

Gestão de Aquisições



Prof. Moisés Luna, PMP

APRESENTAÇÃO

1

Apresentação

- Profissional certificado PMP pelo PMI
- Especialista em gerenciamento de projetos
- Professor em diversas instituições de ensino e em cursos preparatórios para a certificação PMP®
- Consultor em gestão de processos, projetos e gestão organizacional
- Diretor de Filiação do PMI-MG

APRESENTAÇÃO

2

Distribuição dos Pontos

- Atividades em sala de aula e participação.

PROFESSOR RESPONSÁVEL

3

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4a. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- 12.2 – Conduzir as aquisições
- 12.3 – Administrar as aquisições
- 12.4 – Encerrar as aquisições

PROFESSOR RESPONSÁVEL

4

Introdução

- O Gerenciamento de Aquisições do Projeto é responsável por cuidar das compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados necessários para a realização do trabalho;
- A organização pode ser compradora ou fornecedora do produto, serviço ou resultado;
- O Gerenciamento de Aquisições do Projeto inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra;
- Este gerenciamento inclui, ainda, a administração de qualquer contrato emitido por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto de uma organização executora (o fornecedor) e a administração de obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto pelo contratos.

PROPOSTAS PROJEÇÃO

5

Aquisições em projetos

Processos que envolvem comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Prazo: garantir que as aquisições serão entregues de acordo com o planejamento

Objetivo do gerenciamento das aquisições

Qualidade: garantir que as especificações técnicas do que está sendo contratado sejam obtidas

Custo: garantir que as aquisições serão obtidas através do menor preço possível consistente com a qualidade, os prazos e a performance desejados

PROPOSTAS PROJEÇÃO

6

Evolução da área de Aquisições

Passado

Tático
Compras Locais
Preço
Sem padronização
Especialistas na Burocracia
do processo

Futuro

- Estratégico
- Compras Locais e Globais
- Valor e *Total Cost of Acquisition*
- Diminuição do Risco
- Desenvolvimento Pró-ativo de Fornecedores, vistos como parceiros
- Consistente, baseado em Melhores Práticas
- Sistemas Automatizados e Especialistas e Gerentes de Conta

7

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4a. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- 12.2 – Conduzir as aquisições
- 12.3 – Administrar as aquisições
- 12.4 – Encerrar as aquisições

PROPOSTAS DE APROVAÇÃO

8

Informações importantes sobre a 4ª. edição

- Todos os processos começam por verbos no infinitivo;
- Padrão de numeração de páginas;
- Formato dos processos;
- Padronização dos processos;
- O melhor caminho didático.

PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

9

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4ª. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- 12.2 – Conduzir as aquisições
- 12.3 – Administrar as aquisições
- 12.4 – Encerrar as aquisições

PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

10

Gestão de Aquisições - Planejamento



ACQUISITION MANAGEMENT

11

12.1 – Planejar as Aquisições

Identificação das necessidades de aquisições do projeto

- O que comprar
- O que alugar
- O que fazer

ACQUISITION MANAGEMENT

12

12.1 – Planejar as aquisições

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de base do escopo 2. Documentação dos requisitos 3. Acordos de cooperação 4. Registro dos riscos 5. Decisões contratuais relacionadas a riscos 6. Requisitos de recursos das atividades 7. Cronograma do projeto 8. Estimativas dos custos das atividades 9. Linha de base do desempenho de custos 10. Fatores ambientais da empresa 11. Ativos de processo organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de fazer ou comprar 2. Opinião especializada 3. Tipos de contratos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento das aquisições 2. Declarações do trabalho das aquisições 3. Decisões de fazer ou comprar 4. Documentos de aquisição 5. Critérios para seleção de fontes 6. Solicitações de mudanças

PROPOSTAS PREPARADOR

13

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de base do escopo 2. Documentação dos requisitos 3. Acordos de cooperação 4. Registro dos riscos 5. Decisões contratuais relacionadas a riscos 6. Requisitos de recursos das atividades 7. Cronograma do projeto 8. Estimativas dos custos das atividades 9. Linha de base do desempenho de custos 10. Fatores ambientais da empresa 11. Ativos de processo organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de fazer ou comprar 2. Opinião especializada 3. Tipos de contratos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento das aquisições 2. Declarações do trabalho das aquisições 3. Decisões de fazer ou comprar 4. Documentos de aquisição 5. Critérios para seleção de fontes 6. Solicitações de mudanças

PROPOSTAS PREPARADOR

14

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

12.1.1.1 – Linha de base do escopo

Descreve a necessidade, a justificativa, os requisitos e os limites atuais do projeto;

Saída de 5.3.

12.1.1.2 – Documentação dos requisitos

Requisitos com implicações contratuais e legais;

Saúde, proteção, segurança, desempenho, fatores ambientais, seguros, direitos de propriedade intelectual, oportunidades iguais de emprego, licenças e autorizações.

Saída de 5.1.

PROPOSTAS PRELIMINARES

15

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

12.1.1.3 – Acordos de cooperação

Contratos legais entre duas ou mais entidades (parceria ou joint venture);

Define as funções de comprador-fornecedor para cada parte;

Geralmente termina quando termina a oportunidade de negócio;

Afetam significativamente o processo de planejamento do projeto;

Geralmente pré-definem o escopo do trabalho, os requisitos de concorrência e outras questões críticas.

PROPOSTAS PRELIMINARES

16

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

12.1.1.4 – Registro dos riscos

Contém informações relativas aos riscos:

- Identificação dos riscos;
- Proprietários dos riscos;
- Respostas aos riscos.

Saída de 11.2.

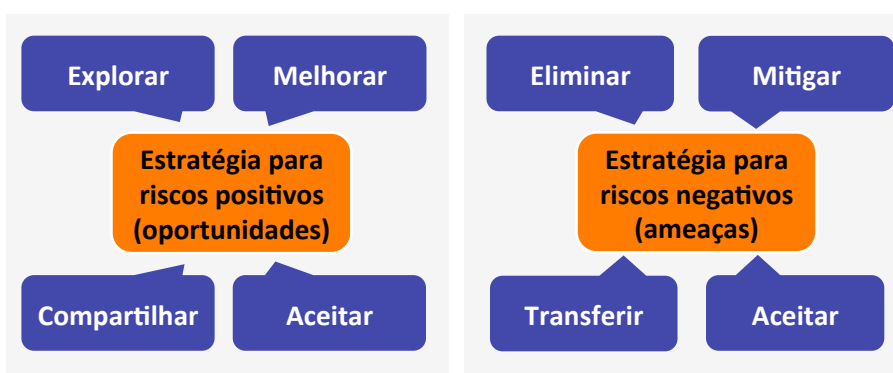
12.1.1.5 – Decisões contratuais relacionadas a riscos

Acordos contendo seguros, garantias, serviços e outros itens relacionados a riscos.

PROPOSTAS PRELIMINARES

17

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas



PROPOSTAS PRELIMINARES

18

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

12.1.1.6 – Requisitos de recursos das atividades

Informações sobre necessidades específicas como pessoal, equipamentos e localização;

Saída de 6.3.

12.1.1.7 – Cronograma do projeto

Informações sobre prazos ou datas estabelecidas para entregas;

Saída de 6.5.

