

# 14

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

## GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

# 14

## GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Definir e identificar aspectos importantes no gerenciamento de aquisições, considerando as necessidades e requisitos para que um projeto seja realizado.



### **COMPETÊNCIAS**

Saber definir e caracterizar os processos do gerenciamento de aquisições de produtos, serviços e resultados do projeto.



### **HABILIDADES**

Identificar os processos de gerenciamento de aquisições mais adequados à organização.

## APRESENTAÇÃO

Todo projeto precisa que os recursos necessários para o seu desenvolvimento estejam disponíveis. Esses recursos nem sempre fazem parte da organização, e, por vezes, precisarão ser adquiridos. Essas aquisições envolvem produtos ou serviços ou resultados necessários para a realização do trabalho e a empresa poderá ser a compradora ou a fornecedora dos produtos/serviços. Essas duas perspectivas diferentes da aquisição – empresa compradora ou empresa fornecedora – serão apresentadas nesta Unidade de Aprendizagem.

## PARA COMEÇAR

Na Unidade de Aprendizagem anterior foram apresentados os recursos para o gerenciamento da qualidade do projeto. Falar em qualidade não é tarefa fácil, afinal o conceito de qualidade é bastante subjetivo. Porém, como precisamos sempre preservar a qualidade do projeto na UA anterior você pode aprender como proceder para adquirir que seu projeto seja gerenciado com qualidade. Nesta Unidade de Aprendizagem falaremos sobre o gerenciamento de aquisições, mais um item para que possamos chegar mais perto da conclusão de nosso quebra-cabeça... ops, brincadeira! Esse é mais um item importante para que consigamos entender mais, e, melhor, sobre o gerenciamento de projetos empresariais.

Todo projeto precisa que os recursos necessários para o seu desenvolvimento estejam disponíveis. Esses recursos nem sempre fazem parte da organização, e, por vezes, precisarão ser adquiridos. Essas aquisições envolvem produtos ou serviços ou resultados necessários para a realização do trabalho e a empresa poderá ser a compradora ou a fornecedora dos produtos/serviços. Essas duas perspectivas diferentes da aquisição – empresa compradora ou empresa fornecedora – serão apresentadas nesta Unidade de Aprendizagem.

Para facilitar o entendimento dividiremos esta UA entre os seguintes tópicos: planejar aquisições; conduzir as aquisições; administrar as aquisições e encerramento das aquisições.

Os contratos emitidos em um projeto também são gerenciados pelos processos de gerenciamento de aquisições do projeto. Vamos imaginar o lançamento de um novo perfume. Para que isso seja possível será necessário contratar pessoas, adquirir a fragrância e todos os insumos para a preparação do líquido, adquirir a embalagem interna, a embalagem externa, a válvula por onde sairá o perfume. E para as embalagens, poderá ainda ser efetivado um contrato com determinada empresa que fornecerá, de acordo com as especificações, as embalagens para o novo perfume. Para auxiliar nesse gerenciamento precisaremos de processos. Vamos entender como isso pode ser realizado?

Boa leitura!

## FUNDAMENTOS



---

### CONCEITO

O gerenciamento de aquisições é a área que cuida de todas as compras ou aquisições de produtos ou serviços que sejam de fora da equipe do projeto. (MUTO, 2008)

---

As responsabilidades de aquisições podem ser dadas à equipe de gerenciamento do projeto, centralizando as atividades, ou ainda para uma equipe específica. A centralização oferece uma vantagem: permite que a equipe se especialize em contratos, que as pessoas que compõem a equipe sejam treinadas e até façam carreira nessa área. A descentralização permite que sejam reservados profissionais específicos para o projeto, não precisando dividir seus esforços com outras equipes ou outros projetos, como acontece na centralização. De qualquer maneira, cada projeto é um projeto e esses aspectos também devem ser avaliados.

Os processos que serão apresentados adiante, assim como os demais processos já estudados, podem manter uma interação entre eles e entre outras áreas ou fases. Baseado nas necessidades do projeto pode ser necessário o esforço de uma ou mais pessoas, e cada um dos processos ocorre, ao menos, uma vez.

No gerenciamento de projetos, os processos relacionam-se com documentos legais, denominados contratos, estabelecidos entre um comprador e um fornecedor. Esse documento legal é uma forma de esclarecer as obrigações, tanto do comprador quanto do fornecedor e indica, caso exista alguma falha, uma compensação, que pode ser monetária ou de outra maneira.

