

Instituto de Educação Tecnológica
MBA
Gestão de Projetos - Turma 25
27 de março 2016

A importância do contrato e seu ciclo de vida no gerenciamento de aquisições em projetos

Denise Barbosa Vasconcelos
Compradora
de.bvasconcelos@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo pretende conceituar o processo de Gerenciamento de Aquisições em Projetos, ressaltando que, um dos principais elementos das Aquisições é o Contrato, que é o produto da vontade de duas Partes contratantes, que descreve um acordo mútuo gerando obrigações entre as Partes, representando a materialização no mundo jurídico do acordo de vontades, enfatizando a importância do Ciclo de Vida do Contrato.

Palavras-chave: Aquisição. Gerenciamento de Projetos. Contrato. Ciclo de Vida.

1 INTRODUÇÃO

O Gerenciamento das Aquisições do Projeto é uma das áreas de conhecimento mais importantes dentro das empresas, principalmente, devido ao aumento constante da terceirização de serviços. Dentro de uma organização, a equipe de Gerenciamento do Projeto precisa assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do Projeto e, ao mesmo tempo, cumpram as políticas de aquisição da companhia.

É de responsabilidade do Gerente de Projetos conhecer o processo de aquisições, entender os termos e as condições do Contrato, garantir que o Contrato contenha todos os requisitos de Gerenciamento de Projeto considerados necessários, como comparecimento a reuniões, relatórios, ações e comunicações, identificar riscos e incorporar mitigação e alocação de riscos no Contrato, ajudar a adaptar o Contrato às necessidades exclusivas do Projeto, estar envolvido durante a negociação do Contrato para proteger o relacionamento com o

fornecedor, proteger a integridade do Projeto e a capacidade de obter que o trabalho seja concluído, exigir o cumprimento de todo o Contrato e não apenas da declaração do trabalho do Contrato.

1.1 Justificativa do tema

O artigo é importante porque para o sucesso de um projeto é fundamental que o Gerente de Projetos conheça e coloque em prática o Ciclo de Vida dos Contratos, buscando oportunidades nos acordos, mitigando a exposição de riscos potenciais de maneira sistemática e eficiente, visando à maximização do desempenho operacional, garantindo uma contratação bem-sucedida.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos gerais

O objetivo geral deste artigo é detalhar a importância sobre o Ciclo de Vida dos Contratos, bem como da gestão dos Contratos. Ao final do artigo, além de ter estes conceitos clarificados, o leitor entenderá do que trata o PMBOK® e o que um Gerente de Projetos tem que fazer para gerir melhor seus Contratos e para aumentar a chance de sucesso de seu Projeto.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

1. Realizar um estudo teórico sobre Gerenciamento de Aquisições em Projetos com foco no Contrato e seu Ciclo de Vida, utilizando como ferramenta as técnicas descritas pelo guia PMBOK® (2013);
2. Conscientizar o Gerente de Projetos que uma boa gestão aliada a uma boa administração no processo de contratação trás resultados positivos e hoje é um fator decisivo para que as empresas possam potencializar a performance dos Contratos, pois os maiores desafios para a gestão de Contratos encontram-se, principalmente, nas questões de respeito aos prazos, descentralização de responsabilidades, integração de áreas distintas, identificação de riscos, consulta de documentos e perda do histórico documental, mas com um planejamento adequado e cuidado nos

pontos destacados acima, é possível evitar os riscos e, acima de tudo, garantir a eficiência do Contrato, ou seja, a razão positiva entre esforço e resultado; entre custo e benefício, no atendimento dos objetivos contratuais pela forma mais adequada e racional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo o PMBOK (2013), o Gerenciamento das Aquisições do Projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados externos à equipe do Projeto para realizar o trabalho.

Seus principais envolvidos são:

- Vendedor: Fornecedor, Contratada, Subcontratada, Prestador de Serviços ou Fornecedor.
- Comprador: Cliente, Contratante, Organização Compradora, Órgão Governamental, Solicitante do Serviço.

A metodologia, seguindo o PMBOK (2013), sempre abordará a perspectiva do Comprador.

