

PERSPECTIVAS DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES



CLIENTE E FORNECEDOR

Que o **gerenciamento da aquisição de um projeto** pode ter duas perspectivas distintas: a do **comprador** e a do **fornecedor**. O **comprador (ou contratante)** deseja ter os recursos para a execução do projeto. Já o **fornecedor (ou contratado)** busca corresponder ao negócio proposto, seja oferecendo **bens, materiais** ou **serviços descritos na Declaração do Trabalho (DT)**!

Você sabia?





do Trabalho (DT)!

Veja o quadro abaixo:

Quadro 1. Cliente e fornecedor

Cliente	Fornecedor	Subcontratado
<ul style="list-style-type: none">■ É quem adquire o produto.■ Entidade compradora.	<ul style="list-style-type: none">■ É quem fornece os bens e serviços.■ É um agente externo à organização.	<ul style="list-style-type: none">■ Prestador de serviço.■ Também conhecido como "quarteirização".

Fonte: Adaptado de Project Management Institute (2017).

Premissas podem ser definidas como hipóteses, algo que se assume como verdadeiro em determinado momento, por não se ter informações suficientes.

As **restrições** podem ser definidas como limitações internas ou externas ao projeto.

PREMISSAS /
RESTRIÇÕES
?????????

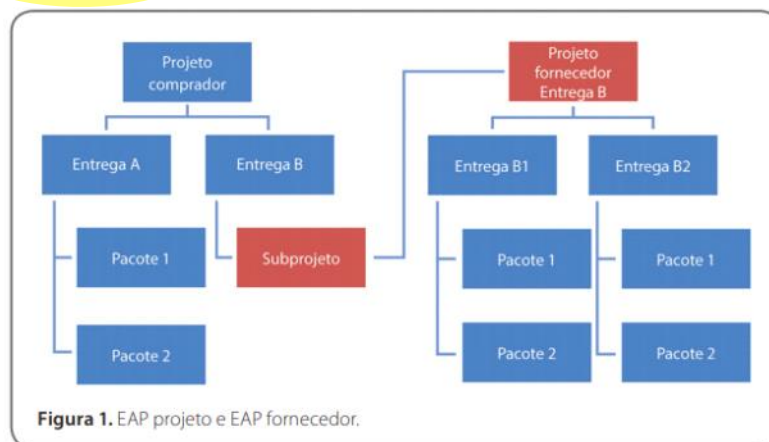
A DT (Declaração do Trabalho) busca **identificar** as **premissas** e **restrições** aplicáveis, que serão executadas no decorrer do processo de aquisição. É **importante** que o **projeto tenha como base** uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP), pois dessa forma, no **planejamento**, é **possível identificar os pacotes de trabalho** aos quais é **necessário aplicar a análise de FAZER OU COMPRAR!**

Ao **avaliar**, a **partir dos pacotes de trabalho**, se é **mais vantajoso fazer ou comprar**, recomenda-se **realizar** uma análise de custos diretos e indiretos vinculados ao produto e/ou serviço identificado. **Perguntas a serem respondidas:** "O custo e o prazo da execução podem ser inferiores aos da compra?"

O que a DT contém?

- Os objetivos do projeto.
- Uma descrição do trabalho do projeto e suporte que se faça necessário após a conclusão.
- Especificações concisas do bem ou serviço necessários.
- O cronograma do projeto, período de tempo dos serviços e sua localização.

Exemplo de EAP:



CONSIDERAÇÕES:

A **opinião especializada** pode ser usada para determinar se a organização tem capacidade de fazer alguma coisa internamente, ou se é necessário ou adequado terceirizar parte do projeto. Os **especialistas em contratação** podem apoiar o **desenvolvimento dos contratos e documentos para aquisição**.

DICA DO
PORTAL

o **Core Business** é o núcleo de um negócio. É o que uma empresa faz, o ponto forte dela!

Você sabia?