É importante deixar registrado que um contrato é uma relação legal entre duas empresas, por exemplo, e que, se uma delas não cumprir com o que foi estabelecido será necessário recorrer à justiça. Outra maneira de estabelecer essa relação comercial é através do uso de acordos. Os acordos demandam da organização uma política e documentos sobre os procedimentos definindo quem poderá assinar e administrar esse acordo, representando a organização.

Dependendo da dimensão e complexidade de um projeto, poderão envolver diversos contratos ou subcontratos, acontecendo ao mesmo tempo ou sequencialmente. Devemos lembrar que no gerenciamento de aquisições discute-se a relação comprador e fornecedor, e essa relação pode existir em diversos níveis. Essas relações podem ainda existir dentro da própria organização ou fora dela.

O fornecedor, geralmente, administra o trabalho tratando-o como projeto quando não se trata apenas de bens, material ou produtos comuns. O comprador é parte interessada no projeto do fornecedor, torna-se cliente. Para muitos processos de gerenciamento do fornecedor os termos e condições do contrato tornam-se importantes entradas. Sobre o contrato, ele pode limitar opções ou, de fato, conter as entradas. No caso da limitação um exemplo seria a constante necessidade de aprovação pelo comprador de decisões sobre a formação de pessoal em *design*. Um exemplo de entradas pode ser as entregas mais importantes, os objetivos de custo, entre outros.

Aqui vamos considerar como comprador alguém que pertence à equipe do projeto e o fornecedor como sendo alguém externo à equipe. Por exemplo, a organização executora será comprador ou fornecedor? Pense rápido! A resposta certa é fornecedor, afinal, ela conduzirá o projeto para um cliente. A relação contratual formal, considerada aqui, é desenvolvida entre o comprador e o fornecedor do projeto.

A Figura 1 nos mostra uma visão geral do gerenciamento de aquisições do projeto. E na sequência iniciaremos as explicações sobre o processo de planejar compras e aquisições.

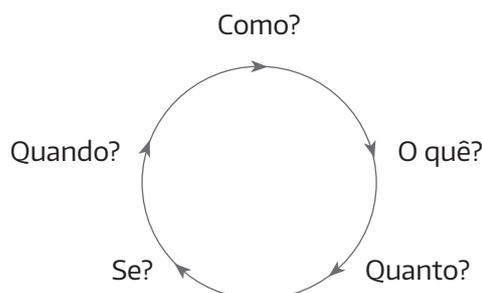


Figura 1. Visão geral do gerenciamento das aquisições do projeto.  
Fonte: PMI, 2004.

## 1. PLANEJAR AS AQUISIÇÕES

Cabe a esse processo identificar as necessidades do projeto e como elas poderão ser mais bem atendidas na hora da compra ou aquisição de produtos, serviços. Esse processo deve levar em consideração, sobre a aquisição (Figura 2):

Figura 2.  
Planejamento  
das aquisições.  
Fonte: Autor.



Aqui também devem ser considerados possíveis fornecedores, em especial quando se deseja ter influência sobre a decisão de contratação. Outro ponto a ser considerado refere-se a identificação do responsável por obter ou manter as licenças profissionais, as autorizações, os regulamentos ou política organizacional durante a execução do projeto.

O cronograma e a análise de riscos envolvidos podem influenciar o processo de planejar compras e aquisições. É possível identificar as estimativas de recurso da atividade, de acordo com o cronograma. Já a análise de riscos auxiliará na tomada de decisão no planejamento das compras e aquisições.

### **Entradas do processo de planejar, comprar e aquisições:**

- **Linha de base do escopo:** sua função é descrever a necessidade, a justificativa, os requisitos e os limites do projeto. Essa entrada é composta pelos seguintes componentes:
  - **Declaração do escopo:** sua responsabilidade é documentar as entregas, os objetivos, os limites e os critérios de aceitação do projeto. Esta é considerada a entrada principal do gerenciamento de qualidade, como vocês devem se lembrar
  - **EAP:** cabe a essa entrada o fornecimento da relação existente entre todos os componentes do projeto e as entregas do mesmo.
  - **Dicionário da EAP:** sua responsabilidade é de fornecer as declarações detalhadas do trabalho para uma identificação das entregas, além de uma descrição do trabalho dentro de cada componente da estrutura analítica do projeto.
- **Documentação dos requisitos:** que pode incluir:
  - Informações que são consideradas durante o planejamento das aquisições relativas ao requisito do projeto;
  - Requisitos com implicações legais, como saúde, proteção, segurança, direitos de propriedade intelectual. Licenças e autorizações, enfim todos os requisitos que são considerados no planejamento das aquisições.

