



PMBOK - Project Management Body of Knowledge – PORTUGUÊS

Sr(as) Gerentes de Projeto,

O PMBOK, compilado pela expertise do PMI – Project Management Institute, é a linha mestra que nos conduz ao conhecimento organizado da gerência de projetos. O estudo do PMBOK é fundamental para que os gerentes de projetos possam compreender os ensinamentos e relacionamentos que, através das áreas de conhecimento e de processos preconizados pela metodologia, traduzem os conceitos mais atuais da prática de Gerenciamento de Projetos no mundo.

Uma versão do PMBOK em português é, mais que um sonho, uma urgência. O mundo globalizado não permite que barreiras como o idioma impeçam o acesso e a divulgação do conhecimento.

Cumprindo sua missão, o PMI MG coloca disponível para todos uma versão português do PMBOK. ***É uma tradução livre, não oficial e sem o compromisso quanto à exata correspondência de cada termo do material traduzido com o original inglês do PMBOK. Não se assegura, também, que o texto em português é correto o suficiente para responder a qualquer questão do exame PMP - Project Management Professional. É apenas uma contribuição para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no Brasil, onde todos os direitos autorais de tradução pertencem ao Project Management Institute Headquarters.***

Essa versão foi entregue ao PMIMG pelos membros Antônio José Soares, PMP, e Márcio Tibo, PMP, que a elaboraram para auxiliar a preparação para o exame de certificação, contando com a colaboração de Darcilene Magalhães e Kátia Thomaz, PMP. A eles, por essa iniciativa, nossos sinceros agradecimentos.

O PMIMG assume o compromisso de evoluir essa versão preliminar a partir de contribuições de um maior número de membros e demais profissionais da área, na convicção da importância desse material para o desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos no Brasil. Envie a sua contribuição para o endereço pmimg@aec.com.br. Agradecemos antecipadamente seu comentário ou sugestão de aprimoramento. Torne-se um colaborador desse empreendimento.

Belo Horizonte, 28 de Maio de 2000

Ricardo Viana Vargas, PMP
Presidente do PMIMG

GERÊNCIA DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

12

A Gerência de Aquisições do Projeto inclui os processos necessários à obtenção de bens e serviços externos à organização executora. Para simplificação, os bens e serviços, seja um ou vários, serão geralmente referidos como um “produto”. A **Figura 12-1** fornece uma visão geral dos seguintes processos principais:

- 12.1 Planejamento das Aquisições** – determinar o que contratar e quando.
- 12.2 Preparação das Aquisições** – documentar os requerimentos do produto e identificar os fornecedores potenciais.
- 12.3 Obtenção de Propostas** – obter propostas de fornecimento conforme apropriado a cada caso (cotações de preço, cartas-convite, licitação).
- 12.4 Seleção de Fornecedores** – escolher entre os possíveis fornecedores.
- 12.5 Administração dos Contratos** – gerenciar os relacionamento com os fornecedores.
- 12.6 Encerramento do Contrato** – completar e liquidar o contrato incluindo a resolução de qualquer item pendente.

Estes processos interagem uns com os outros e também com os processos das demais áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver esforço de um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos dependendo das necessidades do projeto. Cada processo geralmente ocorre pelo menos uma vez em cada fase do projeto. Embora os processos sejam aqui apresentados como elementos discretos e interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir de outras maneiras. As interações entre os processos são discutidas no Capítulo 3.

A Gerência de Aquisições do Projeto é discutida do ponto de vista do comprador na relação comprador-fornecedor. A relação comprador-fornecedor pode existir em muitos níveis do projeto. Dependendo da área de aplicação, o fornecedor pode ser chamado de contratado, ou um vendedor.