Que as **empresas têm focado** apenas o **CORE BUSINESS**, não gastando energia com tarefas de apoio ou sustentação. Assim, é **possível haver pacotes de trabalho no projeto** que se **caracterizam** como **"suporte"** e, dependendo da diretiva da empresa, a **melhor estratégia é terceirizá-los!**



Que terceirizar um requisito complicado sem a proteção de um bom contrato pode gerar gastos e não trazer benefícios. Uma situação que por vezes não é levada em conta é justamente a possibilidade de acompanhar o trabalho junto a um fornecedor. Esse acompanhamento não deve deixar de existir somente porque o esforço de atendimento a um requisito foi transferido!

É importante responder às seguintes questões:

- ☐ Para cada requisito exigido, quais serão os custos associados?
- ☐ Quais serão as limitações técnicas aceitáveis?
- ☐ Quais serão as demais exigências de prazos para a entrega de datas e cronograma?
- ☐ Como será feita a jornada de trabalho do fornecedor?
- ☐ Qual metodologia será aplicada junto ao atendimento por parte do fornecedor?

Pesquise o mercado!

A pesquisa de mercado pode ser realizada para se obterem maiores informações sobre determinado setor do mercado ou sobre fornecedores específicos. Ela pode ajudar no refinamento dos objetivos da aquisição, bem como apoiar o mapeamento de riscos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Características dos projetos

Você sabia?

O gerente de projetos deve identificar as partes interessadas no projeto. A ideia é que ele mapeie a participação de tais partes, os interesses a serem atendidos e as demais influências que devem ocorrer durante o ciclo de vida do projeto!



MATRIZ DE ENGAJAMENTO:

Quadro 2. Matriz de engajamento

Parte interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Líder
Parte interessada 1	X			X	
Parte interessada 2		X			
Parte interessada 3				X	X

Fonte: Adaptado de Project Management Institute (2017).

CONSIDERAÇÕES:

Com isso, pode-se avaliar se a expertise da equipe e da organização condiz com o critério de aceitação do requisito!

FATORES TÉCNICOS EM PROJETOS

Metodologias Ágeis são conjuntos de práticas que proporcionam uma forma de **gerenciar projetos** mais adaptável às mudanças.

Você sabia?

Na área de desenvolvimento de software, existe um **dinamismo muito grande** no surgimento de novas tecnologias, frameworks e demais práticas ágeis. Isso não somente torna a adequação ao novo ainda mais complexa, como também cria riscos ao lidar com sistemas legados ou até mesmo ao migrá-los para uma nova tecnologia!

O termo sistema legado descreve um sistema **antigo** que permanece em operação em uma organização.

Outro ponto relevante é identificar a infraestrutura que será suportada pela solução contratada, pois pode haver limitações para o melhor controle da aquisição, o que pode influenciar diretamente a escritura do contrato junto ao parceiro escolhido!

CONSIDERAÇÕES:

Assim, é importante avaliar a tecnologia envolvida e o quanto o uso dessa tecnologia está maduro no mercado. Também é importante verificar como funciona o suporte e qual é a dificuldade na qualificação posterior para se obter o conhecimento no uso e no tratamento da nova tecnologia adquirida.

FATORES ECONÔMICOS E SOCIAIS EM PROJETOS

Você sabia?

O projeto, pode estar inserido em diversos cenários econômicos, financeiros ou fiscais. Esses fatores podem afetar diretamente a estratégia do projeto!

Uma das formas de alavancar uma aquisição é a partir de fontes de financiamento. Porém, normalmente essas fontes possuem diversas particularidades, exigências e formalidades que podem tornar essa alternativa viável ou não!

CONSIDERAÇÕES:

Projetos em território brasileiro podem ter diversas particularidades tributárias, tendo em vista as diferentes legislações municipais e estaduais, bem como as diretrizes nacionais fiscais.

