

## PROCESSO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES



O gerenciamento de aquisições é uma área muito importante dentro do gerenciamento de projetos, geralmente esse gerenciamento não é realizado pelo próprio Gerente de Projetos, e sim por um setor especializado como um setor de compras, com processos já definidos para as aquisições da empresa. Porém mesmo sendo as aquisições gerenciadas por um setor independente na maioria dos casos, o Gerente de projetos precisa participar ativamente das aquisições efetuadas, no Guia PMBOK é citado e tratado que as aquisições serão realizadas pelo próprio gerente de projetos. No decorrer desse capítulo falarei sobre esse processo na visão do PMBOK, que apresenta as melhores práticas do mercado para tratar esse processo tão importante do gerenciamento de projetos.

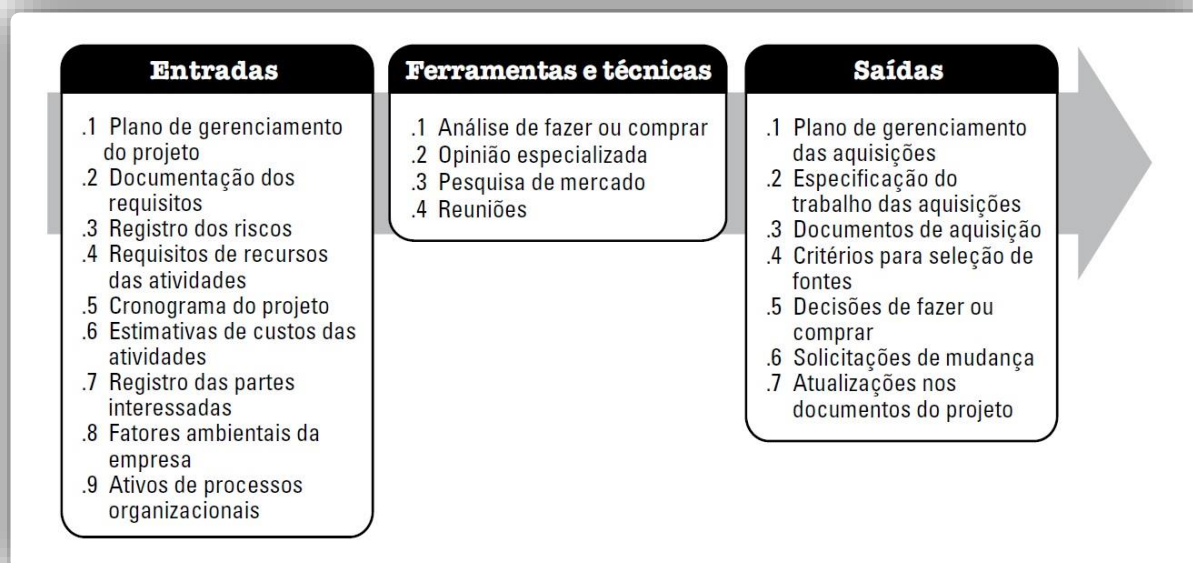
O gerenciamento das aquisições segundo o PMBOK, inclui processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados, ele também abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos, ou pedidos de compra. Esse processo também inclui a administração de todos os contratos emitidos por uma organização, e a administração das obrigações contratuais atribuídas ao projeto pelo contrato.

O gerenciamento de aquisições é dividido em 04 processos na 5ª edição PMBOK, chamados “*Planejar as Aquisições*”, “*Conduzir as Aquisições*”, “*Controlar as aquisições*” e “*Encerrar as Aquisições*”, processos esses que serão detalhados logo abaixo.

Um ponto importante é que a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo cumpram as políticas de aquisição da organização.

Como uma boa prática e até mesmo uma técnica do processo, a equipe de gerenciamento do projeto pode, e deve buscar desde o início o apoio de especialistas em contratos, compras, aspectos jurídicos e disciplinas técnicas. Pois um projeto complexo pode envolver o gerenciamento de múltiplos contratos e subcontratos simultaneamente ou em sequência.

