estabelecida uma matriz analítica para a problematização jurídica e posterior exame da solução dada.

Num segundo momento, serão identificados e classificados, de acordo com a alocação de riscos, os problemas jurídicos que emergiram dessa controvérsia e possíveis respostas.

Em terceiro lugar, far-se-á o exame das condições do contrato EPC/Turnkey utilizadas pelo METRÔ para a execução da Linha 4-Amarela, notadamente as que se referem ao risco subterrâneo e modificações decorrentes desse evento, com o objetivo de mostrar o que deu certo e o que deu errado em relação a essa obra, mas que poderá guiar ações futuras dos profissionais do direito.

5. Quesitos

- 1) Em que consiste o arranjo contratual entabulado entre a Companhia do Metropolitano de São Paulo (METRÔ) e o Consórcio Via Amarela (CVA), para a execução do Lote 2 da Linha 4 – AMARELA – do Sistema de Metrô de São Paulo? Como foi estruturado?
- 2) Qual a racionalidade que orientou a escolha do modelo no caso concreto? Quais os principais riscos e como foram mitigados?
- 3) O negócio constitui prática usual de mercado? Qual o campo de aplicação?

⁹ PINTO JUNIOR, Mario Engler. Pesquisa jurídica no mestrado profissional. Rev. direito GV [online]. 2018, vol.14, n.1, pp.27-48, p. 41. ISSN 2317-6172. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v14n1/1808-2432-rdgv-14-01-0027.pdf>. Acesso em 07/07/2018.

- 4) Em que situações é recomendável o uso da estrutura, quando comparada com outras alternativas de modelagem jurídica?
- 5) Como a escolha do modelo no caso concreto afeta o preço do contrato e a responsabilidade pelo custo adicional? Como são resolvidos os problemas relacionados ao risco subterrâneo, às investigações e revelação de informações relativas a tal risco? Qual a importância da previsibilidade das dificuldades nesse campo?
- 6) Houve disputa entre as partes? Qual o mecanismo adotado para solução de impasses negociais ou controvérsias jurídicas? O que pode dificultar o seu funcionamento na prática?
- 7) Qual a legislação de regência e o enquadramento jurídico do negócio? A solução adotada possui aderência ao ordenamento jurídico? Foram percebidas fragilidades jurídicas?
- 8) A modelagem jurídica utilizada como arranjo contratual pelo METRÔ sofreu alteração em 2017. Quais foram as principais modificações introduzidas no modelo? É possível a aderência dessas modificações no Brasil?
- 9) Que ensinamentos podem ser extraídos do caso estudado? Quais as lições apreendidas com potencial de generalização?

6. Fontes, métodos e técnicas de pesquisa

Para a elaboração do presente trabalho, serão utilizados:

(a) Fonte:

- Documental: processos disponíveis ao público: (a) Arbitral: ICC – Case nº 15283/JRF (findo); (b) Ação anulatória de sentença arbitral: AREsp 1006756/SP (em andamento); (c) Execução nº 1003603-70.2014.8.26.0100, 43ª Vara Cível Central, SP (em andamento).
- Bibliográfica: Teses e Dissertações, Artigos, livros.
- Decisões administrativas do Tribunal de Contas da União.

(b) Método: Indutivo e qualitativo.

(c) Técnica de pesquisa: entrevista semiestruturada (se necessária, de acordo com a evolução da pesquisa).

Os meios de acesso são: à fonte documental, a formulação de requerimentos a órgãos públicos, fundados na Lei de acesso à informação; à fonte Bibliográfica, consulta a Bibliotecas de Teses e Dissertações e à Rede Virtual de Bibliotecas, dentre outras.

7. Bibliografia Preliminar

ANDREWS, Neil. *Interpretation of Written Contracts in England*. Disponível em <http://cyberleninka.ru/article/n/interpretation-of-written-contracts-in-england.pdf>. Acesso em 15/05/2018.

AYRES, Ian; GERTNER, Robert. *Filling Gaps in Incomplete Contracts*. *Yale Law Journal*, v. 99, n. 1, p. 87-130, Oct. 1989, p. 87-100.

AZEVEDO, Adalberto Aurélio. *A incorporação de incertezas da natureza geológica no projeto e construção de túneis urbanos: proposta metodológica baseada na teoria da decisão*. Tese (Doutorado – USP). SÃO PAULO, 2002.

BAETA, André Pachioni. *Regime Diferenciado de Contratações Públicas: aplicado às licitações e contratos de obras públicas*. São Paulo: PINI. 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **TC 044.312/2012-1**, AC-1977-28/13-P, Plenário. Relator: Valmir Campelo. Publicado no DOU de 05/08/2013. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d31323830393431&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>. Acessado em 08/05/2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **TC 000.786/2001-1**, AC-1733-31/09-P, Plenário. Relator: Augusto Nardes. Publicado no DOU de 07/08/2009. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d31313331353637&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>. Acessado em 05/05/2018.

CAMINHA, Uinie. LIMA, Juliana Cardoso. *Contrato incompleto: uma perspectiva entre direito e economia para contratos de longo termo*, em REVISTA DIREITO GV, SÃO PAULO 10(1) | P. 155-200 | JAN-JUN 2014, disponível em http://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/artigo-Edicao-revista/07-rev19_155-200_-_uinie_caminha.pdf

CANEVER, Henrique Nunes. *Conteúdo material do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão*. Dissertação (Mestrado). Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. SÃO PAULO. 2016.

