

COBRAPI EDUCAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO PITÁGORAS
ENGENHARIA DE PROJETOS INDUSTRIAIS

ANÁLISE DE VALOR AGREGADO
COMO UTILIZAR EM PROJETOS

Aluno:

Éder da Silva Couto

Turma: Engenharia de Projetos Industriais

Belo Horizonte
Maio de 2011

**EMPACOTAMENTO DE EMPREENDIMENTOS
UMA ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE CONTRATOS**

Atividade avaliativa do curso de Pós-Graduação de Engenharia de Projetos Industriais, Cobrapi / Núcleo de Pós-Graduação Pitágoras da disciplina de Gestão de Projetos, Artigo sobre Empacotamento de Empreendimentos.

Professor: Ítalo Coutinho

Belo Horizonte
Maio 2011

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade contribuir para o enriquecimento do assunto Estratégia para Gestão de Contratos em específico o “Empacotamento de Empreendimentos ou simplesmente Pacote de Fornecimento”, uma visão ampla do cenário das empresas brasileiras, quais os principais desafios e o nível de maturidade alcançado.

Foi abordado também a importância do papel do gestor de contratos, quais as suas principais atribuições, dificuldades e desafios. Os principais tópicos aqui apresentados tiveram embasamento em literaturas renomadas a se destacar a quarta edição do PMBOK¹ capítulo de aquisições.

Este artigo também teve um enfoque no planejamento das aquisições, seus desdobramentos, etapas e principais atividades. Relata ainda alguns tipos de contratos e a importância do gerenciamento do risco. Este trabalho aborda ainda a importância do gerenciamento de contratos ou projetos quanto ao desafio do controle das principais áreas de gerenciamento que são o custo, prazo e o tempo entre outras, desta forma este artigo apresenta as principais contribuições, características e pontos de discussão da Gestão de Contratos e Pacotes de Fornecimento no cenário brasileiro da forma como se segue.

Palavras-chave: Contratos, Empacotamento, Empreendimentos, Estratégia, Gerenciamento, Gestão, Gestor, Pacotes, Projetos.

1

PMBOK - (Project Management Body of Knowledge) – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

This essay is an attempt to contribute towards the improvement to the Project Management Strategy issue. Specifically the Scope of Supply, which is an overview of the Brazilian companies, including their mainly challenges as well as improvement achieved.

It also includes the role played by the Project Manager, his attributions, critical path and challenges. All the topics mentioned in this essay have been in accordance with PMBOK, 4th edition, the acquisition chapter.

Moreover, this essay also has its main focus on acquisition planning, its splitting, stages and main activities, as well as some sort of contracts and the importance in managing the risks.

In addition, this essay mentions how important is to manage one contract or project based on their deadlines and budgets. Having done this, this essay has its contribution to Project Management and Scope of Supply based on the Brazilian scenery as we will see along this article.

Key-words: Contracts, Developments, Strategy, Management, Manager, Scope of Supply and Projects.

1- INTRODUÇÃO

Hoje em um mundo globalizado onde as mudanças acontecem cada vez mais freqüentes e velozes, as organizações, empresas, acionistas, órgãos públicos, governos e a sociedade como um todo, tem solicitado e vislumbrado um maior controle, planejamento e gestão dos contratos e projetos realizados de um modo geral.

Segundo VERZUH, (2000, p. 17) Vivemos em um mundo no qual as mudanças – e sua velocidade – crescem cada vez mais. Para sobreviver e prosperar, as organizações precisam modificar constantemente seus produtos e serviços. Os projetos são o meio pelo qual essas inovações são efetivadas. Quanto maior a mudança, mais inovações e mais projetos surgem.

Atualmente e já algum tempo no Brasil, vivemos em um cenário econômico em expansão, que apresenta grandes projetos e desafios realizáveis e a realizar, recursos financeiros cada vez maiores e prazos de execução cada vez menores, obrigando a sociedade, empresas e profissionais a se prepararem e planejarem de forma mais eficiente, capaz de lidar com variáveis e dificuldades diversas, empreendimentos e contratos de grande porte.

Cada vez mais a figura de gestão é exigida e solicitada pelas empresas assumindo a função de gestor, administrador e líder, um profissional com grande capacidade de administrar recursos, custo, prazo e tempo.