## Processo planejar as aquisições.



Como todo processo no guia PMBOK o planejamento deve ser o primeiro passo, com isso o processo de planejar o gerenciamento das aquisições inicia e responde a questões como a análise do “fazer ou comprar” será realizada? Como compraremos? Quais os fornecedores potenciais? Além de criar um plano de gerenciamento das aquisições.

As principais atividades desse processo são listadas abaixo:

- Analise do “fazer ou comprar”
- Criar um plano de gerenciamento das aquisições.
- Selecionar um tipo de contrato para cada aquisição
- Criar os documentos de aquisição.
- Determinar os critérios de seleção.

O plano de gerenciamento das aquisições documenta como as aquisições serão planejadas, executadas, controladas e encerradas no projeto. O plano também documenta o processo de criar documentos de aquisições e declaração do trabalho de aquisição, bem como estabelece os termos e condições de contratos.

Existem várias entradas para esse processo como o plano de gerenciamento do projeto, documentação de requisitos, fatores ambientais da empresa, ativos de processos organizacionais, registro das partes interessadas, cronograma dentre outras entradas.

Na análise do fazer ou comprar temos que verificar qual as vantagens e desvantagens dessa escolha levando sempre o melhor custo benefício a empresa, não necessariamente sendo financeiro.

Nesse processo também devemos entender os tipos de contratos, há vários tipos de contratos diferentes que podem ser usados para adquirir os produtos e serviços em um projeto, algumas vezes o mesmo tipo de contrato é conhecido por nomes diferentes, por isso é muito bom o entendimento que existem três categorias para os contratos, Preço Fixo, Tempo e Material e Custos Reembolsáveis como detalhado melhor logo abaixo:

**Preço Fixo (PF, Preço Global, ou Preço Fixo Garantido)** - Esse tipo de contrato é usado para adquirir mercadorias, produtos ou serviços com especificações ou requisitos bem definidos. Este é um dos tipos mais comuns de contrato, embora seja pouco provável o uso em algo como tecnologia da informação pois se os custos forem maior que o valor estipulado o fornecedor deverá arcar com os custos adicionais, esse tipo de contrato oferece muito pouco risco ao comprador pois o escopo é bem definido.

**Podem também ocorrer variações nesse tipo de contrato:**

**Preço fixo com remuneração de incentivo** – Os lucros podem ser ajustados se o fornecedor atender a critérios especificados de desempenho, como concluir o trabalho de forma mais rápida, mais barata e melhor.

**Um exemplo disso seria:**

Contrato = **R\$ 1.100.000** – Para cada Mês de antecipação do término do projeto, **R\$ 10.000** adicionais são pagos ao fornecedor.

**Preço fixo com remuneração concedida** – O comprador paga um preço fixo mais um valor de prêmio (Bônus) com base no desempenho. É muito semelhante ao contrato de remuneração de incentivo, exceto pelo fato que o montante total do bônus é determinado com antecedência e distribuído proporcionalmente conforme o desempenho como no exemplo abaixo:

Contrato = **R\$1.100.000** Para cada mês em que o desempenho exceder o nível planejado em mais de 15%, **R\$ 5.000** adicionais serão concedidos ao fornecedor, com uma concessão máxima de **R\$ 50.000**.

**Ajuste econômico de preço fixo:** Esse é para os casos dos contratos que abrangem um período de vários anos, podendo haver dúvidas sobre as condições econômicas futuras, são feitos ajustes nos valores no decorrer dos anos.

**Ordem de compra:** é o tipo mais simples de contratos de preço fixo, esse tipo de contrato geralmente é unilateral, costuma ser usado para aquisições simples de commodities exemplo:

Contrato = 30 metros lineares de madeira a R\$ 10,00 por metro

**Tempo e material** - Nesse tipo de contrato o comprador paga por hora ou por item, muito usado quando não se tem um escopo bem definido.

