

---

Curso de Gerenciamento de Projetos Puc Minas Virtual

---

# Gerenciamento das aquisições do Projeto

---

Prof. Moisés Luna, PMP®



# Introdução ao gerenciamento das aquisições

---

Objetivo do gerenciamento das aquisições, processos de gerenciamento das aquisições, estrutura para aquisições, o que comprar ou contratar para os projetos.



# Introdução ao gerenciamento das aquisições

A área de conhecimento Gerenciamento das Aquisições é essencial para a condução dos projetos, uma vez que ela é responsável por garantir que todo elemento externo participante do projeto (produtos ou serviços) seja efetivamente fornecido dentro do custo, prazo e qualidade esperado.

Para tanto, a relação entre o projeto e o fornecedor deve ser pautada pela sustentabilidade das relações, garantindo direitos e deveres claros entre as partes e proporcionando que cada um cumpra o seu papel frente ao contrato estabelecido entre as partes. O relacionamento entre comprador e fornecedor é uma via de mão dupla, pois ambos dependem um do outro para a consecução dos seus objetivos.

Segundo o PMBOK® *Guide* (PMI, 2013, p.302), o gerenciamento das aquisições abrange os processos de gerenciamento de contratos e controles de mudanças necessários para desenvolver ou administrar contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

Os processos necessários para o gerenciamento das aquisições relatados no PMBOK® *Guide* são:

Nome do processo	Objetivo	Grupo de processos
Planejar o gerenciamento das aquisições	Processo de documentação das decisões de compra do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.	Planejamento
Conduzir as aquisições	Processo de obtenção de respostas dos fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.	Execução
Controlar as aquisições	Processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário.	Controle
Encerrar as aquisições	Processo de finalizar cada uma das aquisições do projeto.	Encerramento

## Estrutura para aquisições

As aquisições de um projeto podem se subdividir em centralizada e descentralizada. Centralizada é uma estrutura em que a empresa possui um departamento de aquisições ou compras que é responsável por atender as demandas dos projetos. Já a estrutura descentralizada não existe um departamento e sim a figura de um profissional que cumpre o papel de “comprador”, podendo atender um ou mais projetos dentro da mesma organização.



Em cada tipo de estrutura podemos obter vantagens e desvantagens que impactam no planejamento do nosso projeto, principalmente no que diz respeito aos riscos do projeto.

Estrutura centralizada

Vantagens	Desvantagens
Por fazer parte de um departamento que se concentra em aquisições, considera-se que a contratação centralizada resulta em gerentes de aquisições com níveis mais elevados de especialização.	Um gerente de aquisições pode trabalhar em muitos projetos e, portanto, deve dividir sua atenção entre eles.
Um departamento de aquisições fornecerá aos seus empregados oportunidades de melhoria contínua, treinamento e compartilhamento de lições aprendidas.	Pode ser mais difícil para o gerente de projetos obter ajuda em contratações quando necessário.
Práticas padronizadas em uma empresa favorecem a eficiência e ajudam a melhorar o entendimento.	
As pessoas nesse departamento possuem um plano de carreira claramente definido na área de aquisições.	

Estrutura descentralizada

Vantagens	Desvantagens
O gerente de projetos tem acesso mais fácil a conhecimentos sobre contratações porque o gerente de aquisições é membro da equipe.	Não há um “lar” ou departamento ao qual o gerente de aquisições retorne após o término do projeto.
O gerente de aquisições tem mais fidelidade ao projeto.	É mais difícil manter um alto nível de especialização em contratos na empresa, pois não existe um departamento de aquisições com foco no aprimoramento dos conhecimentos.
	Pode haver duplicação de conhecimentos e uso ineficiente de recursos de aquisição em projetos de toda organização.
	Pode haver pouca padronização das práticas de aquisição de um projeto para o seguinte.
	Talvez não haja um plano de carreira como gerente de aquisições na empresa.

O que comprar ou contratar para os projetos?

A definição do que comprar ou contratar para o projeto é baseada no escopo que foi definido para o trabalho, onde obtemos as informações necessárias para planejamento do trabalho de aquisições.



---

Além disso, é importante estabelecer também uma definição do que será adquirido externamente e do que será realizado pela equipe interna do projeto. Esse processo é conhecido como análise de fazer ou comprar, responsável pela definição da condição mais vantajosa (custo/benefício) e que atende aos interesses específicos do projeto. Essa técnica será abordada posteriormente neste livro.



# Contratos



---

Contrato de preço fixo, contrato de preço por tempo e material, contrato de custos reembolsáveis, comparativo dos tipos de contrato, relação riscos x tipos de contrato, componentes de um contrato, cláusulas adicionais, quando contratar sem concorrência, acordo de confidencialidade e de parceria.



# Contratos

Pela definição, contrato é um vínculo jurídico estabelecido entre duas partes ou mais, que obriga o fornecedor a entregar o produto ou serviço especificado e obriga o contratante a pagar por ele. Contratos também podem ter diferentes denominações, tais como acordo, subcontrato, pedido de compra, carta-contrato, carta de intenções, ordem de compra, etc. Contratos são essenciais em projetos e fazem parte da rotina de um gerente de projetos. É importante que o profissional de projetos saiba identificar os tipos de contratos existentes para escolher aquele que melhor possa defender os interesses do projeto ou pelo menos conduzir-nos a uma conscientização dos riscos associados a um determinado tipo de contrato em que podemos estar sujeitos.

Apesar do conhecimento que o gerente de projetos possa vir a ter sobre contratos (que é inclusive fundamental para o exercício da profissão), é recomendável que ele busque envolver sempre profissionais com altos níveis de especialidade no assunto, principalmente em projetos grandes e complexos, pois a

relação contratual com fornecedores ou clientes é muito tênue e requer conhecimento profundo do assunto, a fim de evitar situações desagradáveis e constrangedoras no futuro.

O presidente da Holmes & Narver, Sr. Zoltan Stacho, certa vez declarou em uma de suas palestras no PMI Orange Country Chapter:

“Eu nunca daria uma delegação de compra para um gerente de projetos. Há muito em jogo, muitos aspectos não técnicos para saber, o que muitos gerentes não estão preparados para lidar. Autorização para aquisições deve ser restrita para pessoal familiarizado com termos contratuais, regulamentações legais, aspectos de financiamentos de formas de cumprimentos das cláusulas contratuais. Nós delegamos a autorização de aquisições somente para o pessoal de suprimentos, mas eles por sua vez, têm a atribuição de apoiar o gerente de projetos”.

As categorias gerais de contratos podem ser subdivididas em três: Preço Fixo (PF), Tempo e Material (T&M) e Custos Reembolsáveis (CR).

