



**Raquel Ximenes Silva**

**Gestão do Ciclo de Vida de Contratos em uma grande  
empresa: Um modelo sob a perspectiva do  
planejamento adaptativo**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro  
Abril de 2015



**Raquel Ximenes Silva**

**Gestão do Ciclo de Vida de Contratos em uma grande  
empresa: Um modelo sob a perspectiva do  
planejamento adaptativo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Maria Fatima Ludovico de Almeida**

PUC-Rio

**Prof. Boris Asrilhant**

Petrobras

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 17 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Raquel Ximenes Silva**

Profissional com 7 anos de experiência em Gestão Contratual na indústria de Óleo e Gás, pós-graduada em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ) e Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF-RJ).

#### Ficha Catalográfica

Silva, Raquel Ximenes

Gestão do ciclo de vida de contratos em uma grande empresa: um modelo sob a perspectiva do planejamento adaptativo / Raquel Ximenes Silva ; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo. – 2015.  
105 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Planejamento. 3. Gestão de contratos de serviços terceirizados. 4. Modelo de gestão de contratos. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais,  
por toda a resignação com que viveram para que chegássemos onde estamos.

## Agradecimentos

À Deus, sobre todas as coisas.

À minha orientadora, Professora Maria Ângela, que, no breu, iluminou-me o caminho e, de mãos dadas, me trouxe até aqui. Pelo carinho, incentivo encorajador e conhecimento transmitido ao longo dessa jornada. Por acreditar e me fazer acreditar.

Aos professores da Banca Examinadora, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições para o aprimoramento deste trabalho.

À minha família, pela ausência suportada nos últimos meses.

Aos amigos, pela torcida, sempre entusiasmada.

Ao meu amigo e colega de trabalho, José Batista, pela sempre amável disposição em ajudar. Por dedicar-se a esta amiga e ajudar a aprimorar este trabalho em seu período de descanso.

Aos demais colegas de trabalho que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, especialmente os gerentes de contratos que responderam os questionários com evidente disposição em colaborar para o aprimoramento do trabalho.

Ao meu chefe e amigo, Sérgio, pelo apoio e compreensão especial nas últimas semanas. Pela amizade. Por fazer-me acreditar que vale a pena e que nenhum esforço é em vão.

À minha avó, por uma vida inteira de dedicação.

À minha mãe, por tudo.

## Resumo

Silva, Raquel Ximenes; Melo, Maria Angela Campelo de. **Gestão do Ciclo de Vida de Contratos em uma grande empresa: Um modelo sob a perspectiva do planejamento adaptativo**. Rio de Janeiro, 2015. 105p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A difusão do processo de terceirização de serviços a partir da década de 90, no Brasil, levou ao aumento das transações comerciais entre empresas, comumente formalizadas mediante um instrumento contratual. O aumento nas relações *business-to-business* tornou a gestão de contratos uma atividade de relevância estratégica, uma vez que receitas e custos de uma organização são fortemente influenciados por sua capacidade de gestão das relações comerciais. Algumas vezes, porém, surgem disputas acerca de questões não previstas em contrato e alterações das condições previamente contratadas, levando à ocorrência de pleitos contratuais. O presente estudo tem como objetivo propor um modelo de gestão de contratos visando à melhoria dos processos de gerenciamento de serviços contratados e maior eficiência na execução de contratos de uma empresa, buscando a diminuição da ocorrência desses pleitos. Para tanto, investiga-se o processo de gestão do ciclo de vida do contrato em uma grande empresa, partindo da análise de contratos de Construção e Montagem. O Modelo é elaborado sob a perspectiva do Planejamento Adaptativo, tendo como foco contratos complexos. Além da análise de documentos e procedimentos adotados pela empresa, foram aplicados questionários a gerentes de contratos de Construção e Montagem, que contribuiriam para o delineamento do Modelo proposto.

## Palavras-chave

Planejamento; gestão de contratos de serviços terceirizados; modelo de gestão de contratos.