- **Acordos de Cooperação:** consistem em contratos legais entre duas ou mais organizações com o intuito de formar uma parceria. Esses acordos definem, considerando cada parte, as funções de comprador-fornecedor. Segundo PMI (2009), “sempre que for estabelecido um acordo de cooperação em um projeto, os papéis do comprador e do fornecedor serão predeterminadas e as questões como espaço de trabalho, requisitos de concorrência e outras questões críticas geralmente serão predefinidas”.
- **Registros dos riscos:** sua função é armazenar informações sobre os riscos.
- **Decisões contratuais relacionadas a riscos:** aqui estão incluídos acordos contendo seguros, garantias, serviços e outros itens que podem ser apropriados, dependendo do projeto. Esses acordos são preparados para especificar a responsabilidade de cada parte por determinados riscos.
- **Requisitos de recursos das atividades:** aqui estão contidas informações sobre necessidades específicas relacionadas a equipamentos, ou pessoal, ou localização.
- **Cronograma do projeto:** prazos e datas estabelecidas para entrega são as informações contidas nesse item.
- **Estimativa de custos das atividades:** as informações sobre estimativas de custos são usadas em licitações ou propostas recebidas de potenciais fornecedores.
- **Linha de base do desempenho de custos:** esse item fornece detalhes sobre o orçamento planejado ao longo de determinado período.
- **Fatores ambientais da empresa:** são os regulamentos, regras, normas, diretrizes, ou seja, fatores que podem afetar o projeto. Incluem as condições do mercado, disponibilidade de produtos, serviços e resultados no mercado e sob quais condições.
- **Ativos de processos organizacionais:** são políticas, procedimentos, diretrizes, dados históricos e lições aprendidas de projetos anteriores que podem afetar o gerenciamento da qualidade. É imposta certa restrição vinda da política organizacional.



---

### ATENÇÃO

A política da qualidade é a orientação desejada de uma organização executora em relação à qualidade. Deve ser aprovada pela diretoria para que sirva de guia para toda a organização executora. (MUTO, 2008)

---

Das Ferramentas e técnicas, temos as seguintes:

- **Análise de fazer ou comprar:** técnica de gerenciamento geral e faz parte do processo de Planejar compras e aquisições visando determinar se o produto ou serviço será produzido pela equipe ou será comprado. Devem ser considerados os custos de compra, os diretos e os indiretos. Devem ser analisadas as principais características entre a ação de fazer e a ação de comprar, para que a decisão seja o mais racional possível (Tabela 1):

Tabela 1. Principais características para avaliação entre Fazer e Comprar.  
Fonte: Muto, 2008.

FAZER	COMPRAR
Facilidade de integração com operações de rotina.	Fornecimento especializado.
Utilização de capacidade ociosa.	Pequenos volumes.
Controle direto.	Ampliar leque de fornecedores.
Usando quando falta o fornecedor confiável.	Transferência de risco ao fornecedor.
Uso de mão de obra disponível.	

- **Opinião especializada:** opinião de pessoas especializadas em determinado assunto frequentemente será necessária para que sejam avaliadas as entradas e saídas do processo de Ferramentas e técnicas. Em algumas vezes será necessário recorrer a um especialista para que os critérios de escolha entre produtos de fornecedores, ou dos próprios fornecedores possam ser aprimorados e as melhores ofertas possam ser avaliadas.
- **Tipos de contratos:** da mesma forma que existem diferentes tipos de compras, existirão diferentes tipos de contratos. Geralmente esses contratos estão em uma das categorias abaixo:
  - **Contratos de preço fixo ou preço global:** produto bem definido com preço total fixo. Segundo PMI (2009) “a forma mais simples de um contrato de preço fixo é um pedido de compra de um item especificado a ser fornecido até uma data especificada por um preço especificado”. Esse tipo de contrato pode ser dividido entre:
    - **Contrato de Preço fixo Garantido (PFG):** esse é o tipo de contrato mais usado. Isso porque o preço das mercadorias é predefinido, lá no início do projeto, não estando sujeito a alterações, exceto em virtude da alteração do escopo do projeto.
    - **Contrato de Preço fixo com remuneração de incentivo (PFRI):** trata-se de um acordo que dá alguma flexibilidade ao comprador e ao fornecedor, pois prevê um desvio relacionado ao desempenho

por conta dos incentivos vinculados. Nesse tipo de contrato é definido um teto de preços e todos os custos acima desse teto são de responsabilidade do fornecedor, que possui obrigação de finalizar o trabalho conforme acordado.