PROPOSTAS PRELIMINARES

19

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

12.1.1.8 – Estimativas dos custos das atividades

Para avaliar se as propostas recebidas de fornecedores potenciais são razoáveis;

Saída de 7.1.

12.1.1.9 – Linha de base do desempenho de custos

Detalhes sobre o orçamento planejado ao longo do tempo;

Saída de 7.2.

PROPOSTAS PRELIMINARES

20

12.1 – Planejar as aquisições - Entradas

12.1.1.10 – Fatores ambientais da empresa

Em especial condições de mercado e grupos formais de compra ou contratação;

Produtos, serviços e resultados disponíveis no mercado;

Requisitos locais exclusivos.

12.1.1.11 – Ativos de processos organizacionais

Em especial políticas, procedimento, diretrizes e sistemas de gerenciamento formais e informais na organização associados a aquisição.

Em geral restringem as decisões de aquisição, através da definição de limites e exigência de contrato formal para compras acima de um determinado valor.

PROPOSTAS PRELIMINARES

21

12.1 – Planejar as aquisições – F's & T's

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de base do escopo 2. Documentação dos requisitos 3. Acordos de cooperação 4. Registro dos riscos 5. Decisões contratuais relacionadas a riscos 6. Requisitos de recursos das atividades 7. Cronograma do projeto 8. Estimativas dos custos das atividades 9. Linha de base do desempenho de custos 10. Fatores ambientais da empresa 11. Ativos de processo organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de fazer ou comprar 2. Opinião especializada 3. Tipos de contratos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento das aquisições 2. Declarações do trabalho das aquisições 3. Decisões de fazer ou comprar 4. Documentos de aquisição 5. Critérios para seleção de fontes 6. Solicitações de mudanças

PROPOSTAS PRELIMINARES

22

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.1 – Análise de fazer ou comprar

Técnica geral de gerenciamento usada para determinar se um trabalho específico pode ser feito pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas;

Às vezes o recurso pode estar disponível na organização, mas alocado em outro projeto;

Restrições de orçamento podem influenciar esta análise;

Considerar também arrendar ou alugar;

Considerar todos os custos relacionados (inclusive suporte ao processo de compra e ao produto comprado).

PROPOSTAS DE FORNECEDORES

23

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.2 – Opinião especializada

Avaliação das entradas e saídas deste processo;

Desenvolvimento ou modificação dos critérios que serão utilizados para avaliar propostas de fornecedores;

Envolvimento com área jurídica para avaliar questões, termos e condições específicos das aquisições;

Opiniões podem ser aplicadas em detalhes técnicos do produto a ser adquirido e também no processo de gerenciamento das aquisições.

PROPOSTAS DE FORNECEDORES

24

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Preço fixo

Preço fixo garantido (PF):

Exemplo: Contrato = \$1.100.000

Preferido pelo comprador, porque o preço é garantido no início e **só sofrerá alterações se o escopo for alterado**. Aumentos de custo devidos a **desempenho adverso** devem ser absorvidos pelo **fornecedor**. A **especificação deve ser precisa**.

APRESENTAÇÃO PRESENTATION

25

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Preço fixo

Preço fixo com remuneração de incentivo (PFRI):

Exemplo: Contrato = \$1.100.000 + \$10.000 por mês antecipado

Dá alguma flexibilidade às partes, incentivando o bom desempenho e o atendimento a métricas. **As metas são estabelecidas no início**. Há um **teto de preços** e os custos acima disto são de responsabilidade do fornecedor.

APRESENTAÇÃO PRESENTATION

26

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Preço fixo

Preço fixo com remuneração concedida (PFRC):

Exemplo: Contrato = \$1.100.000 + \$5.000 por mês em que exceder o desempenho em mais de 15% limitado a \$70.000

Se baseia no desempenho do fornecedor limitado a um teto.

APRESENTAÇÃO PRESENTATION

27

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Ordem de compra

Contrato simples unilateral utilizado para aquisições simples.

Tempo e Material (T&M)

Contrato = \$100 por hora mais despesas ou materiais a preço de custo.

Frequentemente utilizado para esforços de serviços cujo nível não pode ser definido na ocasião em que o contrato é concedido (o custo total é desconhecido).

APRESENTAÇÃO PRESENTATION

28

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Custos reembolsáveis

Custo mais remuneração (CMR):

Exemplo: Contrato = Custos + 10% dos custos como remuneração

O fornecedor é reembolsado por todos os custos permitidos e recebe o pagamento de uma remuneração fixa calculada como um percentual dos custos previstos inicialmente.

Custo mais remuneração de incentivo (CMRI):

Exemplo: Contrato = Custos + incentivo de desempenho

O fornecedor recebe remuneração de incentivo se alcançar determinados objetivos de desempenho. Se os custos forem diferentes dos previstos originalmente, comprador e fornecedor rateiam esta diferença segundo uma razão pré-determinada (exemplo: 80/20).

PROPOSTAS PRESELECIONADAS

29

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Custos reembolsáveis

Contrato de custos:

Exemplo: Contrato = Custo (não há lucro)

O fornecedor não recebe remuneração pelo serviço (não tem lucro).

Custo mais remuneração fixa (CMRF):

Exemplo: Contrato = Custos + remuneração de \$100.000

O fornecedor recebe os custos reais efetivados mais uma remuneração negociada.

PROPOSTAS PRESELECIONADAS

30

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

12.1.2.3 – Tipos de Contratos

Custos reembolsáveis

Custo mais remuneração concedida (CMRC):

Exemplo: Contrato = Custo + \$5.000 em cada mês que a produção exceder X unidades.

O fornecedor é reembolsado por todos os custos legítimos mas só recebe a remuneração concedida se forem cumpridos determinados objetivos de desempenho. (Exemplo: telefonia).

APRESENTAÇÃO PRELIMINAR

31

12.1 – Planejar as aquisições – F's e T's

Riscos de Contrato (Custos)



APRESENTAÇÃO PRELIMINAR

32

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Linha de base do escopo 2. Documentação dos requisitos 3. Acordos de cooperação 4. Registro dos riscos 5. Decisões contratuais relacionadas a riscos 6. Requisitos de recursos das atividades 7. Cronograma do projeto 8. Estimativas dos custos das atividades 9. Linha de base do desempenho de custos 10. Fatores ambientais da empresa 11. Ativos de processo organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de fazer ou comprar 2. Opinião especializada 3. Tipos de contratos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento das aquisições 2. Declarações do trabalho das aquisições 3. Decisões de fazer ou comprar 4. Documentos de aquisição 5. Critérios para seleção de fontes 6. Solicitações de mudanças

PROJETOS ORGANIZACIONAIS

33

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

12.1.3.1 – Plano de gerenciamento das aquisições

Descreve como os processos de aquisição serão gerenciados e pode incluir orientações para:

- Tipos de contratos;
- Questões de gerenciamento dos riscos;
- Ações que a equipe de GP pode adotar unilateralmente (no caso da organização executora ter um departamento exclusivo de aquisições);
- Documentos padronizados de aquisições, se necessários;
- Gerenciar vários fornecedores;
- Coordenar aquisições com outros aspectos do projeto, como cronogramas e relatórios de desempenho;
- Restrições e premissas que podem afetar as aquisições planejadas;
- Tratar decisões de fazer ou comprar;
- Identificar fornecedores pré-qualificados;
- Métricas de aquisições para gerenciar contratos e avaliar fornecedores.