VANTAGENS E DESVANTAGEM DA TERCEIRIZAÇÃO

V U - U U V V

Quadro 3. Vantagens da terceirização

Item	Descrição
Redução de custos	Empresas podem obter preços competitivos por serviços contratados. É o que acontece em alguns casos de contratação de serviços no exterior. Por exemplo, a contratação de um engenheiro americano custa o mesmo que contratar três engenheiros indianos.
Conclusão mais rápida devido à maior especialização do fornecedor	Além de obterem um valor menor, as organizações podem conseguir o atendimento a prazos estipulados, justamente devido à <i>expertise</i> e à alta produtividade da empresa contratada. Por exemplo, uma retroescavadeira pode fazer o serviço mais rápido do que uma equipe de paisagismo. Assim, a organização obtém melhor geração de valor na especialidade da equipe interna e terceiriza e ganha tempo nas atividades mais operacionais.
Flexibilidade	As empresas não ficam mais restritas à sua capacidade, podendo somar energias e criar combinações com os fornecedores para apoiar o seu crescimento. Elas também podem obter maior agilidade na mudança de estratégia devido à diminuição de riscos trabalhistas, sendo isso bem documentado em contrato.

Fonte: Adaptado de Larson (2016).

X

Quadro 4. Desvantagens da terceirização

Item	Descrição
Perda de coordenação	Acontecem principalmente quando a equipe terceirizada e a contratante não possuem um diálogo adequado, seja por separação física ou falta de condução na comunicação entre as partes interessadas.
Perda de controle	Terceirizar não é delegar a responsabilidade do gerente de projetos para o terceiro em relação ao monitoramento e ao controle do projeto.
Conflitos	Como o negócio envolve outra empresa, podem ocorrer alguns conflitos interpessoais, justamente devido à diferença de cultura organizacional (por exemplo, valores e prioridades).
Questões de segurança	Dependendo da natureza dos projetos, segredos industriais e comerciais podem ser revelados, o que pode ser um risco caso o fornecedor falhe em seus processos internos. A confidencialidade precisa estar bem estipulada em contrato e, se possível, atrelada a multas.
Política controversa	A terceirização é vista no exterior como grande causa de desemprego. Há, por exemplo, empresas americanas que usam a mão de obra chinesa para produzir seus produtos. Esse tipo de situação ocorre quando alguns países vendem mão de obra sem o menor cuidado em relação à exploração.

Fonte: Adaptado de Larson (2016).

Tanto **contratar terceiros** como **oferecer essa possibilidade a empresas maiores** **permite** ao seu **negócio ampliar horizontes**. Portanto, a **qualidade** — mais do que nunca — deve ser **parte essencial** do seu **objetivo de negócio**. Não foque apenas nos custos! Veja a **terceirização** como uma **verdadeira parceira para o seu negócio** fazer **mais e melhor**, **ser mais eficiente e produtivo**. Assim, você terá **ganhos importantes na gestão do tempo**, podendo se **dedicar ao crescimento da sua empresa** e as demais etapas do projeto.

Bibliografia:

https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/27912128
<https://www.lojvs.com/blog/negocios/saiba-o-que-e-sistema-legado-e-como-modernizar-a-sua-empresa/>
<https://www.euax.com.br/2019/04/metodologias-ageis/#~:text=Metodologias%20%C3%A1geis%20s%C3%A3o%20conjuntos%20de,conjunto%20de%20funcionalidades%20pr%C3%A9-determinado.>
<https://blog.contaazul.com/terceirizacao-ou-nao-eis-a-questao/#A%20Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%89%20Uma%20Boa%20Op%C3%A7%C3%A3o%20para%20O%20seu%20neg%C3%B3cio?>

EXERCÍCIOS

- 1) Uma empresa decidiu rever a forma como conduz as suas atividades e identificou dois perfis de tarefas: as estratégicas e as operacionais e de suporte. Com essa análise, se chegou à conclusão de que era melhor subcontratar as atividades de suporte e de apoio. Qual foi o objetivo ao fazer isso?
 - A) Transferir o risco de uma determinada atividade.
 - B)** Buscar uma maior competitividade e crescimento.
 - C) Focar mais nas tarefas operacionais e de suporte.
 - D) Alinhar com o que mercado pratica.
 - E) Distribuir as tarefas mais importantes para o fornecedor.

