

Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições

Aula 05

Processo 12.2

Objetivos Específicos

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

Temas

Introdução

1 O processo Conduzir as Aquisições

2 Entradas do processo Conduzir as aquisições

3 Ferramentas e técnicas do processo Conduzir as aquisições

4 Saídas do processo Conduzir as aquisições

Considerações finais

Referências

Introdução

As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos estão intimamente conectadas entre si. A área de aquisições, por exemplo, faz interface com todas as outras nove áreas constituintes.

Para que se possa fazer o planejamento das aquisições a serem feitas, faz-se necessário um amplo conhecimento sobre a linha de base do escopo do projeto, que envolve a especificação do escopo, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o dicionário da EAP.

É a partir da análise do escopo que o gerente de projetos, juntamente com a sua equipe, irá definir o que será desenvolvido internamente e o que será adquirido de um fornecedor externo à organização.

Tal decisão, entre fazer ou comprar, é uma das mais importantes a serem tomadas no contexto do gerenciamento das aquisições e acarreta, quando da opção por comprar, o estabelecimento de um acordo entre as partes, visto com mais detalhes ao longo desta aula.

Falaremos ainda sobre as entradas e saídas desse processo e daremos ênfase às ferramentas e técnicas que servem de apoio à obtenção de respostas dos potenciais fornecedores, a classificação e seleção das propostas e a negociação, redação e assinatura do contrato entre as partes. 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 Conduzir as Aquisições

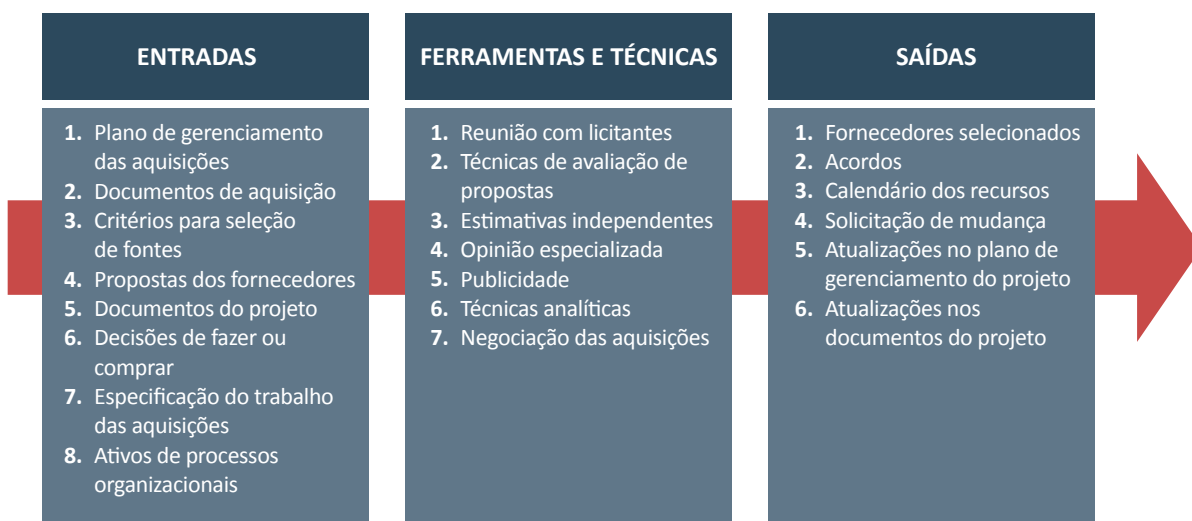
O processo Conduzir as aquisições busca obter respostas dos potenciais fornecedores, selecionar os fornecedores qualificados e redigir um contrato. Como principal benefício, tem-se a promoção do alinhamento entre as expectativas internas e externas das partes interessadas por meio do estabelecimento de acordos (PMI, 2013).

Nesse processo o que se desenvolve, basicamente, é uma metodologia que viabilize a identificação, investigação e verificação das capacidades dos potenciais fornecedores, tendo em vista assegurar a qualidade e agilizar as aquisições dos projetos (ZUCCATO, 2014).

Considerando os cinco grupos de processos do PMBOK, este processo faz parte do grupo de execução.