Os Processos do Gerenciamento das Aquisições do Projeto são mostrados na Figura 1:

- Planejar o gerenciamento das aquisições: documentar as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial;
- Realizar as aquisições: obter as respostas dos fornecedores, selecionar um fornecedor e redigir o Contrato;
- Administrar as aquisições: gerenciar as relações de aquisição, monitorando o desempenho do Contrato e realizando as mudanças e correções conforme necessário; e
- Encerrar as aquisições: finalizar todas as aquisições do Projeto.



FIGURA 1 - Processos do Gerenciamento das Aquisições do Projeto
 Fonte: Escritório de Projetos.

Um dos principais elementos das Aquisições é o Contrato, documento legal entre Comprador e Fornecedor, que descreve um acordo mútuo gerando obrigações entre as Partes, uma vez que os processos envolvem Contratos legais entre um Comprador e Fornecedor, aonde o Fornecedor oferece produtos, serviços ou resultados especificados, e o Comprador fornece uma contraprestação monetária ou de outro tipo.

A habilidade para se gerir um Contrato é útil e cada vez mais necessária, pois praticamente todos os tipos de relações comerciais se estabelecem a partir de Contratos. O Contrato deve refletir a complexidade das entregas e do esforço necessário e incluir termos e condições objetivos, claros e detalhados sem gerar dupla interpretação (ambiguidade).

Celebrar um Contrato é um método para alocar a responsabilidade pelo gerenciamento e compartilhar riscos potenciais. Sua redação cuidadosa pode mitigar ou transferir riscos para o fornecedor, e sua aprovação e revisão deve envolver especialistas em Contratos, compras, aspectos jurídicos e disciplinas técnicas.

Contrato é “um acordo juridicamente vinculativo entre duas ou mais partes”, de acordo com Knoepfel e Burger (1987). Ao empreender um projeto, por exemplo, uma organização pode utilizar recursos internos, em que as pessoas envolvidas estão a ela vinculadas por um

Contrato individual de trabalho, ou pode optar por contratar recursos externos, delegando a outras empresas a função de prover recursos, bens ou serviços mediante a assinatura de Contratos.

Para Patel e Dwyer (2007), Contratos são instrumentos que determinam grande parte do relacionamento de longo prazo entre compradores e vendedores, impactando diretamente os custos, a rentabilidade e a exposição a riscos, com base nas cláusulas e condições acordadas entre as partes.

O principal objetivo na utilização de Contratos para formalização de aquisições do tipo relacional é garantir que a empresa tenha um instrumento adequado para controle da contratação, reduzindo sua exposição a riscos. Ainda, mediante um Contrato é possível identificar, de forma clara, as responsabilidades de cada parte envolvida na relação comercial, os riscos e oportunidades da contratação, o que é fundamental no uso desse instrumento (FREITAS, 2014).

Freitas (2014) descreve o Ciclo de Vida dos Contratos como um complemento ao Ciclo de Vida de Compras, quando essas forem realizadas por meio de um Contrato. O autor identifica as etapas do Ciclo de Vida de um Contrato como: (1) Definições; (2) Pré-contratação; (3) Contratação; (4) Pré-Execução; (5) Execução; e (6) Encerramento, conforme pode ser observado na Figura 2.



FIGURA 2 - Ciclo de Vida de um Contrato
Fonte: [TESE PUC RIO], 2015.

- A fase de Definições é uma fase não operacional e permanece ativa por todo o Ciclo de Vida dos Contratos da empresa. Está relacionada às políticas de contratação, alçadas e outros elementos que afetam a criação dos Contratos;

- A Pré-Contratação refere-se aos elementos preliminares ao Contrato – pesquisa de mercado, estratégia de aquisição e seleção do tipo de Contrato;
- A Contratação diz respeito às atividades que são realizadas até a assinatura do Contrato e inclui a preparação de requisições, avaliação de propostas, negociação e escolha do fornecedor;
- A Pré-Execução é a etapa em que o Contrato é assinado e os demais concorrentes são comunicados da finalização do processo. Nesta fase, são preparados os pontos de controle mais críticos para serem monitorados, identificando-se formas de tratamento das informações, concessão de acessos, definição de responsáveis, entre outros;
- A Execução do Contrato abrange as atividades de administração e gestão, que visam garantir o desempenho do Contrato e a conclusão bem-sucedida. Esta fase abarca situações como modificações no Contrato (aditivos), encaminhamento de problemas identificados durante a obtenção de um material ou execução de um serviço, realizados de pagamentos, etc.;
- O Encerramento trata da formalização do encerramento de todas as atividades relacionadas àquela contratação.