- **Contratos de preço fixo com ajustes econômicos do preço (PFA-EP):** usado sempre que o período de desempenho do fornecedor se prolongar por um número considerável de anos, uma relação de longo prazo. Trata-se de um contrato de preço fixo, porém com uma cláusula especial que prevê reajustes predefinidos no preço, em virtude de mudanças, como por exemplo, as mudanças causadas pela inflação. O objetivo deste contrato é de fornecer proteção contra condições externas, tanto ao fornecedor, como ao comprador.
- **Contratos de custos reembolsáveis:** pagamento para o fornecedor, em reembolso, pelos custos reais do fornecedor, somados à remuneração ou lucro do fornecedor. Segundo PMI (2009), “os contratos de custos reembolsáveis frequentemente incluem cláusulas de incentivo em que, se o fornecedor atingir ou superar os objetivos selecionados para o projeto, com metas do cronograma ou custo total, receberá um incentivo ou pagamento de bônus”. Este tipo de contrato se divide ainda em três outros subtipos comuns: 1) CMRC ou custo mais remuneração ou Custo mais percentual do custo; 2) CMRF ou custo mais remuneração fixa; e 3) CMRI ou custo mais remuneração de incentivo (Tabela 2).

Tabela 2. Subtipos de contrato de custos reembolsáveis.  
Fonte: Adaptado de PMI, 2009.

TIPO	CARACTERÍSTICA
CMRC	A remuneração varia de acordo com o custo real.
CMRF	A remuneração fixa não varia com os custos reais, a menos que ocorram mudanças no escopo do projeto.
CMRI	O fornecedor é reembolsado e recebe uma remuneração de incentivo determinada previamente, caso alcance determinados objetivos de desempenho.

- **Contrato por tempo e material (T&M):** este é um tipo híbrido de acordo contratual que possui aspectos dos acordos de custos reembolsáveis e de preço fixo. São acordos modificáveis e podem ter seu valor aumentado como se fossem acordos de custos reembolsáveis. Esse tipo de contrato pode ainda ser semelhante aos de preço fixo, quando, por exemplo, os valores dos produtos ou serviços unitários podem ser estabelecidos previamente pelo comprador e pelo fornecedor, desde que acordados por ambas as partes.

## Saídas do processo de Planejar as aquisições:

- **Plano de gerenciamento das aquisições:** trata-se de descrição de como os processos de aquisição serão gerenciados ao longo do período do projeto. Esse plano de gerenciamento de aquisições pode incluir uma série de itens que estão abaixo listados:
  - Tipos de contratos a serem usados;
  - Decidir sobre a preparação das estimativas independentes e indicação caso sejam necessárias como critérios de avaliação;
  - Definir sobre o que a equipe de gerenciamento pode adquirir sem precisar contar com o departamento de aquisições da organização;
  - Gerar documentos de aquisição padronizados, caso necessário;
  - Gerenciar diversos fornecedores;
  - Coordenar aquisições com elaboração de cronogramas, relatório de desempenho, ou seja, com outros aspectos do projeto;
  - Identificar restrições e premissas que poderiam modificar as aquisições planejadas;
  - Tratar as antecipações para compras de itens planejados;
  - Tratar as decisões de fazer ou comprar e a devida coordenação do processo decidido;
  - Definir datas agendadas por contrato para que as entregas possam ser melhor coordenadas com o processo de desenvolvimento e controle;
  - Estabelecer orientação ao fornecedor acerca do desenvolvimento e manutenção do projeto;
  - Estabelecer o formato a ser usado para a declaração do trabalho do contrato;
  - Identificar fornecedores já qualificados previamente, quando for o caso;
  - Medir a aquisição a ser usada para gerenciar contratos e efetivar a avaliação de fornecedores.
- **Declarações do trabalho das aquisições (DT):** o objetivo dessa declaração é definir, para cada contrato, os itens a serem comprados, ou seja, a declaração do trabalho de cada aquisição é desenvolvida a partir da linha de base do escopo do projeto. A DT descreve o item da aquisição com bastantes detalhes visando permitir que os fornecedores em potencial possam verificar se possuem a capacidade de fornecer produtos, serviços ou resultados.
- **A DT de aquisição:** deve ser redigida de forma clara, completa e concisa e poderá ser revisada quando necessário for.
- **Declaração de fazer ou comprar:** aqui estará a indicação de quais produtos/serviços serão desenvolvidos pela equipe do projeto e quais

serão adquiridos. Esse documento pode ser simples como uma lista, por exemplo, contendo uma justificativa breve para cada decisão.

