

Gerência de Aquisições

Disciplina: Gerência de Projetos

Danilo Tadashi Doi	5890264
Diego da Silva Araujo	5890080
Fernando Paiva	5889690
Paul Kibe Njuguna	5729158

Profa. Dra. Elisa Yumi Nakagawa
elisa@icmc.usp.br

Sumário

- Contextualização
- Definição de Gerência de Aquisição
- Os 4 processos do gerenciamento de aquisição do projeto
- Estudo de caso - Hemopa
- Considerações Finais

Contextualização

- Gerenciamento de aquisição para definir os processos necessários para comprar, adquirir produtos e demais serviços
- Gerência contratos legais entre comprador e fornecedor:
 - Controla as mudanças que são necessárias para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compras
 - Abrange a administração de todos os contratos emitidos entre comprador e fornecedor

Definição de Gerência de Aquisições

O gerenciamento de aquisições cuida de partes burocráticas como contratações de produtos ou serviços e até mesmo de obrigações contratuais legais que foram descritas em contratos gerenciado e administrados pela gerência de aquisições.

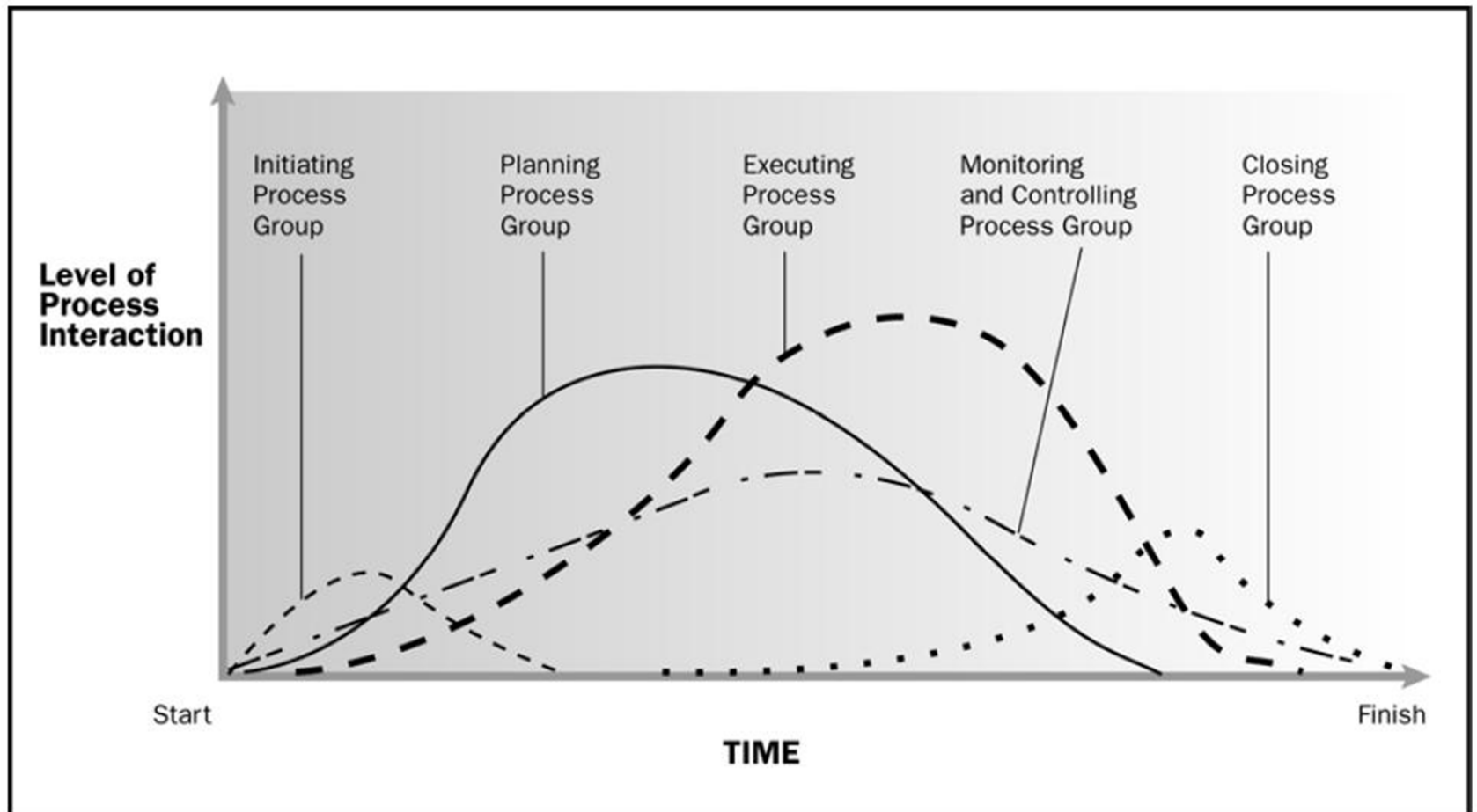
Os 4 processos do gerenciamento de aquisição do projeto

- 1. Planejar as aquisições
- 2. Realizar as aquisições
- 3. Administrar as aquisições
- 4. Encerrar as aquisições

Mapeamento

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

Grupos de processos



1. Planejar as aquisições

Planejar **decisões de compra** do projeto, elaborar e identificar fornecedores

Determina se será contratado algum serviço externo, assim como os fatores de tempo e necessidade daquela contratação.

O processo de planejamento das aquisições fornece as considerações dos **riscos envolvidos**, revisão de tipo de contratos.

