



# **Gestão & Gerenciamento**

## **GESTÃO DAS AQUISIÇÕES E GESTÃO DE CONTRATOS**

### *AQUISITION MANAGEMENT AND CONTRACTS MANAGEMENT*

#### **Cintia Soares Guimarães Damasceno**

Pós-graduanda em Gerenciamento e Gestão de Projetos; Núcleo de Pesquisa em Planejamento e Gestão, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

[cintiaguimas@hotmail.com](mailto:cintiaguimas@hotmail.com)

#### **Maurini Elizardo Brito**

Mestre em Engenharia Industrial; Núcleo de Pesquisa em Planejamento e Gestão, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro, RJ, Brasil

[maurini.brito@poli.ufrj.br](mailto:maurini.brito@poli.ufrj.br)

## Resumo

Este artigo apresenta uma análise comparativa sobre Gestão das Aquisições e Gestão de Contratos, visando investigar as similaridades e diferenças entre duas áreas de competência, e como essas características impactam a eficácia da gestão de projetos. O artigo possui os seguintes objetivos específicos: analisar os principais aspectos e práticas no Gerenciamento das Aquisições em projetos, examinar as estratégias e processos envolvidos na Gestão de Contratos e realizar um comparativo entre a Gestão de Aquisições e a Gestão de Contratos, com foco nas implicações para a gestão de projetos. A abordagem utilizada incluiu uma revisão de literatura e uma pesquisa realizada com profissionais destas áreas. A pesquisa revelou que, embora existam semelhanças significativas entre as duas áreas, as diferenças na execução e no foco operacional podem influenciar o sucesso dos projetos. Concluiu-se que a integração eficaz entre a Gestão de Aquisições e a Gestão de Contratos é essencial para otimizar os resultados dos projetos.

**Palavras-chaves:** Gestão de Aquisições; Gestão de Contratos; Comparativo; Gerenciamento de Projetos.

## Abstract

*This paper presents a comparative analysis on Procurement Management and Contract Management in projects. The main objective was to investigate the similarities and differences between both areas, and how these characteristics impact the effectiveness of project management. The analysis has the following specific objectives: to analyze the main aspects and practices in Procurement Management in projects, to examine the strategies and processes involved in Contract Management and to make a comparison between Procurement Management and Contract Management, focusing on the implications for project management. The approach included a literature review and a survey with procurement and contract management professionals. The survey revealed that while there are significant similarities between the two areas, such as the importance of communication and strategic alignment, differences in execution and operational focus can influence project success. The analysis shows that effective integration between Procurement Management and Contract Management is essential to optimize project outcomes.*

**Keywords:** Procurement Management, Contract Management, Comparative, Project Management.

## 1 Introdução

---

O gerenciamento de projetos, como campo de conhecimento estruturado e aplicado, conheceu um grande impulso nos anos 1990. Sua importância passou a ser reconhecida pela maioria das organizações e, dentre outros eventos significativos deste movimento, podem-se destacar o lançamento pelo Project Management Institute (PMI), em 1987, da primeira versão do Project Management Body of Knowledge (PMBOK) que viria a ser tornar uma das principais referências mundiais no tema, e seu reconhecimento como padrão da American National Standards Institute (ANSI)<sup>1</sup> em 1998 (CALDAS, 2018).

O PMBOK preconizava a interpretação do gerenciamento de projetos como um conjunto de processos desenvolvidos ao longo do ciclo de vida de um projeto, nos quais eram aplicados conhecimentos de diversas áreas de competência. Uma destas era a Gestão de Aquisições, entendida como o trabalho necessário para obter os recursos necessários à

---

<sup>1</sup>ANSI é a abreviação de American National Standards Institute; é uma organização privada sem fins lucrativos que supervisiona os padrões de consenso voluntário nos EUA. A ANSI é a única representante dos EUA na International Standards Organization (ISO). Para mais informações, consulte o site: [Padrão ANSI - Cogoport](#)

execução do projeto que não estivessem disponíveis dentro da organização que o realizava. De início percebida como uma área de competência “auxiliar” ou “secundária”, a Gestão de Aquisições passou por uma grande evolução, deixando de ser uma função de “execução de compras” para um componente central da cadeia de suprimentos das organizações e, por extensão, dos projetos.

A evolução mais recente desta área de competência é a diferenciação entre Gestão de Aquisições e Gestão de Contratos, mencionada pela primeira vez na sétima edição do PMBOK (PMI, 2021). O objetivo final de prover recursos externos para o projeto, identificado na primeira edição deste Guia, permanece válido, porém a crescente complexidade dos projetos e dos próprios processos, técnicas e ferramentas aplicados a esta atividade começam a justificar, para um número crescente de profissionais, uma separação conceitual e funcional da gestão de contratos em relação à gestão de aquisições, mais ou menos como uma operação de “spin-off” de um setor de uma empresa que se torna importante ou grande demais e deve ser autorizado a operar de forma independente. Como quase tudo no campo do gerenciamento de projetos, este movimento está em evolução constante e não se pode afirmar que exista unanimidade sobre seus conceitos e práticas recomendadas. No entanto, e justamente por isso, parece oportuno realizar esta análise comparativa, buscando esclarecer os papéis de cada área no gerenciamento de projetos, as características diferenciadoras e as vantagens/inconvenientes da separação.

Complementando a análise teórica, parece oportuno apresentar uma pequena pesquisa realizada entre profissionais de aquisições brasileiros, que permite observar o status destas áreas de competência no país.