- **Documentos de aquisição:** são usados para manter comunicação com os fornecedores em potencial, ou seja, para solicitar propostas desses fornecedores. Quando a escolha do fornecedor é baseada no preço, usam-se os termos licitação, oferta ou cotação. Já quando existem outras considerações é usado o termo proposta. O objetivo em preparar um documento de aquisição é facilitar o recebimento da resposta do fornecedor.
- **Critérios para seleção de fontes:** geralmente os critérios para seleção de fontes é parte dos documentos de solicitação de aquisições e o objetivo do seu uso é classificar e avaliar propostas. Existem outros critérios, além do preço, que podem ser considerados. Vamos aos exemplos:

Tabela 3. Critérios para seleção de fontes.  
Fonte: Autor.

CRITÉRIO	
Entendimento da necessidade	O quanto a proposta do fornecedor atende às necessidades do projeto?
Custo geral ou do ciclo de vida	O fornecedor selecionado proporcionará o menor custo?
Capacidade técnica	O fornecedor possui capacidade técnica?
Risco	Existe risco embutido na DT? Em que nível? De que modo o fornecedor poderá mitigar o risco?
Abordagem de gerenciamento	O fornecedor possui processos, procedimentos de gerenciamento?
Abordagem técnica	O fornecedor possui metodologias técnicas, técnicas, soluções e serviços adequados ao projeto?
Garantia	O fornecedor oferece que tipo de garantia do produto final?
Capacidade financeira	O fornecedor possui recursos financeiros necessários?
Capacidade de produção e interesse	O fornecedor possui capacidade e interesse pela produção, está preparado ou tem condições de atender a requisitos futuros e potenciais?
Tamanho e tipo da empresa	A empresa do fornecedor possui alguma categoria específica, conforme a determinação do comprador?
Desempenho passado dos fornecedores	O fornecedor possui experiências anteriores? Como elas ocorreram?
Referências	O fornecedor fornece referências?
Direitos de propriedade intelectual	O fornecedor reivindica direitos de propriedade intelectual por ter desenvolvido o produto?
Direitos de propriedade	O fornecedor reivindica direitos de propriedade por ter desenvolvido o produto?

- **Solicitações de mudança:** toda e qualquer mudança no plano de gerenciamento do projeto e em outros componentes podem resultar no processo de Planejar as Aquisições. Então, as mudanças solicitadas devem ser processadas para revisão.

## 2. CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

O processo de condução das aquisições envolve receber resposta do fornecedor, selecionar um fornecedor e adjudicação de contrato. É nesse processo que a equipe receberá informações e usará os critérios de seleção anteriormente comentados, para escolher o melhor fornecedor, ou seja, aquele que apresenta maior grau de qualificação para o que se espera no projeto.

Esse processo possui nove itens de Entrada, sete itens de Ferramentas e Técnicas e seis itens de saída. Vamos às explicações detalhadas de cada um deles:

### Entradas do processo de condução das aquisições

- **Plano de gerenciamento do projeto:** o plano de gerenciamento das aquisições serve com entrada ao plano de gerenciamento do projeto, pois conduz as aquisições e descreve de que forma os processos de aquisição serão gerenciados;
- **Documentos de aquisição;**
- **Critérios para seleção de fontes:** contêm informações sobre a competência, capacidade, datas de entrega, custos dos produtos, custos do ciclo de vida, conforme já explicado anteriormente;
- **Lista dos fornecedores qualificados;**
- **Propostas dos fornecedores:** trata-se da preparação das respostas dos fornecedores, organizadas e preparadas, pacote de documentos de aquisição que compõe o conjunto de informações básico. Esse conjunto será usado para selecionar o fornecedor com maior qualificação;
- **Documentos do projeto:** os documentos importantes nessa fase já foram tratados anteriormente, são eles: a) Registro dos riscos; b) Decisões contratuais relacionadas a riscos;
- **Decisões de fazer ou comprar;**
- **Acordos de cooperação;**
- **Ativos de processos organizacionais:** contêm a listagem dos fornecedores em potencial, já previamente qualificados, e as informações sobre experiências passadas que são relevantes (as positivas e as negativas também);

