

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação

Gerência de Aquisições

Disciplina: Gerência de Projetos

Integrantes do Grupo

Danilo Tadashi Doi	5890264
Diego da Silva Araujo	5890080
Fernando Paiva	5889690
Paul Kibe Njuguna	5729158

São Carlos
Novembro, 2010

Índice

1. Contextualização
2. Definição de Gerência de Aquisição
3. Os 4 processos do gerenciamento de aquisição do projeto
 - 3.1. Planejar as aquisições
 - 3.2. Realizar as aquisições
 - 3.3. Administrar as aquisições
 - 3.4. Encerrar as aquisições
4. Estudo de caso - Hemopa
5. Considerações Finais
6. Referencias

1. Contextualização

- Tempo gasto pelo gerenciamento de aquisição para definir os processos necessários para comprar, adquirir produtos e demais serviços
- Gerência contratos legais entre comprador e fornecedor:
 - Controla as mudanças que são necessárias para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compras
 - Abrange a administração de todos os contratos emitidos entre comprador e fornecedor

2. Definição de Gerência de Aquisição

O gerenciamento das aquisições inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

O gerenciamento das aquisições do projeto abrange os processos relacionados a contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. O gerenciamento das aquisições do projeto também abrange a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.

O gerenciamento de Aquisições possui 4 processos:

- Planejar as aquisições—O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
- Realizar as aquisições—O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.
- Administrar as aquisições—O processo de gerenciamento das relações de aquisição, monitorando o desempenho do contrato e realização de mudanças e correções conforme necessário.
- Encerrar as aquisições—O processo de finalizar todas as aquisições do projeto.

Esses processos interagem entre si e com os processos das 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.

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem contratos que são documentos legais entre um comprador e um fornecedor. O contrato representa um acordo mútuo que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a fornecer uma contraprestação monetária ou de outro tipo. O acordo pode ser simples ou complexo e pode refletir a simplicidade ou complexidade das entregas e do esforço necessário.

O contrato é o documento que necessita de um processo de aprovação mais abrangente. O foco principal do processo de revisão e aprovação é garantir que as disposições do contrato descrevam os produtos, serviços ou resultados que atenderão à necessidade identificada do projeto.

As diversas atividades envolvidas nos processos de gerenciamento das aquisições do projeto compõem o ciclo de vida do contrato. Com o gerenciamento ativo do ciclo de vida do contrato e uma redação cuidadosa dos termos e condições das aquisições, alguns riscos identificáveis do projeto podem ser evitados, mitigados ou transferidos para um fornecedor.

O fornecedor pode ser visto durante o ciclo de vida do contrato primeiro como um licitante, depois como a fonte selecionada e, finalmente, como o fornecedor ou vendedor contratado. Se a aquisição não for somente de materiais de prateleira, mercadorias ou produtos comuns, o fornecedor em geral vai gerenciar o trabalho como um projeto.

Nesses casos:

- O comprador torna-se o cliente e, portanto, é uma parte interessada principal do projeto para o fornecedor.
- A equipe de gerenciamento de projetos do fornecedor está envolvida em todos os processos de gerenciamento de projetos e não somente com os relativos a essa área de conhecimento.
- Os termos e as condições do contrato se tornam entradas principais para muitos dos processos de gerenciamento do fornecedor. O contrato pode realmente conter as entradas (por exemplo, entregas mais importantes, marcos principais, objetivos de custos) ou pode limitar as opções da equipe do projeto (por exemplo, a aprovação do comprador para decisões referentes a preenchimento de vagas muitas vezes é necessária em projetos de concepção).

