



PUC Minas
Virtual

Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de Aquisições em Projetos

SÍNTESE DA DISCIPLINA

Analia Irigoyen

Sumário

| | |
|---|--------------|
| 1. 1. Unidade 1 - Introdução e Processo de Gerenciamento de Aquisições..... | 3 |
| 1.1 Introdução (Conceituação e contextualização) | 3 |
| 1.2 As três fases: pré-contratação, contratação e pós-contratação..... | 3 |
| 1.3 Os Processos de Aquisições no PMBOK® | 4 |
| 1.4 As partes interessadas (stakeholders) no gerenciamento das aquisições | 5 |
| 2. Unidade 2 – Planejamento das Aquisições nos projetos e o Instrumento Contratual..... | 6 |
| 2.1 Planejamento das Aquisições nos Projetos | 7 |
| 2.1.1.1 A importância do planejamento | 8 |
| 2.1.1.1 Informações necessárias | 8 |
| 2.1.1.2 Como planejar as aquisições | 9 |
| 2.1.1.3 O Plano das Aquisições | 9 |
| 2.1.1.4 Processo de Planejar as Aquisições no PMBOK® | 10 |
| 2.2 Instrumento Contratual | 10 |
| 2.2.1.1 As formas de contrato | 11 |
| 2.2.1.2 Os tipos de contrato do PMBOK® e riscos associados..... | 11 |
| 2.2.1.3 Cláusulas e condições®..... | 11 |
| 3. Unidade 3 – A condução das aquisições e a Administração e Controle das Aquisições | Erro! |
| Indicador não definido. | |
| 3.1 Condução das Aquisições | 12 |
| 3.1.1.1 A obtenção de propostas | 12 |
| 3.1.1.2 Aplicação dos critérios de avaliação | 13 |
| 3.1.1.3 A negociação..... | 13 |
| 3.1.1.4 Processos de Conduzir as Aquisições no PMBOK® | 13 |
| 3.2 Processos de Administração e Controle das Aquisições | 14 |
| 3.2.1.1 Políticas para administração das aquisições | 15 |
| 3.2.1.2 O processo | 15 |
| 3.2.1.3 Avaliações gerenciais..... | 15 |
| 3.2.1.4 Administração de reivindicações (claims) | 15 |
| 3.2.1.5 Processos de Administrar as Aquisições no PMBOK® | 16 |
| 2. Unidade 4 – O Encerramento das Aquisições..... | 16 |
| 2.1 O processo de encerramento das aquisições | 17 |
| 2.2 Processos de Encerrar as Aquisições no PMBOK® | 17 |

1. Unidade 1 - Introdução e Processo de Gerenciamento de Aquisições

1.1 Introdução (Conceituação e contextualização)

Vivendo em um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e focado em inovação, por muitas vezes, para sobreviver, vencer um concorrente ou ganhar novos mercados, as empresas se veem em uma situação onde precisam desenvolver novos projetos e/ou produtos com prazos desafiadores e não têm a capacidade produtiva ou os skills (conhecimentos) necessários para desenvolvê-los internamente.

Neste sentido, cada vez mais empresas especialistas estão sendo contratadas para ajudar as organizações a alcançar metas estratégicas, com menor custo e maior valor agregado, como podemos ver segundo os acontecimentos listados abaixo:

- A terceirização de tecnologia, por exemplo, somente na empresa pública, acontece em mais de 50% de soluções de TI;
- A terceirização de escritórios (coworking) aumentou em 15% no Brasil em 2016; e
- O aumento de venda de soluções para grandes e pequenas empresas como SAP, Dell e IBM

As contratações estão cada vez mais comuns nos projetos, por isso, nós gerentes, temos que nos preparar para que o cenário de boas relações comerciais esteja sempre presente. Para que isso seja possível, é necessário revisitar as boas práticas de gestão de aquisições que são definidas por diversos autores e pelo PMBOK®, um conjunto de processos (entradas e saídas) e técnicas distribuídas nas diversas fases de um projeto (planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento). Como o PMBOK® reflete essencialmente a visão do Cliente (quem contrata), trago aqui também a visão do Fornecedor (quem é contratado) proposta por Carlos Magno no seu livro Gerenciamento de Aquisições em Projetos. Trago uma visão crítica dos dois lados (visão fornecedor e cliente) nas fases do processo de aquisição definidas e exemplificadas no PMBOK®, que ocorre ao longo da execução de um projeto, uma, ou diversas vezes.

Em cada uma das seções a seguir, as fases, processos, entradas, saídas e técnicas serão exploradas sempre com o objetivo de garantir a relação ganha a ganha das contratações.

1.2 As três fases: pré-contratação, contratação e pós-contratação

As três fases (pré-contratação, contratação e pós-contratação) de uma aquisição são essenciais para que seja possível estabelecer e definir um processo que garanta que as aquisições realizadas ao longo de um projeto sejam planejadas e executadas conforme as boas práticas do mercado e do PMBOK®.

Nos processos da área de conhecimento Gerenciamento de Aquisições PMBOK® correspondentes a pré-contratação, veremos desde quando e como tomar a decisão de contratar (nem sempre é o melhor negócio) e como planejar as aquisições quando elas ocorrerem, principalmente o escopo.