## Contrato do tipo preço fixo

**Preço Fixo Garantido (PFG):** Contratos de PFG são utilizados principalmente quando os requisitos do projeto são claros e quando temos disponibilidade de fornecedores no mercado,



---

permitindo assim que se estabeleça um valor global pelos serviços prestados. É o tipo de contrato mais utilizado e, caso ocorra custos adicionais durante o serviço prestado, o mesmo é repassado ao fornecedor. Nesse caso então, esse tipo de contrato beneficia mais o comprador e o fornecedor fica mais vulnerável a riscos. Porém, caso o comprador não tenha especificado corretamente o escopo do trabalho, o contrato poderá sofrer alterações (aditivos) a fim de comportar as mudanças no projeto. Portanto, é recomendável o uso desse tipo de contrato quando o comprador tem clareza sobre o trabalho que deve ser feito.

**Preço Fixo com Remuneração de Incentivo (PFRI):** Além do valor global final do contrato que pode ser estabelecido entre comprador e fornecedor, o primeiro pode estipular uma remuneração de incentivo caso o segundo atenda a determinados critérios especificados de desempenho, como concluir o trabalho mais cedo (redução do cronograma), entre outros. É estabelecido um acordo entre as partes com base no desempenho e uma vez alcançado as metas pré-determinadas, o fornecedor recebe um adicional. Por exemplo: Para cada semana em que o projeto for adiantado em relação ao término planejado, o fornecedor recebe R\$10.000,00 a mais. O total possível do prêmio concedido é determinado com antecedência e distribuído proporcionalmente conforme o desempenho. Nos contratos de PFRI é definido um teto dos ganhos possíveis (R\$10.000 por semana adiantada limitado a R\$100.000) e todos os custos acima desse teto correm por conta do fornecedor. É um tipo de

contrato que concede um pouco mais de flexibilidade tanto para o comprador quanto para o fornecedor, uma vez que ele prevê um desvio em relação ao desempenho, dando mais “pulmão” para o fornecedor respirar e ao mesmo tempo incentivando-o a obter resultados melhores.

**Preço Fixo com Ajuste Econômico de Preço (PF-AEP):** Quando se há dúvidas sobre as condições econômicas no futuro, principalmente em projetos extensos, uma alternativa de contrato pode ser o PF-AEP. Nesse caso, o contrato prevê ajustes de preço baseado nas condições de mercado. Por exemplo: Um contrato de 10 milhões de um projeto com duração de três anos que poderá ser reajustado anualmente tomando por base o índice IGPM (inflação).

## **Contrato do tipo tempo e material (T&M)**

É um tipo híbrido de contrato que mistura características de contratos de preço fixo e de custos reembolsáveis e permite com que o comprador pague o serviço por hora ou por item adquirido. É muito utilizado quando não se consegue determinar o nível de esforço necessário para cumprir uma determinada atividade em um projeto. Pela dificuldade de mensurar o esforço necessário, esse tipo de contrato carrega um risco maior para o comprador, uma vez que a pessoa que presta o serviço



---

não tem nenhum incentivo para terminar o trabalho com mais eficiência.

É comum também ver a utilização desse tipo de contrato quando o projeto necessita contratar um especialista ou quando é necessário inserir novos recursos a fim de resolver algum problema que o projeto pode estar passando, como atraso no cronograma, por exemplo.

## Contrato do tipo custos reembolsáveis

Diferente do contrato de preço fixo, os contratos de custos reembolsáveis são utilizados quando não conseguimos levantar todas as informações do escopo do projeto e, portanto, não conseguiríamos estimar todo trabalho com eficiência para trabalhar, por exemplo, com um contrato de preço fixo. Esse tipo de contrato permite que o comprador pague ao fornecedor os custos incorridos admissíveis que estejam estipulados no contrato e, diante desse cenário, representa maior risco para o comprador, uma vez que ele não tem muito claro quanto custará efetivamente o projeto.

Contratos do tipo CR podem ainda ser divididos em subcategorias, a saber:

**Contrato de Custo:** O fornecedor é remunerado apenas pelos custos incorridos. Não há lucro previsto para o fornecedor.

Esse tipo de contrato é comum em projetos de organizações sem fins lucrativos.

**Custo Mais Remuneração (CMR) ou Custo Mais Percentual do Custo (CMPC):** Tipo de contrato que permite com que o fornecedor receba um percentual do custo como remuneração. Note que esse tipo de contrato não motiva o fornecedor a querer controlar os custos, pois quanto mais se gastar com o projeto, maior será sua remuneração. É um tipo de contrato em desuso e deixou de ser referenciado no guia PMBOK®.

**Custo Mais Remuneração Fixa (CMRF):** Tipo de contrato que permite pagar o fornecedor pelos custos incorridos mais uma remuneração fixa negociada na assinatura do contrato.

**Custo Mais Remuneração de Incentivo (CMRI):** Nessa modalidade, o fornecedor é reembolsado pelos custos reais incorridos do projeto e é concedido uma remuneração de incentivo que é dada caso determinados objetivos pré-determinados sejam atingidos. É realizada uma estimativa do custo total do projeto e, caso o fornecedor atinja esse objetivo, ele pode ganhar uma parte das economias que foram geradas. Em contraponto, caso o projeto extrapole o previsto, o fornecedor também assume parte da responsabilidade, reduzindo-se assim os seus ganhos. É comum aplicar-se uma proporção de 80% para o comprador e 20% para o fornecedor.



## Qual contrato usar?

Para escolhermos o tipo de contrato mais adequado para o nosso projeto, devemos considerar alguns fatores como:

- O quanto clara é ou pode ser a definição do escopo do trabalho;
- Quantidade ou frequência de mudanças esperada após o início do projeto;
- Esforço ou *expertise* do contratante para gerenciar o fornecedor;
- Tipos de contratos utilizados em determinado setor de atuação; montante de custo e avaliação de riscos;
- Tipo e complexidade dos requisitos; análise custo / preço;
- Urgência do produto; responsabilidade e risco do contratado;

- Sistema de acompanhamento do contratado;
- Histórico do contratado e/ou do contratante;
- Restrições legais;
- Possibilidade de subcontratação.

## Relação riscos x tipo de contrato

Um dos objetivos dos contratos é reduzir o risco entre o contratante e o contratado garantindo direitos e deveres para as partes envolvidas. Reduzimos mas não eliminamos riscos de um contrato e dependendo do tipo escolhido, uma parte pode estar mais exposta a riscos do que a outra. Veja abaixo um esquema que representa a exposição a riscos baseada no tipo de contrato.

