



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Construção Civil
Pós-Graduação em Engenharia de Construção Civil e
Urbana

MONOGRAFIA

**GESTÃO DE AQUISIÇÕES NA CONSTRUÇÃO CIVIL, ANÁLISE COMPARATIVA
DOS PROCESSOS TÉORICOS COM O APLICADO EM UMA CONSTRUTORA DE
MÉDIO PORTE LOCALIZADA NO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Área de Concentração:

Engenharia de Construção Civil

Orientador:

Prof^a. Dra. Abla Maria Proência
Akkari

Autor:

Caroline Fernanda Rosa

São Paulo

2016

CAROLINE FERNANDA ROSA

TITUTO: PROPOSTA BASEADA EM UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para a obtenção do título
de MBA em Real Estate.

Orientadora: Prof^a. Dra. Abla Maria Proência Akkari

São Paulo

2016

CAROLINE FERNANDA ROSA

**GESTÃO DE AQUISIÇÕES NA CONSTRUÇÃO CIVIL, ANÁLISE COMPARATIVA
DOS PROCESSOS TÉORICOS COM O APLICADO EM UMA CONSTRUTORA DE
MÉDIO PORTE LOCALIZADA NO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do título de MBA em Real Estate e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP.

São Paulo, 21 de Janeiro de 2016

Prof^a. Dra. Abla Maria Proência Akkari
Escola Politécnica da USP.
Orientadora

Eliane Moneti
Coordenadora do PPGEC/UEFS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Francisco Pontes Assumpção

M. Eng. Paulo Roberto Uchôa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a orientadora Prof^a. Dra. Abla Maria Proência Akkari, pelo incentivo e presteza durante o período de estudo e realização desse trabalho.

Agradeço a todos os professores que ministraram o curso Real Estate – Economia Setorial e Mercados - e compartilharam conosco seus conhecimentos.

A minha família, por todo apoio e dedicação e principalmente a Deus que me guia em todos os meus objetivos de vida.

RESUMO

O gerenciamento de aquisições é fundamental para a execução de um empreendimento, desde a aquisição de um material à contratação de um serviço. No entanto, segundo Xavier (2013), em razão da necessidade de as organizações serem eficientes e eficazes na implementação das mudanças impostas pelo mercado, várias delas vêm passando por modificações nos seus processos organizacionais em direção a uma orientação por projetos. O gerenciamento das aquisições trata da obtenção e do suprimento de produtos e serviços externos à equipe do projeto. Pode-se subdividir em quatro sub-processos: planejar o gerenciamento das aquisições; conduzir as aquisições; controlar as aquisições e; encerrar as aquisições. Deve-se garantir que todas as etapas trabalhem interligadas. Cada uma dessas deve acontecer uma ou mais vezes dentro de alguma fase do projeto, segundo PMBOK (2014).

De acordo com esse guia, a análise de fazer ou comprar (make or buy) é uma técnica de gerenciamento usada para determinar se um trabalho específico pode ser melhor realizado pela equipe do projeto, ou se deve ser comprado de fontes externas. A empresa deve analisar se possui “expertise” (mão de obra) qualificada para realizar o trabalho em questão, custos diretos e indiretos, e a criticidade estratégica do produto/serviço dentro do projeto. Muitas das vezes, se terceiriza serviços de funções não estratégicas, ou seja, serviços que não estão ligados ao principal tópico do empreendimento.

Neste contexto, o presente estudo tem o objetivo principal, fazer uma análise comparativa da teoria x prática do gerenciamento de aquisições, e como objetivo secundário, sugerir adequações no processo de aquisição de uma construtora de médio porte na cidade de São Paulo, correlacionando a teoria proposta no PMBOK (2014) com a aplicação prática identificando os riscos eminentes ao processo.

Utilizou-se como diretriz padrão para esse trabalho uma tabela comparativa - Visão Geral do Gerenciamento das Aquisições do Projeto, onde após 6 meses de coleta de dados foi possível atingir o objetivo do trabalho, ou seja, as comparações dos dois processos apresentados, pode-se constatar que a maioria dos processos teóricos são realizados pela Construtora em questão. Alguns itens que foram identificados como não atendidos, ou atendidos parcialmente, foi possível concluir que não interferem diretamente no processo da Construtora, nem prejudica o bom andamento do gerenciamento das aquisições, ou seja, foram itens apontados apenas como pontos para proposição de melhorias.

Já para o objetivo secundário, a autora consegue elaborar um “ranking” de avaliação do processo, o qual as empresas poderão aplicar gradualmente medindo a evolução da implementação do gerenciamento de aquisições.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. JUSTIFICATIVA	10
1.2. OBJETIVO	11
1.3. METODOLOGIA	11
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM PROJETOS	13
2.1.1 Conceituação e contextualização	16
2.1.2 Fases: Pré-contratação, Contratação e Pós-contratação	17
2.1.3 Partes interessadas no gerenciamento das aquisições	19
2.2. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	20
2.2.1 Importância do planejamento das aquisições	20
2.2.2 Definição das aquisições no projeto	23
2.2.3 Riscos no gerenciamento de aquisições	24
2.3. CONDUZIR AS AQUISIÇÕES	25
2.3.1 Divulgação, obtenção e classificação das propostas	26
2.3.2 Negociação	27
2.4. INSTRUMENTO CONTRATUAL	28
2.4.1 Tipos de contrato e riscos associados	28
2.5. CONTROLAR AS AQUISIÇÕES	30
2.5.1 Processos e políticas para administração das aquisições	30
2.5.2 Melhores práticas na administração das aquisições – informações de outros autores	32
2.6. ENCERRAMENTO DAS AQUISIÇÕES	33
2.6.1 Processo de encerramento das aquisições	34
2.7. GERENCIAMENTO DE PESSOAS EM PROJETOS	35
2.7.1 Estrutura Organizacional	36
2.7.1.1 Estrutura Funcional	36
2.7.1.2 Estrutura Projetizada	37
2.7.1.3 Estrutura Matricial	38
3. MÉTODO DA PESQUISA	40
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	40

3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.3	FERRAMENTAS APLICADAS	43
4.	RESULTADOS OBTIDOS	46
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	46
4.2	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES NA CONSTRUTORA	49
4.3	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	52
4.4	SUGESTÃO DE ADEQUAÇÕES NO PROCESSO DA CONSTRUTORA	67
5.	CONCLUSÃO	74
	BIBLIOGRAFIA	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Delineamento de Pesquisa Aplicado	42
Figura 2: Organograma Geral da Empresa – Estudo de Caso	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto	15
Tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora	54
Tabela 3: Resumo da Análise Comparativa – Critério de Avaliação	67
Tabela 4: Sugestão de adequações no processo da construtora – itens não atendidos.....	68
Tabela 5: Sugestão de adequações no processo da construtora – itens atendidos com ressalvas	68

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento das aquisições é fundamental para a execução de um empreendimento, desde a aquisição de um material à contratação de um serviço. No entanto, segundo Xavier (2013), em razão da necessidade de as organizações serem mais eficientes e eficazes na implementação das mudanças impostas pelo mercado, várias delas vêm passando por modificações nos seus processos organizacionais em direção a uma orientação por projetos.

A concorrência entre as construtoras é acirrada, empresas abrindo capital para aumentar o fluxo de investimentos financeiros, desenvolvimento de novas tecnologias de construção, consolidação de compras e aquisições, torna-se evidente a necessidade de serem estabelecidas metodologias que conduzam ao sucesso. As empresas precisam sofrer mudanças e se reinventarem para permanecerem competitivas. Mas, esse nível de mudanças, segundo Homrich (20011), não inclui somente o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas especialmente o de novas práticas de recursos humanos, marketing, parcerias e reorganizações que as manterão na competição.

Segundo Santos (2013), com a existência de um espaço empresarial cada vez mais competitivo, a baixa disponibilidade de recursos financeiros, a alta demanda por financiamentos e a complexidade técnica dos projetos de engenharia, têm impulsionado a introdução de formas inovadoras de contratação que permitem maior eficácia na construção. As mudanças, tanto de tecnologia como do mercado, criaram uma imensa tensão nas estruturas organizacionais existentes, causando a substituição dessa estrutura tradicional pela estrutura de gerenciamento de projetos, ou por outras temporárias. Para o sucesso dessas mudanças, é preciso que a gestão de projetos seja aplicada, cada vez mais, nas diversas áreas do conhecimento, seja nas decisões tomadas, na alocação de recursos, nas atribuições de responsabilidades, nos relacionamentos interpessoais, nos sistemas de recompensas e nas punições e nos outros elementos relacionados com os processos administrativos.

Para isso, Duffy (2006) comenta que se faz necessário elaborar um plano detalhado e abrangente e, ao mesmo tempo, ser suficientemente flexível para lidar com o inesperado. Além disso, para ser gerente de projetos, é preciso ter habilidades pessoais, capacidade de comunicação e planejamento, visão e bom senso para que inspire sua equipe. É preciso que as empresas, além de boa gestão, tenham também, cada vez, mais cautela e sejam mais exigentes nas suas contratações. O gerenciamento das aquisições visa garantir o sucesso e, ao mesmo tempo, reduzir os impactos de atrasos e de mudanças que ocorrem durante a execução do empreendimento.

1.1. JUSTIFICATIVA

Uma das grandes dificuldades de uma organização, de qualquer segmento, é o setor de compras. Portanto, surge uma grande dúvida, que merece ser planejada e discutida com muita atenção: fazer ou comprar um determinado produto ou serviço? Hoje com um espaço industrial cada vez mais disputado e a escassez de recursos financeiros para construção de novos empreendimentos e produtos, as empresas tornam-se obrigadas a buscarem formas inovadoras de contratação que permitirão maior eficiência entre projetistas, compradores e vendedores.

Um dos grandes objetivos de qualquer organização é a redução de custos. Uma das maneiras adotadas para alcançar este objetivo é a realização de um bom processo de aquisições. Mas comprar bem não está relacionado somente ao preço de um produto ou serviço. Neste caso deve-se analisar prazos, condições de pagamentos, formas de contrato, qualificação dos fornecedores e cumprimento de metas relacionadas ao cliente e fornecedores. O processo de gerenciamento de aquisição segundo o PMBOK (2014) abrange planejar, conduzir, controlar e encerrar as aquisições.

O gerenciamento das aquisição trata da obtenção e do suprimento de produtos e serviços externos à equipe do projeto. O principal desafio do gerente de projetos e da sua equipe, na seleção e no desenvolvimento de fornecedores, reside nas habilidades de comunicação, na negociação e no acompanhamento, Gasnier (2001). Segundo o PMBOK (2014), “o gerenciamento das aquisições em projetos inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados externos a equipe do projeto necessário para realizar trabalho”.

O PMBOK (2014) recomenda que, pode-se subdividir este processo em quatro sub-processos: planejar o gerenciamento das aquisições; conduzir as aquisições; controlar as aquisições e; encerrar as aquisições. Deve-se garantir que trabalhem interligadas e cada sub-processo deve acontecer uma ou mais vezes dentro de alguma fase do projeto.

1.2. OBJETIVO

No contexto descrito acima, o presente estudo tem o objetivo principal, fazer uma análise comparativa da teoria x prática do gerenciamento de aquisições, e como objetivo secundário, sugerir adequações no processo de aquisição de uma construtora de médio porte na cidade de São Paulo, correlacionando a teoria proposta no PMBOK (2014) com a aplicação prática identificando os riscos eminentes ao processo.

1.3. METODOLOGIA

Neste trabalho, o método utilizado foi o estudo de caso com caráter exploratório, sendo a ideia principal a de conhecer as práticas de gerenciamento de aquisições de uma construtora de médio porte, localizada na cidade de São Paulo.

Foi utilizado para a construção deste estudo a pesquisa bibliográfica com fonte teórica principal um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK). 5ª Edição, 2014 – Gerenciamento das Aquisições do Projeto, sendo esta a espinha dorsal das fontes citadas nesse trabalho. A autora buscou também fazer uma análise comparativa do proposto no PMBOK com outras fontes bibliográficas, entre elas cita-se: Monteiro (2015), Carvalho (2015), Zuccato (2014), Xavier (2014), Baumotte(2013), Xavier (2013), Santos (2013), Yin (2010), Souza (2011), Homrich (2011), Duffy (2006), Gomez (2006), Possi (2006), Cavalieri (2003), Fleming (2003), Gil (2002), Patah (2002), Garret (2001), Gasnier (2001), Meredith (2000), Diniz (1998), Huston (1996) e Thiollent (1993).

Inicialmente, foi estudado teoricamente o processo de aquisição. Na revisão bibliográfica serão apresentados os estudos que apresentam conceitos relacionados ao tema, os quais serão analisados como respaldo teórico da pesquisa, e para estabelecer o campo de estudo sobre o qual se desenvolveu a monografia. Sendo o foco da pesquisa o Gerenciamento de Aquisições sendo entendidos quatro pontos chaves: a) Planejar o gerenciamento das Aquisições; b) Conduzir as Aquisições; c) Controlar as Aquisições; d) Encerrar as Aquisições, onde dentro de cada item serão descritas e analisadas as Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas atribuídas a cada um respectivamente.

Posteriormente, foi realizada a análise dos procedimentos de aquisições de uma construtora de médio porte, localizada na cidade de São Paulo, para que pudesse ser comparado com o processo teórico já estudado anteriormente.

O critério adotado para avaliação dos tópicos de cada item foi se esses foram: Atendidos, Atendidos com Ressalvas, ou Não Atendido. Para os itens atendidos com ressalvas ou não atendidos, foram sugeridas adequações no processo da Construtora,

quando identificado que tal item, não atendido, prejudica o processo de aquisições da construtora. Em seguida foi definido o critério de avaliação. Utilizou-se como diretriz padrão para esse trabalho a Tabela 1 - Visão Geral Do Gerenciamento das Aquisições do Projeto, onde foi possível compilar a teoria estudada e compará-la com o processo de aquisições da construtora em questão.

E finalmente, os resultados obtidos e analisados, possibilitarão conclusões sobre a eficácia do processo de aquisições da construtora em questão.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Para tanto, serão destacados cinco capítulos desta monografia. O capítulo 1, descreve a Introdução, Justificativa, Objetivo. O capítulo 2, onde foi estudada, a bibliografia que apresenta a teoria sobre o gerenciamento de aquisições, a qual será utilizada como referência para a pesquisa realizada. O capítulo 3, onde está sendo descrito o Método da Pesquisa, bem como seu delineamento. O capítulo 4, onde será apresentado o estudo de caso, a análise dos resultados obtidos e a proposição de adequações no processo da construtora e o capítulo 5 onde será possível concluir o trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será abordado teoricamente como se dá o gerenciamento das aquisições em um projeto, o que e quanto será adquirido, quando e como serão efetuadas as aquisições, incluindo a administração e o encerramento de contratos. São apresentados o conceito do processo de aquisições em projetos (pré-contratação, contratação e pós-contratação) e sobre a necessidade do envolvimento, das partes interessadas. Discorre também acerca da importância do planejamento do gerenciamento de aquisições no projeto, apresentando como devem ser previstas as entregas e atividades necessárias a esse processo, desde a decisão de adquirir até o encerramento do contrato. Trata a respeito do instrumento contratual, sendo apresentadas as premissas essenciais relacionadas aos direitos e obrigações das partes contratantes, a natureza jurídica do contrato e os tipos e modalidades de contrato. Discorre sobre a condução das aquisições, com a seleção de fornecedores, desde a divulgação e convocação para a obtenção de propostas até a negociação do contrato, incluindo também a classificação das propostas e a assinatura do contrato e aborda os mecanismos gerenciais para a administração das aquisições. Para finalizar aborda o processo de encerramento das aquisições e suas consequências, especialmente no que diz respeito a garantias que possam ultrapassar o prazo do contrato.

2.1. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM PROJETOS

O gerenciamento das aquisições é responsável por cuidar das compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados necessários para a realização do trabalho. É uma das áreas de conhecimento do PMBOK (2014) frequentemente empregada no gerenciamento de projetos. A organização pode ser o comprador ou fornecedor do produto, serviço ou resultado. Para tanto inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra. Este gerenciamento inclui, ainda, a administração de qualquer contrato emitido por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto de uma organização executora (o fornecedor) e a administração de obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto pelos contratos. Esta área de conhecimento é composta pelos processos:

- Planejar o gerenciamento das aquisições – É processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. Identifica também as necessidades do projeto que podem, ou devem ser melhor atendidas com a aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto, em comparação com as necessidades do projeto que podem ser efetuadas pela equipe do projeto.

- Conduzir as aquisições – É o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. Nesse processo, a equipe receberá licitações ou propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores que sejam qualificados pra realizar o trabalho e sejam aceitáveis como fornecedor.
- Controlar as aquisições – É o processo de gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário. Tanto o comprador como o fornecedor administram o contrato de aquisição para objetivos semelhantes. O processo garante que o desempenho do fornecedor cumpra os requisitos da aquisição e que o comprador cumpra os termos do contrato legal.
- Encerrar as aquisições – É o processo de finalização de cada aquisição do projeto e envolve verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis, serve de apoio ao processo de encerramento do projeto ou a fase.

Segundo Garret (2001) o gerenciamento das aquisições aborda as duas visões:

Perspectiva do fornecedor – provimento de produtos, serviços ou resultados em troca de uma compensação pecuniária. Nesse caso, contratos constituem fontes de oportunidades de negócios.

Perspectiva do comprador – aquisição de produtos, serviços ou resultados. Nessa situação, contratos são empregados para obtenção dos meios necessários para condução dos negócios.

De acordo com PMBOK (2014) o gerenciamento de aquisições inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à sua equipe do projeto. Veja que em um projeto, nem sempre será possível desenvolver seus produtos, ferramentas e serviços, sendo necessária a compra ou aquisição dos mesmos.

Baseado no PMBOK 2014			
Planejar o gerenciamento das Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	Encerrar as Aquisições
Entradas	Entradas	Entradas	Entradas
1. Plano de Gerenciamento do projeto 2. Documentação dos Requisitos 3. Registro dos riscos 4. Requisitos dos recursos das atividades 5. Cronograma do projeto 6. Estimativas de custos das atividades 7. Registro das partes interessadas 8. Fatores ambientais da empresa 9. Ativos de processos organizacionais	1. Plano de Gerenciamento das aquisições 2. Documentos de Aquisição 3. Critérios para seleção de fontes 4. Propostas dos Fornecedores 5. Documentos do Projeto 6. Decisões de fazer ou comprar 7. Especificação do trabalho das aquisições 8. Ativos de processos organizacionais	1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Documentos de aquisição 3. Acordos 4. Solicitações de mudança aprovadas 5. Relatórios de desempenho 6. Dados de desempenho do trabalho	1. Plano de gerencimaneto do projeto 2. Documentos de aquisição
Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas
1. Análise de fase ou comprar 2. Opinião especializada 3. Reuniões	1. Reuniões com licitantes 2. Técnicas de avaliação de propostas 3. Estimativas Independentes 4. Opinião Especializada 5. Publicidade 6. Técnicas Analíticas 7. Negociações das Aquisições	1. Sistema de controle de mudanças no contrato 2. Análise de desempenho das aquisições 3. Inspeções e auditorias 4. Relatórios de desempenho 5. Sistemas de pagamento 6. Administração de reivindicações 7. Sistema de gerenciamento de registros	1. Auditoriais de aquisições 2. Negociações das aquisições 3. Sistema de gerenciamento de registros
Saídas	Saídas	Saídas	Saídas
1. Plano de Gerenciamento das Aquisições 2. Especificações do Trabalho das Aquisições 3. Documentos de Aquisição 4. Critérios para Seleção de Fontes 5. Decisões de Fazer ou Comprar 6. Solicitação de Mudança 7. Atualizações nos documentos do projeto	1. Fornecedores selecionados 2. Acordos 3. Calendários dos recursos 4. Solicitações de mudança 5. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto 6. Atualizações dos documentos do projeto	1. Informações sobre o desempenho do trabalho 2. Solicitações de mudança 3. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto 4. Atualizações nos ativos de processos organizacionais 5. Atualizações dos ativos de processos organizacionais	1. Aquisições encerradas 2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Tabela 1: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto
 Fonte: PMBOK 2014

Para Huston (1996), o objetivo do gerenciamento de aquisições é obter os materiais, equipamentos e serviços externos ao projeto, de acordo com os parâmetros técnicos de

desempenho, de qualidade, de prazos e de custos definidos quando da autorização do gerenciamento. Define as seguintes ações como sendo passos básicos necessários ao gerenciamento de aquisições na maioria dos projetos: Definir os bens e serviços a serem adquiridos; selecionar potenciais fornecedores e preparar as solicitações de propostas; preparar propostas; avaliar propostas e contratar; administrar o contrato e encerrar o contrato.

Os processos acima apresentados interagem entre si e com os processos de outras áreas de conhecimento. De acordo com os requisitos do projeto, cada processo pode envolver o esforço de um grupo ou de uma pessoa. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e em uma ou mais fases do projeto, caso o projeto seja dividido em fases. Embora os processos sejam apresentados como componentes distintos com interfaces bem-definidas, na prática eles se sobrepõem.

2.1.1 Conceituação e contextualização

Para entender o gerenciamento de aquisições dentro do gerenciamento de projeto, inicia-se com a definição do que vem a ser projeto e o seu gerenciamento. De acordo com o guia PMBOK (2014), um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único elaborado progressivamente e o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projetos, visando a obtenção dos resultados e requisitos definidos.

O objetivo do gerenciamento de aquisições é propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto possa ser finalizado a contento. De maneira geral, as empresas que assumem o papel de clientes caracterizam-se como orientadas por processos (process-driven), ao passo que aquelas que atuam como fornecedores são empresas orientadas por projetos (project-driven). Tais características têm implicações fundamentais, como se verifica adiante, segundo Xavier (2013).