Nos processos da área de conhecimento Gerenciamento de Aquisições do PMBOK® correspondentes a fase de contratação, veremos os processos e as atividades necessárias para escolher o melhor fornecedor, negociar e estabelecer um contrato.

Nos processos da área de conhecimento Gerenciamento de Aquisições PMBOK® correspondentes a fase de pós-contratação vamos aprender em detalhes mecanismos e ferramentas para assegurar que o contrato seja cumprido para que ao final haja o encerramento administrativo.

A figura abaixo representa o de-para das fases e dos processos do PMBOK®, que a partir da Unidade 2 serão explorados um a um.



Mais detalhadamente os principais objetivos das três fases são:

- **Pré-Contratação (Visão Fornecedor):** Esta fase, na visão do fornecedor, é a pré-venda, onde a necessidade do cliente fica conhecida por uma RFP (Request for Proposal) ou RFI (Request for Information). É neste momento que o fornecedor faz uma análise crítica se consegue atender o cliente de acordo com as restrições existentes, tais como: prazo, custo e qualidade. O fornecedor está identificando os potenciais clientes e oportunidades de negócio analisando, qual delas lhe trará o melhor custo x benefício.
- **Pré-Contratação (Visão Cliente):** Esta fase, na visão do cliente, é um momento onde ele define bem o escopo do que vai ser contratado e/ou comprado. Quanto mais detalhado o escopo menor é o risco. É importante, sempre que necessário, que sejam contratados especialistas ou analisar muito bem o mercado com o objetivo de: garantir que existam fornecedores para o escopo do que se quer contratar e o valor de orçamento disponível. Para isso, a RFI ou RFQ devem ser usadas para garantir que realmente exista a opção de contratar no escopo, prazo, orçamento e tipo de contrato desejado pelo contratante. Além disso, bons critérios de seleção de fornecedores e de aceitação de produtos e/ou serviços devem ser definidos.
- **Contratação:** Nesta fase quem contrata está preocupado em verificar a capacidade do fornecedor e garantir a compatibilidade entre a proposta enviada pelos potenciais fornecedores e o contrato que será estabelecido entre as partes. Muitas vezes especialistas jurídicos e técnicos precisam ser en-

volvidos nesta revisão. As negociações são fundamentais para estabelecer uma relação ganha-ganha entre contratante e contratado.

- **Pós-Contratação:** Após o estabelecimento do contrato, o contratante precisa se preocupar em garantir que o que foi acordado está sendo cumprido, para que isto seja possível, devem existir boas ferramentas de gestão de contratos. Esta fase tem com o objetivo principal administrar e encerrar as aquisições de forma a garantir a correta entrega dos produtos e/ou serviços acordados, a administração de reclamações e mudanças e o encerramento adequado. As lições aprendidas devem ser registradas para que o processo possa evoluir e melhorar e, conseqüentemente ocorrer a contratação de fornecedores capazes de entregar produtos e serviços cada vez melhores.

1.3 O Processo de Aquisições no PMBOK®

Segundo o PMBOK®, a área de Gerenciamento de Aquisições abrange os processos necessários para o gerenciamento de contratos e controles de mudanças com o objetivo de desenvolver ou administrar contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

A área de conhecimento de Gerenciamento de Aquisições no PMBOK® é composta de:

- **Planejar o Gerenciamento de Aquisições:** é um processo do grupo de processos de Planejamento que tem como objetivo principal descrever as principais entradas, saídas, ferramentas e técnicas para documentar as decisões de compra do projeto, especificar como serão conduzidas e encerradas as aquisições e a identificação de potenciais fornecedores.
- **Conduzir as Aquisições:** é um processo do grupo de processos de Execução que tem como objetivo principal descrever as principais entradas, saídas, ferramentas e técnicas para avaliar as propostas, selecionar o melhor fornecedor e assinar um contrato.
- **Administrar as Aquisições:** é um processo do grupo de processos de Monitoramento e Controle que tem como objetivo descrever as principais entradas, saídas, ferramentas e técnicas para conduzir a execução das aquisições contratadas, monitorar o desempenho do contrato e realizar mudanças e alterações necessárias nos contratos.
- **Encerrar as Aquisições:** é um processo que pertence ao grupo de processos de encerramento e tem como objetivo finalizar administrativamente cada uma das aquisições do projeto, registrando lições aprendidas para que exista a melhoria contínua do processo de aquisições.

1.4 As partes interessadas (stakeholders) no gerenciamento das aquisições

Existem várias partes interessadas e estruturas possíveis para conduzir o processo de gerenciamento de aquisições. Dentre as estruturas possíveis existem duas mais comuns:

- **Centralizada** – Existe um Departamento de Aquisições responsável pelo ciclo de vida do processo de contratação de um serviço e ou produto. Neste caso, existe um Gerente de Aquisições responsável por contratações de mais de um projeto. Existem algumas vantagens com relação a esta estrutura, são elas: existe um alto nível de especialização técnica e jurídica sobre os contratos; existe um processo padrão e a busca da melhoria contínua, lições aprendidas voltam para o departamento e são aproveitadas para o próximo contrato. Da mesma forma podemos ressaltar algumas desvantagens, tais como: existe um desconhecimento natural do escopo da aquisição (já que não fazem

parte do projeto), as negociações sobre o contrato normalmente envolvem somente preço e critérios técnicos de seleção de fornecedores muitas vezes são esquecidos. É possível, claro, minimizar estas desvantagens incluindo a revisão técnica das propostas e contratos de um especialista do projeto. Além de ser possível a participação de um técnico especialista durante as negociações.