## **2 Gerenciamento das Aquisições**

Segundo Xavier et al. (2018), aquisições referem-se à contratação de materiais, produtos e/ou serviços necessários para a execução de projetos e processos em uma organização. O livro destaca que, em ambientes organizacionais, as aquisições geralmente possuem especificações mais simplificadas, pois envolvem compras para operações recorrentes. O livro destaca também a necessidade de realizar o planejamento das aquisições que deve ser detalhado e integrado ao plano geral do projeto, considerando aspectos como o cronograma, o orçamento, e os riscos associados.

O PMI (2017) define a gestão das aquisições como "os processos necessários para adquirir produtos, serviços ou resultados de fontes externas à equipe do projeto".

Considerando essas definições, é correto afirmar que a gestão das aquisições é uma parte importante do gerenciamento de projetos, desempenhando um papel significativo no alcance dos objetivos estabelecidos, uma vez que se refere ao processo pelo qual uma organização identifica, obtém e gerencia os recursos necessários para a execução de suas atividades, tanto em empresas com estruturas organizacionais voltadas para projetos quanto em organizações menos estruturadas.

Em empresas menores, as contratações são frequentemente realizadas por uma área matricial que atende a organização como um todo e pode enfrentar outros desafios como a falta de processos estabelecidos. Independentemente do tamanho da empresa, a função da

gestão de aquisições é garantir que todos os recursos sejam adquiridos conforme o planejado e dentro do orçamento.

O processo de seleção de fornecedores é um ponto de atenção no gerenciamento das aquisições, e requer uma abordagem que combine critérios técnicos e financeiros, a fim de garantir que as escolhas realizadas sejam as mais adequadas para o sucesso do projeto. Amato Amato Neto *et al.* (2014) destacam que uma negociação eficaz é essencial para alcançar acordos favoráveis, tanto em termos de preços quanto de condições contratuais. A habilidade de negociar de maneira assertiva, buscando sempre o equilíbrio entre custo e qualidade, é um diferencial que pode determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto.

A condução das aquisições envolve, ainda, o acompanhamento contínuo do desempenho dos fornecedores e a gestão de possíveis mudanças no escopo do contrato. Andrade (2019) aponta que a flexibilidade é uma característica desejável nesse processo, uma vez que permite ajustes conforme as necessidades do projeto evoluem, sem comprometer o resultado.

A gestão das aquisições não se encerra com a assinatura dos contratos. É necessário um monitoramento constante para assegurar que os fornecedores estão cumprindo suas obrigações de acordo com os termos acordados trataremos mais detalhadamente no próximo capítulo.

## **2.1 Etapas da Gestão das Aquisições**

Segundo o PMI (2017), os processos de gerenciamento das aquisições envolvem planejar, conduzir e controlar.

- **Planejamento:** Envolve a documentação das decisões de aquisição, definição da estratégia de contratações e identificação de potenciais fornecedores. Este processo estabelece a política e a estratégia de aquisições com base nos requisitos do projeto, recursos disponíveis, prazos, tecnologia, riscos, prioridades técnicas e econômicas, estrutura de gerenciamento e características da empresa.
- **Condução:** Inclui a obtenção de propostas dos fornecedores, seleção das propostas e adjudicação dos contratos. O objetivo é garantir que os contratos atendam às expectativas das partes interessadas internas e externas.
- **Controle:** A gestão eficaz das aquisições é crucial para assegurar que as contratações sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz, permitindo que o projeto alcance seus objetivos. É fundamental monitorar e controlar os processos de planejamento, condução e encerramento para garantir que todas as metas sejam atingidas.

Ao compararmos a abordagem de Zuccato Junior (2014) no livro *Gerenciamento das Aquisições em Projetos*, é possível identificar que a administração contratual é tratada como parte integrante do gerenciamento das aquisições dentro do processo de conduzir as aquisições. Já ao observamos Xavier et al. (2018) no livro *Gerenciamento das Aquisições em Projetos*, observamos um refinamento no processo de conduzir as aquisições. Neste livro, o controle das aquisições é executado pela gerência de aquisições, enquanto a administração contratual é realizada por uma área independente, demonstrando sua importância e autonomia nas suas atividades.

Portanto, ao compararmos as literaturas de Zuccato Junior (2014) e Xavier et al. (2018), percebemos um refinamento na compreensão das etapas do gerenciamento das aquisições. Apesar de ambos os livros abordarem processos semelhantes, a obra de Xavier et al. detalha que a administração contratual pode ser exercida dentro dos projetos, mas responde a uma gerência distinta. Isso permite uma clara distinção entre a gerência de aquisições e a gerência de gestão de contratos.

### **3 Gestão de Contratos**

---

Segundo o PMI (2017), o gerenciamento de relacionamentos de aquisições, a supervisão do desempenho dos contratos, a realização de ajustes e correções quando necessário, e o encerramento dos contratos são atividades essenciais para o controle das aquisições. O guia também destaca que, do ponto de vista legal, muitas organizações consideram a administração de contratos como uma função separada do projeto. Embora possa haver um administrador de aquisições na equipe do projeto, ele geralmente se reporta a um supervisor de outro departamento.

O Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2023), baseado na Lei 14.133 de 1º de abril de 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), define a gestão de contratos como o gerenciamento das atividades relacionadas à execução do contrato, incluindo a fiscalização técnica, administrativa e setorial. Isso abrange a formalização do contrato, prorrogação, repactuação, reequilíbrio econômico-financeiro, alterações, acréscimos, supressões, pagamentos, aplicação de sanções e extinção dos contratos.

