

# Gerenciamento das Aquisições

## Introdução

- Poucos projetos são realizados exclusivamente com os recursos da organização
- Terceirização

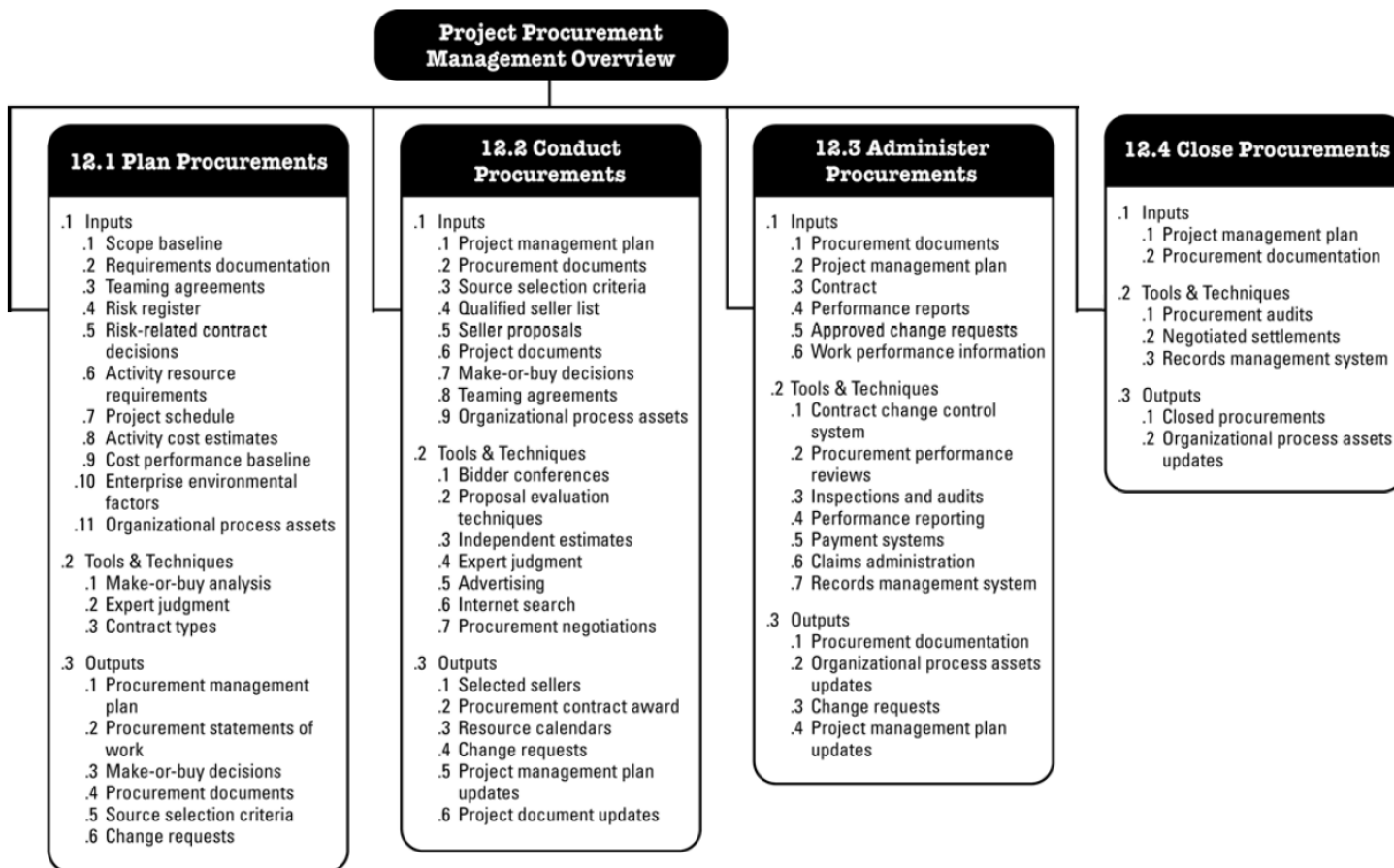
## Introdução

- Um estudo feito pela Deloitte relata que 70% de 25 grandes organizações que participaram de uma pesquisa relataram experiências negativas com projetos terceirizados
- Terceirização em si é um projeto, então seguir uma abordagem de gerenciamento de projeto faz sentido para melhorar a probabilidade de sucesso

## Gerenciamento das Aquisições

- Comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados
- Gestão de contratos e de controle de mudanças
- Administração das obrigações contratuais

## Gerenciamento das Aquisições



## Gerenciamento das Aquisições

- Planejar as aquisições: documentação das decisões de compras do projeto
- Realizar as aquisições: obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato
- Administrar as aquisições: gerenciamento das relações de aquisição e realização de mudanças e correções
- Encerrar as aquisições: finalizar todas as aquisições do projeto