- Descentralizada – Existe um Gerente de Aquisições subordinado ao Gerente de Projeto, ou seja, é um membro da equipe do projeto. Existem algumas vantagens com relação a esta estrutura, são elas: sendo um membro da equipe, o gerente de aquisições conhece o domínio e o que vai ser contratado facilitando as negociações e o estabelecimento de critérios de seleção de fornecedores, garantindo uma fidelidade maior ao que é necessário ao projeto. Da mesma forma podemos ressaltar algumas desvantagens, tais como: pouca padronização do processo de aquisição (cada projeto pode definir um processo de aquisições diferente); duplicidade de informação e recurso (em alguns casos pode ser que informações sobre problemas com fornecedores e produtos não sejam conhecidos por esta informação estar descentralizada, por exemplo); e lições aprendidas não são disseminadas para toda a empresa. É possível claro, minimizar estas desvantagens estabelecendo um processo padrão para todos os projetos e definir responsáveis em repassar as lições aprendidas e avaliações de fornecedores para toda a empresa.

2. Unidade 2 - Planejamento das Aquisições nos projetos e o Instrumento Contratual

2.1 Planejamento das Aquisições nos projetos

O processo de planejamento das aquisições, que está na fase de pré-contratação, tem como principais objetivos além da decisão pela compra ou não de um determinado serviço/produto, a definição do planejamento e da metodologia a ser usada na condução, na administração e no encerramento das aquisições; e a identificação de potenciais fornecedores.

Abaixo seguem as entradas, saídas e ferramentas e técnicas deste processo segundo PMBOK® são:

| 12.1 | Planejar as Aquisições | Saídas |
|------|--|--|
| | Entradas | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento do Projeto • Documentação dos Requisitos • Registro dos Riscos • Requisitos de Recursos das Atividades • Cronograma do Projeto • Estimativas dos Custos das Atividades • Registro das Partes Interessadas • Fatores Ambientais da Empresa • Ativos de Processos Organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento das Aquisições • Especificação do trabalho das aquisições • Documentos de Aquisição • Critérios para seleção de Fontes • Decisões de fazer ou comprar |
| | Ferramentas e técnicas: Análise de Fazer ou Comprar, Opinião Especializada, Pesquisa de Mercado, Reuniões | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitações de Mudança • Atualizações nos Documentos de Projeto |

2.1.1.1 A importância do Planejamento

De acordo com o que é mais crítico na aquisição de um projeto devem ser escolhidos templates, técnicas e ferramentas mais adequados conforme as seguintes características de uma aquisição:

- Complexidade do processo de aquisição/entrega;
- Estar no caminho crítico do projeto;
- Ser difícil de encontrar no mercado; e
- Ter um valor monetário significativo.

Quando o processo de aquisição e ou o processo de entrega são complexos, a exigência de um planejamento mais detalhado e do envolvimento de especialistas para apoiar na definição e verificação do plano é de extrema importância. Já quando a aquisição faz parte do caminho crítico do projeto, devem ser: previstas folgas ao longo do cronograma do projeto; identificados riscos e ações de mitigação e contingência; e incluídos orçamentos para planos alternativos. Em casos onde o produto e ou serviço são difíceis de encontrar no mercado ou possuem um valor monetário significativo, a utilização de uma RFI ou RFP se faz necessária para a aprovação dos stakeholders envolvidos dos custos envolvidos, contribuindo significativamente para a decisão de realmente fazer a aquisição.

2.1.1.1 As informações necessárias

Normalmente as informações necessárias ao planejamento são as entradas e saídas definidas pelo PMBOK®, abaixo segue um resumo do que deve conter em cada uma das seções de um Plano de Aquisições:

- Fatores ambientais: quais produtos e serviços estão disponíveis no mercado, com quem e sob quais termos e condições.
- Sistemática de aquisição da empresa: regras, estruturas e procedimentos estabelecidos para as aquisições na empresa. No caso da administração pública, por exemplo, leis e decretos.
- Planejamento da aquisição integrado: o que se leva em consideração para tomar a decisão entre desenvolver internamente ou contratar; se existem documentos e/ou formulários padrão para todas as fases do projeto; quem gerencia e como gerencia e/ou administra os contratos.
- Escopo mais detalhado possível na EAP: devem ser estabelecidas as entregas do projeto, o que é acordado como escopo junto aos possíveis fornecedores.
- Tempo: o cronograma do projeto deve influenciar ou ser influenciado pelos prazos necessários para as aquisições do projeto. Os recursos (humanos, hardware e softwares) que devem estar disponíveis em momentos específicos do projeto devem ser planejados de forma integrada.

