



OSVALDO LOVATO

**COMO AUMENTAR O INDICE DE SUCESSO EM
AQUISIÇÕES ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE BOAS
PRÁTICAS EXISTENTES**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

COMO AUMENTAR O ÍNDICE DE SUCESSO EM AQUISIÇÕES ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS EXISTENTES

elaborado por Osvaldo Lovato e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 25 de Maio de 2013

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno OSVALDO LOVATO abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP21-Curitiba (2/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 30/03/2011 a 22/03/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **COMO AUMENTAR O ÍNDICE DE SUCESSO EM AQUISIÇÕES ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS EXISTENTES** é autêntico e original.

Curitiba, 25 de Maio de 2013

Oswaldo Lovato

A memória do prof. Carlos Salles (in memoriam) - um grande mestre do gerenciamento de projetos brasileiro

Agradecimentos

Agradecemos a todos os que diretamente ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho, aos nossos familiares, colegas de sala de aula, amigos e em especial aos professores Denise Basgal, Leon Herszon Filho, Carlos Magno da Silva Xavier e ao magnífico Carlos Salles (in memoriam).

RESUMO

A área de conhecimento de aquisições em projetos vem se estruturando nos últimos tempos para buscar um maior grau de sucesso em gerenciamento de projetos. Este artigo visa contribuir com o sucesso nas aquisições em projetos, ao propor uma ferramenta que auxilie na classificação de aquisições e que possa indicar à equipe de projetos as boas práticas a serem utilizadas na aquisição conforme suas características. Desta forma, busca-se dimensionar cada aquisição de um projeto, evitando aplicar a ela procedimentos excessivos ou tampouco deixar de aplicar boas práticas necessárias ao sucesso da aquisição.

Como embasamento para a ferramenta, foi realizada uma pesquisa buscando identificar entre outros aspectos, como as aquisições são classificadas, que boas práticas são utilizadas para cada tipo de aquisição e quais são os principais fatores que levam à classificações diferenciadas de aquisições em projetos.

Visando um toque mais refinado à formulação da lista de boas práticas a serem utilizadas, a ferramenta desenvolvida considera a combinação de vários parâmetros podendo gerar combinações diversas de práticas a serem utilizadas.

PALAVRAS CHAVES

AQUISIÇÕES, GERENCIAMENTO, CLASSIFICAÇÃO, FERRAMENTA.

ABSTRACT

The area of knowledge of acquisitions in projects has been structured along the years to reach a higher level of success in Project Management. This article seeks contribute to the success in Project acquisitions, proposing a tool that supports the classification of acquisitions and indicates to the Project team the good practices that should be used in each acquisition according to its characteristics. So, this paper seeks to dimension each acquisition of projects, avoiding excessive management procedures and also the non-usage of good practices necessary to the acquisitions.

As base for the tool, a research was done in field to identify among other aspects, how acquisitions are classified, what good practices are used for each kind of acquisitions and what are the main factors that lead to different classification of acquisitions in projects.

In order to bring a more refined touch to the formulation of the list of good practices to be used, the tool developed considers a combination of many parameters allowing generating diverse practices combinations that can be used.

KEY-WORDS

ACQUISITIONS, MANAGEMENT, CLASSIFICATION, TOOL.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMENTOS..... | 5 |
| RESUMO | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| SUMÁRIO..... | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 10 |
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO..... | 14 |
| 2.1.1 PLANEJAR COMPRAS E AQUISIÇÕES | 14 |
| 2.1.1.1 – CONTRATOS | 15 |
| 2.1.1.2 TIPOS DE CONTRATOS | 15 |
| 2.1.2 SELECIONAR FORNECEDORES | 16 |
| 2.1.3 ADMINISTRAÇÕES DE CONTRATOS..... | 17 |
| 2.1.4 ENCERRAR CONTRATOS | 17 |
| 2.2 O MODELO DIAMANTE | 18 |
| 2.2.1 COMPLEXIDADE (COMPLEXITY) | 19 |
| 2.2.2 TECNOLOGIA (TECNOLOGY)..... | 20 |
| 2.2.3 PASSO (PASE) | 20 |
| 2.2.4 INOVAÇÃO (NOVALTY) | 20 |
| 3. METODOLOGIA | 21 |
| 4. DESENVOLVIMENTO DO TEMA | 23 |
| 5. ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA ACQURIGHT..... | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS | 55 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 56 |
| 9. ANEXOS | 57 |
| 9.1 QUESTIONÁRIO | 57 |
| 10. APÊNDICE 1 - ARTIGO PESSOAL OSVALDO LOVATO..... | 62 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1: Representação das interfaces de aquisições com as outras áreas de gerenciamento de projetos. Fonte: XAVIER, 2010..... | 13 |
| Figura 2: Características dos tipos de contrato sob a ótica do contratante. Fonte: XAVIER, C.M.da S (et al),2009..... | 16 |
| Figura 3 : Modelo Diamante Dimensões NTCP. Fonte: Shenhar,Dvir (2007) | 19 |
| Figura 4: Exemplo de item com caixa de seleção. Fonte: os autores | 22 |
| Figura 5: Exemplo de item de múltipla escolha. Fonte: os autores | 23 |
| Figura 6 : Principal fator de sucesso em aquisições. Fonte : BORGES et al 2012. | 42 |
| Figura 7 : Divisão dos parâmetros em classes. Fonte: os autores | 49 |
| Figura 8: Lista de boas práticas no banco de dados da ferramenta APRO | 51 |
| Figura 9: Exemplos de conformações do gráfico radar. Fonte: os autores..... | 52 |
| Figura 10: Ilustração da ferramenta Acqurate – Produtos..... | 53 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Pergunta 1 : A maioria das suas aquisições referem-se a produtos ou serviços? Fonte: os autores..... | 24 |
| Gráfico 2 : Pergunta 2: Você utiliza critérios diferenciados para grandes e pequenas aquisições em projetos? Fonte: os autores | 24 |
| Gráfico 3: Pergunta 4: A partir do momento que você considera uma aquisição como grande, quais as ferramentas de gerenciamento você utiliza ? Fonte: os autores | 28 |
| Gráfico 4: Pergunta 5: E no caso de pequenas aquisições , quais ferramentas você utiliza ? Fonte: os autores | 30 |
| Gráfico 5: Comparação perguntas 4 e 5. Grandes vs Pequenas aquisições. Fonte: os autores..... | 32 |
| Gráfico 6: Pergunta 6: Erros na classificação de uma aquisição. Fonte: os autores..... | 34 |
| Gráfico 7 Análise de boas práticas utilizadas pelo Grupo 1 : entrevistados que algumas vezes ou frequentemente classificam erroneamente uma aquisição. Fonte: os autores..... | 36 |
| Gráfico 8: Análise de boas práticas utilizadas pelo Grupo 2: entrevistados que nunca ou raramente classificam erroneamente uma aquisição como pequenas. Fonte : os autores | 37 |
| Gráfico 9 :Pergunta 7 : Frequência de uso de fornecedores conhecidos para pequenas aquisições. Fonte: Os autores | 38 |
| Gráfico 10: Análise de frequência de classificação errônea de aquisições dentro do universo de entrevistados que frequentemente utilizam fornecedores conhecidos para pequenas aquisições. Fonte : os autores | 39 |
| Gráfico 11: Pergunta 8 : Frequência de uso de fornecedor conhecido para grandes aquisições. Fonte: os autores | 41 |
| Gráfico 12 Pergunta 9 : Frequência de problemas encontrados com o uso de fornecedores conhecidos. Fonte: os autores | 44 |
| Gráfico 13: Pergunta 10: Frequência em que as boas práticas de gerenciamento de aquisições não são utilizadas. Fonte: os autores | 46 |
| Gráfico 14 Pergunta 11: Frequência de problemas quando as boas práticas de gerenciamento de aquisições não são utilizadas. Fonte: os autores | 47 |
| Gráfico 15: Pergunta 3 Quais os critérios que você utiliza ou considera que seria importantes para classificar uma aquisição como pequena ou grande ? Classifique de 1 a 8 em ordem de importância (1 mais importante, 8 menos importante) | 48 |