## Ferramentas e Técnicas do processo de condução das aquisições:

- **Reuniões com licitantes:** reuniões com todos os fornecedores e compradores antes da apresentação de uma proposta ou de uma licitação. Essas reuniões são usadas para garantir que todos os fornecedores possam entender de forma clara, evitando tratamentos preferenciais aos fornecedores em potencial;
- **Técnicas de avaliação de propostas:** aquisições complexas demandam um processo formal de revisão da avaliação, definido pelas políticas de aquisição do comprador. Antes da adjudicação será feita uma seleção para aprovação da administração, geralmente conduzida por um comitê de avaliação;
- **Estimativas independentes:** as estimativas de custos podem ser preparadas por um profissional externo à organização objetivando a verificação para as respostas propostas. Grandes diferenças nas estimativas podem indicar que houve enganos em processos anteriores;
- **Opinião especializada:** o especialista pode fornecer sua opinião, e esta ser usada para a avaliação das propostas dos fornecedores. Cada uma das áreas cobertas pelo documento de aquisição e contrato podem ser avaliadas por equipes multidisciplinares;
- **Publicidade:** anúncios em publicação de grande circulação podem contribuir para ampliar a quantidade de fornecedores em potencial. Segundo PMI (2009), “algumas jurisdições governamentais exigem anúncios públicos de determinados tipos”. É preciso ficar atento às exigências, de acordo com o projeto vigente;
- **Pesquisa na Internet:** nas aquisições de projetos e nas aquisições da cadeia de suprimentos a internet exerce grande influência. Mas é preciso destacar que, para aquisições altamente complexas e de alto risco não é indicado usá-la com meio de pesquisa;
- **Negociações das aquisições:** os assuntos tratados aqui dizem respeito às responsabilidades, autoridade para fazer mudanças, legislação e termos aplicáveis, abordagens comerciais e técnicas de gerenciamento, direitos de propriedade, financiamento de contrato, soluções técnicas, cronograma geral, pagamentos e preço. Aqui são esclarecidos a estrutura, os requisitos e outros termos das compras para obtenção de um acordo mútuo antes de assinar o contrato;

## Saídas do processo de condução das aquisições:

- **Fornecedores selecionados:** são os que negociaram uma minuta do contrato, se apresentaram em uma faixa competitiva de acordo com o resultado da avaliação da proposta ou licitação.
- **Adjudicação do contrato de aquisição:** estão incluídos como principais componentes do contrato, os seguintes itens:
  - Definição de preços;
  - Período de desempenho;
  - Declaração do trabalho ou entrega;
  - Local do desempenho do fornecedor;
  - Relatório de desempenho;
  - Papéis e responsabilidades;
  - Cronograma ou linha de base;
  - Tratados de solicitações de mudança;
  - Incentivos;
  - Penalidades;
  - Seguros e seguro desemprego;
  - Suporte ao produto;
  - Remuneração e retenções;
  - Limitação de responsabilidade;
  - Aprovações de subcontratadas subordinadas;
  - Criação de mecanismos, métodos alternativos, para solução de disputas que podem ser resolvidos com antecedência.
- **Calendários dos recursos:** recursos contratados, disponibilidade desses recursos e quantidade.
- **Solicitações de mudança:** realização do controle integrado de mudança.
- **Atualizações do plano de gerenciamento do projeto:** o pleno gerenciamento possui os seguintes elementos:
  - Plano de gerenciamento de aquisições;
  - Linha de base do cronograma;
  - Linha de base do escopo;
  - Linha de base de custos.
- **Atualização dos documentos do projeto:** as atualizações podem ser feitas nos seguintes documentos:
  - Registro dos riscos;
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos;
  - Documentação dos requisitos.

### 3. ADMINISTRAR AS AQUISIÇÕES

Este processo refere-se ao gerenciamento das relações de aquisição, monitoramento do desempenho, do contrato e realizações de mudanças e correções quando necessário. Tanto o comprador quanto o fornecedor precisam assegurar que as obrigações contratuais estabelecidas serão realizadas e que os direitos legais estejam protegidos. A equipe precisa estar ciente das implicações legais referentes as ações adotadas na administração de qualquer aquisição.

Várias empresas tratam a administração de aquisições separadamente do projeto, como uma função administrativa.

Vamos agora detalhar as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo de administrar as aquisições.

Estão incluídos no gerenciamento de projetos os seguintes processos:

- Orientar e gerenciar a execução do projeto;
- Reportar desempenho;
- Realizar o controle da qualidade;
- Realizar o controle intergrado de mudança;
- Monitorar e controlar os riscos.

