

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).

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.).

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 contrato. 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 esses 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 cumprem 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): Inspecionar 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 aprova-

das 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 pos-

sam 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 te-

rem 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 venham 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 oportuni-

dade 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.