

1 Introdução

A década de 80 marcou o início de um movimento de reestruturação do processo produtivo no Brasil, caracterizado pela implementação de práticas de gestão inspiradas na flexibilização do trabalho e na subcontratação de mão de obra, conhecida como terceirização. Nos anos 90, com o predomínio das políticas neoliberais que levaram à diminuição do emprego no país e sua inserção na economia globalizada, a terceirização ganhou força (DRUCK & FRANCO, 2008).

Nos últimos anos, especialmente, o setor de serviços tem sido o mais impulsionado por essa prática de gestão. Segundo pesquisa divulgada pelo Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão de Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo-SINDEPRESTEM em agosto de 2014, existem hoje no Brasil 790.000 empresas de serviços terceirizados, respondendo por cerca de 30% do total de trabalhadores com carteira assinada no país.

Na visão de Giosa (1997), a terceirização é um processo de gestão em que a empresa opta por repassar algumas atividades para terceiros, estabelecendo com estes relações de parceria, conseguindo, assim, mais disponibilidade para se concentrar em suas atividades principais. Além da possibilidade de reduzir custos a partir da delegação de atividades meio a outras empresas que, supostamente, as podem desempenhar de maneira mais eficiente e econômica, pode a empresa também dedicar sua atenção às atividades fins e mais estratégicas, visando maior competitividade.

Para o autor, embora as organizações precisem se concentrar mais na gestão do negócio, exigindo preço, prazo, qualidade e inovações, e menos na execução, o que por si leva à terceirização, essas exigências não serão eficazes sem que haja controle, ou critérios e sistemas de avaliação bem definidos em nível de **contrato**.

A contratação de serviços comumente apresenta maior grau de dificuldade que a de bens ou materiais, o que pode ser atribuído a sua intangibilidade, dependência da interação com o tomador do serviço e variabilidade. Assim, ao passo que empresas terceirizam uma extensa gama de serviços, também enfrentam problemas que as têm feito repensar a forma com que lidam com esses tipos de contratos (FREITAS, 2014).

Algumas organizações optam por automatizar seus processos de gestão de contratos mediante o uso de *softwares* da categoria CLM (*Contract Lifecycle Management*), capazes de auxiliá-las a garantir maior governança dos processos relativos aos contratos, percebendo maiores economias em comparação com aquelas que não se utilizam dessa ferramenta (LIMBERAKIS, 2012c).

Em função do aumento das transações *business-to-business* e da necessidade de mitigar riscos, aprimorando a governança dos processos de modo a evitar, por exemplo, o descumprimento de normas e regulamentos da indústria por parte do fornecedor, os processos que envolvem a gestão de contratos vêm se tornando mais importantes e complexos nos últimos anos (LIMBERAKIS, 2012a). A gestão de contratos de serviços constitui, por esse motivo, o principal tema desta pesquisa.

1.1. Relevância do tema

À medida que cresce o volume de transações comerciais entre empresas, aumenta o número de contratos a partir dos quais são formalizadas as condições negociais acordadas. Segundo o *Institute for Supply Management*, entre 60 e 80% das transações *business-to-business* são conduzidas mediante um acordo comercial formal. Enquanto receitas e custos organizacionais são grandemente influenciados pela capacidade de gestão das relações comerciais, a gestão de contratos assume papel determinante na busca por maior competitividade organizacional (SAXENA, 2008).

Em determinadas indústrias, a competitividade é mais fortemente influenciada pela complexidade dos negócios e crescentes requisitos impostos por Agentes Reguladores, sendo necessários esforços adicionais para garantia da conformidade legal e atendimento às exigências de regulamentação. Nguyen (2013) comenta que na indústria de Óleo e Gás, por exemplo, muitos contratos

contêm termos e condições restritivas que regulam todos os aspectos operacionais ou do serviço, requisitos de segurança e proteção ambiental, pesados requisitos técnicos e de pessoal, além da descrição detalhada de responsabilidades, o que torna a gestão de contratos bastante complexa.

Além da regulamentação envolvida, que requer um incremento na governança dos processos relacionados à gestão desses contratos, deve ser considerado que alguns atendem a diversos públicos de interesse, também chamados *stakeholders*, com necessidades distintas, possuindo um grande número de interfaces, processos e recursos a serem administrados. Há situações em que tal complexidade afeta o planejamento da empresa, dificultando a utilização do contrato e resultando em condições favoráveis a aumento de custos, atrasos nas entregas e perda de qualidade, o que prejudica os resultados esperados para uma ou ambas as partes.

