

### 3

## A gestão de contratos em uma grande empresa

De modo a identificar as principais causas de pleitos, o setor de Gestão de Contratos da empresa objeto deste estudo analisou a população de 197 pleitos oriundos de contratos de investimento, apresentados à Contratante no período de 2007 a 2013 por empresas contratadas. A análise consistiu na verificação dos fatos geradores de pleitos, conforme alegação das contratadas, buscando-se identificar as principais causas contribuintes para sua ocorrência.

Primeiramente, foi feita uma classificação dos contratos por Especialidade – ‘famílias’ de contratos, agrupadas segundo o tipo de serviço prestado. Em seguida, foram listados os fatos geradores, conforme alegação das empresas contratadas, considerados os principais contribuintes para a ocorrência de pleitos. Esses fatos foram agrupados em categorias, que representam as principais causas de pleitos em contratos de investimento no período de 2007 a 2013 na empresa estudada. Ressalte-se que, de certa forma, as categorias foram alinhadas com fases da gestão de contratos e estas, por sua vez, estão alinhadas com fases do ciclo de vida de contratos.

As causas dos pleitos foram assim descritas:

- (1) Fato superveniente: acidentes, alterações nas condições de mercado, crise estrutural no setor;
- (2) Alteração de Legislação/Normas Internas: alteração em procedimentos / padrões da Contratante, alteração na Legislação;
- (3) Especificação Técnica: falhas no Projeto Básico, necessidade de revisão do Projeto Executivo, forma de medição inadequada, critérios de avaliação do fornecedor inadequados, reembolso de materiais não previstos em contrato, super/subdimensionamento de equipe, incompatibilidade técnica da relação material x processo definido para realização dos testes;

- (4) Alteração de Escopo: compra de materiais de responsabilidade da Contratante, modificação de Projeto Básico, alteração de materiais previstos;
- (5) Planejamento da Execução do Contrato: atrasos na liberação de autorizações para trabalho, indefinições por parte da fiscalização do contrato, impossibilidade de realização das campanhas previstas, atrasos na instauração de aditivos de prorrogação de prazo/acréscimo de valor (antes do término do contrato), morosidade nas análises dos projetos executivos, alta/baixa utilização do contrato;
- (6) Execução do Contrato: custos com materiais da contratante em poder da contratada após o término do contrato, custos com materiais da contratada em poder da contratante após o término do contrato, materiais aplicados e não previstos em contrato, serviços executados sem previsão contratual, serviços previstos, realizados e não pagos.

Após a categorização das causas dos pleitos, foi realizada uma verificação da frequência com que essas se repetiam em cada pleito analisado, podendo haver mais de uma causa para um mesmo pleito. Verificada a frequência, o número de observações foi organizado por ‘família’, visando identificar uma possível repetição acentuada de causas e se elas estariam ligadas a alguma família específica de contratos.

Findas essas análises, verificou-se que a especialidade Construção e Montagem – C&M, sozinha, além de responder por 42% do total de pleitos apresentados entre 2007 e 2013, foi responsável por 34% do valor total pleiteado e 50% do total de observações (frequência) de causas de pleitos no mesmo período, conforme Tabela 1. Aliados à alta complexidade de gestão de contratos dessa especialidade, esses foram considerados fatores determinantes para a escolha dos contratos de Construção e Montagem como objeto desse estudo de caso.

Tabela 1 – Frequência Total de Causas de Pleitos

ESPECIALIDADE	Fato Superveniente	Alteração Legislação / Normas Internas	Especificação Técnica	Alteração de Escopo	Planejamento da Execução do Contrato	Execução do Contrato	Total de Observações por Especialidade
Construção e Montagem	0%	4%	8%	6%	14%	18%	50%
Outras	9%	10%	13%	6%	7%	5%	50%
<b>Total de Observações por Causa Motivadora</b>	<b>9%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>12%</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Gerência de Gestão de Contratos (2014)

Em relação às categorias de causas de pleitos, verificou-se que 23% do total referiam-se a Execução do Contrato, 21% a Especificação Técnica e 21% a Planejamento da Execução do Contrato. No que tange aos pleitos em contratos de Construção e Montagem, foi possível observar que as causas que mais impactaram a gestão de contratos dessa natureza guardam certa relação entre si. Especificação técnica e alteração de escopo se relacionam, uma vez que uma alteração de escopo pode ser necessária não apenas em função de uma nova demanda, mas também pode ocorrer devido a uma especificação técnica inadequada. Planejamento da execução do contrato e execução propriamente dita estão intrinsecamente relacionados, sendo dispensáveis grandes explicações.

Visto isso e dado que a especificação técnica ocorre em uma fase anterior à contratação, chamada planejamento da contratação, inferiu-se que a grande maioria das causas de pleitos de Construção e Montagem (cerca de 90%) está direta ou indiretamente ligada a falhas de planejamento, seja esse da contratação ou da execução do objeto contratado.

### 3.1.

#### **A gestão do ciclo de vida de contratos na empresa**

Na empresa analisada, a gestão do ciclo de vida dos contratos está inserida em um processo chamado Realizar Gestão da Contratação. Este, por sua vez, se insere dentre os processos que compõem o Macroprocesso Suprir Bens e Serviços, listado entre os Macroprocessos de Suporte na Cadeia de Valor da empresa.

O processo Realizar Gestão da Contratação está subdividido em quatro outros processos: (1) Contratar Serviços; (2) Gerir Contratos de Serviços; (3) Contratar Bens; e (4) Gerir Contratos de Bens, formalmente estabelecidos e regidos segundo normas e procedimentos internos, observando ainda os princípios e leis vigentes e aplicáveis.

A Figura 4 mostra um macrofluxo de entradas e saídas em que o contrato de serviços, principal interesse deste trabalho, figura como elemento conector dos processos supramencionados, pelo qual são processadas as entradas (insumos necessários à contratação de serviços) e viabilizadas as saídas (resultados alcançados mediante a execução do objeto contratado).

Os processos de gestão de contratos são objeto de controle externo, mediante auditorias, e interno, por meio de visitas técnicas e auditorias internas, quando é averiguada a conformidade dos processos em relação aos padrões e normas corporativos, e também a conformidade legal, além da verificação do desempenho, medido por indicadores específicos.



