

Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições

Aula 04

Conceitos gerais de Aquisições e Processo 12.1

Objetivos Específicos

- Conhecer conceitos e definições relacionados ao Gerenciamento das Aquisições em projetos e entender o propósito, as características e os resultados do processo

Temas

Introdução

1 Conceitos gerais de aquisições

2 O processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

3 Entradas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

4 Ferramentas e técnicas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

5 Saídas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

Considerações finais

Referências

Introdução

As aquisições fazem parte da história da humanidade desde que “o mundo é mundo”, tanto que, de acordo com Zuccato e Ricardi (2014), em função da sua estreita relação, fica difícil saber exatamente quando elas ocorreram pela primeira vez.

Como resultado da globalização e do aumento da especialização das atividades-fim promovidas pelas organizações, as aquisições passaram a “povoar”, como nunca, o universo empresarial.

É certo que a decisão de partir para a aquisição de um produto ou serviço externo deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Todavia, muitas vezes, despender esforços e energia com uma atividade que não é o *core business* da empresa poderá trazer ainda mais trabalho e custos para a organização.

Conceitos gerais de Aquisições e Processo 12.1 serão os temas transversais discutidos nesta aula. Estudaremos os conceitos gerais sobre a área de aquisições, bem como as principais características do primeiro processo inerente à área de Gerenciamento das Aquisições, chamado de Planejar o Gerenciamento das Aquisições.

Vamos entender mais sobre entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo, dando ênfase às modalidades contratuais que regem o contexto do gerenciamento de projetos, detalhando seus principais atributos e alguns aspectos a serem observados.

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

1 Conceitos gerais de aquisições

A aquisição é entendida como o processo formal para obtenção de produtos e serviços. Tal processo ocorre de maneira distinta no setor público e privado. As empresas privadas possuem muito mais flexibilidade do que as públicas, uma vez que estas, por utilizarem dinheiro público, precisam observar e respeitar leis e regras específicas aplicáveis ao setor (MULCAHY, 2013).

Zuccato e Ricardi (2014) salientam que os processos de aquisição no setor público são regidos pela Lei nº 8.666/93, que institui normas gerais para licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, locações e alienações no âmbito municipal, estadual e federal.

Em grande parte das empresas, as aquisições são administradas e controladas por um departamento específico, geralmente chamado de departamento de aquisições, de contratos, compras ou ainda departamento jurídico. Independente de qual seja a denominação, é importante que se saiba que o gerenciamento das aquisições requer conhecimento jurídico, habilidades de negociação e uma ampla compreensão do processo de aquisições. Embora

nem sempre se espere que o gerente de projetos assuma a frente em questões legais, de negociações ou gestão do processo de aquisições, ele deve estar familiarizado com todos esses aspectos. (MULCAHY, 2013).

As aquisições, no contexto do gerenciamento de projetos, são regidas por contratos que, do ponto de vista legal, constituem instrumentos que permitem concretizar um acordo entre compradores e fornecedores. Esses contratos estabelecem 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 (ZUCCATO; RICARDI, 2014).

Zuccato e Ricardi (2014) acrescentam que os contratos devem se manter firmes e lícitos, preservando o caráter legal que lhes cabe.

A seguir, vamos conhecer alguns aspectos que devem ser observados.

Figura 1 – Detalhes contratuais



Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

Segundo o PMI (2013), as relações contratuais normalmente fazem parte de duas categorias: a de preço fixo ou a de custos reembolsáveis, havendo, ainda, uma terceira (híbrida) chamada de contrato por tempo e materiais.

Os **contratos de preço fixo** (preço global ou preço fechado) são usados quando os bens e serviços a serem adquiridos possuem especificações e requisitos bem definidos. Trata-se da modalidade contratual mais comum e que oferece menor risco para o **comprador**, em função do valor final a ser pago ser previamente acordado. Custos adicionais ficam a cargo do fornecedor.

