

Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições

Aula 06

Processo 12.3

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, características e resultados do processo. Conhecer as entradas, ferramentas e saídas do processo.

Temas

Introdução

1 O processo Controlar as Aquisições

2 Entradas do processo Controlar as aquisições

3 Ferramentas e técnicas do processo Controlar as aquisições

4 Saídas do processo Controlar as aquisições

Considerações finais

Referências

Introdução

O tema do Gerenciamento das Aquisições em projetos é tratado no Capítulo 12 da 5ª edição do Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), publicado pelo PMI (*Project Management Institute*) em 2013. O objetivo principal dessa área é fazer com que todo e qualquer elemento externo incorporado ao projeto garanta o fornecimento de seu produto ou serviço.

Essa área de conhecimento é suportada pela execução de quatro processos, quais sejam: Planejar o gerenciamento das aquisições, Conduzir as aquisições, Controlar as aquisições e Encerrar as aquisições.

O processo **Controlar as aquisições**, foco específico desta aula, visa o cumprimento das metas previstas para as aquisições, bem como do contrato firmado entre o comprador e fornecedor. O objetivo final do processo é garantir que ambas as partes respeitem e cumpram os requisitos estabelecidos para o processo de aquisição.

Nesse sentido, além de apresentar as entradas e saídas desse processo, serão exploradas algumas das ferramentas e técnicas que podem dar o suporte necessário para que as metas de aquisições previstas, assim como o contrato firmado entre o comprador e o fornecedor, sejam efetivamente cumpridas.

Espera-se que, ao final, o aluno consiga entender o propósito, as características e os resultados do processo e conhecer um pouco mais sobre as ferramentas e técnicas de apoio.

1 O processo Controlar as Aquisições

O processo Controlar as aquisições visa à execução do contrato, envolvendo o gerenciamento das entregas e do relacionamento entre comprador e fornecedor. O foco é o cumprimento das metas previstas e do contrato. É de extrema importância que o gerente de projetos esteja a par desse processo, uma vez que, a partir dele, é possível saber o que será adquirido e quando isso ocorrerá, de modo a poder se planejar para tal.

Como principal benefício, tem-se a garantia de que, tanto o comprador quanto o fornecedor, cumprirão os requisitos estabelecidos para a aquisição, de acordo com os termos estipulados no acordo legal (PMI, 2013).

Considerando os cinco grupos de processos do PMBOK, esse processo faz parte do grupo de monitoramento e controle.

As entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo Controlar as aquisições, dispostas na Figura 1, serão discutidas com mais detalhes na sequência desta aula.

Figura 1 – Visão geral do processo Controlar as aquisições



Fonte: PMI (2013, p. 379).

2 Entradas do processo Controlar as aquisições

Para que o processo **Controlar as aquisições** possa ser executado, e seus resultados devidamente produzidos, são necessárias algumas informações-chave a respeito do projeto, quais sejam:



2.1 Plano de Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento das Aquisições é um dos planos que integram o Plano de Gerenciamento do Projeto, que descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato em si (PMI, 2013).

2.2 Documentos de aquisição

Os documentos de aquisição são documentos elaborados pelo comprador para facilitar que as respostas advindas dos potenciais fornecedores sejam completas e adequadas ao que se está pedindo. Eles incluem a especificação do trabalho a ser realizado e as adjudicações de contratos de aquisição.

2.3 Acordos

O acordo inclui os termos e condições dos produtos e serviços a serem adquiridos pelo projeto e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador (PMI, 2013).

O acordo integral entre compradores e fornecedores usualmente é formalizado por meio da assinatura de um contrato, um instrumento legal que, segundo Zuccato (2014), estabelece direitos e responsabilidades mútuas, obrigando o fornecedor a oferecer determinados produtos e serviços definidos no próprio contrato, ou em seus anexos, em troca de uma compensação (em geral monetária) a ser paga pelo comprador.

2.4 Solicitações de mudança aprovadas

As solicitações de mudança aprovadas podem abranger alterações nos termos e condições contratuais, incluindo a especificação do trabalho das aquisições, a definição de valores e as descrições dos produtos ou serviços a serem fornecidos. Todas essas mudanças devem ser formalmente documentadas e aprovadas durante sua implementação pelo processo Controlar as aquisições (PMI, 2013).