Segundo Diniz (1998), os resultados econômico-financeiros respondem pela sobrevivência das empresas, enquanto os resultados de mercado/imagem, capital humano, organização/tecnologia e desenvolvimento socioeconômico contribuem para seu crescimento e sua perpetuação.

A gestão de projetos se fundamenta de acordo com o trabalho nas organizações; projetos e subprojetos, programas e portfólios; gerenciamento de projetos; processos da gestão de projetos; ciclo de vida e tipologia de projetos; áreas de conhecimento e Stakeholders.

O trabalho realizado nas empresas se encaixa em duas categorias: processos e projetos. As semelhanças entre as duas categorias é que são realizados por pessoas, existem

restrição de recursos e são planejadas, executadas e controladas. As estruturas organizacionais podem variar de acordo com a maturidade de gerenciamento de projetos ou processos da organização que por sua vez é uma função da natureza do seu negócio.

A “estrutura funcional”, ou seja, “process-driven” consiste em uma organização clássica com estrutura funcional hierarquizada. Exemplo: empresa de saúde hospitalar ou de manufatura. A “estrutura projetizada”, ou seja, “project-driven” consiste em uma organização que sobrevive de projetos. A estrutura pode variar de acordo com a complexidade e porte dos projetos. Exemplo: empresa de consultoria e construção. Gerenciar aquisições no contexto de projeto é diferente de gerenciar aquisições no contexto de operações. No caso da construção civil, adota-se a função de Process-Driven (clientes – empresas orientadas por processos) e os fornecedores terão o papel de Project-Driven (orientadas por projetos).

Enquanto as operações envolvem esforços repetitivos, resultados plenamente conhecidos e prazos contínuos, os projetos caracterizam-se por um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O cliente toma a decisão de comprar produtos ou adquirir serviços, de acordo com a oferta do fornecedor de prover tais produtos e serviços necessários ao cliente, então são criados os suportes para determinação de um contrato.

Em muitos casos o fracasso de fornecedores de materiais, equipamentos ou serviços durante o andamento do projeto poderá trazer impactos significativos ao cumprimento do projeto, ou mesmo comprometer a sua realização, para tanto, o objetivo básico do gerenciamento de aquisições em projetos é propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto possa ser finalizado a contento. São documentadas as informações que conduzem todo o desenvolvimento das atividades relacionadas às aquisições. Contempla a descrição dos objetivos do mesmo, as responsabilidades dos envolvidos, as normas a serem verificadas para as aquisições e as rotinas para administração do contrato.

2.1.2 Fases: Pré-contratação, Contratação e Pós-contratação

O gerenciamento de aquisições pode ser feito em três etapas: pré-contratação, contratação e pós-contratação. Para cada uma delas, existem processos específicos a serem conduzidos pelo cliente e pelo fornecedor, Garret (2001). Esse autor define:

A pré-contratação dentro de um projeto inclui processos para que o cliente consiga, dentro de um planejamento, obter propostas elaboradas por cada fornecedor selecionado, com todas as informações necessárias para aquisição de produtos ou serviços. Esses processos, em relação ao cliente, compreendem: planejamento de compras e aquisições; planejamento de solicitação; planejamento de respostas aos fornecedores.

O planejamento de compras e aquisições, por parte do cliente, se baseia em definir o quê, como, quando e quando será contratado ou adquirido. A decisão de adquirir ou não um bem ou serviço no projeto está na base desse processo. Quando o cliente resolve adquirir algum produto e/ou serviço, o processo seguinte é o planejamento das contratações, em que é realizado um documento com a solicitação de cotação ou proposta aos possíveis fornecedores, definindo de forma clara as necessidades como cliente, e os critérios empregados no processo de seleção do fornecedor. Esse processo resulta em receber propostas técnicas e comerciais consistentes com o escopo solicitado. Nesse processo também são decididas as formas de avaliação das propostas enviadas pelos fornecedores e posterior elaboração de uma minuta de contrato. Uma vez concluídos os processos de planejamento e preparação das aquisições e solicitações, o próximo passo é o processo de planejamento das respostas de fornecedores, no qual são enviadas solicitações de propostas e o recebimento das mesmas. Nesta etapa, o esforço maior é por parte do fornecedor, que deve preparar as propostas de acordo com o solicitado pelo cliente.

- Na fase pré-contratação, são incluídos os seguintes processos, em relação aos fornecedores: pré-venda; decisão de apresentação de proposta e preparo de proposta. O processo de pré-venda busca definir, através do conjunto de atividades exercidas pelos fornecedores, os campos de atuação dos mesmos, incluindo também, os tipos de clientes e quais oportunidades de negócios podem ser desenvolvidas, de modo a atender suas necessidades. Essas oportunidades de negócios identificadas devem ser analisadas, avaliando-se os riscos e as prioridades por parte dos fornecedores. Tais atividades são aplicadas durante o processo de decisão de apresentação de proposta, no qual os fornecedores analisam os negócios propostos e tomam a decisão de ofertar ou não propostas para o fornecimento de produtos e/ou execução de serviços. Caso o fornecedor opte pela decisão de aceitar o negócio, o próximo passo dentro do processo de pré-contratação é a preparação da proposta para sua participação na concorrência solicitada.

A etapa de elaboração de proposta por parte do fornecedor consiste no detalhamento e planejamento, do projeto que viabilizará sua participação no fornecimento de produtos ou execução de serviços solicitados. De acordo com Xavier (2013) do ponto de vista do fornecedor, a elaboração de propostas deve ser conduzida como um projeto, com início, meio e fim, tendo como produto final a apresentação de um documento fundamentado, contendo todos os esclarecimentos e informações em conformidade com as necessidades e os critérios explicitados pelo cliente.

- Na contratação, o cliente (comprador) deve analisar todas as propostas recebidas por parte dos fornecedores, além de selecionar aquela que apresenta a melhor oferta e que esteja enquadrada no contexto do escopo do projeto. Por outro lado, os fornecedores (vendedor) que forem escolhidos pelo cliente, devem se certificar de que as cláusulas e obrigações dos contratos estejam de acordo com suas propostas e que as condições descritas estejam adequadas ao proposto. Sendo assim, tanto cliente quanto fornecedor devem ajustar o contrato em comum acordo para que as condições estabelecidas sejam atendidas de ambas as partes.
- Na pós-contratação existem dois processos de mesma natureza que são atribuídos tanto ao cliente quanto ao fornecedor. São eles: administração do contrato e encerramento do contrato. Na administração do contrato, a finalidade é garantir que os termos e condições formalizados no contrato sejam cumpridos durante a fase de fornecimento de produtos ou durante a fase da execução dos serviços constantes do escopo da contratação. Essa tarefa deve ser de responsabilidade tanto do cliente, quanto do fornecedor. O encerramento do contrato refere-se às providências administrativas ou legais necessárias para a conclusão das atividades executadas pelos fornecedores e a aceitação dos produtos e serviços por parte dos clientes.

2.1.3 Partes interessadas no gerenciamento das aquisições

Começando pela definição do termo stakeholder, de acordo com PMBOK (2014) é qualquer organização ou indivíduo ativamente envolvido no projeto cujos interesses podem ser afetados pelo projeto. Seus interesses podem ser financeiros ou não, positivos ou negativos, e podem ser afetados durante o projeto ou após seu encerramento. As partes interessadas podem ter uma influência positiva ou negativa em um projeto. Partes interessadas positivas são as que normalmente se beneficiariam de um resultado bem-sucedido do projeto, enquanto partes interessadas negativas são as que enxergam resultados negativos a partir do sucesso do projeto. No caso das partes interessadas positivas, seus interesses serão atendidos da melhor forma possível se ajudarem o projeto a ter sucesso já os interesses negativos seriam atendidos de melhor forma se impedissem o progresso do projeto de alguma forma. As partes interessadas negativas são frequentemente negligenciadas pela equipe do projeto, que corre o risco de não conseguir levar seus projetos a um final bem-sucedido.

Uma vez identificados os stakeholders de um projeto, o próximo passo será procurar conhecer exatamente quais são as expectativas e requisitos de cada um deles. Segundo Xavier (2013) no gerenciamento das aquisições, as partes interessadas podem ser inúmeras. Portanto se faz necessário gerenciar o envolvimento, por exemplo, do departamento de suprimentos, do departamento jurídico, da equipe técnica, dos operadores do produto final ou clientes internos etc., tendo cada uma função específica no gerenciamento das aquisições.

2.2. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Neste tópico serão apresentados, de qual forma se dá o planejamento das aquisições no projeto, sua importância e como são definidas as aquisições em um projeto. Nele, identifica-se como especificar, o que se deseja contratar para que as decisões e definições sejam adequadas.

2.2.1 Importância do planejamento das aquisições

Planejar o gerenciamento das aquisições é o primeiro processo das aquisições e descreverá como os demais processos irão ocorrer através do Plano de Gerenciamento das Aquisições. É composto pelas seguintes etapas: Definir o que fazer ou adquirir e gerar lista das aquisições do projeto; especificar o produto/serviço; estabelecer critérios de avaliação; elaborar minuta do contrato; preparar pedido; solicitar propostas; identificar lista dos fornecedores potenciais; revisar as partes interessadas (Comprador x Influência x Controle sobre as decisões); divulgar pedido e definir como os processos de aquisições serão executados, monitorados e encerrados e quem serão os responsáveis, segundo PMBOK (2014).

Independentemente de fazer ou não o plano de gerenciamento das aquisições, deve-se planejar as aquisições do projeto, que consiste em decidir fazer ou adquirir (análise make-or-buy), ou seja, segundo o PMBOK, a análise de fazer ou comprar é uma técnica geral de gerenciamento usada para determinar se um trabalho específico pode ser melhor realizado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas determina se cada pacote de trabalho do seu projeto pode ser melhor realizado internamente ou adquirido externamente considerando todos os custos relacionados (diretos e indiretos). O planejamento consiste também em elaborar o mapa de concorrência das aquisições do projeto, planejar o processo de aquisição de produtos ou serviços, planejar como será a estratégia para definição da empresa vencedora e modelo de contrato a ser assinado pelas partes, planejar a administração das aquisições e por fim seu o encerramento.

Em um primeiro momento é preciso fazer a avaliação se deve realizar os trabalhos internamente ou contratar terceiros. Da mesma forma, se deve, para a execução dos trabalhos internos, utilizar recursos existentes ou contratá-los no mercado.

Decidido o que adquirir, inicia-se a etapa de planejamento. Planejar o que será contratado começa com a elaboração da lista de compras ou mapa de aquisição. É necessário acrescentar no planejamento do projeto, como serão realizados os processos necessários para que os itens listados no mapa de aquisições sejam contratados. De acordo com o que precisa adquirir, deve-se verificar quais dessas atividades serão realmente necessárias, acrescentando ou não outras atividades que, para o caso específico, devem ser realizadas.

O processo do planejamento de compras e aquisições consiste, em sua essência, na definição do que, quanto, como e quando adquirir, para que as entregas previstas na Estrutura Analítica de Projeto - EAP sejam devidamente cumpridas. A decisão de adquirir ou não externamente um bem ou serviço para o projeto é o primeiro passo a ser executado. Uma das principais saídas deste processo é o plano de gerenciamento de aquisições. Nele são documentadas as informações que nortearão todo o desenvolvimento das atividades relacionadas às aquisições. Este plano contempla a descrição dos objetivos do mesmo, as responsabilidades dos envolvidos, as normas a serem verificadas para as aquisições e as rotinas para administração do contrato. Descreve como os processos de aquisição de produtos e serviços (da preparação das aquisições até o encerramento do contrato) serão gerenciados. Trata dos tipos de contratos que serão usados. Quando houver necessidade de estimativas independentes como critério de avaliação, quem irá prepará-las e quando. Se a organização executora tem um departamento de compras, que ações pode a equipe de projeto tomar por conta própria. Caso haja necessidade de documentos padronizados para o processo de aquisição, onde eles podem ser encontrados. Como serão administrados os diversos fornecedores e como as aquisições serão coordenadas com outros aspectos do projeto, tais como cronogramas e relatos de desempenho. Este pode ou não fazer parte do plano de gerenciamento de projeto. Por conseguinte, dependendo das necessidades do projeto, o plano pode ser formal ou informal, detalhado ou genérico.

De acordo com Xavier (2013) as informações seguintes podem constar em um plano de gerenciamento de aquisições: quem deve preparar o plano e em qual período; o que considerar para tomada de decisão de fazer internamente um pacote de trabalho ou contratá-lo; avaliar se a equipe do projeto contrata o pacote de trabalho ou se existe um departamento de compras centralizando as aquisições; verificar a existência de documentos para definir a especificação, pedido de compra, solicitação de proposta, minuta de contrato e qual o caminho interno para encontrá-los; definir os itens decisivos e específicos para o projeto a serem contratados; quais são os tipos de contratos estabelecidos; definir o gerenciamento dos contratos, se por parte da equipe do projeto ou um departamento específico; avaliar a

administração mútua de fornecedores; Se existe uma base de orçamento referencial para efetuar uma solicitação de proposta, quem e quando o prepara; Analisar a coordenação do departamento responsável pelas aquisições, cronograma, relatórios de acompanhamento e quais são as premissas e restrições impactaram no planejamento das aquisições.

Segundo esse mesmo autor, para a realização do planejamento das aquisições, são necessárias informações relativas aos seguintes elementos:

- Fatores ambientais – condições do mercado, quais produtos e serviços estão disponíveis no mercado, com quem e sob quais termos e condições;
- Sistemática de aquisição da empresa – regras, estruturas e procedimentos estabelecidos para as aquisições na empresa.
- Planejamento das demais áreas de gerenciamento do projeto;
- Escopo – na estrutura analítica do projeto;
- Tempo – o cronograma do projeto irá influenciar ou ser influenciado pelos prazos necessários para as aquisições do projeto. Sendo responsável por planejar que recursos físicos serão necessários para a execução das atividades.
- Custo – o orçamento e o fluxo de caixa irão influenciar ou ser influenciados pelos custos das aquisições do projeto, provisionando também uma verba para enfrentar os riscos previsíveis e não acolhidos como essenciais.
- Risco – o plano de respostas aos riscos contém também as ações a serem desenvolvidas para mitigar, prevenir ou transferir os riscos das contratações do projeto, em todas as áreas em que eles possam vir a acontecer, inclusive o risco jurídico;
- Recursos humanos – o planejamento de pessoal definirá as regras para o trabalho de pessoas no projeto, inclusive as de empresas contratadas, principalmente em relação às questões trabalhistas, encargos sociais e relações de emprego, segurança e saúde.
- Qualidade – as normas e critérios de qualidade estabelecidos para o projeto devem ser refletidos em cláusulas dos acordos com os contratados.
- Comunicação – as exigências de comunicação serão repassadas para os fornecedores, de forma que, por exemplo, relatórios de desempenho do projeto reflitam também o andamento dos pacotes de trabalho adquiridos.
- Integração – a definição do software de gerenciamento de projetos e do processo para o controle integrado de mudanças terá influência nas contratações do projeto.

Durante o prazo de execução dos serviços, o contrato firmado entre as partes deve ser administrado para garantir o cumprimento das obrigações apresentadas. Esse processo

pode requerer constante acompanhamento, bem como avaliação do cronograma, custos, qualidade dos produtos contratados e entregues, e da determinação do período que esse contrato será avaliado e acompanhado.

Após a realização dos trabalhos contratados e aceitos pelo gerente do projeto, o encerramento do contrato confirma que todas as entregas previstas ou serviços contratados, em contrato, foram aceitos. Esse processo também envolve a atualização de registros para refletir resultados finais e o arquivamento dessas informações para uso futuro em novos projetos.

2.2.2 Definição das aquisições no projeto

Para realização do planejamento de um projeto é utilizado como base, o escopo, que por definição do PMBOK é a soma de produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto. Primeiramente no gerenciamento de aquisições é necessário avaliar o que será necessário contratar para o projeto. Para tanto Xavier (2013) define os fatores que influenciam na tomada de decisão de contratar ou não cada pacote de trabalho: Necessidade de focar no negócio da empresa; disponibilidade de recursos; necessidade de liberar recursos para outros propósitos; necessidade de acesso a uma tecnologia ou expertise; controle; compartilhamento de risco; custo; prazo; existência de fornecedores confiáveis; restrições do projeto e fornecimento especializado.

Definido o escopo, existe a necessidade de definir a especificação dos produtos e serviços necessários ao projeto. É essencial que seja descrito cada pacote de trabalho de maneira que a equipe e o cliente tenham um referencial, do que será entregue. Para tanto, faz parte do gerenciamento do escopo a geração do dicionário da estrutura analítica do projeto, que é o documento que especifica o que será entregue em cada pacote de trabalho.

No processo planejamento das contratações é elaborada uma especificação chamada de Declaração de Trabalho, também chamada de Statement of Work – SOW, que pode ser um memorial descritivo, especificação técnica, funcional e de serviços. De acordo com PMBOK a declaração de trabalho descreve o item de aquisição em detalhes suficientes para permitir que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer os produtos, serviços ou resultados. É feita a descrição em detalhes do trabalho a ser realizado ou dos produtos a serem entregues, e deve ser redigida de tal forma que os fornecedores que serão consultados entendam o que será fornecido e possam elaborar suas propostas, bem como deverá garantir que as entregas necessárias ao projeto estejam devidamente descritas.

A definição clara do escopo necessário por parte do cliente tem extrema importância devido fato de o fornecedor avaliar a capacidade de atendimento por outro projeto similar,

experiência anterior, sem se ater as especificidades daquele novo projeto ou solicitação, o que pode resultar em um resultado distorcido no recebimento da proposta.

Portanto de acordo com Xavier (2013) é imprescindível para o momento da solicitação da proposta:

“O que eu quero com a presente especificação, não resta dúvida, que eu sei. Mas quem precisa saber o que eu quero receber é o mercado a quem entregarei a documentação pertinente. Dessa forma, as informações que devo gerar não são para mim, mas para terceiros, devendo as mesmas refletir o que espero receber, devendo ser organizadas de forma clara e objetiva, contendo todos os dados e parâmetros que são necessários para a obtenção de ofertas/propostas seguras”.

Com um escopo ou especificação bem definidos, permite que ambas as partes, cliente e fornecedor, estejam esclarecidas quanto às responsabilidades de fornecimento, diminuindo a possibilidade de aditivos e riscos contratuais, ou seja, mitigando a necessidade de dispor de novos recursos financeiros. As especificações estabelecidas podem ser revisadas durante o processo de negociação.

As especificações são informações acerca de um produto, apresentadas no formato de figuras, gráficos ou textos contendo especificações de projeto, desempenho e funcionais, os quais determinam as características técnicas e mensuráveis de desempenho que devem ser alcançadas durante a execução do projeto.

2.2.3 Riscos no gerenciamento de aquisições

Para Xavier (2013), o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Os processos e principais resultados do gerenciamento de riscos são:

Processos	Principais Produtos
Planejar o gerenciamento dos riscos.	Plano de gerenciamento dos riscos
Identificar os riscos.	Registro de riscos.
Realizar a análise qualitativa dos riscos.	Classificação dos riscos.
Realizar a análise quantitativa dos riscos.	Classificação quantitativa dos riscos.
Planejar as respostas aos riscos.	Plano de respostas aos riscos.

Monitorar e controlar os riscos.	Registro de novos riscos; Reclassificação dos riscos; Atualização do plano de respostas aos riscos.
----------------------------------	---

Os processos apresentados acima possuem interação entre si e também com outras áreas de conhecimento. O risco de um projeto é um evento que se acontecer tem impacto em pelo menos um objetivo do projeto, que podem incluir, escopo, cronograma, custo e qualidade. Do ponto de vista jurídico, devem ser identificados os riscos do contrato para poder gerenciá-los a partir do entendimento do significado legal de cada cláusula contratual.

A realização de um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros cinco processos de gerenciamento dos riscos. O processo de planejar o gerenciamento dos riscos deve começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto.

Segundo o PMBOK identificar os riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características. O principal benefício desse processo é a documentação dos riscos existentes e o conhecimento e a capacidade que ele fornece à equipe do projeto de antecipar os eventos. Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir: gerente do projeto, membros da equipe, equipe de gerenciamento dos riscos clientes, especialistas no assunto externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projetos, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos. O processo deve envolver a equipe do projeto de modo que possa desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos e pelas ações associadas de resposta a riscos.

Alguns riscos podem ser previstos pelo gerente do projeto, como o atraso na substituição de um fornecedor ou outro, impactando diretamente no prazo final do projeto e na provisão de recursos para essa adequação além das questões tributárias. Portanto os riscos técnico, jurídico e financeiro devem ser avaliados identificando as necessidades individuais de provisionamento de recursos extras ao que estava previsto no escopo inicial.

Para que tais riscos sejam mitigados, é imprescindível que no momento da assinatura do contrato entre as partes, as responsabilidades, obrigações, escopo, cláusulas contratuais, prazos, etc., estejam bem definidas e aceitas por ambas as partes.

2.3. CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

Conduzir as aquisições segundo PMBOK (2014) é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. A equipe receberá propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores que sejam qualificados para realizar o trabalho.

2.3.1 Divulgação, obtenção e classificação das propostas

Realizada a solicitação de propostas é necessário que na divulgação seja estabelecido um prazo para o retorno das propostas solicitadas e devem ser solicitados os fornecedores previamente homologados e qualificados pelo cliente. Se o cliente não dispor do tempo adequado para adquirir esse retorno, corre o risco de receber propostas inconsistentes, com valores inadequados ou com escopo inadequado.