A Gestão de contratos é definida em Juridoc (2024), como o processo que abrange desde a criação até a execução dos contratos. As principais atividades incluem analisar o desempenho em relação aos termos do contrato para otimizar a operação e mitigar riscos financeiros. A gestão de contratos visa garantir conformidade e redução de custos ao longo de todo o ciclo de vida do contrato.

Xavier *et al.* (2018) indica que o controle das aquisições começa após a assinatura do contrato. Ao final do processo, o cliente deve receber os bens e serviços conforme especificado no contrato.

Andrade (2019) traz a perspectiva da gestão de contratos no setor público através da licitação trazendo as etapas desde a elaboração do contrato, passando pela sua execução, até o encerramento, garantindo que todas as obrigações contratuais sejam atendidas e que os direitos de todas as partes envolvidas sejam protegidos. A gestão eficaz de contratos requer uma compreensão profunda das cláusulas contratuais, bem como das obrigações legais e regulamentares que regem o acordo, de modo a minimizar riscos e prevenir litígios.

Uma vez que o contrato é firmado, a gestão de contratos passa a envolver o monitoramento contínuo de sua execução, assegurando que todas as partes estão cumprindo suas obrigações conforme o acordado. Xavier et al. (2018) destacam a importância de um sistema eficaz de acompanhamento, que permita o rastreamento do progresso das atividades contratadas, bem como a identificação precoce de qualquer desvio em relação aos termos estabelecidos. Esse monitoramento é essencial para garantir que o projeto avance conforme o planejado, sem comprometer prazos ou qualidade.

A gestão de contratos também exige uma habilidade significativa na administração de mudanças. Em muitos projetos, circunstâncias imprevistas podem exigir alterações nos termos contratuais, o que requer uma renegociação entre as partes. Amato Neto et al. (2014) enfatizam que a flexibilidade e a capacidade de negociação são habilidades cruciais para gerenciar essas mudanças de maneira a minimizar impactos negativos no projeto. É necessário, portanto, que o gestor de contratos esteja preparado para lidar com modificações no escopo, nos prazos ou nos custos, garantindo que todas as alterações sejam formalmente documentadas e acordadas por todas as partes.

Como parte das atividades de gestão de contratos temos ainda as questões como a medição financeira dos contratos, o monitoramento e a avaliação de desempenho dos fornecedores, a gestão das penalidades e a administração das reivindicações.

Outro aspecto da gestão de contratos é a resolução de conflitos. Durante a execução de um contrato, é possível que surjam divergências entre as partes, seja em relação ao cumprimento das obrigações, seja quanto à interpretação de cláusulas específicas. Andrade (2019) sugere que a adoção de métodos alternativos de resolução de disputas, como a mediação e a arbitragem, pode ser uma estratégia eficaz para resolver conflitos de forma rápida e menos onerosa, evitando a necessidade de processos judiciais prolongados que possam comprometer o andamento do projeto.

Ao final do contrato, a fase de encerramento é igualmente importante, pois envolve a verificação final do cumprimento de todas as obrigações contratuais, a resolução de pendências e a formalização do término do contrato. Granziera (2002) ressalta que a conclusão adequada do contrato é fundamental para assegurar que todas as partes envolvidas estejam satisfeitas com os resultados e para prevenir litígios futuros. O encerramento adequado do contrato também serve como base para o aprendizado organizacional, permitindo que as lições aprendidas sejam documentadas e aplicadas em futuros contratos.

### **3.1 Importância da Gestão de Contratos**

A gestão eficaz de contratos traz vários benefícios para uma organização, incluindo:

- **Redução de Riscos:** Minimiza os riscos de não conformidade, financeiros e operacionais, garantindo que todas as partes cumpram suas obrigações.
- **Economia de Custos:** Ajuda a evitar pagamentos desnecessários e duplicados, além de negociar melhores condições.
- **Produtividade e Eficiência Operacional:** Centraliza e organiza a gestão de contratos, permitindo uma visão clara do ciclo de vida do contrato e facilitando a gestão de prazos e obrigações.
- **Visibilidade e Controle:** Oferece uma visão completa do desempenho dos contratos e da conformidade com os termos acordados.

Acompanhando os diversos autores é possível observar que as atividades relacionadas aos contratos eram apenas um processo dentro da área de Aquisições e com tempo, as empresas perceberam a importância de gerenciar seus contratos de forma mais estratégica e profissional e criaram áreas específicas para realizar a Gestão de contratos.

As responsabilidades dos profissionais que atuam nessa área se ampliaram. Além de garantir que as obrigações contratuais sejam cumpridas, eles precisam alinhar os contratos com os objetivos estratégicos do negócio, identificar e mitigar riscos, e otimizar os recursos utilizados.

A forma como a gestão de contratos é realizada varia de empresa para empresa. Isso porque cada organização possui características e necessidades específicas. Empresas com uma cultura de projetos mais consolidada e processos bem definidos tendem a ter uma gestão de contratos mais estruturada e eficiente.

#### **4 Comparativo**

---

O gerenciamento de aquisições e a gestão de contratos são duas partes fundamentais da administração de projetos e operações empresariais. Ambos desempenham papéis significativo para garantir que os recursos necessários sejam adquiridos de maneira eficiente e que os acordos sejam cumpridos conforme o combinado. Embora estejam inter-relacionados, cada um tem características distintas que os diferenciam.

