

GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

Prof. Me. Joseffe Barroso de Oliveira

Gerenciamento de Projetos (PMBOK)

Gerenciamento de aquisições em projetos

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

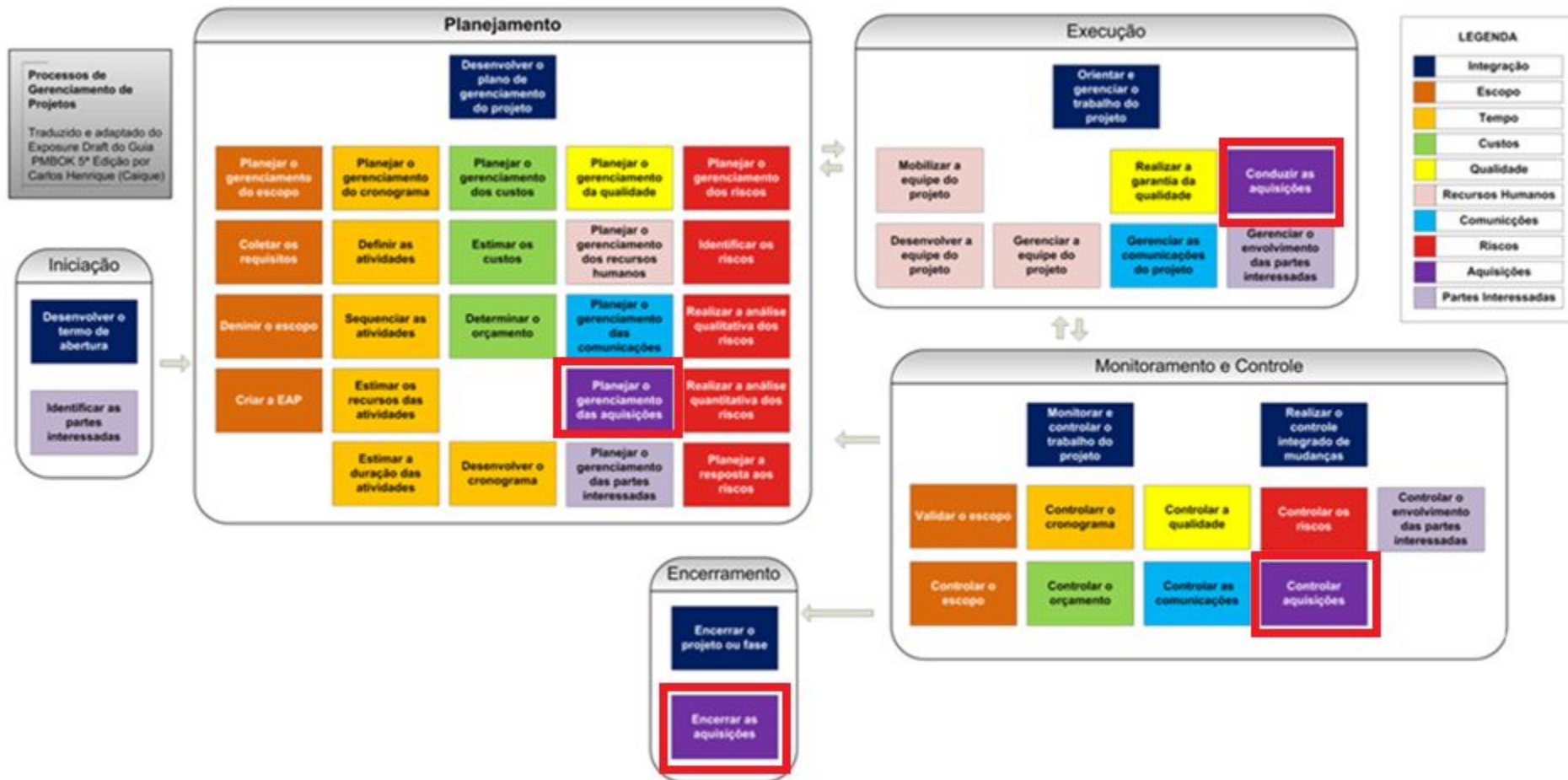
O gerenciamento das aquisições do projeto é uma das áreas de conhecimento mais importantes dentro das organizações, principalmente, devido ao aumento constante da terceirização de serviços.

As empresas precisam trabalhar no que elas fazem de melhor e deixar as demais áreas para empresas especializadas. Como afirmou sabiamente Tom Peters:

"Do what you do best and outsource the rest."