- 2) Ao fazer a análise de FAZER ou COMPRAR a respeito de uma terceirização, é recomendável ter feito antes a estrutura analítica de projeto (EAP). Sobre realizar essa análise utilizando uma EAP, assinale a alternativa correta.
 - A) Realizar essa atividade pode não ser relevante, tendo vista o dinamismo e a necessidade de entrega exigidos pelo mercado.
 - B) A EAP é uma técnica utilizada para identificar riscos e não para realizar a análise de fazer ou comprar.
 - C)** Criar uma EAP possibilita identificar o escopo de trabalho e sua complexidade, permitindo avaliar se vale a pena fazer ou comprar.
 - D) Criar uma EAP, por vezes, toma muito tempo, não sendo viável a sua utilização.
 - E) A EAP busca mapear os problemas do projeto e suas consequências.

- 3) Ao delegar um pacote de trabalho para um fornecedor identificou-se que os critérios de aceitação desse requisito são ambíguos. A partir disso, quais são os riscos associados a uma subcontratação dessa atividade?

- A) O fornecedor tem por objetivo atender ao cliente, dessa forma, os esforços serão necessários para atingir os objetivos alinhados.
 - B)** Ao transferir um requisito ambíguo, cria-se um risco para o projeto, porém estando atrelado a marcos e cláusulas de contrato e performance, pode ser contornado com um trabalho mais cuidadoso por parte do fornecedor.
 - C) O mercado está acostumado a trabalhar dessa forma e, mesmo sendo um risco para o fornecedor, o pacote de trabalho será entregue com risco zero de atraso.
 - D) Ao transferir o requisito para o fornecedor, este acaba ficando incumbido de detalhar as necessidades para a entrega, mesmo que o contrato já tenha sido assinado.
 - E) O fornecedor, normalmente, é especialista na necessidade do cliente, buscando, a partir da sua *expertise*, realizar a entrega do acordo, sem a necessidade de colocar uma margem de risco.
- 4) Na etapa de planejamento, ao identificar as partes interessadas, é necessário utilizar uma matriz de engajamento. Quais são os benefícios de utilizar a matriz na definição da estratégia da aquisição?**
- A) A matriz busca identificar os riscos junto ao fornecedor e, com isso, criar o plano de ação adequado.
 - B) A matriz tem por finalidade ser um complemento da EAP, possibilitando assim identificar o pacote de trabalho a ser terceirizado.
 - C) A matriz ajuda a priorizar os requisitos em um projeto, possibilitando melhorar o engajamento das equipes.
 - D)** A matriz busca mapear a participação das partes interessadas no projeto e seus interesses, possibilitando avaliar a influência das pessoas envolvidas no projeto.
 - E) A matriz é criada na etapa de planejamento do projeto e, durante seu ciclo de vida, acaba por se tornar um artefato sem aplicabilidade.
- 5) A terceirização em projetos tem vantagens que não podem ser desprezadas e sempre precisam ser bem avaliadas. A redução de custos normalmente é a mais utilizada. Identifique ao menos duas desvantagens nos itens listados a seguir.**
- A)** Conflito e perda de coordenação.
 - B) Redução de custo e flexibilidade.
 - C) Perda de controle e ganho de performance.
 - D) Conflitos e flexibilidade.
 - E) Questões de segurança e ganho de prazo.

QUESTÃO ALFA

1 - João é gestor de projetos e foi alocado em um projeto que visa à ampliação do servidor e o melhoramento da rede interna da empresa, porque os equipamentos já estão obsoletos e os funcionários estão insatisfeitos com problemas corriqueiros que prejudicam a utilização dos serviços internos através da rede, dos computadores e dos servidores. João, então, depara-se com uma dúvida referente à questão de se utilizar o pessoal da TI da própria empresa para fazer a troca e os reparos ou de se contratar alguma empresa especializada sobre o assunto, ou seja, a terceirização do serviço. Esse é um fator que demanda muita atenção e análise, pois devem ser levantados aspectos como a qualidade do serviço, o custo e o tempo para que o mesmo seja concluído.