Como discutido nos capítulos 2 e 3, o Gerenciamento de Aquisições é responsável por identificar, adquirir e gerenciar os produtos, serviços ou resultados necessários para o projeto, que não serão produzidos pela própria equipe. Isso envolve desde a definição das necessidades até a seleção dos fornecedores e a gestão das relações contratuais.

Por outro lado, a Gestão de Contratos foca em assegurar que os contratos sejam cumpridos pelas partes envolvidas. Isso inclui verificar o desempenho dos fornecedores, identificar desvios e gerenciar mudanças no escopo dos contratos.

Para analisar essas duas vertentes, é necessário clarificar ainda a diferença entre a Gestão DE contratos e a gestão DO contrato:

- A gestão de contrato tem por princípio primordial observar as questões legais que envolvem ambas as partes, muitas das vezes descrito em um MSA (*Master Service Agreement*), que por se resumir é o conjunto de regras, direitos e deveres definidos entre contratante e contratado. Sob uma ótica mais simplista é responsabilidade desta gestão garantir que o contrato esteja apto para uso, que ele possua regras claras que permita seu escopo seja mensurado e acompanhado, que possa ser avaliado, seja base para notificação e distrato sempre que necessário.

- Gestão DO contrato tem por natureza a utilização do instrumento em sua rotina, ou seja, fazer uso dos recursos ali previstos para implantação dos projetos, seguindo os preços e prazos ali definidos, ou seja, empregando de forma mais eficiente os recursos da cia para elaboração e estruturação dos projetos.

Com a crescente necessidade de controlar e organizar o processo de aquisição e gestão de contratos, entender as diferenças e semelhanças entre as áreas nos permite buscar a melhor a eficiência e a conformidade nas organizações.

Entre as similaridades listadas podemos destacar a mitigação dos riscos, que é abordada por Xavier *et al.* (2018) no contexto do gerenciamento das aquisições e por Amato Neto (2014) no âmbito da gestão de contratos. Nas diferenças citadas Xavier *et al.* (2018)

identifica ainda na negociação as multas e penalidades, enquanto Andrade (2019) e o site Juridoc detalham a aplicação da penalidade na gestão de contratos.

#### **4.1 Similaridades entre o Gerenciamento de Aquisições e o Gerenciamento de Contratos**

Relação com o fornecedor

*Gerenciamento de Aquisições:*

- *Avaliação na Seleção:* Envolve a avaliação técnica do desempenho dos fornecedores durante o processo de seleção e contratação, apontando aqueles mais atenciosos aos pré-requisitos necessários para a cia.
- *Estabelecimento de Relacionamento:* Foca na criação das bases para a relação com viés técnico e operacional, assegurando que aqueles escolhidos estejam alinhados com a expectativa da cia e do projeto.

*Gerenciamento de Contratos:*

- *Avaliação na Seleção:* Envolve na avaliação socioeconômica dos fornecedores, garantindo que aspectos sociais estejam sendo cumpridos, além de evitar que o contratado possua alto índice de dependência financeira da contratante;
- *Avaliação na Execução:* Avalia o desempenho dos fornecedores ao longo da execução do contrato, acompanhando os indicadores previstos no instrumento legal.
- *Manutenção da Relação:* Gerencia e mantém a relação com os fornecedores durante a execução, para quaisquer temas pertinentes ao contrato que não seja de viés técnico e/ou operacional.

Registro e Documentação

*Gerenciamento de Aquisições:*

- *Documentação de Processos:* Requer o registro detalhado de todos os processos relacionados as rotinas operacionais, todo o registro das entregas que foram adquiridas de forma a evidenciar que tudo que foi contratado pela cia está sendo efetivamente entregue e prestado.

*Gerenciamento de Contratos:*

- *Documentação da Execução:* Exige a manutenção de registros precisos e atualizados sobre a execução do contrato, incluindo alterações, disputas e relatórios de progresso.
- *Transparência:* A documentação completa é crucial para garantir transparência e facilitar a resolução de problemas durante a execução do contrato, estando disponível para ser acessado e consultado sempre que necessário por ambas as partes;

Mitigação de Riscos

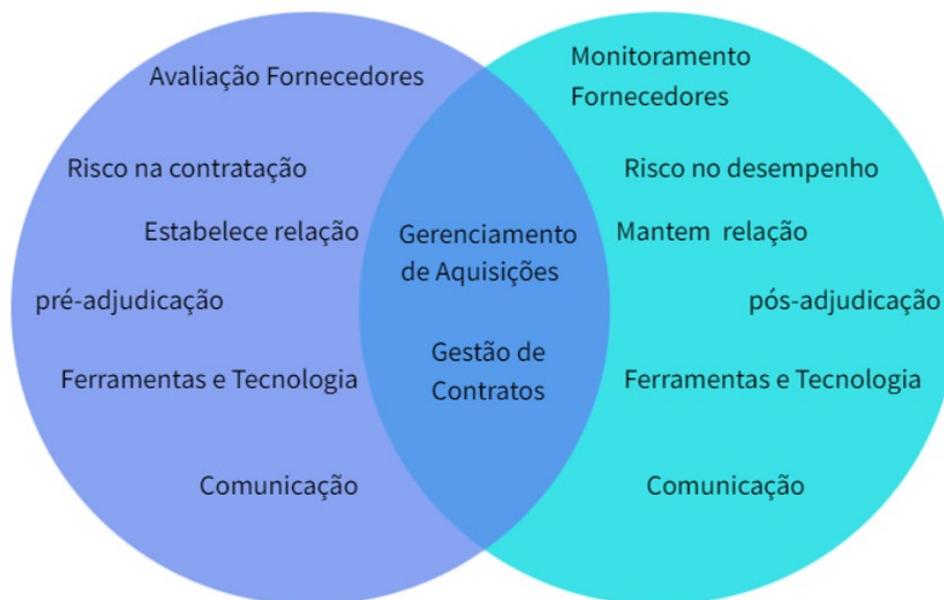
*Gerenciamento de Aquisições:*

- **Identificação de Riscos:** Envolve a identificação e avaliação de riscos associados à escolha de fornecedores, como possíveis atrasos, problemas de qualidade ou problemas técnicos.