Preço Fixo	Tempo e Material	Custos Reembolsáveis
------------	------------------	----------------------

Risco do Fornecedor

Risco do Comprador

# Componentes de um contrato

- Identificação das partes signatárias, com endereço completo;



- 
- Data e local de assinatura;
  - Tipo de contrato / regime de execução ou forma de fornecimento;
  - Legislação aplicável;
  - Definição do escopo do produto;
  - Direitos e responsabilidades das partes, tais como as facilidades a serem fornecidas pelo contratante;
  - Fiscalização;
  - Garantia;
  - Valor do contrato;
  - Cláusula de reajuste, se for o caso;
  - Forma de pagamento (normalmente associada a um cronograma físico-financeiro);
  - Prazos envolvidos;
  - Penalidades;
  - Casos fortuitos ou de força maior;
  - Regras para a rescisão;
  - Coberturas de seguro;

- Foro competente para julgar as divergências jurídicas;
- Número de vias;
- Sempre que a situação assim recomendar, dados complementares serão colocados em anexo, tais como: proposta da contratada, projeto, especificações, planilhas, cronograma físico-financeiro e cronograma de pagamento.

## Outras cláusulas que podem constar em um contrato

- **Confidencialidade:** Qual informação NÃO deve ser do conhecimento ou fornecida a “terceiros”;
- **Copyrights:** Quem é o proprietário (dono) dos componentes tangíveis;
- **Propriedade intelectual:** Aquele que é o proprietário (dono) da ideia, do conceito (intangível);
- **Retenção:** Um percentual financeiro, geralmente 5% a 10% relativos a cada parcela de pagamento. Esse valor é pago ao final do trabalho o que, em teoria, “auxilia” a garantia da “entrega” do serviço.

## Quando contratar sem concorrência?



---

Toda a descrição anterior sobre contratos se refere a um processo formal de aquisição de produtos ou serviços, que possibilita que possamos fazer a melhor contratação a um preço justo. Mas em que situações poderíamos simplificar o processo de aquisição sem no entanto não incorrer no risco de ter que pagar mais? Será que precisamos percorrer todos os processos para garantir aquisições dentro de um projeto? Quando se trata de uso de recursos públicos em projetos realizados pelo governo ou mesmo por organizações sem fins lucrativos, temos um controle mais rígido sobre os processos de aquisições. Mas em se tratando do setor privado, as empresas têm maior flexibilidade para contratar do jeito que melhor lhes convier. É importante no caso nos atermos as melhores práticas de contrato, avaliando o que o mercado tem realizado e valorizado, de maneira que possamos responder efetivamente à esse meio, explorando as oportunidades e mitigando qualquer risco que por ventura estejamos expostos.

Podem ocorrer então situações em que não temos tempo hábil para percorrer todo o processo sugerido anteriormente, sendo necessário resumir as ações de maneira a obter uma resposta rápida sob uma necessidade premente, como por exemplo atraso no cronograma, um defeito na estrutura do projeto que requer uma ação imediata de correção, não havendo tempo suficiente para realizar uma contratação pelas vias normais. De outro lado, podemos possuir um histórico favorável com um fornecedor potencial que já conhece nossas necessidades e sabe-

mos que possui um preço competitivo, realizando portanto uma contratação direta sem a necessidade de concorrência. Há situações em que temos apenas um fornecedor disponível ou o fornecedor detém direitos sobre uma patente, o que nos obriga a trabalhar apenas com ele.

Os projetos podem ser subdivididos em dois tipos de aquisição quando o fazemos sem concorrência:

**Fonte única:** A negociação é realizada diretamente com o fornecedor preferencial, sem passar pelo processo de aquisição. Normalmente esse fornecedor preferencial possui histórico de trabalhos anteriores e por diversas razões você não deseja procurar uma outra empresa

**Fonte exclusiva:** Quando temos apenas um fornecedor ou uma empresa que possui uma patente que a torna exclusiva para se trabalhar.

Todo projeto ou empresa poderá possuir casos de exceção em relação ao cumprimento do processo formal de contratação. Todavia, temos que tomar cuidado com as exceções, uma vez que as pessoas tendem a alegar urgência para uma contratação direta, a fim de obter o serviço ou produto que eles precisam no menor tempo possível. Muitas vezes, essa urgência pode estar associada a falhas de planejamento e, caso a questão seja um fator recorrente, o responsável deve ser chamado para realizar esclarecimentos sobre as urgências que ele sem-



---

pre tem apresentado. Cabe ao gerente de projetos resolver os problemas de planejamento, discutir questões com a equipe e propiciar mecanismos de maneira que todas a equipe siga os procedimentos adotados para o projeto.

Não se esqueça também de estabelecer procedimentos reais e factíveis, dentro da realidade e velocidade que o projeto precisa. Podemos às vezes criar processos rigorosos que na essência não agregam muito valor ao resultado final. Esses processos devem ser eliminados e utilizados aqueles que realmente estiverem contribuindo para melhores contratações, dentro do custo, qualidade e prazos adequados e menor exposição aos riscos.

## Acordo de confidencialidade

Em muitos contratos, pode ser necessário estabelecer cláusulas de confidencialidade ou, dependendo da necessidade de segurança das informações do cliente, pode-se elaborar um termo de confidencialidade entre as partes, que busca assegurar que quaisquer informações fornecidas para o fornecedor não serão públicas e que o fornecedor se compromete a manter um nível de segurança das informações trocadas. A quebra do sigilo estabelecido entre as partes envolvidas pode acarretar no cancelamento dos serviços prestados e uma multa para a parte que descumpriu o acordo. Essa multa pode variar conforme o

impacto do vazamento das informações e pode estar explícita no Contrato de Confidencialidade.

Em seus projetos, considere sempre estabelecer acordos de confidencialidade de informações de maneira a resguardar aquilo que você considera que não pode tornar-se público. De igual forma, se você está na posição de fornecer o serviço, considere proposição deste documento, de maneira que o comprador sintasse mais confortável em compartilhar informações importantes com você, sabendo que aquilo que ele vier a dizer estará devidamente resguardado.

## Acordo de parceria

É comum vários fornecedores detentores de determinadas *expertises* se unirem para fortalecer suas ações e ampliar os seus ganhos no mercado, tornando-se mais competitivos. Essa junção pode ser realizada através de uma parceria, também conhecida como *Joint Venture*. No Brasil, podemos estabelecer um acordo legal conhecido também como Consórcio, em que várias empresas se unem a fim de realizar um projeto. O consórcio cria uma empresa que integra o patrimônio dos parceiros e contabiliza os custos e receitas em uma única base. Uma vez atingido o objetivo do projeto, o consórcio é desfeito e os lucros são repartidos conforme o que foi determinado em contrato.



# Processos de gerenciamento das aquisições

---

3

Planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições, controlar as aquisições e encerrar as aquisições



# Processos de gerenciamento das aquisições

## Planejar o gerenciamento das aquisições

O planejamento das aquisições envolve a documentação das decisões de compra do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. O principal benefício desse processo é que ele determina se deve-se adquirir ou não apoio externo e, se for o caso, o que adquirir, como fazer a aquisição, a quantidade necessária e quando efetuar a aquisição (PMI, 2013, p. 305).