- **Custo:** o orçamento e o fluxo de caixa devem ser influenciados pelos custos das aquisições no projeto, não esquecendo da verba de provisionamento dos riscos, conforme a criticidade das aquisições.
- **Risco:** o plano de resposta aos riscos deve ser estabelecido com a estratégia adequada conforme a aquisição a ser realizada. Muitas vezes o risco de uma nova tecnologia é transferido ao contratar um fornecedor especialista, por exemplo.
- **Recursos Humanos:** Deve conter as regras de para o trabalho a ser desempenhado e aceites ao longo do projeto, além de estabelecer os acordos de confidencialidades (exigidas por normas de qualidade como ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000 e MPS.BR – Serviços).
- **Qualidade:** As normas e padrões de qualidade devem estar presentes em cláusula dos acordos com os contratados, conforme o tipo de serviço e ou produto contratado existem certificações que podem ser exigidas, tais como: ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000, ISO/IEC 9001, CMMI-Dev, CMMI-Srv, Certics e MPS.BR – Serviços e MPS.BR - Software.
- **Partes interessadas e o planejamento da comunicação:** Este plano deve ser detalhado e devem estar consistentes com o pacote de trabalho adquirido. Os mesmos parâmetros devem ser utilizados para que o desempenho destes pacotes esteja alinhado ao desempenho do projeto e facilitar a administração do contrato.
- **Integração:** Definir um processo integrado de controle de mudanças junto aos fornecedores e estabelecido em contrato posteriormente, para evitar a existência de claims (reinvindicações) dos fornecedores envolvidos.

2.1.1.2 Como Planejar as Aquisições

Antes mesmo do início do planejamento das aquisições, deve ser confirmada a necessidade de adquirir realmente o serviço e/ou produto. A análise make or buy, indicada pelo PMBOK, é a ferramenta mais comum para realizar esta decisão. Passa por esta decisão, a alternativa de alugar um equipamento, por exemplo, ao invés de comprar com o auxílio de cálculos matemáticos simples. É necessário considerar fatores como: orçamento, especialistas, prazo e qualidade para calcular o que vale mais a pena para o contratante. O exemplo abaixo pode demonstrar o uso desta ferramenta.

Exemplo:

Você está tentando decidir entre alugar ou comprar um item para o seu projeto. O custo diário da locação é \$100. Para comprar o item, o custo de investimento é de \$1.000 e o custo diário é \$50. Quanto tempo será necessário para que o custo da locação seja igual ao custo de compra?

Cálculo

Precisamos desenvolver uma relação matemática para descobrir em qual tempo o custo de aluguel seria igual ao custo de compra. Nossa conta ficaria então assim:

$$100D = 1.000 + 50D$$

$$100D - 50D = 1.000$$

$$50D = 1.000$$

$$D = 1.000 \div 50$$

$$D = 20 \text{ dias}$$

No vigésimo dia, o custo de locação é igual ao custo de compra.

2.1.1.3 O Plano da Aquisição

O Plano de Aquisição deve conter todas as informações necessárias e metodologias para a execução das demais fases de contratação e pós-contratação. Abaixo segue um exemplo de seções que deveriam existir em um Plano de Aquisição, conforme foram definidas nas seções anteriores.

Índice

| | |
|--|----------|
| ÍNDICE | 1 |
| OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES | 2 |
| MÉTODO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES | 2 |
| PROCESSOS DE AQUISIÇÕES | 2 |
| CONDUZIR AS AQUISIÇÕES | 2 |
| CONTROLAR AS AQUISIÇÕES | 2 |
| ENCERRAR AS AQUISIÇÕES | 2 |
| DECISÕES DE COMPRAR E CUSTOS | 2 |
| DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE AQUISIÇÃO | 2 |
| RESPONSABILIDADES DAS AQUISIÇÕES DA EQUIPE DO PROJETO | 3 |
| MÉTRICAS | 4 |
| PREMISSAS E RESTRIÇÕES | 4 |
| RISCOS | 4 |
| FORNECEDORES PRÉ-QUALIFICADOS | 4 |
| CONDUZIR AS AQUISIÇÕES | 4 |
| TIPOS DE CONTRATOS | 4 |
| CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS COTAÇÕES E DAS PROPOSTAS | 4 |
| CONTROLAR AS AQUISIÇÕES | 4 |
| AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES | 4 |
| ENCERRAR AS AQUISIÇÕES | 5 |

2.1.1.4 O processo Planejar Aquisições no PMBOK

Além das técnicas já apresentadas nas seções anteriores, o PMBOK também define outras técnicas e/ou ferramentas para o planejamento de aquisições que podem ser utilizadas em aquisições mais críticas e/ou complexas, são eles:

- **Opinião Especializada:** além de poder realizar a verificação dos documentos resultantes do Planejamento de Aquisições, o especialista técnico pode auxiliar na inclusão de critérios técnicos importantes para a seleção de fornecedores.
- **Pesquisa de mercado:** envolve a análise de mercado quanto aos fornecedores existentes que possam atender as necessidades de aquisição do projeto. Dependendo do resultado desta pesquisa, ajustes no prazo, custo e o escopo do projeto podem ser realizados. Pode ser que um determinado serviço e/ou produto tenha um fornecedor considerado exclusivo, categorizado como fonte exclusiva, ou seja, este fornecedor detém a patente necessária para executar o trabalho e nenhum outro poderá fazê-lo. Como consequência poderemos ter prazos e custos maiores do que o previsto.