*Gerenciamento de Contratos:*

- **Supervisão e Execução de Cláusulas:** A mitigação de riscos é abordada através da supervisão e execução de cláusulas contratuais que tratam de penalidades por descumprimento, garantias de qualidade e mecanismos de resolução de disputas.

**Figura 1** - Diagrama de Venn demonstrando as similaridades entre as áreas de Gerenciamento de Aquisições e Gestão de Contratos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se dentro das similaridades entre as gestões, o processo complementar as quais elas estão envolvidas. O conhecimento e rotinas técnicas exercidos pela gestão de aquisição é somada ao conhecimento legal e processual exercido pela gestão de contratos. Dessa forma, enquanto uma busca a melhor opção técnica para o projeto, a outra garante que todos os termos exigidos pela cia estão sendo cumpridos e não haverá risco para cia.

#### 4.2 Diferenças entre o Gerenciamento de Aquisições e o Gerenciamento de Contratos

Orçamento e Faturamento

*Gerenciamento de Aquisições:*

- **Negociação:** Tem como atividade identificação orçamentária e avaliação das propostas técnicas recebidas dos fornecedores licitantes e identificação da adequação financeira. E o objetivo de garantir que os recursos disponíveis sejam aplicados respeitando o limite orçamentário.

*Gestão de Contratos:*

- **Fase de Execução:** Tem como atividade assegurar a disponibilidade orçamentária para as contratações. O orçamento será acompanhado, analisado de acordo com o projeto para identificação dos possíveis desvios. Outra atividade são as medições financeiras que busca garantir a realização dos faturamentos conforme previsão contratual diante dos serviços executados e validados. E o objetivo é monitorar o cumprimento principalmente das cláusulas de pagamento (valor mensalidade, prazo de pagamento, condição de faturamento), e de montante contratual. É importante para assegurar o correto pagamento e a realização conforme orçamento.

Encerramento dos contratos

*Gerenciamento de Aquisições:*

- **Atividades:** Elaboração de justificativa para formalização do encerramento contratual. Estará baseado em documentações como Termo de Aceite Final do projeto, Documentos de notificação enviado ao fornecedor pela área de Gestão de Contratos. Tem como objetivo formalizar o encerramento mediante a obtenção de assinaturas tanto da própria empresa quanto do fornecedor.

*Gestão de Contratos:*

- **Atividades:** Identificação das possibilidades de encerramento dar-se pela avaliação do contrato ou pela fase que se encontra. Os contratos cuja os serviços foram concluídos serão encerrados de forma consensual, já quando as partes não concordam pode haver o encerramento unilateral. Há ainda a possibilidade de distrato que ocorre quando as partes concordam interromper o contrato. Tem como objetivo evitar futuras disputas no âmbito jurídico e se assim ocorrer tem a função de suportar qualquer processo jurídico.

Penalidades

*Gerenciamento de Aquisições:*

- **Atividades:** Nos contratos é comum ter cláusulas de multas e penalidades conforme as possibilidades de não cumprimento dos SLA's (*Service Level Agreement*) negociados. Após a assinatura, em vias do fornecedor não cumprir as cláusulas contratuais a área de Aquisições tende a prolongar as negociações e propor novos arranjos a fim de evitar a aplicação de multas e penalidades. Tem como objetivo manter o bom relacionamento com o fornecedor e assim garantir boas negociações futuras.

*Gestão de Contratos:*

- **Atividades:** Voltada para a aplicação de multas e penalidades diante da inobservância não só dos SLA's previstos contratualmente como também da qualidade inferida na proposta técnica aceita. Nesta área a aplicação das notificações tem por objetivo dar ciência ao fornecedor sobre o descumprimento do contrato e alertá-lo sobre futuras penalidades caso persista com a desatenção das cláusulas contratuais. A avaliação da aplicação da penalidade é sempre feita com muito cuidado e realizada a partir do envio de cartas e/ou e-mails aos representantes da empresa. É uma atividade muito

importante para não só dirimir qualquer prejuízo financeiro como também dar suporte a possíveis ações jurídicas.