## Abstract

Silva, Raquel Ximenes; Melo, Maria Angela Campelo de (Advisor). **Contract lifecycle management in a large company: A model from the perspective of adoptive planning.** Rio de Janeiro, 2015. 105p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The diffusion of outsourcing process services since the 90's, in Brazil, has led to an increase in commercial transactions among companies, usually formalized by a contractual instrument. The increase in *business-to-business* relations has made contract management an activity of strategic importance, as revenues and costs are greatly influenced by the organizational capacity for managing business relations. Sometimes, however, disputes over issues not covered in contract and changes to previously agreed conditions arise, leading to the occurrence of contractual claims. This study proposes a model for contract management aiming at improving the governance of contracted services and obtaining greater efficiency in the performance of contracts, resulting in lower incidence of claims. With this objective, the process of managing the contract life cycle in a big company is investigated through the analysis of Construction and Assembly contracts. The Model is developed from the Adaptive Planning perspective, focusing on complex contracts. In addition to the analysis of documents and procedures adopted by the company, questionnaires were applied to Construction and Assembly contract managers, who contributed to the design of the proposed Model.

## Keywords

Planning; management of outsourced contracts; contract management model.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Relevância do Tema	13
1.2. Objetivos do Estudo	15
1.3. Métodos	16
1.4. Limitações	17
1.5. Organização do Trabalho	18
2. Revisão Bibliográfica	20
2.1. Contratos	20
2.1.1. Gestão de Contratos	21
2.1.2. Gerenciamento de Projetos	24
2.1.2.1. PMBOK	25
2.1.3. CMBOK	27
2.1.4. Ciclo de Vida de um Contrato	30
2.2. <i>Process Capability Maturity Model</i>	34
2.2.1. <i>Contract Management Maturity Model - CMMM</i>	35
2.3. Planejamento	42
2.3.1. As Organizações e seu Ambiente	42
2.3.2. Processo de Planejamento	43
2.3.3. Planejamento Adaptativo	44
3. A Gestão de Contratos em uma Grande Empresa	49
3.1. A Gestão do Ciclo de Vida de Contratos na Empresa	51
3.1.1. Normas e Procedimentos	53
3.1.2. Estrutura da Gestão de Contratos na Área de Negócio	54
3.2. A Visão dos Gerentes de Contrato	55
3.3. Análises	63
3.3.1. Análise do Nível de Maturidade	64
3.3.1.1. Nível de Maturidade Constatado	74
3.3.2. Análise da Gestão do Ciclo de Vida de Contratos na Empresa à Luz das Abordagens Estudadas	75
4. Proposta de Modelo de Gestão do Ciclo de Vida de Contratos	77
4.1. O Contrato e o Processo de Reticulação	78
4.2. Fatores Relevantes para a Gestão de Contratos	79
4.3. O Planejamento Adaptativo ao Longo do Ciclo de Vida de um Contrato	81
4.3.1. Matriz de atividades-chave e responsabilidades dos <i>Stakeholders</i>	88
4.4. Considerações sobre o Modelo	94
5. Conclusão	96
6. Referências Bibliográficas	100
Anexo I	103



## Lista de quadros

Quadro 1 – Competências requeridas para a atividade de gestão de contratos	29
Quadro 2 – Processos e atividades-chave da gestão de contratos	38
Quadro 3 – Procedimentos que orientam a gestão da contratação e de contratos	53
Quadro 4 – Procedimentos analisados e principais tópicos abordados	66
Quadro 5 – Comparação entre as abordagens estudadas e o ciclo de vida na empresa	76
Quadro 6 – Comparação entre o ciclo de vida existente na empresa e o modelo proposto	77

## Lista de figuras

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto	27
Figura 2 – Ciclo de vida de um contrato	30
Figura 3 – Elementos chave da contratação	32
Figura 4 – Macrofluxo da gestão de contratos de serviços na empresa	52
Figura 5 – O contrato e seus <i>Stakeholders</i>	78
Figura 6 – Fatores relevantes para a gestão de contratos	81
Figura 7 – Ciclo de vida de um contrato	83

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Frequência Total de Causas de Pleitos	51
Tabela 2 – Perfil dos gerentes de contratos de C&M que responderam à pesquisa	55