Os **contratos de custos reembolsáveis** (ou por administração) são aplicados quando o escopo do trabalho necessário para produzir os bens e serviços a serem adquiridos é incerto, de modo que os custos não podem ser estimados com precisão. Tal modalidade oferece maior risco para o **comprador**, uma vez que os custos totais são desconhecidos.

Já os **contratos por tempo e materiais** (ou preço unitário) combinam elementos de um contrato de preço fixo (no preço fixado por hora ou unidade) com um de custos reembolsáveis (em função dos custos totais serem desconhecidos). Segundo Zuccato e Ricardi (2014), geralmente são aplicados quando a natureza do escopo é conhecida, mas não as quantidades envolvidas. O risco do **comprador** é médio nesse caso, se comparado às outras duas modalidades.

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.

Os quatro processos inerentes a essa área de conhecimento, com suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas, podem ser conhecidos na figura a seguir.

Figura 2 – Visão geral do gerenciamento das aquisições do projeto



12.4 CONDUZIR AS AQUISIÇÕES**1. Entradas**

1. Plano de gerenciamento do projeto
2. Documentos de aquisição

2. Ferramentas e técnicas

1. Auditorias de aquisições
2. Negociação das aquisições
3. Sistema de gerenciamento de registros

3. Saídas

1. Aquisições encerradas
2. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Fonte: Adaptada de PMI (2013, p. 356).

**Importante**

Destacamos que a contratação de pessoas para compor o time de projetos não faz parte do Gerenciamento das Aquisições, mas sim do Gerenciamento de Recursos Humanos, tratado pelo Capítulo 9 da 5ª edição do Guia PMBOK®, publicado pelo PMI. Apenas quando a contratação dessas pessoas for feita via pessoa jurídica, ou seja, quando uma empresa fornecer esses empregados, é que cabem responsabilidades à área de conhecimento de Gerenciamento das Aquisições.

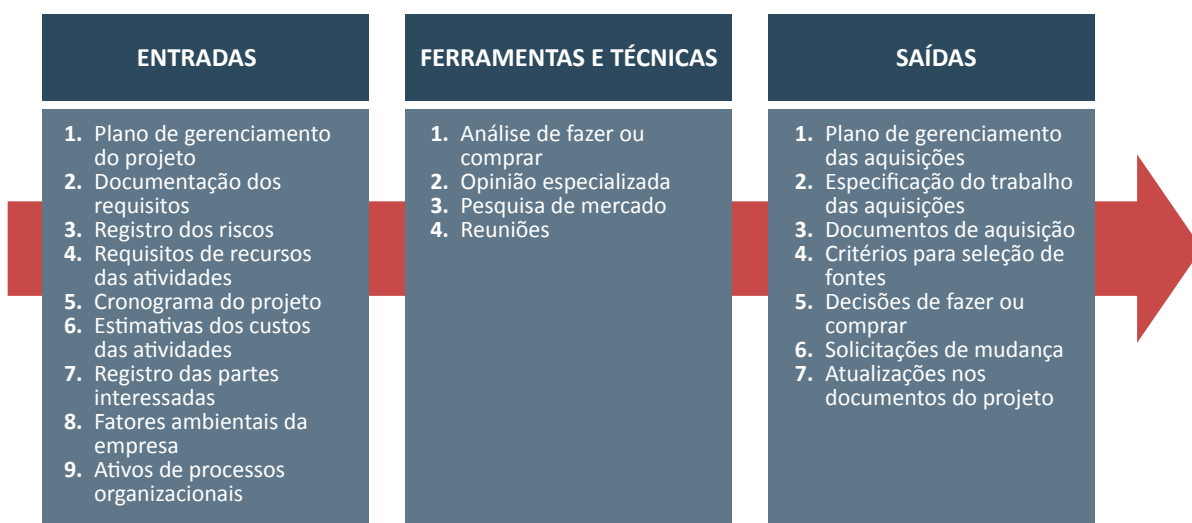
2 O processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

O processo **Planejar o Gerenciamento das Aquisições** busca documentar as decisões de compras do projeto, definindo a abordagem e identificando potenciais fornecedores. Como principal benefício, tem-se a determinação da real necessidade de adquirir ou não apoio externo e, conforme for, o que exatamente adquirir, como, quando e onde fazer a aquisição (PMI, 2013).