Figura 4 – Macrofluxo da gestão de contratos de serviços na empresa  
Fonte: Gerência de Gestão de Contratos (2014)

### 3.1.1. Normas e procedimentos

A empresa analisada possui um manual específico para a contratação de bens e serviços, que está disponível para toda a Companhia. Esse manual descreve as normas e procedimentos que devem ser observados para garantir a conformidade legal da contratação e da gestão de contratos. Além desse manual,

identificou-se que as Áreas de Negócio da empresa possuem orientações próprias, alinhadas às orientações nele constantes, que observam as particularidades de cada área.

Uma das Áreas de Negócio é gestora do Macroprocesso Suprir Bens e Serviços, sendo responsável por atualizar o manual corporativo referente ao tema e também por emitir padrões e normas complementares, orientando melhor as demais Áreas de Negócio sobre os processos a ele relacionados.

A Área de Negócio estudada possui uma série de procedimentos que orientam a contratação de bens e serviços, em maior nível de detalhe que o manual corporativo, as atividades de contratação conduzidas nas Unidades sob sua responsabilidade. Esses padrões tomam em consideração elementos específicos da contratação e gestão de contratos e estão organizados por assunto, compreendendo atividades relacionadas aos processos correspondentes, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Procedimentos que orientam a gestão da contratação e de contratos

<b>Processo</b>	<b>Conteúdo dos Procedimentos</b>
Contratar Serviços	Processo de Contratação (Atribuições e Procedimentos)
	Plano de Contratação
	Elaboração de Instrumentos Contratuais
	Elaboração de Instrumentos de Divulgação de Oportunidade ao Mercado
	Pré-Qualificação
	Contratações Especiais
	Enquadramento das Contratações
	Autorização para início da Contratação
	Autorização para Assinatura de Instrumento Contratual
Formalização da Contratação	
Gerir Contratos de Serviços	Orientações Gerais para Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Serviços
	Designação e Atribuições de Gerentes e Fiscais de Instrumentos Contratuais
	Autorização de Serviços
	Registros de Ocorrências
	Procedimentos para Aplicação de Multas Contratuais
	Avaliação de Desempenho dos Fornecedores
	Alterações Contratuais
	Extensão de Prazo Contratual
	Encerramento Contratual
	Declaração de Execução de Serviços
Pleitos Contratuais	

Fonte: Documentos Internos (2014)

Além desses, existem outros padrões que equalizam o entendimento de assuntos relativos aos demais processos envolvidos na gestão da contratação, como relacionamento com o mercado fornecedor, gestão de parcerias e outros.

As normas e procedimentos são, ainda, complementados por documentos internos quando há necessidade de orientações específicas sobre algum assunto novo (ainda não incluído nos procedimentos), outro que esteja causando divergência de entendimentos, decisões da Alta Administração ou demais orientações.

### **3.1.2.**

#### **Estrutura da gestão de contratos na área de negócio**

Assim como há uma separação entre os processos de Contratar Bens e Serviços e Gerir Contratos de Bens e Serviços na Empresa, há também uma divisão clara entre as responsabilidades de contratar e gerir contratos na Área de Negócio estudada, que é replicada em todas as Unidades que a compõem. Em todas elas, existe um setor responsável pela contratação, enquanto a gestão dos contratos é feita por outras áreas.

Ocorre, todavia, uma distinção na forma de organização da gestão dos contratos propriamente dita entre as Unidades. Em algumas delas, a gestão da execução de contratos é centralizada por coordenações compostas por gerentes e fiscais exclusivamente dedicados à gestão dos contratos de uma ou mais especialidades. Em outras, a gestão é descentralizada e está localizada nas áreas demandantes do serviço, sendo a gestão e a fiscalização dos contratos feita, quase sempre, por profissionais não dedicados de forma exclusiva à atividade.

Embora exista um setor específico para a contratação em todas as unidades, a fase anterior à execução da contratação envolve, a depender do valor e complexidade do objeto contratado, diferentes atores como área demandante (usuária do serviço a ser contratado), os setores Jurídico, Tributário e Financeiro, além de especialistas sobre o assunto na Unidade ou na Área de Negócio.

Existe uma separação para contratação de itens considerados críticos e itens não-críticos. Por decisão estratégica, os itens críticos foram concentrados em uma única Gerência, que realiza as contratações de forma agrupada para todas as Unidades da Área de Negócio. O objetivo é tratar essas contratações de forma corporativa, garantindo o suprimento mediante uma gestão da contratação mais especializada, uniformizando a estratégia de ida ao mercado e concentrando algumas demandas, com o intuito de obter maior ganho de escala e aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, dado que, devido à alta

especialização técnica, são em número limitado. Embora contratados por área específica, os contratos firmados são gerenciados pelas áreas demandantes (usuárias dos serviços).

### 3.2. A visão dos gerentes de contrato

Para melhor entendimento da visão dos gerentes de contrato de Construção e Montagem na empresa, posto que essa especialidade de contratos apresentou maior incidência de pleitos no período de 2007 a 2013, foram selecionados os principais contratos de Construção e Montagem na Área de Negócio (cerca de 30), e enviados questionários a dez gerentes, dos quais sete responderam. Os profissionais apresentam perfis diferentes, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos gerentes de contratos de C&M que responderam à pesquisa

PERFIL	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
<b>Tempo de Empresa</b>	30 anos	8 anos	29 anos	7 anos	9 anos	27 anos	6 anos
<b>Tempo de Experiência Laboral (Total)</b>	43 anos	20 anos	32 anos	18 anos	9 anos	27 anos	8 anos
<b>Tempo na função de gerente de contrato</b>	25 anos	7 anos	13 anos	2 anos	4 anos	9 anos	3 anos

Fonte: elaboração própria

Os gerentes de contrato foram questionados sobre os processos que envolvem a contratação e o gerenciamento de contratos na empresa. Foram os tópicos: (1) treinamento; (2) processos de contratação e gestão de contratos; (3) papel do gerente de contrato no planejamento da contratação e da execução dos contratos; (4) processo de planejamento; (5) participação na elaboração ou negociação dos contratos; (6) *stakeholders*; (7) relacionamento com o fornecedor; (8) principais dificuldades na gestão de contratos; (9) existência de práticas de lições aprendidas; (10) sugestões de melhoria nos processos; e (11) questões relevantes durante todo o ciclo de vida dos contratos.

