

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 às 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.

Contudo, há situações que uma coisa ou outra são factíveis 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.