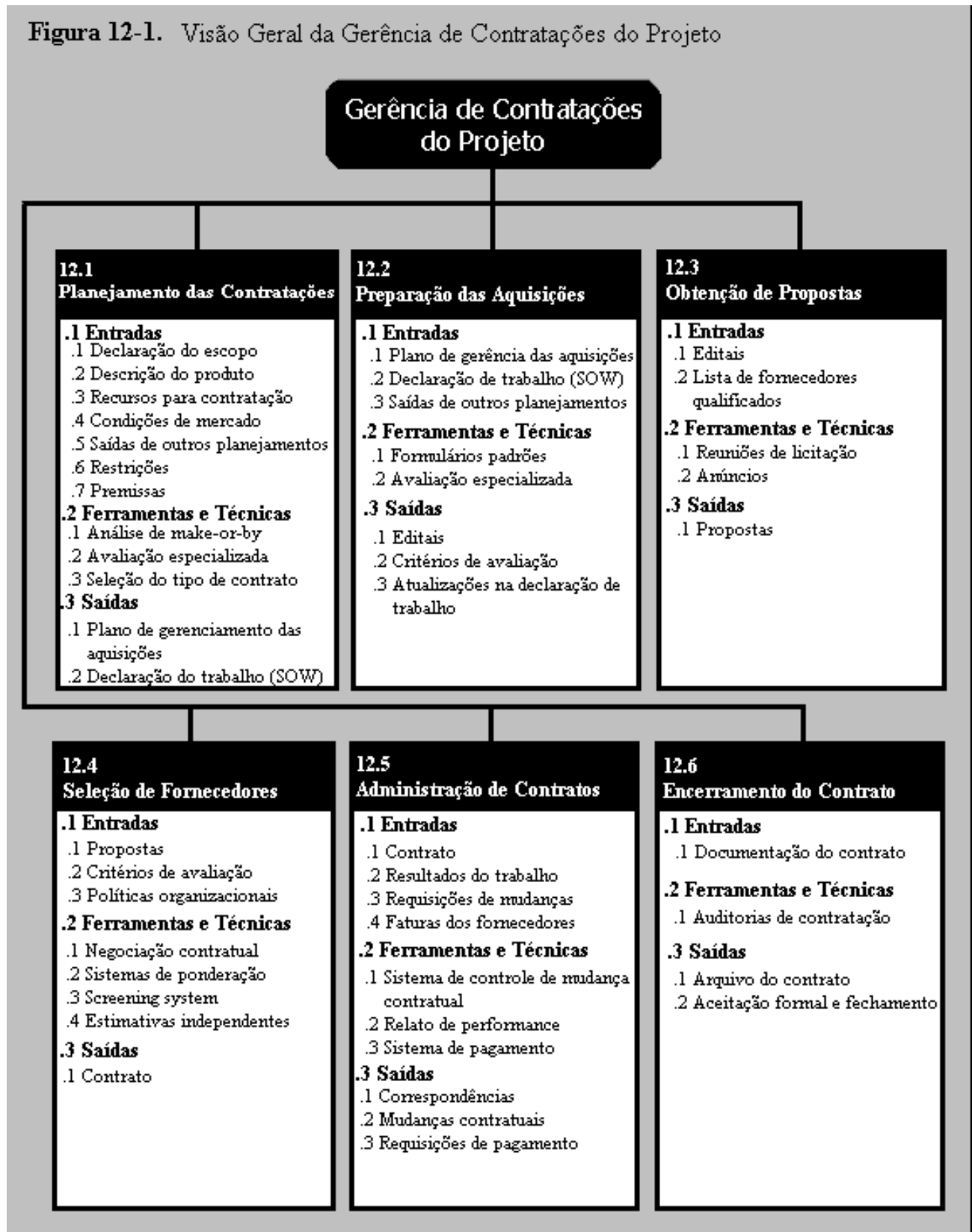
O *fornecedor* tipicamente irá gerenciar o seu trabalho como um projeto. Nestes casos:

- O *comprador* torna-se o cliente e é portanto um stakeholder chave para o fornecedor.
- A equipe de gerência de projetos do fornecedor deve se preocupar com todos os processos de gerência de projetos, e não somente com aqueles dessa área de conhecimento.
- Os termos e condições do contrato tornam-se uma entrada chave para muitos dos processos do fornecedor. O contrato pode conter exatamente a entrada (p.e., principais subprodutos, marcos chaves, objetivos de custo) ou ele pode limitar as opções da equipe do projeto (p.e., a aprovação do comprador sobre as decisões de alocação de pessoal é freqüentemente exigida em projetos de design).

Este capítulo assume que o fornecedor é externo à organização executora. A maioria da discussão, entretanto, é igualmente aplicável aos acordos formais negociados com outras unidades da própria organização. Quando são envolvidos acordos informais, os processos descritos na Gerência de Recursos Humanos do Projeto, Capítulo 9, e na Gerência de Comunicação do Projeto, Capítulo 10, se aplicam melhor.

- 12.1 Planejamento das Aquisições**
- 12.2 Preparação das Aquisições**
- 12.3 Obtenção de Propostas**
- 12.4 Seleção de Fornecedores**
- 12.5 Administração dos Contratos**
- 12.6 Encerramento do Contrato**

Figura 12-1. Visão Geral da Gerência de Contratações do Projeto



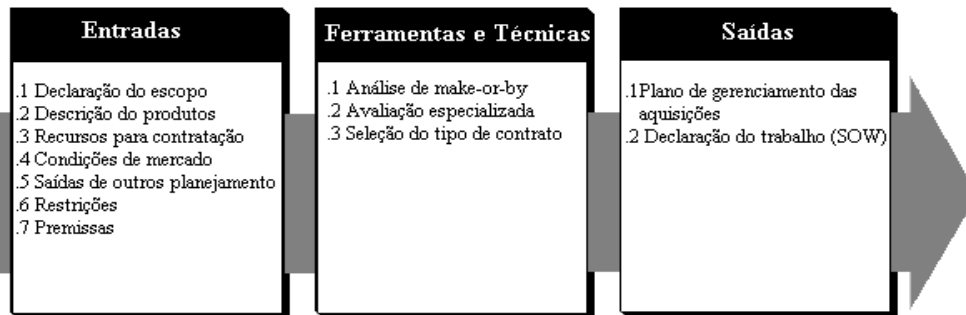
12.1 PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O planejamento das aquisições é o processo de identificar que necessidades do projeto podem ser melhor atendidas através da contratação de produtos ou serviços fora da organização do projeto. Envolve considerações sobre quando, como, o que, quanto, e onde contratar.

Quando o projeto obtém produtos e serviços fora da organização executora, os processos, desde a preparação das aquisições (Seção 12.2) até o encerramento do contrato (Seção 12.6), seriam realizados uma vez para cada item do produto ou serviço. A equipe do projeto, sempre que necessário, deve procurar suporte de especialistas no assunto de contratação e compra.