2.5 Relatórios de desempenho do trabalho

Os relatórios de desempenho do trabalho reúnem as informações sobre o desempenho do trabalho realizado e permitem verificar a sua progressão ao longo do ciclo de vida do projeto, analisando se o que foi executado até o momento está seguindo de acordo com o planejado.

De acordo com o PMI (2013), além das informações sobre o desempenho do trabalho, tais relatórios podem incluir ainda uma documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor e outras informações fornecidas de acordo com os termos contratuais.

2.6 Dados de desempenho do trabalho

Os dados de desempenho do trabalho dizem respeito aos valores das observações e medições identificadas durante a execução das atividades do projeto. Eles são utilizados

para gerar as informações que são apresentadas nos relatórios de desempenho do trabalho, visto anteriormente.

Os dados de desempenho do trabalho necessários para a realização do processo Controlar as aquisições envolvem (PMI, 2013): medições sobre o cumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos para o projeto, custos que foram incorridos ou comprometidos e as faturas do fornecedor que foram pagas.



Na prática, o desempenho do trabalho inerente aos processos de aquisição do projeto pode ser acompanhado e avaliado a partir de um relatório que apresente, por exemplo, dados sobre:

- o progresso das aquisições previstas;
- os valores planejados e comprometidos nos contratos;
- quais são as empresas contratadas;
- como estão os seus respectivos desempenhos;
- quais são os principais problemas de cada contrato;
- quais contratos ainda necessitam ser negociados e fechados; e
- quais contratos já foram encerrados.

3 Ferramentas e técnicas do processo Controlar as aquisições

As ferramentas e técnicas utilizadas no processo **Controlar as aquisições** objetivam dar o suporte necessário para que as metas de aquisições previstas, assim como o contrato firmado entre o comprador e o fornecedor, sejam cumpridas.



Abaixo são apresentados mais detalhes de cada uma delas.

3.1 Sistema de controle de mudanças no contrato

O sistema de controle de mudanças no contrato define os processos pelos quais os requisitos e as necessidades das aquisições especificadas no contrato podem ser alterados (PMI, 2013).

As razões para essas modificações podem envolver mudanças estratégicas de mercado ou ainda o fato de o comprador, em função da falta de experiência do processo de aquisição do objeto contratado, acabar por interferir no modo como o fornecedor executa seu trabalho (ZUCCATO, 2014).



Caso haja muitas mudanças no contrato e ele já não for capaz de definir exatamente o trabalho a ser realizado, assim como os papéis e responsabilidades, a melhor alternativa pode ser rescindi-lo, quando em comum acordo das partes. A partir daí, redefine-se um novo contrato, incorporando as alterações que se fizerem necessárias (MULCAHY, 2013).

3.2 Análise de desempenho das aquisições

A análise de desempenho das aquisições envolve a verificação do desempenho do fornecedor quanto às entregas esperadas. Esse trabalho é feito pelo gerente de projetos do comprador ao longo do processo Controlar as aquisições. O objetivo dessa análise é determinar se são necessárias mudanças para melhorar o relacionamento entre o comprador e o fornecedor e os processos que estão sendo executados, além de definir como o trabalho está avançando ao longo do desenvolvimento do projeto (MULCAHY, 2013).

Conforme Zuccato (2014), esse acompanhamento pode ser feito mediante reuniões periódicas entre as partes, inspeções e auditorias de qualidade, entrega de relatórios e diligenciamento das atividades do fornecedor, conforme definido em contrato. Como resultado, podem ser solicitadas mudanças formais no acordo formal estabelecido.

3.3 Inspeções e auditorias

Inspeções e auditorias exigidas pelo comprador podem ser realizadas durante a execução do projeto, tendo em vista verificar a conformidade nos processos de trabalho ou

nos resultados entregues pelo fornecedor. Caso conste em contrato, equipes de inspeção e auditoria podem inserir pessoal e aquisições do comprador (PMI, 2013).

Vale lembrar que a inspeção visa assegurar que o projeto está em conformidade com os padrões de qualidade previamente estabelecidos, buscando, assim, manter os erros fora das mãos do cliente. Ela pode acontecer tanto no produto do trabalho de uma única atividade quanto no produto final do projeto (MULCAHY, 2013).