As entradas, ferramentas e técnicas estão ilustradas a seguir:

Entradas	F/T	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Análise de fazer ou comprar	1. Plano de gerenciamento das aquisições
2. Documentação dos requisitos	2. Opinião especializada	2. Especificação do trabalho das aquisições
3. Registro dos riscos	3. Pesquisa de mercado	3. Documentos de aquisição
4. Requisitos de recursos das atividades	4. Reuniões	4. Critérios para seleção de fontes
5. Cronograma do projeto		5. Decisões de fazer ou comprar
6. Estimativa de custos das atividades		6. Solicitações de mudança
7. Registro das partes interessadas		7. Atualizações dos documentos dos projetos
8. Fatores ambientais da empresa		
9. Ativos de processos organizacionais		

### Entradas

**Plano de gerenciamento do projeto:** Descreve necessidade, justificativa, requisitos e limites do projeto.

**Documentação dos requisitos:** Informações importantes dos requisitos considerados durante o planejamento das aquisições



---

(saúde, proteção, segurança, desempenho, fatores ambientais, seguros, direitos de propriedade intelectual, oportunidades iguais de emprego, licenças e autorizações, etc.).

**Registro dos riscos:** Lista de riscos e a análise das respostas.

**Requisitos de recursos das atividades:** Informações sobre necessidades específicas como pessoal, equipamentos ou localização.

**Cronograma do projeto:** Prazos requeridos ou datas estabelecidas para resultados.

**Estimativa dos custos das atividades:** Usadas para avaliar se as propostas recebidas dos fornecedores potenciais são razoáveis.

**Registro das partes interessadas:** Informações sobre os participantes do projeto e seus interesses.

**Fatores ambientais da empresa:** Condições de mercado, disponibilidade de produtos, serviços ou resultados, análise de fornecedores (desempenho anterior ou reputação), termos e condições usuais ou requisitos locais exclusivos.

**Ativos de processos organizacionais:** Podem ser políticas, procedimentos, diretrizes de aquisições da empresa, sistema de gerenciamento (relacionamentos contratuais), lista de fornecedores pré-qualificados, etc.).

## Ferramentas e técnicas

**Análise de fazer ou comprar:** A análise de fazer ou comprar envolve a determinação se um trabalho pode ser melhor realizado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas. Caso a melhor opção encontrada seja comprar, deve-se ainda decidir sobre comprar ou alugar. A equipe ou o gerente de projetos deve decidir se eles mesmos farão o trabalho ou se o trabalho ou parte dele será terceirizado. A decisão também pode estar associada à restrições do projeto. Por exemplo, a opção por fazer determinado trabalho pode levar em consideração fatores como:

- Disponibilidade de mão de obra para fazer o trabalho;
- Necessidade de manter o controle do trabalho;
- Quando o trabalho envolve informações proprietárias e não pode ser terceirizado, entre outros.

Em compensação, a decisão por comprar ou alugar pode levar em consideração:

- Nível de especialidade do(s) fornecedor(es);
- Necessidade de matéria-prima ou material específico;
- Quando parte do trabalho pode ser terceirizado a fim de melhorar o desempenho do projeto, entre outros.



---

Vale lembrar também que podemos ter que avaliar entre comprar ou alugar e precisamos definir qual a condição mais vantajosa para o projeto. Veja exemplo abaixo:

Você está tentando decidir entre alugar ou comprar um equipamento para o seu projeto. Para locação, o custo diário é de R\$150. Para comprar o equipamento, o investimento é de R\$1.500 e o custo diário é de R\$50. Quando que o custo de locação será igual ao custo de compra?

Fazendo os cálculos definindo D como número de dias em que os custos de compra e locação serão iguais.

$$150D = 1.500 + 50D$$

$$150D - 50D = 1.500$$

$$100D = 1.500$$

$$D = 15 \text{ dias}$$

Assim, concluímos que, não considerando outras variáveis do problema, se você precisa do equipamento por um período inferior a 15 dias, a opção mais vantajosa seria alugar. Mas caso você necessite do equipamento por um período superior a 15 dias, a opção mais vantajosa seria comprar. Caso necessite do equipamento pelo prazo de 15 dias, qualquer uma das duas opções são satisfatórias.

Vários fatores podem influenciar a tomada de decisão sobre contratar ou não determinado serviço para atender a uma necessidade do projeto. Veja abaixo alguns exemplos:

- Necessidade de focar no negócio da empresa: as empresas há muito tempo verificaram que não faz sentido querer ser alto suficiente e perder o foco central no negócio (*core business*);
- Disponibilidade de recursos: ter disponível os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) na quantidade e qualidade necessárias para a geração do pacote de trabalho;
- Necessidade de liberar recursos para outros propósitos: os recursos existem mas devem ser empregados em outro trabalho;
- Necessidade de acesso a uma tecnologia ou *expertise*: melhor forma de absorver uma nova tecnologia ou forma de geração do pacote de trabalho;
- Controle: quando o trabalho é executado pela própria equipe, é possível um melhor controle das ações que serão executadas;
- Compartilhamento de riscos: uma das possíveis respostas a riscos é a transferência, sendo a contratação uma das formas;



- **Custo:** é mais barato contratar ou fazer? Essa análise deve incluir também o custo do processo de contratação e o custo de administração do contrato.
- **Prazo:** demora mais tempo contratar ou fazer? Essa análise deve levar em consideração também o tempo do processo de contratação. Existência de fornecedores confiáveis: se não confia em um fornecedor para a geração do pacote de trabalho é melhor fazer internamente;
- **Restrições do projeto:** podem ter sido estabelecidas pelo cliente, patrocinador ou pela empresa, restrições (como por exemplo de orçamento) em relação às contratações;
- **Necessidade de fornecimento especializado:** a equipe não é capaz de gerar o pacote de trabalho na qualidade que o projeto exige.

**Opinião Especializada:** A opinião técnica pode ser utilizada para avaliar as entradas e saídas do processo e ela pode também desenvolver os critérios que podem ser utilizados para avaliar os fornecedores. Pode ser necessário o envolvimento de serviços jurídicos.

**Pesquisa de Mercado:** Envolve a análise da capacidade dos setores e vendedores específicos em atender as necessidades do projeto. Pode ocorrer por vezes de determinado produto ou serviço não estar disponível na sua localidade e isso pode con-

duzir o projeto à revisões principalmente do escopo, prazo e custos.

**Reuniões:** Há situações em que não podemos encontrar todas as informações que necessitamos na pesquisa de mercado e, como medida para melhorarmos o nosso nível de incerteza sobre o que estamos contratando, torna-se necessário a realização de reuniões com licitantes (fornecedores) potenciais. Esse processo pode beneficiar tanto comprador quanto o fornecedor. No primeiro caso, fornecendo as informações que o comprador precisa sobre o produto ou serviço que pretende adquirir e no segundo caso permitir que o fornecedor influencie sobre a abordagem do seu produto ou serviço, aumentando as chances dele ser contratado.

