

GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO: [COMPLETAR COM O NOME DO PROJETO]

NOME E SOBRENOME DOS ALUNOS DA EQUIPE:

PROJETO

FASE

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

FASE

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

FASE

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

FASE

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

**PACOTE DE
TRABALHO**

Critérios *Make or Buy*

- ① Capacidade (quantidade e qualidade) da equipe
- ② Necessidade de fornecimento especializado
- ③ Necessidade de absorção da tecnologia
- ④ Restrições de custo
- ⑤ Restrições de prazo
- ⑥ Restrições de subcontratação
- ⑦ Existência de fornecedores confiáveis
- ⑧ O core business da empresa
- ⑨ Compartilhamentos de riscos
- ⑩ Problemas legais ou de segurança da informação



A partir:

- 1) WBS do projeto
- 2) Critérios Make or Buy do projeto
(slide anterior)

3) Identifique na própria WBS:

- a) Pacotes de Trabalho MAKE (que serão feitos internamente pelos funcionários da empresa)
- b) Pacotes de Trabalho BUY (que serão feitos por fornecedores)
- c) Número do Critério M/B que justifique sua decisão





- 1) Esboce o Mapa das Aquisições do projeto com as informações iniciais obtidas na Dinâmica 1.
- 2) Fique a vontade para incluir quaisquer outros campos no Mapa das Aquisições que melhor represente as informações necessárias pela Área de Aplicação do seu projeto.

MA - Mapa das Aquisições

Concorrência	Item a ser contratado	Ref. na WBS	Vendor List	Cronograma	Orçamento	Critério <i>Make or Buy</i>
RFP-01	Pacote de Trabalho "X" (decidido por "Buy" na Análise Make or Buy)	1.2.4	empresas fornecedores a serem convidados	data necessária para mobilização no projeto	valor disponível no Orçamento para esse contrato	2
RFP-02	Pacote de Trabalho "Y" (decidido por "Buy" na Análise Make or Buy)	1.5.5	empresas fornecedores a serem convidados	data necessária para mobilização no projeto	consultar mercado	9
RFP-03	Pacote de Trabalho "Z" (decidido por "Buy" na Análise Make or Buy)	1.7.1	empresas fornecedores a serem convidados	verificar com os convidados	valor disponível no Orçamento para esse contrato	1, 3, 7
RFP-04	Pacote de Trabalho "W" (decidido por "Buy" na Análise Make or Buy)	1.3.2	empresas fornecedores a serem convidados	data necessária para mobilização no projeto	consultar mercado	4, 8
RFP-05	Pacote de Trabalho "K" (decidido por "Buy" na Análise Make or Buy)	1.1.9	empresas fornecedores a serem convidados	data necessária para mobilização no projeto	valor disponível no Orçamento para esse contrato	6

Alguns motivos:

Esforços acrescentados pela Ger. Aquisições:

Análise M/B

Mapa das Aquisições

Especificações

Convite

Equalização das propostas

Pontuação

Julgamento

Tira-Dúvidas

Análise das revisões das propostas

Contratos

Administração

Encerramento



Análise de Riscos da Aquisição

Podemos responder aos riscos de uma aquisição:

- No **PLANE**jamento do projeto
- Nas **ESP**ecificações
- Na escolha (**Pré-Q**ualificação) das empresas convidadas a participar do processo de seleção do fornecedor
- No processo de **SELE**ção do fornecedor, utilizando critérios de avaliação obrigatórios e/ou facultativos
- Em cláusulas **CON**tratuais que protejam os principais objetivos do projeto e os direitos daí decorrentes
- Na **ADM**inistração do contrato
- No **ENC**erramento do contrato



A partir do exemplo mostrado no slide anterior, promova a revisão do Registro de Riscos do seu projeto com 2 exemplos de uso

Proceda a uma tabela similar ao modelo mostrado no slide anterior com 2 linhas, 3 colunas



Exemplo: Contratação de um equipamento



Evento de Risco	Resposta ao Risco	Momento da Resposta ao Risco
▪ Não funcionamento adequado ao testar em campo, por problema no processo de fabricação ou devido a componentes de qualidade inadequada	▪ Selecionar empresa com melhor processo ▪ Realizar testes de garantia de qualidade durante e após a fabricação no fabricante	SEL ESP CONT ADM
▪ Atraso na entrega, em razão do fornecedor ter pedidos além de sua capacidade produtiva ou por alta de componentes no mercado	▪ Analisar histórico de fornecimento ▪ Multa contratual ▪ Diligenciamento* da fabricação	SEL CONT ADM

(*) A atividade de diligenciamento compreende todas as ações necessárias para permitir que o produto a ser fornecido, montado ou colocado em funcionamento seja entregue no prazo, de acordo com as especificações técnicas aplicáveis e dentro dos padrões de qualidade esperados pelo Cliente.

