

A Importância do Gerenciamento de Contratos

Joveilda Costa Santos (*)

RESUMO

Sob a óptica do gerenciamento de projetos, sabemos que as áreas de conhecimento são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. Este último, considerado de grande importância no desenvolvimento de um projeto tornou-se norteador deste estudo com ênfase na Gestão de Contratos. Este enfoque foi dado devido a grande preocupação voltada para a área de contratos nos dias atuais. Percebemos que as organizações, independentemente do seu porte, estão procurando contratar terceiros para realizar atividades específicas, nesta questão reside o fato de que um contrato bem definido proporciona o sucesso da parceria. Nota-se que um contrato bem desenhado com dados relativos a produtos/serviços contratados, qualidade de fornecedor, adequação do tipo de contrato, encerramento do contrato formalizado, entre outros aspectos, proporciona a aquisição de produtos ou serviços com vantagens tanto para o contratante como para o contratado e também é grande responsável pela diminuição dos riscos de aquisição de um projeto.

PALAVRAS-CHAVE: aquisição, contratos, terceirização, projeto, gestão.

ABSTRACT

From the perspective of project management, we know that the areas of expertise are: integration, scope, time, cost, quality, human resources, communications, risk and procurement. The latter is considered of great importance in developing a project has become a guiding this study with emphasis on contract management. This approach was taken because of major concern focused on the area of contracts today. We realize that organizations, regardless of their size, are looking to hire third parties to perform specific activities, this issue is the fact that a well-defined contract provides a successful partnership. Note that a well designed contract with data on products / services contractors, supplier quality, appropriateness of the type of contract, termination of the formal contract, among other things, offers to purchase products or services benefiting both the contractor and to the contractor and is also largely responsible for reducing the risk of acquisition of a project.

KEY WORDS: Procurement, contracts, sourcing, projects, management.

(*) SANTOS, Joveilda. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Sergipe – UFS, aluna Pós- Graduada no curso MBA em Gerência de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, sob orientação do Prof. Me. José Guilherme da Cunha Castro Filho.
E-mail: joveilda_santos@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Percebemos atualmente que as organizações estão lançando um olhar mais atento e cuidadoso a tudo que se refere a aquisições de produto ou serviços, tanto em empresas ou em projetos específicos. Tudo isso vem ocorrendo porque notou-se que um mau gerenciamento nas aquisições provoca atrasos nas atividades, perdas financeiras e muitas vezes má qualidade no produto ou serviço.

Para tanto, o gerenciamento de aquisições, inclui processo de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra. Tal processo é de grande importância, pois ele é o grande responsável pela diminuição dos riscos da aquisição de um projeto. Um contrato bem desenhado proporciona vantagens tanto para o contratante como para o contratado.

Contratar terceiros virou uma prática constante não apenas em grandes corporações, as organizações acreditam que contratando empresas para realizar serviços que não sejam a sua atividade –fim, proporcionará uma redução de custos. Porém, essa questão deve ser vista com cautela. Levando-se em consideração que uma má gestão de contratos pode implicar grandes perdas para a empresa.

Tendo em vista o exposto acima, o presente estudo versará sobre a Gestão de Contratos. Identificaremos os tipos de contratos, e faremos uma análise sobre os processos de gestão de contratos, definindo as melhores práticas de gerenciamento.

Ao pensar em desenvolver um projeto, uma área que deve ter uma atenção especial é o gerenciamento de aquisição, isto porque é potencialmente problemática para um gerente de projeto sendo que o fracasso de fornecedores de materiais, equipamentos ou serviços durante o andamento do projeto poderá trazer impactos significantes ao cumprimento do projeto. Tendo em vista este aspecto, ver-se necessário dar uma maior atenção a gestão de contratos já que através dela podemos planejar melhor as aquisições, realizando um controle dos materiais ou serviços solicitados poderemos minimizar os riscos.

Para nortear o estudo, foi definido como objetivos: a identificação dos tipos de contratos e por consequência analisaremos o processo de contratação, verificando

também a relação contratante x contratado e por fim definiremos as melhores práticas da Gestão de Contratos.

GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Segundo Dinsmore e Cavalieri (2010, p.255) “O gerenciamento de Aquisições inclui os processos para adquirir bens e serviços externos à empresa executora sendo discutido sob o ponto de vista do comprador na relação comprador-fornecedor”.

Tal relação torna-se interessante no que concerne ao gerenciamento de projetos, porque nesse caso, o gerente em questão torna-se cliente. Em tal situação a empresa contratada deve ter suas próprias estratégias para alcançar o objetivo definido pelo cliente.

Os mesmos autores afirmam que os processos do gerenciamento de aquisições, de acordo com o Guia PMBOK (cap.12) são:

- ✓ Planejar aquisições: documentação das decisões de aquisição do projeto, da abordagem e identificação dos possíveis fornecedores;
- ✓ Conduzir as aquisições: obtenção das respostas dos fornecedores, seleção do fornecedor e negociação de um contrato;
- ✓ Administrar as aquisições: gerenciamento das relações da aquisição, monitoramento do desempenho do contrato e execução de mudanças e correções quando necessário;
- ✓ Encerrar as aquisições: encerramento de cada aquisição do projeto.

RISCOS NAS AQUISIÇÕES

Sempre que for tomada a decisão de contratação de um produto ou serviço é importante analisar os riscos associados a essa aquisição. Segundo Carlos Xavier (2006, pag. 106) fazer uma análise sobre os riscos inclui “maximizar a probabilidade e consequência de eventos positivos e minimizar a probabilidade e consequência de eventos adversos aos objetivos do projeto”.

Vários questionamentos serão levantados para antecipar os riscos, são eles: se produtos e/ou será entregue o prazo; se atenderá as necessidades do escopo e qualidade do projeto; se o tipo de contrato será adequado; se será utilizado o processo de contratação; se deverão contratar mais do que a necessidade inicial entre outros.

O mesmo autor afirma que tais questões deverão ser respondidas pela equipe de planejamento do projeto durante a elaboração do plano de resposta a riscos e do plano de gerenciamento das aquisições, documentos que constituem o plano de gerenciamento do projeto.

Em alguns casos, os riscos associados são tão críticos para o projeto que será analisado na negociação entre as partes sobre vários aspectos como garantias, multas e termos contratuais que garantam ou minimizem os impactos para a execução do serviço.

Para Carlos Xavier (2006), existem algumas decisões que podem diminuir o risco do processo de aquisição, são elas:

- ✓ Definição correta das especificações;
- ✓ Adequado processo de seleção de fornecedores, utilizando pré-classificação ou critério de avaliação;
- ✓ Adição de cláusulas contratuais que protejam os principais objetivos do projeto e os direitos decorrentes dele;
- ✓ Correta administração do contrato.

Apesar de todos os cuidados tomados, não se pode ter certeza absoluta de que nada de negativo acontecerá na aquisição. Caso os riscos sejam devidamente analisados, os problemas com certeza serão muito menores do que caso nenhuma atitude fosse tomado a respeito. Dessa forma, será mais fácil lidar com as adversidades oriundas da aquisição em um projeto.

GESTÃO DE CONTRATOS

A execução de um contrato será norteada pelo planejamento das aquisições, sendo que é nesse processo do gerenciamento que veremos como as aquisições serão geradas, desde o desenvolvimento da documentação de aquisição até o encerramento de um contrato. Observa-se que, como informa Dinsmore e Cavalieri (2010) o contrato é uma espécie de projeto dentro do projeto.

Segundo Carlos Xavier (2006, pag. 81):

“A Administração de Contratos tem como objetivo principal assegurar que as partes atendam aos requisitos estabelecidos no instrumento contratual. É uma etapa crítica no gerenciamento das aquisições e essencial para o sucesso do gerenciamento do projeto, uma vez que as ocorrências de falhas podem ter impactos e conseqüências de natureza técnica, financeira ou legal”.

Eis uma questão básica: o momento da decisão de contratar. Por que devemos partir para a aquisição externa em algum momento do projeto? Na realidade ela é fundamentada em uma relação de benefício x custo, porém existem outros fatores que podem ser levados em conta. Dinsmore e Cavalieri (2010) relatam que devemos analisar “como vamos contratar” já que existem sempre diversas opções, conforme o tipo de aquisição e o porte da organização.