### ***Treinamento***

Foi perguntado aos gerentes se haviam recebido treinamento para o exercício da função e se esse era considerado suficiente para garantir uma gestão eficaz. Dos sete gerentes, dois disseram não ter recebido qualquer tipo de treinamento, dois afirmaram ter recebido treinamento já durante o exercício da função e os outros três foram treinados antes do início de suas atividades.

Quanto à suficiência do treinamento, dos três gerentes treinados, um julgou adequado o treinamento recebido, enquanto os outros dois entendem que é suficiente apenas para o início do exercício da função, devendo ser complementado por treinamentos mais específicos e pela experiência.

Como sugestões de treinamento ou sua melhoria, foram indicados: (1) práticas de planejamento dos processos de Contratação com enfoque em planejamento estratégico; (2) disseminação de práticas de acompanhamento de contratos; (3) treinamentos específicos por especialidade de contrato; e (4) a criação de um Programa de Formação para Gestores de Contratos, dado que esta pode ser considerada uma função estratégica.

### ***Processos de Contratação e Gestão de Contratos***

Ao serem perguntados sobre os processos de contratação e gestão de contratos, todos afirmaram conhecê-los e descreveram suas etapas adequadamente, sendo uns mais generalistas e outros mais detalhistas.

Quanto à forma na qual o processo como um todo está estruturado, dois reconhecem o planejamento da contratação como um processo estruturado, embora careça de melhorias, porém entendem que o processo de gestão da execução de contratos não está adequadamente estruturado. Os demais dividiram opiniões sobre o processo estar ou não adequado, sendo que três entendem que há necessidade de melhorias, um julgou adequado e outro afirmou ser precário.

Dois dos respondentes abordaram a questão da análise de risco. Enquanto um reconheceu que houve avanços na avaliação do nível de risco dos contratos, como a avaliação de riscos trabalhistas e de riscos de Segurança, Meio Ambiente e Saúde-SMS, obrigatórias antes de uma contratação, outro entende que ainda há necessidade de se melhorar essa avaliação, visando à mitigação de riscos para a empresa e para os gestores.

Quanto à possibilidade de melhoria dos processos de contratação e gestão de contratos, além da alocação de mais pessoas no processo e o estabelecimento de um sequenciamento do projeto ou contratação mais rigoroso e padronizado, foram sugeridos:

1. Para o processo de contratação:
  - Melhoria da seleção de fornecedores (melhor conhecimento do mercado);
  - Estabelecimento de *workflow* para registrar as etapas e melhoria dos processos;
  - Definição de margem de erro entre o orçamento da Contratante e a proposta apresentada, a partir da qual a proposta deveria ser desclassificada;
  - Núcleo de apoio em cada Gerência de Operação com especialistas em orçamentação, contabilidade e com conhecimento de mercado para apoiar as gerências demandantes de serviços; e redução da burocracia (eliminação das redundâncias).
2. Para o processo de gerenciamento de contratos, ou gestão da execução contratual:
  - Sistema de registro de ocorrências mais eficiente, em que seja possível unificar as informações para futuras auditorias;
  - Maior valorização dos gestores de contratos (função estratégica);
  - Estruturação formal da gestão de contratos, permitindo medir desempenho e eficiência.

### ***Papel do Gerente de Contrato***

Foi perguntado aos gerentes qual deveria ser o papel do gerente de contrato no planejamento da contratação e da execução dos contratos.

Com relação ao planejamento da contratação, dois dos respondentes entendem que o gerente de contratos não deveria se envolver nesta etapa ou apenas realizar uma análise crítica do instrumento contratual (pronto) antes de ser iniciado o processo de contratação. Os demais levantaram questões como a necessidade de se envolver na identificação e avaliação da necessidade, definição da estratégia de contratação, participação ativa na especificação técnica e utilização de lições aprendidas (experiências anteriores).

Um dos gerentes destacou a importância da especificação técnica para a contratação e gestão eficientes do contrato, indicando a necessidade de colaboração de técnicos especialistas no assunto, ou formação de Grupo de Trabalho (GT) para estudar e elaborar a especificação de um contrato. Em suas palavras, isso seria realizado *“visando efetuar análise crítica das incertezas na execução dos serviços, visando mitigar riscos de pleitos e não realização dos serviços, identificar cláusulas com ausência de objetividade, entre outras falhas. A partir da especificação técnica, devem-se elaborar os demais anexos”*.

Quanto ao planejamento da execução dos contratos, houve consenso sobre o papel do gerente do contrato ser de fundamental importância, devendo esse atuar como líder no processo, interagindo com os *stakeholders*, definindo os itens críticos, sua forma de acompanhamento e rotinas e processos que facilitem a fiscalização. Além disso, cabe ao gerente do contrato verificar necessidades de treinamento dos fiscais, entre outros, de forma a reduzir os riscos para os envolvidos e evitar pleitos e aditivos desnecessários.

Na prática, todavia, o envolvimento do gerente de contratos nos processos de planejamento e execução fica prejudicado em função do acúmulo de papéis, alta demanda de serviços e prazos exíguos, sendo que, segundo um dos participantes da pesquisa, *“há enorme variação entre diferentes unidades, gerências e mesmo células dentro de uma mesma gerência”*, variando entre a *“completa ausência de ambos os processos, uma participação tímida ou uma participação mais atuante desde a fase de planejamento da contratação”*.

### ***Processo de Planejamento***

Os gerentes de contrato foram questionados sobre a existência de um planejamento formal para a contratação em suas Unidades e se eles mesmos estabeleciam algum plano de trabalho formal para a execução dos serviços.

Sobre a existência de um planejamento formal para a contratação, todos afirmaram que sim, sendo que três concordam que não é eficiente devido a fatores como falta de cumprimento de prazos, limitação de recursos financeiros e humanos. Os outros quatro consideram o planejamento da contratação eficiente, ainda que com algumas ressalvas, e apontaram como benefícios do planejamento a garantia da continuidade da operação (em caso de serviços continuados), maior

disciplina e racionalidade no emprego de recursos e possibilidade de negociações mais eficientes (menor pressão de tempo).

Quando questionados sobre estabelecerem um plano de trabalho para a execução dos serviços, a maioria alegou estabelecer planos, citando que são consideradas rotinas de controle, formas de acompanhamento dos serviços, previsões de desembolso, cronogramas e marcos mais importantes da execução do serviço, avaliações de desempenho, plano de comunicação, distribuição da demanda, além de outros itens tidos importantes.