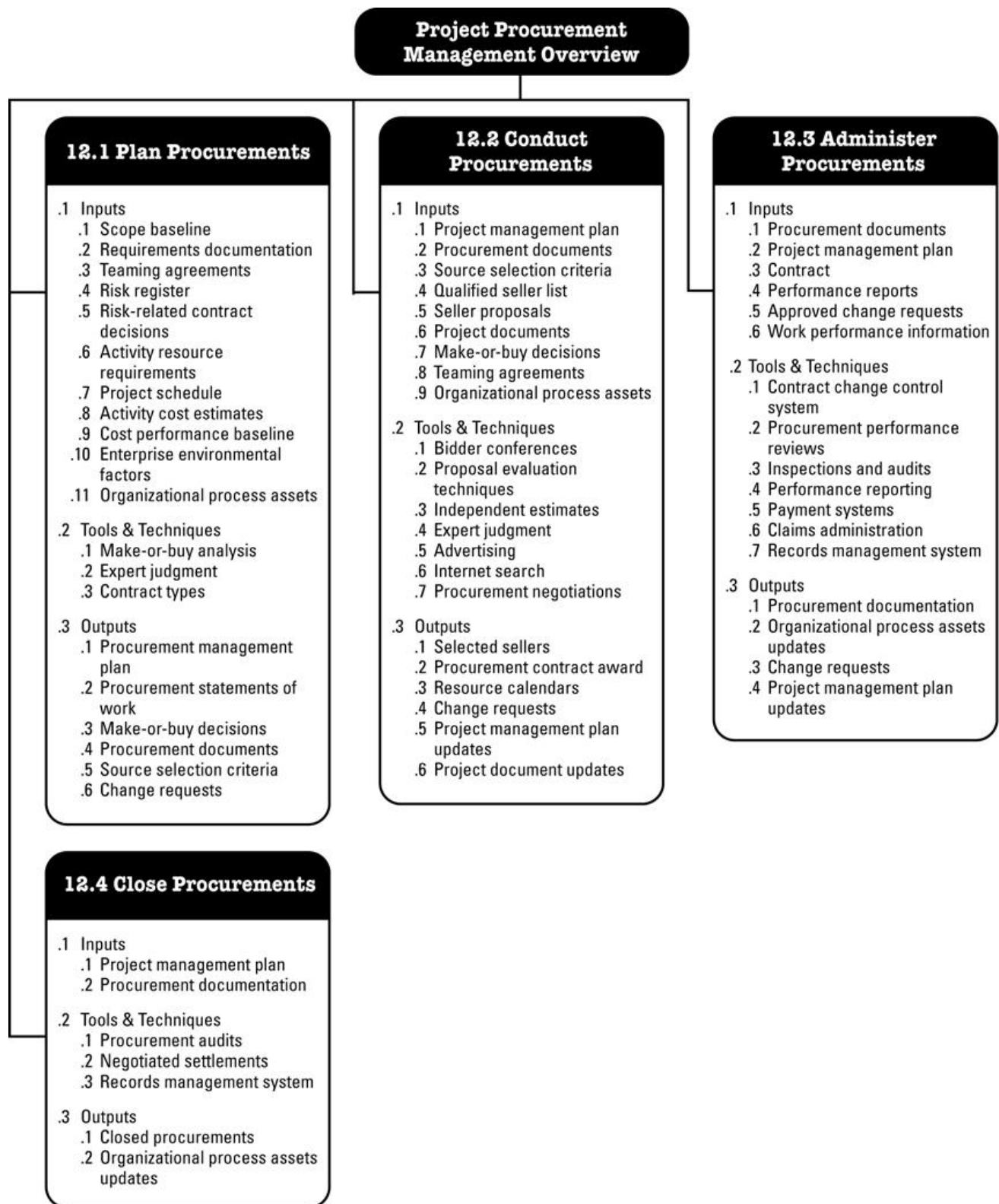


Figura 12-1. Resumo do gerenciamento das aquisições do projeto

3. Os 4 processos do gerenciamento de aquisição do projeto

Os 4 processos envolvidos no gerenciamento de aquisição são:

1. Planejar as aquisições
2. Realizar as aquisições
3. Administrar as aquisições
4. Encerrar as aquisições

Esses processos desenvolvem-se durante o projeto, a iteração deles e entre outros setores é primordial ao desenvolvimento do projeto.

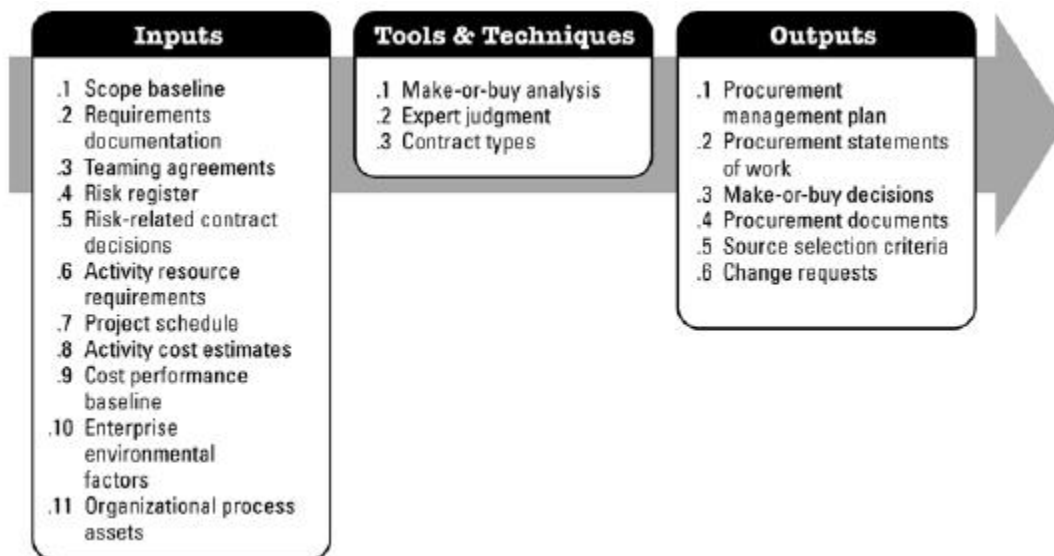
De acordo com os requisitos do projeto, cada processo pode envolver o esforço de um grupo ou de uma pessoa. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e em uma ou mais fases do projeto, caso o projeto seja dividido em fases.

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem contratos que são documentos legais entre um comprador e um fornecedor. O contrato representa um acordo mútuo que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a fornecer uma contraprestação monetária ou de outro tipo