Já a auditoria é uma análise estruturada que tem por objetivo verificar se as políticas, os processos e os procedimentos definidos para o projeto estão sendo devidamente executados (PMI, 2013).

3.4 Relatórios de desempenho

Os dados de desempenho do trabalho e os relatórios de desempenho entregues pelo fornecedor são analisados e comparados em relação aos requisitos estabelecidos no acordo legal firmado. As informações resultantes dessa avaliação são registradas e servem de suporte à análise da eficácia com que o fornecedor está cumprindo os objetivos contratuais (PMI, 2013).

3.5 Sistemas de pagamento

Os sistemas de pagamento dizem respeito aos procedimentos realizados para autorizar o faturamento do produto entregue ou do serviço executado por parte do fornecedor.

Em geral, os pagamentos são processados pelo sistema de contas a pagar do comprador depois de feita a devida revisão e aprovação do trabalho realizado pelo fornecedor. Todos os pagamentos devem ser executados e documentados em total observância aos termos estabelecidos em contrato (PMI, 2013).

3.6 Administração de reivindicações

A Administração de reivindicações pode ser necessária sempre que o comprador e o fornecedor não forem capazes de chegar a um acordo sobre as mudanças a serem realizadas no projeto, seja pela implementação da mudança em si, seja pelo valor monetário que esta acarretará na prática.

De acordo com Zuccato (2014), tais reivindicações podem ser minimizadas por meio da inserção de cláusulas contratuais que especifiquem claramente quais os procedimentos a serem seguidos para tratar as solicitações de mudanças que venham a acontecer ao longo da execução do contrato.



Na prática

A administração de reivindicações deve ser tratada preferencialmente mediante a **negociação** direta entre comprador e fornecedor. Caso essa opção não seja bem-sucedida e uma solução amigável não for encontrada para o impasse, outros meios de disputa previstos no contrato podem ser acionados, como uma ação judicial, por exemplo.

3.7 Sistema de gerenciamento de registros

O sistema de gerenciamento de registros é utilizado pelo gerente de projetos para gerenciar, armazenar e recuperar os registros advindos da documentação do contrato e do objeto da aquisição. O sistema busca manter registradas, preservadas e passíveis de recuperação todas as informações relevantes sobre o instrumento legal firmado entre as partes.

Essa documentação pode incluir (ZUCCATO, 2014):

- correspondências em geral: cartas, memorandos e e-mails;
- atas de reuniões;
- diários de obra;
- relatórios de acompanhamento;
- relatórios de auditorias realizadas pelo corpo interno ou externo à organização;
- pareceres técnicos e gerenciais.

Para Mulcahy (2013), quaisquer informações que sejam apropriadas para a indústria e para o projeto, especificamente, devem ser mantidas. Em alguns casos, isso pode envolver, além das informações contratuais, registros sobre as condições climáticas e o número de pessoas nas instalações do comprador, diariamente.

4 Saídas do processo Controlar as aquisições

Abaixo, são detalhados os resultados do processo **Controlar as aquisições**:



4.1 Informações sobre o desempenho do trabalho

As informações sobre o desempenho do trabalho são geradas a partir dos dados sobre o desempenho do trabalho, estruturados e apresentados nos relatórios de desempenho do trabalho. Elas podem envolver informações sobre as entregas realizadas pelos fornecedores, nível de atendimento dos padrões de qualidade estabelecidos, atendimento de cláusulas específicas do contrato, lições aprendidas e outros detalhes pertinentes ao atendimento integral do escopo da aquisição.

Elas fornecem uma base para a identificação de problemas potenciais a fim de apoiar pleitos futuros ou novas aquisições. Ao relatar o desempenho de um fornecedor, a organização amplia e aprimora o conhecimento sobre o desempenho da aquisição, permitindo melhores previsões, gerenciamento dos riscos e tomadas de decisões. Os relatórios de desempenho também servem de apoio no caso de uma disputa com o fornecedor (PMI, 2013).

4.2 Solicitações de mudança

As solicitações de mudança inerentes ao processo **Controlar as aquisições** são advindas das alterações realizadas no Plano de Gerenciamento das Aquisições, assim como nas linhas de base do desempenho do projeto. Elas são processadas para revisão e destinação por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças (PMI, 2013), inerente à área de conhecimento chamada Gerenciamento da Integração, estudada no Capítulo 4 do Guia PMBOK, 5ª edição.