PROJETOS ORGANIZACIONAIS

34

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

12.1.3.2 – Declarações do trabalho das aquisições

Desenvolvida a partir da linha de base do escopo, definindo a parte do escopo que deve ser incluída no contrato;

Descreve o item de aquisição em detalhes (especificações, quantidades, níveis de qualidade, dados de desempenho, período de desempenho, local do trabalho, etc.);

Deve ser escrita de modo claro, completo e conciso;

Pode ser revisada e refinada durante o processo de aquisição, até ser incorporada ao contrato assinado.

PROPOSTAS PRELIMINARES

35

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

12.1.3.3 – Decisões de fazer ou comprar

Documentam as conclusões obtidas em relação ao que será adquirido fora da organização ou realizado internamente pela equipe do projeto;

Podem incluir decisões, como p.ex., exigir apólices de seguros ou contratos de bônus de desempenho para abordar alguns dos riscos identificados;

Pode ser apenas uma lista contendo os argumentos que fundamentaram a decisão;

A decisão pode ser alterada diante de um novo cenário.

PROPOSTAS PRELIMINARES

36

Análise e Decisão de Fazer ou Comprar

- É o processo de identificar quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas adquirindo-se produtos ou serviços fora da organização do projeto e **deve ser realizado após o trabalho de definição do escopo**.
- Envolve o comprador considerar:
 - Se adquirir (decisão fazer ou comprar)
 - Como adquirir (método de contratação)
 - O que adquirir (produtos e serviços necessários)
 - Quanto adquirir (quantidade desejada)
 - Quando adquirir (cronograma de entrega)

APRESENTAÇÃO

37

Análise e Decisão de Fazer ou Comprar

Levar em consideração:

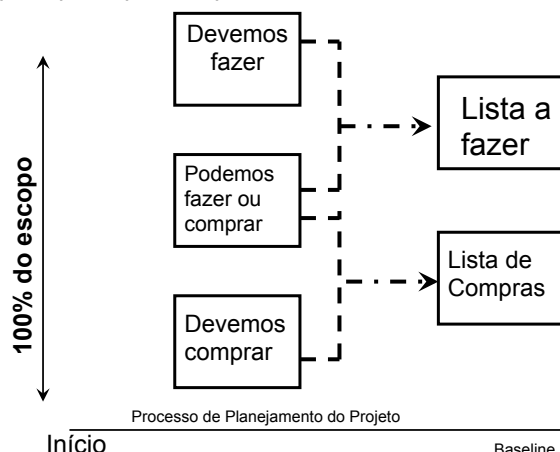
- Facilidade de integração com as operações de rotina;
- Utilização de capacidade ociosa;
- Necessidade de controle direto;
- Existência de fornecedores confiáveis;
- Uso de mão-de-obra disponível;
- Necessidade de absorção da tecnologia;
- Custo;
- Prazo;
- Necessidade de fornecimento especializado;
- Restrições do projeto;
- Capacidade da equipe.

APRESENTAÇÃO

38

Análise e Decisão de Fazer ou Comprar

O escopo do projeto está incompleto até que o gerente do projeto defina claramente quais componentes da EAP serão realizados pela empresa e quais terão que ser fornecidos externamente



PROPOSTAS PREPARADAS

39

Análise e Decisão de Fazer ou Comprar

1. A Alta Direção tende a ignorar a questão de fazer-ou-comprar;
2. As empresas perdem mais dinheiro fazendo coisas que deveriam ter sido compradas que comprar coisas que deveriam ter sido feitas em casa;
3. Milhões são perdidos anualmente fazendo coisas que poderiam ter sido adquiridas mais economicamente.

PROPOSTAS PREPARADAS

40

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

12.1.3.4 – Documentos de aquisição

Usados para solicitar propostas de fornecedores em potencial;

Licitação, oferta ou cotação são termos usados quando a decisão da escolha do fornecedor será baseada no preço;

O termo “proposta” é usado quando outros critérios serão considerados;

O comprador deve preparar os documentos de aquisição de forma a facilitar uma resposta exata e completa de cada fornecedor e para facilitar a avaliação das respostas.

PROPOSTAS PREPARADOR

41

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

12.1.3.5 – Critérios para seleção de fontes: usados para avaliar as propostas dos fornecedores

- 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 passado;
- Referências;
- Direitos de propriedade intelectual;
- Direitos de propriedade.

PROPOSTAS PREPARADOR

42

12.1 – Planejar as aquisições – Saídas

12.1.3.6 – Solicitações de mudanças

O processo de planejar as aquisições pode resultar em solicitações de mudanças:

No plano de gerenciamento do projeto;

Nos planos auxiliares;

Em outros componentes.

Ver: Controle integrado de mudanças (4.5)

PROPOSTAS PROPOSTAS

43

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4a. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- **12.2 – Conduzir as aquisições**
- **12.3 – Administrar as aquisições**
- **12.4 – Encerrar as aquisições**

PROPOSTAS PROPOSTAS

44

Gestão de Aquisições - Execução



ADAPTAÇÃO: PROPOSTA/2009

45

12.2 – Conduzir as aquisições

Processo de obtenção de respostas dos fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato;

A equipe receberá licitações ou propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores para realizar o trabalho;

É possível selecionar um único fornecedor (que assina um contrato padrão) ou estabelecer uma sequência de negociação classificando as propostas pelas pontuações da avaliação ponderada atribuídas a cada uma delas.

ADAPTAÇÃO: PROPOSTA/2009

46

Negociação

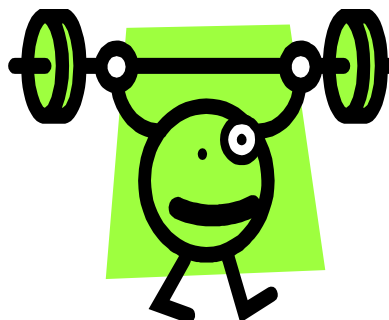
- Definir **objetivos mensuráveis** em **prazos pactuados**, com **remuneração justa**
- Resolver as **pendências**, **renegociar eventos**, **prazos**, **pagamentos** e **custos da operação**
- Dar a forma de cláusulas contratuais aos pontos **conflitantes** que ficam assentados em “acordos de cavalheiros”

PROPOSTAS PRELIMINARES

47

Negociação

“Nós não obtemos o que merecemos, mas o que negociamos”



PROPOSTAS PRELIMINARES

48

Negociação

Principais itens a serem negociados:

- Necessidades para a adequada administração do contrato, tendo em vista a interface com o gerenciamento do projeto.



PROPOSTAS PRESELECIONADAS

49

Negociação

Negociação do Contrato

Objetivos da Negociação

- Obter condições justas e razoáveis para todas as partes
- Desenvolver um bom relacionamento com o fornecedor



Vencer-vencer (“win-win”)

e não

vencer-perder (“win-lose”)!



ponto-chave

PROPOSTAS PRESELECIONADAS

50

Negociação

Táticas de Negociação

Ataques baseados em exemplos

“Se você não sabe detalhes da sua empresa, talvez você devesse sair do negócio!”