Considerando a situação descrita, avalie as afirmações a seguir referentes às vantagens e às desvantagens de se terceirizar um serviço.

- I.** João pode conseguir, por meio de análises de proposta de várias empresas, que o serviço seja efetuado com um custo muito menor para a organização.
- II.** João pode perder o controle sobre a execução e a qualidade do projeto por não possuir um diálogo adequado com a empresa para a qual estaria prestando o serviço.
- III.** João pode conseguir que o serviço seja feito de forma mais rápida, eficiente e cumprindo os prazos solicitados pelos diretores, contratando uma empresa que possua expertise no assunto.
- IV.** João pode colocar em risco segredos industriais e comerciais por permitir que outras empresas tenham acesso a essas informações relevantes.

É correto o que se afirmar em

- A)** III, apenas.
- B)** I e IV, apenas.
- C)** II e III, apenas.
- D)** I, II e IV, apenas.
- E)** I, II, III e IV.

2 - Para se adaptarem ao mercado, muitas empresas têm adotado uma série de estratégias muito eficientes, que podem ser facilmente adaptadas pelo pequeno, médio e grande empreendedor e durante o planejamento de projetos internos, ou mesmo em momentos de mudanças. Essas empresas precisam lidar com a escolha entre a terceirização de serviço ou a contratação direta e o uso dos próprios profissionais. O uso do gerenciamento de aquisições do guia PMBOK permite lidar com processos para seleção de fornecedores ou necessidades de compras e adesão de produtos para o projeto em questão, utilizando de ferramentas e técnicas que permitem ao gestor de projetos analisar a melhor situação possível.

Diante disso, considere a situação apresentada a seguir.

Daniel é diretor de uma cooperativa e precisa implementar um novo projeto no local, o qual será utilizado para o desenvolvimento de uma nova linha de produção para um novo produto que será fabricado pela cooperativa. Porém, após utilizar várias ferramentas de análise referentes ao custo/benefício, Daniel ainda está analisando se deve contratar uma empresa terceira para executar o projeto ou se deve executá-lo com os próprios funcionários da empresa.

Considerando a situação apresentada e as vantagens de contratação de terceiros ou de uso do próprio pessoal da empresa no projeto mencionado, julgue os itens a seguir.

- I.** Se optar pela terceirização, Daniel poderá ter como uma vantagem a melhoria na segurança dos dados, uma vez que tudo está redigido em contrato.
- II.** Caso opte por trabalhar com os próprios funcionários da empresa, Daniel poderá ter um maior controle sobre todo o projeto e conseguirá fazer um maior levantamento do que precisa nele.
- III.** Se optar pela terceirização, Daniel poderá ter uma maior redução dos custos, já que ocorre concorrência entre empresas fornecedoras, e poderá contar com profissionais mais bem qualificados para o projeto em questão.

É correto o que se afirmar em

- A) I, apenas.
- B) III, apenas.
- C) I e II, apenas.
- D) II e III, apenas.**
- E) I, II e III.

www.kahoot.it



A padronização atende a exigência do mercado que busca sempre aumentar o nível de produtividade, gerando mais riqueza!



◆ Verdadeiro



▲ Falso



Quando no eterno dilema comprar ou fazer optamos por comprar surgem duas novas perspectivas que são:



▲ Contratante (vendedor) e a do contratado (comprador).



◆ Assalariado e Contratante.



● Contratante (comprador) e a do Contratado (vendedor).



■ Banco e empréstimo.



As etapas marcantes do relacionamento entre contratante e contratado são: pré-contratual, contratual e pós-contratual!



◆ Verdadeiro



▲ Falso



Qual a lei que permite a subcontratação de uma atividade mesmo que ela seja a atividade-fim da organização contratante.