### Gerenciamento das Aquisições

© 2010, Márcio d'Ávila

	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Escopo		Coletar requisitos. Definir escopo. Criar EAP		Verificar e controlar escopo	
Tempo		Definir atividades. Estimar sua sequência, duração e recursos. Criar cronograma		Controlar cronograma	
Custos		Estimar custos. Definir orçamento		Controlar custos	
Qualidade		Planejar qualidade	Realizar garantia da qualidade	Controlar qualidade	
Recursos Humanos		Planejar RH	Mobilizar, desenvolver e gerenciar equipe		
Aquisições		Planejar aquisições	Conduzir aquisições	Administrar aquisições	Encerrar aquisições
Comunicações	Identificar partes interessadas	Planejar comunicações	Distribuir informações. Gerenciar expectativas das partes interessadas	Reportar desempenho	
Riscos		Identificar riscos. Planejar sua gestão e resposta. Analisar qualitativa e quantitativamente.		Monitorar e controlar riscos	
Integração	Desenvolver TAP	Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução	Monitorar e controlar trabalho e mudanças	Encerrar projeto ou fase

# Planejar as Aquisições



## Planejar as aquisições

- O que significa planejar aquisições?
  - Identificar necessidades do projeto que podem ser melhor atendidas com aquisição de produtos;
  - Decidir entre “Fazer ou comprar”;
  - Identificar potenciais fornecedores;
  - Definir como serão os processos de aquisição;

## Estudo de caso

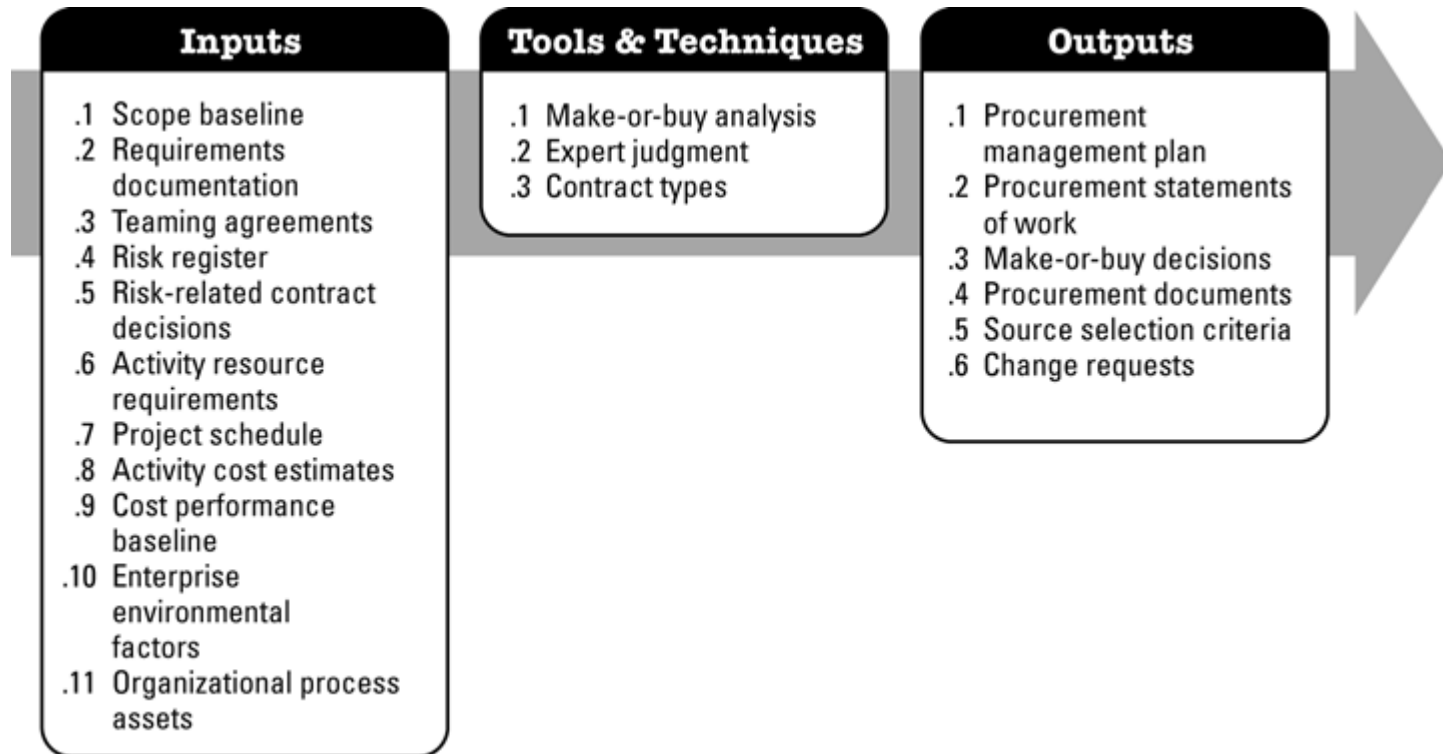
- Boeing 787 – Dreamliner;
  - Realizou a decisão de fazer apenas 15% das peças do 787;
  - Não deu a atenção necessária aos contratos de aquisição;
  - Não preparou as DT com “clareza, concisão e completude”;