### ***Participação na Elaboração ou Negociação dos Contratos***

Foi perguntado aos gerentes sobre sua participação no processo de elaboração ou negociação dos contratos e se isso teria alguma influência sobre sua capacidade e qualidade de gestão após a formalização (assinatura do contrato).

Apenas um deles respondeu que não participa do processo e que isso também não agregaria nenhum valor à sua capacidade de gestão. Os demais afirmaram participar do processo, sendo que alguns participam de forma mais ativa (definindo estratégias de contratação, formas de remuneração de equipamentos etc.), enquanto outros prestam apoio técnico ou participam de Comissões. A maioria entende que o fato de participar nessa fase ajuda a entender melhor o contrato e suas cláusulas, permitindo melhor entendimento da necessidade do usuário e postura de trabalho da contratada, além de facilitar a administração dos pleitos contratuais.

Um dos respondentes destacou que *“a falta de compreensão da necessidade e da contratação podem tornar a atuação do profissional ‘rasa’, burocrática e voltada ao próprio instrumento contratual, como se este fosse um fim em si próprio. A melhor compreensão do contexto e necessidade viabiliza uma gestão mais efetiva”*.

### ***Stakeholders***

Foi pedido aos gerentes que identificassem os *stakeholders* dos contratos que administram e quais deles eram considerados mais importantes. Foram citados: (1) gerência demandante (usuário); (2) outras gerências superiores da Unidade; (3) a Unidade em si; (4) a contratada e seus colaboradores; (5) a comunidade e o cidadão comum; (6) supervisores e fiscais; (7) agentes

reguladores; (8) acionistas; (9) Governo; e (10) a empresa como um todo. Foram considerados mais importantes a Empresa, as Unidades e as gerências demandantes do serviço.

Perguntou-se aos gerentes como era possível administrar interesses distintos e se eles estabeleciam algum tipo de priorização no relacionamento com esses *stakeholders*. Alguns consideram que a melhor forma de atender aos interesses de todos os *stakeholders* é garantindo o pleno cumprimento do contrato e seus anexos. Um dos gerentes afirmou não fazer uma priorização formal e sistemática, mas disse agir conforme o cenário e as necessidades de seus *stakeholders*. Apenas um afirmou não se importar com outros *stakeholders* que não sejam a própria empresa.

Para um dos respondentes, *“a melhor forma de administrá-los é provavelmente notando que os interesses de longo prazo dos stakeholders são convergentes, embora pontualmente divergentes no curto prazo. Estabelecer isso facilita muito a administração de eventuais conflitos”*.

### ***Relacionamento com o Fornecedor***

Quanto ao relacionamento com o fornecedor, embora haja um consenso sobre sua importância, é percebida certa dificuldade em estabelecer uma relação de parceria com o fornecedor pelo fato dos interesses serem conflituosos. Um dos gerentes afirma: *“o fornecedor quer receber o máximo possível e com o mínimo esforço viável, e o contratante quer pagar o mínimo possível e com a melhor qualidade disponível”*.

Outro entende que, para estabelecer uma relação de parceria, *“é essencial a assertividade do gestor, a transparência na atuação, a relação de confiança entre as partes, assim como a visão que os contratados têm da conduta do gestor – se é ética, reta, honesta e alinhada com os valores corporativos da Empresa”*. Para ele, é importante deixar claro que os objetivos são, na realidade, convergentes: ter o serviço executado conforme contrato.

### ***Principais dificuldades na Gestão de Contratos***

Foi solicitado aos gerentes de contrato que relatassem as principais dificuldades enfrentadas no processo de gestão de contratos e, mais especificamente, no planejamento da execução dos contratos. Foram apontados:

- Excesso de tarefas pelo acúmulo de vários instrumentos contratuais em um só gerente de contrato, com objetos distintos;
- Relacionamento, principalmente entre fiscais e representantes da empresa. *“Fazer todos entenderem as diretrizes do contrato e como foi pensado é muito difícil”*;
- Apoio gerencial, devido à estrutura administrativa funcional, além de fiscais não preparados adequadamente, ou insatisfeitos com a atividade;
- Alta dependência financeira da contratada em relação ao contrato. *“O andamento físico e financeiro não se comporta de forma linear”*;
- Atender a todas as exigências de acompanhamento e controle constantes do instrumento contratual, *“principalmente as que dependem da ação da fiscalização”*;
- Garantir boa produtividade e desempenho elevado das contratadas;
- Gestão de SMS, devido à falta de conhecimento técnico suficiente para fazer uma gestão eficaz.

### ***Lições Aprendidas***

Sobre a existência da prática de Lições Aprendidas nas Unidades, apenas dois gerentes afirmaram não existir ou existirem iniciativas isoladas. Os que afirmaram existir julgaram a prática importante, porém com resultados tímidos. Como motivos, foram apontados:

- Falta de valorização devida e disseminação;
- Falta de banco de dados como memória;
- Ações estão no campo da individualidade;

Sobre a importância dessa prática, um dos respondentes comentou: *“A prática é primordial por razões altamente intuitivas: tange ao imensurável o quanto uma empresa perde em eficiência ao repetir indefinidamente os exatos mesmos erros”*.

### ***Sugestões de Melhoria***

Foi solicitado aos gerentes de contrato que sugerissem ações de melhoria visando garantir melhor estruturação do processo de planejamento durante todo o ciclo de vida dos contratos (desde a identificação de necessidade até o encerramento).

As melhorias sugeridas foram:

- Implantação de um banco de dados para gerar dados estatísticos e memória das ocorrências do contrato, com a finalidade de buscar melhorias;
- Implantação de um modelo de estrutura matricial forte, com reconhecimento da função ‘gerente de contratos’;
- Dedicção exclusiva de profissionais gerenciando contratos;
- Reforçar e manter um sistema de ‘boas práticas’.

Um dos respondentes entende que “*cada contrato tem sua natureza de planejamento, e não tem uma receita que atenda a todos*”. Segundo ele, é preciso estudar os contratos como entidades independentes.