Surge também as variações de contratação, contratos, empreendimentos e parcerias, os chamados pacotes ou empacotamentos, divisão por especialidades ou função de grandes empreendimentos, levando assim a simplificação do trabalho e tarefas, surgindo também os conflitos, limites de responsabilidades e escopos, pleitos e outras variáveis.

Dentro deste contexto verificamos a necessidade da gestão de contratos para projetos e empreendimentos industriais, ferramentas, normas e guias, as suas razões, características e pontos de destaque que serão observados no decorrer deste trabalho, em específico o Empacotamento de Empreendimentos ou Pacote de fornecimento.

2- DESENVOLVIMENTO

2.1- Contrato

Segundo (DA LUZ, Valdemar Pereira – 1987), Em termos conceituais, pode-se dizer, entretanto, que como o contrato é “o ato pelo qual se cria um negócio jurídico de acordo com a vontade dos contratantes”, tudo o que dele constar, desde que de acordo com a lei, será sempre lei entre as partes. Isso significa que, depois de lido e assinado, nenhum dos contratantes, a que tempo e título for, poderá negar ou discordar do que foi acordado e estipulado no contrato. Por outro lado, o que não constar do contrato jamais poderá ser utilizado por uma das partes contra a outra.

Desta forma, vivendo em um mundo de negócios, interesses, obrigações e direitos, é firmado contratos de várias necessidades e formas, garantindo assim os interesses das partes interessadas.

Segundo o (PMBOK, 4^o edição), o risco compartilhado entre o comprador e fornecedor é determinado pelo tipo de contrato, o tipo de contrato a ser usado e os termos e condições específicos do contrato determinam o grau de risco que está sendo assumido pelo comprador e pelo fornecedor.

2.2- Contrato de Preço Fixo ou Global (PF)

Um tipo de contrato que envolve um preço total fixo para um produto bem definido. Os Contratos de Preço Fixo podem também incluir incentivos para que determinados objetivos do projeto, como metas de cronograma, sejam atingidos ou superados. A forma mais simples de um Contrato de Preço Fixo é um pedido de compra.

Um Pacote de Fornecimento pode também ser considerado um contrato de preço fixo, um pacote tem que ser bem descrito e especificado delimitando os limites do que será fornecido e o que não será fornecido, condições de fornecimento, especificações, documentos, Projetos e Empreendimentos podem fazer parte de um pacote.

Segundo o (PMBOK, 4^o edição), no capítulo 12, item 12.2.1, O plano de gerenciamento de aquisições, que faz parte do plano de gerenciamento do projeto descrito na seção 4.2.3.1, é uma entrada para realizar aquisições e descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento da documentação até o encerramento do contrato.

2.3- Estratégia para Gestão de Contratos

Segundo (MANSFIELD), o conceito de uma função de produção, relacionando as quantidades de engenharia, insumos e a produção de mudança tecnológica, auxilia a determinar os custos de desenvolvimento de um novo produto ou processo. Obviamente, o montante desses custos será um dos principais determinantes de se fazer ou não uma tentativa de executar um projeto de desenvolvimento em particular. Para alcançar níveis ótimos de competitividade, as empresas viram-se obrigadas a adotar novas técnicas de desenvolvimento de produtos, assim como novas técnicas de gerenciamento da produção e processos. A decisão de investir em um projeto é irreversível. Ela envolve o comprometimento de vultuosas somas por um longo período e, conseqüentemente, não deve ser feita levianamente.

Segundo (ENSSLIN), o conjunto destas decisões definem o sucesso ou fracasso das organizações. Com a globalização dos mercados, o desenvolvimento de produtos passou a exigir investimentos e inovações constantes para atender o mercado de forma competitiva, o que exige também um planejamento detalhado do ciclo de vida do produto, afim de torna-lo viável e competitivo. A decisão sobre um investimento está diretamente ligada à viabilidade

do mesmo. Para garantir que um produto seja viável, deve-se considerar o retorno do investimento, mais especificamente as viabilidades financeira, técnica e mercadológica, de maneira a dar condições para que uma empresa adote uma estratégia básica a ser seguida.

2.4- Gestão Contratual

A fase de gestão contratual é a fase em que, tendo recebido delegação formal por meio do instrumento contratual, as áreas assumem a responsabilidade de gerenciar a execução do contrato de prestação de serviços de várias disciplinas ou empresas distintas de modo a garantir que os resultados e os benefícios pretendidos sejam alcançados, dentro dos custos previstos, ou seja, garantir a eficácia, comunicação, compatibilização, eficiência, efetividade e custos do empreendimento.