## Estudo de caso

- Apesar do projeto ainda ser um sucesso;
- Consequências:
  - Ficou comum as peças fornecidas chegarem às linhas de montagem fora das especificações;
  - Cláusulas de venda do jato definia descontos de até 40% para atrasos na entrega;
  - O projeto só deve atingir a lucratividade a partir do milésimo jato fabricado;

## Planejar as aquisições



## Planejar as aquisições: entradas

- Linha de base do escopo
  - Declaração do escopo;
  - EAP;
  - Dicionário da EAP;
- Documentação dos requisitos:
  - Requisitos com implicações contratuais e legais;

## Planejar as aquisições: entradas

- Acordos de cooperação:
  - Define as relações comprador-fornecedor entre as partes;
  - Registro dos riscos;
  - Decisões contratuais relacionadas a riscos;
  - Requisitos de recursos das atividades;

## Planejar as aquisições: entradas

- Cronograma do projeto;
- Estimativa dos custos das atividades;
  - Permite avaliar se as licitações ou propostas de fornecedores são razoáveis;
- Linha de base do desempenho de custos;

## Planejar as aquisições: entradas

- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processo organizacionais;
  - Políticas, procedimentos e diretrizes formais de aquisições;
  - Tipos de contrato de aquisição a serem usados;
  - Sistema estabelecido de fornecedores pré-qualificados;



## Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- Análise de “fazer” ou “comprar”:
  - “Comprar” quando se deseja diminuir riscos às restrições do projeto;
  - Melhor “fazer” se:
    - Existem instalações ociosas ou força de trabalho disponível;
    - Deseja-se reter o controle;
    - O trabalho envolve informações ou procedimentos proprietários;

## Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- Opinião especializada:
  - Desenvolve ou modifica os critérios que serão usados para avaliar as propostas de fornecedores;
  - Fornece auxílio em questões, termos e condições exclusivos de aquisições;

## Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- Tipos de contratos:
  - Determina o risco compartilhado entre comprador e fornecedor;
  - Contratos de aquisição em geral se dividem em duas famílias:
    - Preço fixo;
    - Custos reembolsáveis;
  - Contrato por tempo e materiais (híbrido);

## Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- Contratos de preço fixo:
  - Contratos de preço fixo garantido (PFG);
  - Contratos de preço fixo com incentivo na remuneração (PFIR);
  - Contratos de preço fixo com ajuste econômico do preço (PF-AEP);

## Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- Contratos de custos reembolsáveis:
  - Contratos de custo mais remuneração fixa (CMRF);
  - Contratos de custo mais remuneração de incentivo (CMRI);
  - Contratos de custo mais remuneração concedida (CMRC);

## Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- Contratos por tempo e material (T&M);
  - O comprador paga por-hora e por-item;
  - Usado quando não o nível de esforço não pode ser estimado até o momento da realização do contrato;
  - Tem elementos de contrato de preço fixo e de custos reembolsáveis;

## Planejar as aquisições: saídas

- Plano de gerenciamento das aquisições;
  - Define como os processos de aquisição serão gerenciados;
  - Pode incluir orientações para:
    - Tipos de contratos a serem usados;
    - Padronização dos documentos de aquisição;
    - Coordenar as aquisições com outros aspectos do projeto;
    - Etc..

## Planejar as aquisições: saídas

- Declarações do trabalho das aquisições;
  - Descreve todo o trabalho e atividades que o vendedor de completar;
  - Deve ser claro, completo e conciso;
  - Tipos:
    - Performance
    - Funcional
    - Design



## Planejar as aquisições: saídas

- Decisões de fazer ou comprar;
  - Documenta as decisões em relação a quais produtos, serviços ou resultados serão obtidos fora da organização;
- Documentos de aquisição;
  - Usados para solicitar propostas de fornecedores em potencial;
  - Documentos de aquisição incluem:
    - Descrição do tipo de resposta desejado;
    - DT da aquisição;
    - Cláusulas contratuais requeridas;

## Planejar as aquisições: saídas

- Critérios para seleção de fontes;
  - Desenvolvidos e usados para avaliar as propostas dos fornecedores;
  - Podem ser objetivos ou subjetivos;
  - São exemplos de critérios de seleção:
    - Custo geral ou do ciclo de vida;
    - Capacidade técnica;
    - Risco;
    - Garantia;
    - Etc..