▲ nº 13.429 de 2013



◆ nº 13.427 de 2017



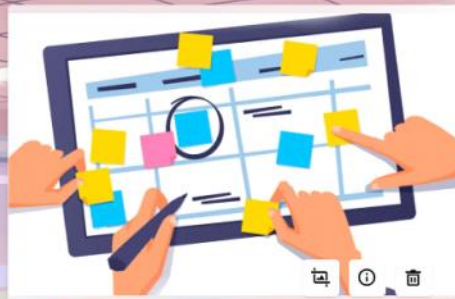
● nº 13.427 de 2016



■ nº 13.429 de 2017



Através da _____, podemos identificar os pacotes de trabalho aos quais é necessário aplicar a análise comprar ou fazer!



▲ DT



◆ EAP



● CPR



■ CPRT



Na fase de execução da EAP a opinião especializada não pode ser determinante na análise fazer ou comprar do projeto!



◆ Verdadeiro



▲ Falso



As empresas têm focado apenas o core business, não gastando energia com tarefas de apoio impulsionando a terceirização!



◆ Verdadeiro



▲ Falso



Uma boa estratégia em um projeto é usar a equipe interna para executar atividades mais prioritárias!



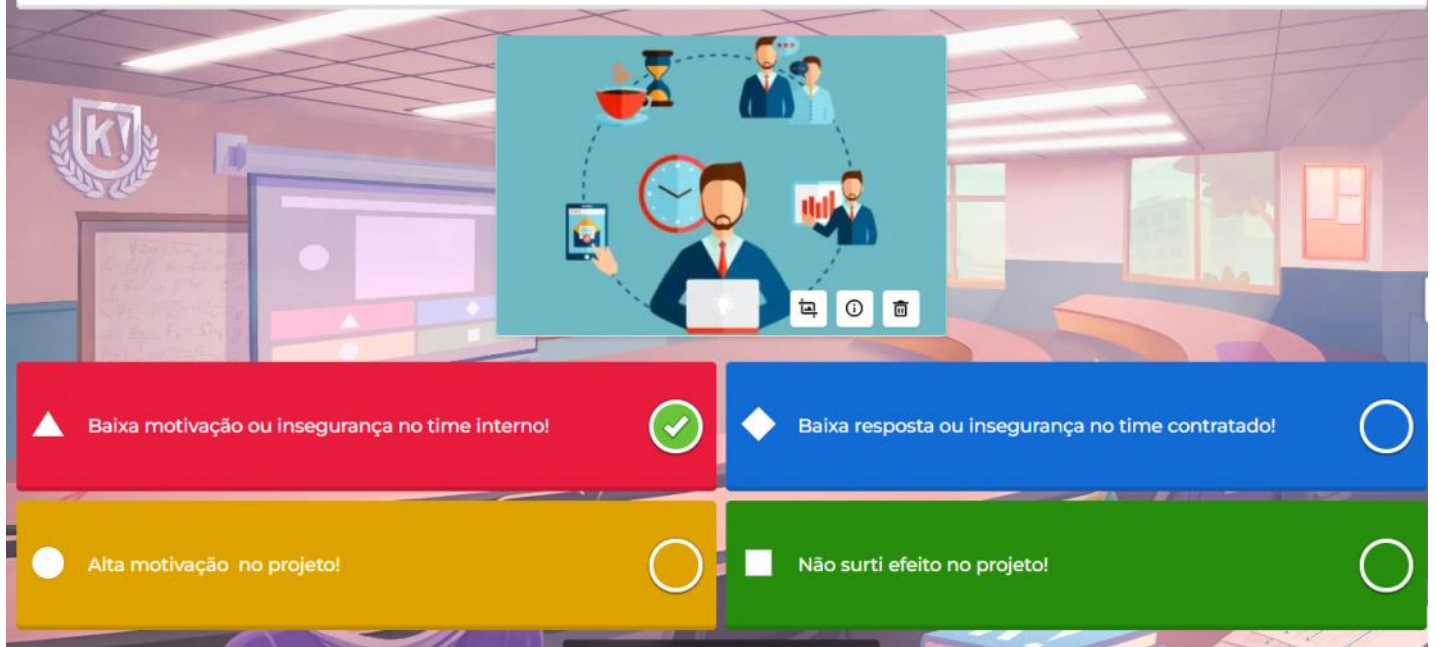
◆ Verdadeiro



▲ Falso



A terceirização pode significar a incapacidade do time local na execução de determinada tarefa no projeto podendo gerar?