### Dinamismo e Flexibilidade

#### Gerenciamento de Aquisições:

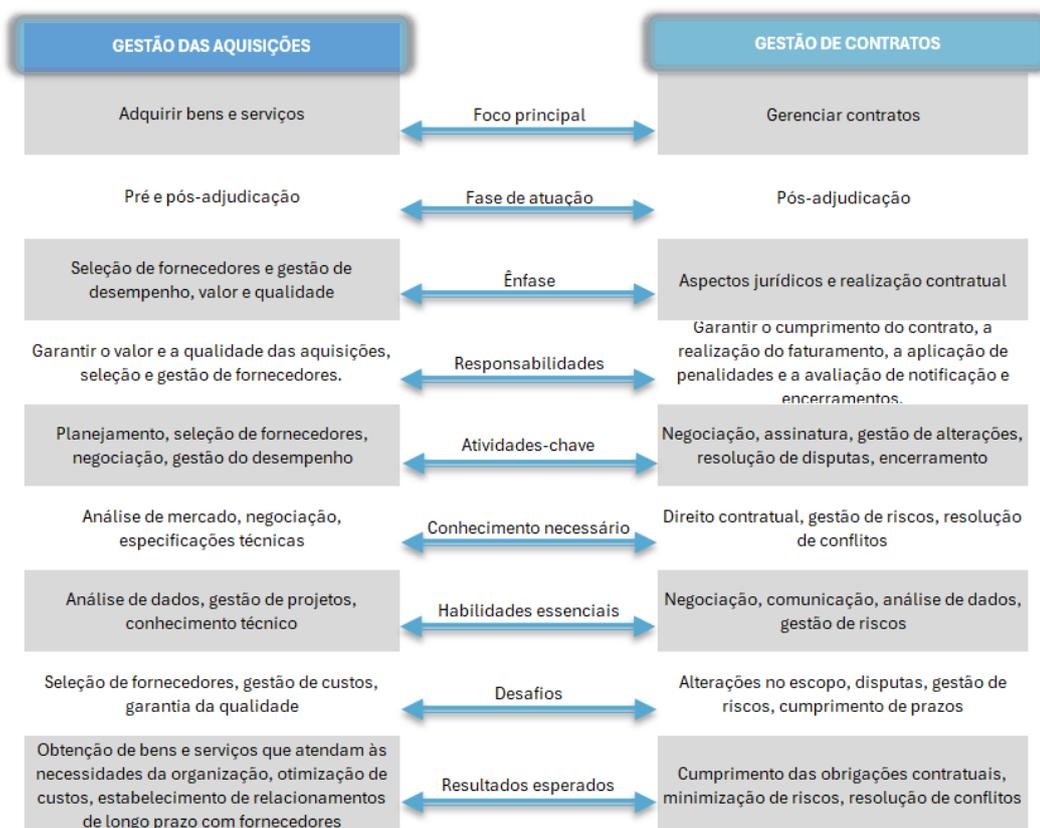
- **Natureza:** Dinâmico e flexível. Envolve interação com diversos fornecedores e adaptação às mudanças nas necessidades da organização. A flexibilidade do gerenciamento de aquisições permite ajustes rápidos, enquanto a rigidez da gestão de contratos assegura que as mudanças sejam controladas e documentadas, evitando desvios significativos.

#### Gestão de Contratos:

- **Natureza:** Mais processual e baseado em acordos formais. Os acordos devem ser seguidos rigorosamente, com menos flexibilidade para alterações. No entanto, a necessidade de alteração, será feito através dos aditivos contratuais, trazendo o rigor dos acordos formais.

Como já abordado no capítulo anterior as duas áreas são complementares e por tanto suas diferenças estão principalmente na fase em que se encontram, ou seja, em aquisições serão identificados a forma de encerramento do contrato, o SLA que será utilizado para as penalidades e durante as negociações a flexibilidade e as questões orçamentária. E o resultado disso caberá a gestão de contratos identificar e realizar de acordo com as cláusulas contratuais.

**Figura 2** - tabela demonstrando as principais diferenças entre o gerenciamento das aquisições e gestão de contratos.



Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 Pesquisa

Para melhor ilustrar a discussão teórica acima, foi efetuada uma consulta junto a profissionais da área de Suprimentos com o objetivo de esclarecer como as empresas brasileiras se posicionam atualmente em relação às atividades de aquisições e de contratações.

Foram consultados 850 profissionais registrados em um grupo de *WhatsApp* já existente, através de um questionário de respostas semiestruturadas. A maior parte destes profissionais atua em empresas do eixo Rio-São Paulo, de diferentes setores e portes, embora existam participantes de todas as regiões do país.

O questionário é composto por três perguntas: A primeira sobre o tipo de empresa quanto à estrutura, a segunda quanto a responsabilidade pela administração contratual e a última a respeito da aplicação da inteligência artificial (IA) na área de Gerenciamento de Aquisições e Gestão de Contratos.

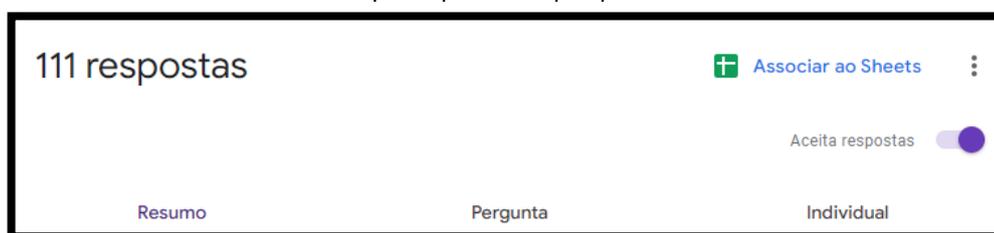
Inicialmente buscamos entender como estão organizadas e estruturadas as empresas frente aos projetos, a entender se são empresas com estrutura funcional ou se foram organizadas para projetos. A partir destas respostas as avaliações serão voltadas para buscar o volume de empresas que estão preparadas para realizar as aquisições técnicas com maior habilidade, conhecimento estratégico, em comparação com as aquisições realizadas em empresas que operam com uma abordagem mais generalista e funcional e possivelmente descolados da área de Projetos.