## Planejar as aquisições: saídas

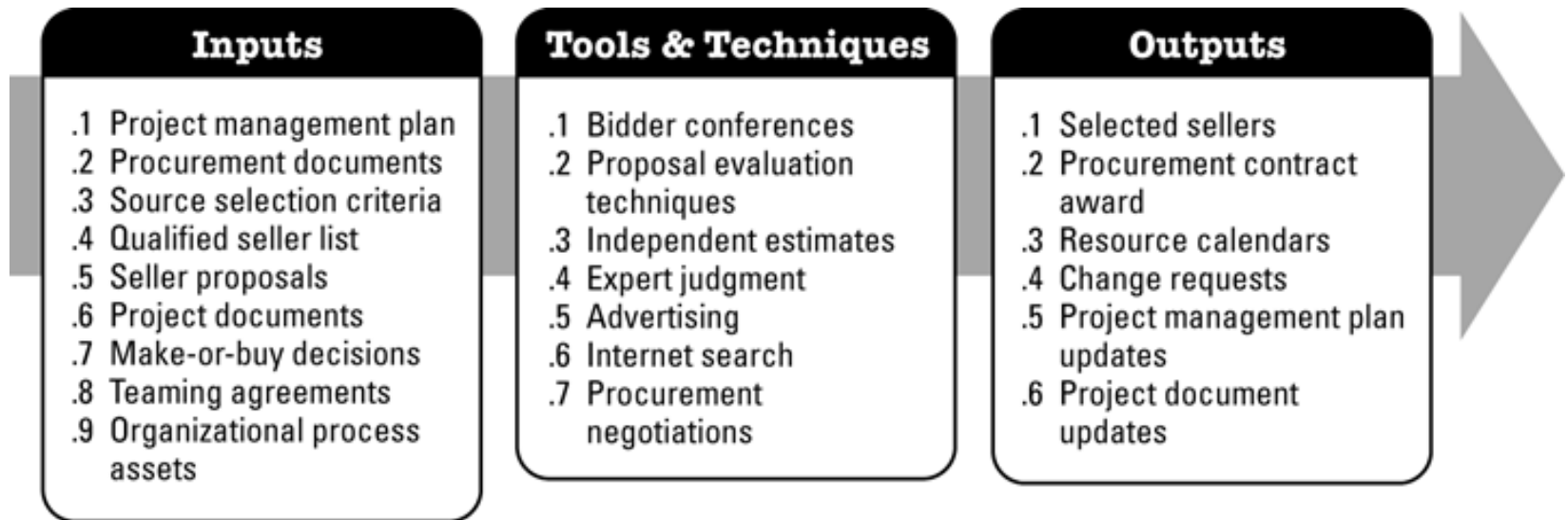
- Solicitações de mudanças;
  - O resultado do processo pode gerar necessidades de mudanças no plano de gerenciamento do projetos, planos auxiliares e outros componentes;