1. Planejar as aquisições

- .1 Planejar as aquisições: entradas**
- .2 Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas**
- .3 Planejar as aquisições: saídas**

1 Planejar as aquisições

1.1 Planejar as aquisições: entradas

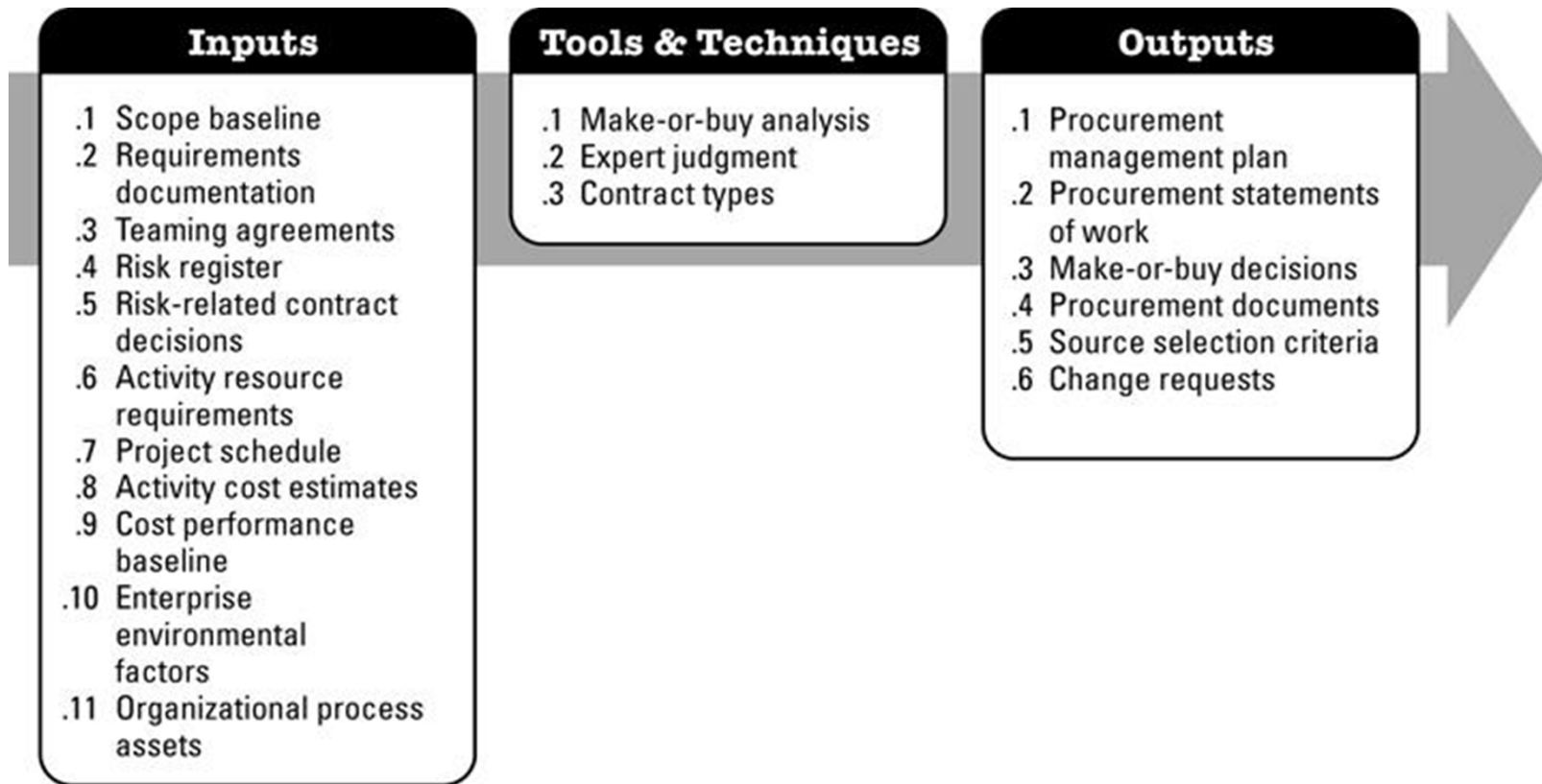


Figura 12-2. Planejar as aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

1 Planejar as aquisições

1.1 Planejar as aquisições: entradas

- .1 Linha de base do escopo**
- .2 Documentação dos requisitos**
- .3 Acordos de cooperação**
- .4 Registro dos arquivos**
- .5 Decisões contratuais relacionadas a riscos**
- .6 Requisitos de recursos das atividades**
- .7 Cronograma do projeto**
- .8 Estimativas dos custos das atividades**
- .9 Linha de base do desempenho de custos**
- .10 Fatores ambientais da empresa**
- .11 Ativos de processos organizacionais**

1 Planejar as aquisições

1.1 Planejar as aquisições: entradas

.2 Documentação dos requisitos

- Contém **informações importantes** sobre os requisitos do projeto que são considerados durante o planejamento das aquisições.
- Requisitos com **implicações contratuais** e legais como saúde, proteção, segurança, desempenho, fatores ambientais e até direitos de propriedade intelectual.

1 Planejar as aquisições

1.1 Planejar as aquisições: entradas

.10 Fatores ambientais da empresa

- Condições do mercado
- Produtos, serviços e resultados presentes no mercado;
- Avaliar a reputação e o desempenho anterior do fornecedor;
- Requisitos locais exclusivos.