DECLARAÇÃO DE TRABALHO

DT - Conteúdo típico

Parte 1

- Funções
- Qualidade
- Prazos
- Suporte
- Treinamentos
- Manutenção
- Garantia
- Local de entrega



D5 – Dinâmica 5



Vá até seu Mapa de Aquisições e escolha uma concorrência para tratarmos nas dinâmicas de aula daqui para frente.

Baseado nas Necessidades, Expectativas e Anseios dessa contratação, promova a elaboração de sua Declaração de Trabalho - Parte 1, baseado nos campos no slide anterior (alguns se aplicam, outros podem ser idealizados por você)



WBS DO CONTRATO

WBS Contrato – Conteúdo Típico		
Obra civil (Peso 20%)		
Critério: Desenhada 10% Construída pt1 40% Construída pt2 50%		
Equipamento (Peso 25%)		
Critério: No almoxarifado 0 ou 100%		
Eletrodutos e Acessórios (Peso 10%)		
Critério: No almoxarifado 0 ou 100%		
Suportes (Peso 5%)		
Critério: Fabricados 60%, Montados 40%		
Cabos (Peso 15%)		
Critério: Lançados 70%, Ligados 20%, Testados 10%		
Partida (Peso 25%)		
Critério: Comissionamento 10% Start-up 30% Operação Assistida 60%		



DT - Conteúdo típico

Parte 2

- Peso das Entregas do contrato (P)
- Quantidade (Q)
- Critérios de Medição (C)
 - 0% / 100%
 - 60% / 40%
 - 70% / 20 % / 10%
 - Etc...
- Avanço Físico = (P) x (Q) x (C)



D6 – Dinâmica 6

Junte ao texto produzido na D5, a WBS do Contrato, seus Pesos e Critérios de Medição baseados no slide anterior



BM - Boletim de Medição							Contrato:			
Id	WBS do contrato Fases / Pacotes de Trabalho	Unid.	Preço [R\$]	P Peso [%]	Q Quantidade		C Critério [%]	AF Avanço Físico		
					Planejada	Realizada		Planejado	Realizado	%
1.1	Obra Civil		200.000,00	20				200.000,00		
1.1.1	Desenhada	folhas			50		10%	20.000,00		
1.1.2	Construída Parte 1	m2			400		40%	80.000,00		
1.1.3	Construída Parte 2	m2			700		50%	100.000,00		
1.2	Equipamentos		250.000,00	25				250.000,00		
1.2.1	No almoxarifado	pç			6		100%	250.000,00		
1.3	Eletrodutos e Acessórios		100.000,00	10				100.000,00		
1.3.1	No almoxarifado	pç			500		100%	100.000,00		
1.4	Suportes		50.000,00	5				50.000,00		
1.4.1	Fabricados	pç			200		60%	30.000,00		
1.4.2	Montados	pç			200		40%	20.000,00		
1.5	Cabos		150.000,00	15				150.000,00		
1.5.1	Lançados	metro			500		70%	105.000,00		
1.5.2	Ligados	ponto			2000		20%	30.000,00		
1.5.3	Testados	ponto			2000		10%	15.000,00		
1.6	Partida		250.000,00	25				250.000,00		
1.6.1	Comissionamento	Hh			160		10%	25.000,00		
1.6.2	Start-up	Hh			480		30%	75.000,00		
1.6.3	Operação Assistida	Hh			960		60%	150.000,00		
	Total do contrato		1.000.000,00		Total do contrato			1.000.000,00		

CRITÉRIOS AVALIAÇÃO

■ Eliminatórios

Sinônimos: Pré-Requisitos, Critérios Obrigatórios

Objetivo: Habilitação do fornecedor

■ Classificatórios

Objetivo: Julgamento do fornecedor



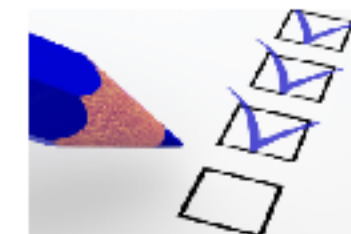
Forma de classificação

Eliminatórios (exemplos)

- Atendimento às cláusulas obrigatórias do Instrumento de Consulta (capacidade financeira, capacidade de produção, capacidade e experiência técnica, regularização jurídica e fiscal, desempenho em contratos anteriores)

Obs.: Certidões, balanços, referências, atestados, provas de conceito e visitas aos clientes e ao próprio fornecedor são instrumentos de verificação dos itens obrigatórios

- Atendimento aos requisitos obrigatórios do Memorial Descritivo / especificação



D7 – Dinâmica 7

Mostre 4 exemplos de critérios eliminatórios para a concorrência escolhida

CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS

Classificatórios (exemplos)



D8 – Dinâmica 8

Irão diferenciar as propostas.