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo corporativo cada vez mais competitivo no mercado, o que requer das organizações um estado de constante mudança e cada vez mais acelerado. Para atender a essa realidade, as organizações precisam ser mais eficazes e ágeis em suas mudanças e para isso, faz-se necessário utilizar metodologias e ferramentas que proporcionem um retorno de forma mais veloz às empresas e que conduzam o projeto ao sucesso.

O processo de aquisições em projetos é uma das partes cruciais para o sucesso de qualquer projeto, mas que muitas vezes é deixada de lado. Um projeto que inicia de maneira errada tem muitas chances de dar errado, levando a prazo não cumprido, custo excedido, qualidade não atingida, entre outras formas de fracasso.

Em projetos grandes é muito comum um gerenciamento de aquisições bem elaborado. Em contrapartida, em projetos menores esse gerenciamento é deixado em segundo plano e são nesses casos que os índices de falhas são mais elevados. Não apenas em projetos menores, mas também em aquisições de menor custo ou até mesmo urgentes em grandes projetos, algumas das boas práticas que deveriam ser usadas não recebem a devida importância.

Aquisições consideradas pequenas em projetos podem esconder grandes armadilhas. A aquisição de um item de baixo custo ou de baixa complexidade, pode em muitos projetos ser tratada por um processo demasiado simplificado. Apesar de “pequenas”, ao serem tratadas de forma totalmente informal, desconsiderando as boas práticas de aquisições em projetos, algumas aquisições podem gerar grandes impactos às “baselines” de seus projetos. Por outro lado tratar pequenas aquisições utilizando processos e metodologias excessivas pode ser um desperdício. É difícil estabelecer o que define uma grande ou pequena aquisição e quais ferramentas devem ser utilizadas em cada uma delas. O gerenciamento de aquisições e as ferramentas necessárias devem ser determinados pela dimensão das aquisições e não através do tamanho do projeto. O que é uma pequena aquisição para alguns projetos pode ser tratado como uma grande aquisição em outros. Utilizar as ferramentas adequadas a cada aquisição é fundamental ao sucesso da mesma. O objetivo geral deste trabalho é propor uma ferramenta que contribua para aumentar os índices de sucesso em aquisições em projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com o PMBOK® (PMI, 2008), o gerenciamento das aquisições em projetos descreve todos os processos necessários para planejar, selecionar, administrar e encerrar as aquisições em projetos com o objetivo de atender as necessidades do mesmo.

O processo de aquisições em projetos nos dias de hoje é algo fundamental nas mudanças que as empresas vêm passando a fim de aumentar a eficiência em seus processos num mercado de trabalho que se mostra cada vez mais competitivo a cada dia. Esta área possui interação com praticamente todas as outras áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Na Figura 1, podemos observar isso:

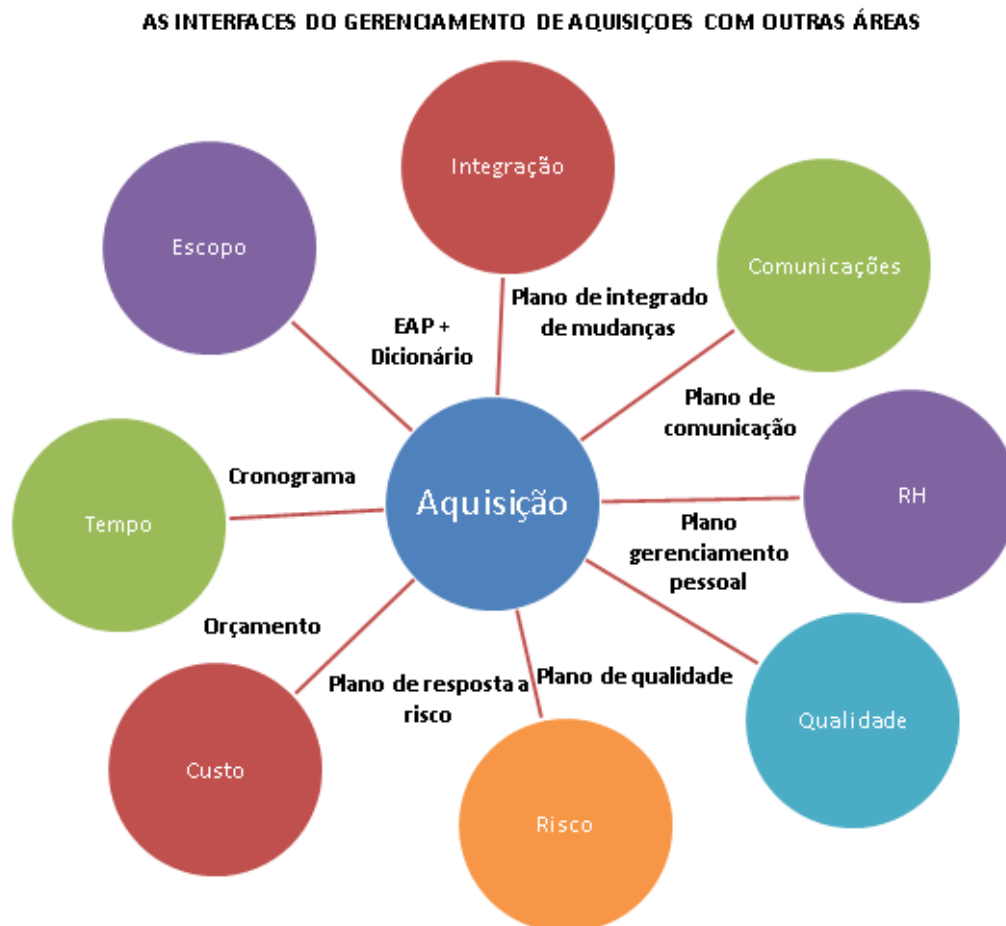


Figura 1: Representação das interfaces de aquisições com as outras áreas de gerenciamento de projetos. Fonte: XAVIER, 2010.

2.1 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

O gerenciamento de aquisições do projeto passa pela decisão do que, quanto, quando e como será a contratação no projeto, incluindo a administração e o encerramento de contratos (XAVIER, 2009).

Para tudo isso, colocar em prática os processos de aquisições será primordial para atender as necessidades do projeto. Os itens relacionados abaixo fazem parte dos processos da área de aquisições para atender as necessidades de contratações nos projetos:

- Planejar compras e aquisições
- Selecionar fornecedores
- Administrar o contrato
- Encerrar o contrato

2.1.1 Planejar compras e aquisições

O processo de planejar que consiste na identificação das necessidades de aquisições externas ao projeto, documentação das decisões de compras e identificação dos fornecedores em potencial.

Segundo XAVIER (2009), devemos especificar os produtos ou serviços e estabelecer os critérios de avaliação. Para pacotes a serem contratados faz-se necessário que a descrição do trabalho a ser realizado ou dos produtos a serem entregues seja elaborado com mais detalhes que aqueles desenvolvidos pela equipe do projeto e deve ser redigida de tal forma que possibilite que qualquer fornecedor entenda o que será fornecido e possa apresentar suas propostas.

Planejar as atividades para a solicitação de propostas e contratação é estruturar as atividades do processo de contratação na EAP do projeto e descrever cada passo dessa parte do processo. O planejamento de aquisições deve contemplar a definição dos tipos de contratos que devem ser elaborados no projeto.

2.1.1.1 – Contratos

Segundo o PMBOK® (PMI, 2008), os processos de gerenciamento de aquisições do projeto envolvem contratos, documentos legais entre um fornecedor e um comprador. O contrato é um vínculo jurídico que representa um acordo mutuo e gera obrigações entre as partes, além de ser um documento pelo qual se norteiam as relações entre o cliente e o fornecedor, sendo um modelo de expectativa.

Toda etapa de um projeto deve ser monitorada e controlada para garantir que os objetivos serão alcançados. O contrato é uma dessas etapas e é um importante instrumento para o sucesso de qualquer projeto. É uma das etapas críticas no gerenciamento de projetos e essencial para o sucesso, pois havendo falhas, poderá haver consequências de natureza técnica, financeira ou legal (XAVIER, 2010)

Segundo Vargas (2002), o gerenciamento do contrato tem como objetivo dar a garantia ao projeto de que todo elemento externo participante do projeto irá realizar as entregas em conformidade com os parâmetros estabelecidos no contrato.

2.1.1.2 Tipos de contratos

Frequentemente a relação entre o fornecedor e o projeto é determinada pela quantidade de riscos existentes em cada parte, e conseqüentemente o custo desta aquisição está diretamente relacionado ao risco associado àquele trabalho. Assim, para controlar este risco, o tipo do contrato também passa a ter um papel fundamental no processo de aquisição. A determinação de um tipo de contrato para o projeto representa certo grau de incerteza e risco para o mesmo, conforme ilustrada na Figura 2. Conseqüentemente, muitas vezes o critério custo não é o único elemento a ser analisado na negociação.

Para o PMBOK® (PMI, 2008), os tipos de contrato no que se refere à precificação são:

- Contratos de preço fixo, global;
- Contratos por administração ou de custos reembolsáveis;
- Contratos por tempo ou material;

| | POR ADMINISTRAÇÃO | POR PREÇOS UNITÁRIOS | POR PREÇO GLOBAL |
|--|-------------------|----------------------|------------------|
| 1-Facilidade de negociação e contratação | ←————— | | |
| 2- Necessidade de conhecimento detalhado do objeto e escopo da prestação de serviço. | —————→ | | |
| 3- Flexibilidade na condução do Contrato | ←————— | | |
| 4- Agilidade quanto à modificação | ←————— | | |
| 5- Assunção dos riscos pelas variações dos fatores formadores do preço. | ←————— | | |
| 6- Energia gasta com o controle contratual | ←————— | | |
| 7- Criação de condições indutoras à maior eficiência na equipe própria e na da contratada. | —————→ | | |

Figura 2: Características dos tipos de contrato sob a ótica do contratante. Fonte: XAVIER, C.M.da S (et al),,2009.

2.1.2 Selecionar Fornecedores

Segundo o PMBOK (PMI 2008) existem diferentes ferramentas para facilitar a escolha de um fornecedor para as aquisições, como:

- RFQ (Request for quotation) : solicitação de cotação, a qual deve ter o escopo bem definido para que facilite o entendimento por parte do fornecedor de todas as especificações do produto ou serviço a ser oferecido. O uso deste documento significa que o critério a ser utilizado para escolha do fornecedor será basicamente o preço.
- RFP (Request for proposal): A Requisição de proposta é usada quando se pretende utilizar outros critérios além do preço.

O documento enviado para possíveis fornecedores também pode ser uma carta convite ou edital de licitação. Mas todos têm em comum a declaração do produto ou serviço, cláusulas contratuais gerais e específicas, pré-requisitos, informações de como se dará o processo de seleção, formatação da resposta e considerações gerais.

A determinação da proposta mais vantajosa deverá ser identificada após a aplicação dos critérios de avaliação obrigatórios e classificatórios estabelecidos no planejamento da aquisição.

O primeiro passo ao avaliar os fornecedores é eliminar os que não atendem os critérios obrigatórios estabelecidos. Em seguida para fazer uma avaliação dos critérios classificatórios estão disponíveis fórmulas que levam em conta o fator preço e o peso de cada um dos outros critérios declarados na RFP.