Quando o projeto não obtém produtos e serviços fora da organização executora, os processos, desde a preparação das aquisições (Seção 12.2) até o encerramento do contrato (Seção 12.6,) *não* seriam realizados. Isto freqüentemente ocorre em projetos de pesquisa e desenvolvimento, quando a organização executora reluta em partilhar a tecnologia do projeto, e em muitos projetos internos menores, quando o custo de descobrir e gerenciar os recursos externos pode exceder as economias potenciais.

O planejamento das aquisições deve incluir também considerações sobre eventuais subcontratos, particularmente se o comprador deseja exercer algum grau de influência ou controle sobre as decisões de subcontratação.



12.1.1 Entradas para o Planejamento das Aquisições

- .1 Declaração do escopo.** A declaração de escopo (ver Seção 5.2.3.1) descreve os limites atuais do projeto. Ela fornece informações importantes sobre as necessidades e estratégias do projeto que devem ser consideradas durante o planejamento das aquisições.
- .2 Descrição do produto.** A descrição do produto do projeto (descrita na Seção 5.1.1.1) fornece informações importantes sobre qualquer questão técnica ou preocupação que necessitariam ser consideradas durante o planejamento das aquisições.
A descrição do produto geralmente é mais abrangente que a declaração de trabalho. Uma descrição do produto apresenta a essência do produto final do projeto; uma declaração de trabalho (discutida na Seção 12.1.3.2) descreve a porção daquele produto que será provida por um fornecedor do projeto. Entretanto, se a organização executora decidir contratar o produto inteiro, a distinção entre os dois termos torna-se ambígua.
- .3 Recursos de contratação.** Se a organização executora não tem um grupo formal de compras, a equipe do projeto terá que prover os recursos e o conhecimento para apoiar as atividades de contratação.
- .4 Condições de mercado.** O processo de planejamento de contratações deve considerar que produtos e serviços estão disponíveis no mercado, quais são os fornecedores, e sob que termos e condições.

- .5 **Outras saídas de planejamento.** Na medida em que outras saídas de planejamento estão disponíveis, elas devem ser consideradas durante o planejamento das aquisições. As outras saídas de planejamento que devem freqüentemente ser consideradas incluem primeiramente as estimativas de custo e cronograma, os planos de gerência de qualidade, as projeções de fluxo de caixa, a Estrutura Analítica do Projeto, os riscos identificados e as designações planejadas de pessoal.
- .6 **Restrições.** As restrições são fatores que limitam as opções do comprador. Uma das restrições mais comuns para muitos projetos é a disponibilidade de recursos financeiros.
- .7 **Premissas.** Premissas são fatores que, para fins do planejamento, serão consideradas verdadeiras, reais, ou corretas.

12.1.2 Ferramentas e Técnicas para Planejamento das Aquisições

- .1 **Análise de make-or-buy¹.** Esta é uma técnica geral da administração usada para determinar se um produto particular pode ser produzido a um custo-benefício adequado pela organização executora. Os dois lados da análise incluem custo diretos e indiretos. Por exemplo o lado “comprar” da análise deve incluir tanto o custo real “out-of-pocket” para comprar o produto, quanto os custos indiretos de administração do processo de compra.

Uma análise make-or-buy deve também refletir a perspectiva da organização executora assim como as necessidades imediatas do projeto. Por exemplo, comprar um item essencial (desde um guindaste de construção a um computador pessoal) em vez de alugar, raramente é vantajoso em termos de custo. Entretanto, se a organização executora tem uma necessidade permanente para o item, a porção do custo de compra alocada ao projeto pode ser menor que o custo do aluguel.

- .2 **Avaliação especializada.** Uma avaliação especializada será freqüentemente requerida para avaliar as entradas para este processo. Tal expertise pode ser fornecida por qualquer grupo ou indivíduo com conhecimento especializado ou treinamento e está disponível a partir de diversas fontes incluindo:
 - Outras unidades dentro da organização executora
 - Consultores
 - Profissionais e associações técnicas
 - Grupos da indústria
- .3 **Seleção do tipo de contrato.** Existem diferentes tipos de contratos que podem ser utilizados para diferentes tipos de compras. Os contratos geralmente se enquadram em uma de três categorias abrangentes:
 - Preço fixo ou contratos de preço fechado - esta categoria de contratos envolve um preço total fixo para um produto bem definido. Na medida em que o produto não está bem definido, tanto o comprador como o vendedor estão sujeitos a riscos – o comprador pode não receber o produto desejado e o vendedor pode incorrer em custos adicionais para produzir o produto. Os contratos de preço fixo podem também incluir incentivos quando se consegue atingir ou exceder determinados objetivos do projeto tais como metas de prazos.
 - Contratos de custos reembolsáveis – esta categoria de contratos envolve o pagamento (reembolso) ao vendedor pelos seus custos reais. Os custos são usualmente classificados como *diretos ou indiretos*. Os custos diretos são custos incorridos para o benefício exclusivo do projeto (salários do pessoal de tempo integral). Os custos indiretos, também chamados custos de *overhead*², são custos alocados ao projeto pela organização executora a título de realização do negócio (salários do corpo de executivos). Os custos indiretos são usualmente calculados como uma percentagem dos custos diretos. Os contratos de custos reembolsáveis freqüentemente incluem incentivos quando se consegue atingir ou exceder determinados objetivos do projeto tais como metas de prazo ou custos totais.
 - Contratos de preço unitário – ao vendedor é pago uma quantidade pré-estabelecida (\$70 por hora para serviços profissionais ou \$1.08 por jarda cúbica de terra removida), e o valor total do contrato é uma função das quantidades necessárias para completar o trabalho.