### ***Questões Relevantes***

Foi solicitado aos gerentes de contrato que apontassem as questões que devem ser consideradas durante todo o ciclo de vida dos contratos. A grande maioria apontou para a necessidade de se observarem:

- Identificação e gestão de riscos;
- Identificação dos públicos de interesse (*stakeholders*);
- Definição das responsabilidades dos envolvidos;
- Gestão de relacionamentos;
- Gestão de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos etc);
- Comportamento ético;
- Registro (formalização) das atividades;
- Comunicação;
- Gestão de SMS;
- Análise crítica;
- Auditoria.

Os resultados aqui descritos encontram-se sumariados no Anexo I.

### **3.3. Análises**

De acordo com a classificação dos métodos de gestão de contratos apresentada no Item 2.1.1, pode-se dizer que a gestão de contratos na empresa estudada é participativa, uma vez que uma ou mais áreas contratam enquanto as áreas clientes cuidam da gestão dos contratos que utilizam.

É possível perceber a presença de algumas características da gestão de contratos por comitês, que sugere a criação de um grupo especial para a contratação, composto por representantes da área cliente e dos setores jurídico, financeiro e técnico. Na empresa, porém, os setores jurídico, financeiro e tributário participam de forma consultiva, emitindo pareceres e análises quando demandados, enquanto a área técnica, que muitas vezes coincide com a área demandante, normalmente participa ativamente desse grupo. Também há participação ativa do setor de SMS (Segurança, Meio-ambiente e Saúde), que atua na classificação dos riscos de SMS do contrato.

Embora não haja uma definição específica para o ciclo de vida dos contratos na empresa, é possível perceber, tanto pela análise dos procedimentos quanto pela descrição dos gerentes de contrato, que estão previstas ações que cobrem desde o planejamento das contratações até o encerramento dos contratos, passando pelas fases de contratação e de gestão da execução contratual.

De acordo com o PMBOK (2013), visto no Item 2.1.2.1, o ciclo de vida de um projeto pode ser determinado considerando-se questões ímpares como aspectos da organização, indústria e tecnologia empregada. De maneira análoga, cada gestor poderá definir o ciclo de vida dos contratos que administra em função da especialidade, complexidade ou outro critério que julgar mais adequado. Isso não impede, todavia, que haja uma definição de ciclo de vida genérico para os contratos, orientando os gerentes sobre quais etapas devem ser consideradas essenciais para uma gestão mais eficaz dos contratos.

### 3.3.1. Análise do nível de maturidade

Com vistas a avaliar a maturidade dos processos de gestão dos contratos na empresa, foi utilizado o Modelo de Maturidade de Gestão de Contratos-CMMM, descrito no Item 2.2.1, em que são avaliados os processos que envolvem o ciclo de vida dos contratos como um todo, focalizando seis processos-chave:

- Planejamento de Aquisição
- Planejamento da Solicitação de Propostas
- Solicitação de Propostas
- Seleção do Fornecedor
- Administração do Contrato
- Encerramento do Contrato

Para cada um desses processos, o Modelo elenca uma série de atividades-chave que precisam ser verificadas de modo a definir o nível de maturidade do processo de gestão de contratos. Assim, para avaliação do nível de maturidade do processo em questão na Área de Negócio estudada, foram analisados os procedimentos corporativos (níveis Companhia e Área de Negócio) e verificada a existência de orientação específica para cada um dos processos-chave, conforme Quadro 4. Essa análise foi complementada pelas respostas dos gerentes de contratos de Construção e Montagem ao questionário enviado, descritas na Seção 3.2.

Visando facilitar as considerações, as análises foram divididas segundo os processos-chave sugeridos no CMMM:

#### *Planejamento da Aquisição*

O processo de planejamento da aquisição é previsto nos procedimentos da empresa, havendo um padrão que orienta especificamente sobre o Plano de Contratação, que é uma ferramenta de planejamento dos processos de contratação, utilizada de forma corporativa na Área de Negócio. Esse Plano é emitido anualmente e deve prever os processos de contratação para os 18 meses subsequentes, devendo ainda indicar a previsão de recursos no Plano Anual de Negócios da área requisitante.

Com relação ao escopo do serviço ou descrição do produto a ser adquirido, o que será considerado aqui como a Especificação Técnica do bem ou serviço, não foi verificada, em nível corporativo (Área de Negócio), a existência de um processo definido para sua determinação. Sabe-se, porém, que a Especificação Técnica é responsabilidade da área requisitante (usuária) do serviço e que cada Unidade adota uma sistemática própria para sua definição, o que não foi avaliado neste trabalho.

Quadro 4 - Procedimentos analisados e principais tópicos abordados

<b>Nível</b>	<b>Normas ou Procedimentos Analisados</b>	<b>Processo ou Tema Abrangido</b>	<b>Orientação Geral</b>	<b>Resumo de Conteúdo (Principais tópicos abordados)</b>
Companhia	Manual	Contratação	Aspectos operacionais da contratação na empresa.	Orientações sobre autorização e formalização da contratação (celebração do contrato), limites de competência, formas de divulgação de oportunidades ao mercado, cadastramento de fornecedores, pré-qualificação, alterações contratuais, contratações especiais, acordos comerciais, tipos de contato, termos de cooperação e protocolos de intenções, avaliação e controle da prestação de serviços e sanções ao fornecedor.
Companhia	Procedimento A	Contratar Bens e Serviços	Procedimentos para contratação de fornecimento de bens e prestação de serviços na empresa.	Orientações gerais sobre análise da solicitação de contratação, limites de competência para contratações, comissões de negociação, espécies contratuais e regime de preços, divulgação de oportunidades ao mercado, seleção de fornecedores, entrega de materiais a terceiros para industrialização, elaboração do instrumento contratual e alterações contratuais.
	Procedimento B	Gerir Contratos de Serviços	Regras para o Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de prestação de serviços.	Orientações gerais sobre acompanhamento da execução dos serviços, cumprimentos de obrigações contratuais e responsabilidades, avaliação de desempenho da prestadora de serviços, planejamento físico-financeiro, reunião inicial do contrato, tratamento de divergências, declarações serviços prestados, alterações e rescisões contratuais, guarda de documentação e encerramento do contrato.