Os fornecedores podem ser de três tipos, segundo Xavier (2013), monopolista, habitual ou especial.

- **Monopolistas:** são os fornecedores de produtos exclusivos. Geralmente fixam o preço que acham interessante para a sua empresa. Cobram pela exclusividade do produto, alegando valor agregado. Não têm concorrentes. O interesse pela aquisição parte do comprador, ou seja, a unidade, na necessidade de algum produto comercializado e não substituível, é dependente deste fornecedor.
- **Habituais:** são os fornecedores chamados de tradicionais, que normalmente dispõem dos produtos básicos necessários para o funcionamento da unidade. Estes fornecedores são sempre consultados durante o processo de compra (cotações/negociações). Por terem uma grande concorrência, dependem do comprador para fechar o negócio. A vantagem deste caso é a facilidade que se tem de melhorar os preços de venda.
- **Especiais:** são fornecedores ocasionais, que normalmente suprem eventos diferenciados ou atípicos, como por exemplo: cardápios típicos de determinado país ou região. Distribuem desde gêneros alimentícios provenientes das localidades escolhidas, até artigos de decoração relacionados ao tema. Geralmente os produtos não estão disponíveis nos fornecedores habituais.

Após a solicitação de proposta é preciso que o cliente aguarde o seu recebimento por parte dos solicitados. Para Xavier (2013) existem alguns critérios possíveis a serem adotados para classificação das propostas. Seja ele pelo menor preço, ou por itens obrigatórios e classificatórios solicitados na divulgação da proposta. Após o recebimento da proposta são necessárias algumas etapas para classificação das propostas. Na primeira etapa, onde todos os fornecedores solicitados participam, são estabelecidos critérios básicos como, a análise das propostas recebidas de acordo com os itens obrigatórios e classificatórios solicitados. Na segunda etapa, já é possível analisar mais profundamente cada concorrente,

como a capacidade de poder de fornecimento, com o objetivo de reduzir para três concorrentes finais. Na última etapa, e a que demanda mais tempo, devem ser realizadas as visitas in loco nas fábricas dos solicitantes, execução de protótipos, consulta em trabalhos já realizados pelos mesmos, resultando uma comparação final entre cada fornecedor convocado, contendo os itens obrigatórios e classificatórios que foram ou não atendidos.

Realizada a etapa de classificação técnica, inicia-se a etapa comercial, negociação.

2.3.2 Negociação

As negociações das aquisições podem ser com a empresa de melhor proposta ou com as duas ou três melhores classificadas. São itens necessários a serem verificados na tratativa da negociação, segundo Xavier (2013): Responsabilidades, ajustes de cláusulas do contrato, multas e penalidades para as partes, autoridade para fazer mudanças, legislação e termos aplicáveis, abordagens de gerenciamento, direitos de propriedade, soluções técnicas, cronograma, pagamentos e preços.

É imprescindível, para Monteiro (2015), conhecer bem nosso negócio adquirido bem como informações técnicas sobre o que será objeto de negociação. Deve-se saber sobre os dados relativos ao mercado, concorrência, ações governamentais, aspectos financeiros que possam afetar o que está sendo negociado e os benefícios potenciais que pode proporcionar à clientela. O ambiente das organizações contemporâneas apresenta-se cada vez mais desafiador. Para obter uma negociação consistente deve-se planejar, executar e controlar o que se deseja adquirir dentro de uma sequência lógica e pré-determinada utilizando assim ideias que possam tornar sua argumentação mais atraente e sensibilizar a outra parte fornecedora.

A responsabilidade entre as partes, abordagem estratégia e técnica, preços, prazos de entrega, cláusulas contratuais, reajustes, formas de pagamento e faturamento, são itens que devem ser negociados no momento da contratação. Para Xavier (2013), o objetivo principal da negociação não é promover um leilão de preços entre os fornecedores, mas sim definir as propostas que sejam interessantes para o contratante e garantir que o contratado tenha condições de atender às necessidades deste, garantindo a realização do fornecimento, dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade necessários ao projeto, para o atendimento de seu escopo. Indispensável que sejam claras as tratativas contratuais no momento da negociação, ajustando as cláusulas entre as partes mitigando os riscos evidentes.

O bom relacionamento entre as partes, cliente e fornecedor é indispensável para facilitar a execução dos serviços e ou fornecimento de produtos de forma segura. Portanto pode-se concluir que o gerente do projeto representa a organização, que é o cliente daquele projeto, e precisa que o produto ou serviço seja entregue pelo fornecedor com os parâmetros

pré-estabelecidos de prazo e qualidade e consequentemente o fornecedor tem interesse em atender às expectativas do cliente para receber o montante ajustado.

2.4. INSTRUMENTO CONTRATUAL

O instrumento contratual é um documento legal cujas reservas estão previstas no Código Civil Brasileiro – CCB, que tem por significado ser o *“pacto entre duas ou mais pessoas, que se obrigam a cumprir o que foi entre elas combinado sob determinadas condições”*.

Portanto no que diz respeito ao gerenciamento de aquisições de acordo com PMBOK (2014), o contrato representa um acordo que demonstra obrigações entre as partes e que expõe quais os produtos, serviços ou resultados que serão fornecidas por parte do contratado, e em contrapartida qual a “oferta monetária” que o cliente se submete a cumprir pelo escopo que se está adquirindo. Esse acordo pode ser complexo ou elementar, depende do escopo que se quer adquirir.

As obrigações e cláusulas contratuais devem ser claras e coerentes entre si, contendo objetivamente o que o cliente quer atingir com o possível fornecedor. Na maioria das vezes, as divergências entre as partes são fruto de um contrato mal que serviram de referência para a viabilização das aquisições.

Segundo PMBOK (2014):

“Um contrato de aquisição inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador para estabelecer o que o fornecedor deve realizar ou fornecer. É responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto. Dependendo da área de aplicação, o contrato pode ser chamado de acordo, combinação, subcontrato ou pedido de compra”.

2.4.1 Tipos de contrato e riscos associados

Existem várias modalidades de contrato, o grau do risco compartilhado entre o comprador (cliente) e o fornecedor é o que determina essa o tipo do contrato que se firmado entre as partes. As tratativas contratuais em geral, podem ser sumarizadas em três categorias principais conforme exposto no PMBOK (2014):

Por administração ou custo reembolsável: envolvem o reembolso para o fornecedor pelos custos reais incorridos, acrescidos de uma remuneração que normalmente representa um percentual do custo ou valor fixo de administração;

Preço unitário: possuem elementos de um contrato a preço fixo (no preço fixado por hora ou por unidade de material) e de um contrato de custo reembolsável (em função da incerteza da quantidade e, portanto, do custo total).

Preço fixo, global ou fechado: envolvem um preço fixo para um produto ou serviço bem-definido;

No contrato por administração ou reembolsável, os custos incorridos pelo fornecedor são reembolsados pelo contratante e apresenta risco maior para o contratante, pois os custos finais a serem incorridos não são conhecidos na época da contratação. Esse tipo de contrato é normalmente utilizado quando o contratante não tem o escopo definido, o que leva o fornecedor, caso fizesse a sua oferta a preço fixo, a onerar os preços embutindo as contingências associadas aos riscos.

No contrato por preço unitário, utiliza-se quando se conhece a natureza do escopo, mas não as quantidades envolvidas, ou seja, os custos dos serviços ou produtos não podem ser quantificados com precisão para que se possa usar com eficiência um contrato de preço fixo. O comprador paga por hora, por item ou por unidade fornecida, nesse tipo de contrato.

Em geral, é firmada entre as partes uma tabela de preços unitários, em comum acordo entre a contratante e a contratada.

Segundo Zuccato (2014), para o cliente é conveniente utilizar esse tipo de contrato para trabalhos ou escopos com valores reduzidos e com curto período de execução, evitando o fornecimento em longa duração, pois essa modalidade não incentiva o fornecedor a realizar os serviços com rapidez e eficácia. Portanto para garantir que os custos desse tipo de contrato não onerem os valores orçados inicialmente no projeto, cliente pode utilizar cláusulas que estabelecem um valor máximo para o escopo do serviço contratado.

Em resumo esse tipo de contrato geralmente é utilizado para escopos de curta duração, o preço é estabelecido com base em tarifas ou preços unitários. O cliente tem um risco médio, em relação aos custos se comparado com contratos de custos reembolsáveis e de preço fixo. É indicado quando é necessário iniciar um serviço imediatamente, sem que se estabeleça um escopo bem definido em termos qualitativos e quantitativos. Permite que o cliente pague pelo que recebeu, seja serviço ou produto, segundo os valores pré-acordados em contrato. Porém existe o risco que esse tipo de contrato não incentiva o fornecedor a concluir os serviços, pois ele recebe por hora (administração).

Para o contrato a preço fixo, global ou fechado é possível que o valor dos serviços ou produtos contratados, estejam bem estabelecidos mitigando os riscos do cliente.

O principal item para que esse tipo de contrato seja bem sucedido é a definição do escopo, que seja claro e bem estabelecido tecnicamente e comercialmente.

Essa definição de escopo deve incluir as declarações de trabalho, especificações técnicas e comerciais, condições gerais de fornecimento, minuta contratual contendo obrigações entre as partes, requisitos detalhados, desenhos técnicos e procedimentos, normas e outros documentos necessários para o fornecimento. Para que todos os itens descritos sejam estabelecidos é necessário que o cliente possua conhecimento suficiente do projeto para, com antecedência, pré-estabelecer um preço fixo justo de acordo com o escopo estabelecido. O risco assumido pelo fornecedor é elevado, podendo ocorrer acréscimos nos preços de suas propostas.

Segundo Xavier (2013), contratar implica haver coincidência de interesses e nunca divergências entre as partes. A contratação se inicia com a assinatura do contrato e expressa o final das negociações, continuando com a execução do contrato e se encerrando somente quando as atividades ora contratadas forem finalizadas, ou seja, com a quitação mútua entre as partes.

2.5. CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

Durante o prazo de execução dos serviços contratados ou da entrega dos produtos adquiridos, o contrato com o fornecedor deve ser administrado de modo a garantir o cumprimento de suas condições contratuais. Esse processo pode requerer, segundo Xavier (2014), o acompanhamento de cronogramas, custos, qualidade dos produtos adquiridos e determina, por exemplo, a periodicidade de reuniões de acompanhamento das aquisições do projeto.

O controle das aquisições tem como objetivo principal, para PMBOK (2014), assegurar que as duas partes cumpram suas obrigações contratuais e pressupõe a necessidade de obtenção de produtos ou serviços para a conclusão do escopo de um projeto pelo cliente, assim como a disponibilidade de um fornecedor capacitado para a entrega da aquisição contratada.

O processo de controle das aquisições prevê uma adequada administração do recebimento do que se adquiriu, por parte do cliente, e da entrega, por parte do fornecedor.

2.5.1 Processos e políticas para administração das aquisições

O processo de gerenciamento de aquisições, segundo Xavier (2013), é composto pela iniciação (autorização para início), planejamento (previsto), execução (realizado), monitoramento (comparação do previsto com o realizado) e controle (ações corretivas) e encerramento, etapas que incluem a verificação da entrega dos produtos e serviços

adquiridos, pagamento de acordo com os eventos estabelecidos em contrato, gerenciamento da entrega, recebimento e aceite, e efetuar mudanças contratuais, devido a alterações durante a execução do projeto.

De acordo com Xavier (2014), a administração do contrato implica na aplicação do gerenciamento de projetos na relação contratual estabelecida. Autorizar o trabalho do contratado nos momentos apropriados, conforme o gerenciamento da execução do projeto. Relatar o desempenho do trabalho sob responsabilidade do contratado. Verificar se os itens entregues pelo fornecedor satisfazem os parâmetros de qualidade e controlar as mudanças de modo que sejam aprovadas formalmente, comunicadas e refletidas nos contratos dos fornecedores.

Antes do início dos serviços, é de extrema relevância que seja realizada uma reunião para estabelecer e repassar as obrigações técnicas e comerciais e o escopo estabelecido em contrato, bem como as responsabilidades, prazos, itens críticos a serem avaliados durante a execução do projeto.

Para Xavier (2013), conforme os aspectos de caminho críticos são expostos e se estabelece uma linha de condução entre cliente e fornecedor, é possível que problemas futuros sejam antecipados. O entendimento das obrigações entre as partes contratantes, bem como a definição da forma de atuação, visando ao recebimento dos produtos e serviços componentes do que foi contratado, fazem parte da administração do contrato bem como das aquisições. Sob a ótica do fornecedor, é possível verificar que o planejamento da administração de contratos envolve o claro entendimento e o domínio efetivo do escopo contratado, tendo sempre como balizamento o instrumento contratual assinado pelas partes.

Para que o caminho crítico e as condições sejam expostos e esclarecidos é importante o efetivo conhecimento técnico do projeto, das cláusulas, termos e condições do contrato como base para o planejamento eficiente do projeto.

A eficiência na administração das aquisições é obtida através de uma política delineada, que traduza a forma que se deve conduzir esse gerenciamento.

Para Garret (2001) a aderência aos termos e condições do contrato, a efetiva comunicação e controle de mudanças e a adequada solução de reivindicações e disputas são políticas necessárias para uma administração eficaz de contratos.

A forma de atendimento daquilo que está acordado entre as partes é a política de aderência aos termos e condições do contrato. Portanto o entendimento dos termos e as obrigações devem estar esclarecidos para garantia a assertividade de que aquilo que está acordado será cumprido. O cliente necessita realizar o controle do que está sendo entregue pelo fornecedor, de forma a verificar a o que se solicitou adquirir com o que está sendo entregue. A comunicação entre as partes, bem como o controle das mudanças, torna-se essencial para a administração do contrato de maneira que, mediante uma singular

linguagem, sejam reduzidas as possibilidades de dúvidas e questionamentos decorrentes de equivocado entendimento referente o escopo contratado.

Sob o ponto de vista de Xavier (2013), uma vez que mudanças, em relação ao contratado inicialmente, acontecem em projetos, deve-se assegurar que estas sejam objeto de um eficiente controle. Portanto, o controle de mudanças, das condições inicialmente previstas num contrato, devem estar assegurados em cláusulas contratuais que envolvam estabelecimento de procedimentos formais para alterações no contrato; aprovar mudanças no contrato; definição de procedimentos para respostas e mudanças não autorizadas; explicitação de procedimentos para identificação, estimativa e mensuração dos efeitos potenciais e reais de mudanças e seus correspondentes impactos no desempenho dos contratos. Essas mudanças com alteração contratual devem ser a registradas, preservando os direitos e obrigações das partes envolvidas.

“Um contrato, pelo prisma de seu gerenciamento pode e deve ser conduzido como um projeto. Assim, a administração das aquisições requer aplicação do processo de gerenciamento, de forma que os objetivos consignados sejam atingidos”.

2.5.2 Melhores práticas na administração das aquisições – informações de outros autores

Autores apontam pontos críticos nos processos de gerenciamento de aquisições e fazem recomendações para que a teoria possa ser aplicada na prática.

Garret (2001) aponta uma extensa lista de melhores práticas para cada uma das três fases do gerenciamento de aquisições: pré-contratação, contratação e pós-contratação. Em resumo segue:

Saber o que quer contratar; Conhecer as práticas do mercado; Contar com estimativas de preços e referências, feitas por especialistas; Perceber o que é ou não negociável; Definir os objetivos e a estratégia de negociação com os proponentes; Entender que exigências afetam o preço; Documentar tudo o que foi acordado e inclua no contrato; Conhecer bem os termos e condições expressas no contrato; Definir papéis e responsabilidades dos envolvidos no fornecimento; Promover reuniões para o controle e avaliação do fornecimento; Documentar todas as comunicações; Definir, acompanhar e validar entregas parciais; Monitorar áreas corretivas; Analisar e reconhecer os efeitos de modificações e desenvolver um histórico de melhores práticas e lições aprendidas.

Fleming (2003) enumera dez passos para que o gerenciamento de aquisições em projetos possa ser bem sucedido, resumidos a seguir:

-Definir o que ser· comprado e o que ser· feito internamente já durante a definição do escopo do projeto;

-Classificar os itens de fornecimento em três categorias: itens de maior complexidade, que terão ainda que ser desenvolvidos; itens de menor complexidade, que já existem e cuja especificação seguirá a disponibilidade do mercado; itens comerciais de pronta entrega e baixa complexidade.

-Eleger um responsável para cada um dos itens de fornecimento de maior complexidade, geralmente de perfil técnico, com autoridade adequada para tratar o fornecimento como um sub projeto, reportando-se diretamente ao gerente do projeto.

-Definir uma equipe multidisciplinar para apoiar os responsáveis pelos itens de fornecimento de maior complexidade incluindo profissionais com perfil de compras e administração de contratos.

-Estabelecer uma estimativa de custo independente para cada item de fornecimento de maior complexidade, para utilização na análise e comparação das propostas.

-Elaborar, para todos os itens de fornecimento, uma programação integrada do projeto.

-Preparar uma análise de riscos para cada item de fornecimento de maior complexidade, incluindo um plano de mitigação para manter os riscos em níveis aceitáveis.

-Avaliar cada item de fornecimento de maior complexidade para poder definir a modalidade de contratação mais apropriada.

-Especificar os instrumentos de monitoramento e controle do fornecimento - como reuniões de acompanhamento e relatórios de progresso – já nos documentos de obtenção de propostas e posteriormente no contrato.

-Em todo projeto com aquisições de itens de fornecedores, deve ser preparado um plano de gerenciamento de aquisições com as diretrizes para os serviços ou produtos que serão adquiridos. Estas recomendações podem auxiliar na condução dos trabalhos de aquisições em organizações mais focadas operacionalmente e podem representar importantes oportunidades de melhorias para quem gerencia os projetos.

Este capítulo apresentou que após a assinatura do instrumento contratual, deve ser feita sua administração, com ênfase no conhecimento e atendimento das cláusulas contidas no documento.

2.6. ENCERRAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Encerrar as aquisições é o processo que encerra cada aquisição do projeto. Serve de apoio ao processo de encerramento do projeto devido o fato de que verifica se as entregas e os trabalhos foram aceitáveis.

2.6.1 Processo de encerramento das aquisições

O processo de encerrar as aquisições ocorre no final do projeto ou de uma fase, e inclui a finalização de todas as atividades pendentes em todos os processos de gerenciamento, de modo que o projeto seja formalmente cancelado, ou seja quais as providências necessárias ao encerramento das aquisições, na perspectiva de entrega dos produtos e serviços gerados para o projeto.

A finalização da aquisição tem extrema importância na visão do cliente, pois é nessa fase que se dá a entrega final do que se adquiriu. Segundo Xavier (2013), essa fase deve ser conduzida de forma que os produtos e serviços que compõem o escopo adquirido sejam disponibilizados para o cliente, com a caracterização e oficialização necessárias para conclusão e aceitação do projeto.

Um contrato pode ser encerrado, das seguintes formas: pelo término das atividades estabelecidas contratualmente, pelo acordo mútuo entre as partes, ou pela inobservância das obrigações contratualmente estabelecidas.

Término das atividades estabelecidas no contrato ocorre por vontade de qualquer uma das partes, após o decurso do prazo previsto no contrato e que não acarreta ônus para qualquer uma delas. O cliente faz a aceitação do fornecimento e paga o valor acordado, bem como as garantias retidas por parte do cliente ao fornecedor.

Acordo mútuo entre as partes segundo Xavier (2013) – *“resilição é a condição resolutiva que envolve a vontade de ambas as partes na extinção do contrato e que abrange não somente a terminação, mas também a resolução”*.

É um acordo entre as partes para encerrar o contrato, mesmo que o objetivo inicial não tenha sido alcançado. Portanto, as partes envolvidas acertam de que forma serão concluídos os trabalhos pendentes e seu prazo, e como será o pagamento devido. O cliente poderá contratar a finalização dos serviços com terceiros, não podendo o ex-fornecedor exigir qualquer indenização, seja a que título for.

Inobservância das condições estabelecidas no contrato - *resolução e rescisão se efetivam de forma unilateral e independentemente de notificação judicial ou extrajudicial, gerando, como consequência, o direito da parte prejudicada de exigir da outra o pagamento de indenização por danos morais e/ou materiais. Resolução é o evento que resolve o contrato em decorrência do descumprimento de suas cláusulas e condições porém estabelece um prazo de aviso prévio para que as atividades em*

andamento sejam concluídas. Rescisão é a ruptura do ajuste por interesse de uma das partes, por descumprimento das obrigações pela outra”.

No encerramento os documentos principais devem ser guardados para futuro uso e memória do projeto. O controle do progresso deverá ser mantido como base para futuras estimativas de prazo e custo em novos projetos. Um relatório de fechamento deve ser elaborado para registro das atividades que foram envolvidas nesse projeto, registrando por exemplo, qual foi o aprendizado, as recomendações para melhoria de processos, propostas para atualização de instrumentos utilizados no gerenciamento de aquisições.

2.7. GERENCIAMENTO DE PESSOAS EM PROJETOS

A competitividade gerada pela globalização exige a criação de um novo modelo de gestão de pessoas. O conhecimento passou a ser um diferencial entre as organizações. As pessoas passaram a ser reconhecidas e valorizadas, sendo peças fundamentais nas organizações. Segundo Cavalieri (2003), a arte de lidar com recursos humanos e criar estratégias aderentes às organizações e às necessidades dos empregados não é uma tarefa simples ou que possa ser assimilada com um breve treinamento. Exige constante pesquisa, sensibilidade a toda prova, muita vivência do dia a dia e, acima de tudo, a utilização de bom senso.