¹ Make-or-buy – Fazer (construir) ou comprar.

² Overhead – diz-se dos custos proveniente da máquina empresarial não diretamente vinculados ao projeto em si.

12.1.3 Saídas do Planejamento das Aquisições

.1 *Plano de gerenciamento das aquisições.* O plano de gerenciamento das aquisições deve descrever como os processos de aquisição remanescentes (da preparação das aquisições até o encerramento do contrato) serão gerenciados. Por exemplo:

- Que tipos de contratos serão usados?
- Se 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 ?
- Como as aquisições serão coordenadas com outros aspectos do projeto tais como cronogramas e relatos de desempenho?

Um plano de gerenciamento das aquisições pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou genérico, baseado nas necessidades do projeto. Ele é um elemento auxiliar do plano geral do projeto descrito na Seção 4.1, Desenvolvimento do Plano do Projeto.

.2 *Especificação do trabalho(SOW)*³. A especificação do trabalho descreve o item a ser contratado com suficiente detalhe para permitir que os potenciais fornecedores possam avaliar se são capazes de atender o edital. O nível de detalhe pode variar de acordo com a natureza do item, as necessidades do comprador, ou a forma do contrato.

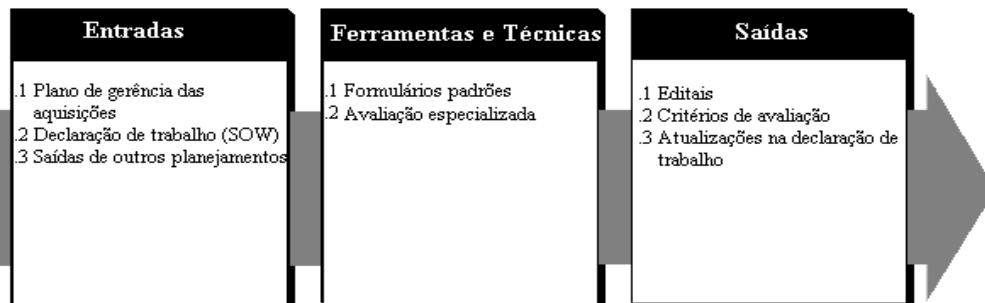
Algumas áreas de aplicações reconhecem diferentes tipos de SOW. Por exemplo, em algumas jurisdições de governo, o termo SOW é reservado para um item de compra que seja um produto ou serviço claramente especificado, e o termo Declaração de Requerimentos (SOR)⁴ é usado para um item de compra que seja apresentado como um problema a ser resolvido..

A declaração de trabalho pode ser revisada e refinada no transcorrer do processo de compra. Por exemplo, um fornecedor potencial pode sugerir uma abordagem mais eficiente ou um produto mais barato do que aquele originalmente especificado. Cada item de compra individual requer uma declaração de trabalho separada. Entretanto, produtos ou serviços múltiplos podem ser agrupados como um item de compra com um único SOW.

A declaração de trabalho deve ser tão clara, completa e concisa, quanto possível. Ela deve incluir uma descrição de qualquer serviços relacionados, tais como relatórios de desempenho ou suporte após o projeto para o item comprado. Em algumas áreas de aplicação, há requerimentos específicos de conteúdo e formato para a SOW.

12.2 PREPARAÇÃO das Aquisições

A preparação das aquisições envolve preparar os documentos necessários para suportar o processo de licitação (o processo de licitação está descrito na Seção 12.3).



³ Statement of work. Descreve o(s) item(ns) a ser(em) adquirido(s) com suficiente detalhe para permitir uma avaliação dos fornecedores quanto à sua capacidade de atender o edital.

⁴ Statement of Requirement. A Declaração de Requerimentos é utilizada para apresentar um item de compra que é apresentado como um problema a ser resolvido

12.2.1 Entradas para o Preparação das Aquisições

- .1 *Plano de gerência das aquisições.* O plano de gerência das aquisições está descrito na Seção 12.1.3.1.
- .2 *Declaração de trabalho (SOW).* A declaração de trabalho está descrita na Seção 12.1.3.2.
- .3 *Outras saídas de planejamento.* As outras saídas de planejamento (ver Seção 12.1.1.5), que podem ter sido modificadas desde quando foram consideradas como parte do plano de contratações, devem ser revistas novamente como parte da solicitação. Em particular, a preparação das aquisições deve ser intimamente vinculada ao cronograma do projeto.

12.2.2 Ferramentas e Técnicas para a Preparação das Aquisições

- .1 *Formulários padrões.* Os formulários padrões podem incluir padrões de contratos e descrições de itens de compra, ou versões padronizadas de parte ou toda a documentação necessária ao edital (ver Seção 12.2.3.1). As organizações que operam com substanciais quantidades de aquisições, devem ter muitos desses documentos padronizados.
- .2 *Avaliação especializada.* A avaliação especializada está descrita na Seção 12.1.2.2.