1 Planejar as aquisições

1.1 Planejar as aquisições: entradas

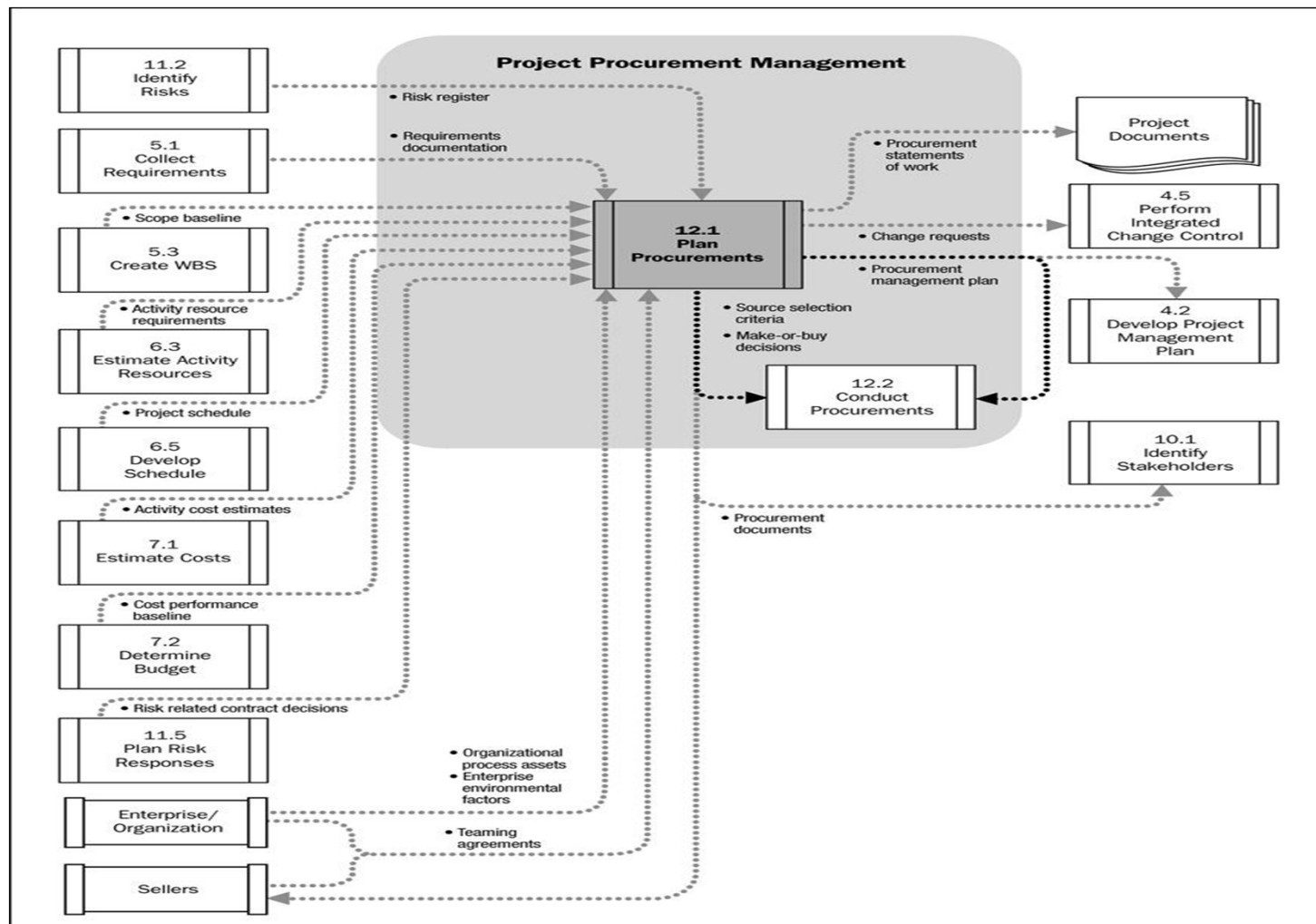


Figura 12-3. Diagrama de fluxo de dados do processo Planejar as aquisições

1 Planejar as aquisições

1.2 Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

.1 Análise de fazer ou comprar

- Verifica necessidade de fontes externa para executar algum trabalho
- Restrições de orçamento podem influenciar as decisões de fazer ou comprar

1 Planejar as aquisições

1.2 Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

.2 Opinião especializada

- A opinião será usada para avaliar entradas e saídas
- Especialistas desenvolvem e modificam critérios para avaliar propostas de fornecedores
- Diminuição dos riscos

.3 Tipos de contratos

- O tipo de contrato define o grau de risco

1 Planejar as aquisições

1.2 Planejar as aquisições: ferramentas e técnicas

- **Contratos de preço fixo:**
 - preço fixo total para um determinado produto
 - incorpora incentivos financeiros para atingir ou exceder determinados objetivos do projeto
- **Contratos de custos reembolsáveis:**
 - reembolsos de custos ao fornecedor por todos os custos reais
 - acrescidos também de um valor que corresponde ao lucro do fornecedor

1 Planejar as aquisições

1.3 Planejar as aquisições: saídas

- .1 Plano de gerenciamento das aquisições**
- .2 Declarações do trabalho das aquisições**
- .3 Decisões de fazer ou comprar**
- .4 Documentos de aquisição**
- .5 Critérios para seleção de fontes**
- .6 Solicitações de mudanças**

1 Planejar as aquisições

1.3 Planejar as aquisições: saídas

.1 Plano de gerenciamento das aquisições

Descreve como os processos de aquisição serão gerenciados **desde o desenvolvimento** dos documentos de aquisições **até o fechamento do contrato**.

1 Planejar as aquisições

1.3 Planejar as aquisições: saídas

.1 Plano de gerenciamento das aquisições Exemplos de orientação:

- Quais tipos de contratos a serem usados;
 - Contratos de custo mais remuneração fixa (CMRF)
 - Contratos de custo mais remuneração de incentivo (CMRI)
 - Contratos de custo mais remuneração concedida (CMRC)
- Gerenciar vários fornecedores;

1 Planejar as aquisições

1.3 Planejar as aquisições: saídas

.1 Plano de gerenciamento das aquisições

Exemplos:

- Coordenar as aquisições em relação aos cronogramas e relatórios de desempenho;
- Identificar fornecedores pré-qualificados para serem usados.

1 Planejar as aquisições

1.3 Planejar as aquisições: saídas

.5 Critérios para seleção de fontes

São critérios de seleção de fornecedores, baseados em propostas dos fornecedores.

Os critérios de seleção podem se limitar ao preço de compra, mas englobam vários itens: Preço de compra, taxas de entrega, etc.