4.3 Atualizações no Plano de Gerenciamento do Projeto

O resultado da execução do processo **Controlar as aquisições** pode requerer atualizações em alguns dos elementos que integram o Plano de Gerenciamento de Projeto. Tais elementos incluem, mas não se limitam (PMI, 2013): à linha de base de custos, à linha de base de prazo e ao Plano de Gerenciamento das Aquisições, tendo em vista refletir todas as mudanças aprovadas e que podem afetar o projeto de alguma forma.

4.4 Atualizações nos documentos do projeto

Da mesma forma, o resultado da execução do processo Controlar as aquisições pode requerer atualizações em alguns dos documentos do projeto, em especial os que necessitaram intervenções.

Tais documentos incluem, mas não se limitam à documentação das aquisições: contrato de aquisição, cronogramas de apoio, mudanças solicitadas mas não aprovadas e solicitações de mudança efetivamente aprovadas. A documentação da aquisição engloba também toda a documentação técnica produzida pelo fornecedor além de outras informações sobre o desempenho do trabalho realizado, tais como: resultados das entregas, relatórios de desempenho do fornecedor e garantias, informações financeiras incluindo faturas e registros de pagamentos e os resultados das inspeções relacionadas ao contrato (PMI, 2013).

4.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Alguns dos elementos que compõem os ativos de processos organizacionais também podem requerer atualização devido à execução do processo **Controlar as aquisições**. Segundo o PMI (2013), tais elementos incluem, mas não se limitam a:

- **Correspondências:** Os termos e condições contratuais geralmente requerem a documentação por escrito de determinados aspectos das comunicações entre comprador e fornecedor, como a necessidade de avisos de desempenho insatisfatório e solicitações de esclarecimentos ou mudanças no acordo firmado. Essa documentação pode englobar os resultados reportados pelas auditorias e inspeções do comprador que indicam pontos que merecem atenção e precisam ser corrigidos pelo fornecedor. Tendo em vista preservar e garantir o direito das partes, além dos requisitos contratuais específicos do contrato, são mantidos os registros completos e exatos, por escrito, de todas as comunicações (orais e escritas) do contrato, assim como as ações adotadas e as decisões tomadas.
- **Cronogramas e solicitações de pagamento:** Todos os pagamentos devem ser feitos em observância aos termos e condições estabelecidos no contrato de aquisição.
- **Documentação da avaliação do desempenho do fornecedor:** A documentação da avaliação do desempenho do fornecedor é desenvolvida pelo comprador com o objetivo de documentar formalmente a capacidade do fornecedor de continuar a realizar o trabalho descrito no contrato atual, indica se o fornecedor pode trabalhar em futuros projetos ou classifica o desempenho do fornecedor no projeto atual. Esses documentos podem servir de base para a rescisão no início do contrato do fornecedor ou determinar como as penalidades, remunerações ou incentivos serão administrados. Os resultados das avaliações de desempenho também podem ser inseridos nas listas de fornecedores qualificados correspondentes.

Considerações finais

Nesta aula foram expostas as principais características do terceiro processo inerente à área de Gerenciamento das Aquisições, chamado Controlar as aquisições.

Além de expor as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo, procurou-se dar ênfase à importância do cumprimento das metas de aquisições previstas, bem como do acordo legal firmado entre o comprador e o fornecedor.

O gestor precisa entender que, como tudo na vida, um projeto também está sujeito a mudanças e que estas, quando refletidas no objeto contratual designado, devem ser administradas com cautela.

Conforme visto ao longo desta aula, os impasses contratuais devem ser tratados preferencialmente mediante a negociação direta entre comprador e fornecedor, objetivando, ao máximo, encontrar uma solução amigável, sem ter que acionar mecanismos judiciais para resolver a questão.

Dependendo da quantidade de mudanças a serem incorporadas, vale estudar a possibilidade de rescindir o contrato atual e redefinir um novo contrato, se assim for melhor para as partes.

Referências

MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame de PMP**. 8. ed. Minnesota: RMC Publications, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

ZUCCATO, F. **Gerenciamento das Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.