# Realizar as Aquisições

## Realizar Aquisições

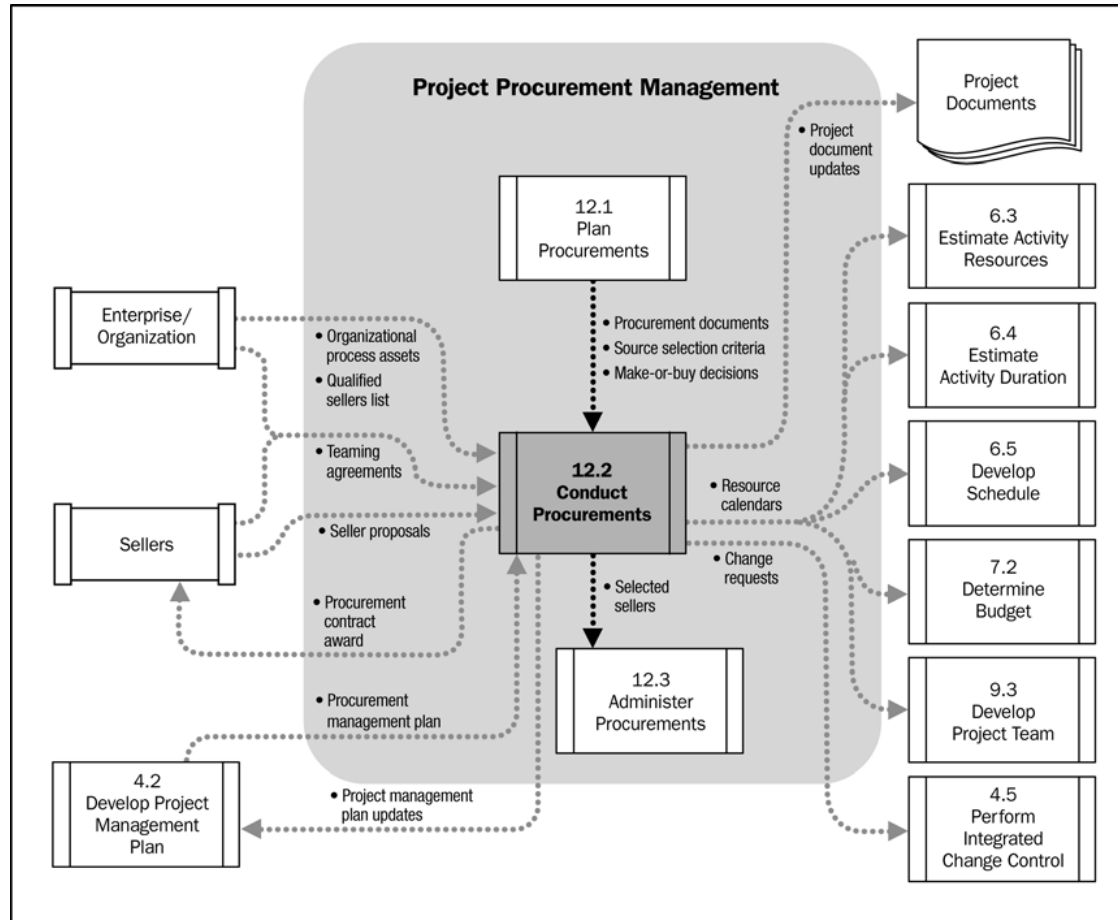
- Realizar as aquisições é o **processo** de:
  - Obtenção de **respostas** de fornecedores
  - **Seleção** de um fornecedor
  - **Adjudicação** de um contrato.

## Realizar Aquisições



Realizar aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

### Fluxo de Dados



# Realizar Aquisições: Entradas

- As **entradas** são as seguintes:
  - Plano de Gerenciamento do Projeto
    - O plano de gerenciamento das aquisições
  - Documentos de Aquisição
  - Critérios para Seleção de Fontes
  - Lista de Fornecedores Qualificados



# Realizar Aquisições: Entradas

- As **entradas** são as seguintes:
  - Ativos de Processos Organizacionais
  - Proposta de Fornecedores
  - Documentos do Projeto
    - Registro de Riscos
    - Decisões contratuais relacionadas a riscos
  - Decisões de fazer ou comprar
  - Acordos de Cooperação

# Realizar Aquisições: Ferramentas e Técnicas

- As **ferramentas e técnicas** são:
  - Reuniões com licitantes
  - Técnicas de avaliação de proposta
  - Estimativas Independentes
  - Opinião Especializada

# Realizar Aquisições: Ferramentas e Técnicas

- As **ferramentas e técnicas** são:
  - Publicidade
  - Pesquisa na *internet*
  - Negociações das aquisições

## Realizar Aquisições: Saídas

- As **saídas** são as seguintes:
  - Fornecedores selecionados
  - Adjudicação do contrato de aquisição
  - Calendários de recursos
  - Solicitações de Mudanças

## Realizar Aquisições: Saídas

- As **saídas** são as seguintes:
  - Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
    - Linha de base de custos
    - Linha de base do escopo
    - Linha de base do cronograma
    - Plano de gerenciamento das aquisições
  - Atualizações dos documentos do projeto
    - Documentação dos requisitos
    - Matriz de rastreabilidade de requisitos
    - Registro de riscos

