

5 Conclusão

Este trabalho teve como principal objetivo propor um modelo de gestão de contratos para a 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.

A partir de um entendimento prévio de que falhas no planejamento foram as principais responsáveis pela maioria dos pleitos em contratos de investimento de uma grande empresa da indústria de Óleo e Gás, no período de 2007 a 2013, a presente pesquisa investigou o processo de gestão do ciclo de vida de contratos nessa empresa, identificando-se as principais dificuldades do processo de planejamento.

Em vista do ambiente turbulento resultante do contexto dinâmico e complexo em que atuam as empresas da Indústria considerada, caracterizado por alto grau de incerteza, complexidade e interdependência entre atores, a abordagem do Planejamento Adaptativo foi considerada a proposta mais adequada à melhoria da gestão do ciclo de vida dos contratos na empresa, em especial os considerados de maior complexidade e expostos a incertezas e à regulamentação.

As análises foram complementadas pela visão de gerentes de Contratos da área em foco, que contribuíram para o entendimento de que o modelo de gestão de contratos atualmente vigente não dá a devida ênfase ao planejamento, limitando-se ao planejamento da contratação quando da elaboração do Plano de Contratação.

Percebeu-se que a gestão do ciclo de vida de contratos não é adotada pela empresa de forma integrada. As fases do ciclo são geridas de modo fragmentado, deixando a empresa de beneficiar-se dos ganhos obtidos por esse tipo de gestão, advindos da possibilidade de gerenciar, de forma sistemática e eficiente, a criação, a execução e a análise do contrato, maximizando o desempenho operacional e financeiro e minimizando os riscos.

Sobre as formas de gestão de contratos da empresa, foi possível concluir que o método de gestão de contratos é essencialmente participativo, guardando algumas características da gestão de contratos por comitês.

Embora exerça papel fundamental no desempenho dos contratos, observa-se que, na empresa estudada, nem sempre há um reconhecimento adequado da atividade do Gerente de Contratos, sendo necessário que ela invista em melhorias de treinamento desses profissionais. Em se tratando de uma função altamente estratégica devido ao volume de recursos e potenciais riscos envolvidos, uma recomendação adequada é a criação de um Programa de Formação para Gestores de Contratos que os habilite a administrar de forma mais efetiva os contratos sob sua responsabilidade.

Quanto ao nível de maturidade dos processos de gestão de contratos, foi possível concluir que essa gestão atende plenamente aos requisitos que a qualificam como Estruturado (Nível 3), dado que os padrões e processos de gestão de contratos estão plenamente estabelecidos na empresa, sendo institucionalizados e mandatórios para toda a organização. Constatou-se, adicionalmente, que a empresa avança para atender parcialmente aos requisitos necessários para atingir os Níveis de Maturidade Integrado (Nível 4) e Otimizado (Nível 5). Para atender mais adequadamente ao Nível 4, porém, é necessário que estabeleça uma gestão mais integrada de contratos, tornando-os parte de outros processos essenciais da organização, e aprimore a participação do usuário final no processo de contratação.

Visando proporcionar avanços ainda maiores em direção ao quinto e mais alto nível de maturidade, o Nível Otimizado, o Modelo apresentado considerou a prática de Lições Aprendidas em todas as fases do Ciclo de Vida de Contratos proposto. Acredita-se que, ao estabelecer uma cultura de melhores práticas e lições aprendidas, será possível promover a melhoria dos processos de gestão de contratos, incentivando sua racionalização, ou simplificação.

Recomenda-se, adicionalmente, que a empresa estabeleça margens mais rígidas de variação dos preços propostos em relação ao seu 'preço-alvo', dado que, aparentemente, a subestimação de preços tende a conduzir à maior incidência de pleitos por parte das empresas contratadas. Além disso, é importante analisar a possibilidade de estabelecer ponderações que considerem outros critérios, além do preço, como análise de riscos, análise financeira da proponente e histórico de

serviços prestados anteriormente, visando garantir maior eficiência por parte da empresa contratada.

Cabe recomendar, ainda, maior atenção à especificação técnica na fase de planejamento da contratação, dada a relevância dessa especificação para a contratação e gestão eficientes do contrato. Sugere-se que seja adotada a prática de formação de Grupos de Trabalho, envolvendo técnicos especialistas no assunto, que realizem uma análise crítica das incertezas na execução dos serviços, visando à mitigação de riscos de pleitos e outros ainda mais impactantes, como a impossibilidade de realização dos serviços. Ademais, pode-se manter um banco de dados que conte com algumas especificações mais comuns e modelos de especificações que sirvam como guia para futuras contratações.

O Modelo genérico para gestão do Ciclo de Vida de Contratos, aqui proposto, foi fundamentado nas análises e observações realizadas e incorpora os princípios do planejamento participativo: *participação, coordenação, integração e continuidade*. Ao propor maior integração entre o planejamento e a execução dos contratos, aumento do nível de maturidade da gestão de contratos, melhor coordenação das atividades mediante maior interação do Gerente do Contrato ao longo de todo o ciclo, o Modelo pretende contribuir para a redução dos custos envolvidos na contratação de serviços, a otimização dos prazos de execução do objeto contratado e a redução dos pleitos em contratos complexos, além de atendimento às exigências de agentes reguladores.

Futuros estudos podem ser elaborados a partir da aplicação do Modelo proposto na gestão de contratos complexos em empresas inseridas em ambientes turbulentos como o da indústria de Óleo e Gás, verificando-se os resultados obtidos e comparando-os com os resultados esperados quando da delimitação do Modelo.

O Modelo formulado visou despertar o interesse pelas oportunidades de otimização de planejamento e controle da gestão de contratos, proporcionando o entendimento da importância do papel do Gerente do Contrato no funcionamento de um reticulado que envolve diferentes *stakeholders* e percepção dos fatores relevantes em uma contratação, permitindo melhor governança dos processos. Pretende-se que este trabalho enriqueça a discussão em torno da gestão de contratos como processo estratégico para as organizações, integrado à estratégia

corporativa e contribuindo diretamente para a obtenção de vantagem competitiva pela empresa.