O aprimoramento no gerenciamento de pessoas poderá possibilitar a auto-realização das mesmas e excelência no cumprimento da missão organizacional aumentando o índice de sucesso nas organizações e nos projetos. A gestão de pessoas em projetos tem por objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho a mais produtiva e menos conflituosa possível. Nesta concepção as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser um dos pilares para um projeto bem sucedido.

Segundo PMBOK (2014):

“O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organiza, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. (...) Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico, agrega

conhecimento ao processo e fortalece o compromisso com o projeto.”

Não existe uma estrutura organizacional única para todos os casos. Para cada diferente projeto existe uma estrutura mais adequada. No início de cada projeto deve ser feita uma análise individual de vários fatores para se definir qual é a estrutura organizacional mais adequada para o mesmo.

Kerzner (2001) destaca os seguintes fatores que, segundo ele, influenciam a escolha da estrutura organizacional de um projeto: tamanho do projeto, duração do projeto, experiência da organização no gerenciamento de projetos, filosofia da alta gestão da empresa quanto ao gerenciamento de projetos, localização física do projeto, recursos disponíveis e aspectos específicos do projeto.

2.7.1 Estrutura Organizacional

Durante os últimos anos uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, ou seja, as empresas perceberam que devem ser mais dinâmicas e capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado. (Kerzner, 2001).

De acordo com Verma (1996), uma estrutura organizacional do projeto deve ser concebida de forma a atingir o objetivo definido, por meio de um ambiente em que se promova a máxima interação humana com uma quantidade mínima de conflito destrutivo. Decidir que forma de estrutura organizacional utilizar em cada caso é um dos aspectos importantes do gerenciamento de projetos e deve considerar as características do projeto e o ambiente organizacional em que está inserido.

Existem, de maneira geral, três formas básicas de estruturas organizacionais: funcional, matricial e por projetos.

2.7.1.1 Estrutura Funcional

Estrutura tradicional na qual os gerentes funcionais têm autoridade formal sobre a maioria dos recursos. Só é apropriada para projetos dentro de uma área/ departamento funcional. A estrutura funcional coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da empresa. Com isso o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional deste departamento.

Vantagens e Desvantagens segundo Meredith (2000)

Vantagens	Desvantagens
• existe uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto; • especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos; • os especialistas de um mesmo departamento podem ser facilmente reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências; • o departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico, quando um indivíduo deixa o projeto ou mesmo a empresa; • o departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional.	• O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto; • o departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares; • a responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico; • as respostas às necessidades dos clientes são lentas; • existe uma tendência de subestimar o projeto; • a motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo; • este tipo de estrutura organizacional não facilita uma abordagem holística em relação ao projeto.

2.7.1.2 Estrutura Projetizada

Segundo Baumotte (2013), é a estrutura onde o gerente do projeto tem alto nível de autoridade para gerenciar e controlar os recursos do projeto. Esse tipo de estrutura, geralmente mais estável, é organizado para produzir um serviço ou produto único, utilizando especialidades de diversas disciplinas e áreas funcionais por períodos específicos.

. Vantagens e Desvantagens segundo Meredith (2000)

Vantagens	Desvantagens
• gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto; • todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto; • as comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional; • os membros do time do projeto possuem uma forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto; • a possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior; • existe uma unidade de comando dentro do projeto;	• quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, isto pode ocasionar duplicidade de trabalho; • as pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos tendem a serem alocadas aos projetos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto; • para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente; • estruturas projetizadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da empresa são cumpridos;

• estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar; • a estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística ao projeto.	• existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.
---	--

2.7.1.3 Estrutura Matricial

Segundo Patah (2002) a estrutura matricial combina as estruturas funcional e projetizada, para formar uma estrutura híbrida com características das duas estruturas. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gerentes de projetos. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. Estes passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o gerente funcional e o gerente do projeto. A estrutura matricial pode apresentar-se sob diversas formas. A primeira delas é a estrutura matricial fraca. Ela é mais parecida com a estrutura funcional e os gerentes funcionais possuem um maior poder em comparação aos gerentes de projeto. Outro tipo é a estrutura matricial forte. Este tipo de estrutura aproxima-se mais da estrutura projetizada, onde os gerentes de projeto possuem uma maior influência sobre os funcionários da empresa do que os gerentes funcionais. Uma terceira estrutura matricial é a estrutura matricial equilibrada, onde os gerentes de projeto e os gerentes funcionais possuem o mesmo nível de influência sobre o trabalho e as pessoas que o executam.

Vantagens e Desvantagens segundo Meredith (2000)

Vantagens	Desvantagens
• existe um responsável pelo projeto como um todo: o gerente do projeto; • devido ao fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma; • existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto, ao fim do mesmo; • as respostas às necessidades dos clientes são rápidas; • a estrutura matricial é flexível; • o projeto possui representantes das unidades	• podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo; • os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível; • em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada; • é necessário que o gerente de projetos possua

administrativas da empresa; • devido ao fato de, normalmente, ocorrerem vários projetos simultaneamente nas empresas, a estrutura matricial permite uma maior otimização do uso dos recursos da empresa.	uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais; • a estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.
---	---

3. MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada no desenvolvimento desse trabalho, os instrumentos utilizados, delineamento da pesquisa e métodos para atingir os objetivos propostos.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desse trabalho, foi utilizado o estudo de caso com base teórica. Utilizou-se a metodologia em questão pelo fato da mesma oferecer recursos que poderão contribuir para a comparação do caso estudado. Como estratégia principal do trabalho, foi utilizada uma tabela principal (conforme Tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora), onde nela foi possível sumarizar todo o conteúdo teórico bem como posteriormente somado do conteúdo do estudo de caso. A partir dessa tabela condensada com as informações necessárias, a autora conseguiu obter os resultados descritos no Capítulo 4.

Neste trabalho, o método foi o estudo de caso com caráter exploratório, sendo a ideia principal a de conhecer as práticas do gerenciamento de aquisições de uma Construtora de Médio porte localizada na cidade de São Paulo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemáticas de entrevistas.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (Yin, 2001).

Segundo Thiollent (1993), deve-se evitar a ocorrência de alguns problemas de metodologias como excesso de formalismo (teorização sem observação do real) e excesso de empirismo (observação sem teoria). Desta forma, afim de não apresentar os problemas citados, o método adotado para pesquisa consta as etapas a seguir:

Foi utilizada para a construção deste estudo a pesquisa bibliográfica. Esta é feita a partir de um material já existente, seja ele um livro ou artigo científico. Segundo Gil (2002) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a

cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Através do referencial teórico que será citado, pode-se observar que a área em questão é muito explorada e merece bastante atenção por parte dos envolvidos no processo.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que não se preocupa em fazer uma análise de dados numéricos estatísticos. Quanto ao procedimento de coleta dos dados, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa Bibliográfica. O método foi o estudo de caso com caráter exploratório, sendo a ideia principal a de conhecer as práticas de gerenciamento de aquisições de uma Construtora de Médio porte localizada na cidade de São Paulo.

Foi utilizado para a construção deste estudo a pesquisa bibliográfica. Para elaboração do estudo de caso, foi utilizado como fonte teórica principal o PMBOK, 5ª Edição, 2014 – Gerenciamento de Aquisições do Projeto. O período de coleta dos dados do Estudo de Caso da Construtora em questão foi entre o período de Abril a Outubro de 2015 buscando identificar o processo de gerenciamento de aquisições, posteriormente os riscos eminentes e sugerir adequações no processo.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo pretendido a pesquisa está delineada em 6 etapas:

a) Inicialmente foi estudado teoricamente a área de conhecimento, o gerenciamento de aquisições proposta no PMBOK e seus processos, bem como as etapas de entradas, ferramentas e técnicas, e saídas, conforme Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica.

b) Após a revisão bibliográfica estudada, foi iniciada a etapa 2, onde sumarizou-se (ver Tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora) cada etapa do processo de aquisições, planejar o gerenciamento, conduzir, controlar e encerrar as aquisições, bem como suas sub-etapas, entradas, ferramentas e técnicas e saídas de cada item, a ser aplicado e avaliado no estudo de caso.

c) Após a etapa anterior, com os conceitos consolidados pela autora, iniciou-se o estudo de caso em questão, sobre o gerenciamento de aquisições de uma construtora de médio porte localizada na cidade de São Paulo. Nessa etapa foi escolhida a empresa, segundo os seguintes critérios: local em que a autora trabalha, fácil acesso a informação, a empresa visava implementar melhorias. Diante disso foi estudado, durante 6 meses, especificamente os procedimentos do Departamento de Suprimentos e Contratos, são eles: a) procedimento de compra de materiais b) procedimento de qualificação e avaliação de

fornecedores e c) procedimento de contratações de serviços. Dentro de cada procedimento foi possível coletar dados junto a Construtora, que foram suficientes para dar seguimento ao objetivo do trabalho. Além dos procedimentos mencionados anteriormente, foram também analisados os procedimentos de execução de Obra, do Departamento de Custos, Departamento de Orçamentos, Departamento de Projetos e dos demais departamentos que estão diretamente correlacionados ao Gerenciamento de Aquisições.

d) Com a base nas duas etapas anteriores, os estudos foram sumarizados em uma tabela comparativa, conforme Capítulo 4. Essa tabela consiste em fazer a comparação dos processos, Teórico X Prático resultado do estudo de caso em questão (ver *Tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora*). Em cada etapa, existe uma coluna da teoria estudada (PMBOK) e uma coluna do procedimento da construtora.

Foi utilizado como critério de avaliação e comparação: se o item foi: *Atendido*, representado em verde na tabela, se o item foi: *Atendido com ressalvas*, representado em amarelo e/ou se o item foi: *Não foi atendido*, descrito em vermelho.

A autora deu o mesmo peso para todos os itens, pois entende que cada etapa que constitui o Gerenciamento de Aquisições tem em grau a mesma importância para sumarizar a avaliação final.

e) Posteriormente foi possível quantificar quantos itens foram ou não atendidos e para os itens atendidos com ressalvas ou não atendidos, foram propostas melhorias aos procedimentos, se esse item não realizado foi identificado como prejudicial ao processo. Os resultados obtidos e analisados, possibilitarão conclusões sobre a eficácia do processo de aquisições da construtora em questão.

O delineamento de pesquisa está condensado no fluxograma a seguir, o qual resume o estudo de caso - metodologia de pesquisa desta monografia - que será descrito nos próximos parágrafos.

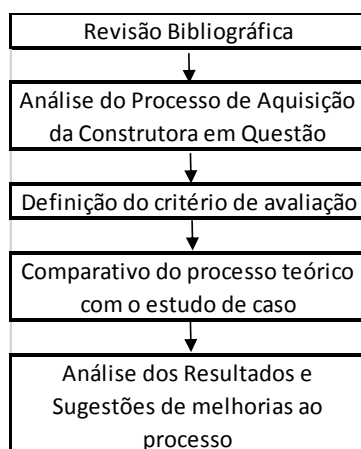


Figura 1: Delineamento de Pesquisa Aplicado

3.3 FERRAMENTAS APLICADAS

Para que o estudo de caso fosse desenvolvido, utilizou-se como ferramenta principal uma tabela comparativa, Tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora, onde verticalmente, existem 4 colunas das Etapas: Planejar, Conduzir, Controlar e Encerrar as Aquisições.

Para cada Etapa existem duas colunas PMBOK, onde está descrito teoricamente sobre o sub-item (1. Linha de Base do Escopo) e coluna ESTUDO DE CASO, onde está descrito a respeito desde sub-item (1. Linha de Base do Escopo) dentro do procedimento de Aquisições da Construtora em questão. E assim sucessivamente com os demais sub-itens.

TABELA 2: VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO – Baseada no PMBOK (2014)			
Planejar o gerenciamento das Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	Encerrar as Aquisições
Entradas	Entradas	Entradas	Entradas
1. Plano de Gerenciamento do projeto	1. Plano de Gerenciamento das aquisições	1. Plano de gerenciamento do projeto	1. Plano de gerencimaneto do projeto
2. Documentação dos Requisitos	2. Documentos de Aquisição	2. Documentos de aquisição	2. Documentos de aquisição
3. Registro dos riscos	3. Critérios para seleção de fontes	3. Acordos	
4. Requisitos dos recursos das atividades	4. Propostas dos Fornecedores	4. Solicitações de mudança aprovadas	
5. Cronograma do projeto	5. Documentos do Projeto	5. Relatórios de desempenho	
6. Estimativas de custos das atividades	6. Decisões de fazer ou comprar	6. Dados de desempenho do trabalho	
7. Registro das partes interessadas	7. Especificação do trabalho das aquisições		
8. Fatores ambientais da empresa	8. Ativos de processos organizacionais		
9. Ativos de processos organizacionais			
Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas
1. Análise de fase ou comprar	1. Reuniões com licitantes	1. Sistema de controle de mudanças no contrato	1. Auditoriais de aquisições
2. Opnião especializada	2. Técnicas de avaliação de propostas	2. Análise de desempenho das aquisições	2. Negociações das aquisições
3. Reuniões	3. Estimativas Independentes	3. Inspeções e auditorias	3. Sistema de gerenciamento de registros
	4. Opinião Especializada	4. Relatórios de desempenho	
	5. Publicidade	5. Sistemas de pagamento	
	6. Técnicas Analíticas	6. Administração de reivindicações	
	7.Negociações das Aquisições	7. Sistema de gerenciamento de registros	
Saídas	Saídas	Saídas	Saídas
1. Plano de Gerenciamento das Aquisições	1. Fornecedores selecionados	1. Informações sobre o desempenho do trabalho	1. Aquisições encerradas
2. Especificações do Trabalho das Aquisições	2. Acordos	2. Solicitações de mudança	2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Planejar as Aquisições		Sugestão de Adequações no Processo
Entradas		
4. Registro dos riscos		

4. RESULTADOS OBTIDOS

Nesse capítulo será exposta a descrição da Construtora em questão, os resultados obtidos a respeito da teoria aplicada e do estudo de caso descrito. Inicialmente, será condensado a teoria relatada no Capítulo 2, bem como o estudo de caso, o qual refere-se esse trabalho. A seguir, serão apresentados os resultados alcançados, além da sugestão de adequações no processo da Construtora aqui analisada.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada é uma construtora e incorporadora criada para ocupar um espaço diferenciado no segmento de empreendimentos imobiliários de alto padrão. Permanentemente conectada com as últimas tendências do mercado nacional e internacional, perfeccionista nos detalhes e preocupada em atender cada cliente em sua individualidade, tornou-se conhecida pela excelência de seus serviços.

Começou em 1995, concentrando sua atuação em bairros nobres da cidade de São Paulo, ou em locais exclusivos como a Riviera de São Lourenço, no litoral paulista, e Campos do Jordão, transformou-se em pouco tempo numa grife do mercado imobiliário. O atendimento personalizado aos clientes, a melhoria contínua dos produtos, serviços e sistemas de gestão de qualidade, além de altos investimentos em tecnologia de ponta nos processos construtivos, garantiram o certificado NBR ISO 9001:2000.

Com trajetória reconhecida na indústria imobiliária, atua com foco total no cliente de alto padrão. Agrega valor e qualidade nas seguintes áreas de atuação: construções imobiliárias residenciais e comerciais, incorporações imobiliárias, construções imobiliárias para terceiros, assessoria e know-how imobiliário para grupos investidores, gerenciamento técnico e imobiliário de empreendimentos, condomínios horizontais, hotéis, edifícios de escritórios ou mistos residências e desenvolvimento urbano.

Hoje, 2016, possui em seu quadro de colaboradores 200 funcionários. A empresa é constituída por três diretorias, de construção, administrativa financeira e de incorporação, conforme demonstrado no organograma abaixo. Com 30 obras concluídas, entre elas edifícios comerciais e residenciais, e hoje com 16 obras em construção a construtora em questão se constitui de forma sólida no mercado do estado de São Paulo.

A estrutura organizacional da empresa é constituída pelas diretorias e departamentos descritos abaixo.

- Diretoria de Incorporação, que tem como responsável principal o diretor de incorporação, um dos donos da construtora em questão. O departamento é composto por uma

engenheira, advogada e assistente que respondem diretamente ao gerente de incorporação que se reporta à diretoria responsável.

- Diretoria Administrativa e Financeira, que tem como responsável principal a diretora financeira, uma das donas da construtora em questão. O departamento é composto por um contador, coordenadora de recursos humanos, encarregada de contas a pagar que respondem diretamente ao superintendente financeiro que se reporta à diretoria responsável.

- Diretoria de Construção, que tem como responsável o terceiro e último dono da construtora. O departamento é composto da seguinte forma:

Superintendência de construção: cujo responsável é um superintendente que responde diretamente ao diretor de construção, composto pelos coordenadores, gerentes, estagiários e encarregados de obras.

Superintendência de engenharia: cujo responsável é um superintendente que responde diretamente ao diretor de construção, composto pelos departamentos:

Custos, que tem como responsável uma engenheira.

Planejamento, que tem como responsável uma engenheira.

Orçamento, que tem como responsável um engenheiro.

Qualidade, que tem como responsável uma engenheira.

Cada um desses departamentos descritos acima, possuem um estagiário para auxílio. O responsável de cada área se reporta ao superintendente de engenharia.

Projetos, composto por quatro arquitetos que se reportam diretamente ao superintendente de engenharia.

- Departamento de Suprimentos e Contratos: composto por uma gerente que se reporta diretamente ao diretor de construção, três engenheiros e dois auxiliares de compras que se reportam a gerente do departamento.

O departamento de suprimentos e contratos é o único departamento que tem autonomia para emitir e aprovar compras de serviços ou produtos dentro da construtora. As obras não possuem autonomia para compra direta sem passar pela aprovação do departamento de suprimentos e contratos.

As informações, documentos, pedidos, contratos são armazenados e gerenciados por um programa interno da empresa chamado SBS. Todos os departamentos possuem seus acessos individuais bem como suas interfaces de trabalho.

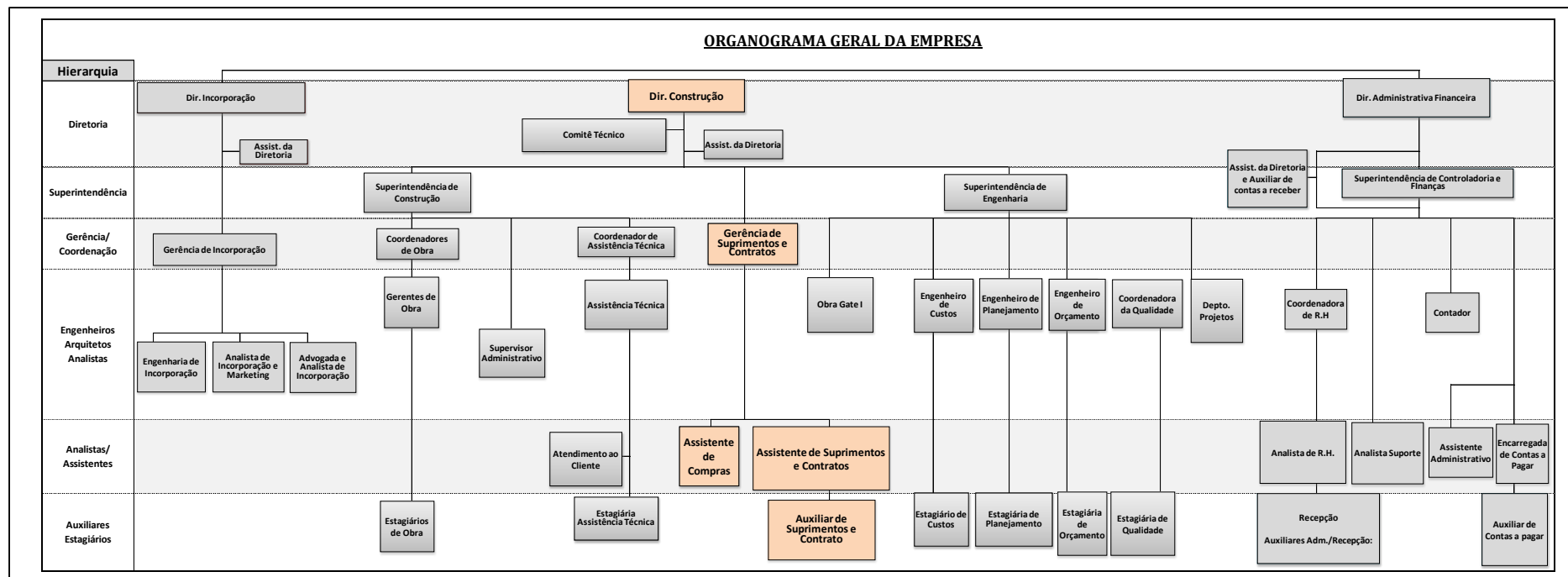


Figura 2 : Organograma Geral da Empresa – Estudo de Caso

4.2 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES NA CONSTRUTORA

O gerenciamento de aquisições na construtora é realizado no departamento de suprimentos e contratos, cujo responsável é o gerente de suprimentos que responde diretamente à diretoria de construção. O departamento é composto por 6 pessoas, sendo o corpo técnico: 1 engenheiro civil que ocupa o cargo de gerente de suprimentos, 3 engenheiros civis que ocupam o cargo de assistente de suprimentos e contratos, sendo 2 deles responsáveis pela contratação de serviços e 1 responsável pela compra de materiais e 1 administrador que ocupa o cargo de assistente de compras. Para a parte burocrática de arquivo de documentação o departamento conta com 1 auxiliar de suprimentos de contratos.

O procedimento de aquisições na construtora envolve os departamentos de planejamento, custos, projetos, orçamentos, qualidade e Obra.