# Administrar as Aquisições

## Administrar Aquisições

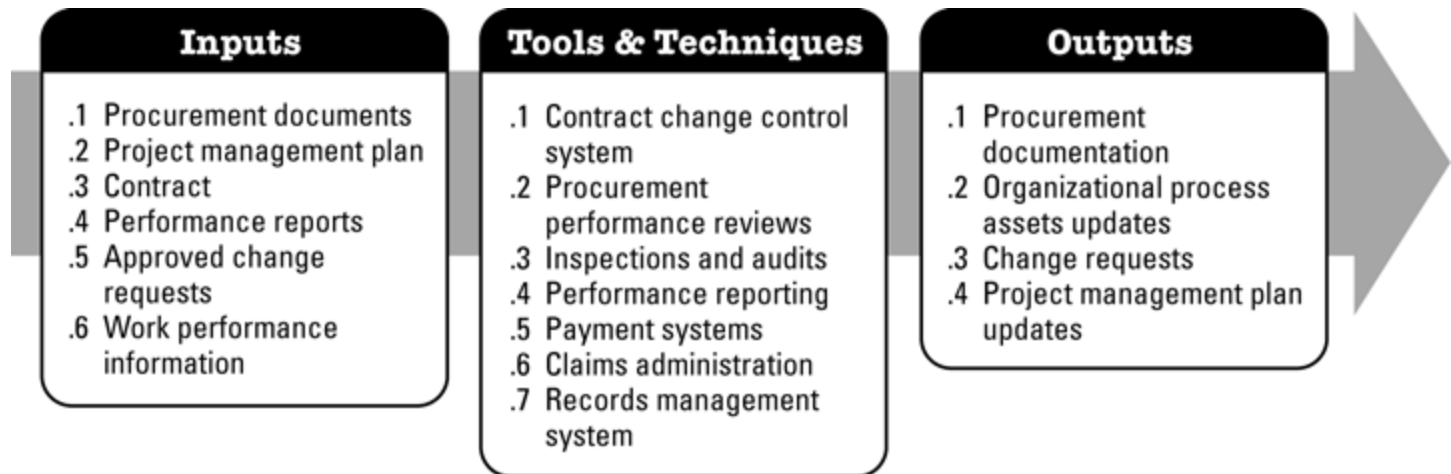
- Este **processo** consiste em:
  - Gerenciar as **relações** de aquisição
  - Monitorar o **desempenho do contrato**
  - Fazer **mudanças e correções** necessárias
- Muitas vezes é algo tratado como uma função administrativa separada

## Administrar Aquisições

- Engloba a aplicação de processos apropriados de gerenciamento de projetos:
  - Orientar e gerenciar a execução do projeto
  - Reportar o desempenho
  - Realizar o controle da qualidade
  - Realizar o controle integrado de mudanças
  - Monitorar e controlar os riscos