Vemos comumente que as empresas costumam contratar terceiros para realizar atividades que não constituem o objeto principal da empresa, neste caso, do projeto. Dessa forma acreditam que não estão perdendo o foco do objetivo principal e procuram profissionais capacitados e que seja referência no serviço para realizar a atividade.

É importante ressaltar que, quando se adota a opção de contratar um produto ou serviço para um projeto, existem dois interesses envolvidos: o do projeto e o da organização executora do contrato. Portanto é imprescindível a escolha de um gestor do contrato de ambas as partes, para gerenciar o cumprimento dos objetivos pretendidos na contratação.

Segundo Viana (2002), ao gestor cabe:

- ✓ Acompanhamento do desempenho do fornecimento quanto às cláusulas previstas no contrato;
- ✓ Gerir o contrato em seus exatos termos;
- ✓ Emissão da necessária correspondência, versando sobre o cumprimento do contrato.

A qualquer tempo, durante a vigência do contrato, as partes, de acordo com suas conveniências, poderão substituir o gestor nomeado, mediante comunicação escrita a outra parte.

TIPOS DE CONTRATOS

A partir do momento em que uma organização externa é contratada, a visão do gerente do projeto passa a ser a do cliente do fornecedor. Nesse caso, o gerente procura assumir o mínimo de riscos, jogando, sempre que possível o risco para o fornecedor.

O autor, Carlos Xavier (2006), cita que o Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002) classifica os contratos em espécies, estabelecendo para cada uma delas determinadas características e funções. Por exemplo: Contrato de compra e venda, locação de coisas, empréstimo, prestação de serviços, empreitadas etc.

Para alguns autores, existem três grandes tipos de contrato, são eles: os de preço fixo ou global; por administração ou custos reembolsáveis; e tempo e material ou preço unitário. Dinsmore e Cavarieli (2010) relatam informações sobre estes tipos de contrato conforme se segue.

CONTRATO DE PREÇO FIXO

Conhecido também como Contrato de Preço global, nesse tipo de contrato, o cliente e o fornecedor concordam com um preço para um trabalho proposto. É considerado o tipo mais favorável para o comprador, do ponto de vista dos riscos, porque este não pagará mais do que o preço estipulado, independente de quanto o projeto realmente custou.

Por outro lado, Gido e Clements (2009) esclarecem que para o fornecedor a situação se inverte, sendo de alto risco, isto porque se o custo total ao final do projeto for maior do que o estipulado no contrato, este terá um lucro menor que o previsto ou perderá dinheiro.

Para que este tipo de problema não ocorra em uma relação contratual, o que se pretende contratar deve ser extremamente bem definido. Um fornecedor que concorre por essa modalidade de contrato deve estabelecer estimativas de custos completas e exatas e incluir custos de contingência.

Levando-se em consideração as questões relacionadas acima nota-se que este tipo de contrato exige mais tempo para o preparo cuidadoso da especificação do produto/serviço. Durante a fase de preparação das propostas, os possíveis fornecedores, podem vir a solicitar um grande número de esclarecimentos a respeito do objeto do contrato, de forma a minimizar os riscos de uma interpretação errada. Dessa maneira, o fornecedor pode vir a aumentar o valor de suas propostas, pela inclusão de fatores de riscos já que o preço do contrato será irrealizável.

“Os contratos de preço global são apropriados para projetos mais bem definidos e de pequeno risco” informa Gido e Clements (2009, pag. 62).

CONTRATOS DE CUSTOS REEMBOLSÁVEIS

São utilizados quando o escopo ainda não está definido, o que dará certa garantia ao fornecedor para continuar executando sem o comprometimento financeiro. Neste tipo de contrato o fornecedor recebe um reembolso pelos custos despendidos e normalmente mais uma taxa de lucro. Os custos considerados podem ser custos diretos ou indiretos.

