

Plano de Gerenciamento de Aquisições – Exemplo 1

Este plano descreve como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços neste projeto. As perguntas a serem respondidas no plano são: o que, quanto, quando e como obter os bens e serviços necessários ao projeto. O plano de aquisições portanto indica como o processo de aquisições será gerenciado através do planejamento das solicitações, da solicitação, da seleção das fontes, da administração do contrato e do fechamento do contrato. Este plano está subordinado às normas contidas na Instrução Normativa para Aquisições e Contratos da Empresa (INAC 2003). Nesse documento estão os modelos de pedidos (compra ou serviço) e contratos.

1) Finalidade do Processo de Gerenciamento das Aquisições (PGA):

A finalidade principal do PGA é selecionar fornecedores qualificados para os bens e serviços do projeto e controlá-los eficazmente. O PGA envolve selecionar fornecedores, estabelecer compromissos com os fornecedores, e acompanhar e rever o desempenho e resultados do fornecedor.

A equipe do projeto deve documentar as exigências do projeto e do produto que cobrem as necessidades técnicas e não técnicas a serem atendidas. As exigências serão estabelecidas e usadas como base para o desenvolvimento do SOW e do contrato subsequente. Os padrões de qualidade que devem ser seguidos pelos fornecedores devem ser compatíveis com os padrões da empresa.

O gerente de projeto ou outra pessoa designada executa o planejamento, o monitoramento (*tracking*) das aquisições para se assegurar que o trabalho foi executado apropriadamente e que os produtos, entregues pelos fornecedores, satisfaçam aos critérios acordados de aceitação.

2) As responsabilidades do PGA são:

- a) O trabalho a ser contratado deve ser definido e planejado de acordo com os procedimentos documentados em anexo.
- b) Os fornecedores devem ser selecionados baseados em uma avaliação das suas habilidades em executar o trabalho, de acordo com todas as exigências contidas na RFP.
- c) O acordo contratual entre a empresa e o fornecedor deve ser usado como base para a administração do contrato.
- d) O fornecedor deve fornecer um plano de trabalho que deverá ser revisto e aprovado pela equipe do projeto.
- e) O plano de trabalho documentado e aceito será incorporado ao plano do projeto, que será usado para acompanhar as atividades do fornecedor e ter seu status acompanhado pela gerência de comunicação.
- f) As mudanças no SOW, termos e condições do contrato, e outros compromissos devem ser resolvidos de acordo com as cláusulas contratuais.
- g) A equipe do projeto deve conduzir revisões periódicas de status / coordenação com a gerência do fornecedor.

- h) Revisões técnicas periódicas devem ser realizadas com os fornecedores.
- i) Revisões formais para verificar os resultados do fornecedor devem ser conduzida em marcos selecionados de acordo com o plano do projeto.
- j) O grupo de garantia de qualidade deve monitorar as atividades do fornecedor, usando para isso o plano de garantia de qualidade do projeto.
- k) A equipe do projeto deve conduzir testes de aceitação como parte da entrega dos produtos do fornecedor de acordo com um plano de teste-aceitação previamente estabelecido em contrato.
- l) O desempenho do fornecedor deve ser avaliado periodicamente.

3) Considerações sobre as aquisições:

As aquisições no projeto devem ter como base a WBS. Os pacotes de trabalho da WBS devem passar por uma decisão *fazer-ou-comprar*, de forma a ser decidido o que será adquirido fora da organização. Pode ser contratado o pacote todo ou recursos (materiais, equipamentos e mão de obra) necessários para o trabalho que será feito visando a entrega do pacote de trabalho.

Durante a análise *fazer-ou-comprar*, forneça uma análise breve do custo direto e indireto associado com o fato de fazer ou comprar o serviço ou o produto. Por exemplo, a análise da "compra" deve incluir o custo da obtenção e o custo de gerenciamento do processo de compra. Isto pode ser o sumário de um estudo de viabilidade quando requerido.

Ao serem levantadas as condições de mercado, devem ser listados os produtos e/ou prestadores de serviços disponíveis no mercado, e sob que termos e condições.

Quando necessário o julgamento de um perito interno, liste todos os peritos que deverão participar do processo de aquisição. Isto pode incluir consultores, técnicos, peritos em negócios, ou outros.