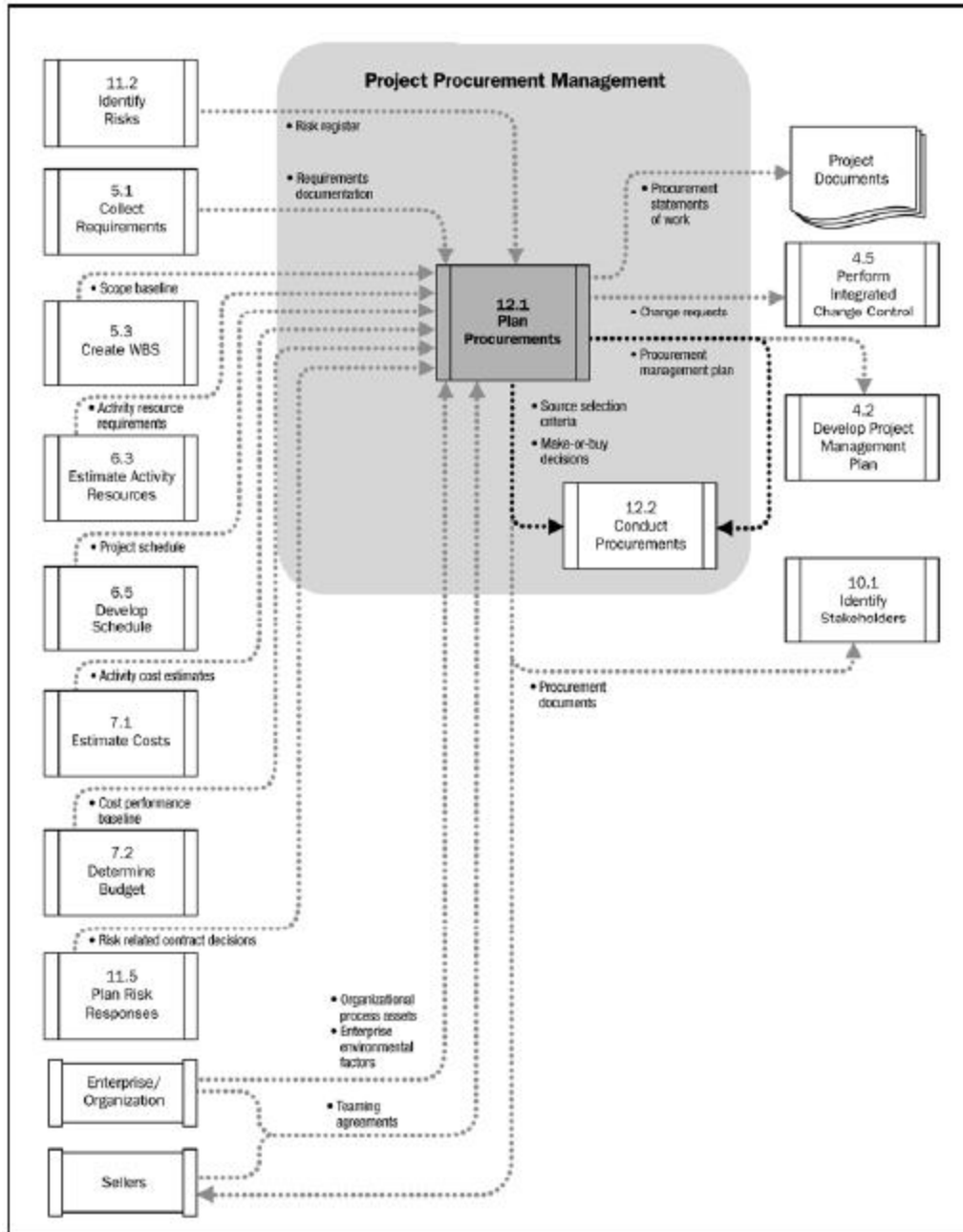
3.1. Planejar as aquisições

Esse processo documenta decisões de compra do projeto desde produtos ou serviços, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

O processo de planejamento das aquisições também engloba a consideração de fornecedores potenciais e também incluem as considerações dos riscos envolvidos em cada decisão de fazer ou comprar



Logo abaixo temos um esquema que simboliza o gerenciamento de aquisição do projeto



3.1.1 Planejar as aquisições : entradas

Para as entradas para o planejamento de aquisições, são divididas em 11 subtópicos a serem considerados:

1. Linha de base do escopo
2. Documentação dos requisitos
3. Acordos de cooperação
4. Registro dos arquivos

5. Decisões contratuais relacionadas a riscos
6. Requisitos de recursos das atividades
7. Cronograma do projeto
8. Estimativas dos custos das atividades
9. Linha de base do desempenho de custos
10. Fatores ambientais da empresa
11. Ativos de processos organizacionais

Todos os tópicos são importantes, e em um gerenciamento adequado todos serão muito bem estudados e abordados, porém aqui consideraremos a Documentação dos requisitos e os Fatores ambientais da empresa

Na documentação dos requisitos, temos várias informações referentes as coletas de dados, informações técnicas de especialistas e demais informações que são relevantes no processo de documentação, 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—todos são considerados no planejamento das aquisições.

Quando nos referimos a fatores ambientais relacionados a empresa, estamos falando de algo externo a ela, esses fatores tem um alto impacto no gerenciamento externo, pois uma má gerência poderia ocasionar uma reação em cadeia em projetos de larga escala, alguns desses processos incluem:

- Condições do mercado;
- Produtos, serviços 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 e
- Requisitos locais exclusivos.

Por exemplo, um contrato com um má fornecedor pode ocasionar entregas atrasadas, que farão outros processos internos dependente dela atrase e causa uma reação em cadeia que causará atraso no projeto.

3.1.2 Planejar as aquisições : ferramentas e técnicas

Após a coleta e documentação das entradas necessárias para serem processadas por ferramentas e algumas técnicas que variam de projeto em projeto, o mesmo tipo de projeto aplicado em vários lugares tem o mesmo intuito de fazer algo, porém as adversidades são totalmente diferentes devido que em cada local tem seus fatores ambientais, por isso a mesma ferramentas nem sempre é aplicada a qualquer ocasião. Algumas técnicas aplicadas são:

- .1 Análise de fazer ou comprar

- Verifica necessidade de fontes externa para executar algum trabalho
- Restrições de orçamento podem influenciar as decisões de fazer ou comprar

.2 Opinião especializada

- A opinião será usada para avaliar entradas e saídas
- Especialistas desenvolvem e modificam critérios para avaliar propostas de fornecedores
- Diminuição dos riscos

.3 Tipos de contratos

- O tipo de contrato define o grau de risco

O desenvolvimento de técnicas e ferramentas são primordialmente incorporadas e desenvolvidas por opiniões de especialistas regidos no assunto, por alguns erro na elaboração de alguma ferramenta pode acarretar em riscos ao longo do projeto.

Alguns tipos de contratos são mais usados por preservar ambas partes (fornecedor e cliente), são eles:

- Contratos de preço fixo garantido (PFG). O tipo de contrato mais usado é o PFG. É o preferido pela maioria das organizações adquirentes porque o preço das mercadorias é definido no início e não está sujeito a alterações a menos que o escopo do trabalho seja modificado. Qualquer aumento de custo devido a um desempenho adverso é responsabilidade do fornecedor, que é obrigado a concluir o esforço
- Contratos de custos reembolsáveis. Essa categoria de contrato envolve pagamentos (reembolsos de custos) ao fornecedor por todos os custos reais e legítimos incorridos para o trabalho concluído, acrescidos de uma remuneração que corresponde ao lucro do fornecedor.

3.1.3 Planejar as aquisições : saídas

O planejar aquisições possui 6 subtópicos a serem considerados:

1. Plano de gerenciamento das aquisições
2. Declarações do trabalho das aquisições
3. Decisões de fazer ou comprar
4. Documentos de aquisição
5. Critérios para seleção de fontes
6. Solicitações de mudanças

Os subtópicos mais importantes serão discutidos mais profundamente, sendo eles o Plano de Gerenciamento das aquisições e os Critérios para de seleção de Fontes.

O plano de gerenciamento das aquisições descreve orientações de como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato.

O plano de gerenciamento tem uma certa flexibilidade quando nos referimos a formalidade, pois ele pode ser construído dependendo das necessidades de cada projeto.

Alguns exemplos de orientações que podem constar no plano de gerenciamento:

- 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 e vinculá-las aos processos de estimativa de recursos da atividade e de desenvolvimento do cronograma;
 - Definir as datas agendadas em cada contrato para as entregas e coordená-las com os processos de desenvolvimento e controle do cronograma;
 - 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 (EAP);
 - Estabelecer a forma e o formato a serem usados para as declarações do trabalho de aquisições/contratos;
 - Identificar fornecedores pré-qualificados para serem usados, se houver e
 - Métricas de aquisições a serem usadas para gerenciar contratos e avaliar fornecedores.