**Custos Reembolsáveis** - Um contrato de custos reembolsáveis é usado quando o escopo exato do trabalho é incerto e, portanto, os custos não podem ser estimados com precisão suficiente para usar com eficácia um contrato de preço fixo, existem outras variações desse tipo de contrato como o que resumirei abaixo.

**Custos mais remuneração:** requer que o comprador pague todos os custos mais um percentual destes como remuneração, e um contrato que tem que ser bem analisado pois o comprador pode tentar buscar caminhos mais caros em vez de mais baratos por conta da remuneração.

**Custos mais remuneração Fixa:** Permite pagar ao fornecedor os custos reais mais uma remuneração negociada, fixada antes do início do trabalho, o fornecedor não tem incentivo para aumentar ou inflar os custos, a remuneração pode ser ajustada em decorrência de mudanças na declaração do trabalho da aquisição.

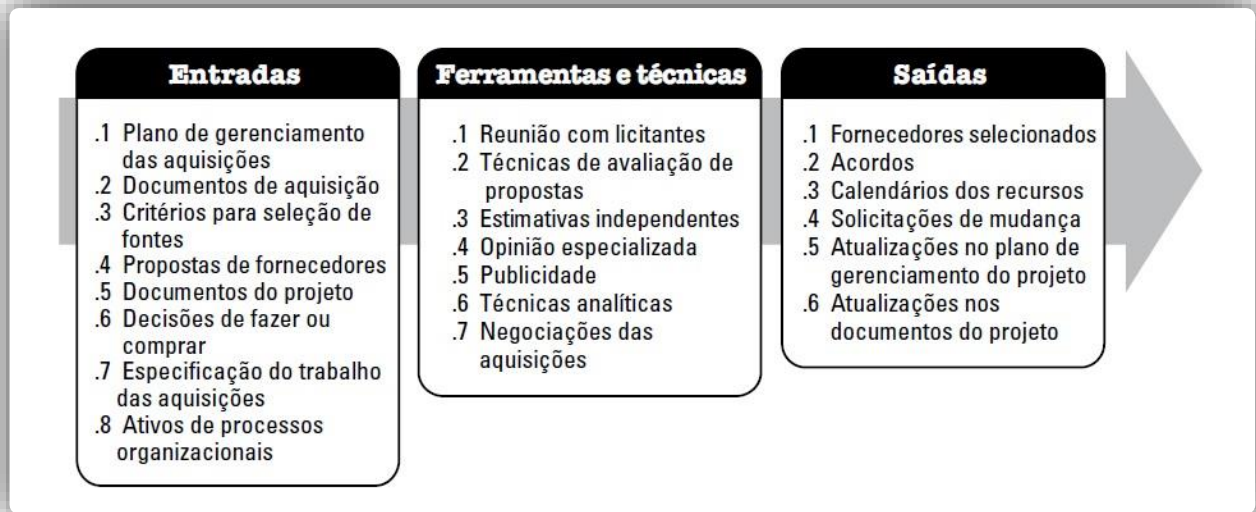
**Custos mais remuneração de incentivo:** Permite que o fornecedor seja pago pelos custos reais mais uma remuneração que será ajustada se os objetivos de desempenho específicos declarados no contrato forem cumpridos.

**Custo mais remuneração concedida:** Em um contrato de custo mais remuneração concedida, o comprador paga todos os custos e uma remuneração básica mais um valor de prêmio com base no desempenho. Esse prêmio é determinado com antecedência e distribuído proporcionalmente.

Cada tipo de contrato como podemos verificar tem suas vantagens e desvantagens, que devem ser analisadas para que se possa encontrar o melhor tipo para cada aquisição no projeto.

A principal saída desse processo é o plano de gerenciamento das aquisições, contendo todo planejamento para tratar as mesmas. O plano de gerenciamento das aquisições pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, e é baseado, mas necessidades de cada projeto.