Posteriormente a questão estará voltada para entender se essas empresas com estrutura projetizadas ou matriciais estão prontas para realizar de forma separada as aquisições e a administração contratual. Visa entender se as empresas reconhecem a importância de ter área específica para a Gestão de Contratos.

Por fim, a pesquisa buscará entender se as empresas estão se preparando para integrar novas tecnologias, como a inteligência artificial, em seus processos de Gerenciamento de Aquisições e Gestão de Contratos.

A consulta foi realizada durante entre os dias 19 e 23 de agosto de 2024, sendo obtidas 111 respostas.

**Figura 3** – Resumo obtido de forma automática através do Google forms demonstrando número de participantes na pesquisa.



Fonte: Google forms

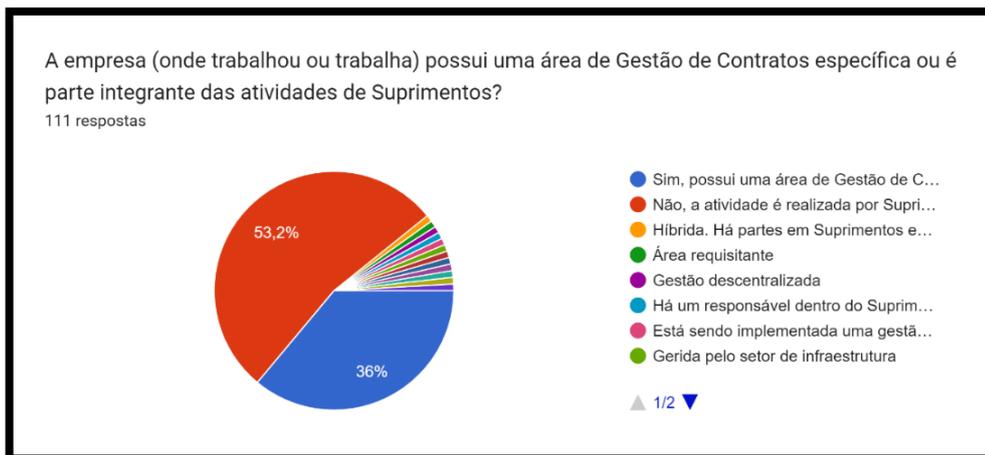
Resultados consolidados.

Figura 4 – Gráfico representando o volume de empresas que se percebem como estrutura projetizada.



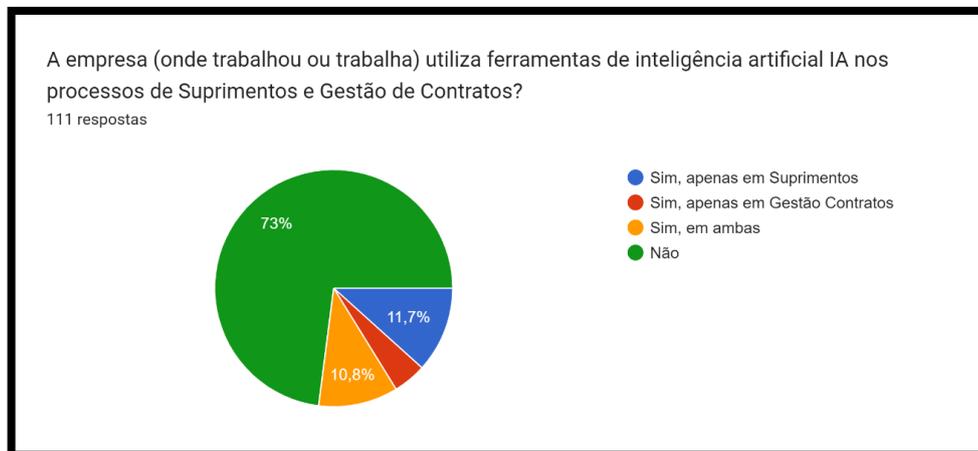
Fonte: Google forms

Figura 5 – Gráfico representando o volume de empresas que realizam a gestão de contratos por área.



Fonte: Google forms

Figura 6 – Gráfico representando o volume de empresas que utilizam ferramentas de IA nos processos de Suprimentos e Gestão de Contratos.



Fonte: Google forms

### Interpretação dos Dados:

Analisando a estrutura das empresas, observamos que mais de 60% delas estão organizadas para projetos. Isso indica que as empresas estão aprimorando suas estruturas, a utilização de suporte documental como a especificação dos dados técnicos é mais enriquecedora o que facilita a atuação dos Compradores técnicos de forma estratégica. Já os 36% de empresas que possuem uma atuação mais generalista ainda precisa desenvolver técnicas para atender melhor as estratégias da cia.

Quanto à gestão de contratos, notamos que apenas 36% das empresas possuem uma área dedicada exclusivamente a essa função. Apesar de 60% das empresas estarem estruturadas para projetos, muitas empresas não reconhecem a importância de um acompanhamento contínuo realizado por profissionais especializados na gestão de grandes volumes de dados e na administração estratégica de contratos.

Além disso, 53% das empresas delegam a gestão de contratos à área de Suprimentos. Embora isso possa funcionar em empresas menores, em muitos casos a atividade não faz parte de sua prioridade, o que pode levar a uma abordagem reativa, uma vez que a atuação principal e que requer maior atenção é a atuação da área de Compras diretamente no planejamento e na condução das aquisições. Apenas 11% das empresas mencionaram que a gestão de contratos é realizada pela própria área requisitante, pelo jurídico, ou de forma híbrida.