12.2.3 Saídas da Preparação das Aquisições

- .1 *Documentos de aquisição.* Os documentos de aquisição são usados para obtenção de propostas a partir dos fornecedores potenciais. Os termos "coleta de preços" ou "cotação" são geralmente usados quando a decisão de seleção do fornecedor for direcionada por preço (quando comprando itens comerciais), enquanto o termo "proposta" é geralmente usado quando outras considerações além do preço, tais como abordagens ou habilidades técnicas forem predominantes (quando comprando serviços profissionais). Entretanto, os termos são muitas vezes trocados, devendo se tomar cuidado para não se fazer suposições sem fundamento acerca das implicações dos termos usados. Alguns nomes comuns para diferentes tipos de documentos de aquisição incluem: Coleta de Preços⁵, Solicitação de Proposta⁶, Solicitação de Cotação⁷, Convite para Negociação, e Resposta Inicial ao Contratante.

Os documentos de aquisição devem ser estruturados para propiciar respostas corretas e completas por parte dos fornecedores. Eles devem sempre incluir a especificação do trabalho (SOW), uma descrição da forma desejada de resposta, e quaisquer cláusulas contratuais necessárias (p.e., uma cópia de modelo de contrato, cláusula de sigilo). Parte ou toda a estrutura dos documentos de aquisição, particularmente aqueles preparados por uma agência do governo, pode ser definida por regulamentos.

Os documentos de aquisição devem ser rigorosos o bastante para garantir consistência, e respostas equivalentes, mas ao mesmo tempo flexíveis o suficiente para permitir sugestões dos fornecedores quanto às melhores formas de atender aos requerimentos.

- .2 *Critérios de avaliação.* Os critérios de avaliação são usados para classificar ou selecionar propostas. Eles podem ser objetivos (p.e., "o gerente de projetos indicado deve ser um Project Management Professional") ou subjetivos (p.e., "o gerente de projetos indicado deve ter experiência prévia documentada em projetos similares". Os critérios de avaliação são freqüentemente incluídos como parte dos documentos de aquisição.

Os critérios de avaliação podem ser limitados ao preço de compra quando se sabe que o item a ser adquirido é prontamente disponível em várias fontes aceitáveis ("preço de compra" neste contexto abrange tanto o custo do item quanto as despesas adicionais, como a entrega). Quando este não é o caso, outros critérios devem ser identificados e documentados para embasar uma avaliação integrada. Por exemplo:

- Compreensão das necessidades – demonstrado pela proposta do fornecedor.
- Custo global ou custo do ciclo de vida – Será que o fornecedor selecionado produzirá a um custo total menor (custo da compra mais o custo operacional) ?
- Capacidade técnica – Será que o fornecedor tem, ou será razoável esperar que ele venha a adquirir, as habilidades e o conhecimento técnicos necessários ?

⁵ Invitation for Bid (IFB)

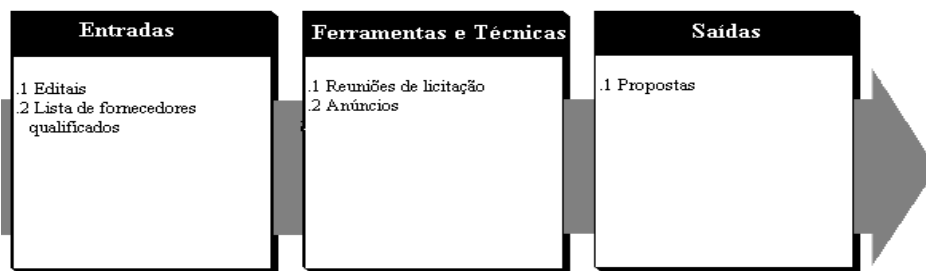
⁶ Request for Proposal (RFP)

⁷ Request for Quotation (RFQ)

- Abordagem gerencial – será que o fornecedor tem, ou será razoável esperar que ele venha a desenvolver, processos e procedimentos gerenciais que assegurem um projeto de sucesso?
 - Capacidade financeira – será que o fornecedor tem, ou será razoável esperar que ele venha a obter, os recursos financeiros necessários?
- .3 **Atualizações na declaração de trabalho.** A declaração de trabalho está descrita na Seção 12.1.3.2. As modificações em uma ou mais declarações de trabalho podem ser identificadas durante a preparação das aquisições.

12.3 OBTEÇÃO DE PROPOSTAS

A obtenção de propostas envolve a obtenção de informação (coletas de preços e propostas) dos fornecedores potenciais quanto ao atendimento das necessidades do projeto. A maioria do esforço real deste processo é despendido pelos potenciais fornecedores sem custo para o projeto.



12.3.1 Entradas para a Obtenção de Propostas

.1 **Documentos de aquisição.** Os documentos de aquisição estão descritos na Seção 12.2.3.1.

.2 **Lista de fornecedores qualificados.** Algumas organizações mantêm listas ou arquivos com informação de fornecedores potenciais. Estas listas geralmente terão informação sobre a experiência relevante e outras características dos fornecedores.

Se tais listas não estão prontamente disponíveis, a equipe terá que desenvolver suas próprias fontes. Existe informação geral disponível em diretórios de bibliotecas, associações locais relevantes, catálogos de negócios e fontes similares. Informações detalhadas de fontes específicas podem exigir um esforço mais intenso, como visitas diretas ou contato com clientes anteriores.