Além das saídas já apresentadas nas seções anteriores, o PMBOK também define outras saídas para o planejamento de aquisições que podem ser tratadas em separado do Plano de Aquisição, são eles:

- **Especificação do trabalho da aquisição:** também conhecido como SOW (Statement of Work), é um documento definido a partir do escopo que será incluído no contrato. A ET (Especificação Técnica) descreve o item que será adquirido de forma detalhada o suficiente para que os potenciais fornecedores possam saber se são capazes de fornecer o que se espera, no tempo, custo e qualidade exigidos pelo contratante e dar uma estimativa de preço.
- **Crítérios para seleção de fontes:** São informações incluídas nos documentos de aquisição para que seja possível avaliar e classificar as propostas dos fornecedores com o objetivo de selecionar adequadamente os fornecedores. Neste sentido podem existir critérios obrigatórios e facultativos. Os critérios obrigatórios são normalmente referentes a idoneidade fiscal e financeira do fornecedor, garantindo que ele tenha condições de atendimento do contrato. Existem critérios de qualidade que são referentes a certificações de qualidade dos profissionais (por exemplo PMP) ou das empresas (ISO/IEC 9001, MPS.BR ou CMMI). É importante definir critérios adequados de acordo com o que vai ser adquirido para que não existam surpresas quanto a qualidade do que é contratado e/o comprado ou quanto a capacidade financeira adequada.
- **Solicitações de mudanças e atualizações de documentos de projeto:** é possível, sempre que necessário, que existam mudanças em documentos específicos do projeto, como por exemplo: o plano do projeto, o cronograma, o escopo do projeto e recursos em geral.

2.2 O Instrumento Contratual (Contrato)

Por definição um contrato é um vínculo jurídico estabelecido entre duas partes ou mais, onde o fornecedor (Contratado) é obrigado a entregar o produto e/ou serviço especificado e o cliente (Contratante) é obrigado a realizar os pagamentos de acordo com o que foi estabelecido entre as partes.

2.2.1.1 As formas de contrato

Existem diversas formas de contrato encontradas no mercado privado, tais como: acordo, subcontrato, pedido de compra, parta de intenções, ordem de compra ou de serviço. As categorias gerais de contratos podem ser subdivididas em três: Preço Fixo ou Global (PF ou “lump sum”), Tempo e Material (T&M) e Custos Reembolsáveis ou por administração (CR ou “cost plus”). Já na administração pública os contratos são estabelecidos por meio de licitações que podem se caracterizar por: menor preço, melhor técnica, melhor lance ou oferta, melhor preço e melhor técnica, menor lance ou oferta.

2.2.1.2 Os tipos de contrato do PMBOK® e riscos associados

Os contratos mais comuns segundo o PMBOK são: Preço Fixo (PF), Tempo e Material (T &M) e Custos Reembolsáveis (CR).

Os contratos de Preço Fixo têm como principal característica a definição de um valor fixo para o objeto contratado, e para que isto seja possível, o objeto contratado deve ter um escopo bem detalhado e definido. Neste sentido, o fornecedor fica com o risco de arcar com uma variável de custos de qualquer natureza ao longo do período contratado. Consequentemente este tipo de contrato gera mais riscos para o fornecedor.

Existem algumas variações deste tipo de contrato, são elas:

- PFG: Preço Fixo Garantido: preferido pela maioria das organizações contratantes, pois o valor é mantido até o final do contrato.
- PFRC: Preço Fixo mais uma Remuneração de Incentivo ou Concedida, o contratante paga prêmio para entregas no prazo.
- PFAEP: Preço Fixo com um Ajuste Econômico do Preço, anual, por exemplo.

Os contratos de Tempo e Material tem como principal característica a definição de um valor fixo por unidade/hora trabalhada, e é comumente utilizado, em serviços do tipo Body Shop (contratação de mão-de-obra) e ou para início imediato. Este contrato mistura os conceitos do contrato do Tipo Preço Fixo e do contrato do Tipo Custo Reembolsável. Neste sentido, os dois (contratante e contratado) estão sujeitos a riscos nestes tipos de contrato. O fornecedor fica com o risco de arcar com uma variável de custos de qualquer natureza ao longo do período contratado e o contratante também fica com o risco, em casos onde o esforço do serviço não foi estimado a contento.

Os contratos de Custo Reembolsáveis têm como principal característica o pagamento para o fornecedor dos custos incorridos admissíveis que estejam estipulados no contrato. Neste sentido, o contratante (cliente) fica com o risco de arcar com uma variável de custos de qualquer natureza ao longo do período contratado. Este tipo de contrato é mais comumente utilizado quando não conseguimos levantar todas as informações do escopo do projeto e, portanto, não conseguiríamos estimar o trabalho com eficiência para trabalhar com um contrato de preço fixo.