1 Planejar as aquisições

1.3 Planejar as aquisições: saídas

.5 Critérios para seleção de fontes

- Custo, Capacidade e Conhecimentos Técnicos
- Garantia.
- Capacidade financeira.
- Desempenho passado dos fornecedores.
- Referências.

2. Realizar as Aquisições

Processo de **obtenção de respostas** de fornecedores, **seleção** de um fornecedor e **adjudicação** de um contrato.

A equipe deve **levar em consideração** todas as propostas, **avalia-las** e aplicando **critérios de seleção**, **escolher um ou mais fornecedores** que sejam qualificados para realizar o trabalho e **aceitáveis** como fornecedor.

2. Realizar as Aquisições

Avaliação das respostas **pode ser repetido**.

Lista resumida de fornecedores qualificados com base em uma proposta preliminar.

A partir desta lista, uma **avaliação mais detalhada** poderá então ser realizada de acordo com um documento de requisitos **mais específicos** e abrangentes solicitado aos fornecedores da lista resumida.

2. Realizar as Aquisições

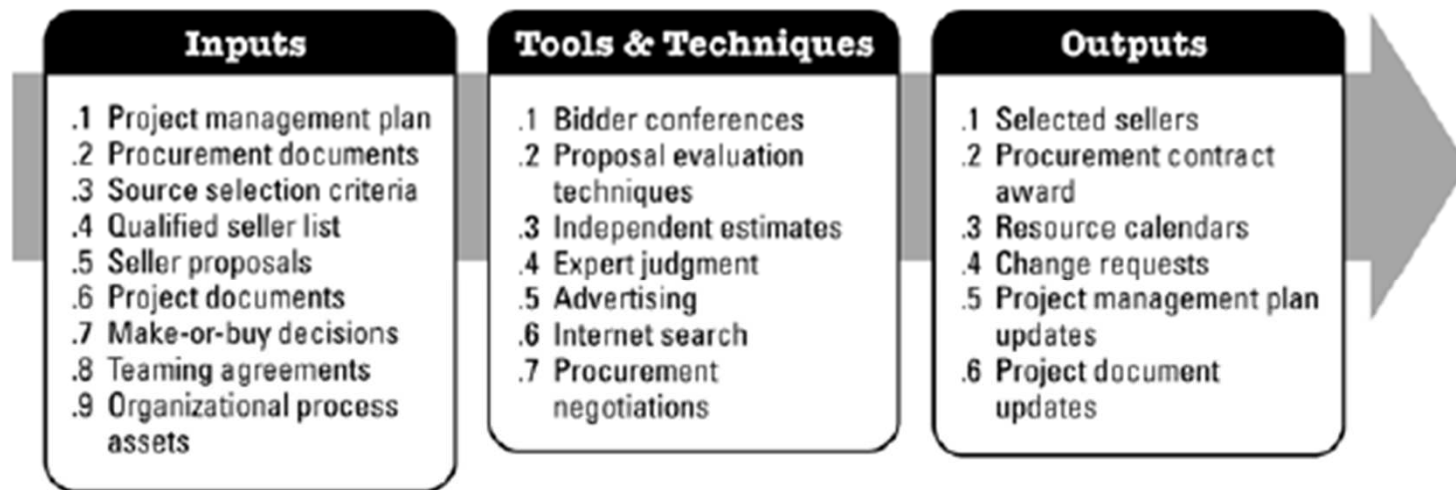


Figura 12-4. Realizar aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

2. Realizar as Aquisições

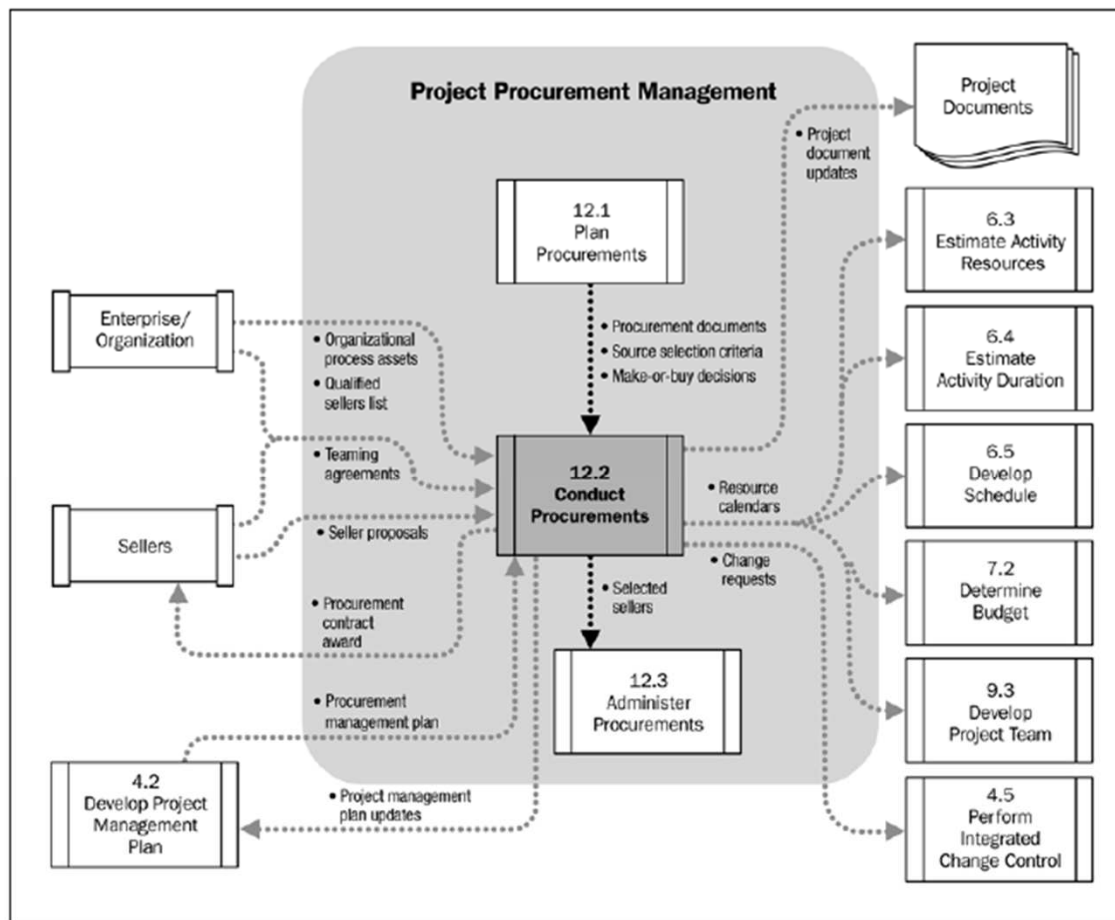


Figura 12-5. Diagrama de fluxo de dados da realização das aquisições

2. Realizar aquisições

2.1 Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
- .2 Documentos de aquisição
- .3 Critérios para seleção de fontes
- .4 Lista de fornecedores qualificados
- .5 Propostas de fornecedores
- .6 Documentos do projeto
- .7 Decisões de fazer ou compra
- .8 Acordos de cooperação
- .9 Ativos de processos organizacionais

2. Realizar aquisições

2.1 Entradas

.4 Lista de fornecedores qualificados

Listagem dos fornecedores que foram **pré-selecionados** de acordo com **qualificações** e **experiência anterior**.

As aquisições serão dirigidas somente aos fornecedores que possam ter **bom desempenho** nos contratos resultantes.

2. Realizar aquisições

2.1 Entradas

.5 Propostas de fornecedores