## Saídas

**Plano de gerenciamento das aquisições:** Uma das principais saídas desse processo é justamente um plano que irá documentar e descrever como a equipe do projeto irá adquirir produtos e serviços fora da organização executora. Esse documento, segundo o PMBOK® *Guide* (PMI, 2013, p.418), pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, baseado exclusivamente nas necessidades do projeto.

O Plano de gerenciamento das aquisições pode conter as seguintes informações (PMI, 2013, p. 418):



- 
- Tipos de contratos a serem usados;
  - Questões de gerenciamento de riscos;
  - Se serão usadas “estimativas independentes” e se elas serão necessárias como critério de avaliação;
  - Ações que a equipe pode adotar unilateralmente;
  - Documentos padronizados de aquisição;
  - Gerenciamento de fornecedores e integração das aquisições com o projeto;
  - Restrições e premissas que podem afetar as aquisições;
  - Gerenciamento do tempo necessário para adquirir produtos ou serviços;
  - Decisões de fazer ou comprar;
  - Relação de contratos x entregas (prazos associados);
  - Identificar requisitos de obrigações de realização ou contratos de seguros;
  - Estabelecer a orientação a ser fornecida aos fornecedores;
  - Estabelecer forma e formato a ser usado para as especificações do trabalho de aquisições/contratos;

- Identificação de fornecedores pré-qualificados;
- Métricas de aquisições para gerenciar contratos e avaliar fornecedores.

Para um melhor entendimento de um Plano de gerenciamento das aquisições, consulte os *templates* disponíveis no capítulo 4.

**Especificação do trabalho das aquisições:** Esse termo pode também ser mais conhecido como SOW (*Statement of work*) e é um documento desenvolvido a partir da linha de base do escopo que deve ser incluído no contrato correspondente. A especificação do trabalho (ET) descreve o item de aquisição em detalhes suficientes para permitir que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer os produtos, serviços ou resultados (PMI, 2013. p.313). A ET pode conter informações tais como: necessidades do comprador ou tipo de contrato esperado, especificações, quantidade desejada, níveis de qualidade, dados de desempenho, período de desempenho, local do trabalho e outros requisitos (PMI, 2013, p. 313).

**Documentos de aquisição:** Documentos de aquisição são usados para solicitar propostas de fornecedores em potencial. Alguns documentos mais famosos são:

- SDI – Solicitação de Informações



- CPL ou CONV ou SDL – Convite para Licitação: Normalmente solicita o preço total para realizar todo o trabalho.
- SDP – Solicitação de Propostas: Solicitação de uma proposta detalhada de como o trabalho será realizado, quem o fará, currículos, experiência da empresa, preço, etc.
- SDC – Solicitação de Cotação: Solicitação de preço por item, hora, metro ou outra unidade de medida.

Um documento mal elaborado pode conduzir o projeto a riscos. Os documento de aquisição devem ser suficientes para assegurar respostas consistentes e adequadas, mas flexíveis o bastante para permitir considerações de sugestões do fornecedor quanto a melhores formas de atender aos mesmos requisitos (PMI, 2013, p. 313). É importante observar a política da organização compradora, tais como publicação em jornais, internet e outros, quando aplicável.

**Critérios para seleção de fontes:** São informações incluídas nos documentos de aquisição usados posteriormente para avaliar e classificar as propostas dos fornecedores, podendo ser objetivo ou subjetivo.

Alguns critérios que podem ser utilizados enumerados no PMBOK (PMI, 2013, p. 315):

- Entendimento da necessidade;

- Custo geral ou do ciclo de vida;
- Capacidade técnica;
- Risco;
- Abordagem de gerenciamento;
- Abordagem técnica;
- Garantia;
- Capacidade financeira;
- Capacidade de produção e interesse;
- Tamanho e tipo da empresa;
- Desempenho anterior dos fornecedores;
- Referências;
- Direitos de propriedade intelectual;
- Direitos de propriedade.

**Decisões de fazer ou comprar:** Atenção à diferença de Decisões de fazer ou comprar para Análise de fazer ou comprar. O primeiro se refere a uma ferramenta ou técnica utilizada para produzir uma informação. O segundo é a decisão em si de fazer ou comprar, registrada como resultado do processo.



**Solicitações de mudanças:** Muitas vezes o processo de planejar as aquisições de um projeto pode conduzir a algumas mudanças, pois você pode descobrir algum elemento novo, alguma necessidade de adaptação ou algo que eventualmente pode não ter ficado claro no escopo. Caso haja mudanças a serem consideradas, as mesmas serão encaminhadas para o processo Realizar o controle integrado de mudanças da área de conhecimento Integração.

**Atualizações dos documentos dos projetos:** Com a execução do processo, pode surgir a necessidade de atualizar algum documento do projeto, tais como a documentação de requisitos e matriz de rastreabilidade de requisitos (escopo), além do registro dos riscos e outros documentos relacionados.

## Conduzir as aquisições

Conduzir as aquisições é um processo do grupo de processos de execução responsável pela obtenção de respostas dos fornecedores, seleção e adjudicação de um contrato. O processo objetiva prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas através de acordos estabelecidos.

Durante o processo, a equipe recebe as licitações ou propostas e aplica critérios previamente estabelecidos para escolher um ou mais fornecedores qualificados e necessários para prover o trabalho.

As entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo estão representadas a seguir:

Entradas	F/T	Saídas
1. Plano de gerenciamento das aquisições	1. Reuniões com licitantes	1. Fornecedores selecionados
2. Documentos de aquisição	2. Técnicas de avaliação de propostas	2. Acordos
3. Critérios para seleção de fontes	3. Estimativas independentes	3. Calendários dos recursos
4. Propostas dos fornecedores	4. Opinião especializada	4. Solicitações de mudança
5. Documentos dos projetos	5. Publicidade	5. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
6. Decisões de fazer ou comprar	6. Técnicas analíticas	6. Atualizações dos documentos do projeto
7. Especificação do trabalho das aquisições	7. Negociações das aquisições	
8. Ativos de processos organizacionais		

## Entradas

**Plano de gerenciamento das aquisições, Documentos de aquisição, Critérios de seleção de fontes e Especificação do trabalho das aquisições** foram tratados no processo anterior. Note que esses documentos foram saídas do processo anterior e agora são utilizados como entradas nesse processo.



---

**Propostas de fornecedores:** No processo de elaboração do plano de gerenciamento das aquisições foi gerado uma saída conhecida como Documentos de aquisição. Esse documento é encaminhado ao fornecedor e em resposta temos a sua proposta, que servirá de entrada para esse processo, permitindo que possamos escolher o fornecedor mais qualificado.