DIAS, Maria Tereza Fonseca. *Os problemas da contratação pública brasileira sob a Análise Econômica do Direito (Law and Economics): em busca de propostas legislativas para sua superação*. Revista Brasileira de Direito Público – RBDP, Belo Horizonte, ano 15, n. 57, p. 85-111, abr./jun. 2017.

FORGIONI, Paula. *Interpretação dos negócios empresariais*. In: Revista de Direito Mercantil Econômico e Financeiro. SÃO PAULO: Malheiros Editores. Ano XLII (Nova Série), nº 130, p.7-37, abril-junho 2003.

GOZZI, Elcio Fagundes Marques. *Contrato de EPC (Engeneering, Procurement and Construction) e o padrão FIDIC*. Dissertação (Mestrado). Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. SÃO PAULO, 2016.

HORI, Kenzo. *Contribuição de Kenzo Hori Ex-Chefe do Departamento de Projeto Civil do Metrô de SP, CMSP*. Disponível em: http://www.ibracon.org.br/news/index_metro_4.htm. Acesso em 18/07/2018.

HOSIE, Jonathan. *Turnkey contracting under the FIDIC Silver Book: What do owners want? What do they get?* (Artigo). Disponível em <http://fidic.org/sites/default/files/hosie06.pdf>. Acesso em 05/09/2018.

HUSE, Joseph A. *Understanding and Negotiating Turnkey and EPC Contracts*. 2. Ed. Londres: Sweet & Maxwell, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários ao RDC*. São Paulo: Dialética. 2013.

MAFFEI, Carlos Eduardo Moreira. MELLO, Luiz Guilherme de. NIEBLE, Carlos Manoel. SADOWSKI, Georg Robert. TAKAHASHI, Jorge. *AS CAUSAS DO ACIDENTE DA ESTAÇÃO PINHEIROS DA LINHA 4 DO METRÔ DE SÃO PAULO*. Edição 138 – Setembro/2008. Disponível em <http://techne17.pini.com.br/engenharia-civil/138/as-causas-do-acidente-da-estacao-pinheiros-da-linha-4-285733-1.aspx>. Acesso em 30/06/2018.

MEDEIROS, Heloísa. *Engenharia Subterrânea* (reportagem). Disponível em <http://techne17.pini.com.br/engenharia-civil/107/artigo287064-1.aspx> 12/12. Edição 107. Fevereiro/2006. Acesso em 28/05/2018.

MIRANDA, Henrique Savonitti. *Contratação integrada: o Brasil na contramão da história?* Disponível em www.revistas.usp.br/rdda (vol. 4, n. 1, p. 59-91, 2017). Acesso em 10/09/2018.

PEDROSA, Verônica de Andrade. *Reivindicações em contratos de empreitada no Brasil*. (Dissertação – Mestrado em Engenharia). Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica. USP. SÃO PAULO, 1994.

RICARDINO, Roberto. *Administração de Contrato em Projetos de Construção Pesada no Brasil: Um estudo da interface com o processo de análise de risco*. (Dissertação – Mestrado) USP. SÃO PAULO, 2007.

ROONEY, Greg. *Project alliancing: the process architecture of a relationship based project delivery system for complex infrastructure projects*. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1809267. Acesso em 02/09/2018.

ROSS, Jim. *Introduction to Project Alliancing (on engineering & construction projects)*, April 2003 update. Artigo apresentado na *Alliance Contracting Conference*, em 30 de abril de 2003, Sydney.

SCHUCK, Peter H. *Legal complexity: some causes, consequences and cure*. Disponível em <https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3196&context=dlj>. Acesso em 10/09/2018.

SILVA, Leonardo Toledo da. *Contratos de Infraestrutura*. In: COELHO, Fábio Ulhoa. *Tratado de Direito Comercial*, Volume 6. São Paulo, 2015. V.6.

_____, Leonardo Toledo da. *Contratos de Aliança. Projetos Colaborativos em Infraestrutura e Construção*. São Paulo: Almedina, 2017, p. 33-89.

SMITH, Gordon. *The FIDIC EPC Conditions of Contract (the “Silver Book”) – the Criticisms*. (artigo). Disponível em <http://pt.scribd.com/document/282460441/FIDIC-Silver-Book>. Acesso em 09/09/2018.

UEMA DO CARMO, Lie. *Contratos de construção de grandes obras*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. SÃO PAULO, 2012.

WASSENAER, Arent van. Alianças e parcerias como métodos de assegurar a entrega de projetos melhores. In: TOLEDO DA SILVA, Leonardo (Org.). *Direito e infraestrutura*. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZOPPIS, Eugenio. *The Ground Risk and Geotechnical Baseline Report: a Legal Perspective*. (artigo). Disponível em www.researchgate.net/publication/323074111/download. King’s College London. Fevereiro, 2018. Acesso em 02/09/2018.

8. Cronograma

Atividade	2018			2019												Horas
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Leitura dos autos, resumo analítico. Redação.	■	■	■	■												[240h]
Leitura bibliográfica e fichamento. Redação.				■	■	■	■									[300h]
Entrevistas estruturadas (a definir - 03)							■									[12h]
Análise Crítica e conclusões. Redação.							■	■	■	■	■					[300h]
Revisão e formatação.												■				[45h]
Entrega da Versão Provisória. Avaliação em Seminário													■			[...]
Entrega da versão definitiva do Trabalho de Conclusão														■		[...]
Banca do Trabalho de Conclusão															■	[...]