Insultos pessoais

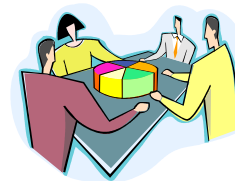
“Se não pode entender, não vou mais falar com você!”

Justo e razoável

“Sejamos justos, aceite minha oferta!”

Fim de prazo

“Tenho voo às 5:00. Vamos finalizar esta negociação!”



PROPOSTAS PROPOSTAS

51

Negociação

Táticas de Negociação

Postergar

“Vamos rever esses pontos na próxima semana!”

Retirada

Mostrar perda de interesse.

Cumpra-se (“Fait Accompli”)

“Esses termos e condições legais devem constar no contrato!”



PROPOSTAS PROPOSTAS

52

Negociação

Táticas de Negociação

Autoridade limitada

“Estou autorizado a aceitar apenas 3 meses!”

Mentir

Não dizer a verdade ou escondê-la.

Pessoa ausente

“Apenas minha gerente pode concordar com isto, e ela não está aqui. Porque não concordamos em fazer somente....!”



PROPOSTAS PRESELECIONADAS

53

Negociação



Negociação do Contrato (cont.)

Itens principais a negociar

- Responsabilidades
 - Autoridade
 - Leis aplicáveis
 - Abordagens de gerenciamento técnico e de negócio
 - Financiamento do contrato
 - Preço
-
- **ZOPA - zona de possível acordo**
 - **MACNA - melhor alternativa em caso de não acordo (plano B)**

PROPOSTAS PRESELECIONADAS

54

Negociação



O momento...

- Sorria
- Adote uma postura aberta
- Aproxime-se
- Mantenha um contato físico
- Mantenha um contato visual
- Concorde

APRESENTAÇÃO

55

Negociação



O que faz um negociador para crescer na carreira...

- Pautar-se sempre pela ética e honestidade
- Zelar pela imagem, profissionalismo e retidão
- Valorizar a si mesmo
- Buscar novos desafios
- Mudar hábitos e comportamentos
- Ajudar os outros
- Fazer amigos, associar-se a clubes, associações, etc
- Concentrar-se no que faz

APRESENTAÇÃO

56

Negociação



As 13 máximas em negociação

- Negociar é uma arte
- Estamos constantemente negociando
- Bons negociadores formam amigos
- Forme a sua equipe
- Bons negociadores formam vínculos
- Um bom negociador – decide
- O êxito da negociação depende da sua preparação
- Saiba ouvir mais do que falar
- Bons negociadores são bons observadores
- Cuidado com a rotina
- Nunca dar nada de graça (informação)
- Não ter medo de errar
- Contra fatos não há argumentos

FORMULAS PREPARADORAS

57

12.2 – Conduzir as aquisições

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 3. Critérios para seleção de fontes 4. Lista dos fornecedores qualificados 5. Propostas dos fornecedores 6. Documentos do projeto 7. Decisões de fazer ou comprar 8. Acordos de cooperação 9. Ativos de processos organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões com licitantes 2. Técnicas de avaliação de propostas 3. Estimativas independentes 4. Opinião especializada 5. Publicidade 6. Pesquisa na internet 7. Negociação das requisições 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecedores selecionados 2. Adjudicação do contrato de aquisição 3. Calendários dos recursos 4. Solicitações de mudança 5. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto 6. Atualizações dos documentos do projeto

FORMULAS PREPARADORAS

58

12.2 – Conduzir as aquisições - Entradas

12.2.1.1 – Plano de gerenciamento do projeto

- Saída de 4.2;
- Descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento da documentação até o encerramento do contrato (12.1.3.1)

12.2.1.2 – Documentos de aquisição

- Descritos em 12.1.3.4;

12.2.1.3 – Critérios para seleção de fontes

- Podem incluir informações sobre a competência, capacidades, datas de entrega, custo dos produtos, custo do ciclo de vida, conhecimentos técnicos e abordagem do contrato exigidos do fornecedor, conforme descrito em 12.1.3.5.

PROPOSTAS PRESELECIONADAS

59

12.2 – Conduzir as aquisições - Entradas

12.2.1.4 – Lista dos fornecedores qualificados

- Listagem dos fornecedores pré-selecionados de acordo com qualificações e experiência anterior, de forma que as aquisições sejam dirigidas somente aos fornecedores que possam ter bom desempenho nos contratos resultantes.

12.2.1.5 – Propostas dos fornecedores

- Preparadas em resposta a um pacote de documentos de aquisição, compõem o conjunto de informações básico que será usado por um grupo de avaliação para selecionar um ou mais licitantes (fornecedores) bem-sucedidos.

PROPOSTAS PRESELECIONADAS

60

12.2 – Conduzir as aquisições - Entradas

12.2.1.6 – Documentos do projeto

Registro dos riscos (ver 11.5.1.1);

Decisões contratuais relacionadas a riscos (ver 11.5.3.2).

12.2.1.7 – Decisões de fazer ou comprar

•Ver 12.1.3.3.

12.2.1.8 – Acordos de cooperação

•Sempre que houver um acordo deste tipo, os papéis do comprador e do fornecedor já terão sido decididos pela direção executiva;

•Em alguns casos, o fornecedor pode já estar trabalhando sob um contrato provisório financiado pelo comprador ou em conjunto pelas duas partes;

•Um contrato final deve ser firmado com base na declaração de trabalho preparada por comprador e fornecedor.

PROPOSTAS PREPARADAS

61

12.2 – Conduzir as aquisições - Entradas

12.2.1.9 – Ativos de processo organizacionais

•Listagem de fornecedores em potencial (previamente selecionados);

•Informações sobre experiências passadas relevantes com fornecedores (tanto positivas quanto negativas).

PROPOSTAS PREPARADAS

62

12.2 – Conduzir as aquisições – F's & T's

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 3. Critérios para seleção de fontes 4. Lista dos fornecedores qualificados 5. Propostas dos fornecedores 6. Documentos do projeto 7. Decisões de fazer ou comprar 8. Acordos de cooperação 9. Ativos de processos organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões com licitantes 2. Técnicas de avaliação de propostas 3. Estimativas independentes 4. Opinião especializada 5. Publicidade 6. Pesquisa na internet 7. Negociação das requisições 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecedores selecionados 2. Adjudicação do contrato de aquisição 3. Calendários dos recursos 4. Solicitações de mudança 5. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto 6. Atualizações dos documentos do projeto

PROPOSTAS PREPARADOR

63

12.2 – Conduzir as aquisições – F's & T's

12.2.2.1 – Reuniões com licitantes

- Acontecem envolvendo compradores e fornecedores antes da apresentação de uma licitação ou proposta;
- Garantem o entendimento claro por parte dos fornecedores dos requisitos técnicos e contratuais;
- Garantem que nenhum fornecedor receba informações privilegiadas;
- As respostas podem ser anexadas aos documentos de aquisição como emendas;
- Todos os fornecedores devem ter acesso a perguntas e respostas feitas por eles e pelos demais licitantes.