Já em relação ao critério de seleção de fontes, o PMBOK explica critérios de como escolher com eficiência os fornecedores, e como fazer aquisições com planejamento.

A escolha de um produto ou fornecedor não está ligado somente ao preço da aquisição, ,na verdade, existem vários critérios tão importante quanto o preço, como garantia, risco, etc.

Alguns exemplos de critérios de escolha de fornecedor:

- Entendimento da necessidade. Até que ponto a proposta do fornecedor atende à declaração de trabalho da aquisição?
- Custo geral ou do ciclo de vida. O fornecedor selecionado produzirá o custo total de propriedade mais baixo (custo da compra mais custo operacional)?
- Capacidade técnica. O fornecedor tem, ou pode-se esperar que adquira, a capacidade e os conhecimentos técnicos necessários?
- Risco. Que nível de risco está embutido na declaração do trabalho, que nível de risco será atribuído ao fornecedor selecionado e de que modo o fornecedor poderá mitigar o risco?
- Abordagem de gerenciamento. O fornecedor tem, ou pode-se esperar que desenvolva, processos e procedimentos de gerenciamento para garantir o sucesso do projeto?
 - Abordagem técnica. As metodologias técnicas, técnicas, soluções e serviços

propostos pelo fornecedor cumprem os requisitos dos documentos de aquisição, ou é provável que forneçam resultados superiores ou inferiores aos esperados?

- Garantia. O que o fornecedor oferece como garantia do produto final e durante qual período?

- Capacidade financeira. O fornecedor tem, ou pode-se esperar que obtenha, os recursos financeiros necessários?

- Capacidade de produção e interesse. O fornecedor tem capacidade e interesse em atender requisitos futuros potenciais?

- Tamanho e tipo da empresa. A empresa do fornecedor pertence a alguma categoria específica como microempresa, com proprietária mulher, microempresa dirigida por grupos com desvantagens econômicas ou sociais, conforme determinação do comprador ou estabelecida por órgãos governamentais e definida como condição da adjudicação do contrato?

- Desempenho passado dos fornecedores. Qual foi a experiência anterior com os fornecedores selecionados?

- Referências. O fornecedor pode fornecer referências de clientes anteriores que confirmem sua experiência de trabalho e o cumprimento dos requisitos contratuais?

- Direitos de propriedade intelectual. O fornecedor reivindica direitos de propriedade intelectual nos processos do trabalho ou nos serviços que serão usados ou nos produtos a serem produzidos para o projeto?

- Direitos de propriedade. O fornecedor reivindica direitos de propriedade nos processos do trabalho ou nos serviços que serão usados ou nos produtos a serem produzidos para o projeto?

3.2. Realizar as aquisições

Nesta seção, será discutido sobre o processo “realizar as aquisições”, que no caso, é o segundo processo do Gerenciamento de Aquisições do Projeto. Realizar 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 para realizar o trabalho e aceitáveis como fornecedor.

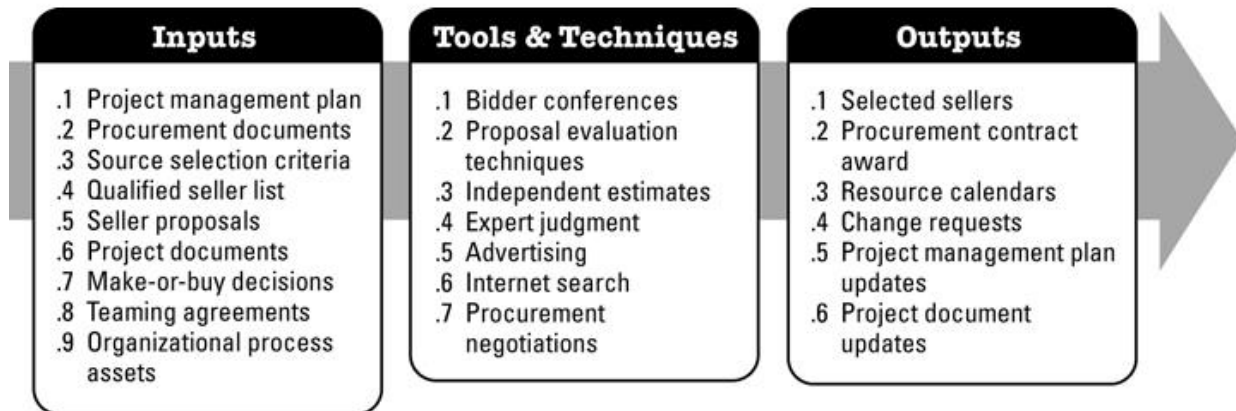
Nos itens de aquisições mais importantes, o processo geral de solicitação de respostas dos fornecedores e avaliação dessas respostas pode ser repetido. É possível gerar uma lista resumida de fornecedores qualificados com base em uma proposta preliminar. Uma avaliação mais detalhada poderá então ser realizada de acordo com um documento de requisitos mais específicos e abrangentes solicitado aos fornecedores da lista resumida.

As ferramentas e técnicas descritas nesta seção podem ser usadas sozinhas ou em combinação para selecionar os fornecedores. Por exemplo, é possível usar um sistema de ponderação para:

- Selecionar um único fornecedor que será solicitado a assinar um contrato padrão e
- Estabelecer uma sequência de negociação classificando todas as propostas pelas pontuações da avaliação ponderada atribuídas a cada proposta.

Nas seguintes figuras, temos:

- Figura com as entradas (Inputs), Ferramentas e Técnicas (Tools & Techniques) e as Saídas (Outputs), mostrando assim as opções e os fluxos para todo o processo discutido nesta seção;
- Figura com o Diagrama de fluxo de dados da realização das aquisições.