As **propostas de fornecedores em resposta** a um pacote de documentos de aquisição compõe o **conjunto de informações básico** que será usado por um **grupo de avaliação** para selecionar um ou mais licitantes **bem-sucedidos**.

2. Realizar aquisições

2.1 Entradas

Listar os **fornecedores em potencial**, avaliando os que possivelmente terão o desempenho esperado

Seleção dos fornecedores conforme uma avaliação sobre os documentos, isso é feito após a **proposta do fornecedor ser realizada**.

2. Realizar aquisições

2.2 Ferramentas e técnicas

- .1 Reuniões com licitantes
- .2 Técnicas de avaliação de propostas
- .3 Estimativas independentes
- .4 Opinião especializada
- .5 Publicidade
- .6 Pesquisa na Internet
- .7 Negociações das aquisições

2. Realizar aquisições

2.2 Ferramentas e técnicas

.1 Reuniões com licitantes

Reuniões com todos os fornecedores e compradores **antes da apresentação** de uma proposta.

Garantir que todos os fornecedores em potencial tenham um **entendimento claro e comum** da aquisição e que nenhuma proposta receba um **tratamento preferencial**.

2. Realizar aquisições

2.2 Ferramentas e técnicas

.3 Estimativas independentes

Preparar suas próprias **estimativas independentes** ou ter uma **estimativa de custos preparada** por um profissional externo, para servir como uma **verificação** para as respostas propostas.

Indicação de que a declaração do trabalho da aquisição foi **deficiente ou ambígua**.

2. Realizar aquisições

2.3 Saídas

- .1 Fornecedores Selecionados
- .2 Adjudicação do contrato de aquisição
- .3 Calendários de recursos
- .4 Solicitações de mudanças
- .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- .6 Atualizações dos documentos do projeto

2. Realizar aquisições

2.3 Saídas

.1 Fornecedores Selecionados

Aqueles que foram **julgados** como estando em uma **faixa competitiva** de acordo com o resultado da avaliação da proposta.

A aprovação final de todas as aquisições complexas, de alto valor e alto risco em geral exige a **aprovação da alta administração da organização** antes da adjudicação.