Processos gerenciamento de aquisições



Gerenciamento de Aquisições

Seus principais envolvidos são:

- Vendedor = fornecedor, contratada, subcontratada, prestador de serviços ou fornecedor.
- Comprador = cliente, contratante, organização compradora, órgão governamental, solicitante do serviço.

Os processos de gerenciamento das aquisições são descritos da perspectiva do comprador.

Para descrever o que está sendo adquirido e os direitos e as obrigações do vendedor e do comprador é feito um acordo entre as duas partes, normalmente, um contrato.

Gerenciamento de aquisições - Processos

Planejar o gerenciamento das aquisições

- Definir o que fazer ou adquirir
- Especificar produto/serviço
- Estabelecer critérios de avaliação
- Elaborar minuta do contrato
- Preparar pedido (RFP, RFQ, RFI)
- Solicitar Propostas



Conduzir as aquisições

- obtenção de respostas de fornecedores,
- seleção do fornecedor e
- assinatura do contrato.



Controlar as aquisições

- gerenciamento das relações de aquisição,
- monitorando o desempenho do contrato e
- realização de mudanças e correções conforme necessário.



Encerrar as aquisições

- finalizar todas as aquisições do projeto

Planejamento de Aquisições - Técnicas

Análise make-or-buy – É uma técnica de gerenciamento e administração geral que pode ser usada para determinar se um produto pode ser produzido internamente pela organização executora a um custo-benefício adequado ou se será adquirido no mercado

Exemplo: O gerente de projeto está participando da decisão de comprar ou alugar um item para seu projeto. O custo diário do aluguel é \$ 120. Para comprar o item é necessário um investimento de \$ 1000 e um custo manutenção diário de \$ 20. Quanto tempo será necessário para que o custo do aluguel seja o mesmo que o custo da aquisição?

Resposta: $\$ 120d = \$ 1000 + \$ 20d$
 $\$ 120d - \$ 20d = \$ 1000$
 $d = 10 \text{ dias}$

Conclusão: Após 10 dias o custo do aluguel passa a ser superior ao custo da aquisição, assim sendo, se o gerente de projeto pretender utilizar o item por mais de 10 dias, torna-se mais vantajosa a aquisição do mesmo, pois haverá

Planejamento de Aquisições - Técnicas

- **Opinião especializada.** Uma opinião técnica especializada será freqüentemente requerida para avaliar as entradas para este processo. Tal expertise pode ser fornecida por qualquer grupo ou indivíduo (dentro ou fora da organização) com conhecimento especializado ou treinamento (demais unidades dentro da organização executora, consultores externos, profissionais e associações técnicas, grupos da indústria).
- **Seleção do tipo de contrato.** Existem diferentes tipos de contratos que podem ser utilizados para diferentes tipos de compras. O PMBOK cita três principais categorias abrangentes nas quais se encaixam a maioria dos contratos: Preço Fixo ou Preço Global (FP – Fixed Price ou Lump Sum), Contratos por Custos Reembolsáveis (Cost Reimbursable – CR) e Contratos por Tempo e Material (T&M – Time and Material).

Planejamento das Aquisições

Vantagens - Tipos de Contrato

Preço Fixo	Custos Reembolsáveis	Tempo e Material
<ul style="list-style-type: none">•Menos trabalho para o comprador gerenciar•O fornecedor tem um forte incentivo para controlar custos•Organizações tem uma maior experiência com este tipo de contrato•O comprador sabe o preço total assim que o projeto começa	<ul style="list-style-type: none">•Escopo de Trabalho Simplificado•Frequentemente requer menos trabalho na descrição do escopo do que no contrato de preço fixo•Geralmente, os custos do projeto são menores que o contrato de preço fixo, pois o fornecedor não tem necessidade de incluir riscos	<ul style="list-style-type: none">•Rapidamente Criado•A duração do contrato é rápida•Uma boa opção quando está se contratando pessoas que vão ser gerenciadas como parte do seu staff

Planejamento das Aquisições

Desvantagens - Tipos de Contrato

Preço Fixo	Custos Reembolsáveis	Tempo e Material
<ul style="list-style-type: none">•Fornecedor pode ter subestimado o custo do projeto e tentar recuperar a receita durante as requisições de mudança•Fornecedor pode não completar o escopo do trabalho se ele começar a perder dinheiro•Mais trabalho para documentação do escopo do trabalho•Pode ser mais caro que o contrato CR, pois o fornecedor adicionará o risco	<ul style="list-style-type: none">•Requer auditoria dos trabalhos/horas que estão sendo gastas para execução do projeto•Mais trabalho para o comprador gerenciar.•Fornecedor tem um incentivo moderado para o controle dos custos•O custo total do projeto é desconhecido	<ul style="list-style-type: none">•Cobrança é feita por hora•O fornecedor não tem incentivo para controlar os custos•Apropriado somente para pequenos projetos•Requer verificação diária por parte do comprador