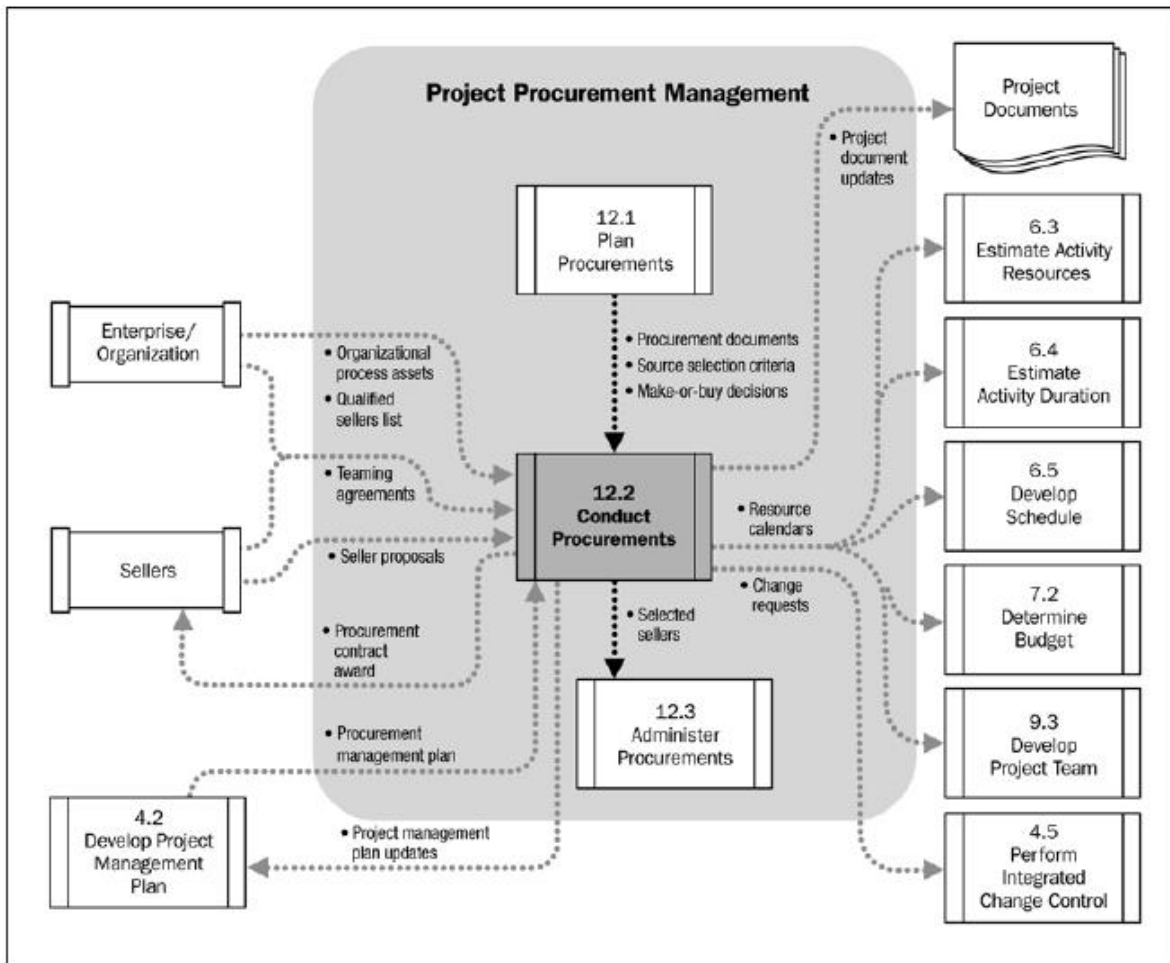


Figura 12-5. Diagrama de fluxo de dados da realização das aquisições

Desta forma, será discutido em seguida sobre as respectivas entradas, ferramentas e aquisições, e saídas deste processo.

3.2.1. Realizar aquisições: entradas

Para discutir sobre as entradas, existem ao todo 9 destas, e estes serão esboçados pela seguinte lista:

1. Plano de gerenciamento do projeto
2. Documentos de aquisição
3. Critérios para seleção de fontes
4. Lista de fornecedores qualificados
5. Propostas de fornecedores
6. Documentos do projeto
7. Decisões de fazer ou comprar
8. Acordos
9. Ativos de processos organizacionais

Muitos destes já foram discutidos em outros tipos de Gerenciamento em apresentações passadas, desta forma, serão destacados apenas alguns itens importantes e que não foram tratados anteriormente.

O primeiro a ser destacado será o item 4, lista de fornecedores qualificados, que é uma listagem dos fornecedores que foram pré-selecionados de acordo com qualificações e experiência anterior, de modo que as aquisições sejam dirigidas somente aos fornecedores que possam ter bom desempenho nos contratos resultantes. Desta forma, uma avaliação sobre os possíveis fornecedores é feita, e somente serão selecionados os mais aptos ao cumprimento da requisição.

Também pode-se destacar o item 5, propostas de fornecedores, no qual as propostas de 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 (fornecedores). Ou seja, selecionar os fornecedores conforme uma avaliação sobre os documentos de aquisição.

Ou seja, o primeiro item tratado discute sobre listar os fornecedores em potencial, avaliando os que possivelmente terão o desempenho esperado, enquanto o segundo trata da seleção dos fornecedores conforme uma avaliação sobre os documentos, isso é feito após a proposta do fornecedor ser realizada.

3.2.2. Realizar aquisições: ferramentas e técnicas

Em relação às ferramentas, destaca-se a seguinte listagem:

1. Reuniões com licitantes
2. Técnicas de avaliação de propostas
3. Estimativas independentes
4. Opinião especializada
5. Publicidade
6. Pesquisa na internet
7. Negociações das aquisições

Novamente, apenas alguns pontos serão discutidos nesta seção, que neste caso, será as reuniões com licitantes, e estimativas independentes.

As reuniões com licitantes (às vezes chamadas de reuniões com contratadas, com fornecedores e de pré-licitação) são reuniões 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 (tanto dos requisitos técnicos como contratuais) 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.

Em relação ao segundo, 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.

3.2.3. Realizar aquisições: saídas

As saídas possuem as seguintes características:

1. Fornecedores selecionados
2. Adjudicação do contrato de aquisição
3. Calendários de recursos
4. Solitações de mudanças
5. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
6. Atualizações dos documentos do projeto

Em relação as saídas, os seguintes tópicos serão detalhados: fornecedores selecionados, e adjudicação do contrato de aquisição.

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 contrato de aquisição é concedido para cada fornecedor selecionado. O contrato pode ter a forma de um simples pedido de compra ou de um documento complexo. 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 sujeita a ações corretivas nos tribunais. Os principais componentes do documento de contrato variam, mas em geral incluem:

- Declaração do trabalho ou entregas;
- Linha de base do cronograma;
- Relatórios de desempenho;
- Período de desempenho;
- Papéis e responsabilidades;
- Local de desempenho do fornecedor;
- Definição de preços;
- Termos de pagamento;
- Local de entrega;
- Critérios de inspeção e aceitação;
- Garantia;
- Suporte ao produto;
- Limitação de responsabilidade;
- Remuneração e retenções;
- Penalidades;
- Incentivos;
- Seguros e seguros-desempenho;
- Aprovações de subcontratadas subordinadas;
- Tratamento de solicitações de mudanças e

- Mecanismos de rescisão e de resolução alternativa de disputas. O método alternativo para resolução de disputas pode ser decidido com antecedência como parte da concessão da aquisição.