O procedimento para aquisição de serviços tem início com o departamento de planejamento que deverá elaborar o cronograma de compras e contratações, a partir do cronograma físico e disponibilizá-lo para a obra e para o departamento de suprimentos em até 30 dias antes do início da obra. Sempre que julgar necessário o departamento de planejamento, juntamente com a obra, deverá replanejar o cronograma de compras e contratações e disponibilizá-lo para a obra e para o departamento de suprimentos;

De acordo com o cronograma de compras e contratações, a obra deverá solicitar ao departamento de suprimentos a minuta contratual e as diretrizes de contratação específicas para o serviço a ser contratado. Após o gerente da obra analisar os projetos liberados para obra, memoriais e especificações que serão escopo dos serviços contratados, deverá validar junto ao seu respectivo coordenador a minuta contratual que deve conter o escopo adequado para o projeto, prazos dos serviços e memoriais e obrigações entre as partes.

Validada a minuta contratual, o gerente da obra deverá enviá-la juntamente com a carta convite, que contém o prazo para que o fornecedor envie a sua proposta e o endereço que ele deve encaminhá-la, devidamente preenchida ao departamento de suprimentos.

Após o recebimento da minuta contratual e carta convite o gerente de suprimentos, juntamente com o diretor de construção, deverá selecionar os fornecedores que participarão da concorrência. Caso algum fornecedor não esteja qualificado, a qualificação deverá ocorrer da seguinte forma: Todo fornecedor de materiais e/ou serviços que formalmente se apresentar à empresa poderá ser cadastrado diretamente no sistema informatizado da empresa, mediante o fornecimento de dados cadastrais básicos (alguns obrigatórios, outros opcionais) e informações complementares, como currículo de fornecimento, referências (indicação de outras empresas-cliente), verificação de serviços prestados e visitas realizadas. Tais condições são pré-requisitos para sua participação em futuras cotações, desde ainda que

qualificados. A qualificação é feita através de uma visita a fábrica e/ou obra, onde serão analisados os serviços/materiais do fornecedor. Para conclusão da qualificação é preenchida uma ficha de qualificação de fornecedores por algum membro da equipe de suprimentos. Nenhum fornecedor de materiais e/ou serviços poderá participar de uma cotação na empresa sem estar previamente qualificado.

Após a definição dos fornecedores que participarão da concorrência, o departamento de suprimentos deverá fazer uma consulta prévia aos escolhidos para confirmar o interesse dos mesmos em participar. O departamento de suprimentos deverá enviar o processo (Carta Convite, Minuta Contratual e Projetos) para os fornecedores interessados.

O gerente da obra deverá providenciar visitas dos fornecedores à obra, assim como cobrar e receber as propostas comerciais. Após a análise das propostas, o gerente da obra deverá fazer a equalização técnica, equalização comercial e preenchimento do quadro de concorrência.

A equalização técnica consiste em analisar o escopo de cada proposta, comparar se quantidade do escopo levantado pelo fornecedor está semelhante ao previsto pela obra e fazer inclusões ou exclusões nas mesmas de modo a atingir um padrão, onde todos os fornecedores orçam os mesmos itens, que serão transcritos no quadro de concorrência. Deve-se, também, verificar se os materiais estão especificados e se atendem a necessidade da obra.

A equalização comercial consiste, em comparar os preços unitários das propostas com os preços unitários do orçamento da obra, e verificar se existem desvios. Caso houver, questionar junto ao departamento de orçamento o motivo do desvio e inserir justificativa escrita no quadro de concorrência. Questionar condições de pagamento/faturamento e condições de reajuste e transcrever essas informações para o quadro de concorrência.

Concluídas as etapas acima, deverão ser transcritos para o quadro de concorrência os serviços orçados numerados por item e deverão ser informadas a quantidade, unidade e especificação de cada item orçado. Preencher com os valores unitários de cada item resultando os valores totais por fornecedor. Deve também ser preenchido pelo gerente da Obra os valores de INCC de mês base e do mês de atualização. Informar prazo para início e término dos serviços e indicar no quadro de concorrência a preferência, se houver, de fornecedor para o fechamento da obra.

O Gerente da Obra deverá apresentar ao Coordenador o processo de concorrência em via física através de uma pasta contendo os seguintes itens: Pasta com capa contendo nome da Obra e título da concorrência; cópia da Carta Convite, Minuta Contratual, Quadro de Concorrência equalizado, propostas acomodadas na sequência dos fornecedores do quadro (fornecedor1, fornecedor2, fornecedor n...). Após a validação do processo pelo coordenador,

o gerente da obra deve enviar também o processo eletronicamente via e-mail aos responsáveis de suprimentos.

Após receber do coordenador o processo de concorrência, o departamento de suprimentos deverá encaminhar o quadro de concorrência para o departamento de custos para que o mesmo valide os itens do orçamento contratual/inicial, informados pelo gerente da obra. O departamento de suprimentos deverá negociar com todos os fornecedores e apresentar o quadro de concorrência ao diretor de construção, onde juntos definirão a estratégia de fechamento do processo de concorrência. O departamento de suprimentos, sempre que julgar necessário, promoverá uma reunião de fechamento entre o fornecedor vencedor, gerente da obra e coordenador, para que não haja dúvidas quanto ao fechamento entre as partes. O departamento de suprimentos deverá comunicar o fechamento por e-mail ao fornecedor vencedor, gerente da obra e coordenador. Para os demais fornecedores que participaram da concorrência, o departamento de suprimentos deverá enviar por e-mail uma carta de agradecimento.

Realizado o fechamento da concorrência, o departamento de suprimentos deverá ajustar a minuta contratual com os detalhes da negociação e encaminhar por e-mail para o fornecedor. Para que o mesmo assine e devolva o contrato assinado ao departamento de suprimentos, que disponibilizará uma cópia digitalizada do contrato assinado, para o acesso público da empresa.

O gerente da obra fará a gestão do contrato firmado com o fornecedor e toda vez que identificar um possível aditivo deverá: apurar se o aditivo é válido e, quando necessário, solicitar o auxílio do gerente de suprimentos; quando os serviços a serem aditivados não possuírem preços unitários no contrato, o gerente da obra deverá solicitar proposta à contratada e enviar para o departamento de suprimentos realizar a negociação; o departamento de suprimentos deverá negociar e enviar ao gerente da obra a proposta final; o gerente da obra deverá providenciar o aditivo através de um formulário padrão e apresentar ao coordenador; os aditivos aprovados pelo coordenador deverão ser apresentados ao departamento de custos que encaminhará os aditivos apresentados em reunião ao departamento de suprimentos para que o mesmo providencie o lançamento no sistema dentro do contrato inicial pré-existente; o departamento de suprimentos deverá, elaborar a minuta contratual do aditivo e encaminhar ao fornecedor para assinatura.

Após o encerramento das atividades entre as partes prescritas na minuta contratual, o gerente da obra deverá providenciar o termo de rescisão e quitação recíproca ao contrato e gerente de suprimentos deverá encerrar o contrato no sistema da empresa.

O procedimento para aquisição de materiais tem início na obra, onde o gerente deve preencher a requisição quinzenal, com discriminação completa dos itens que deve solicitar aquisições, de acordo com a planilha de orçamentos da obra. Após o preenchimento o coordenador deverá avaliar e aprovar internamente no sistema para que a mesma possa ser cotada pelo departamento de suprimentos.

O departamento de suprimentos deverá elaborar o planejamento quinzenal de compras, utilizando a requisição das obras e do escritório e fazer no mínimo 3 cotações por grupo de materiais, exceto quando for negociado diretamente com o fabricante por motivo de especificação ou tenha preços em parcerias com o fornecedor ,utilizando a lista de fornecedores qualificados.

Realizada a cotação, o departamento de suprimentos deve enviar uma via do pedido externo de fornecimento, ao fornecedor por meio de e-mail ou fax, que deve conter: descrição do material a ser adquirido, especificações internas e normas aplicáveis (quando houver), quantidade, unidade, local e data de entrega, preço unitário, preço total, condições de pagamentos combinados, e eventualmente os descontos, frete, IPI e encargos financeiros. O gerente de suprimentos deverá analisar e liberar internamente no sistema os pedidos externos de fornecimento que estarão disponíveis, para obra, para programação de entrega dos materiais requisitados.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

A tabela abaixo (ver tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora) resume o processo de gerenciamento de aquisições do projeto, conforme a teoria descrita no PMBOK que foi utilizada como base para comparação com o estudo de caso. Inclui os seguintes itens:

A teoria está sendo comparada com o Procedimento da Aquisições da Construtora em questão, sendo os itens avaliados dentro do critério abaixo.

ATENDIDO
ATENDIDO COM RESSALVAS
NÃO ATENDIDO

Posteriormente foi possível quantificar quantos itens foram ou não atendidos e para os itens atendidos com ressalvas ou não atendidos, se identificado que esse item não atendido é prejudicial ao processo, foram sugeridas adequações no processo da construtora.

A tabela é composta verticalmente pelas etapas descritas anteriormente, planejar, conduzir, controlar e encerrar as aquisições bem como horizontalmente é composta, para cada etapa, pelas sub-etapas, entradas, ferramentas e técnicas e saídas de cada processo. Também verticalmente na tabela existem duas colunas para cada etapa. A primeira coluna

descreve o Gerenciamento de Aquisição baseado no PMBOK, base teórica utilizada para esse trabalho. Após a análise do procedimento de aquisições da construtora em questão, na segunda coluna foi comparado o processo teórico com o procedimento da construtora.

TABELA 2: VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO: ESTUDO TEÓRICO PMBOK (2014) X ESTUDO DE CASO CONSTRUTORA							
Planejar o gerenciamento das Aquisições		Conduzir as Aquisições		Controlar as Aquisições		Encerrar as Aquisições	
Entradas		Entradas		Entradas		Entradas	
1. Plano de Gerenciamento do projeto		1. Plano de Gerenciamento das aquisições		1. Plano de gerenciamento do projeto		1. Plano de gerencimaneto do projeto	
PMBOK	ESTUDO DE CASO	PMBOK	ESTUDO DE CASO	PMBOK	ESTUDO DE CASO	PMBOK	ESTUDO DE CASO
O plano de gerenciamento do projeto descreve a necessidade, a justificativa, os requisitos e os limites atuais do projeto. Ele inclui, mas não está limitado, ao conteúdo da linha de base do escopo. A especificação do escopo do projeto contém a descrição do escopo do produto, a descrição dos serviços e dos resultados, a lista de entregas e os critérios de aceitação, assim como informações importantes relativas às questões ou preocupações técnicas que poderiam afetar a estimativa de custos. Os exemplos de restrições podem incluir as datas de entrega requeridas, recursos qualificados disponíveis e políticas da organização. A estrutura analítica do projeto, contém os componentes de trabalho que podem ser obtidos externamente. O dicionário da estrutura analítica do projeto e a relação das detalhadas especificações do trabalho estabelecem a identificação dos resultados e a descrição do trabalho em cada componente da EAP necessário para produzir cada resultado.	Não existe um plano de gerenciamento de projetos que integra todos os departamentos envolvidos no mesmo, sobretudo existe individualmente o gerenciamento de cada departamento para determinado projeto, porém essas atividades não estão documentadas em um só plano. O escopo de um serviço que deve ser contrato vem descrito na carta convite e minuta contratual, preenchida pelo Engº responsável por tal projeto e submetida a avaliação do seu superior, coordenador. Após a avaliação e preenchimento dos mesmos, o Depto. de Suprimentos recebe esse material, onde já foi descrito pelo gerente da obra o Escopo, Projetos, Memoriais Descritos etc, e dispara a concorrência para os devidos fornecedores selecionados. Quanto da aquisição de materiais, não existe um escopo definido. Apenas é realizado através de requisição dentro do sistema, onde a partir de um insumo já pré cadastrado pode-se complementar informações necessárias ou específicas de tal aquisição que se deseja adquirir.	O plano de gerenciamento das aquisições, que faz parte do plano de gerenciamento do projeto, é uma entrada para conduzir as aquisições e descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento da documentação até o encerramento do contrato.	Não existe um plano de gerenciamento de aquisições. Existe um procedimento de aquisição. O processo de gerenciamento de aquisição ocorre durante a execução da Obra, porém sem avaliação prévia ao início de tal projeto.	O plano de gerenciamento do projeto descreve a necessidade, a justificativa, os requisitos e os limites atuais do projeto. Ele inclui, mas não está limitado, ao conteúdo da linha de base do escopo. A especificação do escopo do projeto contém a descrição do escopo do produto, a descrição dos serviços e dos resultados, a lista de entregas e os critérios de aceitação, assim como informações importantes relativas às questões ou preocupações técnicas que poderiam afetar a estimativa de custos. Os exemplos de restrições podem incluir as datas de entrega requeridas, recursos qualificados disponíveis e políticas da organização. A estrutura analítica do projeto, contém os componentes de trabalho que podem ser obtidos externamente. O dicionário da estrutura analítica do projeto e a relação das detalhadas especificações do trabalho estabelecem a identificação dos resultados e a descrição do trabalho em cada componente da EAP necessário para produzir cada resultado.	Não existe um plano de gerenciamento de projetos que integra todos os departamentos envolvidos no mesmo, sobretudo existe individualmente o gerenciamento de cada departamento para determinado projeto, porém essas atividades não estão documentadas em um só plano. O escopo de um serviço que deve ser contrato vem descrito na carta convite e minuta contratual, preenchida pelo Engº responsável por tal projeto e submetida a avaliação do seu superior, coordenador. Após a avaliação e preenchimento dos mesmos, o Depto. de Suprimentos recebe esse material, onde já foi descrito pelo gerente da obra o Escopo, Projetos, Memoriais Descritos etc, e dispara a concorrência para os devidos fornecedores selecionados. Quanto da aquisição de materiais, não existe um escopo definido. Apenas é realizado através de requisição dentro do sistema, onde a partir de um insumo já pré cadastrado pode-se complementar informações necessárias ou específicas de tal aquisição que se deseja adquirir.	O plano de gerenciamento do projeto descreve a necessidade, a justificativa, os requisitos e os limites atuais do projeto. Ele inclui, mas não está limitado, ao conteúdo da linha de base do escopo. A especificação do escopo do produto, a descrição dos serviços e dos resultados, a lista de entregas e os critérios de aceitação, assim como informações importantes relativas às questões ou preocupações técnicas que poderiam afetar a estimativa de custos. Os exemplos de restrições podem incluir as datas de entrega requeridas, recursos qualificados disponíveis e políticas da organização. A estrutura analítica do projeto, contém os componentes de trabalho que podem ser obtidos externamente. O dicionário da estrutura analítica do projeto e a relação das detalhadas especificações do trabalho estabelecem a identificação dos resultados e a descrição do trabalho em cada componente da EAP necessário para produzir cada resultado.	Não existe um plano de gerenciamento de projetos que integra todos os departamentos envolvidos no mesmo, sobretudo existe individualmente o gerenciamento de cada departamento para determinado projeto, porém essas atividades não estão documentadas em um só plano. O escopo de um serviço que deve ser contrato vem descrito na carta convite e minuta contratual, preenchida pelo Engº responsável por tal projeto e submetida a avaliação do seu superior, coordenador. Após a avaliação e preenchimento dos mesmos, o Depto. de Suprimentos recebe esse material, onde já foi descrito pelo gerente da obra o Escopo, Projetos, Memoriais Descritos etc, e dispara a concorrência para os devidos fornecedores selecionados. Quanto da aquisição de materiais, não existe um escopo definido. Apenas é realizado através de requisição dentro do sistema, onde a partir de um insumo já pré cadastrado pode-se complementar informações necessárias ou específicas de tal aquisição que se deseja adquirir.

2. Documentação dos Requisitos A documentação dos requisitos pode incluir informações importantes sobre os requisitos do projeto que são considerados durante o planejamento das aquisições, requisitos com implicações contratuais e legais que podem incluir saúde, proteção, segurança, desempenho, fatores ambientais, seguros, direitos de propriedade intelectual, oportunidades iguais de emprego, licenças e autorizações. Os documentos padrões que são enviados para contratação de um serviço são: - Carta Convite: onde descreve de qual serviço se trata e qual o prazo que a proposta deve ser enviada pelo fornecedor. - Minuta Contratual: Escopo, normas a serem seguidas, obrigações de ambas as partes. - Projetos, procedimentos e memoriais descritos. Para aquisição de materiais: não há documentos enviados para cotação.	2. Documentos de Aquisição Os documentos de aquisição são usados para solicitar propostas dos fornecedores em potencial. Termos como licitação, oferta ou cotação são usados geralmente quando a decisão de escolha do fornecedor será baseada no preço, enquanto o termo proposta é usado quando outras considerações, como capacidade pi abordagem técnica, são relevantes. São usados termos comuns para diferentes tipos de documentos de aquisição, incluindo solicitação de informações, convite para licitação, solicitação de proposta. O comprador prepara os documentos de aquisição para facilitar uma resposta exata e completa de cada fornecedor. A complexidade do nível de detalhe dos documentos de aquisição devem ser consistentes com o valor e os riscos associados com a aquisição planejada. Os documentos de aquisição devem ser suficientes para garantir respostas consistentes e adequadas. Os documentos padrões que são enviados para contratação de um serviço são: - Carta Convite: onde descreve de qual serviço se trata e qual o prazo que a proposta deve ser enviada pelo fornecedor. - Minuta Contratual: Escopo, normas a serem seguidas, obrigações de ambas as partes. - Projetos, procedimentos e memoriais descritos. Para aquisição de materiais: são realizados através de cotações.	2. Documentos de aquisição Os documentos de aquisição contêm registros completos de apoio para a administração dos processos de aquisição, inclusive as conexões de contratos de aquisição e a declaração do trabalho. Os documentos padrões que são enviados para contratação de um serviço são: - Carta Convite: onde descreve de qual serviço se trata e qual o prazo que a proposta deve ser enviada pelo fornecedor. - Minuta Contratual: Escopo, normas a serem seguidas, obrigações de ambas as partes. - Projetos, procedimentos e memoriais descritos. Para aquisição de materiais: são realizados através de cotações.	2. Documentos de aquisição Para encerrar o contrato, todos os documentos de aquisição são coletados, indexados e arquivados. As informações sobre o cronograma do contrato, escopo, qualidade e desempenho de custos, bem como toda a documentação das mudanças no contrato, registros de pagamento e resultados de inspeções, são catalogadas. Essas informações podem ser usadas como informações de lições aprendidas e como uma base para avaliar as contratadas para contratos futuros. Após o encerramento das atividades entre as partes prescritas na minuta contratual, o gerente da obra deverá providenciar o termo de rescisão e quitação recíproca ao contrato e gerente de suprimentos deverá encerrar o contrato no sistema da empresa.
3. Registro dos riscos Esse registro contém informações relativas aos riscos, tais como riscos identificados, proprietários dos riscos e respostas a riscos. Os riscos identificados são descritos com o maior número de detalhes possível. Pode-se usar uma estrutura simples dos riscos na lista, como o evento pode ocorrer, causando o impacto, ou se causa, o evento pode ocorrer, levando ao efeito. Eles devem ser registrados e usados para apoiar a futura identificação de riscos para este e outros projetos. Não é registrada nenhuma análise de riscos de escopo no momento da aquisição de materiais ou contratação de serviços.	3. Critérios para seleção de fontes Os critérios de seleção em geral são incluídos como parte dos documentos de solicitação de aquisições. Esses critérios são desenvolvidos e usados para classificar ou avaliar as propostas dos fornecedores. Os critérios de seleção podem se limitar ao preço de compra se o item de aquisição puder ser obtido prontamente de alguns fornecedores aceitáveis. O preço de compra nesse contexto inclui o custo do item e todas as despesas subordinadas, como taxas de entrega. Outros critérios: - Entendimento da necessidade. - Custo geral ou do ciclo de vida. - Capacidade Técnica - Risco. - Abordagem de gerenciamento. - Abordagem técnica. Soluções e serviços propostos pelo fornecedor. – Garantia - Capacidade financeira - Capacidade de produção e interesse - Tamanho e tipo de empresa - Desempenho passado dos fornecedores Existe um procedimento para qualificação e homologação de fornecedores já pré cadastrados ou não. Mesmo com essa avaliação pré existente, sempre que solicitado ao Depto. de suprimentos a contratação de um serviço, a definição de quais fornecedores irão participar de tal concorrência é dívida com a diretoria e superintendência de obras para avaliar capacidade técnica. A capacidade financeira e referências de mercado são sempre avaliadas pelo depto. de suprimentos, através do gerente.	3. Acordos Item 2 Conduzir as Aquisições - Saídas Aquisição de Materiais: Pedido de Compra Aquisição de Serviços: Minuta Contratual	

		- Referências - Direitos de propriedade				
4. Requisitos dos recursos das atividades		4. Propostas dos Fornecedores		4. Solicitações de mudança aprovadas		
Os requisitos de recursos das atividades identificam os tipos e quantidades de recursos exigidos para cada atividade de um pacote de trabalho. Esses requisitos podem então ser agregados para definir os recursos estimados para cada pacote de trabalho e cada período de trabalho. A quantidade de detalhes e o nível de especificidade das descrições dos requisitos do recurso podem variar por área de aplicação. A documentação dos requisitos de recursos para cada atividade pode incluir a base de estimativa para cada recurso, assim como as premissas adotadas na definição de quais tipos de recursos são aplicados, suas disponibilidades e quais quantidades são usadas.	Definidos no escopo do trabalho a ser contratado dentro da carta convite, minuta contratual e outros documentos.	As propostas dos fornecedores preparadas em resposta a um pacote de documentos de aquisição compõem o conjunto de informações básico que será usado por um grupo de avaliação para selecionar um ou mais licitantes bem-sucedidos.	Para contratação de serviços: as propostas são recebidas e direcionadas diretamente ao Engº responsável pelo projeto referente, que deve avaliar tecnicamente as informações recebidas se condizem com as que foram solicitadas. Para aquisições de materiais: as cotações são enviadas diretamente aos compradores do Depto. de Suprimentos e avaliadas/liberadas pelo Gerente.	As solicitações de mudança aprovadas podem englobar modificações nos termos e condições do contrato, incluindo a declaração do trabalho da aquisição, a definição de preços e a descrição dos produtos, serviços ou resultados a serem fornecidos. Todas as mudanças são documentadas formalmente por escrito e aprovadas antes de serem implementadas.	Qualquer mudança de escopo é definida e formalmente acordada pela Minuta de Aditivo Contratual, seja para redução, alteração ou aumento de escopo.	
5. Cronograma do projeto		5. Documentos do Projeto		5. Relatórios de desempenho		
O cronograma do projeto contém informações sobre prazos ou datas estabelecidas para entregas.	Cronograma de Obra e Cronograma de Compras e Contratações	Os documentos do projeto que são frequentemente considerados incluem: Registro dos riscos Esse registro engloba os riscos identificados, as causas raiz, listas de respostas possíveis, os proprietários dos riscos, sintomas e sinais de alerta, a classificação relativa ou lista de prioridades dos riscos do projeto, uma lista dos riscos que exigem resposta a curto prazo, uma lista dos riscos para análise adicional e resposta, tendências nos resultados da análise qualitativa e uma lista de observações de riscos de baixa prioridade. Decisões contratuais relacionadas a riscos As decisões para a transferência de riscos, como contratos de seguros, serviços e outros itens que sejam necessários são selecionadas nesse processo. Isso pode ocorrer como resultado de mitigação ou transferência de algumas ou todas as ameaças, ou do melhoramento ou compartilhamento de algumas ou todas as oportunidades. O tipo de contrato selecionado também fornece um mecanismo para distribuição de riscos.	Não existe uma documentação registrando os riscos iminentes a tal projeto.	A documentação relacionada ao desempenho do fornecedor engloba: - Documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor e outras informações fornecidas de acordo com os termos do contrato; - Relatórios de desempenho do fornecedor. Os relatórios de desempenho do fornecedor indicam as entregas que foram concluídas e as que não foram.	Realizado parcialmente através de avaliações mensais dos fornecedores em cada projeto. Porém não tem sido eficaz. O documento de avaliação precisa ser melhor elaborado para que através dele sejam tomadas atitudes coerentes relativos a qualidade do serviço que está sendo prestado, ou material entregue.	