## Administrar Aquisições

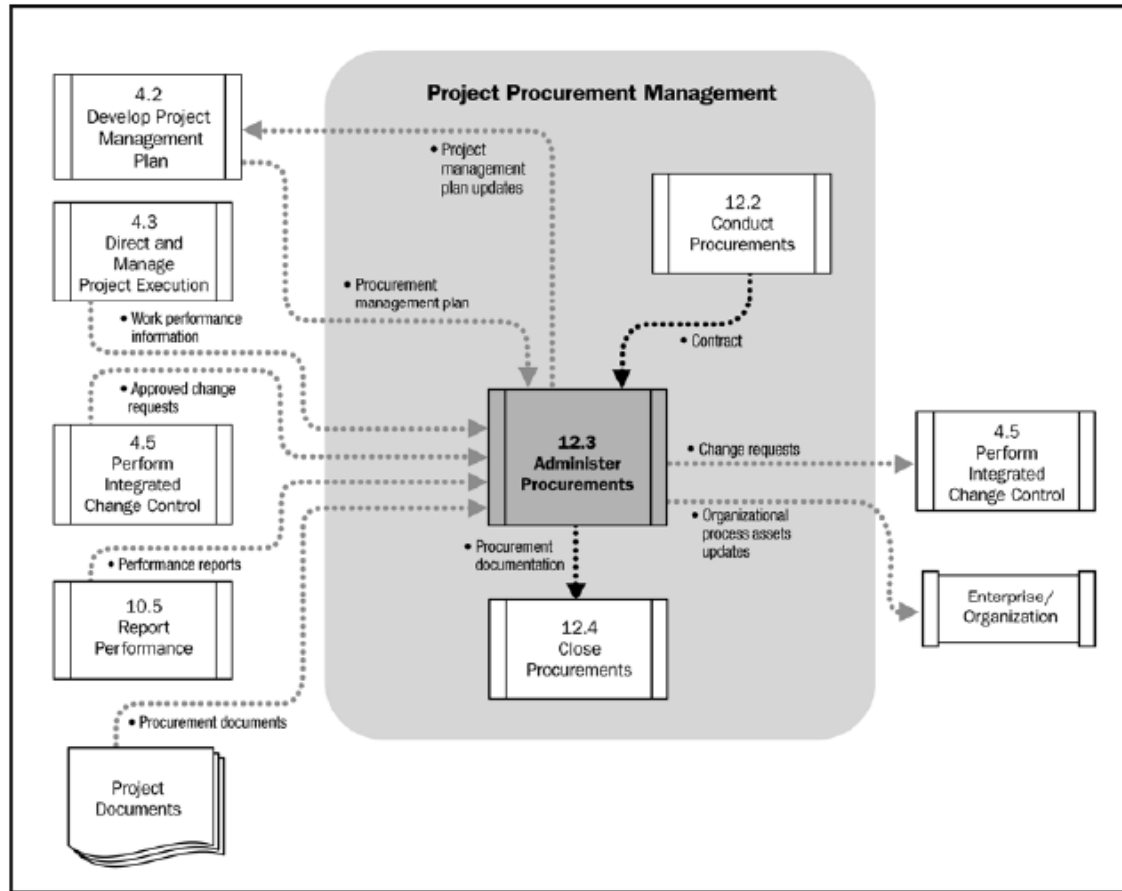


Administrar aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

# DISCIPLINA: Gestão de Projetos

## Ciências da Computação e Sistemas de Informação

### Fluxo de Dados



# Administrar Aquisições: Entradas

- As **entradas** são as seguintes:
  - Documentos de Aquisição
    - Registros dos contratos e declaração do trabalho
  - Plano de gerenciamento do projeto
    - Inclui o plano de gerenciamento das aquisições
  - Contrato

# Administrar Aquisições: Entradas

- Relatórios de desempenho
  - Documentação Técnica e “satisfações”
- Solicitações de mudanças aprovadas
- Informações sobre o desempenho do trabalho
  - Cumprimento de padrões de qualidade

# Administrar Aquisições: Ferramentas e Técnicas

- As **ferramentas e técnicas** são:
  - Sistema de controle de mudanças do contrato
  - Análise de desempenho das aquisições
    - Avaliação estruturada do progresso em relação à qualidade e ao escopo
    - Identificação de êxitos e fracassos
  - Inspeções e auditorias

# Administrar Aquisições: Ferramentas e Técnicas

- Relatórios de desempenho
- Sistemas de pagamento
- Administração de reivindicações
  - Negociação das disputas
- Sistema de gerenciamento de registros

# Administrar Aquisições: Saídas

- As **saídas** são as seguintes:
  - Documentação da aquisição
    - Contrato com cronogramas, mudanças, documentação técnica atualizada.
  - Atualizações dos ativos de processos organizacionais
    - Correspondência
    - Cronogramas e solicitações de pagamento
    - Documentação da avaliação do desempenho do fornecedor

# Administrar Aquisições: Saídas

- Solicitações de mudanças
  - Orientações e ações consideradas construtivas por uma das partes
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento de aquisições
  - Linha de base do cronograma