2.5- Envolvidos na fase de Gestão Contratual

O gerenciamento da execução do contrato pelas áreas envolvidas deve ter a coordenação das ações de todos os participantes envolvidos na produção dos resultados e benefícios do empreendimento. Esse participantes podem ser as pessoas vinculadas à contratada ou outras empresas contratadas cuja ação interfira no contrato em questão, sempre ligadas por meio de um, e também podem ser pessoas vinculadas ao contratante do empreendimento, podem ser da área jurídica, da área de controle, da área gestora de negócio envolvida ou proprietária do serviço em questão, da liderança da organização e dos usuários dos serviços.

2.6- Estratégias para a Gestão Contratual do Contrato tipo Pacote

Algumas estratégias devem ser seguidas para que se promova uma redução dos riscos inerentes a empreendimentos, melhorando a eficiência interna e seu resultado financeiro:

Objetivos Específicos:

1- Capacidade de sugerir mudanças no decorrer do processo, regras e princípios para o efetivo empreendimento;

2- Melhorar e fazer melhorar a execução das rotinas durante a gestão do contrato;
Tornar produtivo a integração dos participantes, pessoas ou empresas, com o empreendimento periodicamente.

3- Ser capaz de identificar com facilidade os pontos de atenção na fase de execução ou contratação dos pacotes, para as varias fases contratuais, com visão futurista para antecipação dos riscos e sua correção.

4- Propiciar discussões no âmbito gerencial e contratual, com abordagens para esclarecer as regras que irão reger todo o “pacote” do contrato ligados às modalidades previstas em lei e nas clausulas contratuais;

5- Definição do papel de atuação de cada um no comando de cada sub-pacote, que podem participar, direta ou indiretamente, dentro das diversas fazes do empreendimento firmado entre as empresas.

2.7- Vantagens do Contrato tipo Pacote

- Profissionalização dentro das empresas para o foco do negócio, com a administração de terceiros (fornecedores e mão-de-obra).
- Fiscalização centralizada e cumprimento da fiscalização com clareza evitando falsas interpretações ou dúvidas quanto à necessidade do acompanhamento;
- Desenvolvimento do passo-a-passo da política de negociação para a confecção do contrato e estando este de acordo com o código civil evitando desacordo com regras de interpretação;
- Redução do tempo para a aprovação dos contratos junto ao contratados;
- Controle dos prazos para as assinaturas de contratos são cenários;
- Aferição que cada integrante do “pacote” teve acesso a minuta padrão do empreendimento;
- Padronização e definição do meio de comunicação de cada integrante do empreendimento (email, carta, fax e etc);
- Evitar que os documentos que compõem o processo de contratação e prospecção de cotações, especificações, etc., se percam no decorrer do processo;
- Registro de todas as atividades realizadas no empreendimento e durante seu ciclo de vida facilitando auditorias posteriores que possam ocorrer;
- Geração de alertas baseados nos eventos do contrato, como datas de entregas, recepção de informações por emails automáticos, controle on line de não conformidades associados ao contrato, prevendo a diminuição de riscos financeiros.

2.8- Desvantagens do Contrato tipo Pacote

- Pode haver a perda de autonomia para a definição de metas, que podem ser impostas pelo poder público, como licenças ambientais e outros;
- Limitações de execução com a interdependência de outros participantes deste ‘pacote’;
- Cada projeto será único devido a abrangência do trabalho proposto;
- O que pode parecer vantagem pode ocasionar uma desvantagem é um contrato mal redigido;
- Riscos financeiros.

2.9- Exemplos de casos sobre Pacotes e Empreendimentos no setor Industrial brasileiro

Exemplo de Artigo sobre “PACOTE”

“A VISION assinou contrato com a PAUL WURTH para fornecimento de sistema elétrico do novo Alto Forno para a planta da ArcelorMittal de Monlevade/MG. Esse contrato consolida ainda mais a presença da VISION no segmento siderúrgico, onde tem atuado de forma consistente como fornecedora de sistemas **turnkey** nas áreas de elétrica e de automação. O **pacote** da VISION consiste no fornecimento de engenharia detalhada (projeto de painéis e projetos de instalação de força, instrumentação, iluminação, aterramento e SPDA), elaboração de estudos elétricos e fornecimento de equipamentos (transformadores, UPS, CCM VIPLUS, CMT VIPLUS e outros painéis elétricos)”.