Exercícios de Fixação

Situação	Tipo do Contrato
Vc necessita que o trabalho comece imediatamente	
Vc necessita comprar "expertise" e depois determinar o que deverá ser feito	
Vc sabe exatamente o que precisa ser feito	
Vc está adquirindo um programador para fazer parte do seu staff	
Vc precisa que o trabalho seja executado, porém vc não tem tempo para auditoria das faturas	

Exercícios de Fixação

Situação	Tipo do Contrato
Você necessita que o trabalho comece imediatamente	T&M
Você necessita comprar "expertise" e depois determinar o que deverá ser feito	Custo Reembolsável
Você sabe exatamente o que precisa ser feito	Preço Fixo
Você está adquirindo um programador para fazer parte do seu staff	T&M
Você precisa que o trabalho seja executado, porém você não tem tempo para auditoria das faturas	Preço Fixo

Planejamento de Aquisições

Plano de gerenciamento das aquisições. É composto pelas seguintes etapas:

- Definir o que fazer ou adquirir e gerar lista das aquisições do projeto;
- Especificar o produto/serviço;
- Estabelecer critérios de avaliação;
- Elaborar minuta do contrato;
- Preparar pedido (RFP, RFQ, RFI);
- Solicitar Propostas
- Identificar lista dos fornecedores potenciais
- Revisar as partes interessadas (Comprador x Influência x Controle sobre as decisões);
- Divulgar pedido
- Definir como os processos de aquisições serão executados, monitorados e encerrados e quem serão os responsáveis.

A **RFP** é um convite aos fornecedores para, através de um processo de concorrência, apresentar uma proposta sobre uma determinada mercadoria ou serviço.

RFQ (Request for Quotation) é usada para quando já se sabe as especificações do produto que deseja comprar.

RFI (Request for Information) é usada quando deseja-se saber quais são os serviços que o fornecedor pode oferecer.

Planejamento de Aquisições

Abordagem 5W2H para documentar decisões de compra.

What?	O que adquirir? (Pacote de trabalho, recursos)
Why?	Por que? (Análise de fazer ou comprar)
When?	Quando? (Início e Término do Contrato)
Where?	Onde?
Who?	Quem participa e como? (Matriz de Responsabilidade)
How?	Como? (Tipo de Contrato, Termos e Condições)
How much?	Quanto custará? (Tipo de Contrato, Incentivos)

Planejamento de Aquisições

Aquisição Centralizada x Descentralizada

Tipo	Vantagens	Desvantagens
Centralizada	Padroniza Forma especialistas Compartilha recursos Melhor controle Descontos por volume	Ilha de conhecimento Prioridade dada pelo setor de aquisições
Descentralizada	Maior conhecimento do que será adquirido Prioridade dada pelo projeto	Não padronizado Maior dificuldade no controle Duplicidade de função

Tipo	Boas práticas
Centralizada	Estabelecer fluxo de informações com responsáveis para atender prioridades e requisitos técnicos e comerciais do projeto Matriz de responsabilidade do processo de Aquisições
Descentralizada	Trabalhar para padronizar o processo e criar banco de dados de lições aprendidas e histórico de fornecedores PMO pode ajudar com histórico e padronização

Planejamento de Aquisições

Aquisição Centralizada x Descentralizada

Tipo	Vantagens	Desvantagens
Centralizada	Padroniza Forma especialistas Compartilha recursos Melhor controle Descontos por volume	Ilha de conhecimento Prioridade dada pelo setor de aquisições
Descentralizada	Maior conhecimento do que será adquirido Prioridade dada pelo projeto	Não padronizado Maior dificuldade no controle Duplicidade de função

Tipo	Boas práticas
Centralizada	Estabelecer fluxo de informações com responsáveis para atender prioridades e requisitos técnicos e comerciais do projeto Matriz de responsabilidade do processo de Aquisições
Descentralizada	Trabalhar para padronizar o processo e criar banco de dados de lições aprendidas e histórico de fornecedores PMO pode ajudar com histórico e padronização