- Oferta acima dos requisitos (opcionais, serviços agregados, tecnologia)
- Redução de prazos
- Preço e / ou condições de pagamento
- Garantias acima do mínimo especificado
- Capacidade técnica
- Capacidade de gerenciamento
- Qualificação da equipe técnica e / ou gerencial
- Posicionamento no mercado
- Tecnologia da solução
- Etc...



Mostre 4 exemplos de critérios classificatórios para a concorrência escolhida

DIVULGAR CRITÉRIOS AOS CONVIDADOS FORNECEDORES? JUSTIFIQUE



D9 – Dinâmica 9



Decida se irá divulgar ou não divulgar os critérios eliminatórios / classificatórios aos proponentes convidados

Justifique

Divulgar aos convidados ?

Vantagens

- Transparência do processo
- Proponente procura adequar sua proposta às necessidades e prioridades do cliente
- Prioridades são pensadas previamente, levando a uma melhor qualidade da RFP (mesmo sem divulgar)
- Processo de seleção mais rápido e objetivo (mesmo sem divulgar)

Desvantagens

- Necessidade de elaboração dos critérios antes da divulgação da RFP, podendo atrasar o processo (mesmo sem divulgar)
- Possibilidade de questionamento dos critérios pelos proponentes
- Possibilidade de questionamento do resultado pelos proponentes





Tipos

- **PG – Preço Global**

Sinônimos: Preço Fixo, Preço Fechado, *Lump Sum*, *Fixed Price*

- **T&M - Tempo e Material**

Sinônimos: Preço Unitário, L.P.U., *Time & Material*, *Unit Price*

- **CA – Custo por Administração**

Sinônimos: Custo Reembolsável, *Cost Reimbursable*, *Cost Plus*

É POSSÍVEL A COMBINAÇÃO DESSES TIPOS

CA - Custo por Administração



Incentivo	Positivo (Recompensa)	Sem recompensa ou penalidade	Negativo (Penalidades)
Por desempenho de Prazo	Entrega antecipada	Entrega no prazo certo	Entrega atrasada
Por desempenho de Custo	Abaixo do orçamento	Dentro do orçamento	Acima do orçamento
Por desempenho de Qualidade	Excede os requisitos	Satisfaz os requisitos do contrato	Não satisfaz os requisitos do contrato



1) Qual o melhor Tipo de Contrato a escolher para a Concorrência apontada no seu exemplo ?

2) Pense sobretudo se valeria a pena compor 1 ou mais tipos de contrato num único.

3) Se escolher apenas o tipo CA, justifique pela recompensa

4) Por fim, justifique a escolha quanto ao Escopo, Preço e Risco



D12 – Dinâmica 12



COMO conferir DT x Proposta

COMO tirar dúvidas do fornecedor

COMO avisar quem ganhou e perdeu

COMO solicitar revisões de Proposta

COMO estabelecer formalidade até que o Contrato fique pronto

COMO autorizar o trabalho

COMO Habilitar (Eliminatório) / Julgar (Classificatório)

COMO garantir Qualidade

COMO distribuir Comunicações

COMO engajar Stakeholders

COMO saber quando a Entrega está Terminada para ser Monitorada

COMO fazer a publicidade do convite

COMO receber as propostas





D13 – Dinâmica 13



COMO fazer a Kick-Off Meeting (Reunião de Partida)

COMO fazer o diligenciamento

COMO obter a Entrega Validada (Controlar Qualidade)

COMO monitorar e controlar riscos

COMO administrar claims (pleitos, reivindicações)

COMO proceder em relação ao RDO - Relatório Diário de Ocorrências

COMO proceder em relação ao BM - Boletim de Medição

COMO solicitar mudanças

COMO obter a Entrega Aceita (Validar Escopo)

COMO administrar os faturamentos e pagamentos

COMO proceder em relação ao EVA (Análise de Valor Agregado)

COMO proceder em relação aos Relatórios de Desempenho do Projeto