6. Estimativas de custos das atividades		6. Decisões de fazer ou comprar		6. Dados de desempenho do trabalho	
As estimativas de custos desenvolvidas pela atividade de aquisição são usadas para avaliar se as licitações ou propostas recebidas de fornecedores potenciais são razoáveis. As estimativas de custos das atividades são avaliações quantitativas dos prováveis custos necessários para executar o trabalho do projeto. Os custos são estimados para todos os recursos que são aplicados na estimativa de custos da atividade. Isso inclui, não somente a mão de obra direta, materiais, equipamentos, serviços e categorias especiais tais como provisão para inflação ou custos de contingência. Os custos indiretos, se incluídos na estimativa do projeto, podem ser incluídos no nível da atividade ou em níveis mais altos.	O Depto. de orçamentos realizada o trabalho de formação do preço da Obra. Porém sempre que solicitado pelo Departamento de Orçamentos, o Departamento de Suprimentos deverá auxiliá-lo nas tomadas de preços para concorrência de obras novas e modificações de unidades. Existe uma outra etapa de estimativa de custos, após a Obra já iniciada que é a validação do Orçamento. As obras deverão realizar a Validação do Orçamento junto ao Departamento de Custos: a. Em até 90 dias do início da obra - Nessa validação a obra deverá realizar a revisão de todo o Orçamento Contratual entregue pelo Departamento de Orçamentos (Cadernão). Devem ser analisados todos os projetos disponíveis na obra, conferidos/refeitos todos os levantamentos de quantidade e atualizados todos os preços e propostas; As validações têm o intuito de identificar e antecipar possíveis desvios no Orçamento.	As decisões de fazer ou comprar documentam as conclusões obtidas em relação a quais produtos, serviços ou resultados do projeto serão adquiridos fora da organização do projeto ou realizados internamente pela equipe do projeto. Também podem incluir decisões de exigir apólices de seguros ou contratos de bônus de desempenho para abordar alguns dos riscos identificados. O documento das decisões de fazer ou comprar pode ser simples: exemplo uma lista contendo uma breve justificativa para as decisões.	Todos os serviços/materiais são adquiridos 100% pela equipe de projeto através do Depto. de Suprimentos.	As informações sobre o desempenho do trabalho, incluindo a extensão com que os padrões de qualidade estão sendo cumpridos, quais custos foram incorridos ou comprometidos e quais faturas do fornecedor foram pagas, são todas coletadas como parte da execução do projeto.	Realizado pelo departamento de custos mensalmente.
7. Registro das partes interessadas		7. Especificação do trabalho das aquisições			
O principal resultado do processo Identificar as partes interessadas é o registro das partes interessadas. Ele contém todos os detalhes relativos às partes identificadasm incluindo, entre outros: - Informações de identificação: Nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato; - Informações de avaliação: Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo da vida e; - Classificação das partes interessadas: Interna/ Externa, de apoio/neutra/ resistente, etc. O registro das partes interessadas deve ser consultado e atualizado regularmente, pois as partes interessadas podem mudar, ou novas partes interessadas podem ser	Realizado, conforme planilha padrão das partes envolvidas no projeto	A especificação do trabalho das aquisições fornece aos fornecedores um conjunto claro de metas, requisitos e resultados a partir dos quais eles podem fornecer uma resposra quantificável. A especificação do trabalho é um componente critico do processo de aquisições e pode ser modificada de acordo com necessidade, através desse processo, até que um acordo final esteja em vigor. As especificações do trabalho podem incluir, mas não estão limitadas a: - Especificações/ Quantidade desejada / Níveis de qualidade / Dados de desempenho / Período de desempenho / Local de Trabalho e Outros Requisitos.	Definidos no escopo do trabalho a ser contratado dentro da carta convite, minuta contratual e outros documentos.		

identificadas durante o ciclo de vida do projeto.					
---	--	--	--	--	--

8. Fatores ambientais da empresa Os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo de planejamento das aquisições incluem, entre outros: - Condições de Mercado - Produtos, serviço e resultados disponíveis no mercado - Fornecedores, incluindo reputação ou desempenho anterior Termos e condições usuais para produtos, serviços e resultados ou para o setor específico - REquisitos locais exclusivos		8. Ativos de processos organizacionais Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de realização das aquisições incluem: - Listagens de fornecedores em potencial e previamente qualificados; - Informações sobre experiências passadas relevantes com os fornecedores, tanto positivas como negativas.		A lista de fornecedores qualificados fica dentro do sistema utilizado pela empresa, que pode ser consultado por qualquer colaborador. Porém essa qualificação dentro do sistema não tem uma periodicidade de atualização, isso resulta muitas vezes em informações obsoletas.	
9. Ativos de processos organizacionais Os ativos de processos organizacionais que influenciam o processo de planejamento das aquisições incluem:- Políticas, procedimentos e diretrizes formais de aquisições. - Os sistemas de gerenciamento que são considerados no desenvolvimento do plano de gerenciamento das aquisições e na seleção dos tipos de contratos a serem usados. - Um sistema estabelecido de fornecedores pré-qualificados com base na experiência anterior. O tipo de contrato a ser usado: CONTRATO DE PREÇO FIXO: Envolve a definição de um preço fixo total para um determinado produto ou serviço a ser fornecido. Podem incorporar incentivos financeiros para atingir ou exceder determinados objetivos do projeto (datas de entrega, desempenho técnico etc). Os fornecedores em contratos de preço fixo são legalmente obrigados a concluir os contratos, com possíveis prejuízos financeiros caso não consigam. Os compradores devem especificar com precisão os produtos ou serviços que estão sendo adquiridos. CONTRATO DE CUSTOS REEMBOLSÁVEIS: Envolve pagamentos ao fornecedor por todos os custos reais e legítimos incorridos para o trabalho concluído, acrescidos de uma remuneração que corresponde ao lucro do fornecedor. Os contratos de custos reembolsáveis também incluem cláusulas de incentivos		Atendido, conforme programa da qualidade.		O depto. de suprimentos possui os procedimentos de aquisição de materiais, serviços e de qualificação de fornecedores. O processo de qualificação de fornecedores precisa ser melhor desenvolvida. Os contratos utilizados na construtora são: Contrato de Empreitada Global, que envolve um preço global para o escopo pré determinado no mesmo. Existindo a possibilidade de alteração de quantidades pelos preços unitários pré estabelecidos. Contrato de Prestação de Serviço, quando o fornecedor é contrato para executar apenas um serviço por determinado período. Contrato de Fornecimento de Materiais.	

financeiros sempre que o fornecedor exceder ou ficar abaixo de objetivos definidos, tais como desempenho técnico, cronograma e custo.					
---	--	--	--	--	--

Ferramentas e Técnicas		Ferramentas e Técnicas		Ferramentas e Técnicas		Ferramentas e Técnicas	
1. Análise de fase ou comprar		1. Reuniões com licitantes		1. Sistema de controle de mudanças no contrato		1. Auditoriais de aquisições	
A análise de fazer ou comprar é uma técnica geral usada para determinar se um trabalho específico pode ser melhor realizado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas. Às vezes o recurso existe na organização do projeto, mas pode estar alocado em outros projetos; nesse caso, pode ser necessário obter esse esforço fora da organização a fim de cumprir os compromissos do cronograma. A análise de fazer ou comprar deve considerar todos os custos relacionados; tanto os custos diretos como os custos indiretos de suporte.	Nenhum serviço é realizado com mão de obra própria da construtora. Todos os serviços são contratados ou adquiridos de fornecedores pela equipe própria do Depto. de Suprimentos da construtora.	As reuniões com licitantes são com todos os fornecedores e compradores antes da apresentação de uma licitação ou proposta. São usadas para garantir que todos os fornecedores em potencial tenham um entendimento claro e comum da aquisição e que nenhum licitante receba um tratamento preferencial. As respostas às perguntas podem ser incorporadas aos documentos de aquisição como emendas. Para serem justos, os compradores devem ter muito cuidado para garantir que todos os fornecedores em potencial tenham acesso a todas as perguntas de cada fornecedor em potencial e a todas as respostas do comprador.	Na etapa de equalização técnica do quadro de concorrência (pelo Engº responsável pelo projeto), são realizadas reuniões para tratativas de escopo técnico do serviço a ser contratado. Na etapa de negociação com os fornecedores, são realizadas reuniões pelo Depto. de suprimentos para tratativas comerciais, condições de fornecimento, pagamento, faturamento.	O sistema de controle de mudanças no contrato define o processo pelo qual as aquisições podem ser modificadas. Engloba os documentos, sistemas de acompanhamento, procedimentos de redução de disputas e os níveis de aprovação necessários para autorizar as mudanças. O sistema de controle de mudanças no contrato é integrado com o sistema de controle integrado de mudanças.	As mudanças nos contratos firmados são controladas por minutas de aditivos contratuais, descrevendo qual a mudança realizada se houve custo ou não, ou pode ser apenas uma mudança de cláusulas contratuais ou escopo sem alteração de valores.	A auditoria é uma avaliação estruturada do processo de aquisições, desde o processo de planejamento das aquisições até o de administração das aquisições. O objetivo da auditoria de aquisições é identificar êxitos e fracassos que possam ser identificados na preparação ou na administração de outros contratos de aquisições no projeto ou em outros projetos dentro da organização executora.	Auditorias internas e externas realizadas e acompanhadas pelo departamento de qualidade.
2. Opinião especializada		2. Técnicas de avaliação de propostas		2. Análise de desempenho das aquisições		2. Negociações das aquisições	
A opinião técnica especializada será usada com frequência para avaliar as entradas e saídas deste processo. Também pode ser usada para desenvolver ou modificar os critérios que serão usados para avaliar as propostas dos fornecedores. A opinião legal especializada pode envolver os serviços de pessoal da área jurídica para fornecer auxílio em questões, termos e condições exclusivos de aquisições. Essas opiniões, incluindo os conhecimentos técnicos e comerciais, podem ser aplicadas tanto aos detalhes técnicos dos produtos, serviços ou resultados adquiridos como a diversos aspectos dos processos de gerenciamento das aquisições.	A opinião especializada é obtida através da área técnica do depto. de suprimentos (Engenheiros), pelo departamento técnico de Obras (Coordenadores, Engenheiros, Superintendência e Diretoria). A área jurídica auxilia em questões de minuta contratual ou forma de pagamento/faturamento.	Em aquisições complexas, onde a seleção de fontes será feita com base nas respostas dos fornecedores a critérios de ponderação previamente definidos, um processo formal de revisão da avaliação será definido pelas políticas de aquisição do comprador. O comitê de avaliação fará uma seleção para aprovação de administração antes da adjudicação.	A avaliação de propostas são sempre realizadas mediante o escopo pré estabelecido na concorrência e são avaliadas pelo corpo técnico da obra (gerente e coordenador) e pelo corpo técnico do departamento de suprimentos (gerente e assistente de suprimentos).	A análise de desempenho das aquisições é a avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a quantidade do projeto, dentro dos custos e do cronograma, em comparação com o contrato. Pode incluir uma análise da documentação preparada pelo fornecedor e inspeções do comprador, bem como as auditorias de qualidade realizadas durante a execução do trabalho do fornecedor. O objetivo dessa análise é identificar os êxitos e fracassos do desempenho, o progresso em relação à declaração do trabalho da aquisição e o não-cumprimento do contrato, permitindo que o comprador quantifique a capacidade ou incapacidade demonstrada pelo fornecedor para executar o trabalho. Essas análises podem ser feitas como parte das avaliações de andamento do projeto que incluem os principais fornecedores.	Realizado parcialmente através de avaliações mensais dos fornecedores em cada projeto. Porém não tem sido eficaz. O documento de avaliação precisa ser melhor elaborado para que através dele sejam tomadas atitudes coerentes relativos a qualidade do serviço que está sendo prestado, ou material entregue.	Em todas as relações de aquisição, o acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes por meio de negociação é objetivo principal. Sempre que não se conseguir o acordo por meio de negociação direta, deve-se explorar alguma forma de resolução alternativa de disputas, incluindo mediação ou arbitragem. Quando todas as demais alternativas falharem, o processo judicial nos tribunais é a última opção e a menos desejada.	A administração de um contrato é realizado pelo Gerente da Obra, bem como a administração de reivindicações, sendo elas posteriormente descartadas ou realmente válidas sendo formalmente concluídas através do aditivo contratual.

3. Reuniões A pesquisa apenas pode não fornecer informações específicas suficientes para formular uma estratégia de aquisições sem reuniões adicionais de troca de informações com os licitantes potenciais. Ao colaborar com os potenciais licitantes, a organização que está adquirindo o material ou serviço pode se beneficiar, enquanto o fornecedor pode influenciar numa abordagem ou num produto mutualmente benéfico.	As reuniões são realizadas no momento da definição técnica pelo gerente da Obra e no momento da negociação comercial com o gerente de suprimentos.	3. Estimativas Independentes Para muitos itens de aquisição, a organização adquirente pode optar por preparar suas próprias estimativas independentes ou ter uma estimativa de custos preparada por um profissional externo, para servir como uma verificação para as respostas propostas. Diferenças significativas nas estimativas de custos podem ser uma indicação de que a declaração do trabalho da aquisição foi deficiente, ambígua e/ou que os fornecedores em potencial não entenderam corretamente ou não responderam totalmente à declaração do trabalho da aquisição. Realizado para aquisições específicas como, Instalações Prediais, Elevadores, Automação Predial etc. Os fornecedores parceiros da empresa são solicitados a orçar cada atividade necessária para estimativa externa.	3. Inspeções e auditorias É possível realizar inspeções e auditorias solicitadas pelo comprador e apoiadas pelo fornecedor conforme especificado no contrato de aquisição durante a execução do projeto para verificar a conformidade nos processos de trabalho ou nas entregas do fornecedor. Se for autorizado por contrato, algumas equipes de inspeção e auditoria podem incluir pessoal de aquisições do comprador. Auditorias internas e externas realizadas e acompanhadas pelo departamento de qualidade.	3. Sistema de gerenciamento de registros O sistema de gerenciamento de registros é usado pelo gerente do projeto para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição. Consiste em um conjunto de processos, funções de controle relacionadas e ferramentas de automação que são consolidadas e combinados como parte do sistema de informações do gerenciamento de projetos. O sistema contém um arquivo recuperável de documentos e correspondências contratuais. O sistema de registro existe desde a a fazer de incorporação, compatibilização dos projetos, implantação da obra, suprimentos, planejamento, custos. Todos os departamentos estão envolvidos nos registros de documentos pertinentes a cada projeto. Para cada departamento existe dentro da rede interna uma forma de registrar suas atividades. E dentro do sistema interno da empresa que é compartilhado com todos os colaboradores estão registrados os documentos pertinentes as aquisições e controle de custos de cada obra.
		4. Opinião Especializada A opinião especializada pode ser usada na avaliação das propostas dos fornecedores. A avaliação das propostas pode ser realizada por um equipe multidisciplinar de revisão com experiência em cada uma das áreas cobertas pelos documentos de aquisição e o contrato proposto, e pode incluir conhecimentos de disciplinas funcionais, como contratos, diretio, finanças, contabilidade, engenharia, projeto, pesquisa, desenvolvimento, vendas e fabricação. A opinião especializada é obtida através da área técnica do depto. de suprimentos (Engenheiros), pelo departamento técnico de Obras (Coordenadores, Engenheiros, Superintêndia e Diretoria). A área jurídica auxília em questões de minuta contratual ou forma de pagamento/faturamento.	4. Relatórios de desempenho Os relatórios de desempenho proporcionam à gerência informações sobre a eficácia com que o fornecedor está atingindo os objetivos contratuais. Realizado parcialmente através de avaliações mensais dos fornecedores em cada projeto. Porém não tem sido eficaz. O documento de avaliação precisa ser melhor elaborado para que através dele sejam tomadas atitudes coerentes relativos a qualidade do serviço que está sendo prestado, ou material entregue.	
		5. Publicidade As listas existentes de fornecedores em potencial muitas vezes podem ser expandidas com a colocação de anúncios em publicações de grande circulação, como em jornais selecionados ou em publicações comerciais especializadas. Algumas jurisdições governamentais Realizado com pouca frequência. A maioria dos fornecedores que participam das concorrência são os já pré cadastrados. A busca de novos fornecedores geralmente surge com indicações internas, não através de publicidade.	5. Sistemas de pagamento Os pagamentos ao fornecedor em geral são processados pelo sistema de contas a pagar do comprador após a certificação de trabalho satisfatório ppor uma autorizada da equipe do projeto. Todos os pagamentos devem ser feitos e documentados em total Realizado sistema interno por projeto/obra.	

	exigem anúncios públicos de determinados tipos de itens de aquisição e a maioria delas exige anúncios públicos de contratos governamentais pendentes.		concordância com os termos do contrato.		
--	---	--	---	--	--

	6. Técnicas Analíticas As aquisições envolvem a definição de uma necessidade de tal forma que os vendedores possam proporcionar valor através das suas ofertas. Para assegurar que a necessidade possa e seja atendida, as técnicas analíticas podem ajudar as organizações a identificar o preparo do vendedor para fornecer o resultado final pretendido, determinar o custo esperado para suportar o orçamento, e evitar os excessos de custos decorrentes de mudanças. Ao analisar as informações de desempenhos anteriores, as equipes podem identificar as áreas de maior risco e que devem ser monitoradas de perto para assegurar o sucesso do projeto. Realizado junto a análise da Curva ABC dos serviços.		6. Administração de reivindicações As mudanças contestadas e as mudanças construtivas em potencial são as modificações solicitadas em que o comprador e o fornecedor não conseguem chegar a um acordo sobre a remuneração ou não concordam que tenham ocorrido. Essas mudanças contestadas são chamadas de reivindicações, disputas ou recursos administrativos. As reivindicações são documentadas, processadas, monitoradas e gerenciadas durante todo o ciclo de vida do contrato, comumente de acordo com os termos do contrato. Se as partes não resolverem uma reivindicação, ela terá que ser tratada em conformidade com métodos alternativos de resolução de disputas, de acordo com os procedimentos estabelecidos no contrato. O acordo de todas as reivindicações e disputas por meio de negociação é o método preferencial. A administração de um contrato é realizada pelo Gerente da Obra, bem como a administração de reivindicações, sendo elas posteriormente descartadas ou realmente válidas sendo formalmente concluídas através do aditivo contratual.	
	7. Negociações das Aquisições As negociações esclarecem a estrutura, os requisitos e outros termos das compras de modo que seja possível obter um acordo mútuo antes de assinar o contrato. As disposições finais do contrato refletem todos os acordos obtidos. Os assuntos tratados englobam responsabilidades, autoridade para fazer mudanças, legislação e termos aplicáveis, abordagens comerciais e técnicas de gerenciamento, direitos de propriedade, financiamento de contratos, soluções técnicas, cronograma geral, pagamento e preços. As negociações são concluídas com um documento de contrato que pode ser celebrado pelo comprador e pelo fornecedor. Para itens de aquisições complexas, a negociação do contrato pode ser um processo independente com entradas e saídas próprias. Para os itens de aquisição simples, os termos Após a definição dos fornecedores que participarão da concorrência, o departamento de suprimentos deverá fazer uma consulta prévia aos escolhidos para confirmar o interesse dos mesmos em participar. O departamento de suprimentos deverá enviar o processo (Carta Convite, Minuta Contratual e Projetos já previamente preenchidos pelo gerente da obra e avaliados pelo seu respectivo coordenador) para os fornecedores interessados. O gerente da obra deverá providenciar visitas dos fornecedores à obra, assim como cobrar e receber as propostas comerciais. Após a análise das propostas, o gerente da obra deverá fazer a equalização técnica, equalização comercial e preenchimento do quadro de concorrência. A equalização técnica consiste em analisar o escopo de cada proposta, comparar se quantidade do		7. Sistema de gerenciamento de registros O sistema de registro existe desde a a fazer de incorporação, compatibilização dos projetos, implantação da obra, suprimentos, planejamento, custos. Todos os departamentos estão envolvidos nos registros de documentos pertinentes a cada projeto. Para cada departamento existe dentro da rede interna uma forma de registrar suas atividades. E dentro do sistema interno da empresa que é compartilhado com todos os colaboradores estão registrados os documentos pertinentes as aquisições e controle de custos de cada obra. O sistema de gerenciamento de registros é usado pelo gerente do projeto para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição. Consiste em um conjunto de processos, funções de controle relacionadas e ferramentas de automação que são consolidadas e combinadas como parte do sistema de informações do gerenciamento de projetos. O sistema contém um arquivo recuperável de documentos e correspondências contratuais.	