Área de Negócio	Procedimento I	Plano de Contratação	Orientações corporativas para elaboração, aprovação, implementação e controle dos Planos de Contratação de Serviços a serem observadas na Área de Negócio.	Objetivo do plano, periodicidade e forma de elaboração, acompanhamento, papéis e responsabilidades, definição de itens críticos e itens relevantes, estratégia corporativa de ida ao mercado.
	Procedimento II	Autorização para o início da Contratação	Procedimentos para obtenção da autorização para início dos processos de contratação.	Orienta sobre o conteúdo da solicitação de autorização para iniciar a contratação, responsáveis, limites de competência para aprovação das solicitações, necessidade de consultas às áreas especialistas (financeiro, jurídico, tributário etc), pré-seleção de fornecedores, elaboração de orçamentos, mapeamento de riscos e fluxo de aprovação da solicitação.
	Procedimento III	Processo de Contratação	Procedimentos para constituição das Comissões de Negociação, atribuições e procedimentos para condução do processo de contratação.	Orienta sobre a constituição das comissões de negociação, elaboração dos instrumentos de divulgação da oportunidade ao mercado, formas de divulgação, avaliação das propostas e negociação com os fornecedores.
	Procedimento IV	Autorização para Assinatura de Instrumento Contratual	Procedimentos para obtenção da autorização competente, com vistas à assinatura do instrumento contratual.	Orienta sobre como proceder para a obter autorização para assinatura do contrato, tendo em vista os diferentes níveis de aprovação.

Área de Negócio	Procedimento V	Formalização da Contratação	Procedimento para formalização da contratação, abrangendo desde a autorização para assinatura do instrumento contratual até o arquivamento do processo de contratação.	Orienta sobre os procedimentos a serem conduzidos após assinatura do contrato (assinatura da comissão de negociação e contratada, comprovação de regularidade fiscal, trabalhista etc), distribuição de vias do contrato, cadastramento no Sistema e arquivamento do processo.
	Procedimento VI	Designação e atribuições de gerentes e fiscais de contrato	Procedimentos para designação e definição das atribuições de gerentes e fiscais de contrato no âmbito da Área de Negócio.	Estabelece os limites de competência e forma de designação de gerentes e fiscais, comunicação à contratada e define as atribuições básicas do gerente e fiscais do instrumento contratual.
	Procedimento VII	Pré-qualificação	Procedimentos para pré-qualificação de fornecedores em caso de contratação de relevante especificidade, cujas características não se adequem ao uso de especialidade cadastral existente, ou inexistente especialidade cadastral.	Orienta sobre a constituição de comissão para conduzir o processo de pré-qualificação, a forma de condução do processo, itens de verificação de qualificação (atestados de capacidade técnica, currículos, qualificação econômico-financeira, comprovantes de regularidade fiscal etc) e procedimentos para contratação após a pré-qualificação, quando ocorrer.
	Procedimento VIII	Avaliação de desempenho dos fornecedores	Orientações sobre como proceder com a avaliação de desempenho dos fornecedores contratados.	Orienta sobre os aspectos a serem considerados na avaliação do fornecedor, comunicação ao fornecedor, forma de emissão da avaliação formal, responsável pela emissão e aprovação da avaliação, periodicidade e obrigatoriedade da avaliação.
	Procedimento IX	Avaliação e Controle da atividade	Orientações sobre a avaliação e controle da atividade de contratação no âmbito da Área de Negócio.	Define os responsáveis pela coordenação das avaliações e controle das atividades de Contratação nas Unidades e sua periodicidade, além de esclarecer sobre o papel da Auditoria Interna na avaliação da eficiência e eficácia do sistema de controle da atividade contratual (incluindo contratação e gestão contratual).

Fonte: Documentos internos (2014)

Não pôde ser observado o uso sistemático de pesquisas de mercado eficazes como parte do processo de planejamento de compras, visando analisar os tipos de produtos e serviços disponíveis no mercado e as condições de aquisição. Dado que cada área requisitante está responsável por definir a especificação da forma que julgar mais adequada, acredita-se que algumas talvez adotem essa prática, enquanto outras simplesmente a ignorem.

Esse é um ponto especialmente sensível, uma vez que o estudo sobre causas de pleitos, realizado pela Gerência de Gestão de Contratos da empresa estudada, apontou que mais de 16% dos pleitos em contratos de Construção e Montagem foram originados na Especificação Técnica. Somado a isso, outros 12% foram atribuídos a Alteração de Escopo, que pode ser decorrente de falhas na Especificação Técnica.

A importância da Especificação Técnica foi também considerada pelos gerentes de contrato. Um deles sugeriu, inclusive, a formação de Grupo de Trabalho para a elaboração da Especificação Técnica de um contrato, acreditando que seria eficaz na mitigação de riscos de pleitos ou riscos operacionais. Também foi ressaltado o fato de que a especificação técnica é o documento a partir do qual todos os demais anexos do contrato devem ser elaborados. Dado o exposto, acredita-se ser essencial que a empresa estabeleça uma sistemática de elaboração da Especificação Técnica, considerando a participação de especialistas e verificando as lições aprendidas em contratos anteriores.

No que tange à análise e gestão de risco, está consolidada a avaliação do nível de exposição do contrato a riscos trabalhistas e de Segurança, Meio-ambiente e Saúde-SMS, mas não foi observada a existência de orientação ou práticas de avaliação de risco global do contrato, o que poderia incluir avaliações como análise de risco financeiro, operacional ou de danos à imagem. A necessidade de avançar na questão da análise de risco dos contratos foi pontuada por alguns dos gerentes que responderam à pesquisa, o que reforça a importância da empresa estabelecer uma sistemática mais adequada de avaliação de riscos dos contratos.

Sobre o processo de Planejamento da Aquisição, pode-se dizer que existe um esforço claro da empresa em melhor estruturá-lo, confirmado pela disponibilização de um sistema corporativo que auxilia as Unidades no planejamento de sua carteira de contratação. Por outro lado, constata-se que algumas Unidades não fazem uso adequado dessa ferramenta, o que pode ser evidenciado pelo índice relativamente baixo de cumprimento do Plano de Contratação, conforme verificado internamente.

É importante que a empresa busque entender os principais motivos que levam ao baixo cumprimento do Plano. Ainda que o ambiente de negócios da empresa seja altamente dinâmico, há espaço para melhoria desse processo, especialmente no que toca os contratos de natureza continuada.

Quanto à participação do gerente de contratos no processo de planejamento, o procedimento que aborda as atribuições de gerentes e fiscais de instrumentos contratuais prevê que ele deve “participar efetivamente de todas as fases da elaboração do instrumento contratual, providenciando os elementos técnicos necessários, tais como especificações, desenhos, memorial descritivo, bem como a planilha de preços e a estrutura de custos”. Todavia, conforme relatado por alguns gerentes de contrato, há casos em que isso não acontece, ou a participação fica restrita à participação em Comissões de Negociação e prestação de apoio técnico.