2.1.3 Administrações de contratos

Para se realizar uma boa administração de aquisições é importante o uso de diferentes técnicas de administração de contratos. A sua aplicação resultará em uma relação cliente e fornecedor mais transparente e conseqüentemente no sucesso do contrato e assim, do projeto.

Segundo o PMBOK® (PMI, 2008), as principais ferramentas e técnicas são:

- Sistema de Controle de Mudanças no Contrato;
- Análise de Desempenho das Aquisições;
- Inspeções e Auditorias;
- Relatório de Desempenho;
- Sistemas de pagamentos;
- Administração de reivindicação;
- Sistema de gerenciamento de registros.

2.1.4 Encerrar contratos

Nesta fase é necessário verificar se todos os produtos ou serviços foram entregues e estão em conformidade com o contrato e seu critério de aceite, além de verificar pela parte do contratado se todas as obrigações financeiras decorrentes do contrato foram liquidadas.

Nos casos onde não foram cumpridos os termos do contrato, de acordo com o artigo 78 da Lei 8666, os motivos que podem levar a um cancelamento de contrato são:

- O não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;

- O cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;
- A lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;
- O atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;
- A paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;
- A decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;
- O atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrente de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

2.2 O MODELO DIAMANTE

O gerenciamento de projetos vem sendo executado de forma profissional nas últimas décadas. Muitas literaturas existem para auxiliar os profissionais na gestão, acompanhamento dos projetos, equipes, etc., mas mesmo com todos os recursos disponíveis, SHENHAR(2010) apresenta em seus estudos índices altos de falhas em projetos, mesmo liderados por gerentes de projetos experientes. Causas comuns são apontadas no momento de analisar as incertezas e as complexidades envolvidas e outros aspectos importantes nos projetos. Talvez este seja o caminho para diminuir os impactos que esses causam quando não são entregues no prazo, dentro do orçamento planejado ou com a qualidade esperada.

Para isso, SHENHAR (2010) elaborou com base nos estudos e descobertas realizadas abordagens adaptativas do gerenciamento de projeto buscando tratar projetos não apenas como atividades ou operações, mas como processos que trarão resultados para o negócio. Estabelecer os critérios de sucesso em projetos, estabelecer as dimensões chaves do projeto em termos de riscos e benefícios, obter a participação efetiva do “sponsor” e equipe do projeto, acompanhar o andamento do projeto sob os critérios estabelecidos, entre outros, são fundamentais para o sucesso. A fim de buscar o sucesso do projeto, o autor sugere a

construção de um modelo considerando as dimensões Ineditismo, Tecnologia, Complexidade e Urgência.

Esse modelo é representado pelo formato de diamante com os seguintes detalhes:

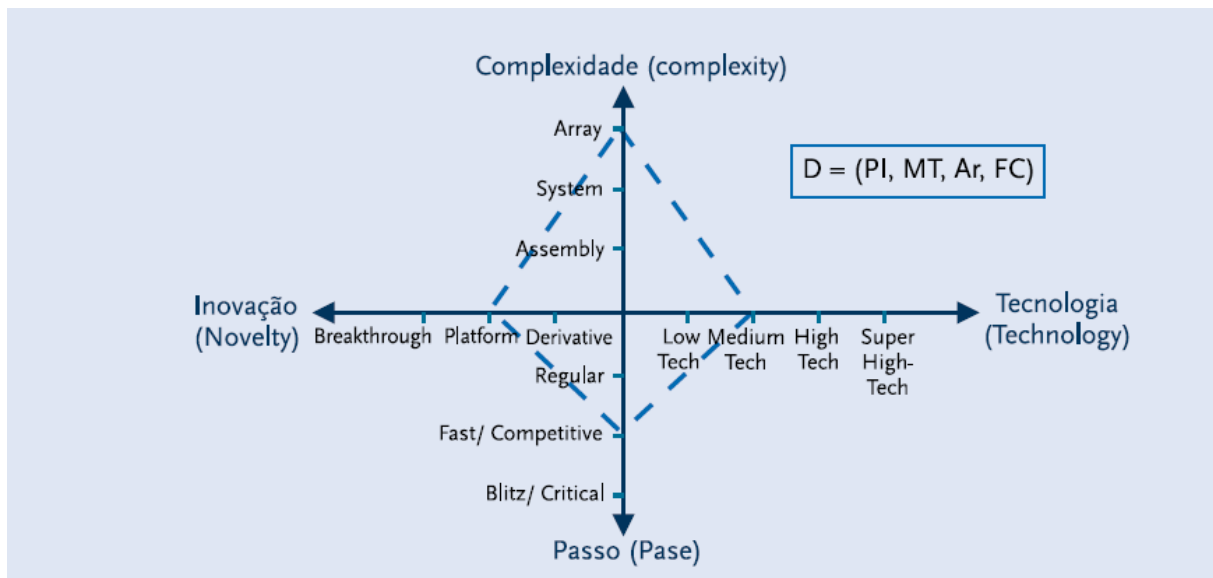


Figura 3 : Modelo Diamante Dimensões NTCP. Fonte: Shenhar,Dvir (2007)

2.2.1 Complexidade (complexity)

Aponta a complexidade do projeto / produto e demais fatores envolvidos no seu desenvolvimento. É dividido nos seguintes níveis:

- Montagem (assembly) – envolve a criação de uma coleção de elementos, componentes e módulos com o objetivo de desenvolver módulos únicos com funções simples (standalone modules);
- Sistema (system) – envolve conjunto complexo de elementos interativos e sub-sistemas que reunidos, realizam múltiplas funções em processos operacionais.
- Matriz (array) – envolve um conjunto maior de sistemas que tem como objetivo atingir uma proposta comum. Ex. projetos de telecomunicações.

2.2.2 Tecnologia (technology)

Representa as incertezas envolvidas em um projeto relacionado à tecnologia. Possui quatro tipos de projetos:

- Baixa tecnologia (low tech) – projetos que dependem de tecnologia conhecida e existente;
- Média tecnologia (medium tech) – projetos que necessitam de tecnologia existente, mas com novas tecnologias ou características inexistentes em produtos anteriores;
- Alta tecnologia (high tech) – projetos que representam situações em que a maioria da tecnologia empregada é nova, mas disponível desde o início do projeto.
- Super alta tecnologia (super high tech) – projetos que dependem totalmente de novas tecnologias e indisponíveis desde o início do projeto. O desenvolvimento destas tecnologias se dará durante o desenvolvimento do projeto.