**Documentos do projeto:** Podem ser atributos de uma atividade, premissas admitidas para desenvolvimento de estimativa de duração de uma atividade, tais como nível de competência e disponibilidade, calendários, registro de riscos, quaisquer outros documentos do projeto que colabore numa condução clara e objetiva das aquisições do projeto.

**Decisões de fazer ou comprar e Ativos de processos organizacionais:** Descritos anteriormente.

## Ferramentas e Técnicas

**Reuniões com licitantes:** São reuniões realizadas com fornecedores em potencial antes de submeter uma licitação ou proposta. Essas reuniões objetivam assegurar que todos os fornecedores tenham um entendimento claro e comum do produto ou serviço que eles deverão prestar para o projeto (requisitos técnicos e contratuais). É um mecanismo importante também para garantir transparência e igualdade de condições, de maneira que ninguém se sinta privilegiado ou prejudicado com o

processo de contratação. Os fornecedores podem direcionar perguntas que serão ouvidas e respondidas publicamente.

**Técnicas de avaliação de propostas:** Uma vez recebido as propostas dos fornecedores, é importante que você crie mecanismos de avaliação que sejam aplicados de igual forma à todas as propostas, possibilitando assim uma avaliação imparcial e padronizada das propostas recebidas. O resultado desta avaliação seria uma relação dos fornecedores que possuem os melhores atributos e que são capazes de fornecer o produto ou serviço necessário para o projeto.

**Estimativas independentes:** Para muitos itens de aquisição, a organização adquirente pode optar por preparar suas próprias estimativas independentes ou preparar uma estimativa de custos com um profissional externo, para servir de ponto de referência para as respostas propostas (PMI, 2013, p.319).

**Opinião especializada:** Envolve o conhecimento do profissional que fará a avaliação das propostas dos fornecedores. É importante conhecimentos genéricos e específicos sobre contratos, direito, finanças, contabilidade, engenharia, planejamento, pesquisa desenvolvimento, vendas e fabricação (PMI, 2013, p. 319).

**Publicidade:** Muitas vezes pode ser necessária a veiculação de anúncios em publicações de larga escala com o intuito de tornar público uma licitação ou obter uma quantidade de respos-



---

tas considerável para análise posterior. É muito comum na esfera pública e no terceiro setor a publicação de editais de licitação, seguindo princípios de administração pública.

**Técnicas analíticas:** As técnicas analíticas ajudam a organização a identificar o preparo do vendedor para fornecer o resultado final pretendido, determinar o custo esperado para suportar o orçamento e evitar o excesso de custos provenientes das mudanças (PMI, 2013, p.319). Em outras palavras, é importante que o comprador adquira algum grau de certeza de que o fornecedor é capaz de fornecer o produto ou serviço que será contratado.

**Negociações das Aquisições:** As negociações buscam obter um acordo mútuo entre as partes culminando assim na assinatura do contrato. Durante um processo de aquisição, pode ser necessário acordar questões tais como preço, condições de trabalho, prazos, responsabilidades, deveres, entre outros. Em aquisições mais complexas, as negociações podem ser tratadas como um processo isolado, possuindo entradas específicas (questões, itens pendentes, etc.) e saídas (acordos, contrato assinado, declaração de trabalho, etc.).

As negociações devem se pautar numa relação justa para ambas as partes, estabelecendo um preço justo e a manutenção do relacionamento, uma vez que o cliente pode vir a precisar novamente desse fornecedor e, caso ele se sinta prejudicado, ele pode não querer mais trabalhar para a empresa contratan-

te. O estabelecimento de uma relação justa é fundamental para mitigar contendas, solicitações mudanças no escopo do projeto, tentativa de compensação do “prejuízo sofrido” por parte do fornecedor e outros possíveis problemas que podem surgir em um determinado horizonte de tempo. Portanto, se todos se sentirem que fazem parte de uma relação ganha-ganha, a probabilidade da relação comercial obter sucesso é muito maior.

Outro aspecto a ser considerado é que o gerente de projetos não necessariamente é o principal negociador do projeto. Para essa finalidade, é importante o envolvimento de um profissional especialista no assunto, de maneira que ele possa buscar obter a condição mais vantajosa para todos. Apesar disso, é importante que o gerente de projetos esteja sempre envolvido como participante do processo de negociação.

## Saídas

**Fornecedores selecionados:** São os fornecedores melhor qualificados para prestar o serviço ou fornecer o produto necessário e terão um contrato adjudicado. Em aquisições complexas, de alto risco e alto valor, é importante o envolvimento da alta administração na aprovação final.

**Acordos:** São condições estabelecidas entre comprador e fornecedor que servirá de insumo necessário para elaboração do contrato. Por exemplo, uma proposta de trabalho assinada é um documento que poderá nortear algumas cláusulas do con-



---

trato. Em outros casos, a própria proposta já atende a requisitos de contrato e, uma vez assinada, autoriza o início dos trabalhos e estabelece uma relação de direito e dever entre as partes.

**Calendários dos Recursos:** É a definição da quantidade e disponibilidade dos recursos contratados, com as datas em que tais recursos estarão disponíveis para serem utilizados no projeto.

**Solicitações de mudanças:** Como resultado do processo pode surgir também a necessidade de mudanças dentro do projeto. Por exemplo, a desistência de um fornecedor selecionado, pode requerer maior prazo para contratação de um novo. Durante o processo de seleção do fornecedor, a equipe do projeto pode ampliar sua visão do escopo e identificar novos componentes ou alterar o processo de aquisições.

**Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e Atualizações nos documentos do projeto:** O resultado do processo pode englobar atualizações dos documentos, principalmente com as mudanças aprovadas para a linha de base do projeto (escopo, prazo e custos).

## Controlar as aquisições

Seguindo a ordem lógica dos processos, na primeira etapa buscamos identificar os fornecedores em potencial, selecionar es-

ses fornecedores e agora controlar o trabalho que será realizado por eles, de maneira a garantir que o contrato seja cumprido. O processo controlar as aquisições objetiva monitorar o desempenho do contrato, realizando mudanças e correções quando necessário. Um dos principais objetivos associados ao processo está relacionado com a garantia de que o desempenho do fornecedor e do comprador estejam cumprindo os requisitos de aquisição conforme estabelecidos no planejamento. Tanto fornecedor e comprador são responsáveis por assegurar o cumprimento de ambas as obrigações.

As empresas em sua maioria possuem uma área específica responsável pela administração de todos os contratos da empresa, principalmente em organizações com estruturas funcionais e matriciais, o que possivelmente permite maior especialidade no trato das questões contratuais.

Durante o controle das aquisições, pode ser necessário aplicar outros processos de gerenciamento de projetos, tais como:

- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto (Integração): Autorização do trabalho do fornecedor.
- Controlar a qualidade (Qualidade): Inspeccionar e verificar se os níveis de qualidade definidos foram atingidos.