2.2.1.3 Cláusulas e Condições

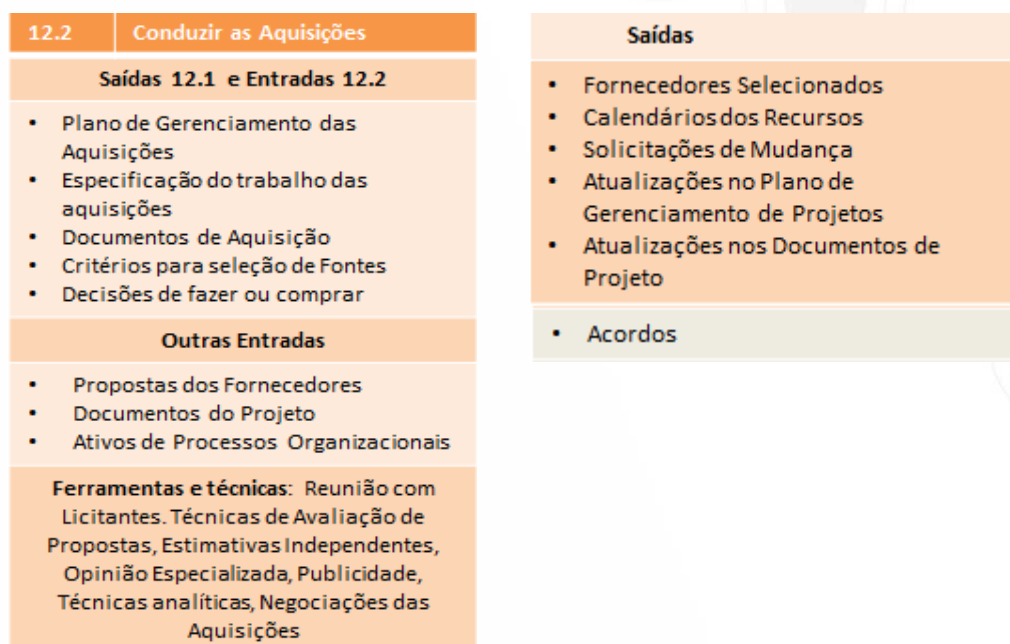
Os contratos devem ter em seu conteúdo cláusulas e condições obrigatórias, tais como: Informações Gerais, Objeto do Contrato e Descrição do Fornecimento, Obrigações das partes, Remuneração e/ou preço, Faturamento e Pagamento, Prazos de Execução e Vigência Terminação e Rescisão e Outros Itens.

3. Unidade 3 - A condução das aquisições e a Administração e Controle das Aquisições

3.1 Condução das aquisições

O processo de conduzir as aquisições, que está na fase de contratação, tem como principais objetivos prover o alinhamento das expectativas internas e externas e estabelecer uma relação ganha-ganha descrita em acordos estabelecidos (contrato). Neste processo ocorre a avaliação das propostas, a seleção do (s) fornecedor (es), as negociações e o estabelecimento do contrato.

Abaixo seguem as entradas, saídas e ferramentas e técnicas deste processo segundo PMBOK® são:



3.1.1.1 A obtenção das propostas

Nesta etapa, existe o momento onde é necessário solicitar propostas da lista de fornecedores candidatos, neste sentido, existem alguns tipos de fornecedores mais comuns, são eles:

- **Exclusivos:** São fornecedores únicos e monopolistas de produtos ou serviços dentro do mercado nacional. Estes fornecedores geralmente dão pouca atenção aos clientes, pois é consciente de seu monopólio.
- **Habituais:** São os fornecedores tradicionais que sempre são consultados em uma coleta de preços, possuindo uma linha de produtos padronizada e bastante comercial. Estes fornecedores geralmente são os que prestam melhor atendimento, pois sabe que o volume de vendas está ligado a qualidade do atendimento.
- **Especiais:** São os que ocasionalmente podem prestar serviços, fornecedor de mão-de-obra e até mesmo produtos que requeiram equipamentos, processos especiais ou específicos, que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

3.1.1.2 A aplicação dos critérios

Ao enviar a solicitação de propostas a estes fornecedores, uma das técnicas utilizadas é a Avaliação de Propostas ou Classificação das Propostas, onde são aplicados os critérios para seleção de fontes definidos no planejamento das aquisições. O resultado desta avaliação deve ser objetivo com base em uma avaliação imparcial e padronizada das propostas recebidas. O (s) fornecedor (es) selecionados devem ser capazes de entregar o escopo no prazo e custos definidos em contrato, levando em consideração as premissas e restrições do projeto.

Existem algumas considerações que deveriam ser observadas durante a avaliação das propostas:

- Divulgar os critérios é sempre uma boa prática, desde que os pesos ou a forma de avaliação não sejam divulgados.
- Divulgar os critérios torna o processo mais transparente, mais rápido e objetivo, fazendo que prioridades sejam pensadas pelo fornecedor antes mesmo de enviar as propostas.
- É possível trabalhar em etapas, diminuindo o trabalho de avaliar as propostas analisando em uma primeira etapa critérios obrigatórios de idoneidade financeira e fiscal, eliminando os fornecedores que não tivessem o atendimento destes critérios. Em uma próxima etapa seriam avaliados critérios classificatórios e, somente no final, poderiam ser feitas visitas ou realização de protótipos com os fornecedores primeiros colocados.