Há um componente de gerenciamento financeiro no processo de administração das aquisições, que envolve o monitoramento dos pagamentos ao fornecedor. Isso oferece uma garantia de cumprimento dos prazos e tudo mais que tenha sido estabelecido no contrato. Importante: a relação entre pagamento realizado e respectivo trabalho exige uma relação rigorosa!

Cabe ao processo de administração das aquisições a análise e documentação sobre o desempenho do fornecedor.

#### **Entradas: Administrar as aquisições:**

- **Documentos de aquisição:** ficam aqui os registros completos que apoiarão os processos de aquisição;
- Plano de gerenciamento do projeto;
- Contrato;
- **Relatório de desempenho do fornecedor:** aqui fica a documentação sobre o desempenho de fornecedores. Pode ser dividido em:
  - Documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor;
  - Relatório de desempenho do fornecedor.
- **Solicitações de mudanças aprovadas:** engloba possíveis modificações nos termos e condições do contrato. Antes de serem

implementadas todas as mudanças são documentadas formalmente e aprovadas.

- Informações sobre o desempenho do trabalho.

### **Ferramentas e Técnicas: Administrar as aquisições...**

- **Sistema de Controle de mudanças no contrato:** sua função é definir o processo pelo qual as aquisições poderão sofrer modificações.
- **Análise de desempenho das aquisições:** sua função é realizar uma avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a qualidade do projeto, de acordo com o cronograma e custos determinados, comparando com o que foi estabelecido no contrato.
- **Inspeções e auditorias:** sua função é verificar a conformidade nas entregas do fornecedor ou nos processos de trabalho.
- **Relatórios de desempenho:** sua função é fornecer informações sobre a eficácia do fornecedor à gerência.
- **Sistemas de pagamento:** em acordo com os termos pré-estabelecidos, todos os pagamentos devem ser realizados e documentados. Geralmente é o setor de contar a pagar que efetiva os pagamentos.
- **Administração de reivindicações:** reivindicações referem-se às mudanças contestadas. Essas reivindicações são documentadas, monitoradas durante todo o ciclo de vida do contrato. As reivindicações serão tratadas em conformidade com métodos alternativos de resolução de disputas se as partes não conseguirem uma resolução aceitável para ambos. Para esses casos a negociação é o mais indicado.
- **Sistema de gerenciamento de registros:** serve para auxiliar o gerente a administrar registros e a documentação da aquisição e do contrato. Trata-se de um conjunto de processos, funções de controle relacionadas e ferramentas de automação que acabam formando um sistema de informações gerenciais.

### **Saídas: Administrar as aquisições**

- **Documentos de aquisição:** pode incluir os contratos de aquisições com todos os cronogramas de apoio, mudanças, o que foi aprovado e o que não foi, Envolve toda a documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor além das informações sobre o desempenho do trabalho.
- **Atualização dos ativos de processos organizacionais:** os elementos que podem ser atualizados incluem (Tabela 4):

Tabela 4.  
Administração  
das aquisições.  
Fonte: Autor.

CORRESPONDÊNCIA	Documentação por escrito referentes aos termos e condições do contrato.
CRONOGRAMA E SOLICITAÇÕES DE PAGAMENTO	Realização dos pagamentos conforme estabelecido nos termos e condições do contrato.
DOCUMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO FORNECEDOR	Trata-se da avaliação da capacidade do fornecedor em continuar a desempenhar suas atividades conforme o que fora acordado.

- **Solicitações de mudanças:** podem resultar dos processos anteriores já tratados como cronograma do projeto, por exemplo. O objetivo de seu processamento é revisar e aprovar o controle integrado de mudança. A correspondência do projeto se responsabiliza pela documentação única das solicitações de mudanças.
- **Atualizações do plano de gerenciamento do projeto:** esse item possui, basicamente, mas não somente, dois elementos. O primeiro elemento é o Plano de gerenciamento das aquisições, e o segundo é a Linha de base do cronograma, ambos detalhados anteriormente.

#### 4. ENCERRAR AS AQUISIÇÕES



##### CONCEITO

Encerrar as aquisições é o processo de finalização de cada aquisição do projeto e envolve a verificação de todo o trabalho e as entregas são aceitáveis e servem de apoio ao processo de encerramento. (PMI, 2009)

Esse processo envolve atividades administrativas com o objetivo de verificar as atividades finais e o devido arquivamento das informações para consultas em projetos futuros. Há possibilidade de existir recomendações específicas para o encerramento do contrato, dependendo da natureza do projeto, de tudo o que foi estabelecido nos termos e condições do contrato.