- 
- Realizar o controle integrado de mudanças (Integração): Garantir que as mudanças aprovadas sejam implementadas e que todos estejam cientes dessas mudanças.
  - Controlar os riscos (Riscos): Avaliar a exposição a riscos e mitigar o impacto e probabilidade deles acontecerem.

Uma vez que o trabalho do fornecedor é concluído, o processo Controlar as aquisições envolve também a autorização de pagamento do fornecedor, permitindo assim melhor controle do contrato. Pode ser estabelecido um processo formal e rigoroso de pagamento com base na aprovação das entregas realizadas pelo fornecedor. De igual modo, o comprador deve fazer cumprir os prazos acordados de pagamento, de maneira a preservar as relações contratuais e de relacionamento saudável com o fornecedor.

O processo também tem como finalidade documentar o desempenho do fornecedor, podendo estabelecer ações corretivas ou preventivas. Essa avaliação de desempenho pode ser utilizada posteriormente como medida de *feedback* baseada em fatos. Se constatado alguma irregularidade, o comprador pode se munir de informações suficientes que podem cancelar o contrato antes do prazo acordado, uma vez que não houve cumprimento na íntegra do contrato. Esses detalhes podem ser utilizados no processo seguinte, Encerrar as aquisições, ou mesmo servir de parâmetro para futuras contratações ou exclusão do fornecedor da lista de potenciais prestadores de serviço. Será portanto

uma informação valiosa caso venhamos a realizar projeto semelhante, se figurando como informações históricas de projetos anteriores.

De igual modo, um bom desempenho de um fornecedor pode estabelecer relações de parceria no futuro, permitindo simplificar o processo de contratação de um determinado serviço ou aquisição de um produto ou mesmo permitir a contratação direta sem licitação ou tomada de preço, uma vez que o fornecedor possui experiência e *expertise* comprovada para responder às necessidades do projeto que por ventura estamos responsáveis.

O PMBOK (PMI, 2013, p.323) apresenta as seguintes entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo:



Entradas	F/T	Saídas
1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Sistema de controle de mudanças no contrato	1. Informações sobre o desempenho do trabalho
2. Documentos de aquisição	2. Análises de desempenho das aquisições	2. Solicitações de mudanças
3. Acordos	3. Inspeções e auditorias	3. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
4. Solicitações de mudanças aprovadas	4. Relatórios de desempenho	4. Atualizações nos documentos do projeto
5. Relatórios de desempenho do trabalho	5. Sistemas de pagamento	5. Atualizações dos ativos de processos organizacionais
6. Dados de desempenho do trabalho	6. Administração de reivindicações	
	7. Sistema de gerenciamento de registros	

## Entradas

**Plano de gerenciamento do projeto:** Documento que possui as informações sobre como as aquisições serão conduzidas.

**Documentos de aquisição:** Tratado no processo de planejamento.

**Acordos:** Descrito no processo Conduzir as aquisições.

**Solicitações de mudanças aprovadas:** As solicitações de mudanças que foram saídas do processo anterior e foram aprovadas são entradas nesse processo para que sejam informadas

eventuais alterações nos termos e condições do contrato, que podem afetar a rotina tanto do comprador quanto do fornecedor.

**Relatórios de desempenho do trabalho:** Documento que indica se determinado trabalho realizado pelo fornecedor foi efetivamente concluído, atendendo aos aspectos técnicos e gerenciais definidos.

**Dados de desempenho do trabalho:** São observações e medições em estado bruto identificadas durante a execução das atividades executadas para a realização dos trabalhos do projeto. Envolve, por exemplo, dados do padrão de qualidade atingido, custos incorridos, metas alcançadas, entre outros.

## Ferramentas e técnicas

**Sistema de controle de mudanças no contrato:** É a definição do processo que determina como as aquisições podem ser modificadas, permitindo algum nível de flexibilidade.

**Análises de desempenho das aquisições:** Trata-se de uma avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a qualidade do projeto, dentro dos custos e prazos previamente acordados. Pode envolver análise das entregas do fornecedor, inspeções ou mesmo auditorias que possam determinar que os níveis de desempenho satisfatórios estão sendo atingidos.



---

**Inspeções e auditorias:** Dependendo da complexidade do projeto, inspeções e auditorias podem ser necessárias como mecanismos para inferir a conformidade nos processos de trabalho ou resultados alcançados pelo fornecedor. Em projetos onde há o uso de recursos públicos, é comum estabelecer processos de auditoria para avaliar se os recursos estão sendo aplicados de forma satisfatória conforme o plano estabelecido entre as partes.

**Relatórios de desempenho:** As informações de desempenho do fornecedor são tratadas e relacionadas em um relatório que medirá tanto a performance do fornecedor como servirá de base para alimentar o relatório de progresso do projeto como um todo.

**Sistemas de pagamento:** Uma vez verificado que determinada entrega do fornecedor atende aos parâmetros de qualidade e escopo previamente acordado, o responsável pela averiguação dessas condições pode autorizar o pagamento ao fornecedor, em conformidade com os termos do contrato.

**Administração de reivindicações:** Mesmo possuindo contratos amplos e outros documentos de apoio e orientação do trabalho, é comum surgirem contestações, interpretações e situações inusitadas que impelem o comprador ou fornecedor a terem que administrar as reivindicações da outra parte. É importante ouvir os problemas da outra parte, expor fatos, avaliar cenários e buscar ao máximo resolver quaisquer conflitos que ve-

nam a surgir. Caso essa iniciativa fracasse, a próxima etapa seria a resolução da disputa que pode ser feita por meios judiciais, o que deve ser evitado ao máximo. É sempre preferível tentar resolver o problema através de uma negociação em que ambas as partes saiam ganhando.

**Sistema de gerenciamento de registros:** Usado pelo gerente de projetos para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição. Imagine que durante o trabalho do projeto haverá a troca de emails, mensagens, aditivos, registro de decisões em atas de reunião, etc. Ter um sistema que permita o gerenciamento dessas informações ajuda o gerente de projetos a resolver problemas relacionados com a falha de comunicação dentro do projeto.

## Saídas

**Informações sobre o desempenho do trabalho:** É o resultado do trabalho do fornecedor apresentada em um relatório que poderá ser incorporada a linha de base de escopo indicando que determinado trabalho foi concluído satisfatoriamente. O relatório pode indicar também atrasos ou inconformidades, permitindo a adoção de medidas preventivas ou corretivas, de maneira a recuperar o desempenho do projeto. Além disso, o comprador pode relatar o desempenho do fornecedor, dando oportunidade para que o mesmo possa melhorar o serviço prestado ou mesmo fornecer sugestões de ações a fim de recuperar o desempenho.



**Solicitações de mudança, atualizações no plano de gerenciamento do projeto, atualizações nos documentos do projeto e atualizações dos ativos de processos organizacionais:**

Como resultado do processo podemos obter também solicitações de mudanças e atualizações dos documentos, principalmente com as mudanças aprovadas para a linha de base do projeto (escopo, prazo e custos).