3.3 Administração as aquisições

Objetivo: Assegurar que o desempenho dos fornecedores está adequado aos requerimentos contratuais, ou seja, é o processo de gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário.

O comprador e o fornecedor administram o contrato de aquisição de forma semelhante. Cada uma das partes garante que tanto ela quanto a outra parte atendem às obrigações contratuais e que seus próprios direitos legais estão protegidos. O processo de Administração das aquisições garante que o desempenho do fornecedor atende aos requisitos da aquisição e que o comprador atua de acordo com os termos do contrato legal.

Dicas:

- Informações dos contratos de aquisições podem ser rastreadas a partir do repositório de documentos corporativo.
- Os recursos podem informar tempo e esforço contra atividades de aquisições, que podem ser faturadas para um centro de custos.
- Importe do ERP os custos reais de aquisições.

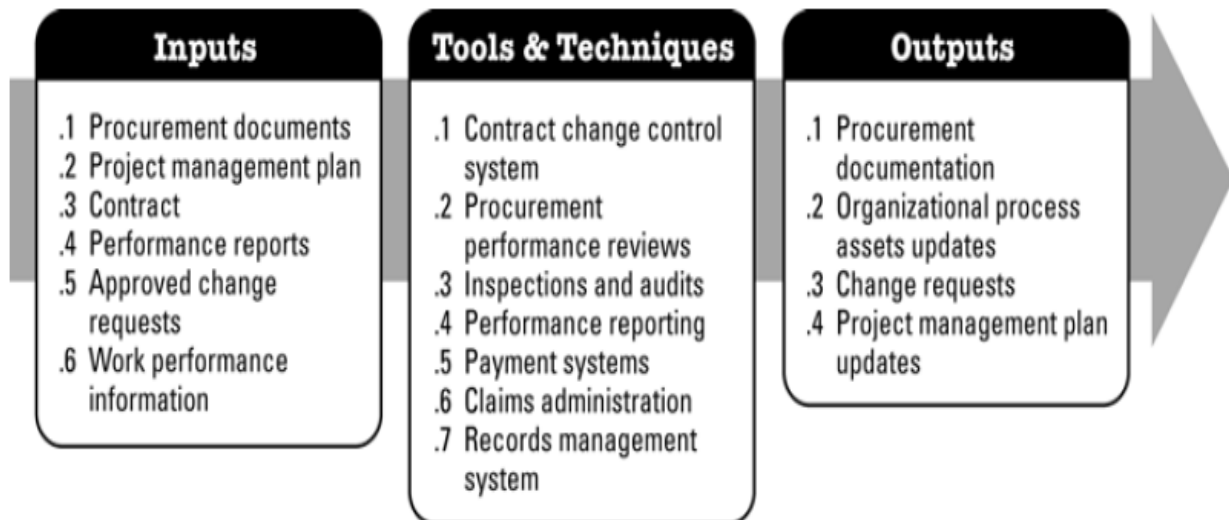


Figura 2.1: Administrar as aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