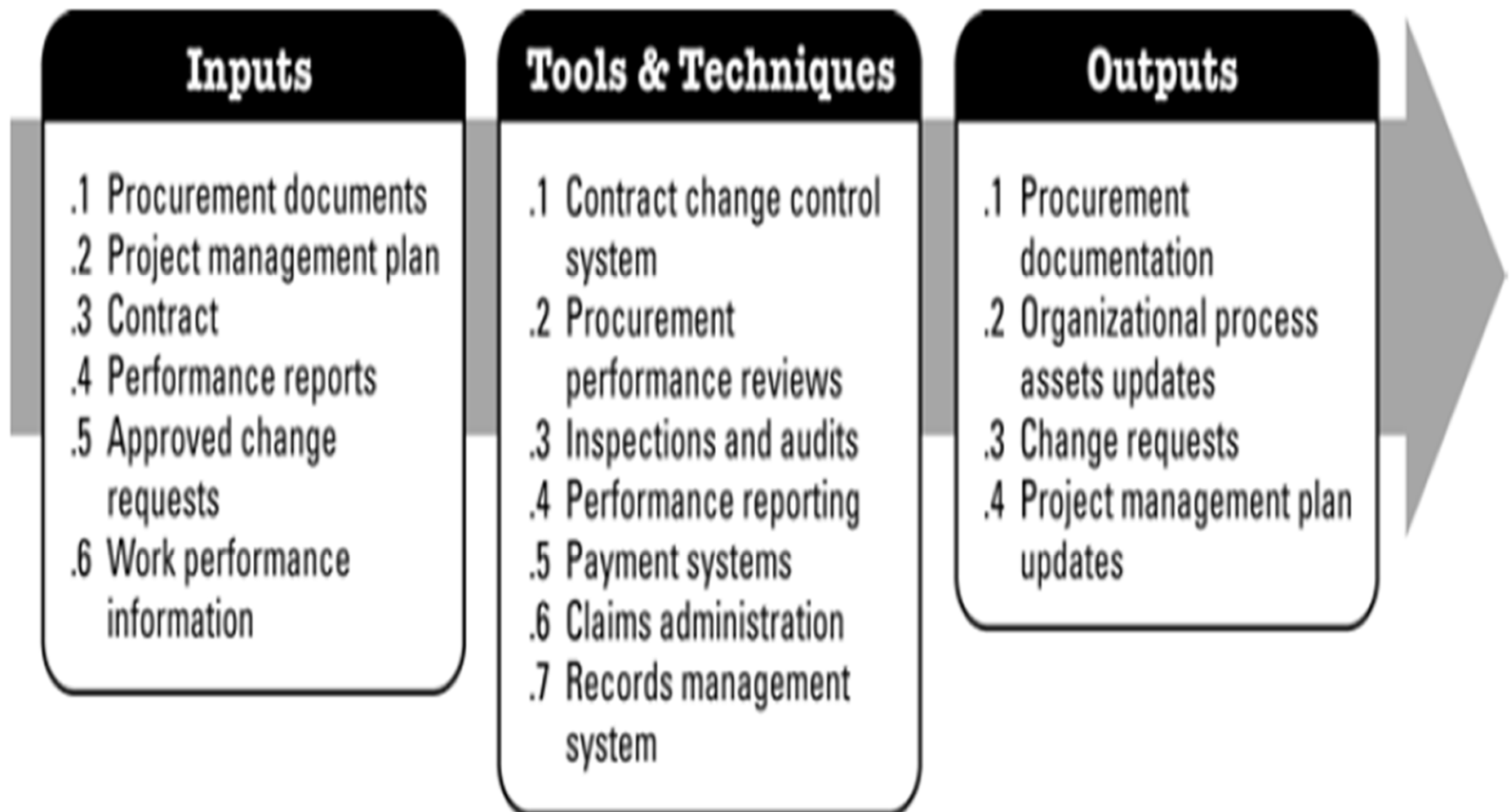
Administrar as Aquisições

- Objetivo : Assegurar que o desempenho dos fornecedores está adequado aos requerimentos contratuais.
- O comprador e o fornecedor administram o contrato de aquisição de forma semelhante.
- As duas partes garante que as obrigações contratuais são atendidas e que seus próprios direitos legais estão protegidos.
- “O que é combinado não custa caro”

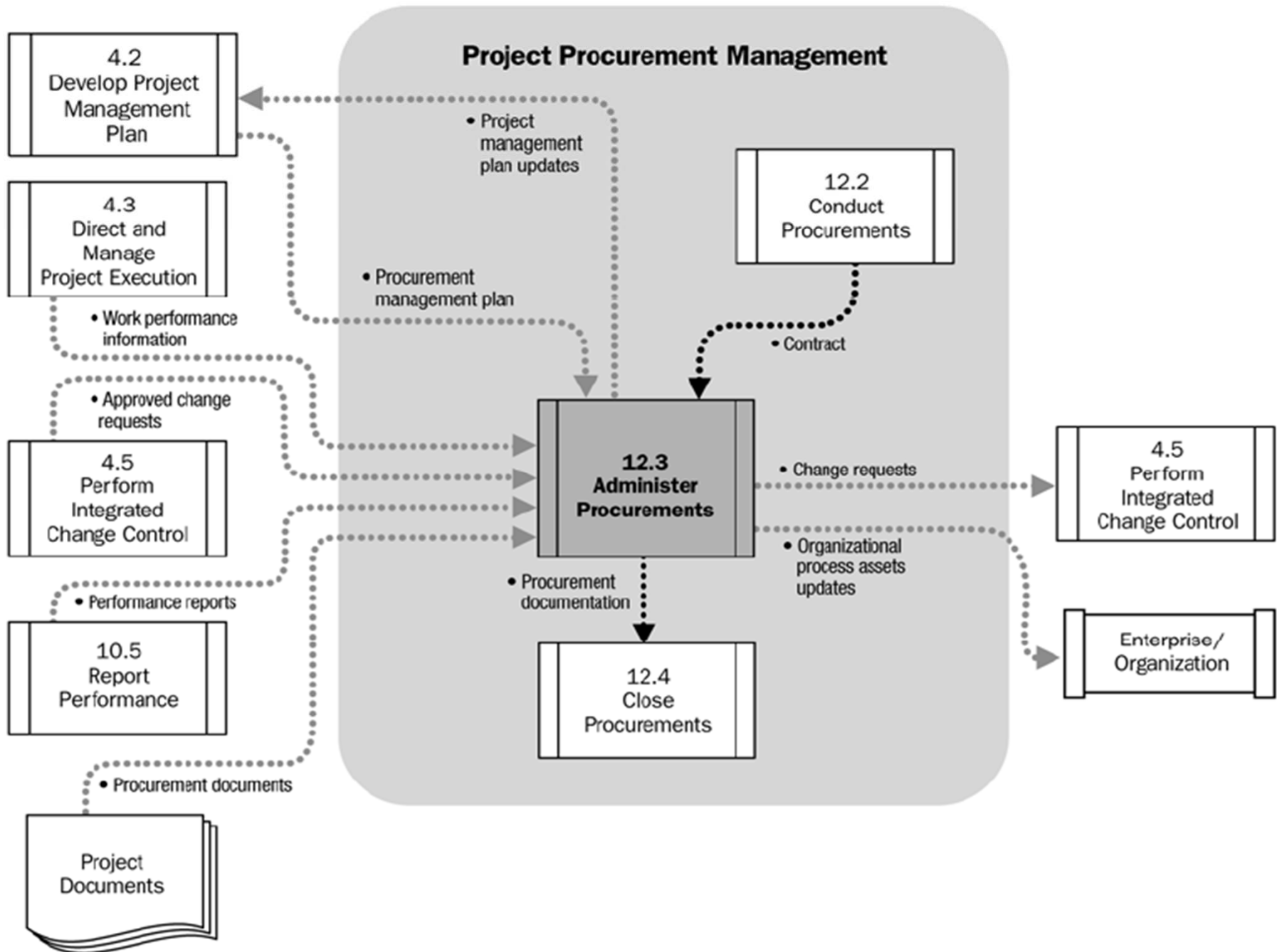
Administrar as Aquisições : Dicas

- Rastreamento de informações dos contratos de aquisições partir do repositório de documentos corporativo;
- Os recursos podem informar tempo e esforço contra atividades de aquisições;
- Importe do ERP os custos reais de aquisições.