Quando necessário apoio de peritos em contrato, liste todas as habilidades dos peritos ou os peritos que serão requeridos como parte do contrato. Isto pode incluir consultores, técnicos, gerência de projeto, perícia em um domínio, peritos em negócio, ou outros.

Para os itens a serem contratados, deve ser elaborada uma Declaração de Trabalho (SOW) que permita que os fornecedores entendam o que será fornecido e possam apresentar as suas propostas.

Restrições: Para cada item a ser contratado, liste todos as restrições tais como o custo (para não exceder) e o cronograma (Schedule), plano de qualidade, elemento da WBS, riscos envolvidos, e outras informações que limitarão as opções de aquisições.

Suposições: Para cada item a ser contratado, liste os fatores que, para finalidade do planejamento da aquisição, devem ser considerados como hipóteses.

O departamento de compras da empresa deve centralizar todas as aquisições, devendo haver uma troca de informações constante com a equipe do projeto, com relatórios

semanais de acompanhamento, de forma a que as prioridades sejam adequadas ao andamento do projeto. Tendo em vista que este projeto foi contratado a preço fixo, só devem ser utilizados contratos de preço fixo (*lump sum*). Casos especiais devem ser levados para análise / aprovação do Diretor Executivo. A Administração do Contrato deve ficar a cargo da equipe do projeto.

4) Acompanhamento do pedido

O formulário a seguir deve ser utilizado para o acompanhamento dos pedidos.

Desc. do Item	Pedido n° / data	Ordem compra n° / data	Custo		Data entrega		Andamento
			orçado	Real	Progra- mada	Efetiva	

5) Avaliação de propostas

Cada proposta será julgada como uma demonstração das capacidades do fornecedor em atender ao solicitado. Os pré-requisitos e os critérios de pontuação mínimos a serem empregados na avaliação, assim como os pontos máximos permitidos constam da tabela a seguir.

Pré-requisitos	
() Folha de capa assinada	Atende/Não atende
() Referências corporativas	Atende/Não atende
() Capacidade Financeira	Atende/Não atende
() Formato e tamanho da proposta	Atende/Não atende
Critérios de pontuação	
Critério avaliado	Pontuação máxima
() Entendimento dos serviços pedidos	100
() Apresentação da Proposta	50
() Qualificação/capacitação geral do fornecedor	50
() Qualificação do pessoal proposto	100
() Custo	100

a) Pré-requisitos

Cada proposta deve atender a todos os pré-requisitos, caso contrário será rejeitada.

- Folha de capa assinada A proposta deve incluir uma folha de capa completa.
- Referências corporativas A proposta deve incluir um mínimo de três referências por

parte do fornecedor de trabalhos similares executados. As referências devem conter o nome das organizações de referência, o nome de um contato, e o número de telefone.

- Capacidade Financeira o fornecedor deve demonstrar capacidade financeira de acordo com o que se pretende contratar.
- Cronograma do salário e dos encargos A proposta deve incluir uma programação completa dos salários e dos encargos para os serviços propostos, e identificar toda a equipe de funcionários atribuída à proposta. Os fornecedores que não submeterem estas informações serão considerados como não habilitados.
- Formato e tamanho da proposta O formato da proposta deve claramente indicar e dirigir-se aos pré-requisitos e critérios pontuados.

b) Critérios de pontuação

A pontuação deve ser, pelo menos, baseada nas categorias descritas abaixo:

- Entendimento dos serviços pedidos - 100 pontos
Demonstra uma compreensão clara e concisa dos serviços pedidos.
- Apresentação da Proposta -50 pontos
Demonstra a habilidade do fornecedor em definir claramente as ações a serem feitas e a habilidade em executar as tarefas identificadas no escopo do trabalho. A resposta deve incluir a programação proposta para a entrega das tarefas, pessoal do fornecedor alocado a cada tarefa e suas disponibilidades e acessibilidades.
- Qualificação/capacitação geral do fornecedor 0-50 pontos
Demonstra potencialidade para terminar os serviços pedidos. A resposta deve listar:
 - ✓ Uma explicação que descreva como o fornecedor pode acomodar o nível do trabalho atribuído sob este contrato, incluindo algumas limitações.
 - ✓ Atribuições e posições atuais ou projetadas dos membros chaves;
 - ✓ Os procedimentos e/ou as políticas internas relacionadas ao controle de custo;
 - ✓ Gerência e estrutura organizacional.
- Qualificação do pessoal proposto 0-100 pontos
Demonstra as qualificações e a experiência dos funcionários propostos. O fornecedor submeterá currículos, que não devem exceder duas páginas, para a equipe de funcionários proposta.
- Custo 0-100 pontos
O salário proposto e a programação dos encargos determinarão os custos totais da proposta. Este custo total será usado na fórmula abaixo para determinar os pontos concedidos para o custo:

A fórmula para determinar os pontos concedidos do custo é:

A = Pontos totais possíveis - 100

L = O custo mais baixo proposto

X = O custo a ser pontuado

B = Pontuação

Exemplo: $A = 100$ pontos, $L = \$500$, $X = \$1000$, então $B = 50$ pontos.

a) Administração do contrato

A fim de assegurar que o fornecedor cumpra os seus compromissos e exigências do contrato, e que a gerência superior seja mantida ciente destes compromissos e do cronograma do contrato, o “Formulário de acompanhamento de contrato” deve ser utilizado para o acompanhamento do mesmo.

Formulário de Acompanhamento de contrato								
Número do Contrato / Número da ordem de serviço			MISC:				Opções?	
Número da Emenda							Sim	Não
Datas do contrato		Dias			Horas		Viagem e despesas	Total em reais
Início	Fim	Faltando	Totais a não exceder					
		(37792,00)	Balanço faltando:			0	0	0
Número da fatura	Data da fatura	Período de faturamento	Valor em reais por entrega	Horas faturadas	Horas faltando	Viagem e despesas faturados	Viagem e despesas faltando	Valor total faturado
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
					0		0	
TOTAIS:				0	0	0	0	0

Os seguintes itens serão acompanhados no formulário, dependendo do tipo de contrato:

- ✓ Contrato geral (sem opções, sem ordens de trabalho): o número do contrato, datas de término do contrato, dias restantes, administrador do contrato, contrato para não exceder dólares, contrato para não exceder horas, contrato para não exceder viagem e despesas, número da emenda.
- ✓ Por ordem de trabalho, Opção, (se aplicável): Número da ordem de trabalho, número da opção, datas do termo, para não exceder dólares, para não exceder horas, para não exceder viagem e despesas.
- ✓ Por cada fatura : Número da fatura, data da fatura, período do faturamento da fatura, para não exceder dólares por entregáveis, horas faturadas, viagem & despesas \$ faturados, quantidade total faturada, \$ do balanço restante. *Contratos que não são seguidos por hora, mas por um preço fixo, não usará a coluna de horas.*

- ✓ Totais da folha Horas totais à data, horas totais restantes, \$ total gastado à data, \$ total do balanço restante.
- ✓ Itens a serem reportados através do relatório de posição à gerência superior
- ✓ O valor total, total restante, % do trabalho terminado.
- ✓ Comentários da posição do Contrato.

b) Processo de gerência de mudança do contrato:

As mudanças do contrato seguirão o processo de gerência de mudança do projeto, porém as exigências adicionais para o processo de revisão e de aprovação para todos os tipos de mudanças do contrato são descritas neste plano PGA e nas exigências de contrato. Recomenda-se que o plano de gerência das mudanças do projeto incorpore todas as exigências adicionais para mudanças do contrato, através deste plano e das exigências de contrato - isto permite que o projeto use o processo de gerência das mudanças do projeto como documento de referência para todas as mudanças no projeto incluindo as do contrato.

c) Fechamento e arquivamento do contrato

A equipe do projeto verificará se as exigências do contrato foram cumpridas e documentará as lições aprendidas. O projeto arquivará também as informações de contrato geradas em consequência da gerência de aquisição.

A equipe do projeto deve manter uma série de pastas, ou um arquivo, como referência do contrato, com finalidade de facilitar auditorias ou revisões. A pasta e o índice representam a atividade de um contrato com um fornecedor. O índice mínimo para uma pasta do contrato é:

- RFP
- Contrato
- Aditivos ao Contrato
- Ordens de trabalho
- Pedidos de Mudanças
- Resultados e aprovação dos Resultados
- Correspondências do contrato
- Correspondências do Contratante
- Avaliações do contratado