PROPOSTAS PREPARADOR

64

12.2 – Conduzir as aquisições – F's & T's

12.2.2.2 – Técnicas de avaliação de propostas

- Em aquisições complexas, onde a seleção de fontes será feita com base nas respostas dos fornecedores a critérios de ponderação previamente definidos, um processo formal de revisão da avaliação será definido pelas políticas de aquisição do comprador;
- O comitê de avaliação fará uma seleção para aprovação da administração antes da adjudicação.

12.2.2.3 – Estimativas independentes

- A organização compradora pode optar por preparar suas próprias estimativas (ou contratar um profissional externo) para servir como verificação para as respostas propostas (apontando, por exemplo, que a declaração de trabalho foi deficiente ou que algum fornecedor não entendeu corretamente as perguntas).

PROPOSTAS PREPARADAS

65

12.2 – Conduzir as aquisições – F's & T's

12.2.2.4 – Opinião especializada

- Pode ser usada na avaliação das propostas dos fornecedores;
- Pode ser realizada por uma equipe multidisciplinar de revisão com experiência em cada uma das áreas cobertas pelos documentos de aquisição e o contrato proposto;
- Pode incluir conhecimentos de disciplinas funcionais, como contratos, direito, finanças, contabilidade, engenharia, projeto, pesquisa, desenvolvimento, vendas e fabricação.

PROPOSTAS PREPARADAS

66

12.2 – Conduzir as aquisições – F's & T's

12.2.2.5 – Publicidade

- As listas de fornecedores em potencial podem ser expandidas com a colocação de anúncios em publicações de grande circulação, como jornais ou publicações comerciais especializadas;
- Algumas jurisdições governamentais exigem anúncios públicos de determinados itens de aquisição e a maioria delas exige anúncios públicos de contratos governamentais pendentes.

12.2.2.6 – Pesquisa na internet

- Embora vários itens comerciais de prateleira possam ser adquiridos a um preço fixo na internet, é preciso monitorar com atenção no caso de aquisições complexas ou de alto risco.

ATIVIDADES PROPOSTAS

67

12.2 – Conduzir as aquisições – F's & T's

12.2.2.7 – Negociações das aquisições

- Esclarecem a estrutura, requisitos e outros termos das compras de modo que seja possível obter um acordo mútuo antes de assinar o contrato;
- As disposições finais do contrato devem refletir todos os acordos obtidos (responsabilidades, autoridade para mudanças, legislação e termos aplicáveis, abordagens comerciais e técnicas de gerenciamento, direitos de propriedade, financiamento de contratos, soluções técnicas, cronograma geral, pagamentos e preços);
- O GP não pode ser o principal negociador nas aquisições, mas ele e outros membros da equipe devem estar presentes nas reuniões para dar suporte às questões relativas e esclarecer sobre requisitos técnicos, de qualidade e de gerenciamento do projeto.

ATIVIDADES PROPOSTAS

68

12.2 – Conduzir as aquisições – Saídas

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 3. Critérios para seleção de fontes 4. Lista dos fornecedores qualificados 5. Propostas dos fornecedores 6. Documentos do projeto 7. Decisões de fazer ou comprar 8. Acordos de cooperação 9. Ativos de processos organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões com licitantes 2. Técnicas de avaliação de propostas 3. Estimativas independentes 4. Opinião especializada 5. Publicidade 6. Pesquisa na internet 7. Negociação das requisições 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecedores selecionados 2. Adjudicação do contrato de aquisição 3. Calendários dos recursos 4. Solicitações de mudança 5. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto 6. Atualizações dos documentos do projeto

PROPOSTAS PREPARADAS

69

12.2 – Conduzir as aquisições – Saídas

12.2.3.1 – Fornecedores selecionados

- Aqueles que foram julgados como estando em uma faixa competitiva de acordo com a avaliação da proposta ou da licitação e que negociaram uma minuta de contrato que se tornará o contrato real quando for feita a adjudicação;
- A aprovação final de todas as aquisições complexas (de alto valor e alto risco) em geral exige a aprovação da alta administração antes da adjudicação.

PROPOSTAS PREPARADAS

70

12.2 – Conduzir as aquisições – Saídas

12.2.3.2 – Adjudicação do contrato de aquisição

- O contrato (na forma de um simples pedido de compra ou de um documento complexo) é concedido para cada fornecedor selecionado;
- O contrato é um documento legal que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a entregar os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a remunerar o fornecedor;
- O contrato é uma relação legal sujeita a ações corretivas nos tribunais;

APRESENTAÇÃO

71

12.2 – Conduzir as aquisições – Saídas

12.2.3.2 – Adjudicação do contrato de aquisição

- O contrato pode conter (entre outros):
 - Declaração do trabalho ou entregas;
 - Linha de base do cronograma;
 - Relatórios e período de desempenho;
 - Papéis e responsabilidades;
 - Local de desempenho do fornecedor;
 - Definição de preços;
 - Suporte ao produto;
 - Limitação de responsabilidade;
 - Remuneração e retenções;
 - Penalidades e incentivos;
 - Seguros;
 - Aprovações de sub-contratadas subordinadas;
 - Tratamento de solicitações de mudança;
 - Mecanismos de rescisão e de resolução alternativa de disputas.

APRESENTAÇÃO

72

Declaração do trabalho

Statement of Work (SOW)

Especificação ou Descrição do item a ser comprado em detalhe, tal que, os potenciais fornecedores possam avaliar se são capazes de fornecê-lo

Ex.: memorial descritivo ou o objeto de uma licitação

ATIVIDADES PRESENCIAIS

73

Declaração do trabalho

A “**statement of work**” (SOW) é uma descrição narrativa do trabalho requerido para o projeto.

Expectativas claramente documentadas e aceitas começam com a elaboração de uma SOW. Ela lista os objetivos, restrições e critérios de sucesso do projeto, definindo assim “**As regras do jogo**”

A SOW fornece uma base documental para tomada de decisões futuras do projeto e para confirmar e desenvolver um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas.

ATIVIDADES PRESENCIAIS

74

SOW : conteúdo mínimo

O conteúdo mínimo da SOW:

- 1) Objetivo
- 2) Declaração de Escopo
- 3) Decomposição das entregas
- 4) Partes interessadas

APRESENTAÇÃO

75

CSOW -> Contract Statement of Work

Numa negociação comercial é comum encontrarmos dois tipos de SOW: aquele usado na proposta e o documento de contrato (CSOW)

A base do contrato (CSOW) é a SOW da proposta acrescido de:

- Cláusulas de propriedade intelectual
- Termos e condições gerais
- Cláusulas de confidencialidade e não divulgação
- Responsabilidade das partes, multas , penalidades
- Qualificação das partes
- Limitações de responsabilidade
- Foro

APRESENTAÇÃO

76

Interpretação errada do SOW = perda de dinheiro

- A SOW afirma que sua empresa irá conduzir um **mínimo** de quinze testes para determinar as propriedades de uma nova substância.
- Para ter uma margem de segurança, sua empresa faz um orçamento prevendo a execução de 20 testes.
- Ao final do décimo quinto teste, o cliente afirma que os resultados não são conclusivos e que uma nova bateria de quinze testes deve ser executada.
- O estouro de orçamento é de \$40,000.