Apesar da crescente relevância do tema no ambiente das organizações, em muitas delas a gestão de contratos é realizada de forma *ad-hoc*, manual e fragmentada, resultando em controle ineficiente, baixa governança dos processos, custos mais altos, atrasos, insatisfação do cliente, erros em pagamentos, violações às exigências de Agentes Reguladores, maior exposição a riscos e perdas de oportunidades de economia de recursos (SAXENA, 2008).

Situações como essas podem gerar a necessidade de reequilíbrio da relação comercial previamente acordada em contrato. Nesses casos, se uma das partes (contratada ou contratante) se sente prejudicada, tem a prerrogativa de interpor solicitação de que o dano seja reparado, seja por ressarcimento de custos, prorrogação de prazos, alterações de escopo ou restabelecimento da equação econômico-financeira do contrato. A essas solicitações, dá-se o nome de *Claims*, ou Pleitos, que são negociados entre os parceiros e por vezes resultam em alterações contratuais formalizadas mediante aditivos aos contratos ou pagamentos viabilizados via instrumentos contratuais alternativos. Em último caso, quando um acordo não é possível, a disputa pode precisar ser levada à esfera judicial para solução.

Na empresa estudada, sentiu-se a necessidade de entender os motivos que levaram à ocorrência de 197 pleitos em contratos de investimento no período de 2007 a 2013. Foi realizado, por esse motivo, um estudo interno sobre as principais causas dos pleitos apresentados pelas contratadas no período. Os resultados desse estudo, por sua vez, motivaram a realização desta pesquisa, que tem como questão fundamental entender, face às complexidades inerentes ao contexto dinâmico de atuação de uma grande empresa da indústria de Óleo e Gás, como deve ser a gestão do ciclo de vida de contratos, de modo a assegurar uma gestão mais efetiva desses contratos, buscando a diminuição da ocorrência de pleitos.

Para melhor tratar essa questão, busca-se compreender as contribuições da abordagem de Planejamento Adaptativo para a melhoria de modelos de gestão do ciclo de vida de contratos de maior complexidade e expostos a incertezas e à regulamentação.

Considerando que determinados contratos encontram-se em uma rede composta por distintos *stakeholders* e diversas interfaces, torna-se necessário identificar os elementos que devem ser considerados na modelagem de gestão de contratos com tais características.

A questão será abordada com a realização de uma pesquisa na empresa focalizada, de modo a propor melhorias na gestão de seus contratos, integradas em um modelo de gestão, apontando-se os potenciais benefícios dessa proposta, com foco em processo e resultados.

1.2. Objetivos do estudo

O principal objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão de contratos, visando à melhoria dos processos de gerenciamento dos serviços contratados e maior eficiência na execução dos contratos de uma empresa, buscando a diminuição da ocorrência de pleitos.

Para isso, 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 – C&M.

Visando contribuir para o alcance do objetivo principal, foram estabelecidos objetivos específicos:

- Identificar as formas de gestão de contratos existentes na empresa;
- Verificar o atual estágio de maturidade dos processos de gestão de contratos na empresa, tendo como foco contratos de Construção e Montagem;
- Identificar os principais *stakeholders* de um contrato de Construção e Montagem;
- Identificar que premissas/fatores devem ser observados durante a execução de um contrato complexo;
- Identificar pontos de melhoria do atual modelo de gestão de contratos da empresa, segundo a ótica do Planejamento Adaptativo.

1.3. Métodos

Foi adotada uma abordagem qualitativa da pesquisa, na forma de um estudo de caso em uma das Áreas de Negócio de uma empresa da indústria de Óleo e Gás. Para Godoy (1995), os estudos qualitativos têm como principal preocupação “o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural” e, segundo essa perspectiva, “um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte”, portanto, deve ser analisado de forma integrada. Para Stake (1995, *apud* CRESWELL, 2010), o estudo de caso é “uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2013), a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva, pois expõe características de determinado fenômeno ou população, e aplicada, uma vez que é motivada pela necessidade de solucionar um problema concreto. O planejamento desse tipo de pesquisa é bastante flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos relativos ao que está sendo estudado. Quanto aos meios de investigação, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em livros, artigos e Internet, pesquisa documental e pesquisa de campo.