2.2.3 Passo (pase)

Representa o quanto o projeto é urgente para a empresa. Possui quatro tipos de projetos:

- Regular - projetos deste tipo são aqueles que o tempo não é algo crítico para o sucesso do projeto;
- Fast/Competitive – projetos mais comuns realizados pela indústria ou por organizações com fins lucrativos;
- Time-critical – projetos que tem data para entregar, devido a eventos específicos ou janelas de oportunidades;
- Blitz – projetos com alta urgência, críticos.

2.2.4 Inovação (novalty)

Projetos deste tipo representam o quanto o seu produto é novo para o mercado e para seus clientes. Representa a extensão em que os clientes são familiares com este tipo de produto, a maneira de usar e o seus benefícios.

São representados por três tipos:

- Derivativo (derivative) – Projetos deste tipo resultam produtos que são extensões de produtos já existentes;
- Plataforma (platform) – Projetos que produzem produtos novos em linha de negócios existentes e estáveis no mercado;
- Descoberta (breakthrough) – Projetos que produzem produtos totalmente novos para seu mercado. Transformam ideias e conceitos em um novo produto jamais visto pelos clientes.

Aplicar os conceitos do modelo diamante em projetos permite identificar o estilo de gestão que deverá ser aplicado ao projeto, bem como ferramentas, técnicas, entre outros, para o sucesso do empreendimento.

3. METODOLOGIA

O embasamento teórico foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica nas principais referências para o gerenciamento de projetos.

Definiu-se como objetivo geral propor uma ferramenta que contribua para aumentar os índices de sucesso em aquisições em projetos

O levantamento de dados foi realizado mediante um formulário que possibilitou o alcance do objetivo geral através dos cinco objetivos específicos deste trabalho:

A) Identificar o uso de diferentes critérios e boas práticas para diferentes tipos de aquisições em projetos;

B) Elencar os motivos que levaram a classificação de aquisições como grandes ou pequenas dentro de um projeto;

C) Identificar a frequência de uso de fornecedores conhecidos em aquisições;

D) Identificar a frequência em que as boas práticas de gerenciamento de aquisições deixam de ser utilizadas devido à urgência.

E) Mensurar os fatores que levam a uma classificação diferenciada das aquisições em projetos.

Para chegar a tais resultados, foram pesquisados gerentes de projeto e outros profissionais responsáveis direta ou indiretamente por aquisições em projetos na região metropolitana de Curitiba-PR. A pesquisa envolveu empresas de diversos setores, como comunicação, capital humano, engenharia e construção industrial, biotecnologia, tecnologia, indústria, telecomunicações, bioquímica e soluções logísticas.

A ferramenta de pesquisa foi o formulário eletrônico online “Google Docs”, fornecido pela empresa Google. Para suporte a pesquisados que não tivessem acesso livre à internet em seu local de trabalho, além do link com a pesquisa, foi enviado um arquivo em Excel que poderia ser preenchido, salvo e retornado por e-mail.

A pesquisa foi composta de perguntas onde os entrevistados assinalaram em caixas de seleção (“check-box”) as opções que avaliaram estarem de acordo com o enunciado e com o que praticam em suas empresas. Também foram utilizadas questões de múltipla escolha com possibilidade de assinalar apenas uma única resposta e uma afirmativa que utilizou uma classificação em um escala de valores.

As Figura 4 e Figura 5 exemplificam de perguntas utilizadas na pesquisa.

5. E no caso de pequenas aquisições , quais ferramentas você utiliza ? *

- Define análises de riscos
- Formaliza aquisição por contratos
- Monitora os itens contratados (administração de contratos)
- Utiliza critérios de avaliação classificatórios
- Utiliza critérios de avaliação eliminatórios
- Envia carta convite
- Utiliza RFP (requisição de proposta)
- Utiliza RFQ (solicitação de cotação)
- Realiza reunião de kick-off
- Cria a EAP de aquisição
- Realiza análise de "Make or Buy"
- Cria bonificações e penalidades no contrato
- Formaliza encerramento de aquisição
- Outro:

Figura 4: Exemplo de item com caixa de seleção. Fonte: os autores

6. Você já teve situações em que classificou uma aquisição como pequena, não utilizou de todas as ferramentas de gerenciamento usuais e no decorrer do projeto chegou a conclusão que esta aquisição deveria ter sido considerada como grande, com um gerenciamento mais rigoroso? *

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente

Figura 5: Exemplo de item de múltipla escolha. Fonte: os autores

Para a coleta de dados os links dos formulários foram enviados por e-mail a diversos profissionais da área de gerenciamento de projetos, recebendo 48 formulários devidamente preenchidos.

Para perguntas com caixas de seleção e alternativas de múltipla escolha, utilizou-se para análise dos dados fornecidos a porcentagem de marcações de cada opção em relação ao total de entrevistados.

4. DESENVOLVIMENTO DO TEMA

A pesquisa on-line divulgada obteve 48 respostas, sendo destas, 33 respostas dentro da Região de Curitiba e mais 15 de outros estados, entre eles São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

Por questão de abrangência a análise dos resultados foi realizada focando-se apenas na região de Curitiba.

Para melhorar a análise dos resultados e ser possível fazer uma comparação entre 2 tipos de aquisições, as respostas foram separadas em dois grupos, de acordo com a maior frequência de aquisições realizadas pelos entrevistados, como sendo de Produtos ou Serviços , Gráfico 1.

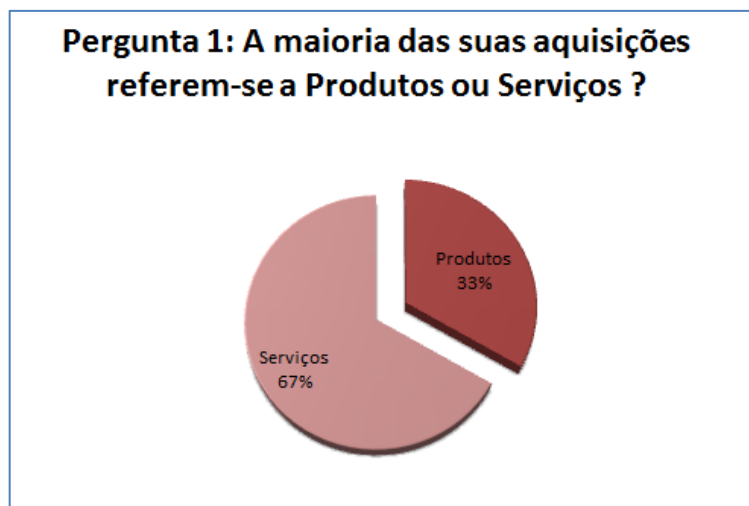


Gráfico 1: Pergunta 1 : A maioria das suas aquisições referem-se a produtos ou serviços? Fonte: os autores

Após a separação em 2 grupos , sendo um com as respostas relacionadas a produtos (33%) e outro com as respostas relacionadas a serviços (67%), foi realizada uma pergunta para identificar se há um uso diferenciados de critérios para aquisições grandes ou pequenas, Gráfico 2.