Administrar as Aquisições : Processo



Administrar as Aquisições : DFD



Administrar as Aquisições : Entradas

1. Documentos de aquisição;
2. Plano de gerenciamento do projeto;
3. Contrato;
4. Relatórios de desempenho;
5. Solicitações de mudanças aprovadas;
6. Informações sobre o desempenho do trabalho.

Administrar as Aquisições : Ferramentas e técnicas

1. Sistema de controle de mudanças no contrato;
2. Análise de desempenho das aquisições;
3. Inspeções e auditorias;
4. Relatórios de desempenho;
5. Sistemas de pagamento;
6. Administração de reivindicações;
7. Sistema de gerenciamento de registros;

Administrar as Aquisições : Saídas

- 1.Documentação da aquisição;
- 2.Atualizações dos ativos de processos organizacionais;
- 3.Solicitações de mudanças;
- 4.Atualizações do plano de gerenciamento do projeto.

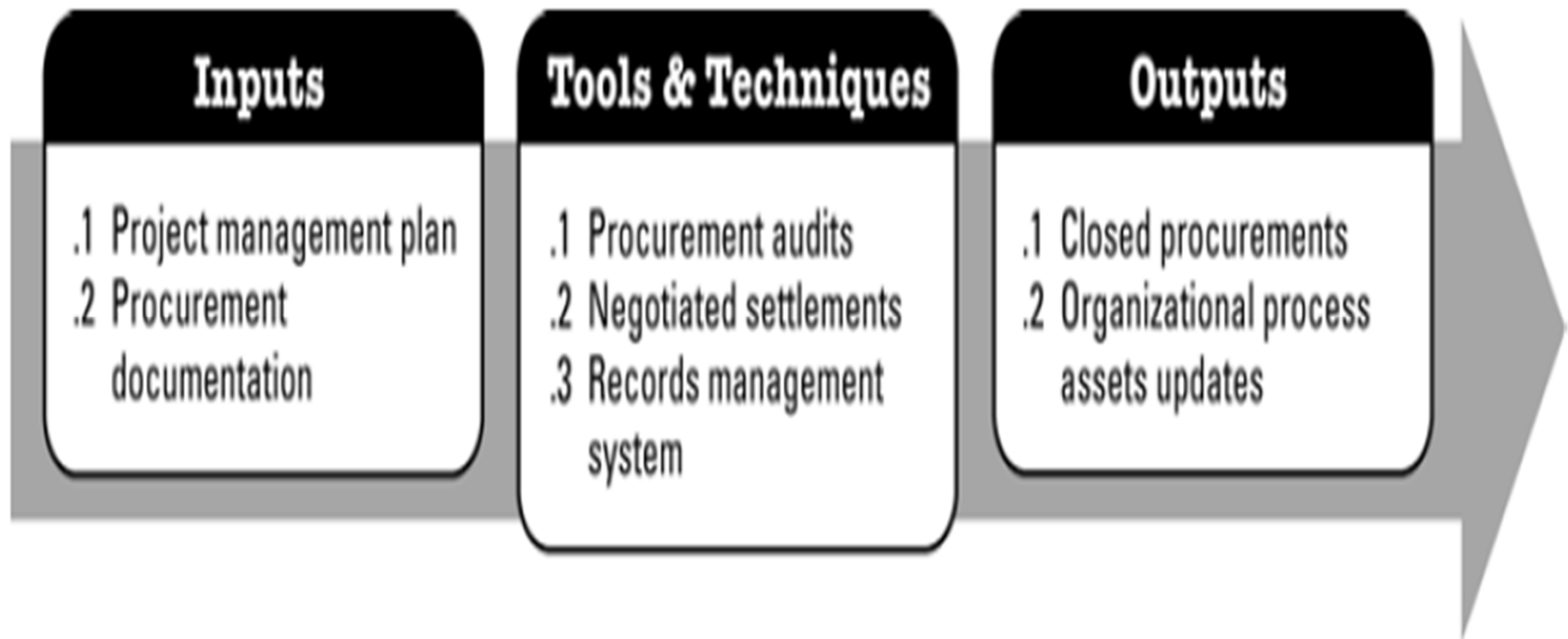
Encerramento do Contrato

- Objetivo: Finalização de cada aquisição do projeto, ou seja, fechamento formal dos contratos e arquivamento das informações para um futuro uso.
- Também envolve atividades administrativas :
 - -> Finalização das reivindicações em aberto;
 - -> Atualização dos registros para refletir os resultados finais.