# Encerrar as Aquisições

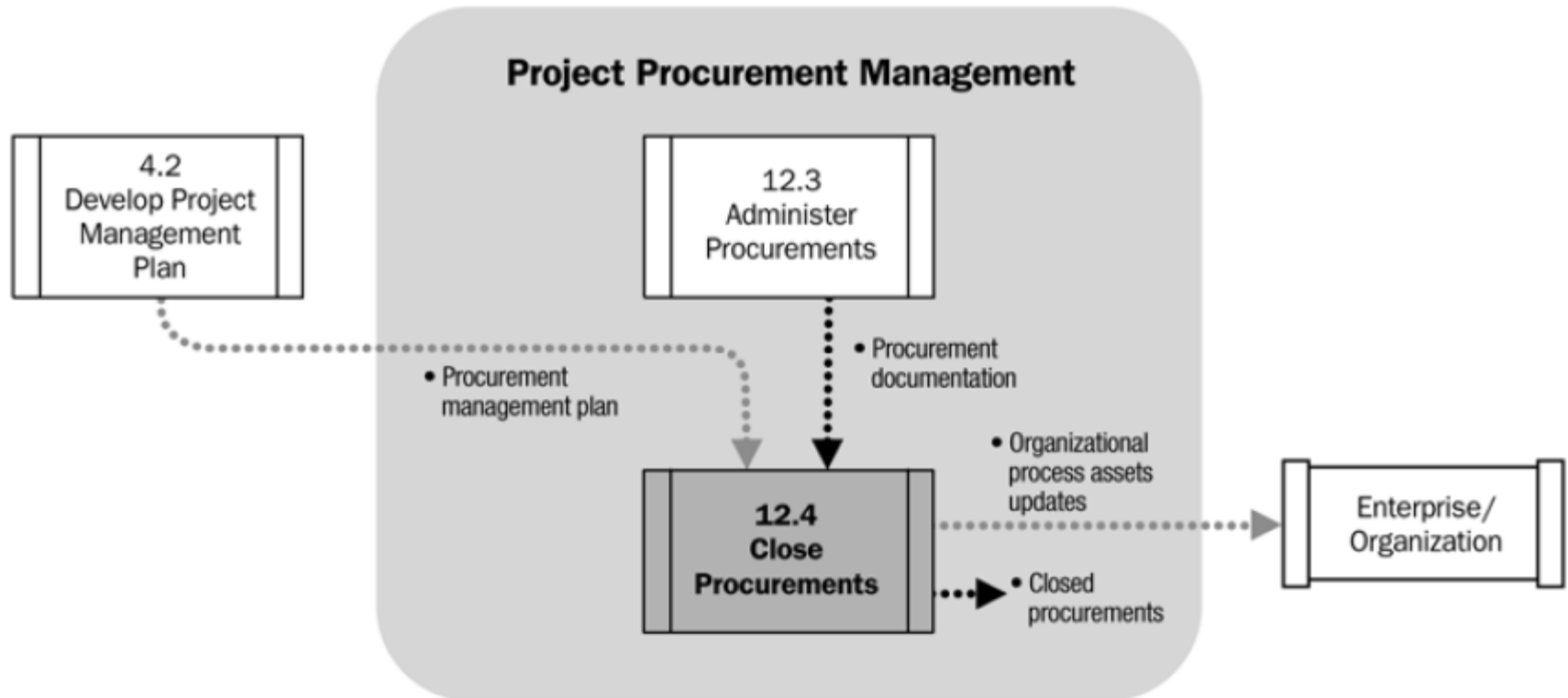
## Encerrar as Aquisições

- É o **processo** de finalização de cada aquisição do projeto
- Serve de apoio ao processo de encerramento do projeto ou fase
- Foco em verificar que todo o trabalho descrito no contrato foi terminado
- Atualização dos registros para refletir os resultados finais, arquivamento dessas informações para uso futuro

## Encerrar as Aquisições

- Resulta quando comprador e fornecedor acordam mutuamente que as obrigações do contrato foram cumpridas
- Contudo, a rescisão antecipada pode ocorrer se uma parte é incapaz de cumprir suas obrigações

## Encerrar as Aquisições



## Encerrar as Aquisições



## Encerrar as Aquisições

- Entradas:
  - Plano de gerenciamento do projeto
  - Documentação da aquisição
    - Cronograma do contrato, escopo, qualidade e desempenho de custos, mudanças no contrato, registros de pagamento e resultados de inspeções

## Encerrar as Aquisições

- Ferramentas e técnicas:
  - Auditoria de aquisições
    - Avaliação estruturada do processo de aquisições
    - Identificar êxitos e fracassos
  - Acordos negociados
    - Acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes
  - Sistema de gerenciamento de registros

## Encerrar as Aquisições

- Saídas
  - Aquisições encerradas
    - Aviso formal por escrito de que o contrato foi concluído
  - Atualizações nos ativos de processos organizacionais
    - Arquivo de aquisições: documentos indexados do contrato
    - Aceitação da entrega: aviso formal por escrito de que as entregas foram aceitas ou rejeitadas
    - Documentação de lições aprendidas



# Questões

## Questões

Durante qual dos processos abaixo, a negociação ocorre?

- a) Planejar as Aquisições
- b) Realizar as Aquisições
- c) Administrar as Aquisições
- d) Encerrar as Aquisições

## Questões

Durante qual dos processos abaixo, a negociação ocorre?

- a) Planejar as Aquisições
- b) Realizar as Aquisições**
- c) Administrar as Aquisições
- d) Encerrar as Aquisições

**Negociação ocorre durante o processo de realizar a aquisição**

## Questões

O comitê está discutindo sobre os fornecedores em potencial que submeteram suas respostas. Um membro do comitê argumenta sobre um dos fornecedores enquanto outro membro do comitê quer que o projeto seja adjudicado para outro fornecedor. Em qual dos processo de aquisição isto se enquadra?

- a) Planejar as Aquisições
- b) Realizar as Aquisições
- c) Administrar as Aquisições
- d) Negociar Contratos

## Questões

O comitê está discutindo sobre os fornecedores em potencial que submeteram suas respostas. Um membro do comitê argumenta sobre um dos fornecedores enquanto outro membro do comitê quer que o projeto seja adjudicado para outro fornecedor. Em qual dos processo de aquisição isto se enquadra?

- a) Planejar as Aquisições
- b) Realizar as Aquisições**
- c) Administrar as Aquisições
- d) Negociar Contratos

## Questões

Com que tipo de projeto o fornecedor está MAIS ciente sobre o escopo do projeto?

- a) Preço fixo
- b) Custo mais remuneração fixa
- c) Tempo e Material
- d) Ordem de compra

## Questões

Com que tipo de projeto o fornecedor está MAIS ciente sobre o escopo do projeto?

a) **Preço fixo**

b) Custo mais remuneração fixa

c) Tempo e Material

d) Ordem de compra