Esse tipo de contrato inclui um risco muito maior para o comprador, uma vez que, pelo menos teoricamente, não existe um limite para o preço final, porque quanto maior for o gasto do fornecedor, maior será o desembolso do cliente acrescido de um percentual ou taxa como forma de remuneração do contratado.

Os contratos de custos reembolsáveis não é muito atrativo porque não cria incentivos para que o fornecedor economize. O benefício deste tipo de contrato para

o projeto, entre outros é poder elaborar progressivamente o produto ou serviço, em paralelo a sua execução, sem onerar excessivamente o fornecedor.

Segundo Carlos Xavier (2006) apesar deste tipo de contrato ser de maior risco, este poderá ser selecionado baseado em algumas oportunidades:

- ✓ Maior agilidade para iniciar o trabalho;
- ✓ Flexibilidade para aumentar ou diminuir o escopo;
- ✓ Flexibilidade para o fornecedor executar a tarefa e utilizar a sua criatividade;
- ✓ Maior agilidade para aprovação de mudanças;
- ✓ Menor tempo de entrega do produto ou serviço.

CONTRATOS POR TEMPO E MATERIAL

Possui um risco médio, isto porque possui características de contrato a preço fixo (preço fixado por hora ou item de material) e de um contrato de custo reembolsável (pelo fato do custo total ser desconhecido). Algumas variações desses tipos de contrato podem ser utilizadas para minimizar os riscos para o cliente, tais como a utilização de incentivos financeiros, baseados em alguma meta, para que os fornecedores gastem menos.

Aqui existem alguns valores que são fixados, por exemplo, o custo do homem hora de um gerente de Projetos com certificado PMP, mas de um modo geral existe um grau de definição muito baixo sobre o produto. Assim sendo, o custo final é desconhecido, e é necessário um controle muito grande sobre o projeto que está sendo executado. A vantagem é a maior flexibilidade na preparação do contrato, o que permite um início mais rápido.

Carlos Xavier (2006) ressalta que além dos riscos associados aos tipos de contratos, existem outros mais intimamente ligados ao processo de aquisição, devendo ser analisados pelas equipes do projeto, algumas decisões poderão diminuir os riscos.

REALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Carlos Xavier (2006, pag.67), ressalta em seu livro que “contratar é entrar em acordo, é eliminar as diferenças existentes e encontrar o equilíbrio de interesses das partes contratantes” esse conceito é pertinente levando-se em consideração que tanto o contratante como o contratado esperam tirar vantagens financeiras da oportunidade.

O mesmo autor define contrato:

“conjunto de regras em que as partes definem, por meio de cláusulas e condições negociadas, a forma de se relacionar para evitar os problemas e os impasses que prejudiquem a finalização da transação e, como consequência, inviabilizem ou atrasem a execução do projeto”.

O processo de realizar contratações engloba desde a orientação de possíveis fornecedores sobre como preparar a documentação, passando pela definição sobre os critérios de avaliação e finalizando no julgamento que será realizado para a escolha da proposta vencedora.

- ✓ Documentos de Aquisição: Normalmente são condensados em um edital. O uso de formulários padronizados é comum, variando sempre em função da forma, custo e complexidade do contrato.
- ✓ Informação aos licitantes: Uma vez definidos o objeto do contrato e o tipo de documento que será solicitado, a próxima etapa é o estabelecimento dos critérios que vão orientar os fornecedores para a elaboração de suas propostas.
- ✓ Escolha da proposta: Nesse momento, é hora de proceder ao julgamento para a escolha da firma que deverá ser contratada. Existem diversos critérios de avaliação que podem levar a escolha de uma entre as diversas propostas apresentação. Dinsmore e Cavalieri (2010) relacionam os seguintes critérios: custo total, capacidade técnica, avaliações em sequência, contratação direta, sistema de ponderação e estimativas de custo.

Em geral após a escolha de um fornecedor, ocorre toda a mecânica de esclarecimento de dúvidas quanto à estrutura e requisitos do contrato, até se chegar à assinatura final. O importante é que, ao fim da negociação, o contrato represente um acordo efetivo entre as duas partes, com todos os questionamentos tendo sido devidamente equacionados.

PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS

Durante a realização do presente estudo, percebeu-se que os autores de temas relacionados à gestão de Contratos, trás formas diferentes de mostrar o processo de administração de contratos. O autor Carlos Xavier (2006), nos evidencia de forma mais sintética os aspectos descritos no referente processo, são eles:

- ✓ Resultados decorrentes dos trabalhos

Produtos naturais do que está sendo elaborado pelo fornecedor à luz do escopo contratual. Os produtos e serviços devem ser obtidos de acordo com as especificações, prazo e orçamento previamente estabelecidos, observando também todas as condições previstas no contrato.

- ✓ Controle de mudanças

Mudanças podem ocorrer em alguns tipos de contrato. Portanto devem ser considerados, desde o momento da contratação, os termos e condições estabelecidos no contrato em relação aos direitos e obrigações das partes em caso de mudanças. Uma vez definidas e negociadas, é necessário que elas sejam documentadas, preservando-se a integridade do documento contratual.

Todas as mudanças devem ter os impactos analisados e mensurados porque pode refletir nos custos e prazos estabelecidos inicialmente. Todas as providências tomadas para antever a necessidade de mudanças é imprescindível para evitar prováveis reivindicações futuras.

- ✓ Sistema de controle de mudanças em um contrato

O gerenciamento de mudanças no contrato envolve processos, procedimentos e padrões que são utilizadas para avaliar as alterações e que devem ser consubstanciados em cláusulas contratuais.

Esse procedimento garante que sejam coletadas todas as informações relacionadas aos envolvidos na alteração, além de ser realizada, para cada alteração proposta, uma avaliação de custos e benefícios.

Para que a mudança seja realizada, a alteração de contrato deve conter o processo de solicitação e a informação requerida; o processo usado para análise do impacto, custos da alteração e informações de rastreabilidade associadas; e informações sobre o grupo da organização que autoriza formalmente as solicitações de alteração.

Esse processo de gerenciamento de alterações do contrato é um conjunto de atividades para documentação, relato, análise, custeamento e implementação das mudanças sugeridas pelas partes contratantes.

- ✓ Medição e pagamento

Todos os processos relacionados à medição e pagamentos devem estar explícitos no contrato. Elas podem ser definidas como objeto de cláusulas contratuais. Esta questão é mais uma fonte de reclamações, caso haja atrasos de pagamento.

- ✓ Avaliação de desempenho e controle

O nivelamento do que foi proposto e o realizado é a base para identificação de desvios e por conseqüência a definição de ações corretivas. A análise do realizado e as medidas de desempenho relativas ao fornecedor englobam, ao menos, os seguintes aspectos: verificação do escopo, controle de prazo, controle de custos, controle de qualidade e conformidade com os requisitos administrativos.

- ✓ Administração de reivindicações

São reivindicações feitas por qualquer uma das partes contratantes, por discordância das condições contratuais ou dos desdobramentos, e que normalmente ocorrem durante a administração do contrato. Em alguns casos, esse tipo de problema chega à esfera judicial, porém a solução eficaz deve ser preferencialmente

obtida por meio de procedimentos extrajudiciais, podendo ser estes a negociação, mediação entre outros.

De maneira geral, reivindicações de sucesso são provenientes da constatação dos fatos que geraram as respectivas mudanças e decorrem de negociação prévia dos seus impactos, além do reconhecimento formal dos direitos, antes da efetiva condução das mudanças apresentadas.

ENCERRAMENTO DE CONTRATOS

No momento do encerramento, é preciso verificar se o objeto do contrato foi entregue de acordo com as especificações deste, se as obrigações financeiras foram liquidadas. Cabe nesse contexto, a análise de Dinsmore e Cavarieli (2010) sobre o processo de encerramento de aquisições:

“... o processo de encerramento das aquisições consiste não apenas da conclusão dos contratos das aquisições em si, mas também em verificar se os objetos foram alcançados de forma satisfatória, além de guardar todas as informações para utilização futura.”

É importante, principalmente em casos onde o contrato encerrado foi feita de forma precoce ou abrupta a existência de auditoria de aquisições. Ela visa identificar os erros e acertos, solicitações de mudanças (qualquer que seja ela, aprovada ou não) enfim, todo o processo de gerenciamento para que ao final proporcione um aprendizado para a empresa.