**Encerrar as aquisições**

É o processo responsável por encerrar todas as aquisições do projeto. Apesar de ser um processo pertencente ao grupo de encerramento, é importante salientar que o encerramento dos contratos começa a ser feito bem antes, de maneira a garantir o encerramento pontual dos projetos, porém o esforço maior está concentrado justamente nas fases finais do projeto. Um dos principais benefícios gerados com esse processo está relacionado à geração da documentação dos acordos e outros documentos que serão essenciais no planejamento de projetos futuros. Esse trabalho é por vezes negligenciado, uma vez que os produtos principais já foram entregues e o projeto acaba perdendo força e prioridade. Como gerentes de projetos, temos que garantir o encerramento formal do projeto e o registro de toda documentação para uso em projetos futuros.

O processo envolve também a finalização das reivindicações em aberto e apoio ao processo Encerrar o projeto ou fase asse-

gurando que os acordos contratuais sejam concluídos ou cancelados.

O cancelamento de um contrato é uma situação por vezes delicada e deve levar em consideração as causas que estão ensejando o seu cancelamento. Os direitos e responsabilidades das partes estão descritos nas cláusulas de rescisão de contrato. Caso o comprador não tenha um motivo justo para interromper o serviço, ele pode se ver na obrigação de ter que pagar uma multa ou eventuais custos que o fornecedor tiver realizado.

O PMBOK (PMI, 2013, p.327) apresenta as seguintes entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo:

Entradas	F/T	Saídas
1. Plano de gerenciamento das aquisições	1. Auditorias de aquisições	1. Aquisições encerradas
2. Documentos de aquisição	2. Negociação das aquisições	2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais
	3. Sistema de gerenciamento de registros	

**Entradas**

**Plano de gerenciamento das aquisições:** Contém orientações e diretrizes sobre como as aquisições deverão ser encerradas.



---

**Documentos de aquisição:** As informações de aquisição são coletadas para que o encerramento delas seja realizado. Tais informações são importantes pois elas permitem gerar uma base histórica e lições aprendidas que serão muito úteis em contratos futuros.

## Ferramentas e técnicas

**Auditorias de aquisições:** Ao final do projeto, pode ser realizado uma auditoria de resultados, que pode ser interna ou externa, dependendo do tipo e natureza do projeto. A auditoria objetiva identificar êxitos e fracassos do projeto e garantir que a informação prestada corresponda a realidade do projeto.

**Negociações das aquisições:** Com o encerramento das aquisições, pode ocorrer de termos ainda reivindicações ou questões mal resolvidas e torna-se necessário se valer de técnicas de negociação de maneira a propiciar a resolução do problema sem a necessidade de ter que levar o processo para decisão judicial, que deve ser considerada a última opção e a menos desejada.

As negociações sempre devem objetivar a obtenção de um preço justo e o desenvolvimento de um bom relacionamento com o fornecedor, visando um relacionamento sustentável que irá propiciar benefícios para todos os envolvidos. Deve-se pensar nos resultados do futuro e não agir por impulso baseado nas emoções do momento.

**Sistema de gerenciamento de registros:** Descrito no processo anterior.

## Saídas

**Aquisições encerradas:** É enviado ao fornecedor um comunicado de interrupção do contrato, formalizando por escrito que o contrato foi concluído.

**Atualizações dos ativos de processos organizacionais:** Os arquivos de aquisição são indexados ao contrato, é gerado a documentação final de aceitação das entregas do projeto e o relatório de lições aprendidas são devidamente arquivados permitindo consulta para projetos futuros.



# Adjudicação

Adjudicação é o ato judicial mediante o qual se declara e se estabelece que a propriedade de uma coisa (bem móvel ou bem imóvel) se transfere de seu primitivo dono (transmitente) para o credor (adquirente), que então assume sobre ela todos os direitos de domínio e posse inerentes a toda e qualquer alienação.

Também pode ser usado para descrever a última fase do processo de licitação, na esfera administrativa, que nada mais é do que o ato que dá a expectativa de direito ao vencedor da licitação, ficando o Estado obrigado a contratar exclusivamente com aquele. O Estado poderá não firmar o contrato administrativo, porém, se o fizer, terá de ser com licitado.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Adjudicação](http://pt.wikipedia.org/wiki/Adjudica%C3%A7%C3%A3o)

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

**Índice**

Buscar Termo



# Consórcio

Consórcio é uma associação de dois ou mais indivíduos, empresas, organizações ou governos (ou qualquer combinação destas entidades), com o objetivo de participar numa atividade comum ou de partilha de recursos para atingir um objetivo comum. Consórcio é uma palavra latina significando "parceria", associação ou sociedade, e deriva de Consors, "parceiro", formada por con-"junto" e sores "destino", significando proprietário de meios ou companheiro.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Consórcio>

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

Índice

Buscar Termo



# Core Business

Core business é um termo inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa.

Por exemplo: O 'Core Business' da Wikipédia é Informação, e não Suplementos Alimentares.

Utiliza-se também para definir a área de atuação onde não pode, ou não deve, existir 'Outsourcing', ou seja, não deve ser terceirizada, sendo inteiramente gerida pela própria empresa.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Core\\_business](http://pt.wikipedia.org/wiki/Core_business)

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

**Índice**

Buscar Termo



# Expertise

Qualidade de quem é experto.

Experto (do latim expertus),<sup>1</sup> especialista ou perito (do latim peritu)<sup>2</sup> é alguém amplamente reconhecido como uma fonte confiável de técnica ou habilidade, cuja capacidade de julgar ou decidir corretamente, justamente ou sabiamente,<sup>3</sup> é concedida autoridade e status por seus pares ou pelo público.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Expertise>

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

Índice

Buscar Termo



# Feedback

Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica (em todas as áreas da ciência).

Em alguns contextos a palavra feedback pode significar resposta ou reação. Neste caso, o feedback pode ser positivo ou negativo. Ex: Apresentei o meu relatório para os acionistas e o feedback foi muito positivo.

Fonte: <http://www.significados.com.br/feedback/>

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

**Índice**

Buscar Termo



# Joint venture

Joint venture ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas,<sup>1</sup> que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (partnership) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término. Um modelo típico de joint venture seria a transação entre o proprietário de um terreno de excelente localização e uma empresa de construção civil, interessada em levantar um prédio sobre o local.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](http://pt.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

Índice

Buscar Termo



# Template

Template (ou "modelo de documento") é um documento sem conteúdo, com apenas a apresentação visual (apenas cabeçalhos por exemplo) e instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve entrar a cada parcela da apresentação — por exemplo conteúdos que podem aparecer no início e conteúdos que só podem aparecer no final.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Template>

---

## Termos do Glossário Relacionados

Arraste os termos relacionados até aqui

---

**Índice**

Buscar Termo