Os documentos de aquisição podem ser enviados para alguns ou para todos os fornecedores potenciais.

12.3.2 Ferramentas e Técnicas para a Obtenção de Propostas

.1 **Reuniões de licitação**⁸. Reuniões de licitação (também chamadas reuniões de contratados, reuniões de vendedores, e reuniões pré-licitação), são reuniões com os fornecedores potenciais antes da preparação da proposta. Elas são usadas para assegurar que todos os fornecedores têm uma compreensão clara e comum do processo de compra (requerimentos técnicos, requerimentos contratuais, etc). As respostas às questões podem ser incorporadas aos documentos de aquisição como emendas.

.2 **Anúncios.** As listas existentes de fornecedores potenciais podem, freqüentemente, ser expandidas pela colocação de anúncios em publicações de circulação geral tais como jornais ou em publicações especializadas como jornais profissionais. Algumas instituições públicas requerem anúncio público de certos tipos de itens de compra; a maioria das jurisdições públicas americanas exigem anúncios públicos de subcontratos em contratos governamentais.

⁸ Do inglês “Bidder Conference”

12.3.3 Saídas da Obtenção de Propostas

.1 *Propostas*. As propostas (veja também a discussão sobre coletas de preços, cotações e propostas na Seção 12.2.3.1) são documentos preparados pelos fornecedores que descrevem a sua capacidade e a possibilidade de fornecer o produto solicitado. Elas são preparadas de acordo com os requerimentos do edital e seus anexos.

12.4 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

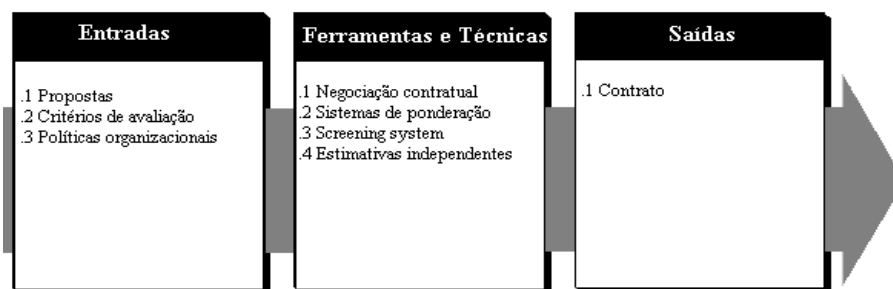
A seleção de fornecedores envolve a recepção de coletas de preços ou propostas e a aplicação dos critérios de avaliação para selecionar um fornecedor. Este processo raramente é de condução simples:

- O preço pode ser o determinante para um item fora de prateleira, mas o menor *preço* pode não ser o menor *custo*, caso o fornecedor se mostre incapaz de entregar o produto no prazo.
- As propostas são freqüentemente separadas em duas seções: técnica (quanto à abordagem) e comercial (preço), sendo cada uma avaliada separadamente.
- Os produtos críticos podem exigir múltiplos fornecedores.

As ferramentas e técnicas descritas abaixo podem ser usadas isoladamente ou em conjunto. Por exemplo, um sistema de ponderação pode ser usado para:

- Selecionar uma fonte única que será convidada para assinar um contrato padrão.
- Classificar todas as propostas para estabelecer uma seqüência de negociação.

Nos principais documentos de aquisição, estes processos podem ser iterativos. Seleciona-se uma lista de fornecedores qualificados baseados numa proposta preliminar, para em seguida proceder a uma avaliação mais cuidadosa a partir de uma proposta mais detalhada e abrangente.



12.4.1 Entradas para a Seleção de Fornecedores

- .1 *Propostas*. As propostas são descritas na Seção 12.3.3.1.
- .2 *Critérios de avaliação*. Os critérios de avaliação são descritos na Seção 12.2.3.2.
- .3 *Políticas organizacionais*. Toda organização envolvida em projetos pode ter políticas formais e informais que afetam a avaliação das propostas.

12.4.2 Ferramentas e Técnicas para a Seleção de Fornecedores

.1 *Negociação contratual*. A negociação contratual envolve o esclarecimento e o acordo mútuo da estrutura e requerimentos do contrato antes de sua assinatura. A linguagem final do contrato, deve refletir, o máximo possível, todo o acordo alcançado. Os assuntos cobertos incluem, mas não se limitam a, responsabilidades e autoridades, termos e leis aplicáveis, abordagens quanto à gerência técnica e do negócio, financiamento do contrato, e preço.

No caso de documentos de aquisição complexos, a negociação contratual pode ser um processo independente com entradas próprias (p.ex., uma lista de questões ou itens abertos) e saídas (p.ex., declaração de entendimento mútuo⁹).

⁹ Da literatura própria de contratos: “memorandum of understanding”

A negociação contratual é um caso especial de habilidade da administração geral denominado “negociação”. As ferramentas, técnicas e estilos de negociação são amplamente discutidas na literatura geral de administração e são geralmente aplicáveis à negociação contratual.