	e condições do contrato podem ser previamente definidos e não-negociáveis e só precisam ser aceitos pelo fornecedor. O gerente do projeto não pode ser o principal negociador nas aquisições. O gerente e outros membros da equipe de gerenciamento do projeto podem estar presentes durante as negociações para fornecer assistência e, se necessário, para acrescentar esclarecimentos dos requisitos técnicos, de qualidade e de gerenciamento do projeto.	escopo levantado pelo fornecedor está semelhante ao previsto pela obra e fazer inclusões ou exclusões nas mesmas de modo a atingir um padrão, onde todos os fornecedores orçem os mesmos itens, que serão transcritos no quadro de concorrência. Deve-se, também, verificar se os materiais estão especificados e se atendem a necessidade da obra. A equalização comercial consiste, em comparar os preços unitários das propostas com os preços unitários do orçamento da obra, e verificar se existem desvios. Caso houver, questionar junto ao departamento de orçamento o motivo do desvio e inserir justificativa escrita no quadro de concorrência. Questionar condições de pagamento/faturamento e condições de reajuste e transcrever essas informações para o quadro de concorrência. Concluídas as etapas acima, deverão ser transcritos para o quadro de concorrência os serviços orçados numerados por item e deverão ser informadas a quantidade, unidade e especificação de cada item orçado. Preencher com os valores unitários de cada item resultando os valores totais por fornecedor. Informar prazo para início e término dos serviços e indicar no quadro de concorrência a preferência, se houver, de fornecedor para o fechamento da obra. Após receber do coordenador o processo de concorrência, o departamento de suprimentos deverá encaminhar o quadro de concorrência para o departamento de custos para que o mesmo valide os itens do orçamento contratual/inicial, informados pelo gerente da obra. O departamento de suprimentos deverá negociar com todos os fornecedores e apresentar o quadro de concorrência ao diretor de construção, onde juntos definirão a estratégia de fechamento do processo de concorrência. O departamento de suprimentos deverá comunicar o fechamento por e-mail ao fornecedor vencedor. Realizado o fechamento da concorrência, o departamento de suprimentos deverá ajustar a minuta contratual com os detalhes da negociação e encaminhar por e-mail para o fornecedor. Para que		
--	--	---	--	--

		o mesmo assine e devolva o contrato assinado ao departamento de suprimentos, que disponibilizará uma cópia digitalizada do contrato assinado, para o acesso público da empresa.			
--	--	---	--	--	--

Saídas		Saídas		Saídas		Saídas	
1. Plano de Gerenciamento das Aquisições		1. Fornecedores selecionados		1. Informações sobre o desempenho do trabalho		1. Aquisições encerradas	
O plano de gerenciamento das aquisições descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato. O plano de gerenciamento das aquisições pode incluir orientações para: - Tipos de contratos a serem usados; - Questões de gerenciamento dos riscos; - Se serão usadas estimativas independentes e se elas são necessárias como critérios de avaliação; - As ações que a equipe de gerenciamento de projetos pode adotar unilateralmente, caso a organização executora tenha um departamento estabelecido de aquisições, contratos ou compras; - Documentos padronizados de aquisição, caso necessários; - Gerenciar vários fornecedores; - Coordenar as aquisições com outros aspectos do projeto, como cronogramas e relatórios de desempenho; - Quaisquer restrições e premissas que poderiam afetar as aquisições planejadas; - Tratar as antecipações necessárias para comprar itens dos fornecedores e coordená-los com o desenvolvimento do cronograma do projeto; - Tratar as decisões de fazer ou comprar; - Definir as datas agendadas em cada contrato para as entregas e coordená-las com os processos de desenvolvimento; - Identificar os requisitos de bônus de desempenho ou contratos de seguros para mitigar algumas formas de riscos do projeto; - Estabelecer a orientação a ser fornecida aos fornecedores para desenvolvimento e manutenção de uma estrutura analítica do projeto; - Estabelecer a forma e o formato	Não existe um plano de gerenciamento de aquisições. Existe um procedimento de aquisição. O processo de gerenciamento de aquisição ocorre durante a execução da Obra, porém sem avaliação prévia ao início de tal projeto.	Os fornecedores selecionados são aqueles que foram julgados como estando em uma faixa competitiva de acordo com o resultado da avaliação da proposta ou da licitação e que negociaram uma minuta do contrato que se tornará o contrato real quando for feita a adjudicação. A aprovação final de todas as aquisições complexas, de alto valor e alto risco em geral exige a aprovação da alta administração da organização antes da adjudicação.	O gerente de suprimentos, juntamente com o diretor de construção, deverá selecionar os fornecedores que participarão da concorrência. Caso algum fornecedor não esteja qualificado, a qualificação deverá ocorrer da seguinte forma: Todo fornecedor de materiais e/ou serviços que formalmente se apresentar à empresa poderá ser cadastrado diretamente no sistema informatizado da empresa, mediante o fornecimento de dados cadastrais básicos (alguns obrigatórios, outros opcionais) e informações complementares, como currículo de fornecimento, referências (indicação de outras empresas-cliente), verificação de serviços prestados e visitas realizadas. Tais condições são pré-requisitos para sua participação em futuras cotações, desde ainda que qualificados. A qualificação é feita através de uma visita a fábrica e/ou obra, onde serão analisados os serviços/materiais do fornecedor. Para conclusão da qualificação é preenchida uma ficha de qualificação de fornecedores por algum membro da equipe de suprimentos. Nenhum fornecedor de materiais e/ou serviços poderá participar de uma cotação na empresa sem estar previamente qualificado. Após a definição dos fornecedores que participarão da concorrência, o departamento de suprimentos deverá fazer uma consulta prévia aos escolhidos para confirmar o interesse dos mesmos em participar.	As informações sobre o desempenho do trabalho fornecem uma base para a identificação de problemas atuais em potencial a fim de apoiar reivindicações futuras ou novas aquisições. Ao relatar o desempenho de um vendedor, a organização aprimora o conhecimento do desempenho da aquisição, que suporta a previsão, gerenciamento dos riscos e processo decisório melhorados. Os relatórios de desempenho também ajudam no caso de uma disputa com o vendedor. As informações de desempenho incluem o relato sobre o cumprimento dos contratos, que fornecem às organizações compradoras um mecanismo de acompanhamento de entregas específicas esperadas e recebidas dos vendedores. Os relatórios de cumprimento do contrato apoiam as comunicações melhoradas com os vendedores para que as questões em potencial sejam imediatamente abordadas a fim de satisfazer todas as partes.	Não existe um documento de registro do desempenho do trabalho em execução ou um projeto concluído.	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.	O encerramento do contrato é realizado através do termo de encerramento de contrato, onde ali descreve todo o escopo que foi realizado bem com a inexistências de pendências entre as partes.

a serem usados para as declarações do trabalho de aquisições/ contratos; - Identificar fornecedores pré-qualificados para serem usados, se houver - Métricas de aquisições a serem usadas para gerenciar contratos e avaliar fornecedores;							
2. Especificações do Trabalho das Aquisições		2. Acordos		2. Solicitações de mudança		2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais	
A especificação do trabalho de cada aquisição é desenvolvida a partir da linha de base do escopo do projeto e define apenas a parte do escopo do projeto que deve ser incluída no contrato correspondente. A especificação da aquisição descreve o item de aquisição em detalhes suficientes para permitir que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer produtos, serviços ou resultados.	Realizado atrás do escopo definido na minuta contratual e nas solicitações de cotações de materiais.	Um contrato de aquisição inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador relativos ao que o fornecedor deve executar ou fornecer. É responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto assegurar que todos os acordos atendam as necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, cumpram as políticas de aquisição da organização. Dependendo da área de aplicação, um acordo também pode ser chamado de entendimento, contrato, subcontrato ou pedido de compra. Independentemente da complexidade do documento, 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. O contrato é uma relação legal sujeito a ações corretivas nos tribunais. Os principais componentes do documento de um acordo variam, mas em geral incluem: - Especificação do trabalho ou resultados / Linha de Base do Cronograma/ Relatórios de desempenho/ Período de desempenho/ Papéis e Responsabilidades/ Local de Entrega/ Garantias, entre outros.	Definido na minuta contratual para contratação de serviços.	As solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes, como a linha de base de custos, o cronograma do projeto e o plano de gerenciamento das aquisições podem resultar do processo de administração das aquisições. As solicitações de mudança são processadas para revisão e aprovação por meio do processo Realizar o controle de integrado de mudanças. As mudanças solicitadas, mas não resolvidas, podem incluir orientações fornecidas pelo comprador ou ações adotadas pelo fornecedor que a outra parte considere uma mudança construtiva para o contrato. Como qualquer dessas mudanças construtivas pode ser ativo de disputa por uma das partes e originar uma reivindicação contra a outra parte, elas são identificadas e documentadas de forma única pela correspondência do projeto.	A administração de um contrato é realizado pelo Gerente da Obra, bem como a administração de reivindicações, sendo elas posteriormente descartadas ou realmente válidas sendo formalmente concluídas através do aditivo contratual.	Os elementos dos ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros: - Arquivos de Aquisições: Conjunto completo de documentos indexados do contrato, incluindo o contrato encerrado, é preparado para inclusão com os arquivos finais do projeto. - Aceitação da entrega: O comprador, em geral por meio do administrador de aquisições autorizado, envia ao fornecedor um aviso formal por escrito de que as entregas foram aceitas ou rejeitadas; Os requisitos para a aceitação formal das entregas e o modo como tratar as entregas que não estão em conformidade, normalmente são definidos no contrato. - Documentação de lições aprendidas. As lições aprendidas, a experiência adquirida e as recomendações de melhoria dos processos devem ser incluídas nos arquivos do projeto para melhorar as aquisições futuras.	O recebimento de materiais ou aceitei de serviços ora contratados são administrados e registrados pelo gerente da Obra.
3. Documentos de Aquisição		3. Calendários dos recursos		3. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto			
Os documentos de aquisição são usados para solicitar propostas dos fornecedores em potencial. Termos como licitação, oferta ou cotação são usados geralmente quando a decisão de escolha do fornecedor será baseada no preço, enquanto o termo proposta é usado quando outras considerações, como capacidade de abordagem técnica, são relevantes. São usados termos comuns para diferentes tipos de	Materiais: Requisição -> Cotação Serviços: Minuta Contratual, Carta Convite, Procedimentos, Projetos, Memoriais Descritivos, Escopo e Quantidades Pré Estabelecidas	A quantidade e a disponibilidade de recursos contratados e as datas em que cada recursos específico pode estar ativo ou inativo são documentadas.	A logística e administração dos materiais e serviços adquiridos é realizada pela equipe de Obra.	Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem entre outros: - Plano de gerenciamento das aquisições. O plano é atualizado para refletir todas as solicitações de mudança aprovadas que afetam o gerenciamento das aquisições, incluindo impactos nos custos ou cronogramas. - Linha de base do cronograma.	Realizado mensalmente entre o Departamento de Suprimentos e o Departamento de Planejamento de Obra, tendo como interface o cronograma de compras e contratações.		

documentos de aquisição, incluindo solicitação de informações, convite para licitação, solicitação de proposta. Os documentos de aquisição devem ser suficientes para garantir respostas consistentes e adequadas.				Se houver atrasos que afetem o desempenho geral do projeto, pode ser necessário atualizar a linha de base do cronograma para refletir as expectativas atuais.		
--	--	--	--	---	--	--

4. Critérios para Seleção de Fontes		4. Solicitações de mudança		4. Atualizações nos ativos de processos organizacionais	
Os critérios de seleção em geral são incluídos como parte dos documentos de solicitação de aquisições. Esses critérios são desenvolvidos e usados para classificar ou avaliar as propostas dos fornecedores. Os critérios de seleção podem se limitar ao preço de compra se o item de aquisição puder ser obtido prontamente de alguns fornecedores aceitáveis. O preço de compra nesse contexto inclui o custo do item e todas as despesas subordinadas, como taxas de entrega. Outros critérios de seleção podem ser identificados e documentados para apoiar a avaliação no caso de produtos, serviços ou resultados mais complexos. - Entendimento da necessidade. - Custo geral ou do ciclo de vida. - Capacidade Técnica - Risco. - Abordagem de gerenciamento. - Abordagem técnica. Soluções e serviços propostos pelo fornecedor.- Garantia - Capacidade financeira - Capacidade de produção e interesse - Tamanho e tipo de empresa - Desempenho passado dos fornecedores - Referências - Direitos de propriedade	Existe um procedimento para qualificação e homologação de fornecedores já pré cadastrados ou não. Mesmo com essa avaliação pré existente, sempre que solicitado ao Depto. de suprimentos a contratação de um serviço, a definição de quais fornecedores irão participar de tal concorrência é dividida com a diretoria e superintendência de obras para avaliar capacidade técnica. A capacidade financeira e referências de mercado são sempre avaliadas pelo depto. de suprimentos, através do gerente.	As solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes são processadas para revisão e destinação por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças.	As solicitações de mudança de escopo do projeto são realizadas pelo Depto. interno de projetos e solicitada se necessário a devida revisão de contrato/ aquisição ao depto. de suprimentos	Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados à documentação dos requisitos. A documentação da aquisição inclui, mas não se limita ao contrato de aquisição com todos os cronogramas de apoio, as mudanças no contrato solicitadas mas não aprovadas, e as solicitações de mudança aprovadas. A documentação da aquisição também engloba toda a documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor e outras informações sobre o desempenho do trabalho, tais como resultados, relatórios de desempenho do fornecedor e garantias, documentos financeiros incluindo faturas e registros de pagamentos e os resultados de inspeções relacionadas ao contrato.	Sempre que necessário o Depto. de Suprimentos em conjunto com o Depto. de Planejamento atualizada o Cronograma Inicial de Compras e Contratações, bem como o escopo. Os custos são sempre atualizados mensalmente nas reuniões de Cash Flow.
5. Decisões de Fazer ou Comprar		5.Atualizações do plano de gerenciamento do projeto		5. Atualizações dos ativos de processos organizacionais	
As decisões de fazer ou comprar documentam as conclusões obtidas em relação a quais produtos, serviços ou resultados do projeto serão adquiridos fora da organização do projeto ou realizados internamente pela equipe do projeto. Também podem incluir decisões de exigir apólices de seguros ou contratos de bônus de desempenho para abordar alguns dos riscos identificados. O documento das decisões de fazer ou comprar pode ser simples: exemplo uma lista contendo uma breve justificativa para as decisões.	Todos os serviços/materiais são adquiridos 100% pela equipe de projeto através do Depto. de Suprimentos.	Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros: - Linha de base de custos; - Linha de base do escopo; - Linha de base do cronograma; - Plano de gerenciamento das aquisições.	Sempre que necessário o Depto. de Suprimentos em conjunto com o Depto. de Planejamento atualizada o Cronograma Inicial de Compras e Contratações, bem como o escopo. Os custos são sempre atualizados mensalmente nas reuniões de Cash Flow.	Os elementos dos ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros: - Correspondência. Os termos e condições do contrato em geral requerem a documentação por escrito de determinados aspectos das comunicações comprador/fornecedor, como a necessidade de avisos de desempenho insatisfatórios e solicitações de esclarecimentos ou mudanças no contrato. Essa documentação pode incluir os resultados reportados de auditorias e inspeções do	As atualizações das documentações correspondente ao projeto são atualizadas por cada departamento mediante sua determinada responsabilidade documental.

				comprador que indicam as fraquezas que precisam ser corrigidas pelo fornecedor. Além dos requisitos de documentação específicos do contrato, as partes mantêm um registro completo e exato, por escrito, de todas as comunicações orais e escritas do contrato, bem como as ações adotadas e as decisões tomadas. - Cronogramas e solicitações de pagamento. Todos os pagamentos devem ser feitos de acordo com os termos e condições do contrato de aquisição. - Documentação da avaliação do desempenho do fornecedor. A documentação da avaliação do desempenho do fornecedor é preparada pelo comprador. Essas avaliações de desempenho documentam a capacidade do fornecedor para continuar a realizar o trabalho, indicam se o fornecedor pode trabalhar em projetos futuros ou classificam o desempenho do fornecedor. Esses documentos podem ser base para o cancelamento do contrato ou determinar como são administradas as penalidades, remunerações ou incentivos.	
6. Solicitação de Mudança O processo de planejamento das aquisições pode resultar em solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes. As solicitações de mudança são processadas para revisão e destinação por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças.		As solicitações de mudança de escopo do projeto são realizadas pelo Depto. interno de projetos e solicitada se necessário a devida revisão de contrato/ aquisição ao depto. de suprimentos			
7. Atualizações nos documentos do projeto Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a: - Documentação dos requisitos - Matriz de rastreabilidade dos requisitos, e; - Registro dos riscos		Realizado pelos responsáveis de cada departamento as atualizações das documentações padrões (projetos, planilhas etc), porém não há nenhum registro de riscos documentado e que possa ser atualizado.			
6. Atualizações dos documentos do projeto Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros; - Documentação dos requisitos; - Matriz de rastreabilidade dos requisitos; - Registro dos riscos.		Existe uma rastreabilidade de todo o processo, desde a Aquisição até Encerramento de Contrato.			

Tabela 2: Visão Geral do Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Estudo Teórico PMBOK x Estudo de Caso Construtora

4.4 SUGESTÃO DE ADEQUAÇÕES NO PROCESSO DA CONSTRUTORA

Apresentada a tabela 2 - Visão geral do gerenciamento de aquisições do projeto: estudo teórico PMBOK x estudo de caso da construtora - no item 4.3 acima, foi emitido um relatório para verificação do percentual de processos atendidos, atendidos com ressalvas ou não atendidos. De 65 processos apresentados acima, 48 foram atendidos, 15 foram atendidos, porém com ressalvas e 2 não atendidos. Os itens não atendidos ou atendidos com ressalvas, foram sugeridas adequações ao processo da construtora.

A tabela a seguir contém os itens não atendidos ou atendidos com ressalvas, onde na última coluna está descrito para cada item qual a sugestão de adequação da autora. Existem alguns itens que não são realizados no procedimento da Construtora, porém foram identificados como não prejudicial ao processo e foram descartados para a sugestão de adequação.

TABELA 3: RESUMO DA ANÁLISE COMPARATIVA – CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO			
Planejar as Aquisições	Conduzir as Aquisições	Controlar as Aquisições	Encerrar as Aquisições
Entradas	Entradas	Entradas	Entradas
9 ITENS 78% 7 ATENDIDO 11% 1 ATENDIDO COM RESSALVAS 11% 1 NÃO ATENDIDO	8 ITENS 50% 4 ATENDIDO 37,5% 3 ATENDIDO COM RESSALVAS 12,5% 1 NÃO ATENDIDO	6 ITENS 67% 4 ATENDIDO 33% 2 ATENDIDO COM RESSALVAS 0	2 ITENS 100% 2 ATENDIDO 0 0
Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas	Ferramentas e Técnicas
3 ITENS 100% 3 ATENDIDO 0 0	7 ITENS 71% 5 ATENDIDO 29% 2 ATENDIDO COM RESSALVAS 0	7 ITENS 71% 5 ATENDIDO 29% 2 ATENDIDO COM RESSALVAS 0	3 ITENS 100% 3 ATENDIDO 0 0
Saídas	Saídas	Saídas	Saídas
7 ITENS 57% 4 ATENDIDO 43% 3 ATENDIDO COM RESSALVAS 0	6 ITENS 66% 4 ATENDIDO 34% 2 ATENDIDO COM RESSALVAS 0	5 ITENS 80% 4 ATENDIDO 20% 1 ATENDIDO COM RESSALVAS 0	2 ITENS 100% 2 ATENDIDO 0 0

	TOTAL DE ITENS	TOTAL POR DESCRIÇÃO	PERCENTUAL
ATENDIDO	65	48	74%
ATENDIDO COM RESSALVAS	65	15	23%
NÃO ATENDIDO	65	2	3%

Tabela 3: Resumo da Análise Comparativa – Critério de Avaliação

a) ITENS NÃO ATENDIDOS

TABELA 4: Sugestão de adequações no processo da construtora – ITENS NÃO ATENDIDOS

Planejar o gerenciamento das Aquisições		Sugestão de Adequações
Entradas		
3. Registro dos riscos		
Esse registro contém informações relativas aos riscos, tais como riscos identificados, proprietários dos riscos e respostas a riscos. Os riscos identificados são descritos com o maior número de detalhes possível. Pode-se usar uma estrutura simples dos riscos na lista, como o evento pode ocorrer, causando o impacto, ou se causa, o evento pode ocorrer, levando ao efeito. Eles devem ser registrados e usados para apoiar a futura identificação de riscos para este e outros projetos.	Não é registrada nenhuma análise de riscos de escopo no momento da aquisição de materiais ou contratação de serviços.	No início do processo da execução de um novo projeto, é necessário o envolvimento do Departamento de Suprimentos e Contratos, para discussão dos itens impactantes ao processo e quais as tomadas de decisões que serão feitas a partir de cada risco eminente identificado. Com os riscos já pré identificados existe uma probabilidade maior de uma contratação certa e com um escopo bem definido.
Conduzir as Aquisições		
Entradas		
5. Documentos do Projeto		
Os documentos do projeto que são frequentemente considerados incluem: Registro dos riscos Esse registro engloba os riscos identificados, as causas raiz, listas de respostas possíveis, os proprietários dos riscos, sintomas e sinais de alerta, a classificação relativa ou lista de prioridades dos riscos do projeto, uma lista dos riscos que exigem resposta a curto prazo, uma lista dos riscos para análise adicional e resposta, tendências nos resultados da análise qualitativa e uma lista de observações de riscos de baixa prioridade. Decisões contratuais relacionadas a riscos As decisões para a transferência de riscos, como contratos de seguros, serviços e outros itens que sejam necessários são selecionadas nesse processo. Isso pode ocorrer como resultado de mitigação ou transferência de algumas ou todas as ameaças, ou do melhoramento ou compartilhamento de algumas ou todas as oportunidades. O tipo de contrato selecionado também fornece um mecanismo para distribuição de riscos.	Não existe uma documentação registrando os riscos eminentes a tal projeto.	No início do processo da execução de um novo projeto, é necessário o envolvimento do Departamento de Suprimentos e Contratos, para discussão dos itens impactantes ao processo e quais as tomadas de decisões que serão feitas a partir de cada risco eminente identificado. Com os riscos já pré-identificados existe uma probabilidade maior de uma contratação certa e com um escopo bem definido.