(Fonte: ABMNEWS, 25/08/2010, Portal VISION, Acessado em 09/05/2011).

Exemplo de Artigo sobre o“EMPREENHIMENTO”

“Principal equipamento da expansão da ArcelorMittal Monlevade, o alto-forno terá a capacidade de 1,12 milhão de toneladas de gusa por ano. Terá diâmetro de cadinho (corresponde à parte do alto-forno onde se acumulam o metal fundido e a escória, resultantes das reações que ocorrem no seu interior) de oito metros, volume total de 1.452 m³, 22 ventaneiras (por meio delas é soprado ar pré-aquecido e sob pressão), três regeneradores (constituídos de câmara de combustão em que o gás do alto-forno é queimado juntamente com ar), temperatura de sopro de 1.250°C. A expansão da unidade está orçada em US\$ 1,2 bilhão e vai duplicar para 2,4 milhões de toneladas a capacidade de produção anual de aço bruto”.

(Fonte: ABMNEWS, 25/08/2010, Portal VISION, Acessado em 09/05/2011).

Exemplo de Artigo sobre “PACOTE e FORNECIMENTO”

Novo contrato Turn-Key com a SONEL (Grupo Aterpa)

“LOGANN assinou com a SONEL ENGENHARIA contrato turn-key para o fornecimento da Automação completa da Estação de Tratamento de Água de Juatuba, Minas Gerais Sistema Serra Azul. Esse contrato consolida ainda mais a presença da LOGANN no segmento de saneamento, onde tem atuado fortemente como fornecedora da COPASA em sistemas turn-key nas áreas de elétrica e automação. O **pacote** da LOGANN consiste no fornecimento de engenharia detalhada, fornecimento de equipamentos (Painel de CLP, cubículo (Retrofit), CLP's, softwares e instrumentação, entre outros) além do comissionamento completo da Estação de Tratamento de Água”.

(Fonte: Portal LOGANN, Acessado em 09/05/2011)

Exemplo sobre o “PACOTE”

“A Tractebel investirá R\$ 625,6 milhões na construção de cinco parques eólicos no Nordeste, totalizando 145,4 MW. Serão instaladas as usinas Mundaú (30 MW), Fleixeiras I (30 MW), Trairi (25,4 MW) e Guajirú (30 MW), em Trairi (CE), e Porto das Barcas (30 MW), em Parnaíba (PI). As eólicas venderão energia para o mercado livre e pleitearão a obtenção de Crédito de Carbono. O investimento nos cinco projetos foi decidido em reunião do conselho de administração da empresa realizada nesta terça-feira (22/3). Os diretores também aprovaram a contratação da Siemens para o fornecimento dos aerogeradores, da Cortez Engenharia para as obras civis e da WEG para o fornecimento do **pacote** e eletromecânico. O cronograma prevê o fim das obras em outubro de 2012. A empresa detém os parques eólicos de Pedra do Sal (18 MW) em Parnaíba (PI) e de Beberibe (26 MW) em cidade homônima no Ceará”.

(Energia Hoje – 23.03.2011, Acessado em 09/05/11)

2.10- O Papel do Gestor de Contratos

Um dos maiores desafios para a gestão empresarial atualmente é como competir, crescer, gerenciar negócios e pessoas, maximizar lucros e minimizar gastos e desperdícios em um mundo cada vez mais competitivo? O gerenciamento é necessário e útil para qualquer negócio ou estrutura que tenha um mínimo de complexidade, departamentos e pessoas envolvidas.

As corporações e empresas buscam cada vez mais por métodos e sistemas que possam contribuir para o melhoramento do gerenciamento de suas demandas e aquisições, sabendo-se que mesmo assim não é garantido o sucesso e melhoria devido às muitas variáveis que possam influenciar no seu sucesso ou fracasso.

Ultimamente grandes e médias corporações, empresas, estruturas de negócios e projetos, buscam pela figura do líder e gerente de projeto, junto com ele os estudos, métodos e aplicações para o gerenciamento de projetos baseados nas nove áreas de conhecimento, conforme o PMBOK 4ª edição: (Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Aquisições, Comunicações, Riscos e Integração).