- .2 **Sistemas de ponderação.** Um sistema de ponderação é um método para quantificar dados qualitativos de forma a minimizar os efeitos de influências pessoais na seleção de fornecedores. A maioria destes sistemas envolve (1) designar um peso numérico para cada critério de avaliação, (2) atribuir notas para cada fornecedor em cada critério, (3) multiplicar o peso pela nota, e (4) totalizar os produtos resultantes para cálculo do resultado final.
- .3 **Sistema de Classificação.** Um sistema de classificação envolve o estabelecimento de requerimentos mínimos de desempenho para um ou mais critérios de avaliação. Por exemplo, pode ser exigido dos fornecedores, a apresentação de um gerente de projetos que seja um Project Management Professional (PMP) antes que o restante da proposta seja considerada.
- .4 **Estimativas independentes.** Em muitos documentos de aquisição, a organização contratante pode preparar suas próprias estimativas para servir de base para avaliação dos preços propostos. A ocorrência de diferenças significativas em relação às estimativas pode indicar que a SOW não foi adequada ou que o fornecedor não entendeu ou errou no pleno atendimento à SOW. Estas estimativas são freqüentemente referenciadas como estimativas “deve custar”.

12.4.3 Saídas da Seleção de Fornecedores

- .1 **Contrato.** Um contrato é um compromisso mútuo que obriga ao vendedor fornecer o produto especificado e obriga ao comprador pagar por ele. *Um contrato é um relacionamento legal sujeito a recurso no tribunal.* O acordo pode ser simples ou complexo, usualmente (mas não sempre) refletindo a simplicidade ou a complexidade do produto. Ele pode ser chamado, entre outros nomes, um contrato, um acordo, um subcontrato, uma ordem de compra, ou uma declaração de entendimento mútuo. A maioria das organizações têm políticas e procedimentos documentados definindo quem pode assinar tais acordos em nome da empresa.

Embora todos os documentos do projeto estejam sujeitos a alguma forma de revisão e aprovação, a natureza do compromisso legal do contrato usualmente implica na sua submissão a um processo de aprovação mais extenso. Em todos os casos, um foco principal do processo de revisão e aprovação deve ser assegurar que a linguagem do contrato descreve um produto ou serviço que atenderá às necessidades identificadas. No caso de grandes projetos empreendidos por agências públicas, o processo de revisão pode até incluir uma revisão pública dos documentos do acordo.

12.5 ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS

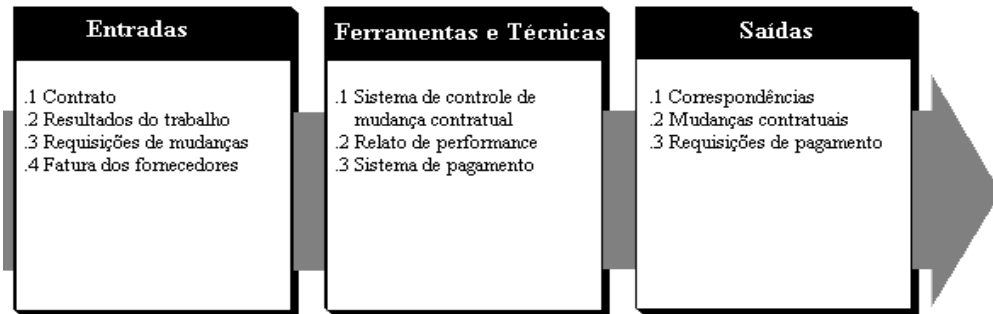
A administração dos contratos é o processo de assegurar que o desempenho do fornecedor está adequada aos requerimentos contratuais. Em grandes projetos, com diversos fornecedores de produtos e serviços, um aspecto chave da administração dos contratos é gerenciar as interfaces entre os diversos fornecedores. *A natureza da relação contratual obriga que a equipe do projeto, ao administrar o contrato, esteja perfeitamente ciente das implicações legais das ações tomadas.*

A administração do contrato inclui a aplicação dos processos apropriados de gerência de projetos às relações contratuais, e a integração das saídas destes processos com a gerência do projeto como um todo. Esta integração e coordenação freqüentemente ocorrerá em múltiplos níveis, sempre que houver diversos fornecedores e produtos envolvidos. Os processos de gerência de projetos que devem ser aplicados incluem:

- Execução do plano do projeto, descrito na Seção 4.2, para autorizar o trabalho do contratado, no devido tempo.
- Relato de desempenho, descrito na Seção 10.3, para monitorar o custo, o cronograma, e o desempenho técnica do contratado.

- O controle de qualidade, descrito na Seção 8.3, para inspecionar e verificar se o produto do contratado está adequado.
- O controle de mudanças, descrito na Seção 4.3, para assegurar que as mudanças estão adequadamente aprovadas e que todos que necessitam tomaram conhecimento.

A administração dos contratos também tem um componente de administração financeira. As condições de pagamento devem ser definidas dentro do contrato e devem envolver uma ligação específica entre o progresso medido e a remuneração paga.



12.5.1 Entradas para a Administração dos Contratos

- .1 Contrato.** Os contratos estão descritos na Seção 12.4.3.1.
- .2 Resultados do trabalho.** Os resultados do trabalho do fornecedor – que subprodutos foram completados e quais ainda não, em que medida os padrões de qualidade foram atingidos, que custos foram incorridos ou comprometidos, etc. – são colecionados como parte da execução do plano do projeto (a Seção 4.2 fornece maiores detalhes sobre a execução do plano do projeto).
- .3 Requisições de mudanças.** As requisição de mudanças podem incluir modificações nas condições do contrato ou na descrição do produto ou serviço a ser fornecido. Se o trabalho do fornecedor não está satisfatório, a decisão de terminar o contrato deveria também ser tratado como uma requisição de mudança. As mudanças contestadas, aquelas onde o fornecedor e a equipe do projeto não conseguem chegar a um acordo sobre a remuneração devida, são chamadas de reclamações, disputas ou apelos.
- .4 Faturas dos fornecedores.** O fornecedor deve, periodicamente, submeter as faturas solicitando pagamento pelo serviço prestado. Os requerimentos de faturamento, que incluem a necessária documentação de suporte, são normalmente definidos no contrato.