Um guia de melhores práticas sobre desenvolvimento e gerenciamento de Contratos, publicado pelo Governo Australiano, aborda as fases de (1) desenvolvimento; (2) formalização; (3) arranjos organizacionais para o gerenciamento dos Contratos; (4) gerenciamento de Contratos individuais; e (5) encerramento do Contrato (ANAO; FINANCE, 2007). Ainda, conforme retrata a Figura 3, o guia sugere seis fatores que devem ser considerados durante todo o processo de contratação:

1. Gerenciamento de riscos;
2. Gerenciamento de relacionamentos;
3. Gerenciamento de recursos;
4. Especificação de responsabilidades;
5. Comportamento ético; e
6. Registro das atividades.

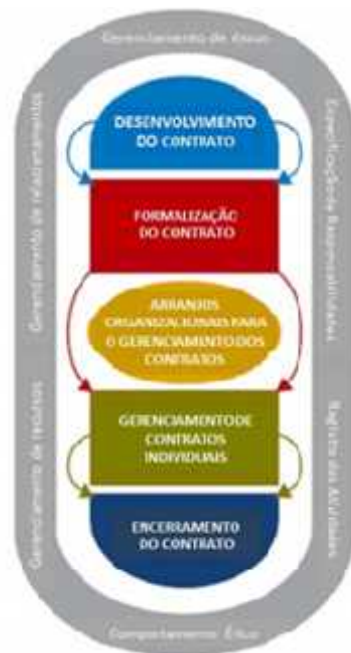


FIGURA 3 - Elementos chave da Contratação
 Fonte: [TESE PUC RIO], 2015.

Outra abordagem é apresentada por Elsey (2007), que divide as atividades que compõe o ciclo de gestão de Contratos em atividades pré-formalização (*upstream activities*) e atividades pós-formalização do Contrato (*downstream activities*). Ele ressalta que as bases para a gestão eficaz de um Contrato estão centradas em uma implementação abrangente e cuidadosa das atividades pré-formalização.

As atividades pré-formalização englobam:

- Preparação do *business case* e solicitação de aprovação gerencial;
- Escolha da equipe do projeto;
- Desenvolvimento da estratégia de contratação;
- Avaliação de riscos;
- Desenvolvimento de estratégia de saída do Contrato;
- Desenvolvimento de plano de gestão do Contrato;
- Elaboração de especificações e requisitos;
- Definição do tipo de Contrato;
- Estabelecimento dos procedimentos para pré-qualificação, qualificação e seleção do fornecedor;
- Avaliação dos fornecedores;
- Elaboração de convites;

- Avaliação das propostas;
- Negociação;
- Formalização do Contrato.

As atividades pós-formalização englobam:

- Alterações no Contrato;
- Gestão da prestação de serviços;
- Gestão do relacionamento;
- Administração do Contrato;
- Avaliação dos riscos;
- Avaliação do desempenho da Área de Compras;
- Encerramento do Contrato.

Embora existam diferentes abordagens de gestão do Ciclo de Vida dos Contratos, para Freitas (2014), o principal desafio para uma empresa é definir em que momento cada uma das fases ocorre. Algumas empresas negligenciam várias etapas na gestão do Ciclo de Vida, o que dificulta a gestão de Contratos, gerando conflitos entre as áreas envolvidas e levando a uma perda potencial de negociação das condições e termos contratuais.

Rendon e Garret (2005) acreditam que, para que uma empresa consiga gerenciar seus Contratos de forma eficaz, é necessário que possua processos de gestão de Contratos maduros.

3 MATERIAL E MÉTODOS (OU DESENVOLVIMENTO)

O Contrato e seu Ciclo de Vida é um elemento fundamental no Gerenciamento de Projetos para reduzir a exposição dos riscos financeiros, legais, fiscais e trabalhistas das compras adquiridas pelas empresas, uma vez que com uma escolha adequada e uma boa gestão contratual, a empresa consegue ser mais competitiva, minimizando um potencial prejuízo em suas aquisições, evitando o desperdício de recursos da empresa.