Exatamente a mesma porcentagem foi encontrada para os dois grupos, 82 % da amostra pesquisada faz uso de critérios diferenciados para aquisições de diferentes portes.

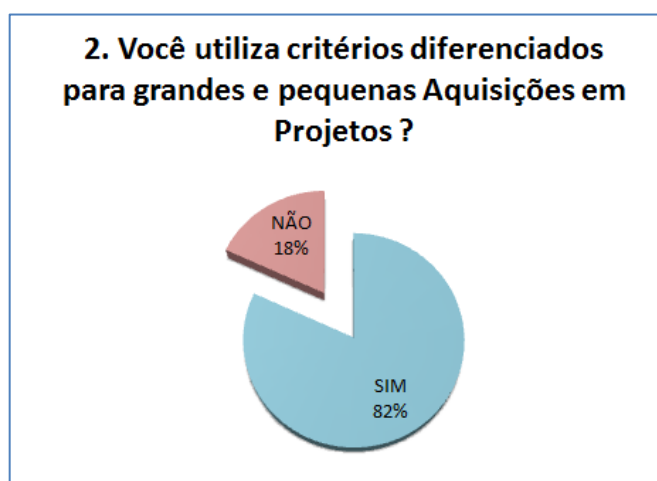


Gráfico 2: Pergunta 2: Você utiliza critérios diferenciados para grandes e pequenas aquisições em projetos? Fonte: os autores

A fim de identificar o uso de diferentes critérios e boas práticas para diferentes tipos de aquisições (objetivo específico A deste artigo), as perguntas 4 e 5 do formulário indagaram os entrevistados quanto as boas práticas de gerenciamento de aquisições em projetos que utilizam. A questão 4 ,

Gráfico 3 ,perguntou de práticas utilizadas em grandes aquisições enquanto a questão 5, Gráfico 4, buscou identificar práticas utilizadas em pequenas aquisições. A análise de dados foi realizada distinguindo respondentes que trabalham com aquisições produtos ou serviços.

Analisando as respostas dos entrevistados que trabalham com grandes aquisições de produtos, observa-se que:

- As técnicas mais utilizadas são: Formalização de aquisições por contratos (30%) e Análise de riscos (24%).
- Nenhum dos entrevistados envia carta convite ou cria EAP de aquisições.

Já as respostas dos entrevistados que trabalham com grandes aquisições de serviços, demonstram que:

- Todas as alternativas foram assinaladas pelos entrevistados, destacando-se: Formalização de aquisições por contratos (61%), Utilização de critérios de avaliação (48%) e Utilização de RFQ (48%).

Quando analisando aquisições em projetos consideradas pequenas, os entrevistados que trabalham com produtos permitem identificar que:

- As técnicas mais utilizadas são a utilização de RFQ (27%) e avaliação por critérios eliminatórios (18%).
- Bonificações, carta convite e EAP de aquisições não são utilizadas pelos entrevistados.

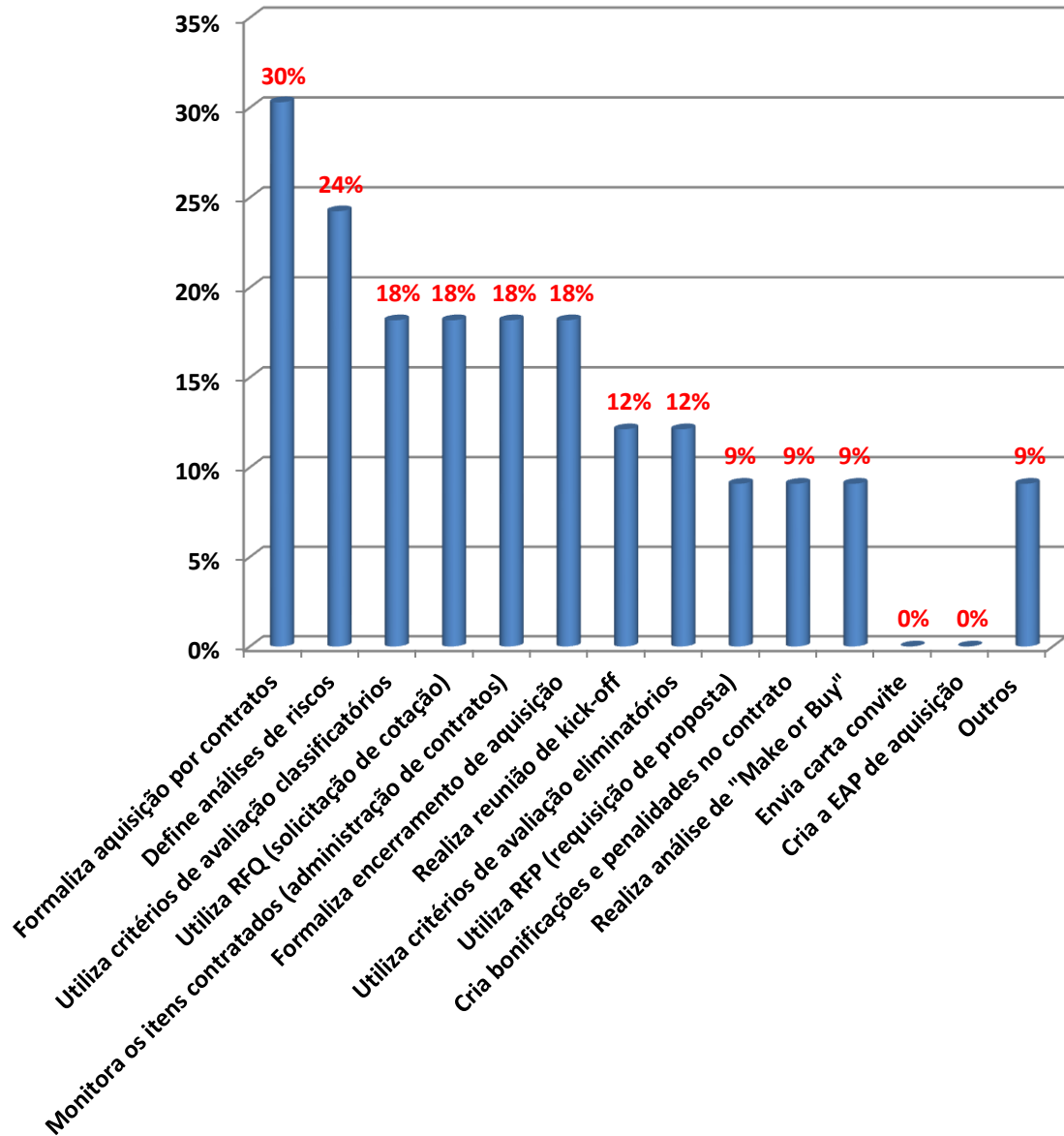
Analisando o gráfico dos entrevistados que trabalham com serviços, quando em pequenas aquisições pode-se identificar que:

- As técnicas mais utilizadas são a utilização de RFQ (36%) e avaliação por critérios eliminatórios (30%) e também por critérios classificatórios (30%).
- Carta convite não é utilizada pelos entrevistados

Pergunta 4

Produtos

Boas Práticas Utilizadas em Grandes Aquisições em Projetos



Pergunta 4

Serviços

Boas práticas Utilizadas em Grandes Aquisições em Projetos

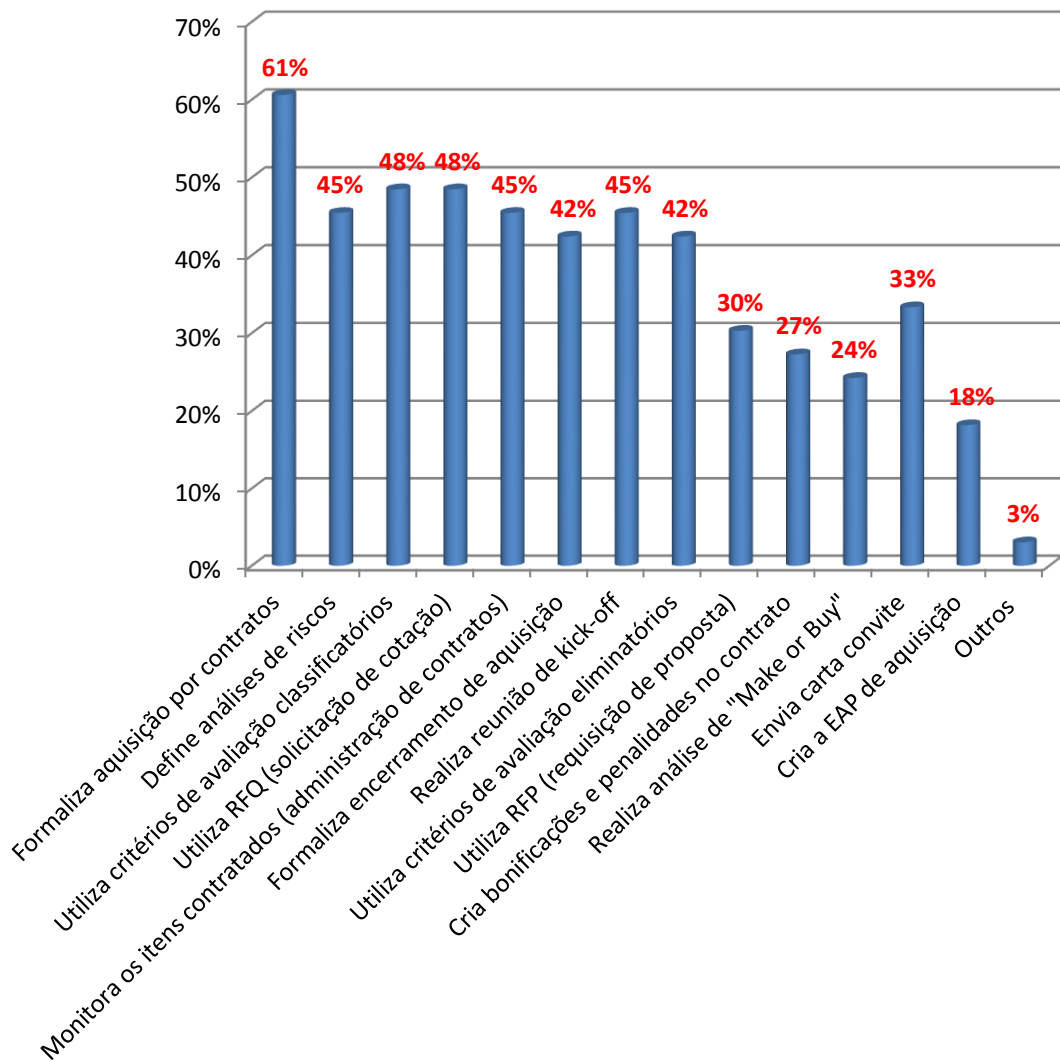
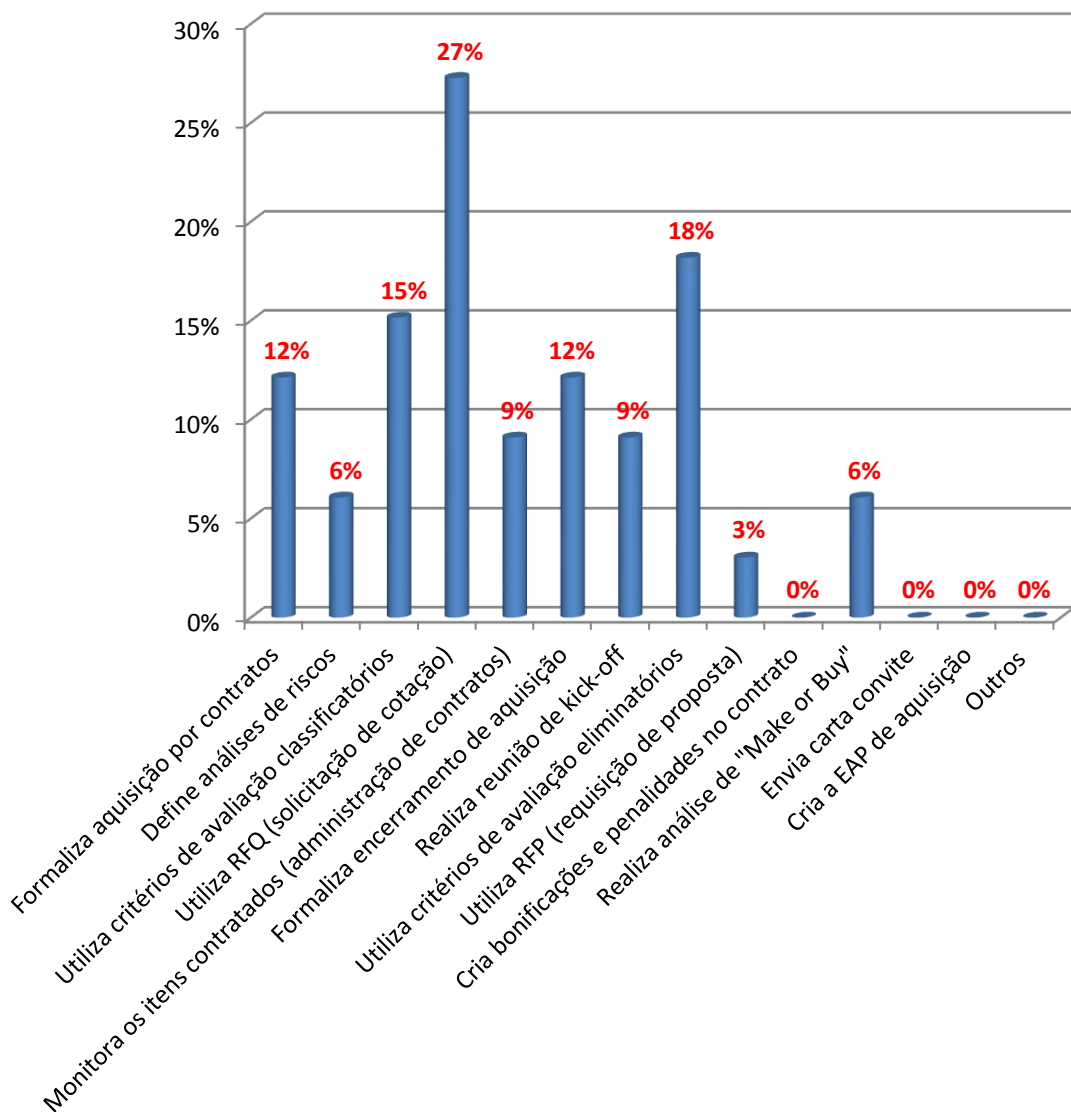