## Processo conduzir as aquisições.



Este processo envolve entregar os documentos de aquisição criados no processo anterior de planejar o gerenciamento das aquisições aos fornecedores potenciais, responder a questões dos fornecedores, receber e revisar propostas dos fornecedores, selecionar fornecedores de acordo com o plano de aquisições. Como diz o PMBOK o principal benefício desse processo é prover o alinhamento das expectativas internas e externas das partes interessadas através de acordos estabelecidos.

As principais entradas para esse processo são:

- Plano de gerenciamento de aquisições
- Documentos de aquisições
- Propostas dos fornecedores
- Decisão de fazer ou comprar
- Especificações do trabalho de aquisições
- Ativos de processos organizacionais.

Para conduzir as aquisições temos as principais ferramentas e técnicas utilizadas abaixo:

**Reunião com licitantes:** São reuniões com todos os potenciais fornecedores, a intenção é que se tire qualquer dúvida dos fornecedores quanto ao que será requisitado.

**Técnicas de avaliação de propostas:** Geralmente um comitê de avaliação fará uma seleção para aprovação pela administração.

**Opinião especializada:** Pode ser utilizada na avaliação das propostas dos fornecedores, também pode se utilizar essa técnica quando para tirar alguma dúvida sobre algo específico.

**Negociação das aquisições:** Como o próprio nome já diz é onde se desenrola as negociações entre o comprador e o fornecedor. O gerente de projeto pode não ser o principal negociador das aquisições, mas sua participação é imprescindível.

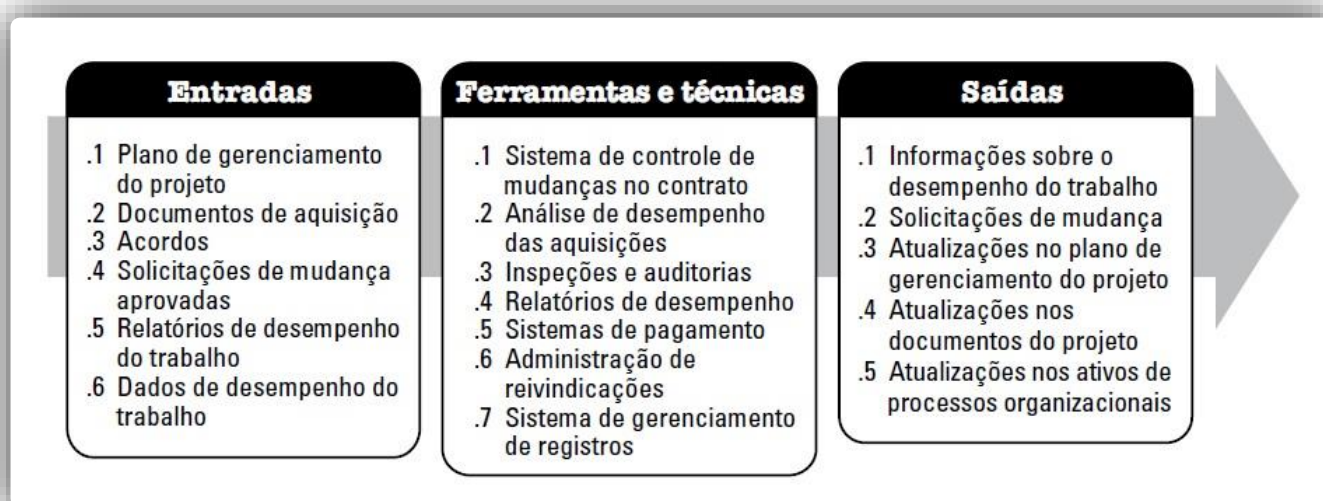


## As principais saídas desse processo são:

**Fornecedores Selecionados:** Os fornecedores selecionados são os que foram considerados como estando em uma faixa competitiva de acordo com o resultado da avaliação da proposta ou da licitação.

**Acordos e Contratos:** O contrato é um acordo legal que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a remunerar o fornecedor

## Processo controlar as aquisições



O processo controlar as aquisições envolve gerenciar o relacionamento entre o comprador e o fornecedor, além de assegurar que ambas as partes ajam conforme o estipulado pelo contrato, monitorando o desempenho, mudanças e correções no contrato conforme necessário.