O Ciclo de Vida de um Contrato se inicia no processo da contratação, e é nesse momento que a decisão de compra ou venda para suprir uma necessidade se torna efetiva. É primordial a criação de normas e procedimentos internos que acompanhem o Contrato da sua fase inicial, ou seja, da fase de pré-contratação até o encerramento.

Após o processo de contratação se inicia a criação precisamente dita do Contrato. Todos os Contratos e Aditivos da empresa deverão permanecer armazenados em um banco de dados único, onde serão gerenciados e consultados. Com o Contrato fisicamente arquivado, todas as informações contratuais permanecem ativas e são gerenciadas com eficiência. Além do gerenciamento propriamente dito do objeto do Contrato, é fundamental garantir a conformidade com os regulamentos e estratégias da empresa.

O Contrato precisa ser planejado e gerenciado de forma mais efetiva ao longo de sua elaboração, passando pela execução até o seu encerramento. Nesta nova era de gerenciamento uma ampla gama de aspectos passam a ser objeto de controle por parte das empresas em diferentes fases do Contrato (Pré-contratação, contratação, execução e encerramento). Durante cada fase desses controles específicos, são traçados visando garantir que o Contrato esteja de acordo (em compliance) com os aspectos operacionais, técnicos e legais envolvidos em sua execução.

Através do processo de trabalho denominado Gestão do Ciclo de Vida do Contrato, é possível controlar todos os eventos dos Contratos, desde as tratativas pré-contratuais, passando pela elaboração da Minuta Contratual, a formalização; o armazenamento das informações e dos documentos digitalizados; o gerenciamento de obrigações, da documentação, de datas e prazos; e o cumprimento de normas e diretrizes da empresa, até atingir a prestação de contas final e eventual distrato ou rescisão.

A gestão visa aumentar a eficácia e lucratividade do Contrato, por meio de contínua melhoria da qualidade e produtividade, identificando os pontos negativos antes que tragam problemas e atuando de forma a solucioná-los, mantendo a relação das partes sempre renovada.

Administrar adequadamente todo o processo de contratação se tornou fator decisório de competitividade, gestão e governança para que as empresas possam maximizar o desempenho dos Contratos, reduzir as perdas e os custos com materiais e serviços e ainda garantir o compliance das transações de negócios.

Os principais benefícios para as empresas que agregam a gestão de Contratos é ajustar e aumentar o desempenho operacional e financeiro, aumentando a credibilidade e abatendo os riscos da empresa. A não interferência da gestão de Contratos pode acarretar sérios problemas, como a falta de controle das etapas e atividades do Ciclo de Vida do Contrato que, por sua vez, resultam em riscos financeiros, legais, fiscais e trabalhistas.

Dessa forma, cabe a gestão de Contratos analisar o instrumento contratual, suas não conformidades identificando os riscos com o objetivo de tratá-los e buscar potenciais benefícios, tais como gestão de fornecedores de serviços, transparência em processo audíveis, controle de pagamentos, mitigação de riscos fiscais e trabalhistas, racionalização e velocidade nos processos de negócios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Ciclo de Vida dos Contratos é complexo, iniciando no momento em que o Gestor do Contrato define a necessidade de estabelecer relação comercial com um terceiro, originando assim o processo de contratação, a necessidade de planejamento da execução e só então a gestão do Contrato propriamente dita que se encerra ao final das obrigações contratuais, que pode ocorrer após o final da vigência contratual.

A gestão do Ciclo de Vida dos Contratos deve prever relações comerciais, vigência contratual, obrigações explícitas e implícitas, definir todas as etapas de contratação e classificação de Contratos de forma transparente e de fácil acesso e gerenciamento.

Diante do exposto, destacamos alguns desafios da Gestão de Contratos. São eles:

- ✓ Definir conceitualmente o Ciclo de Vida dos Contratos;
- ✓ Definir papéis para Gestor de Contratos e de contratações em cada etapa do processo;
- ✓ Gerenciar modalidades de contratação, tipo de certame e critérios de julgamento (eleição);
- ✓ Aderir aos níveis de maturidade dos processos, níveis de serviço (SLA) e indicadores de desempenho dos Contratos vigentes; e
- ✓ Assegurar que a performance do fornecedor está adequada aos requisitos contratuais, observando os seguintes aspectos: técnicos, financeiros, prazos, legais e humanos.