Alguns autores acreditam que se há na realização de todo o contrato o aspecto da formalidade, o encerramento deve ser realizado da mesma forma para que não haja problemas futuros. O contrato pode ser encerrado, basicamente, das seguintes formas: término das atividades estabelecidas no contrato (terminação); acordo mútuo entre as partes (resilição) ou pela não-observância das obrigações contratuais (rescisão ou resolução).

Carlos Xavier (2006) trás uma explanação sobre o assunto:

- ✓ Término das atividades estabelecidas no contrato

É caracterizada pelo encerramento natural do contrato, após o cumprimento de todas as obrigações contratuais. Tem-se o acerto das pendências finais e quitações mútuas para não haver reclamações posteriores.

Neste momento, o cliente emite a aceitação definitiva do fornecimento e paga a integralidade do preço. A situação é caracterizada pelo desempenho satisfatório das partes.

- ✓ Acordo mútuo entre as partes

Envolve a vontade de ambas as partes na extinção do contrato. São situações em que as partes podem concordar em encerrar o contrato, mesmo que os objetivos iniciais não tenham sido atingidos. Neste caso, as partes decidem a forma de conclusão dos trabalhos pendentes e questões referentes a pagamentos e prazos. O cliente poderá contratar a finalização dos serviços junto a terceiros, não podendo o ex-fornecedor exigir qualquer indenização.

- ✓ Não observância das condições estabelecidas no contrato

Este caso acontece quando uma das partes desiste do contrato ou ainda caso haja descumprimento das cláusulas contratuais. Podem ocorrer duas situações: resolução e rescisão. Em ambos os casos, se efetivam de forma unilateral.

A resolução ocorre em decorrência do descumprimento de suas cláusulas e condições, porém estabelece um prazo para que as atividades em andamento sejam concluídas. Por outro lado, a rescisão é a ruptura do ajuste por interesse de uma das partes, por descumprimento das obrigações pela outra.

Na etapa de encerramento de contratos, está inerente o processo de encerramento. Este tem como objetivo assegurar que todos os aspectos do contrato estão concluídos, após a entrega dos produtos ou serviços pelo fornecedor e a correspondente verificação do escopo pelo cliente. O autor Carlos Xavier (2006), considera que este processo envolve basicamente os seguintes aspectos:

- ✓ Documentação para encerramento do contrato

Todos os documentos necessários para o encerramento do contrato, tanto do ponto de vista do contratante quanto da do contratado. Por exemplo: relatório de encerramento do contrato e termo de aceite – emitidos pelo contratante – atestado de inexistência de reivindicações e relatório de encerramento do contrato.

✓ Nota de rescisão

Instrumento emitido unilateralmente pela parte contratante que se sentiu prejudicada, ou seja, notificação para cancelar o contrato, decorrente da quebra do mesmo.

✓ Verificação da conformidade com procedimentos

Verificar se os procedimentos estabelecidos para encerramento do contrato sob o prisma administrativo foram observados. Por exemplo, não efetuar o pagamento final ao fornecedor se o mesmo não estiver concluído todos os procedimentos administrativos estabelecidos no contrato.

✓ Auditorias de aquisições

Análise de todo o processo de aquisições, desde a decisão de contratar até o encerramento do contrato, visando a identificação de lições aprendidas e a correção de procedimentos.

✓ Aceitação e pagamento final

O cliente procede à aceitação formal dos produtos ou serviços objeto do fornecimento e efetivo pagamento final ao fornecedor.

✓ Arquivo do contato

A equipe do projeto deve manter um arquivo referente ao contrato, com finalidade de facilitar auditorias ou revisões. Este arquivo deve conter certos documentos, são eles: RFP (solicitação de convite para fornecedor), contrato, cronogramas, alterações solicitadas e aprovadas, documentações técnicas, aditivos ao contrato, ordens de trabalho, aprovação dos *deliverables*, correspondências do contrato, avaliações, relatórios de desempenhos, cópias das faturas e pagamentos e resultados de fiscalizações.