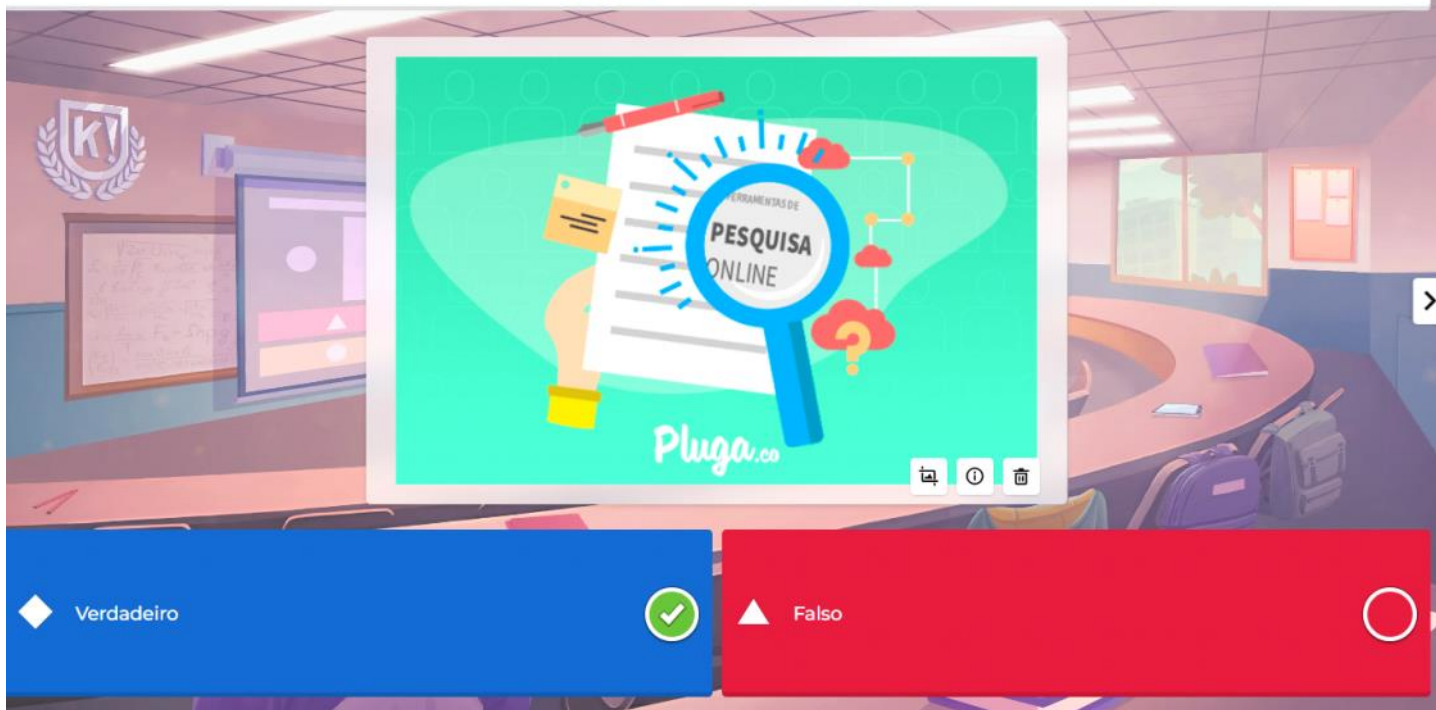
▲ Baixa motivação ou insegurança no time interno! ☒

◆ Baixa resposta ou insegurança no time contratado! ☐

● Alta motivação no projeto! ☐

■ Não surti efeito no projeto! ☐

Pesquisa de mercado em aquisições é uma ação que possibilita apoiar o mapeamento do risco. Permite conhecer o fornecedor



◆ Verdadeiro ☒

▲ Falso ☐