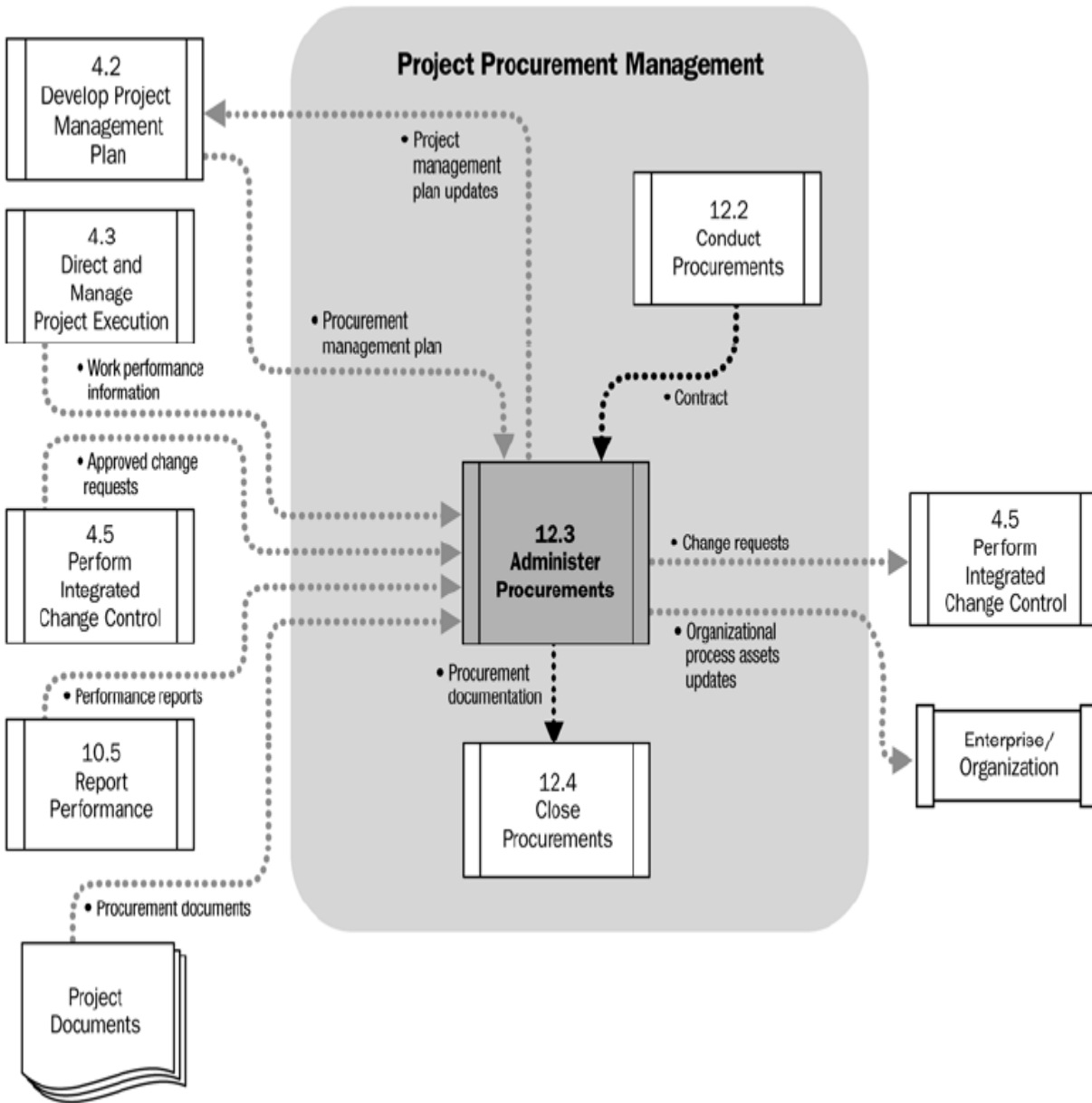


Figura 2.2. Diagrama de fluxo de dados da administração das aquisições

3.3.1 Administração as aquisições - Entradas

3.3.1.1 Documentos de aquisição

Os documentos de aquisição contêm registros completos de apoio para a administração dos processos de aquisição, as concessões de contratos de aquisição e a declaração do trabalho.

3.3.1.2 Plano de gerenciamento do projeto

É uma da entrada para a realização das aquisições e descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento da documentação até o encerramento do contrato.

3.3.1.3 Contrato

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 sujeita a ações corretivas nos tribunais. O contrato de aquisição é concedido para cada fornecedor selecionado e pode ter a forma de um simples pedido de compra ou de um documento complexo.

3.3.1.4 Relatórios de desempenho

É a relação da documentação relacionada ao desempenho do fornecedor que engloba documentação técnica e relatórios de desempenho do fornecedor.

3.3.1.5 Solicitações de mudanças aprovadas

As solicitações de mudanças 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.

3.3.1.6 Informações sobre o desempenho do trabalho

As informações das atividades do projeto são rotineiramente coletadas durante o progresso do mesmo. Essas podem estar relacionadas a vários resultados de desempenho incluindo, mas não limitados a:

- Situação das entregas;
- Progresso do cronograma e
- Custos incorridos.

3.3.2 Administração as aquisições - Ferramentas e técnicas

3.3.2.1 Sistema de controle de mudanças no contrato

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 resolução de disputas e os níveis de aprovação necessários para autorizar as mudanças

3.3.2.2 Análise de desempenho das aquisições

A análise de desempenho das aquisições é uma avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a qualidade do projeto, dentro dos custos e do cronograma, em comparação com o contrato.

3.3.2.3 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.

3.3.2.4 Relatórios de desempenho

Os relatórios de desempenho proporcionam à gerência informações sobre a eficácia com que o fornecedor está atingindo os objetivos contratuais.

3.3.2.5 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 por uma pessoa autorizada da equipe do projeto. Todos os pagamentos devem ser feitos e documentados em total concordância com os termos do contrato.

3.3.2.6 Administração de reivindicações

3.3.2.7 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 consolidados e combinados como parte do sistema de informações do gerenciamento de projetos.

3.3.3 Administração das aquisições - Saídas

3.3.3.1 Documentação da aquisição

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, as solicitações de mudanças aprovadas, toda a documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor e outras informações sobre o desempenho do trabalho.

3.3.3.2 Atualizações dos ativos de processos organizacionais

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 insatisfatório e solicitações de esclarecimentos ou mudanças no contrato.
- **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 no contrato atual, indicam se o fornecedor pode trabalhar em projetos futuros ou classificam o desempenho do fornecedor no projeto.

3.3.3.3 Solicitações de mudanças

As solicitações de mudanças 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.

3.3.3.4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- **Plano de gerenciamento das aquisições.** O plano de gerenciamento das aquisições é atualizado para refletir todas as solicitações de mudanças aprovadas que afetam o gerenciamento das aquisições, incluindo impactos nos custos ou cronogramas.
- **Linha de base do cronograma.** 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.

3.4 Encerramento do contrato

Objetivo: Fechamento formal dos contratos e arquivamento das informações para um futuro uso.

Envolve atividades administrativas como finalização das reivindicações em aberto, atualização dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento dessas informações para uso futuro.

Dicas:

- Formalize os encerramentos
- Solicite termo de encerramento
- O workflow pode ser utilizado para encerrar contratos com os fornecedores.
- Todos os documentos, tais como, contratos, ordens de compra, etc. podem ser arquivados para referência futura e auditorias.