Exemplo 1



PROFESSOR ROBERTO VIANA

77

Interpretação errada do SOW = perda de dinheiro

A Marinha concede a sua empresa um contrato onde a **SOW** afirma que o protótipo deve ser testado na “**Água**”

Sua empresa executa o teste do protótipo em uma piscina.

Infelizmente, a definição de **água** da Marinha é o **Oceano Atlântico**.

Custa a sua empresa \$1 milhão para transportar todos seus engenheiros e equipamentos de testes ao **Oceano Atlântico**.



PROFESSOR ROBERTO VIANA

78

Interpretação errada do SOW = perda de dinheiro

Sua empresa ganha um contrato cuja SOW afirma que as mercadorias devem ser transportadas pelo país usando containers “arejados”

Sua equipe seleciona um container que é aberto na parte superior, assim o ar pode circular. Durante o transporte o trem passa por uma área de chuvas torrenciais, e as mercadorias são estragadas. O cliente afirma que queria containers “arejados” por baixo.

Uma disputa judicial está atualmente decidindo quem deve ser culpado pela má interpretação da palavra “arejado”.



PROPOSTAS PRELIMINARES

79

Causas comuns da má interpretação do SOW

Misturar tarefas, especificações, aprovações, e instruções especiais

Uso de linguagem imprecisa (“Aproximadamente,” “cerca de”, “ETC”)

Falta de padrão, estrutura e ordem cronológica.

Falta de padronização no tamanho das tarefas

Falta de padronização em como descrever detalhes do trabalho a ser realizado

Falha na solicitação de revisão por terceiros

PROPOSTAS PRELIMINARES

80

Manuais sobre SOW

Várias organizações hoje em dia estão desenvolvendo seu próprio manual a respeito da elaboração de SOW. Estes trechos foram adaptados do "NASA Sow Handbook NHB5600.2":



O gerente de projeto ou sua equipe devem **revisar os documentos que autorizam o projeto e definir seus objetivos**, e também revisar contratos e estudos que levaram ao atual nível de desenvolvimento.

O gerente de projeto deve **estabelecer um time de preparação do SOW** consistindo de especialistas nas áreas técnicas envolvidas.

O gerente de projeto **deve atribuir tarefas aos membros do time para identificar especificações a serem seguidas**, critérios de projeto e outros requerimentos que devem ser incluídos no SOW e cuidar para que cada um **deles tenha um responsável designado para preparação**.

O gerente de projeto deve preparar um **checklist detalhado mostrando quais itens são mandatórios e quais itens são opcionais** e a maneira com que se aplicam ao corpo ou a um dos apêndices do SOW

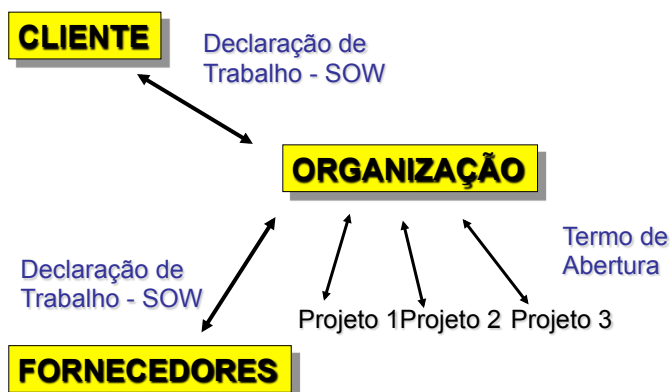
O gerente de projeto deve **ênfatizar o uso de peças homologadas, projetos de sub-sistemas padrões, partes de equipamentos já desenvolvidas e padronizadas**, e tornar essas e outras informações técnicas disponíveis aos engenheiros projetistas para prevenir o desvio das melhores práticas de projeto.

Estimativas de Custos (Recursos humanos, materiais, software) desenvolvida pelos especialistas em custos devem ser revisadas por todos os contribuidores do SOW. Essas revisões irão permitir considerações de custo/benefício na necessidade de inclusão de requerimentos que não estão diretamente relacionados aos objetivos técnicos

APRESENTAÇÃO PRELIMINAR

81

Declaração do trabalho



APRESENTAÇÃO PRELIMINAR

82

Alguns Termos e Condições em Contratos



Aceitação (“Acceptance”)

Qual o processo de aceitação formal do trabalho ou serviço?

Agente (“Agent”)

Quem está autorizado a representar cada parte?

Ruptura (“Breach”)

O que fazer quando parte do trabalho não for executada?

Direitos Autorais (“Copyright”)

A quem pertencem os resultados tangíveis do trabalho?

Inspeção (“Inspection”)

Alguém tem o direito de inspecionar o trabalho durante a execução do projeto?

PROPOSTAS CONFIDENCIAIS

83

Alguns Termos e Condições em Contratos



Forma de Pagamento (“Invoicing”)

Quais mecanismos ou documentos auxiliares são necessários?

Carta de intenções (“Letter of Intent”)

Embora sem validade legal, formaliza que o cliente pretende contratar o fornecedor.

Retenção (“Retainage”)

Parte de cada pagamento retida, paga integralmente somente quando o trabalho for concluído. Ajuda a garantir a conclusão do trabalho.

Término (“Termination”)

Quando é necessário interromper o trabalho antes que ele seja concluído,

Desistência (“Waiver”)

Desistir dos direitos garantidos pelo contrato, conscientemente ou não.

PROPOSTAS CONFIDENCIAIS

84

12.2 – Conduzir as aquisições – Saídas

12.2.3.3 – Calendários dos recursos

- Quantidade e disponibilidade dos recursos contratados e datas em que cada recurso específico pode estar ativo ou inativo.

12.2.3.4 – Solicitações de mudança

- Ver “Realizar o controle integrado de mudanças” – 4.5.

12.2.3.5 – Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

- Linhas de base de custo, escopo e cronograma;
- Plano de gerenciamento das aquisições.

PROJETOS DE PROJETOS

85

12.2 – Conduzir as aquisições – Saídas

12.2.3.6 – Atualizações nos documentos do projeto

- Documentos dos requisitos;
- Matriz de rastreabilidade dos requisitos;
- Registro dos riscos.

PROJETOS DE PROJETOS

86

Gerenciamento de Contratos – Boas Práticas 1/2

Ler e analisar o contrato

Desenvolver um plano para administração do contrato, indicando um gestor de contratos para assegurar que a organização entregue aquilo a que se propôs;

Realizar reunião inicial (kick-off), antes da execução dos trabalhos;

Controlar mudanças e manter cópias atualizadas do contrato;

Observar e respeitar os termos e condições do contrato;

Resolver reclamações e disputas prontamente, utilizando negociação e arbitragem para resolver disputas;

APRESENTAÇÃO

87

Gerenciamento de Contratos – Boas Práticas 2/2

Medir, acompanhar e controlar o desempenho, elaborando relatórios de progresso;

Administrar o processo de faturamento e de pagamento;

Fazer o acompanhamento de todas as ações corretivas;

Distribuir cópia ou extrato do contrato para as principais partes interessadas;

Documentar as comunicações relevantes;

Preparar atas de reuniões;

Documentar as lições aprendidas e promover a sua difusão na empresa.