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

Figura 1 – Visão geral do processo Conduzir as aquisições



Fonte: PMI (2013, p. 371).

2 Entradas do processo Conduzir as aquisições

Para que o processo Conduzir as aquisições possa ser executado e seus resultados devidamente produzidos, são necessárias algumas informações-chave a respeito do projeto.



2.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições

O Plano de Gerenciamento das Aquisições é um dos planos que integra o Plano de Gerenciamento do Projeto. Ele 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. Assim, eles servem como instrumentos para solicitar propostas dos possíveis fornecedores.

2.3 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.

2.4 Propostas de fornecedores

As propostas de fornecedores dizem respeito às respostas por eles preparadas em atendimento ao especificado nos documentos de aquisição do projeto. Tais propostas constituem as principais referências para a realização da seleção do melhor fornecedor.

2.5 Documentos do projeto

Os documentos do projeto que são necessários à execução do processo Conduzir as aquisições dizem respeito às decisões contratuais relacionadas aos riscos incluídas no registro dos riscos (PMI, 2013).

2.6 Decisões de fazer ou comprar

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

2.7 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, deixando claro 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, devendo incluir todo o trabalho necessário para completar a atividade, seja reuniões, relatórios e comunicações, seja os critérios de aceitação envolvidos.

2.8 Ativos de processos organizacionais

Ativos de processos organizacionais são os planos, processos, procedimentos e informações históricas existentes em uma organização e por ela usados. Eles incluem qualquer artefato, prática ou conhecimento que possa ser utilizado para executar ou administrar o projeto (PMI, 2013).

Os ativos de processos organizacionais que influenciam no processo Conduzir as aquisições incluem, mas não se limitam, a (PMI, 2013): listas de potenciais fornecedores, informações sobre experiências prévias com fornecedores e acordos de cooperação existentes.

Na prática, o acordo de cooperação é um documento produzido conjuntamente que objetiva definir os papéis que tanto os fornecedores quanto os compradores devem executar, especificando, de maneira clara e precisa, o trabalho das aquisições necessárias ao atendimento dos requisitos do projeto (PMI, 2013).

3 Ferramentas e técnicas do processo Conduzir as aquisições

As ferramentas e técnicas utilizadas no processo Conduzir as aquisições objetivam dar o suporte necessário para que as aquisições necessárias ao projeto possam ser dirigidas

da melhor maneira possível. Assim, fornecem apoio para que se possa obter respostas dos potenciais fornecedores, classificar e selecionar essas propostas e, por fim, negociar, redigir e assinar um contrato.

Abaixo são apresentados mais detalhes de cada uma delas.



3.1 Reunião com licitantes

Também chamadas de reunião de pré-licitação, as reuniões com licitantes são usadas para assegurar que todos os potenciais fornecedores tenham um entendimento claro e comum do processo de aquisição (tanto dos requisitos técnicos quanto dos contratuais) e que nenhum deles receba um tratamento preferencial (PMI, 2013).

Cabe ao gerente de projetos zelar para que essas reuniões obedeçam a ética e a lisura do processo de obtenção das propostas e seleção dos fornecedores (ZUCCATO, 2014).

3.2 Técnicas de avaliação de propostas

Essas técnicas definem o processo formal pelo qual é feita a revisão da avaliação das propostas, segundo o que foi definido pelas políticas de aquisição do comprador, considerando as respostas dos fornecedores a critérios de ponderação estabelecidos de antemão (PMI, 2013).

3.3 Estimativas independentes

As estimativas independentes buscam comparar o custo proposto pelo fornecedor com alguma estimativa criada internamente dentro da empresa ou com a assessoria externa. Isso permite que se identifiquem divergências entre o que o comprador e o fornecedor esperam na declaração do trabalho da aquisição. O comprador deve sempre ter estimativas próprias que o ajudem a verificar se os custos propostos pelo fornecedor são razoáveis, não ficando à mercê exclusivamente daquilo que lhe é oferecido (MULCAHY, 2013).

3.4 Opinião especializada

Especialistas como técnicos, engenheiros, advogados e contadores podem ser utilizados para auxiliar o gerente de projetos no processo de seleção dos fornecedores e avaliação das propostas recebidas.