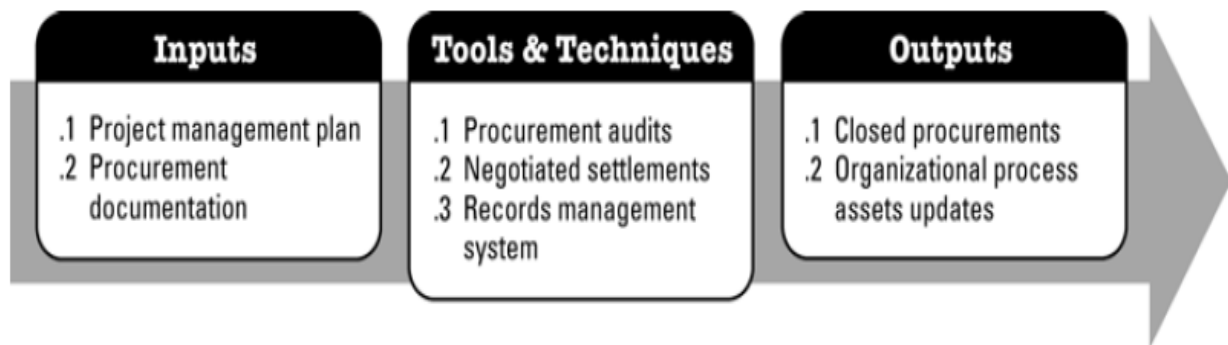


Figura 3.1. Encerrar as aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

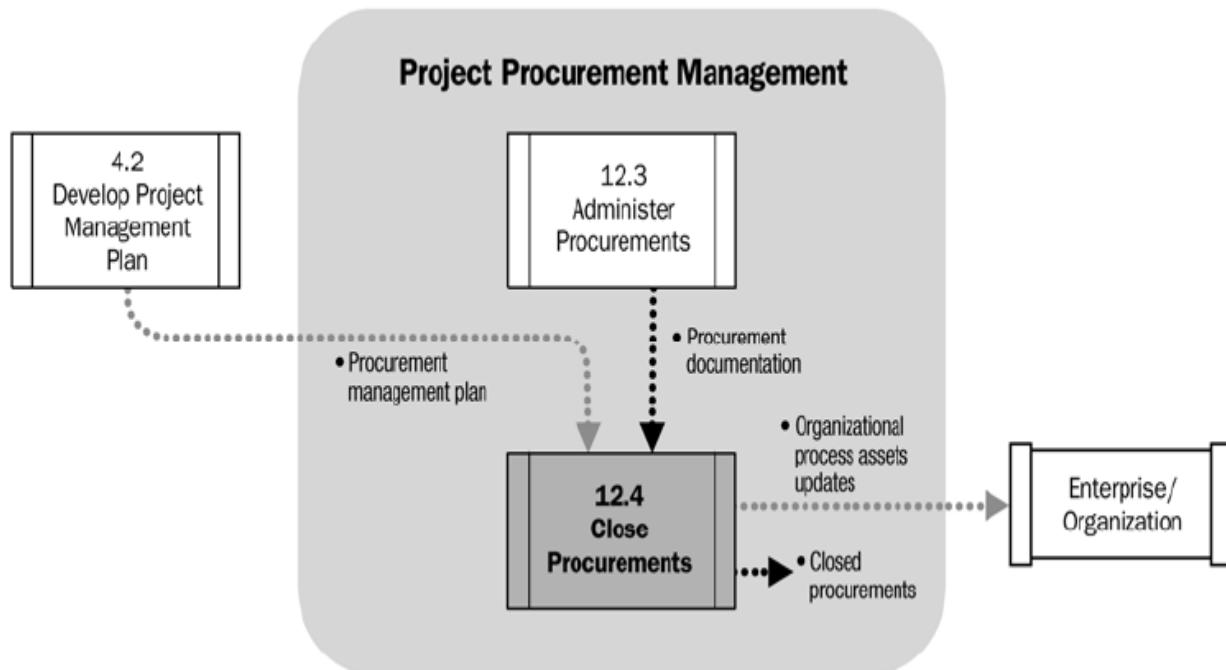


Figura 3.2. Diagrama de fluxo de dados do encerramento das aquisições

3.4.1 Encerramento do contrato - Entradas

3.4.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.

3.4.1.2 Documentação da aquisição

Para encerrar o contrato, toda a documentação da aquisição é coletada, indexada e arquivada.

3.4.2 Encerramento do contrato - Ferramentas e técnicas

3.4.2.1 Auditoria de aquisições

A auditoria de aquisições é uma avaliação estruturada do processo de aquisições, desde o processo de planejamento das aquisições até o de administração das aquisições.

3.4.2.2 Acordos negociados

Em todas as relações de aquisição, o objetivo principal é o acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes por meio de negociação.

3.4.2.3 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.

3.4.3 Encerramento do contrato - Saídas

3.4.3.1 Aquisições encerradas

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.

3.4.3.2 Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Os elementos dos ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros: Arquivo de aquisições, Aceitação da entrega, Documentação de lições aprendidas, etc

4. Estudo de caso - Hemopa

4.1 Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará - Hemopa

A Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará - Hemopa é o órgão responsável pela coordenação e execução da Política Estadual do Sangue no Pará, em consonância com a Política Nacional do Sangue e vinculada à Secretaria Executiva de Saúde, órgão gestor da saúde no Estado.

O Hemopa, até pela importância e pelas características próprias de sua atividade - Saúde Pública, sempre primou pela qualidade e segurança nos processos de doação/transfusão de sangue. A qualidade de seu produto final - sangue e hemocomponentes - é obtida por meio do fiel cumprimento de rígidas normas de procedimento emanadas pelas autoridades de saúde. Neste cenário, face às mudanças requeridas pela informatização de processos e tomando como premissas que a funcionalidade, o sigilo, a confidencialidade de suas informações e o conteúdo do banco de dados fossem preservados no Hemopa, foi desenvolvido um projeto de engenharia de requisitos funcionais que propiciasse uma base para discussão com as empresas de Desenvolvimento de Software que tivessem como pré-requisito os conceitos do modelo de gestão pela qualidade.

4.2 Projeto do Hemopa

Implementar um sistema em toda a rede de hospitais do estado do Para, para que todos os processos dos hospitais possam ser informatizados, e assim, possam ser organizados e gerenciados da melhor forma possível.

Para isso, foi contratada a empresa, SBS – Directa Sistemas de Administração S/C Ltda, que possui sede em São Paulo.

4.3 Problemas no Projeto

Alguns problemas surgiram durante a criação dos contratos de fechamento de negócio entre a Hemopa e a SBS. Problemas que giravam em torno de diferenças entre as filosofias das empresas, preços e custos e níveis de qualidade desejados.

4.4 Definição Contrato

Para a formalização do contrato o Hemopa abordou os processos de planejamento e de contratação que constam do padrão IEEE 1062 [IEEE 2001], explicitamente na questão relacionada com a terceirização dirigida por contrato.

Para que o contrato ser fechado, a Hemopa exigiu **exclusividade** na prestação de serviços de desenvolvimento, adaptação, implantação e serviços de manutenção do programa de software pela contratada.

5. Considerações Finais

5.1 Lição Aprendida [Case - Hemopa]

Pudemos ver que o grande problema desta implementação de sistema foi a dificuldade de comunicação entre contratante e fornecedor, principalmente nas questões contratuais. Esta pequena dificuldade acabou atrasando um pouco os processo de informatização, mas foi necessária para que ambas as partes cumprissem seus objetivos.

5.2 Importância da Gerência de Aquisição

- Trata-se de Gerência da aquisição de produtos e serviços de fora da organização para a realização do escopo do projeto.
- A dependência de terceiros oferece risco ao projeto, e por isso, deve ser bem gerenciado para garantir que os produtos e serviços requisitados atendam as necessidades do projeto.

6. Referências

1. Guia PMBOK - quarta edição
2. de Miranda, A. J., Reis, R. Q., (2008), Gerência de Aquisição de Serviços de Software para Medicina Transfusional - Proposta de Contrato de Terceirização, IV WOSSES.