Como um caso especial destacamos o cancelamento de contrato. Para isso, em um documento chamado rescisão de contrato, estarão descritas as responsabilidades e deveres das partes contidas nos termos e condições do contrato.

### Entradas: Encerrar as aquisições

- Plano de gerenciamento do projeto.
- **Documentos de aquisição:** todos os documentos de aquisição são importantes para o encerramento, e são coletados, indexados e arquivados, afinal, poderão servir como informações úteis para futuros projetos, como as lições aprendidas.

### Ferramentas e técnicas: Encerrar as aquisições

- **Autorias de aquisições:** trata-se de uma avaliação estruturada do processo de aquisições e seu objetivo é a identificação dos êxitos e fracassos que possam contribuir com melhorias em oportunidades próximas.
- **Acordos negociados:** objetivo final é o acerto de todas as pendências, de todas as questões, reivindicações e disputas. A negociação é sempre preferênciada e em último caso recorre-se aos meios judiciais.
- Sistema de gerenciamento de registros – já comentado anteriormente.

### Saídas: Encerrar as aquisições

- **Aquisições encerradas:** é enviado um aviso formal, partindo do comprador para o fornecedor de que o contrato foi concluído.
- **Atualizações dos ativos de processos organizacionais (Tabela 5):**

Tabela 5.  
Encerramento das aquisições.  
Fonte: Autor.

ARQUIVO DE AQUISIÇÕES	Conjunto completo de documentos preparados para inclusão com os arquivos finais.
ACEITAÇÃO DA ENTREGA	Trata-se dos requisitos para aceitação formal das entregas e verificação da conformidade das mesmas.
DOCUMENTAÇÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS	A experiência adquirida é de fundamental importância para avaliação do desempenho global e para contribuições nos projetos futuros.



Para relembrar, leia o texto sobre os principais processos da aquisição do projeto.

1. MORAES, Frederico Dias. **Projeto-12- Gerenciamento de Aquisições**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/projeto-12-gerenciamento-de-aquisicoes/24159/>>. [27/7/2008]. Acesso em: jun. 2012.

---

## Gerenciamento de aquisições do projeto<sup>1</sup>

[...] Os processos de gerenciamento de aquisições do projeto incluem:

- **Planejar compras e aquisições** – determinação do que comprar ou adquirir e de quando e como fazer isso.
  - **Planejar contratações** – documentação dos requisitos de produtos, serviços e resultados e identificação de possíveis fornecedores.
  - **Solicitar respostas de fornecedores** – obtenção de informações, cotações, preços, ofertas ou propostas, conforme adequado.
  - **Selecionar fornecedores** – análise de ofertas, escolha entre possíveis fornecedores e negociação de um contrato por escrito com cada fornecedor.
  - **Administração de contrato** – gerenciamento do contrato e da relação entre o comprador e o fornecedor, análise e documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor a fim de estabelecer ações corretivas necessárias e fornecer uma base para futuras relações com o fornecedor, gerenciamento de mudanças relacionadas ao contrato e, quando adequado, gerenciamento da relação contratual com o comprador externo do projeto.
  - **Encerramento do contrato** – terminar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto.
-



## **E AGORA, JOSÉ?**

Nesta Unidade você aprendeu sobre gerenciamento de aquisições do projeto, considerando os processos, suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas que compõe esses processos. O detalhamento dos processos deve ter permitido a você entender um pouco mais sobre a documentação, sobre a importância do contrato e da documentação referente às compras para atender as necessidades do projeto. Através das ilustrações foi possível perceber o grau de importância que o bom gerenciamento de aquisições tem para o alcance dos objetivos do projeto, principalmente relacionados ao planejamento dos custos e cronograma de execução.

Agora que você já aprendeu sobre o gerenciamento de aquisições podemos avançar e aprender ainda mais sobre a Execução do projeto.

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Adjudicação:** segundo Houaiss (2009), é o ato judicial que dá a alguém a posse e a propriedade de determinados bens.

**Híbrido:** segundo Houaiss (2009), trata-se do que é composto de elementos diferentes,

heteróclitos, disparatados.

**Mitigar:** segundo Houaiss (2009), refere-se a tornar(-se) mais brando, mais suave, menos intenso (ger. dor, sofrimento etc.); aliviar, suavizar, aplacar.

## REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p.

MUTO, C.A.; PEREIRA, B. T. **Exame PMP: a Bíblia.** São Paulo: Brasport, 2008.

PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2009.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. [s.d.]. Acesso em: 9/2010.