Pode-se perceber que, muitas vezes, o planejamento está restrito ao Plano de Contratação, carecendo de uma melhor estruturação do planejamento de aquisição, dando-lhe o merecido enfoque estratégico. A especificação técnica, principal elemento na elaboração de um contrato, é feita pela área requisitante do serviço, que nem sempre está preparada para atuar de forma estratégica, uma vez que lhe falta uma visão sistêmica da contratação.

### ***Planejamento da Solicitação de Propostas e Solicitação de Propostas***

Esses dois processos parecem estar bastante bem estruturados na empresa. Além de haver orientação formal sobre como proceder com as solicitações de propostas ao mercado, evidenciada nos procedimentos que tratam da Autorização para o Início da Contratação e do Processo de Contratação, existe também um sistema corporativo para divulgação de oportunidades ao mercado e recebimento de propostas de fornecedores interessados.

Um cadastro corporativo contendo fornecedores qualificados e classificados segundo sua expertise é mantido por uma Área de Negócio distinta da área estudada. Esse cadastro, além de trazer informações sobre as áreas de especialização do fornecedor, traz também informações sobre seu desempenho em contratos previamente estabelecidos com a empresa. Não foi objeto desse estudo, entretanto, a qualidade desse banco de dados.

A depender da natureza da aquisição, os fornecedores potenciais podem ser reunidos para uma conferência pré-solicitação de propostas. O objetivo é garantir um entendimento claro e nivelado dos requisitos técnicos e contratuais da aquisição a todos os potenciais fornecedores.

Em contratações mais complexas, um dos procedimentos prevê a Pré-qualificação, conduzida em casos de contratação cujas características e especificidade não se adequem a especialidade cadastral existente e exige formação de Comissão para condução do processo. Nesse processo, é verificada a capacidade técnica das empresas interessadas e sua qualificação econômico-financeira, entre outros requisitos considerados essenciais à contratação de determinada empresa. A pré-qualificação, porém, é tratada como excepcionalidade.

No que diz respeito a modelos de contratos, além de minuta contratual padronizada, mantida pela área Jurídica da empresa, está em andamento a padronização de minutas contratuais por especialidade cujo volume de contratação seja maior (quantidade de contratos e valor) ou cuja complexidade e criticidade sejam reconhecidas.

### ***Seleção do Fornecedor***

Ainda que careça de algumas melhorias, segundo constatações feitas pelos respondentes, o processo de Seleção do Fornecedor parece estar bem definido e estruturado, contemplando a maioria das atividades-chave descritas pelo CMMM.

Conforme previsto no procedimento que aborda o Processo de Contratação, as negociações com as empresas são sempre conduzidas em equipe, no caso, por Comissão composta por, no mínimo, três profissionais, sendo o coordenador integrante da equipe de contratação da Unidade. Além disso, ao final da seleção, a empresa comunica a todos os participantes o resultado da contratação.

Em certos casos, poderá ser realizada pesquisa anteriormente à contratação do fornecedor potencial, com o intuito de verificar suas competências técnicas, gerenciais e capacidade financeira.

A avaliação das propostas inclui a determinação de certa razoabilidade dos preços em termos de realismo e competitividade, havendo comparação entre os preços apresentados pelos interessados e uma estimativa de custos independente, preparada pela organização. Todavia, conforme observado pelos gerentes de contrato que responderam à pesquisa, existem casos em que as propostas apresentadas podem estar subestimadas pelos proponentes, gerando dificuldades de gestão dos contratos e alta incidência de pleitos, caso aceitas.

Um dos gerentes observou que *“é necessário mecanismo que defina um percentual de erro relacionado com a proposta da empresa interessada e orçamento da Contratante, a partir do qual uma proposta obrigatoriamente deve ser cancelada, visto que a maioria absoluta das contratações de empresas cuja proposta estava distante do orçamento-alvo terminou por gerar problemas na execução do contrato e perdas significativas de tempo e recursos, devido a contratos deficitários ou necessidade de rescisões e novos processos de contratação”*.

Não pôde ser constatada a utilização de um sistema de ponderação para avaliação das propostas, dando a entender que, estando a proposta dentro dos critérios estabelecidos na Solicitação de Propostas, prevalece a decisão pelo critério menor preço.

### ***Administração do Contrato***

Existe um procedimento específico para a designação de gerentes e fiscais de contratos, que traz ainda as atribuições de cada um desses profissionais.

Em contratos de maior relevância, é conduzida uma ‘reunião de abertura’ em que são discutidas as cláusulas mais relevantes, as obrigações de cada uma das partes, mobilização, planejamento da execução dos serviços, formas de avaliação de desempenho e estabelecida a forma de comunicação entre Contratante e Contratada, conforme orientado em um dos procedimentos analisados.

As alterações contratuais são rigorosamente controladas e documentadas, estando claramente definido quem são os responsáveis pela aprovação dessas alterações.

Existe um esforço para que disputas contratuais sejam resolvidas internamente, o que é evidenciado pelo procedimento que versa sobre pleitos, demonstrando a preocupação da empresa em manter o bom relacionamento com o mercado fornecedor.

Em se tratando da avaliação de desempenho, essa é normalmente conduzida pelo fiscal e pelo gerente do contrato, levando em consideração critérios objetivos acordados durante a negociação do contrato.

O processo de pagamento das faturas do fornecedor é totalmente informatizado e estruturado, dependendo do fiscal para lançamento dos dados referentes aos serviços prestados e aceitos pela fiscalização, e do gerente do contrato para validação. Ainda, o sistema exige aprovação de autoridade competente para liberação do pagamento da fatura ao fornecedor.

### ***Encerramento do Contrato***

Existe um processo plenamente estabelecido e estruturado para formalização do encerramento do contrato, envolvendo a plena aceitação dos serviços por parte da fiscalização e um *checklist* via sistema garantindo que todas as pendências relativas a pagamentos e descontos foram quitadas.

A minuta contratual padrão prevê o encerramento de forma unilateral em casos extremos de descumprimento do objeto por parte da contratada, observando a necessidade de formalização também desse processo. Não foram verificadas, todavia, cláusulas que denotem uma estratégia de saída em casos em que o objeto contratado deixa de ser interessante ou economicamente viável para a Companhia.