Tabela 4: Sugestão de adequações no processo da construtora – itens não atendidos

b) ITENS ATENDIDOS COM RESSALVAS

TABELA 5: Sugestão de adequações no processo da construtora – ITENS ATENDIDOS COM RESSALVAS

Planejar o gerenciamento das Aquisições		Sugestão de Adequações
Entradas		
2. Documentação dos Requisitos		
A documentação dos requisitos pode incluir informações importantes sobre os requisitos do projeto que são considerados durante o planejamento das aquisições, requisitos com implicações contratuais e legais que	Os documentos padrões que são enviados para contratação de um serviço são: - Carta Convite: onde descreve de qual serviço se	No momento de disparar uma concorrência, muitas vezes existe uma falha, de falta de definição de escopo, projeto, riscos eminentes, etc, o que gera após a contratação um retrabalho, aditivos, escopo

podem incluir saúde, proteção, segurança, desempenho, fatores ambientais, seguros, direitos de propriedade intelectual, oportunidades iguais de emprego, licenças e autorizações.	trata e qual o prazo que a proposta deve ser enviada pelo fornecedor. - Minuta Contratual: Escopo, normas a serem seguidas, obrigações de ambas as partes. - Projetos, procedimentos e memoriais descritos. Para aquisição de materiais: não há documentos enviados para cotação.	falho. A autora sugere que os processos sejam sempre disparados quando os escopo, projetos e riscos estiverem 100% claros e definidos.
Saídas		
1. Plano de Gerenciamento das Aquisições		
O plano de gerenciamento das aquisições descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato. O plano de gerenciamento das aquisições pode incluir orientações para: - Tipos de contratos a serem usados; - Questões de gerenciamento dos riscos; - Se serão usadas estimativas independentes e se elas são necessárias como critérios de avaliação; - As ações que a equipe de gerenciamento de projetos pode adotar unilateralmente, caso a organização executora tenha um departamento estabelecido de aquisições, contratos ou compras; - Documentos padronizados de aquisição, caso necessários; - Gerenciar vários fornecedores; - Coordenar as aquisições com outros aspectos do projeto, como cronogramas e relatórios de desempenho; - Quaisquer restrições e premissas que poderiam afetar as aquisições planejadas; - Tratar as antecipações necessárias para comprar itens dos fornecedores e coordená-los com o desenvolvimento do cronograma do projeto; - Tratar as decisões de fazer ou comprar; - Definir as datas agendadas em cada contrato para as entregas e coordená-las com os processos de desenvolvimento; - Identificar os requisitos de bônus de desempenho ou contratos de seguros para mitigar algumas formas de riscos do projeto; - Estabelecer a orientação a ser fornecida aos fornecedores para desenvolvimento e manutenção de uma estrutura analítica do projeto; - Estabelecer a forma e o formato a serem usados para as declarações do trabalho de aquisições/ contratos;	Não existe um plano de gerenciamento de aquisições. Existe um procedimento de aquisição. O processo de gerenciamento de aquisição ocorre durante a execução da Obra, porém sem avaliação prévia ao início de tal projeto.	A autora sugere que seja definido a cada início de um projeto o plano de gerenciamento de aquisições com influência dos demais departamentos envolvidos: projetos, orçamentos, incorporação, para que a contratação seja bem realizada e sem efeitos posteriores negativos. Se bem planejada, se for bem identificado cada ponto descrito pelo PMBOK , existe a probabilidade menor de erro para os riscos eminentes ao projeto.erro.

- Identificar fornecedores pré-qualificados para serem usados, se houver - Métricas de aquisições a serem usadas para gerenciar contratos e avaliar fornecedores;		
6. Solicitação de Mudança		
O processo de planejamento das aquisições pode resultar em solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes. As solicitações de mudança são processadas para revisão e destinação por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças.	As solicitações de mudança de escopo do projeto são realizadas pelo Depto. interno de projetos e solicitada se necessário a devida revisão de contrato/ aquisição ao depto. de suprimentos	As solicitações de mudanças são realizadas porém sem processo padrão. A autora sugere a criação desse processo.
7. Atualizações nos documentos do projeto		
Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a: - Documentação dos requisitos - Matriz de rastreabilidade dos requisitos, e; - Registro dos riscos	Realizado pelos responsáveis de cada departamento as atualizações das documentações padrões (projetos, planilhas etc), porém não há nenhum registro de riscos documentado e que possa ser atualizado.	Criar documento padrão para atualização dos riscos identificados durante o Registro de Riscos no Início do Projeto.
Conduzir as Aquisições		
Entradas		
1. Plano de Gerenciamento das aquisições		
O plano de gerenciamento das aquisições, que faz parte do plano de gerenciamento do projeto, é uma entrada para conduzir as aquisições e descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento da documentação até o encerramento do contrato.	Não existe um plano de gerenciamento de aquisições. Existe um procedimento de aquisição. O processo de gerenciamento de aquisição ocorre durante a execução da Obra, porém sem avaliação prévia ao início de tal projeto.	A autora sugere que seja definido a cada início de um projeto o plano de gerenciamento de aquisições com influência dos demais departamentos envolvidos: projetos, orçamentos, incorporação, para que a contratação seja bem realizada e sem efeitos posteriores negativos. Se bem planejada, se for bem identificado cada ponto descrito pelo PMBOK , existe a probabilidade menor de erro para os riscos eminentes ao projeto.erro.
2. Documentos de Aquisição		
Os documentos de aquisição são usados para solicitar propostas dos fornecedores em potencial. Termos como licitação, oferta ou cotação são usados geralmente quando a decisão de escolha do fornecedor será baseada no preço, enquanto o termo proposta é usado quando outras considerações, como capacidade pi abordagem técnica, são relevantes. São usados termos comuns para diferentes tipos de documentos de aquisição, incluindo solicitação de informações, convite para licitação, solicitação de proposta. O comprador prepara os documentos de aquisição para facilitar uma resposta exata e completa de cada fornecedor. A complexidade do nível de detalhe dos documentos de aquisição devem ser consistentes com o valor e os riscos	Os documentos padrões que são enviados para contratação de um serviço são: - Carta Convite: onde descreve de qual serviço se trata e qual o prazo que a proposta deve ser enviada pelo fornecedor. - Minuta Contratual: Escopo, normas a serem seguidas, obrigações de ambas as partes. - Projetos, procedimentos e memoriais descritos. Para aquisição de materiais: são realizados através de cotações.	No momento de disparar uma concorrência, muitas vezes existe uma falha, de falta de definição de escopo, projeto, riscos eminentes, etc, o que gera após a contratação um retrabalho, aditivos, escopo falho. A autora sugere que os processos sejam sempre disparados quando os escopo, projetos e riscos estiverem 100% claros e definidos.

associados com a aquisição planejada. Os documentos de aquisição devem ser suficientes para garantir respostas consistentes e adequadas.		
8. Ativos de processos organizacionais		
Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de realização das aquisições incluem: - Listagens de fornecedores em potencial e previamente qualificados; - Informações sobre experiências passadas relevantes com os fornecedores, tanto positivas como negativas.	A lista de fornecedores qualificados fica dentro do sistema utilizado pela empresa, que pode ser consultado por qualquer colaborador. Porém essa qualificação dentro do sistema não tem uma periodicidade de atualização, isso resulta muitas vezes em informações obsoletas.	Existe uma lista de fornecedores, porém sem atualização de qualificação. Criar lista com qualificação, homologação e saúde financeira.
Ferramentas e Técnicas		
5. Publicidade		
As listas existentes de fornecedores em potencial muitas vezes podem ser expandidas com a colocação de anúncios em publicações de grande circulação, como em jornais selecionados ou em publicações comerciais especializadas. Algumas jurisdições governamentais exigem anúncios públicos de determinados tipos de itens de aquisição e a maioria delas exige anúncios públicos de contratos governamentais pendentes.	Realizado com pouca frequência. A maioria dos fornecedores que participam das concorrência são os já pré cadastrados. A busca de novos fornecedores geralmente surge com indicações internas, não através de publicidade.	Desconsiderado. Não prejudicial ao processo.
Saídas		
4. Solicitações de mudança		
As solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes são processadas para revisão e destinação por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças.	As solicitações de mudança de escopo do projeto são realizadas pelo Depto. interno de projetos e solicitada se necessário a devida revisão de contrato/ aquisição ao depto. de suprimentos	As solicitações de mudanças são realizadas porém sem processo padrão. A autora sugere a criação desse processo.
6. Atualizações dos documentos do projeto		
Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros; - Documentação dos requisitos; - Matriz de rastreabilidade dos requisitos; - Registro dos riscos.	Existe uma rastreabilidade de todo o processo, desde a Aquisição até Encerramento de Contrato.	Criar documento padrão para atualização dos riscos identificados durante o Registro de Riscos no Início do Projeto.
Controlar as Aquisições		
Entradas		
2. Documentos de aquisição		
Os documentos de aquisição contêm registros completos de apoio para a administração dos processos de aquisição, inclusive as conexões de contratos de aquisição e a declaração do trabalho.	Os documentos padrões que são enviados para contratação de um serviço são: - Carta Convite: onde descreve de qual serviço se trata e qual o prazo que a proposta deve ser enviada pelo fornecedor. - Minuta Contratual: Escopo, normas a serem seguidas, obrigações de ambas as partes. - Projetos, procedimentos e	No momento de disparar uma concorrência, muitas vezes existe uma falha, de falta de definição de escopo, projeto, riscos eminentes, etc, o que gera após a contratação um retrabalho, aditivos, escopo falho. A autora sugere que os processos sejam sempre disparados quando os escopo, projetos e riscos estiverem 100% claros e definidos.

	memoriais descritos. Para aquisição de materiais: são realizados através de cotações.	
5. Relatórios de desempenho		
A documentação relacionada ao desempenho do fornecedor engloba: - Documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor e outras informações fornecidas de acordo com os termos do contrato; - Relatórios de desempenho do fornecedor. Os relatórios de desempenho do fornecedor indicam as entregas que foram concluídas e as que não foram.	Realizado parcialmente através de avaliações mensais dos fornecedores em cada projeto. Porém não tem sido eficaz. O documento de avaliação precisa ser melhor elaborado para que através dele sejam tomadas atitudes coerentes relativos a qualidade do serviço que está sendo prestado, ou material entregue.	Esse item não tem sido efetivo para avaliação dos fornecedores. Não é dada a devida atenção ao documento por parte de quem preenche e atualiza a informação. Criar nova forma de avaliação dos fornecedores para que seja efetiva e posteriormente dada a devida ação aos fornecedores que não tem atendido com a qualidade necessária.
Ferramentas e Técnicas		
2. Análise de desempenho das aquisições		
A análise de desempenho das aquisições é a avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a quantidade do projeto, dentro dos custos e do cronograma, em comparação com o contrato. Pode incluir uma análise da documentação preparada pelo fornecedor e inspeções do comprador, bem como as auditorias de qualidade realizadas durante a execução do trabalho do fornecedor. O objetivo dessa análise é identificar os êxitos e fracassos do desempenho, o progresso em relação à declaração do trabalho da aquisição e o não-cumprimento do contrato, permitindo que o comprador quantifique a capacidade ou incapacidade demonstrada pelo fornecedor para executar o trabalho. Essas análises podem ser feitas como parte das avaliações de andamento do projeto que incluem os principais fornecedores.	Realizado parcialmente através de avaliações mensais dos fornecedores em cada projeto. Porém não tem sido eficaz. O documento de avaliação precisa ser melhor elaborado para que através dele sejam tomadas atitudes coerentes relativos a qualidade do serviço que está sendo prestado, ou material entregue.	Esse item não tem sido efetivo para avaliação dos fornecedores. Não é dada a devida atenção ao documento por parte de quem preenche e atualiza a informação. Criar nova forma de avaliação dos fornecedores para que seja efetiva e posteriormente dada a devida ação aos fornecedores que não tem atendido com a qualidade necessária.
4. Relatórios de desempenho		
Os relatórios de desempenho proporcionam à gerência informações sobre a eficácia com que o fornecedor está atingindo os objetivos contratuais.	Realizado parcialmente através de avaliações mensais dos fornecedores em cada projeto. Porém não tem sido eficaz. O documento de avaliação precisa ser melhor elaborado para que através dele sejam tomadas atitudes coerentes relativos a qualidade do serviço que está sendo prestado, ou material entregue.	Esse item não tem sido efetivo para avaliação dos fornecedores. Não é dada a devida atenção ao documento por parte de quem preenche e atualiza a informação. Criar nova forma de avaliação dos fornecedores para que seja efetiva e posteriormente dada a devida ação aos fornecedores que não tem atendido com a qualidade necessária.
Saídas		
1. Informações sobre o desempenho do trabalho		
As informações sobre o desempenho do trabalho fornecem uma base para a identificação de problemas atuais em potencial a fim de apoiar reivindicações futuras ou novas aquisições. Os relatórios de desempenho também	Não existe um documento de registro do desempenho do trabalho em execução ou um projeto concluído.	Criar documento de finalização do projeto identificando itens bem sucedidos, pontos falhos, melhorias, desempenho de cada atividade do projeto e de cada fornecedor.

ajudam no caso de uma disputa com o vendedor. As informações de desempenho incluem o relato sobre o cumprimento dos contratos, que fornecem às organizações compradoras um mecanismo de acompanhamento de entregas específicas esperadas e recebidas dos vendedores. Os relatórios de cumprimento do contrato apoiam as comunicações melhoradas com os vendedores para que as questões em potencial sejam imediatamente abordadas a fim de satisfazer todas as partes.		
--	--	--

Tabela 5: Sugestão de adequações no processo da construtora – itens atendidos com ressalvas

Vale destacar que foi realizado o estudo de caso somente em uma empresa, cujo o ambiente organizacional possui suas especialidades entre elas destaca-se:

- a) Processos: Os processos são todos realizados internamente, gerenciados por cada departamento, tendo neles um responsável. Existe uma interface grande entre os departamentos e a Obra.
- b) Pessoas: A empresa é composta por três diretores que atuam diretamente, cada um na sua respectiva área de responsabilidade. O corpo técnico da empresa é composto de Engenheiros e Arquitetos.
- c) Ferramentas: O sistema utilizado pela empresa foi desenvolvido internamente, para que atendesse a todas as necessidades identificadas. Possui uma interface de correção periódica e de fácil acesso a todos os colaboradores.

5. CONCLUSÃO

Conforme o objetivo principal desse trabalho pode se concluir frente a análise comparativa do processo teórico com o estudo de caso que, os principais itens identificados como prejudiciais ao processo, ou que de alguma forma devem ser melhorados e a autora propõe pesos a serem aplicados de acordo com o grau de importância identificado dentro do estudo de caso em questão: a) Registro de riscos e sua documentação, peso 1, hoje não é realizado com o envolvimento de todos os departamentos, e isso acarreta em um descontrole durante a execução do projeto, pois os problemas surgem no momento em que não há mais tempo para correções. Quando esses riscos são identificados anteriormente a execução, é evidente que as possibilidades de correções serão tomadas. b) O plano de gerenciamento de projeto, peso 2, deve ser realizado integrando e consolidando todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento, incluindo, mas não estando limitado ao ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase. Registrando as adequações feitas pela equipe de gerenciamento do projeto identificando como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto. Deve ser realizado um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas. c) Plano de gerenciamento de aquisições, peso 2, inserir no procedimento do departamento de suprimentos e contratos, descrevendo os processos de aquisição que são serão gerenciados em um projeto desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato. Tipos de contratos que serão usados, gerenciamento de riscos, ações que a equipe de gerenciamento de projetos pode adotar, restrições e premissas que poderiam afetar as aquisições planejadas, tratar as antecipações necessárias para comprar itens dos fornecedores e coordená-los com o desenvolvimento do cronograma do projeto, identificar fornecedores pré-qualificados para serem usados e métricas de aquisições a serem usadas para gerenciar o contrato.

Conforme o objetivo secundário desse trabalho que é sugerir adequações no processo de aquisição de uma construtora de médio porte na cidade de São Paulo, correlacionando a teoria proposta no PMBOK (2014) com a aplicação prática identificando os riscos eminentes ao processo.

A AUTORA SUGERE:

- 1) Adequação no processo de qualificação/ homologação de fornecedores.
- 2) Inserir no procedimento da empresa a documentação do gerenciamento de riscos.
- 3) No início de um projeto, elaborar um plano de gerenciamento de projeto bem como de aquisições.

BIBLIOGRAFIA

BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro. Gerenciamento de Pessoas em Projetos, 3ªEd. Rio de Janeiro – FGV – 2013.

CARVALHO, Aline / PARO, Lígia. Gestão de Pessoas em Projetos. Artigos: RH, Liderança e Comunicação. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/684>. Acesso em: 18/12/2015.

CAVALIERI, A. Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro – Qualitymark, 2003.

DINIZ, Lúcio J. A tide of change in processes of strategic enterprise thinking: the role of Project management. In: PMI Seminars and Symposium. Long Beach - PMI, 1998.

DUFFY, Mary. Gestão de projetos: Arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios; soluções práticas para os desafios do trabalho. Trad. Eduardo Lasserre. 4º reimpressão. Rio de Janeiro - Elsevier, 2006.

FLEMING, Q. W. Project Procurement Management: Contracting, Subcontracting, Teaming. First Edition. Tustin - FMC Press , 2003.

GARRET, Gregory A. World class contracting: how winning companies build successful partnership in the e-business age. Riverwoods - CCH, 2001.

GASNIER, D. G. Guia Prático para o Gerenciamento de Projetos. São Paulo - IMAM, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo - Atlas, 2002.

GÓMEZ, Luis Alberto; COELHO, Christianne C.S. Reinisch; DUCLÓS FILHO, Elo Ortiz; XAVIER, Sayonara Mariluz Tapparo. Contratos EPC – Turnkey. Florianópolis. Visual Books, 2006.

HOMRICH, Aline Sacchi. Uma Contribuição ao Gerenciamento Ágil de Projetos - O Caso de uma Empresa de Construção de Centrais Hidrelétricas. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

HUSTON, Charles L. Management of project procurement. Nova York: McGraw-Hill, 1996.

MEREDITH, J.R.: Meredith, J. R. ; Mantel Jr, S. J. Project Management a managerial Approach, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2000.

MONTEIRO, Aline Inácio. Como fazer uma boa gestão de aquisições para o seu projeto. Artigos: Viabilidade Econômica em Projetos. Disponível em: < http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/363>. Acesso em: 10/10/2015.

PATAH, Leandro Alves / MARLY, Monteiro de Carvalho. Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.

PMI: Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) .5ª Ed. - Saraiva, 2014.

POSSI, Marcus (Coord.) Gerenciamento de projetos guia profissional: Vol. 2 Aspectos humanos e interpessoais. Rio de Janeiro - Brasport, 2006.

SANTOS, Felipe de Oliveira. Gerenciamento das aquisições em projetos. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2013.

SOUZA, Kênia Alves de. Contratações em projetos turn-key. Pós-Graduação. – AVM, 2011.

THIOLLENT, M. Problemas de Metodologia, 2ª Ed. São Paulo - Atlas, 1993.

XAVIER, Carlos Magno, WEIKERSHEIMER, Deana, LINHARES, José G., DINIZ, Lucio. Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 3ª Ed. Rio de Janeiro- FGV, 2013.

XAVIER, Carlos Magno; VIVACQUA, Flávio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmento; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodoware. 3ª. Ed. Rio de Janeiro – Brasport, 2014.

YIN, Roberto K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 4ª Ed. Tradução Ana Thorell. São Paulo - Bookman, 2010.

ZUCCATO, Francisco. Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 1ªEd. São Paulo - Campus Elsevier; 2014.