Planejamento de Aquisições

Exemplo-Matriz de Responsabilidade

Parte interessada	Responsabilidade
Comprador	Análise das atividades do processo de aquisição do projeto para atender as necessidades do projeto e as políticas e procedimentos de aquisição da empresa
GP	Certificar que a aquisição atenda aos requisitos do projeto (prazo, custo, qualidade). Mitigar riscos das contratações
Advogado	Assessorar juridicamente o GP no desenvolvimento dos documentos de aquisição
Setor técnico	Especificar produto a ser contratado de forma clara e objetiva Validar informações recebidas das propostas
Financeiro	Validar processo de liberação dos recursos financeiros

Planejamento de Aquisições

Fatores críticos de sucesso

- Definição clara do que será comprado (SOW - Declaração do trabalho)
- Restrições do projeto (prazo, custo, ...)
- Decisões de fazer ou comprar
- Riscos envolvidos em cada decisão de fazer ou comprar
- Documento de solicitação de aquisição com critérios claros e objetivos para seleção dos fornecedores
- Revisão do tipo de contrato e cláusulas contratuais para mitigar os riscos
- Transparência do Processo de Seleção de Fornecedores

Conduzir as aquisições

Conduzir as aquisições dá continuidade ao processo planejar as aquisições.

Resumidamente, as principais etapas do processo planejar aquisições:

- Decide-se quais pacotes de trabalho serão adquiridos externamente;
- Especifica o item a ser adquirido através da declaração de trabalho;
- Estabelece critérios de avaliação, requisitos contratuais e cria-se a solicitação da proposta (RFP);
- Envia a RFP para os fornecedores qualificados.

Conduzir as aquisições

Este processo inicia após o envio da RFP.

- Obter respostas das solicitações (RFP, RFQ, RFI)
 - Use as Reuniões com licitantes para garantir que o fornecedor entenda corretamente sua necessidade
 - Use a Publicidade para ampliar sua lista de fornecedores em potencial.
 - Use a Pesquisa na internet principalmente para aquisição de produtos. Sites de comparação de preços ajudam a comprar pelo melhor preço com menor esforço.
 - Saída: Propostas/Cotações Recebidas
- Classificar as propostas / Selecionar fornecedores
 - Use os Critérios para seleção de fontes para classificar as propostas
 - Para aquisições mais complexas, Técnicas de avaliação de propostas, como a criação de um comitê de avaliação pode evitar uma seleção indevida.
 - Para validar os valores das propostas, use estimativas independentes. Caso exista grandes diferenças, pode ter sido gerado por uma declaração de trabalho mal redigida e com ambiguidades.
 - A Opinião especializada é muito usada para validar o conteúdo das propostas recebidas, principalmente, nas áreas que sua empresa conhece mesmo.
 - Saída: Proposta Classificada / Fornecedor selecionado
- Negociar contrato
 - Negociações das aquisições
- Redigir contrato
 - Opinião especializada
- Assinar contrato/acordo
- Saída: Assinatura do contrato de aquisição

Conduzir as aquisições



Obter respostas (RFP,
RFQ, RFI)



Reunir com
fornecedores



Classificar Propostas /
Selecionar fornecedor



Negociar e Redigir
contrato



Assinar contrato

Controlar as aquisições

Controlar as Aquisições poderia também ser chamado de "Administrar ou Controlar os contratos", já que o principal objetivo desse processo é assegurar que as partes atendam os requisitos estabelecidos no contrato.

Nesse processo, o gerente de projeto é responsável por:

- Gerenciar as relações de aquisição,
- Monitorar o desempenho do contrato e
- Fazer mudanças e correções conforme necessário.

Segundo Xavier, para controlar as aquisições de forma efetiva, devem existir políticas e procedimentos bem definidas de modo a garantir:

- Aderência aos termos e condições do contrato;
- Adequada comunicação;
- Adequado monitoramento;
- Adequado controle de mudanças;
- Adequada solução de reivindicações.

Encerrar as aquisições

Segundo o Guia PMBOK®, encerrar as aquisições é o processo de finalização de cada aquisição do projeto.

O processo "encerrar as aquisições" serve de apoio ao processo de encerramento do projeto ou a fase. Ele finaliza todas reivindicações em aberto, atualiza os registros e arquiva informações e, a atividade crucial nesse processo, encerra o contrato.

Segundo Xavier, existem as seguintes formas de encerrar um contrato:

- Término das atividades no contrato (terminação) – Modo normal de extinção do contrato, com pleno cumprimento das obrigações por ambas as partes.
- Acordo mútuo entre as partes (resilição) - Manifestação de vontade, de uma ou ambas as partes mesmo que objetivos iniciais não foram atingidos.
- Inobservância das condições estabelecidas no contrato (inadimplemento) - Forma unilateral e independente de notificação judicial. Pode ser culposa (parte prejudicada pode exigir indenização por danos) ou não