Quanto à existência de um banco de dados com lições aprendidas e melhores práticas para utilização em projetos e contratos futuros, o que foi possível observar, segundo depoimento dos gerentes de contrato, é a existência de iniciativas isoladas e tímidas, não havendo uma sistemática de lições aprendidas implantada para a gestão de contratos na empresa.

### **3.3.1.1. Nível de maturidade constatado**

Conforme exposto no Item 2.2.1, o CMMM define cinco níveis de maturidade da gestão de contratos que representam um patamar evolutivo do processo de gestão de contratos na organização: *Ad-hoc*, Básico, Estruturado, Integrado e Otimizado.

Tendo em vista a avaliação geral do nível de maturidade dos processos de contratação da empresa estudada, ela atende plenamente ao nível Estruturado (Nível 3), dado que os padrões e processos de gestão de contratos estão completamente estabelecidos na empresa, institucionalizados, e são mandatórios para toda a organização. Foi comprovada a existência de documentação formal para os padrões e processos, sendo que alguns deles são automatizados. A organização também permite a adaptação dos processos e documentos segundo aspectos específicos de cada contrato, como tipo de contrato, termos e condições e estratégia de contratação. A Alta Administração também participa ativamente do processo através dos limites de competência estabelecidos para cada nível da alta gerência.

É possível observar que a empresa tem dado passos em direção ao nível Integrado (Nível 4) de maturidade, pois foi possível verificar que há integração dos processos de contratação com a gestão financeira e gestão do desempenho, por exemplo. Quanto à gestão financeira, há uma preocupação em trabalhar a previsão do fluxo de caixa relativo aos desembolsos estimados dos contratos (pagamento ao fornecedor). Em alguns contratos, a avaliação do desempenho, ou mesmo a remuneração do fornecedor, está atrelada a uma métrica de avaliação de desempenho da própria operação, como é o caso de alguns contratos de manutenção que são remunerados mediante o atingimento de metas operacionais.

Também se constatou que há participação do usuário final no processo de contratação, uma vez que ele é responsável pela especificação técnica do serviço a ser contratado. É preciso, todavia, promover melhorias desse processo visando contratações mais eficazes e a redução de alterações de escopo resultantes de especificações técnicas insuficientes.

Não se pode deixar de pontuar que existem fortes traços do nível de maturidade Otimizado, quinto e mais alto nível de maturidade da gestão de contratos. Verificou-se que, trimestralmente, são utilizados indicadores para medir vários aspectos da gestão de contratos, sendo que, anualmente, a equipe da Gerência Corporativa de Contratação realiza visitas técnicas de modo a verificar a governança dos processos e os pontos de fragilidade com o intuito de aprimorá-los. Carece a empresa, entretanto, de estabelecer uma cultura disseminada e corporativa de melhores práticas e lições aprendidas, visando o melhoramento contínuo e a simplificação dos processos relacionados à gestão de contratos.

### **3.3.2.**

#### **Análise da gestão do ciclo de vida de contratos na empresa à luz das abordagens estudadas**

Em relação às abordagens explicitadas na Seção 2.1, percebe-se que a gestão do Ciclo de Vida dos Contratos de serviços na empresa estudada percorre as principais fases descritas na visão de diferentes autores. Conforme pode ser percebido no Quadro 6, as abordagens revistas dão certa ênfase ao planejamento da contratação, com maior ou menor grau de detalhamento. Na empresa estudada, apesar de essa fase estar claramente definida, havendo padrão específico sobre o Plano de Contratação, foi possível verificar que o escopo de planejamento da contratação na empresa é muitas vezes limitado ao levantamento de necessidades de contratação e nem sempre é cumprido a contento.

A especificação do serviço a ser contratado, altamente relevante na fase de planejamento da contratação e com reflexos diretos na gestão dos contratos, também precisa receber maior atenção e diretrizes mais específicas.

As abordagens de ANAO & FINANCE (2007) e Freitas (2014) destacam uma etapa imediatamente anterior ao Gerenciamento dos Contratos Individuais ou à Execução ('arranjos organizacionais para o gerenciamento dos contratos' e 'pré-execução', respectivamente), caracterizada pela preparação para a etapa seguinte, demonstrando a relevância do planejamento nesse momento para os autores. Embora possam ser verificadas iniciativas de alguns gestores em planejar a fase de execução do contrato na empresa, não há uma prática disseminada corporativamente. Ainda que um dos procedimentos analisados fale brevemente

sobre questões relevantes a serem observadas durante essa fase anterior à execução dos serviços, não foram encontradas diretrizes bem definidas.

Não foi possível verificar o quanto o planejamento da execução dos contratos realizado por esses gestores considera as diversas interfaces dos contratos, especialmente se essas têm impacto direto nos prazos de atendimento estabelecidos em contrato.

Quadro 5 - Comparação entre as Abordagens Estudadas e o Ciclo de vida na Empresa

Else, 2007	CMBOK, 2004	Rendon & Garret, 2005	ANAO & Finance, 2007	Freitas <i>et al</i> , 2014	Empresa Estudada
Atividades Pré-formalização	Pré-contratação; Planejamento e Estratégia de Aquisição	Planejamento da Aquisição	Desenvolvimento	Definição	Planejamento da Contratação
		Planejamento da Solicitação de Propostas		Pré-Contratação	
		Solicitação de Propostas	Formalização	Contratação	Contratação
		Seleção do Fornecedor			
Atividades Pós-formalização	Pós-contratação	Administração do Contrato	Arranjos organizacionais para o gerenciamento dos contratos	Pré-Execução	Execução
			Gerenciamento de contratos individuais	Execução	
		Encerramento do Contrato	Encerramento do contrato	Encerramento	Encerramento

Fonte: Elaboração própria

A percepção obtida pela pesquisadora a partir dessas análises, aliada ao fato de que os pleitos em contratos de C&M apresentados no período de 2007 a 2013 apresentaram, em sua maioria, causas direta ou indiretamente relacionadas a falhas de planejamento, inspiraram a proposição de um modelo focado na adoção do planejamento adaptativo ao longo do ciclo de vida do contrato. Esse modelo integra ideias das diferentes linhas de pesquisa (abordagens) estudadas.