3.1.1.3 A negociação

A negociação é uma ferramenta onde o seu objetivo final é a obtenção de um acordo ganha – ganha entre fornecedor e cliente durante o processo de condução de uma aquisição. Nesta mesma linha, o fracasso de uma negociação pode resultar em prejuízos não só para o fornecedor como para a contratante (cliente). Além disso, em uma negociação, é possível que seja necessário não somente acordar o preço, mas outros itens como: condições de trabalho, prazos, responsabilidades e deveres. Em uma negociação é preciso agir com calma e objetividade, considerando resumidamente as seguintes boas práticas:

- Pessoais: sempre agir com educação, controlar o nervosismo e ter posicionamento.
- Preparação: se preparar, conhecer os cenários de negociação e seus limites.
- Outro lado: conhecer o máximo da pessoa e empresa envolvidos

3.1.1.4 Processos de Conduzir as Aquisições no PMBOK®

Além das técnicas já apresentadas nas seções anteriores, o PMBOK também define outras técnicas e/ou ferramentas para conduzir as aquisições que podem ser utilizadas em aquisições mais críticas e/o complexas, são elas:

- Reuniões com licitantes: São reuniões realizadas com fornecedores em potencial antes de submeter uma licitação ou proposta.
- Estimativas Independentes: pode ser necessário estimar os custos com um profissional externo para servir de ponto de referência para a avaliação das propostas, evitando assim propostas ditas como “inexequíveis”.
- Opinião especializada: é o conhecimento de quem vai avaliar a proposta, é necessário que tenham conhecimentos genéricos sobre contratos e específicos (técnicos). Pode ser que seja necessário envolver mais de uma pessoa ou área da empresa, de acordo com a complexidade da aquisição.
- Publicidade: muitas vezes é necessário tornar pública uma licitação para obter uma quantidade de respostas considerável, normalmente é utilizada na administração pública.
- Técnicas analíticas: são necessárias para garantir que o fornecedor vai conseguir o resultado ou produto analisando os custos esperados e o lucro possível considerando o valor da proposta dada.

Além das saídas já apresentadas nas seções anteriores, o PMBOK também define outras saídas para a condução de aquisições que podem ser tratadas, são eles:

- Calendários dos recursos: definição da quantidade e disponibilidade (datas de alocação) dos recursos contratados.
- Solicitações de mudanças: solicitações de mudança mediante desistência de fornecedores ou mudanças no escopo, prazo e custo resultante das negociações dos contratos.
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto e Atualizações nos documentos do projeto, sempre que necessário.

3.2 Processos de Administração e Controle das Aquisições

O processo de administrar as aquisições, que está na fase de pós-contratação, tem como principais objetivos controlar o desempenho do fornecedor e garantir que o contrato seja cumprido. Neste processo ocorre a avaliação do desempenho do fornecedor, inspeções e auditorias, pagamentos, administração de reivindicações (claims) e controle das mudanças no contrato.

Abaixo seguem as entradas, saídas e ferramentas e técnicas deste processo segundo PMBOK® são:

| 12.3 | Administrar as Aquisições |
|--|---------------------------|
| Saídas 12.2 e Entradas 12.3 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acordos | |
| Outras Entradas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento do Projeto • Documentos de Aquisição • Solicitações de Mudanças Aprovadas • Relatórios de Desempenho do Projeto • Dados de Desempenho do Trabalho | |
| Ferramentas técnicas: Sistema de Controle de Mudanças no contrato, Análise de desempenho das aquisições, inspeções e auditorias, Relatórios de Desempenho, Sistemas de Pagamento, Administração de reivindicações, Sistema de Gerenciamento de Registros | |
| Saídas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o Desempenho do Trabalho • Solicitações de Mudanças • Atualizações no plano de Gerenciamento do Projeto • Atualizações nos Documentos do Projeto • Atualizações no ativos de Processos Organizacionais | |

3.2.1.1 Políticas para administração das aquisições

É importante que seja adotada uma política de aquisições na organização onde o controle das aquisições deve:

- Assegurar que as partes têm o perfeito entendimento dos seus termos e condições, uma reunião de kick-off, por exemplo, entre fornecedor e cliente, para garantir que todos conheçam as responsabilidades.

- Assegurar efetiva monitoração e controle, com uma comunicação constante e efetiva entre as partes do contrato e os principais stakeholders
- Estabelecer procedimentos formais de controle de mudanças, limitando as pessoas que podem aprovar mudanças.
- Em uma situação de reivindicação ou disputa, Incentivar a negociação direta entre as partes, utilizando medições para que a objetividade sempre prevaleça.

3.2.1.2 O Processo

É importante que o processo de aquisição contemple os seguintes resultados e atividades:

- Reunião Inicial (Kick-off); Escopo e Papéis; Principais Produtos e Milestones; Informações de contato e cliente; Processo de Comunicação, mudanças, premissas e restrições; Sistemática para resolução de reivindicações (claims); Resultados decorrentes dos trabalhos; Controle de mudanças; Sistema de controle de mudanças em um contrato; Medição e pagamento e; Avaliação e desempenho e controle.