12.5.2 Ferramentas e Técnicas para a Administração dos Contratos

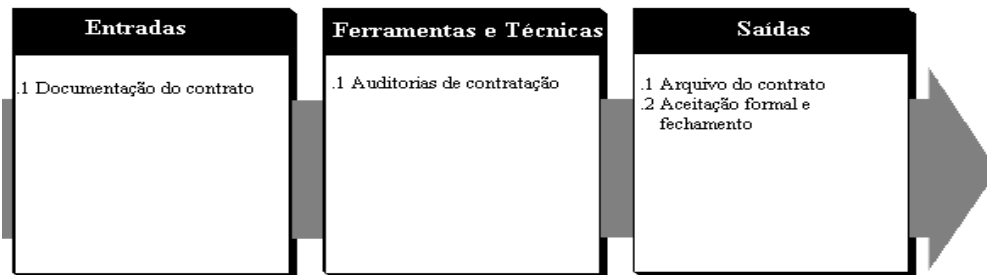
- .1 Sistema de controle de mudança contratual.** Um sistema de controle de mudanças contratuais define o processo pelo qual o contrato pode ser alterado. Ele inclui o serviço de escritório, sistemas de acompanhamento, procedimentos de resolução de disputas, e os níveis necessários de aprovação para autorizar as mudanças. O sistema de controle de mudança contratual deve ser integrado com o sistema de controle geral de mudanças (a Seção 4.3 descreve o sistema de controle geral de mudanças).
- .2 Relatório de desempenho.** O relatório de desempenho fornece à gerência informações sobre a eficiência do fornecedor com relação ao atendimento dos objetivos do contrato. O relatório do desempenho do contrato deve ser integrado com o relatório do desempenho global do projeto descrita na Seção 10.3.
- .3 Sistema de pagamento.** Os pagamentos aos fornecedores são, normalmente, processados pelo sistema de contas a pagar da organização executora. Nos grandes projetos, com muitos (ou complexos) requerimentos de contratação, o projeto pode desenvolver seu próprio sistema. Em qualquer caso, o sistema deve incluir as revisões e as aprovações apropriadas pela equipe do projeto.

12.5.3 Saídas da Administração dos Contratos

- .1 **Correspondências.** Os termos e condições do contrato freqüentemente requerem documentos escritos para certos aspectos de comunicação fornecedor/comprador, tais como avisos de desempenho insatisfatória e mudanças ou esclarecimentos contratuais.
- .2 **Mudanças contratuais.** As mudanças (aprovadas ou não aprovadas) são realimentadas através dos processos apropriados de planejamento do projeto e de aquisições do projeto, e o plano do projeto, ou outra documentação relevante, é atualizado quando apropriado.
- .3 **Requisições de pagamento.** Isto assume que o projeto está usando um sistema de pagamento externo. Se o projeto tem seu próprio sistema de pagamento, a saída aqui seria simplesmente “pagamentos”.

12.6 ENCERRAMENTO DO CONTRATO

O encerramento do contrato é similar ao encerramento administrativo (descrito na Seção 10.4) na medida em que ele envolve tanto a verificação do produto (o trabalho foi todo completado correta e satisfatoriamente?) quanto o fechamento administrativo (atualizar os registros para refletir os resultados finais e arquivar as informações para futuro uso). Os termos e condições contratuais podem determinar procedimentos específicos para encerramento do contrato. O término precoce de um contrato é um caso especial de encerramento do contrato.



12.6.1 Entradas para o Encerramento do Contrato

- .1 **Documentação do contrato.** A documentação do contrato inclui o próprio contrato junto com todos os cronogramas de suporte, mudanças contratuais requisitadas e aprovadas, qualquer documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor, relatórios de desempenho do fornecedor, documentos financeiros tais como faturas e registros de pagamentos, e os resultados de quaisquer inspeções relacionadas ao contrato.

12.6.2 Ferramentas e Técnicas para o Encerramento do Contrato

- .1 **Auditorias de contratação.** Uma auditoria de contratação é uma revisão estruturada do processo de contratação desde o planejamento da contratação até a administração do contrato. O objetivo dessa auditoria é identificar os sucessos e falhas que possam ser transferidos para outros itens de compra, neste em ou em outros projetos da organização executora.

12.6.3 Saídas do Encerramento do Contrato

- .1 **Arquivo do contrato.** Um grupo de documentos deve ser preparado e indexado para composição do arquivo final do projeto (veja Seção 10.4.3.1 para uma discussão mais detalhada do encerramento administrativo).
- .2 **Aceitação formal e fechamento.** A pessoa ou a organização responsável pela administração do contrato deve informar o término do contrato ao fornecedor, através de notificação formal escrita. Os requerimentos para aceitação formal e fechamento são, normalmente, definidos no contrato.