Como o processo de análise das propostas envolve recursos especializados por parte do comprador, é recomendado que se faça uma triagem inicial das propostas (*screening*) considerando os critérios mais críticos, como porte e qualificação financeira, mantendo na concorrência apenas aquelas que possuem real capacidade de vencer. Num segundo momento, passam então a ser avaliados os requisitos técnicos e comerciais, até que se chegue a uma lista hierárquica de três empresas potenciais (ZUCCATO, 2014).

3.5 Publicidade

Para atrair potenciais fornecedores, é possível fazer uso da publicidade nos mais diversos tipos de mídia: jornais, revistas, internet e outras publicações especializadas, valendo observar a legislação de cada país. O governo dos EUA, por exemplo, é obrigado a anunciar publicamente a maioria de suas aquisições (MULCAHY, 2013).

3.6 Técnicas analíticas

As técnicas analíticas, no contexto das aquisições, permitem que a seleção dos fornecedores, conduzida pela comissão avaliadora, seja feita de forma balanceada, considerando os critérios de avaliação e também um sistema de notas ponderadas (ZUCCATO, 2014).

A Tabela 1 traz um exemplo concreto de como pode ser o sistema de ponderação usado como apoio à seleção dos fornecedores.

Tabela 1 – Exemplo de um sistema de ponderação

Fornecedor A			
	A	B	C
Crítérios	Peso	Classificação dessa categoria em uma escala de 0 a 100	Pontuação na categoria (Coluna A multiplicada por B)
Número de anos na atividade	5%	50	2,5
Entendimento da necessidade	25%	80	20
Preço ou custo do ciclo de vida	10%	90	9
Capacidade técnica	25%	40	10
Capacidade de terminar o trabalho no prazo	20%	30	6
Capacidade de gerenciamento de projetos	15%	30	4,5

Fonte: Mulcahy (2013, p. 496).

3.7 Negociações das aquisições

As negociações das aquisições visam esclarecer a estrutura, os requisitos e outros termos das aquisições de modo que seja possível obter um acordo mútuo entre comprador e fornecedor, antes da assinatura do contrato. São objetos de negociação: responsabilidades, autoridade para fazer alterações, legislação e termos aplicáveis, abordagens técnicas e administrativas, direitos de propriedade, financiamento de contratos, prazo de entrega, custo e condições de pagamento (PMI, 2013).

São objetivos das negociações das aquisições (MULCAHY, 2013): obter um preço justo e razoável, tanto para o comprador quanto para o fornecedor, e criar um bom relacionamento com o fornecedor.

O ideal, segundo a autora, é que a negociação seja conduzida para uma situação de **ganha-ganha**, na qual o comprador ganha recebendo o produto ou serviço que foi contratado, e o fornecedor ganha recebendo uma remuneração pela sua prestação. Do contrário, o fornecedor pode acabar se preocupando mais em recuperar as perdas nas negociações do que efetivamente executar o seu trabalho, enquanto o comprador pode acabar tendo que despendar muito mais tempo no controle do projeto, visando assegurar que o fornecedor não acrescente custos extras ou execute qualquer atividade, objetivando compensar as suas perdas no momento da negociação.



Importante

As aquisições podem ou não envolver negociações. Quando se tratar de um **contrato de preço fixo**, por exemplo, as negociações normalmente são desnecessárias, uma vez que o escopo está bem definido e o fornecedor que apresentar a menor proposta será o escolhido (MULCAHY, 2013).

Zuccato (2014, p. 72) faz sete recomendações que podem ser úteis no momento da negociação. São elas:

- descubra os parâmetros de prazo do seu oponente. É importante buscar conhecer os limites de prazo que o seu oponente está disposto a esperar para receber ou fazer uma oferta;
- não tenha pressa de chegar ao acordo. Procure conhecer bem o seu oponente, descobrir se ele exerce algum tipo de influência sobre os possíveis concorrentes e busque verificar se o que você está procurando é realmente o que precisa;
- mantenha as propostas e os opositores dentro de um intervalo de variação razoável. Não vale comprometer a sua credibilidade se você ainda não sabe exatamente qual o objeto de contratação;
- tente fazer com que o seu oponente oferte primeiro, assim, você poderá embasar melhor a sua resposta e ganhar tempo para definir os parâmetros da negociação, virando o jogo a seu favor;
- esteja preparado para a reunião. Saiba exatamente o que você está buscando negociar, o que espera ganhar e, principalmente, qual margem de variação está disposto a aceitar;
- conheça bem mercado. Obtenha valores de referência para poder estabelecer um parâmetro de comparação. Se preciso, converse com outras pessoas que já necessitaram de um objeto parecido ou que já estiveram com os mesmos fornecedores que negociarão com você;
- mantenha seu oponente interessado, sem deixar que a negociação se estenda demais. O excesso de negociação, por vezes, acaba por inviabilizar o fechamento do contrato.



Para saber mais

Para saber mais sobre as possíveis táticas a serem utilizadas no contexto da negociação, dirija-se até a página 498 do livro de Mulcahy (2013). Lá você encontrará um conjunto de doze táticas (ataques, insultos pessoais, mocinho/bandido, prazo, mentira, autoridade limitada, pessoa ausente, justo e razoável, atraso, demandas externas, retirada, fato estabelecido) que podem auxiliá-lo a fugir de determinadas situações.

Algumas dessas táticas, segundo Zuccato (2014), podem ser vistas como de moral duvidosa, uma vez que constituem posturas não muito éticas.

4 Saídas do processo Conduzir as aquisições

Abaixo são detalhados os resultados do processo Planejar o gerenciamento das aquisições.



4.1 Fornecedores selecionados

Após findo o processo de avaliação das propostas e negociação das aquisições, a comissão de avaliação fará a seleção dos fornecedores que forem considerados mais aptos e

competitivos, de acordo com os critérios para seleção de fontes previamente estabelecidos. Usualmente, as aquisições complexas, de alto valor e alto risco, requerem a aprovação final da administração sênior da organização antes da adjudicação do contrato (PMI, 2013).

4.2 Acordos

O acordo é a principal saída do processo Conduzir as aquisições. Ele inclui os termos e condições dos produtos e serviços a serem adquiridos 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.



Para saber mais

Para saber mais sobre as modalidades de contratos existentes, bem como suas variações, visite as seções 4.2, 4.3 e 4.4 de Zuccato (2014). Lá você encontrará os tipos de contratos aplicáveis no contexto de gerenciamento de projetos (contratos de preço fixo, contratos de custos reembolsáveis e contratos por tempo e materiais), a depender do objeto e do tempo de contratação.

Encontrará também uma análise apurada sobre os riscos que cada uma dessas modalidades oferece, considerando tanto a perspectiva do comprador quanto a do fornecedor, além das vantagens e desvantagens inerentes a cada uma das categorias de contratos.

4.3 Calendário dos recursos

O calendário dos recursos contém a quantidade e a disponibilidade de recursos contratados e as datas em que cada recurso pode estar ativo ou inativo para o projeto (PMI, 2013).

4.4 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.

4.5 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

O resultado da execução do processo Conduzir 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 escopo, à linha de base de prazo, ao plano de gerenciamento das comunicações e ao plano de gerenciamento das aquisições.

4.6 Atualizações nos documentos do projeto

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

Tais documentos incluem, mas não se limitam a (PMI, 2013): documentação de requisitos, matriz de rastreabilidade de requisitos, registro dos riscos e registro das partes interessadas.

Considerações finais

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

Além de expor as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo, procurou-se dar ênfase à importância que existe entre o alinhamento das expectativas, tanto do comprador quanto do fornecedor, em prol de um contrato que satisfaça ambas as partes.

Vimos que a negociação do escopo, do prazo de entrega e principalmente do montante financeiro envolvido, deve ser conduzida para um cenário no qual o comprador e o fornecedor tenham a sensação de que, apesar de cederem em determinados pontos, o resultado final é positivo para ambos.

Assim, o comprador passa a receber o produto ou serviço do qual necessita, pagando um preço justo e razoável, tanto para si quanto para quem o irá produzir e entregar. Essa situação certamente fomenta e torna possível um bom relacionamento entre contratante e contratado ao longo de todo o processo de aquisição.

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.