APRESENTAÇÃO

88

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4a. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- 12.2 – Conduzir as aquisições
- **12.3 – Administrar as aquisições**
- 12.4 – Encerrar as aquisições

PROPOSTAS PROPOSTAS

89

Gestão de Aquisições – Monitoramento e Controle



PROPOSTAS PROPOSTAS

90

12.3 – Administrar as aquisições

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos de aquisições 2. Plano de gerenciamento do projeto 3. Contrato 4. Relatórios de desempenho 5. Solicitações de mudança aprovadas 6. Informações sobre o desempenho do trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de controle de mudanças no contrato 2. Análise de desempenho das aquisições 3. Inspeções e auditorias 4. Relatórios de desempenho 5. Sistema de pagamentos 6. Administração de reivindicações 7. Sistema de gerenciamento de registros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentação da aquisição 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais 3. Solicitações de mudança 4. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

91

12.3 – Administrar as Aquisições

Objetivos:

Garantir que o desempenho do fornecedor atende aos requisitos contratuais e que o comprador atua de acordo com os termos do contrato.

Eventualmente administrar possíveis alterações e correções quando necessário

A natureza legal da relação contratual torna imperativo que a equipe de gerenciamento de projetos esteja profundamente a par das implicações legais das ações tomadas durante a administração de qualquer contrato.



PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

92

12.3 – Administrar as Aquisições

Inclui atividades que envolvem diversos processos de gerenciamento de projetos, tais como:

- Orientar e gerenciar a execução do projeto
- Reportar o desempenho
- Realizar controle da qualidade
- Fazer o controle integrado de mudanças
- Monitorar e controlar riscos
- Fazer o gerenciamento financeiro
- Auditar faturas e fazer controle de pagamentos



PROJETO DE AVALIAÇÃO

93

12.3 – Administrar as Aquisições

Comentário:

Muitas vezes, em organizações maiores e em função das considerações legais, a administração do contrato é tratada como uma função administrativa separada da organização do projeto.

A administração do projeto pode ser feita por um administrador de contratos (ou gerente de contrato) em uma estrutura centralizada de gerenciamento de contratos, ou através da alocação de um administrador para o projeto

Neste caso, esta pessoa seria a única pessoa com autoridade para fazer mudanças no contrato.

A relação entre o gerente de projeto e o administrador de contrato pode ocasionar conflitos.



PROJETO DE AVALIAÇÃO

94

12.3 – Administrar as Aquisições

Lembrete:

A forma de administração pode ser influenciada em função do tipo de contrato

Custos reembolsáveis

Verificar se todos os custos são aplicáveis ao projeto, para evitar cobrança indevida.

Auditar cada fatura.

Reestimar os custos do projeto.

Tempo e material (T&M)

Fornecer diretrizes constantemente ao fornecedor.

Certificar-se de que a quantidade de horas e materiais gastos é razoável.

Verificar se é possível (ou faz sentido) alterar para outro tipo de contrato.

Contratos de preço fixo ou preço global

Controlar escopo (problema de entendimento e possíveis reduções) e qualidade.

Controlar os pagamentos em função das entregas.

Checar se houve cobranças de preços acima do esperado ou do mercado.

PROJETO DE AQUIZIÇÃO

95

12.3 – Administrar as Aquisições

Lembrete:

As maiores habilidades de um gerente de projeto durante a administração de contrato são: comunicação, negociação e a resolução de conflitos.

O controle de mudanças geralmente é o ponto mais crítico na administração de contrato, e pode gerar conflitos entre comprador e fornecedor.

Nem sempre as mudanças favorecem da mesma forma ambas as partes.

Os conflitos podem também surgir em função de interpretações distintas entre as partes.

Muitas vezes é necessário o auxílio de um departamento jurídico para resolução de questões que envolvam interpretação de cláusulas contratuais.

De qualquer forma, deve-se considerar que o contrato é o documento mais importante e que desta forma, deve prevalecer sobre quaisquer outros documentos.

PROJETO DE AQUIZIÇÃO

96

12.3 – Administrar as aquisições - Entradas

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos de aquisições 2. Plano de gerenciamento do projeto 3. Contrato 4. Relatórios de desempenho 5. Solicitações de mudança aprovadas 6. Informações sobre o desempenho do trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de controle de mudanças no contrato 2. Análise de desempenho das aquisições 3. Inspeções e auditorias 4. Relatórios de desempenho 5. Sistema de pagamentos 6. Administração de reivindicações 7. Sistema de gerenciamento de registros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentação da aquisição 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais 3. Solicitações de mudança 4. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

97

12.3 – Administrar as Aquisições

12.3.1 Entradas:

Documentos de aquisição

Inclui documentos sobre o processo de aquisição: RFI, RFQ, RFP, etc...

Saída do processo "12.1 – Planejar as aquisições"

Plano de gerenciamento do projeto

Inclui o plano de gerenciamento das aquisições

Saída do processo "4.2 – Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto"

Contrato

Saída do processo "12.2 – Realizar as aquisições"

Relatórios de desempenho

Saída do processo "10.5 – Reportar o desempenho"

Solicitações de mudança aprovadas

Podem incluir modificações nos termos e condições do contrato

Informações sobre o desempenho do trabalho

Quais custos foram incorridos ou lançados

Quais entregas foram terminadas e quais não foram

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

98

12.3 – Administrar as Aquisições

12.3.2 Ferramentas e Técnicas:

Sistema de controle de mudanças no contrato

Define o processo pelo qual o contrato pode ser modificado, incluindo os níveis de aprovação.

Análise de desempenho das aquisições

Objetivo é verificar se o fornecedor tem capacidade de realizar o trabalho contratado.

Verificar a necessidade de aplicação de ações corretivas ou preventivas.

Inspeções e auditorias

Verifica se as entregas estão de acordo com os requisitos do contrato, bem como qualidade, custos, etc...

Relatórios de desempenho

Fornece o grau de eficácia com que o fornecedor está atendendo aos objetivos contratuais.

Sistema de pagamentos

Controle dos pagamentos, em função dos termos contratuais.

ADMINISTRAÇÃO DE AQUISIÇÕES

99

Análise de desempenho do fornecedor



100

Análise de desempenho do fornecedor

ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES:

- ✓ Pontuação de Sistema da Qualidade - SQ;
- ✓ Pontuação relativa à Pontualidade de Entrega - PO;
- ✓ Pontuação relativa ao Histórico de Fornecimento - HF;
- ✓ Pontuação relativa à Reclamações de Usuários - RU.

$$IAF = (0,30 \text{ SQ} + 0,10 \text{ PO} + 0,40 \text{ HF} + 0,20 \text{ RU}) \times 100$$

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

101

Análise de desempenho do fornecedor

SQ - SISTEMA DA QUALIDADE

- ✓ Critérios de Pontuação (Notas);
 - ✗ 0 - Nenhum requisitos de sistema da qualidade
 - ✗ 2,5 - Auto-avaliação aprovada do sistema da qualidade
 - ✗ 5,0 - Avaliação empresarial aprovada
 - ✗ 10 - Sistema da qualidade certificado
- ✓ Resposta às ações corretivas: pode demeritar em um nível caso não seja pontual ou eficaz.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

102

Análise de desempenho do fornecedor

PO – Pontualidade de entrega

% de entregas em atraso	Nota
0	10
> 0 e < 30%	5
=> 30%	0

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

103

Análise de desempenho do fornecedor

HF – Histórico de fornecimento

$$HF = \frac{\text{Entregas sem NC}}{\text{Entregas}} \times 10$$

RU – Reclamações de usuários

Quantidade de reclamações	Nota
Nenhuma	10
Uma ou mais	0

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

104

12.3 – Administrar as Aquisições

12.3.2 Ferramentas e Técnicas:

Administração de reivindicações

Reivindicações estão relacionadas a questões onde o comprador e fornecedor não chegam a um consenso sobre mudanças.