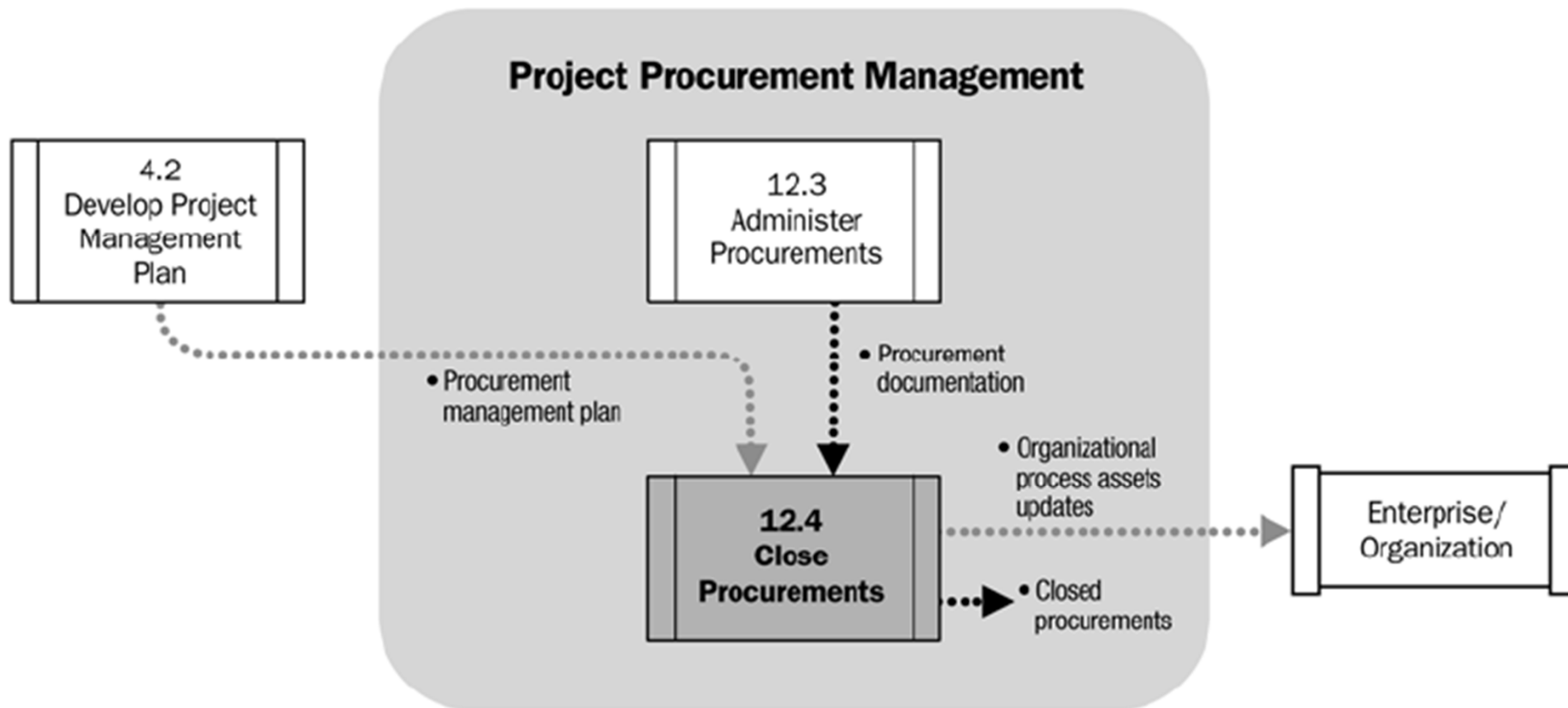
Encerramento do Contrato : Dicas

- Formalize os encerramentos;
- Solicite termo de encerramento;
- O workflow pode ser utilizado para encerrar contratos com os fornecedores;
- Todos os documentos, tais como, contratos, ordens de compra, etc. podem ser arquivados para referência futura e auditorias.

Encerramento do Contrato : Processo



Encerramento do Contrato : DFD



Encerramento do Contrato : Entradas

1. Plano de gerenciamento do projeto:
 - Este plano integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.
2. Documentação da aquisição:
 - Toda a documentação da aquisição é coletada, indexada e arquivada.

Encerramento do Contrato : Ferramentas e Técnicas

1. Auditoria de aquisições : É uma avaliação estruturada do processo de aquisições.
2. Acordos negociados : É o acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes por meio de negociação.
3. Sistema de gerenciamento de registros : Usado para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição.

Encerramento do Contrato : Saídas

1. Aquisições encerradas :Envio ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato foi concluído.
2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais : Exemplos - Arquivo de aquisições, Aceitação da entrega, Documentação de lições aprendidas, etc

Estudo de Casos - Hemopa

Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará - Hemopa

É o órgão responsável pela coordenação da Política Estadual do Sangue no Pará, vinculada com a Política Nacional do Sangue e à Secretaria Executiva de Saúde, órgão gestor da saúde no Estado.

Estudo de Casos - Hemopa

Informatização do Sistema

Foi contratada a empresa, SBS – Directa Sistemas de Administração S/C Ltda, que possui sede em São Paulo.

Estudo de Casos - Hemopa

Informatização dos Processos

- Funcionalidade
- Sigilo
- Confidenciabilidade
- Qualidade dos serviços prestados.

Estudo de Casos - Hemopa

Problemas:

- Filosofias diferentes.
 - SBS: Único Hospital
 - Hemopa: Rede de Hospitais
- Alcançar níveis ínfimos de erros transfusionais
- Reduzir os custos operacionais

Estudo de Casos - Hemopa

Definição Contrato

Para a formalização do contrato o Hemopa abordou os processos de planejamento e de contratação que constam do padrão IEEE 1062 [IEEE 2001], explicitamente na questão relacionada com a terceirização dirigida por contrato.

Estudo de Casos - Hemopa

Definição Contrato

Exigiu **exclusividade** na prestação de serviços de desenvolvimento, adaptação, implantação e serviços de manutenção do programa de software pela contratada.

Considerações Finais - Lição

Lição Aprendida [Case - Hemopa]

- Dificuldade de comunicação entre **contratante e fornecedor**.
- Dificuldade na criação, definição e finalização de **questões contratuais**.

Considerações Finais - Importância

Importância da Gerência de Aquisição :

- Trata-se de Gerência da aquisição de produtos e serviços de fora da organização para a realização do escopo do projeto.
- A dependência de terceiros oferece risco ao projeto, e por isso, deve ser bem gerenciado para garantir que os produtos e serviços requisitados atendam as necessidades do projeto.

Referências

- Guia PMBOK - quarta edição
- de Miranda, A. J., Reis, R. Q., (2008),
Gerência de Aquisição de Serviços de
Software para Medicina Transfusional -
Proposta de Contrato de Terceirização, IV
WOSES.