3.2.1.3 Avaliações Gerenciais

É importante que a análise de desempenho das aquisições seja feita periodicamente e formalmente, onde sejam avaliados critérios gerenciais da aquisição, tais como: prazo, qualidade, escopo, custo e risco. Além disso, estas avaliações devem garantir que critérios técnicos são atendidos.

3.2.1.4 Administração de reivindicações (claims)

Os seguintes itens devem ser administrados durante este processo e são considerados claims: Divergências na interpretação de contratos e mudanças ocorridas durante sua administração; mudança em relação ao objeto inicialmente contratado e forma da condução dos serviços ou sua execução de maneira informal.

Para evitar uma reivindicação por parte do fornecedor é importante observar as seguintes boas práticas: Ler e analisar o contrato, Desenvolver políticas e um plano para administrar o contrato; atender aos termos e condições constantes do contrato; manter efetiva monitoração e controle com medições e controle de ações; desenvolver uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto de aquisição) detalhada. No caso de existirem claims é importante: controlar as mudanças e resolver claims e disputas prontamente; documentar as reuniões e comunicações relevantes e; assegurar a conclusão dos trabalhos contratados.

3.2.1.5 Processos de Administrar as Aquisições no PMBOK®

Além das técnicas já apresentadas nas seções anteriores, o PMBOK também define outras técnicas e/ou ferramentas para Administrar as aquisições (Controle das Aquisições); são elas:

- Inspeções e Auditorias: podem ser necessárias como mecanismos para inferir a conformidade nos processos de trabalho ou resultados alcançados pelo fornecedor, principalmente em projetos onde há recursos públicos.
- Sistemas de Pagamento: deve ser autorizar o pagamento do fornecedor sempre que este atender aos parâmetros de qualidade exigidos em contrato ao realizar uma entrega.
- Sistema de gerenciamento de registros: Usado pelo gerente de projetos para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição.

Todas as saídas definidas no PMBOK para este processo foram apresentadas nas seções anteriores.

4. Unidade 4 – O Encerramento das Aquisições

4.1 O processo de encerramento das aquisições

Este é o último processo definido para a disciplina de aquisições, mas nem por isso o menos importante. Este processo tem o objetivo de encerrar administrativamente a (s) aquisição (ões) de um projeto, garantindo que exista melhoria contínua do processo com o registro de lições aprendidas.

Abaixo seguem as entradas, saídas e ferramentas e técnicas deste processo segundo PMBOK® são:

| 12.4 | Encerrar as Aquisições |
|---|------------------------|
| Entradas | |
| <ul style="list-style-type: none">Plano de Gerenciamento do ProjetoDocumentos de Aquisição | |
| Ferramentas e Técnicas: Auditorias de Aquisições, Negociações das Aquisições, Sistema de Gerenciamento de Registros | |
| Saídas | |
| <ul style="list-style-type: none">Aquisições encerradasAtualizações nos ativos de processos organizacionais | |

Mais detalhadamente, existem 3 (três) formas de encerramento de contratos:

- **Terminação:** o contrato encerramento naturalmente, ou seja, existe a aceitação definitiva do fornecimento e todas as cláusulas do contrato foram cumpridas. Deve existir uma quitação mútua para que não haja reclamação futura.
- **Resilição:** existe um acordo de encerramento mútuo entres as partes, ou seja, o contrato é encerrado mesmo que os objetivos iniciais não tenham sido alcançados. Deve ser acertada a conclusão dos trabalhos, as parcelas pendentes e o período para a quitação das pendências. Não existe indenizações por parte do fornecedor.
- **Rescisão e Resolução:** é efetivado de forma unilateral, dando direto a parte prejudicada a uma indenização por danos morais e/ou materiais.

Dentro deste contexto existem atividades e informações importantes neste processo, são elas:

- **Documentação para encerramento do contrato:** Documentos utilizados para comprovar o encerramento do contrato, tais como: relatório de encerramento e termo de aceite; atestado de inexistência de reivindicações e relatório de encerramento.

- Nota de rescisão: Instrumento unilateral emitido pela parte que se sentiu prejudicada
- Verificação da Conformidade e Auditorias: Garantir que todas as etapas do processo foram seguidas antes do encerramento final do contrato; nas auditorias são identificados pontos positivos e negativos
- Aceitação e Pagamento Final: Aceite formal do objeto do fornecimento e o pagamento final ao fornecedor.
- Arquivo do contrato e Lições Aprendidas: O Contratos e todos os documentos relevantes devem ser arquivados. As lições aprendidas devem ser registradas e divulgadas

4.2 O processo de Encerrar Aquisições no PMBOK®

Além das técnicas já apresentadas nas seções anteriores, o PMBOK também define outras técnicas e/ou ferramentas para Encerrar as aquisições; são elas:

- Negociações das aquisições: Com o encerramento das aquisições, podem existir reivindicações ou questões mal resolvidas, que devem ser negociadas e resolvidas preferencialmente sem envolvimento judicial.

Todas as saídas definidas no PMBOK para este processo foram apresentadas nas seções anteriores.