Ao propor um novo Modelo de Gestão para o Ciclo de Vida de um Contrato com ênfase no planejamento, o trabalho assume, ainda, o cunho de uma pesquisa propositiva. Segundo Oliveira (2013), “o problema propositivo visa ir além do diagnóstico descritivo e fornecer uma resposta, uma solução ou uma reformulação”.

Durante a pesquisa documental, foram analisados documentos internos (Normas e Procedimentos Corporativos e ligados à Área de Negócio em questão), verificando-se a existência de orientação relativa à gestão do ciclo de vida de contratos e se essas orientações eram suficientes para prover os responsáveis pelo processo com a informação necessária para permitir uma gestão eficaz de todo esse ciclo. Durante essa análise, foram avaliados os processos e listadas as atividades consideradas essenciais em cada fase do ciclo de vida dos contratos.

A pesquisa de campo foi realizada com base na observação participante da pesquisadora, complementada pela aplicação de questionários a gerentes de contratos de Construção e Montagem, visando compreender sua percepção acerca do processo de planejamento na gestão da contratação e dos contratos que administram.

Como base para os estudos realizados, utilizaram-se os principais contratos de Construção e Montagem vigentes na Área, analisando-se os processos relacionados aos contratos nos quais ela figurasse como contratante. Buscou-se identificar fragilidades e possibilidades de melhoria dos processos, verificando a existência de um modelo de gestão de contratos que fosse aplicável à gestão de contratos de Construção e Montagem ou outros de complexidade similar.

1.4. Limitações

Este estudo foi realizado tendo como foco uma empresa específica e seus processos. Embora o Modelo proposto ao final tenha sido desenvolvido para proporcionar aplicação de forma genérica, é evidente a presença de características próprias da empresa estudada. Portanto, ao se considerar sua aplicação a contratos de outra empresa, há que se avaliar a pertinência e possíveis implicações.

Ainda, o Modelo foi pensado para contratos de Construção e Montagem, que, na empresa estudada, são complexos e de difícil gestão. Sua aplicação a outros tipos de contratos, mesmo que dentro da própria empresa, precisa ser avaliada, evitando o desperdício de grandes esforços de planejamento para contratos de natureza simplificada.

1.5. Organização do trabalho

No Capítulo 2, apresenta-se o principal referencial teórico utilizado como base para a proposição de um modelo de gestão de contratos com ênfase no planejamento adaptativo. Para tanto, inicialmente é abordada a gestão de contratos, traçando-se um perfil da atividade nos dias atuais. Também se aborda, nesse capítulo, a gestão de projetos, por entender-se que ela possui similaridades relevantes com a gestão de contratos, em especial no que tange aos tipos de contratos estudados. São apresentados os conceitos de Ciclo de Vida de um Contrato e Maturidade de Processos. Na sequência, é introduzido o Modelo de Maturidade da Gestão de Contratos, ou *Contract Management Maturity Model-CMMM*, que avalia a maturidade dos processos de gestão de contratos. Ao final do capítulo, é apresentado o processo de planejamento, sendo dada maior atenção às teorias de planejamento adaptativo, consideradas mais adequadas às análises conduzidas.

O Capítulo 3 traz o estudo de caso sobre a gestão de contratos em uma grande empresa da indústria de Óleo e Gás, em que se descreve a forma como está estruturada a gestão do ciclo de vida de seus contratos, complementada pela visão dos gerentes de contratos de Construção e Montagem. Finalmente, realiza-se a análise dos resultados com ênfase na avaliação do nível de maturidade dos processos de gestão de contratos na empresa.

No Capítulo 4, propõe-se um Modelo de Gestão do Ciclo de Vida de Contratos que tem como premissa básica a ênfase no planejamento adaptativo ao longo de todo o ciclo. Apresenta-se a percepção do processo de gestão do contrato em um reticulado, em que são considerados os principais *stakeholders* e acrescentados os fatores mais relevantes a serem considerados durante toda sua gestão. Propõe-se então o Ciclo de Vida pretendido, complementado por matrizes que descrevem as principais atividades que compõem cada uma das etapas

consideradas, os responsáveis e os principais documentos consultados ou gerados durante o processo.

Ao final, são apresentadas a conclusão e as recomendações da presente dissertação.