De acordo com o PMBOK 4ª edição, o gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas não é o suficiente para um gerenciamento eficaz, são necessárias ainda as seguintes características:

- 1- **Conhecimento.** Refere-se ao que o gerente de Projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- 2- **Desempenho.** Refere-se ao que o gerente de Projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- 3- **Pessoal.** Refere-se ao que o gerente de Projetos na execução de projeto ou de atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e as restrições do mesmo.

2.11- A Gestão de Contratos no cenário brasileiro

Segundo (ALMEIDA, Sérgio – 2011), Nos últimos anos, a economia brasileira mostrou seu bom desempenho frente a crises internacionais importantes e, também, graves problemas na política interna. Cada vez mais, percebemos que a sétima economia do mundo avança, graças ao seu imenso suporte numa gama de mercados muito variada, desde a alta performance do setor agrícola, até o crescimento exponencial do mercado de serviços. Tudo isto impulsiona apoios externos e também estimula os brasileiros a conhecerem um pouco mais sobre os investimentos menos tradicionais, como o mercado de ações, por exemplo. Com estes mercados aquecidos, muito mais profissionais, com origem em diversas áreas, como economia, comércio exterior e administração financeira, procuram renovar seus conhecimentos, atualizando suas informações sobre operações de câmbio, fontes de financiamentos, mercado de exportação e importação, etc.

Segundo (FREITAS, Walter 2011) O tema Gestão de Contratos torna-se a cada ano assunto recorrente para administradores de empresas e setores jurídicos. Continuamente, é

criada a figura do gestor ou de um departamento voltado a essa função nas empresas. A associação Nacional dos Gestores de Contratos (ANGC), por meio de estudos anuais, mostra o crescimento e a consolidação de investimentos em melhorias nesta área. De acordo com o 2º Estudo de Gestão de Contratos 2010, realizado pela ANGC em parceria com a BDO Auditores Independentes, ganhos substanciais tendem a ser alcançados nos primeiros anos de implantação das melhorias em gestão de contratos. Estes chegaram a ser superiores a R\$500 mil em um ano para 23% dos participantes da pesquisa. E mais de 40% tiveram resultados positivos entre R\$100 e R\$500 mil. A pesquisa deste ano abrangeu 100 empresas dos mais variados portes, nichos e localidades do país.

Cada vez mais a figura do gestor é exigida e solicitada pelas empresas assumindo a função de gestor, administrador e líder, um profissional com grande capacidade de administrar recursos, custo, prazo e tempo. Ainda (FREITAS, WALTER 2011), nota-se atualmente a influência benéfica de uma boa gestão de contratos na governança das companhias e para seus negócios. Unir as boas práticas de gestão de contratos a uma estrutura adequada de controles traz resultados extremamente positivos. A demanda nas empresas em relação ao apoio à gestão de contratos e seus gestores envolvidos tem evoluído. Em 2009, 47% das companhias participantes do estudo tinham uma área centralizada para a gestão de contratos, em 2010, esse número avançou para 50%. Constatou-se também um direcionamento para projetos e investimento em melhorias das práticas de gestão e suas ferramentas: 39% indicaram que os controles de integração de informações, gestão de riscos e documentação ocorrem para todos os contratos.

O estudo confirmou também que as empresas ainda estão com maior foco nas melhorias em contratos de aquisição, ou seja, compras, e que tem auferido ganhos financeiros significativos com estas melhorias.

Continua (FREITAS, WALTER 2011), as falhas operacionais, no entanto, ainda fazem parte do processo de gestão de contratos: 30% dos respondentes afirmaram ter ocorrido algum tipo de perda (em geral R\$100 e R\$500 mil) decorrente de problemas na gestão. Outros 30% desconhecem o montante. Estes dados reforçam a necessidade de práticas de controles, suportadas por algum tipo de ferramenta que permita o monitoramento e a definição de planos de correção.

Dentro deste contexto verificamos a variação de tipos de contratos para projetos e empreendimentos industriais, ferramentas, normas e guias, as suas razões, características e pontos de destaque que serão observados no decorrer deste trabalho, em específico o Empacotamento de Empreendimentos ou Pacote de fornecimento.