Considerando os cinco grupos de processos do PMBOK, essa parte é aplicada em grupo de planejamento.

As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições serão discutidas com mais detalhes posteriormente.

Figura 3 – Visão geral do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições



Fonte: Adaptada de PMI (2013, p. 358).



Caso o projeto não necessite obter **nenhum** produto ou serviço externo à organização executora, os processos inerentes à área de Gerenciamento de Aquisições não são realizados.

3 Entradas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

Para que o processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições possa ser executado e seus resultados devidamente produzidos, são necessárias algumas informações-chave a respeito do projeto. São elas:

3.1 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto descreve as necessidades, os requisitos e os limites atuais do projeto. Para o desenvolvimento das aquisições, é necessário ter informações advindas da linha de base do escopo do projeto, o qual reúne: a especificação do escopo do projeto, a estrutura analítica do projeto (EAP) e o dicionário da EAP (PMI, 2013). Com base nas descrições contidas nesses documentos, será definido o que caberá à equipe de projeto realizar e o que será contratado externamente.

3.2 Documentação dos requisitos

A documentação dos requisitos reúne aqueles relacionados ao escopo do projeto e que fornecem orientação sobre o produto final entregue pelo fornecedor e inclui, ainda, outros requisitos relevantes para os processos de aquisições, quais sejam de: conformidade, comunicações, segurança, práticas de gerenciamento de projetos, riscos, relatórios e qualidade (MULCAHY, 2013).

3.3 Registro dos riscos

O registro dos riscos fornece uma lista das ameaças que necessitam de aquisições, bem como o resultado da análise e o planejamento das respostas aos riscos do projeto (PMI, 2013).

3.4 Requisitos de recursos das atividades

Os requisitos de recursos das atividades contêm informações sobre os tipos e a quantidade de recursos (pessoal, material e equipamento) necessários nos processos de aquisições. É essencial, também, identificar quando a organização executora não possui os recursos, o que resulta na necessidade de determinar o que precisa ser adquirido (MULCAHY, 2013).

3.5 Cronograma do projeto

O cronograma reúne informações sobre datas e prazos estabelecidos para as entregas dos resultados do projeto (PMI, 2013), deixando visíveis exatamente em que momento serão necessárias as aquisições.

3.6 Estimativas de custos das atividades

As estimativas de custos das atividades de aquisição reúnem o montante financeiro que se estima gastar com as atividades de aquisição. Tais estimativas devem ser comparadas aos preços recebidos dos potenciais fornecedores, tendo em vista verificar se são razoáveis e passíveis de aceitação (MULCAHY, 2013).

3.7 Registro das partes interessadas

O registro das partes interessadas auxilia na identificação de quem são as pessoas interessadas no projeto, quais interesses especificamente cada uma delas tem, assim como suas principais expectativas frente ao projeto.

3.8 Fatores ambientais da empresa

Os fatores ambientais da empresa são condições que estão fora do controle da equipe do projeto e que podem influenciar, restringir ou direcionar o projeto (PMI, 2013). No contexto das aquisições, em especial do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições, alguns exemplos de fatores ambientais envolvem (MULCAHY, 2013): condições mercadológicas, produtos e serviços a serem adquiridos, cultura e estruturas existentes que estão ligadas à abordagem da organização sobre as aquisições.

3.9 Ativos de processos organizacionais

Ativos de processos organizacionais são os planos, os processos, os procedimentos e as informações históricas que são utilizados por uma organização. Eles incluem qualquer artefato, prática ou conhecimento que possa ser utilizado para executar ou administrar o projeto (PMI, 2013). Segundo Mulcahy (2013), os ativos de processos organizacionais que influenciam no processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições incluem, mas não se limitam a: contratos padrão, modelos de especificações do trabalho, lista de fornecedores pré-qualificados, lições aprendidas advindas de projetos anteriores, assim como procedimentos, documentos e aquisições em geral.