5 CONCLUSÕES

Todo Contrato possui um Ciclo de Vida. Satisfazem condições necessárias para serem considerados Projetos:

- Objetivos definidos;
- Coordenação de atividades inter-relacionadas;
- Princípio, meio e fim;

- São únicos.

Evitam-se riscos identificáveis no Projeto gerenciando ativamente o Ciclo de Vida do Contrato e redigindo cuidadosamente os termos e condições do Contrato.

Além disso, o acompanhamento diário do desenvolvimento do Contrato, de seu Ciclo de Vida (início, meio e fim) é de suma importância para estancar a criação de passivos e evitar a geração de conflitos que vão retirar o foco da empresa da sua atividade principal. Adotando medidas simples e criando normas e parâmetros claros, é garantido que esse ciclo siga sem problemas.

A gestão de Contrato é preventiva, com ela se ganha agilidade, segurança, conhecimento e, principalmente, o controle sobre os riscos financeiros e operacionais. O Gerente de Projetos deve criar uma cultura interna, deve estabelecer parâmetros próprios e sistemas de avaliação no que diz respeito aos seus Contratos para um gerenciamento eficiente dos Projetos.

Quando se sabe que há fiscalização é natural que haja um esforço e uma busca pela excelência e melhoria dos processos internos. Nisso, a gestão deve ser buscada e ser vista como forma de otimizar resultados e mitigar riscos. Cada vez mais a boa e correta gestão do Contrato pode ser utilizada como vantagem competitiva.

Conclui-se, portanto, que é fundamental que o Gerente de Projetos esteja atento e busque as melhores práticas no Gerenciamento das Aquisições, pois somente com uma clara orientação de gestão, os Projetos terão sucesso.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 12207**: tecnologia de informação: processos de ciclo de vida de software. Rio de Janeiro, 1998.

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. Department of Finance and Administration: **Developing and managing contracts**: getting the right outcome, paying the right price: better practice Guide. Austrália, ANAO, 2007. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Developing_and_Managing_Contracts.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projetos**: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 150 p.

DWYER, C. J.; PATEL, V. **Travel and procurement**: the convergence. Boston: Aberdeen Group, 2007.

ELSEY, R. D. **Contract management guide**. The Chartered Institute of Purchasing & Supply. October, 2007.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. **Gerenciamento das aquisições do projeto**. [S. l.]: Escritório de Projetos. Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-aquisicoes-do-projeto.aspx>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

FREITAS, Walter. Gestão de contratos em compras. In: FREITAS, Walter *et al.* *Burbridge, Marc; Mitsutani, Claudio; Righetti, Cesar; Biazzin Villar, Cristiane; Fabio Miguel; Gustavo Menoncin Pereira. Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GARRETT, Gregory A.; RENDON, Rene G. Managing contracts in turbulent times: the contract management maturity model. **Contract Management**, v. 45, n. 9, p. 48-57, 2005.

KNOEPFEL, H.; BURGER, R. Project organization and contract management. **Project Management**. v. 5, n. 4, 1987.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. 2. ed., v.1. Belo Horizonte: Ed. DG, 2003. 197 p.: il.

UM GUIA do conhecimento em gerenciamento de projetos: (GUIA PMBOK). 5. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013. xxi, 589 p. ISBN 978-1-62825-007-7

[FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, Princípios da Gestão de Contratos eficiente, 31/01/2011]. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/principios-da-gestao-de-contratos-eficiente/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

[TESE PUC RIO]. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1312565_2015_cap_2.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

[TESE PUC RIO]. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1312565_2015_cap_3.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

2016

Autorização de Divulgação de Artigo Técnico

AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, 14/04/2016

CURSO: MBA em Gestão de Projetos

SEMESTRE/ANO: 1º/2016

TURMA: GPPP T.155 / GPAE T.24

TÍTULO DO ARTIGO: A IMPORTÂNCIA DO CONTRATO E SEU CICLO DE VIDA NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES EM PROJETOS.

NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)

Denise Barbosa Vasconcelos

ASSINATURA