As principais entradas para esse processo são o plano de gerenciamento do projeto, acordos, documentos de aquisição, solicitações de mudanças aprovadas e relatórios de desempenho do trabalho.

As principais ferramentas e técnicas utilizadas nesse processo são:

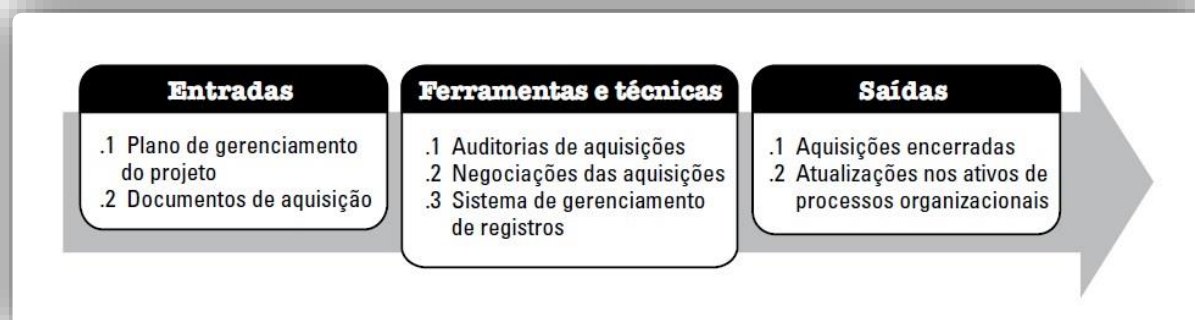
**Análise de desempenho das aquisições** – É uma avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a qualidade do projeto.

**Inspeções e auditorias** – Visão garantir que o progresso está sendo realizado conforme o especificado no contrato.

**Relatórios de desempenho** – Proporcionam à gerência informações sobre a eficácia com que o fornecedor está atingindo os objetivos contratuais

As principais saídas para esse processo são, informações sobre o desempenho do trabalho, solicitações de mudanças, atualizações no plano de gerenciamento do projeto e atualização nos ativos de processos organizacionais.

## Processo encerrar as aquisições



Encerrar as aquisições consiste em concluir todos os itens que ainda não foram resolvidos, verificando se todo o trabalho e todas as entregas foram aceitas, encerrando reivindicações pendentes e pagando as retenções de cada uma das aquisições no projeto. O comprador notificará formalmente o fornecedor que o contrato foi terminado, no entanto pode haver algumas obrigações contínuas como garantias, que continuarão após o encerramento da aquisição.

As aquisições são encerradas quando um contrato é terminado ou quando um contrato é rescindido antes que o trabalho seja terminado.

As principais entradas são o plano de gerenciamento do projeto e documentos de aquisição, que serão checados se estão de acordo com o projeto.

As principais ferramentas e técnicas são:

A auditoria de aquisições que é uma análise estruturada de todos processos de aquisições, que inicia com as decisões de comprar e finaliza com o encerramento das aquisições. Seu principal objetivo é identificar os êxitos e fracassos que possam ser usados na preparação ou na administração de contratos futuros.

As negociações das aquisições que pode ser com a empresa de melhor proposta ou com as duas ou três melhores classificadas.

E como última técnica temos o sistema de gerenciamento de registros pode ser um dos módulos ou funcionalidade do sistema de gerenciamento de projetos. Ele é usado para armazenar e recuperar a documentação do contrato.

Nas principais saídas temos, as aquisições encerradas que segundo o Guia PMBOK, ocorrem quando o comprador, em geral por meio do administrador de aquisições autorizado, envia ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato foi



concluído. Os requisitos de encerramento formal das aquisições em geral são definidos nos termos e condições do contrato e são incluídos no plano de gerenciamento das aquisições.

Como outra saída desse processo temos a atualização nos ativos de processos organizacionais.

**Até o próximo artigo!  
Bons ESTUDOS ...**