4 Ferramentas e técnicas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

As ferramentas e técnicas utilizadas no processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições oferecem o suporte necessário para que decisões como o que comprar, como e com quem comprar sejam tomadas de maneira mais precisa pelo gerente de projetos ou pelo departamento responsável dentro da organização.

Vamos conhecer mais detalhes acerca de cada uma dessas ferramentas?

4.1 Análise de fazer ou comprar

A decisão de partir para uma aquisição externa deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Desperdiçar esforços e energia com uma atividade que não é o *core business* da empresa poderá trazer mais trabalho e custos para a organização.

A decisão de contratar alguma empresa especializada está justamente em não tirar o foco do negócio central. Assim, de acordo com Zuccato e Ricardi (2014), a decisão pela contratação de determinado produto ou serviço deve considerar, entre outros aspectos: análise de prazos

e custos, uso de tecnologia proprietária, risco de mudanças, qualificação e capacitação dos fornecedores, restrições das partes interessadas, rotatividade dos funcionários das empresas contratadas e motivação da equipe.

4.2 Opinião especializada

A opinião especializada é usada especialmente para avaliar as entradas e saídas desse processo. O uso de especialistas em aquisições pode minimizar a ocorrência de erros advindos de critérios de seleção mal estabelecidos. Ademais, a atuação desses profissionais pode perpassar tanto pelas áreas jurídica e técnica quanto por diversos aspectos dos processos de gerenciamento das aquisições (PMI, 2013).

4.3 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado servirá de auxílio para a realização da análise das capacidades dos setores e potenciais fornecedores dos produtos e serviços a serem adquiridos para o projeto. Essas informações podem ser coletadas de diferentes fontes, sejam elas de conferências ou críticas *online* ou mesmo de um banco de fornecedores ou antigos clientes (PMI, 2013).

4.4 Reuniões

As reuniões, no contexto do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições, visam a adquirir dos potenciais fornecedores informações adicionais não conseguidas com a pesquisa de mercado. Tais atividades podem viabilizar a formulação de uma estratégia de aquisições mais consistente (PMI, 2013).

5 Saídas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições

A seguir, são detalhados os resultados do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições.

5.1 Plano de gerenciamento das aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições é um dos planos que integra 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).



Para saber mais

Para saber mais sobre as orientações que devem ser incluídas no plano de gerenciamento das aquisições, visite a seção 12.1.3.1 do Guia PMBOK® (PMI, 2013). Nela você encontrará um detalhamento de todas as ações e de todos os documentos que devem ser contemplados pelo plano.

5.2 Especificação do trabalho das aquisições

A especificação do trabalho das aquisições (*Statement of work – SOW*) é desenvolvida a partir da linha de base do escopo do projeto e define o trabalho a ser realizado em cada uma das aquisições, esclarecendo o que cabe especificamente ao fornecedor e, portanto, que será objeto de contrato (PMI, 2013).

De acordo com Mulcahy (2013), tal especificação deve ser o mais clara, completa e concisa possível; por isso, precisa incluir todo o trabalho necessário para completar a atividade, sejam reuniões, relatórios e comunicações e, até mesmo, critérios de aceitação envolvidos.

5.3 Documentos de aquisição

Os documentos de aquisição são elaborados pelo comprador para facilitar que as respostas advindas dos potenciais fornecedores sejam completas e adequadas ao que se está pedindo. Assim, esses documentos servem como instrumentos para solicitar propostas dos possíveis fornecedores.

Saiba que, quando a decisão de compra é motivada pelo no menor preço, as modalidades mais usuais envolvem: licitação, oferta ou cotação. Já quando a decisão ocorre com base em outros fatores – capacidade técnica, por exemplo –, a modalidade usual é chamada de proposta (PMI, 2013).

Dependendo do setor e do local da aquisição, muitos são os termos que podemos encontrar no que concerne aos modelos de documentos de aquisição (PMI, 2013): Coleta de Preços (ou *Invitation for Bid – IFB*); Solicitação de Cotação (ou *Request for Quotation – RFQ*); Solicitação de Informação (ou *Request for Information – RFI*); Solicitação de Proposta (ou *Request for Proposal – RFP*); Convite para negociação (ou *Invitation for Negotiation – IFN*); e Resposta Inicial do vendedor (ou *Contractor Initial Response – CIR*).