Necessidade de utilização de técnicas de gerenciamento de conflitos

Resoluções podem envolver arbitragem ou processo judicial, de acordo com os procedimentos definidos no contrato.

Sistema de gerenciamento de registros

Usado para gerenciar os registros e a documentação do contrato.

Por exemplo, pode ser importante registrar toda a comunicação relacionado ao projeto: correspondências, e-mail, fax.

Pode ser útil para resolução de situações mesmo após a conclusão do projeto.

Por exemplo, em disputas judiciais.

ADMINISTRAÇÃO DE AQUISIÇÕES

105

12.3 – Administrar as Aquisições

12.3.3 Saídas:

Documentação do contrato

Além do próprio contrato, pode incluir também:

Cronogramas de apoio

Documentos financeiros

Notas fiscais e faturas associadas

Solicitações de mudanças

Tanto por parte do comprador quando do fornecedor

ADMINISTRAÇÃO DE AQUISIÇÕES

106

12.3 – Administrar as Aquisições

12.3.3 Saídas:

Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Correspondência

Registro de toda comunicação relacionada ao contrato

Por exemplo, em função de desempenho insatisfatório

Registros e documentações relativos a itens do contrato

Estas informações podem ser usadas em caso de disputa legal entre comprador e fornecedor

Cronogramas e solicitações de pagamentos

Quando usado um sistema de pagamento externo

Documentação de avaliação de desempenho do fornecedor

Documenta a capacidade do fornecedor em realizar o trabalho

Utilizado para análise em caso de futuras novas aquisições deste fornecedor

Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

Plano de gerenciamento de aquisições

Linha de base do cronograma

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

107

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4a. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- 12.2 – Conduzir as aquisições
- 12.3 – Administrar as aquisições
- 12.4 – Encerrar as aquisições

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

108

Gestão de Aquisições – Encerramento



PROPOSTAS PROPOSTAS

109

12.4 – Encerrar as aquisições

- Processo de finalização de cada aquisição do projeto;
- Envolve verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis, serve de apoio ao processo de encerramento do projeto ou da fase;
- Envolve atividades administrativas como finalização das reivindicações em aberto, atualização dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento destas informações para o futuro;
- Aborda cada contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto;
- Reivindicações não resolvidas podem estar sujeitas a um processo judicial após o encerramento;

PROPOSTAS PROPOSTAS

110

12.4 – Encerrar as aquisições

- Os termos e condições do contrato podem recomendar procedimentos específicos para o seu encerramento;
- O cancelamento de um contrato é um caso especial de encerramento que pode resultar de um acordo mútuo entre as partes, do inadimplemento de uma das partes ou por conveniência do comprador (se estiver estabelecido no contrato);
- O comprador pode ter que ressarcir o fornecedor pelas preparações ou por qualquer trabalho concluído e aceito, relacionado à parte cancelada do contrato;
- No caso de cancelamento, os direitos e responsabilidades das partes devem estar contidos na cláusula de rescisão.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

111

12.4 – Encerrar as aquisições

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorias de aquisições 2. Acordos negociados 3. Sistema de gerenciamento de registros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisições encerradas 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

112

12.4 – Encerrar as aquisições - Entradas

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorias de aquisições 2. Acordos negociados 3. Sistema de gerenciamento de registros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisições encerradas 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Atividade 12.4.1.1

113

12.4 – Encerrar as aquisições - Entradas

12.4.1.1 – Plano de gerenciamento do projeto

Saída de 4.2;

12.4.1.2 – Documentos de aquisição

Todos os documentos de aquisição são coletados, indexados e arquivados;

As informações sobre o cronograma do contrato, escopo, qualidade e desempenho de custos, bem como toda a documentação das mudanças do contrato, registros de pagamento e resultados de inspeção são catalogados;

Estas informações podem ser usadas como lições aprendidas ou base para avaliar fornecedores em contratações futuras.

Atividade 12.4.1.2

114

12.4 – Encerrar as aquisições – F's & T's

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorias de aquisições 2. Acordos negociados 3. Sistema de gerenciamento de registros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisições encerradas 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

115

12.4 – Encerrar as aquisições – F's & T's

12.4.2.1 – Auditorias de aquisições

Avaliações estruturadas do processo de aquisições, desde o processo de planejamento das aquisições (12.1) até o de administração das aquisições (12.3);

O objetivo das auditorias é apontar êxitos e fracassos que possam ser identificados na preparação ou na administração de outros contratos de aquisição.

12.4.2.2 – Acordos negociados

Em toda relação de aquisição, o objetivo principal é o acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes por meio de negociação;

Formas de resolução alternativa: mediação, arbitragem e justiça.

PROPOSTAS ORGANIZACIONAIS

116

12.4 – Encerrar as aquisições – F's & T's

12.4.2.3 – Sistema de gerenciamento de registros

Descrito em 12.3.2.7.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

117

12.4 – Encerrar as aquisições – Saídas

Entradas	Ferramentas/Técnicas	Saídas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorias de aquisições 2. Acordos negociados 3. Sistema de gerenciamento de registros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisições encerradas 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

118

12.4 – Encerrar as aquisições – Saídas

12.4.3.1 – Aquisições encerradas

O comprador, em geral por meio do administrador de aquisições autorizado, envia ao fornecedor um aviso formal de que o contrato foi concluído;

Os requisitos de encerramento formal das aquisições são definidos nos termos e condições do contrato e são incluídos no plano de gerenciamento das aquisições.

12.4.3.2 – Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Arquivo de aquisições;

Aceitação da entrega;

Documentação de lições aprendidas.

APRESENTAÇÃO

119

12.4 Encerrar Aquisições “Melhores Práticas”

- histórico de fornecimento é um instrumento muito importante para novas contratações. Facilita para identificar quais fornecedores estão alinhados com os objetivos da empresa e pode-se usar os valores anteriores para orçamento
- histórico deve ser mantido em banco de dados, para fácil indexação e busca, e com toda documentação estruturada, para auditorias futuras. Em alguns casos, devido a responsabilidade civil ou por garantia, os dados da contratação precisam ser resgatados
- atestado técnico deve ser fornecido junto com o aceite final, pois evita-se de posteriormente ser liberado um atestado com informações incorretas ou incompletas

APRESENTAÇÃO

120

Agenda

- Introdução
- Informações importantes sobre a 4a. edição do PMBOK
- 12.1 – Planejar as aquisições
- 12.2 – Conduzir as aquisições
- 12.3 – Administrar as aquisições
- 12.4 – Encerrar as aquisições

PROFESSOR RESPONSÁVEL

121

OBRIGADO!

Moisés Luna, PMP
moisesluna@gmail.com

PROFESSOR RESPONSÁVEL

122