Segundo estudos (FREITAS, Walter 2011) constatou-se também um direcionamento para projetos e investimento em melhorias das práticas de gestão e suas ferramentas: 39% indicaram que os controles de integração de informações, gestão de riscos e documentação ocorrem para todos os contratos. O estudo confirmou também que as empresas ainda estão com maior foco nas melhorias em contratos de aquisição, ou seja, compras, e que tem auferido ganhos financeiros significativos com estas melhorias.

Outro ponto destacado foi o papel que a tecnologia da informação e o suporte digital tem tido para a otimização dos processos. Freitas explica que “a gestão de contratos passa por uma mudança de controles, onde as empresas verificaram que é necessário uma revisão dos processos de negócio e o suporte digital para que os gestores envolvidos possam realizar suas atividades de forma rápida, confiável e impessoal”. Mais de 60% das empresas entrevistadas estão utilizando a digitalização dos contratos e documentos. Em 2009 o percentual era de 52%.

Os investimentos em aquisição de ferramentas de TI também tiveram saldo positivo, 63% das empresas abordadas já aderiram. Apesar de valores indicados ainda serem

tímidos, cerca de 20% planejam investimentos acima de R\$ 100 mil. Atualmente, as ferramentas mais utilizadas para proposta e negociação de contratos são o e-mail (por 93% das empresas) e a planilha eletrônica (por 70%). Já na administração do contrato em si, são utilizados diversos sistemas, como o de workflow, por 44% das empresas, o GED (Gerenciador Eletrônico de Documentos), por 36%, o ERP integrado (50%) e o CLM (37%).

“Apesar das iniciativas diversas de fornecedores no mercado brasileiro com ferramentas de TI e recursos para gestão de contratos no seu ciclo de vida, as empresas ainda utilizam ferramentas inadequadas para o apoio da gestão de contratos”, explica o presidente da ANGC. “O ganho de qualidade em gestão é um desafio constante e dinâmico. Dessa forma, o empenho das empresas por implementar processos de melhoria contínua deve ser pauta permanente de seus executivos e gestores.

As falhas operacionais, no entanto, ainda fazem parte do processo de gestão de contratos: 30% dos respondentes afirmaram ter ocorrido algum tipo de perda (em geral entre R\$100 e R\$500 mil) decorrente de problemas na gestão. Outros 30% desconhecem o montante. “Estes dados reforçam a necessidade de práticas de controles, suportados por algum tipo de ferramenta que permita o monitoramento e a definição de planos de correção”, diz Freitas.

É necessário, segundo o especialista, primordialmente alinhar as práticas de gestão de contratos com a estratégia da empresa, revisar os processos de negócios relacionados, definir e implementar solução com suporte de ferramenta de TI adequada, treinar e capacitar profissionais, definir e acompanhar evolução através de métricas para esta gestão.

A gestão contratual tornou-se um movimento mundial e, sem dúvidas, é uma forma de preservar a margem de lucro e minimizar os riscos que costumam atingir as empresas por conta de uma má gestão, finaliza Freitas.

3- CONCLUSÃO

Podese concluir de uma maneira geral, que a Estratégia para a Gestão de Contratos por meio de boas práticas e técnicas do PMBOK e outras técnicas de gestão de empreendimentos podem trazer bons resultados. Podemos concluir também que o gerente de contratos ou projetos possui papel relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento, conclui-se também que os contratos do tipo Pacote de Fornecimento possuem características bem definidas devendo ser bem avaliado o seu uso e ter aplicação bem definida.

Conclui-se também que houve avanço no setor de Gerenciamento de Contratos no Brasil nas últimas décadas, observa-se a preocupação e investimento por parte das empresas e órgãos públicos, atentando para falhas de implantação e insucessos.

4- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA LUZ, Valdemar Pereira. Manual prático da elaboração de contratos e documentos. 2.ed. Porto Alegre: Sagra, 1987.

PMBOK 4º edição - (Project Management Body of Knowledge) – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

VERZUH, Erick (tradução de André de L. Cardoso). *MBA Compacto, gestão de projetos* – 8.ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<http://www.direitolegal.org/artigos/gestao-de-contratos-e-desafio-para-companhias-brasileiras>

http://www.logann.com.br/content/readmorenews/infobox/news/template/default/active_id/18

<http://www.nuca.ie.ufrj.br/blogs/gesel-ufrj/index.php?/archives/17830-Tractebel-investe-em-eolica.html>

<http://visionsistemas.com.br/pt/p=2463>