Importante

Na prática, a Solicitação de Informação (RFI) é utilizada quando a aquisição envolve um produto ou serviço inédito ou quando não se sabe exatamente o objeto da contratação, de modo que o documento serve como um instrumento para levantar informações sobre aquilo que se deseja contratar. Quando a aquisição envolve um bem padronizado, bem especificado tecnicamente, e o critério de seleção estiver embasado apenas no preço, o comprador pode fazer a Solicitação de Cotação (RFQ). Já quando a aquisição envolve um produto ou serviço complexo, que demanda maiores detalhes, o ideal é o comprador utilizar a Solicitação de Proposta (RFP) (ZUCCATO; RICARDI, 2014).

5.4 Critérios para seleção de fontes

Os critérios para seleção de fontes definem aqueles usados para analisar, equalizar e classificar as propostas recebidas dos fornecedores, podendo ser subjetivos (qualitativos) ou objetivos (quantitativos). Em geral, eles são inseridos nos documentos de solicitação de aquisições e podem abranger (PMI, 2013): entendimento da necessidade, custo, capacidade técnica e financeira, risco, abordagem de gerenciamento e técnica, garantia, capacidade de produção e interesse, tamanho e tipo da empresa, desempenho anterior, referências, direitos de propriedade e de propriedade intelectual.

5.5 Decisões de fazer ou comprar

A análise realizada anteriormente, entre fazer ou comprar, resulta em uma decisão sobre se um determinado trabalho será executado pela equipe do projeto ou se será adquirido de fontes externas. Se a decisão tomada for que o trabalho seja desenvolvido pela própria equipe, o plano de aquisições deve definir os processos e acordos internos da organização. Já se a decisão for adquirir de fontes externas, aciona-se um processo parecido de chegar a um acordo com o fornecedor relativo ao bem ou serviço (PMI, 2013).

5.6 Solicitações de mudança

As solicitações de mudança 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).

5.7 Atualizações nos documentos do projeto

O planejamento do projeto é um processo iterativo, ou seja, que se repete diversas vezes para se chegar a um resultado e, a cada vez, gera um resultado parcial, com muitos ajustes e idas e vindas. Como mudanças precisam ser realizadas, serão necessárias atualizações nos documentos do projeto.

Conforme o PMI (2013), como resultado do processo planejar o Gerenciamento das Aquisições, podem ser requeridas mudanças e atualizações nos seguintes documentos: documentação dos requisitos, matriz de rastreabilidade dos requisitos, registro dos riscos.

Considerações finais

Nesta aula, foram expostos os conceitos gerais sobre aquisições bem como as principais características do primeiro processo inerente à área de Gerenciamento das Aquisições, chamado Planejar o Gerenciamento das Aquisições.

Além de expor as entradas, as ferramentas e técnicas, e as saídas desse processo, houve ênfase às modalidades contratuais que regem o contexto do gerenciamento de projetos. Observamos que, dependendo de o quão bem especificados estiverem o escopo e o trabalho necessário para entregar o resultado de um projeto, uma modalidade pode ser mais interessante do que outra. E conforme a modalidade escolhida, diferentes serão os níveis de riscos para quem compra e para quem vende. Logo, tais aspectos devem ser analisados durante o planejamento das aquisições, momento em que são definidos os produtos e serviços a serem adquiridos pelo projeto e são tomadas as decisões sobre como, quando e onde fazer essas aquisições.

Por fim, destacamos que os processos inerentes à área de Gerenciamento de Aquisições apenas são realizados quando o projeto optar por comprar um produto ou serviço externo à organização executora.

Referências

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

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

ZUCCATO, Francisco; RICARDI, André. Prefácio de Ricardo Viana Vargas. **Gerenciamento das aquisições em projetos**. Grandes especialistas brasileiros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.