- ✓ Lições aprendidas documentadas

De acordo com Winston Churchill, citado por Carlos Xavier (2006, pag. 103) “aqueles que não estudam a história, estão condenados a repetir seus erros”. Dessa forma, o compartilhamento daquilo que foi aprendido como decorrência da condução do projeto e da correspondente administração dos contratos é uma necessidade já que passam a constituir um conjunto de informações que podem servir como informações de entrada para a condução do gerenciamento de aquisições em projetos futuros.

BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO

Para a efetivação de um contrato de sucesso, trazendo vantagens tanto para o contratante quanto para o contratado é necessário que todo o processo seja norteado por algumas diretrizes. O site Wikipedia.org relata de maneira sucinta as boas práticas da gestão de contratos, são elas:

- ✓ Ler e analisar o contrato;
- ✓ Desenvolver um plano para administração do contrato, indicando um gestor de contratos para assegurar que a organização entregue aquilo a que se propôs;
- ✓ Realizar reunião inicial (kick-off), antes da execução dos trabalhos;
- ✓ Controlar mudanças e manter cópias atualizadas do contrato;
- ✓ Observar e respeitar os termos e condições do contrato;
- ✓ Resolver disputas prontamente, utilizando negociação para resolver disputas;
- ✓ Medir, acompanhar e controlar o desempenho, elaborando relatórios de progresso;
- ✓ Administrar o processo de faturamento e de pagamento;
- ✓ Fazer o acompanhamento de todas as ações corretivas;
- ✓ Distribuir cópia ou extrato do contrato para os principais stakeholders;

- ✓ Documentar as comunicações relevantes;
- ✓ Preparar atas de reuniões;
- ✓ Documentar as lições aprendidas e promover a sua difusão na empresa.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, verificamos que nos últimos anos tem existido um crescimento na área de gerenciamento de projetos, e por consequência há um nicho preocupado em estudar as aquisições, que é uma área de conhecimento do gerenciamento de projetos. Esta preocupação em relação às aquisições ocorre porque se mal gerenciado a aquisição de um produto ou serviço, pode acarretar atrasos, perdas financeiras entre outros riscos.

Na intenção que tais aquisições tenham sucesso, um fator determinante é a Gestão de Contratos. A importância nele reside no fato de que se bem definido, tecendo uma análise completa sobre todos os aspectos e realizando todos os processos que compõe a administração de contratos podemos minimizar os riscos de uma aquisição ao máximo.

Vale ressaltar, que visto todos os processos da gestão de contratos, percebemos uma constante: a formalização. Isso ocorre para que no transcorrer do processo até o final de contrato todos os dados estejam registrados. Dessa forma evitam-se problemas judiciais ou perda para qualquer uma das partes.

Observa-se ainda uma etapa interessante no processo de administração de contratos que não vemos com frequência, “lições aprendidas”. Dificilmente vemos uma empresa realizar essa análise, mesmo sendo de suma importância já que ela pode servir de alerta para um novo contrato e evitar os mesmo erros cometidos anteriormente.

Todo o processo de gerenciamento de contratos, sem nenhuma exceção, é essencial para o processo de aquisição. Desde a análise bem definida do escopo, escolher o tipo mais adequado de contratos, passando por analisar as solicitações de mudança e por fim, o encerramento de contrato. Estas e outras etapas é o que garante que ao adquirir um produto ou serviço, o contratante ou contratado sairá em

uma relação de ganha-ganha e não ganha perde, levando em consideração que uma atividade de sucesso beneficia as duas partes de um contrato.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

GIDO, Jack, CLEMENTS, James P. Gestão de Projetos. 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, João José. Administração de Materiais, um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

XAVIER, Carlos Magno da Silva, WEIKERSHEIMER, Deana, LINHARES, José Genaro, DINIZ, Lucio José. Gerenciamento de aquisições de projetos. 1ª Ed. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. Gerenciamento de Aquisições do Projeto. Disponível em: [HTTP://www.pt.wikipedia.org](http://www.pt.wikipedia.org). Acesso em 21 mar.2011.