A importância da área Gestão de Contratos está em suas atividades de monitoramento contínuo, de grande volume de base de dados, monitorar realizações e mudanças, identificação de riscos contratuais, gestão das reivindicações bem como de suas notificações, ainda permite observar a melhoria na qualidade dos serviços e materiais entregues, e o atendimento dos SLA's.

Sobre o uso de Inteligência Artificial, o resultado foi esperado: mais de 70% das empresas ainda não utilizam ferramentas de IA. É interessante observar que, quando há uso, ele se limita a áreas específicas como Suprimentos ou Gestão de Contratos. Este estudo não investigou as razões para a falta de integração da IA entre as áreas, embora essa sinergia seja essencial, dado que as principais bases de dados são compartilhadas.

## **6 Considerações finais**

---

Esta análise buscou a preencher lacunas no entendimento das diferenças e semelhanças entre o Gerenciamento das Aquisições e a Gestão de Contratos, complementando este exercício com uma visão rápida sobre a prática atual de uma amostra de empresas brasileiras.

Verificou-se que existem tanto similaridades significativas quanto diferenças marcantes entre a gestão de aquisições e a gestão de contratos em projetos, cada uma desempenhando um papel importante para o sucesso geral do empreendimento. As similaridades incluem, mas não se limitam, a relação com fornecedores, à documentação e à mitigação de riscos. As diferenças principais se encontram na fase de negociações e na definição das cláusulas contratuais.

É possível concluir que a gestão de contratos está deixando de ser um processo pertencente ao gerenciamento das aquisições para atuar de forma independente. No entanto, devemos enfatizar que apesar de serem áreas distintas elas possuem elevada interdependência e se complementam. Uma gestão eficaz depende da integração harmoniosa entre ambas as áreas, cada uma contribui de forma distinta, mas complementar, para o sucesso do projeto.

Contudo, mais investigações são necessárias para aprimorar o entendimento atual e enriquecer o debate em torno do tema. As lacunas identificadas na literatura consultada indicam a necessidade de estudos complementares que abordem a inter-relação prática entre a gestão de aquisições e a gestão de contratos em diferentes tipos de projetos. A continuidade das pesquisas poderá proporcionar insights valiosos e contribuir significativamente para o avanço do conhecimento na área de Gestão das Aquisições e Gestão de Contratos, com implicações práticas e teóricas relevantes.

Sugere-se também futuras pesquisas no campo da Inteligência Artificial e sua aplicabilidade na Gestão de Contratos e no Gerenciamento das Aquisições para identificar seu potencial e benefícios.

#### **Referencias bibliograficas:**

ACERVO LIMA. **Diferença entre gerenciamento de projetos e gerenciamento de contratos.** Disponível em: <https://acervolima.com/diferenca-entre-gerenciamento-de-projetos-e-gerenciamento-de-contratos/> Acessado em maio/2024

ANDRADE, Wladimir de Oliveira. **Gestão e Fiscalização de Contratos: Teoria e Prática.** 1. ed. Belo Horizonte, Editora Del Rey, 2019.

CALDAS, Nathalia. **A Evolução do Gerenciamento de Projetos no Brasil e no Mundo.** Disponível em: [A evolução do gerenciamento de projetos no Brasil e no mundo. \(wordpress.com\)](https://www.wordpress.com/evolucao-do-gerenciamento-de-projetos-no-brasil-e-no-mundo/). Acessado em julho/2024.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos Administrativos: Gestão, Teoria e Prática.** São Paulo, Editora Atlas, 2002.

ZUCCATO JUNIOR, Francisco. **Gerenciamento das Aquisições em Projetos.** 1. ed, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2014.

JURIDOC. **Gestão de contratos: o que é, etapas do processo [+benefícios].** Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/gestao-de-contratos/10668-o-que-e-gestao-de-contratos/> Acessado em maio/2024.

MONTES, Eduardo. **Gerenciamento das aquisições: O que é, objetivo e processos.** Disponível em: [Gerenciamento das aquisições: O que é, objetivo e processos \(escritoriodeprojetos.com.br\)](https://www.escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-aquisicoes-o-que-e-objetivo-e-processos/) Acessado em maio/2024.

AMATO NETO, João (Org.), *et al.* **Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos: Uma visão integrada.** 1.ed, São Paulo, Editora Saraiva, 2014.

PAIVA, Silvia Maria C. **A Privatização no Brasil: Breve Avaliação e Perspectivas.** Disponível em: [1086 \(planejamento.rs.gov.br\)](https://www.planejamento.rs.gov.br/1086). Acessado em julho/2024.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania, 2013.

PMI. Project Management Institute. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6. ed. Pennsylvania, 2017.

PMI. Project Management Institute. **Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 7. ed. Pennsylvania, 2021.

SANTOS, Virgilio Marques. **Gestão de Projetos: Como se deu essa evolução ao longo do tempo?** Disponível em: [Gestão de projetos: como se deu essa evolução ao longo do tempo? - FM2S](#). Acessado em julho/2024.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. Brasília. **Manual de gestão e fiscalização de contratos**. Disponível em: [Manual de Gestão e Fiscalizaç de Contratos \(sti.ius.br\)](#) Acessado em Agosto/2024

XAVIER, Carlos Magno da Silva, *et al.* **Gerenciamento de aquisições em projetos: Gerenciamento de Projetos**. 4. ed, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2018.