Gráfico 3: Pergunta 4: A partir do momento que você considera uma aquisição como grande, quais as ferramentas de gerenciamento você utiliza ? Fonte: os autores

Pergunta 5

Produtos

Boas Práticas Utilizadas em Pequenas Aquisições em Projetos



Pergunta 5

Serviços

Boas Práticas Utilizadas em Pequenas Aquisições em Projetos

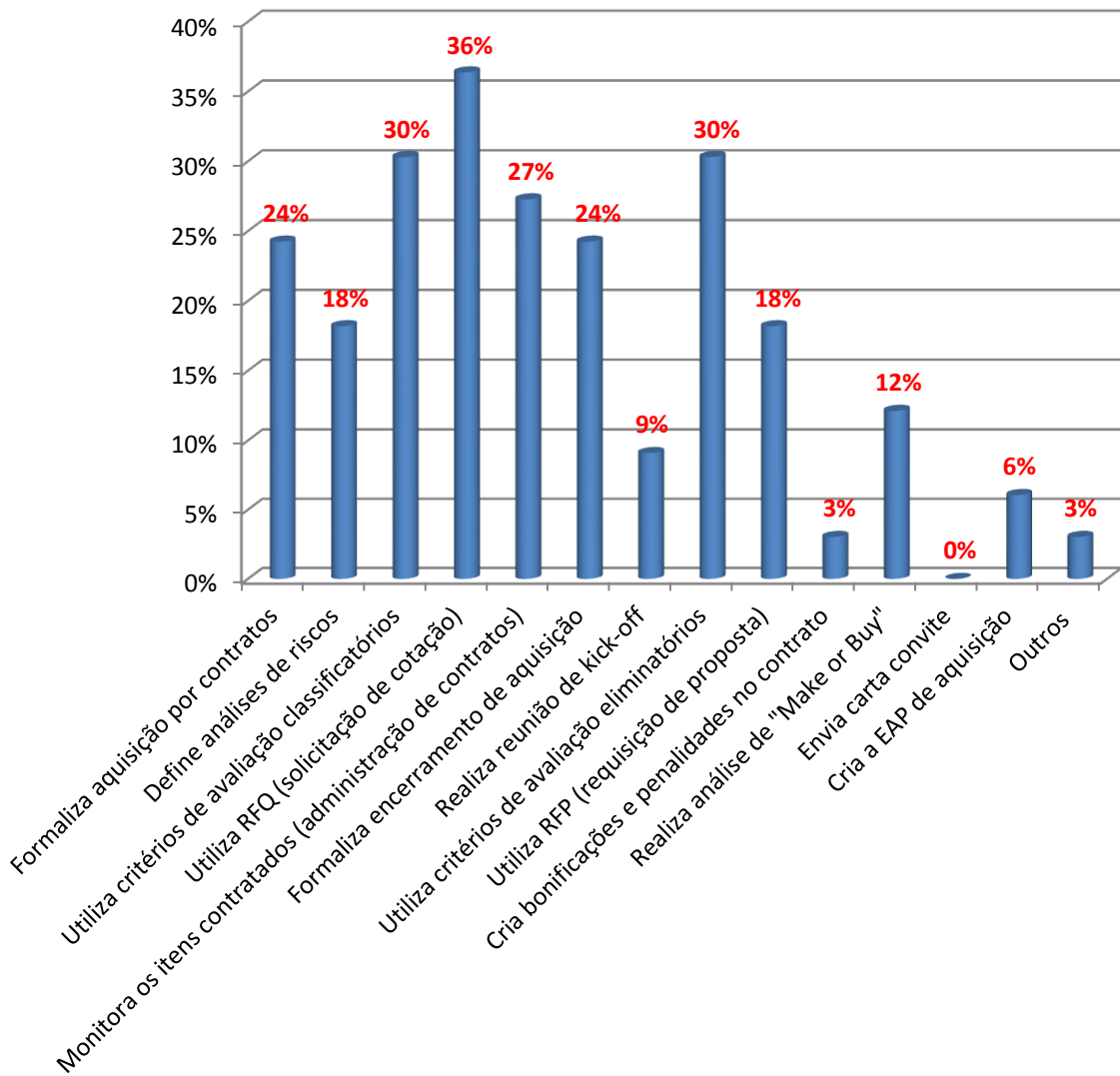
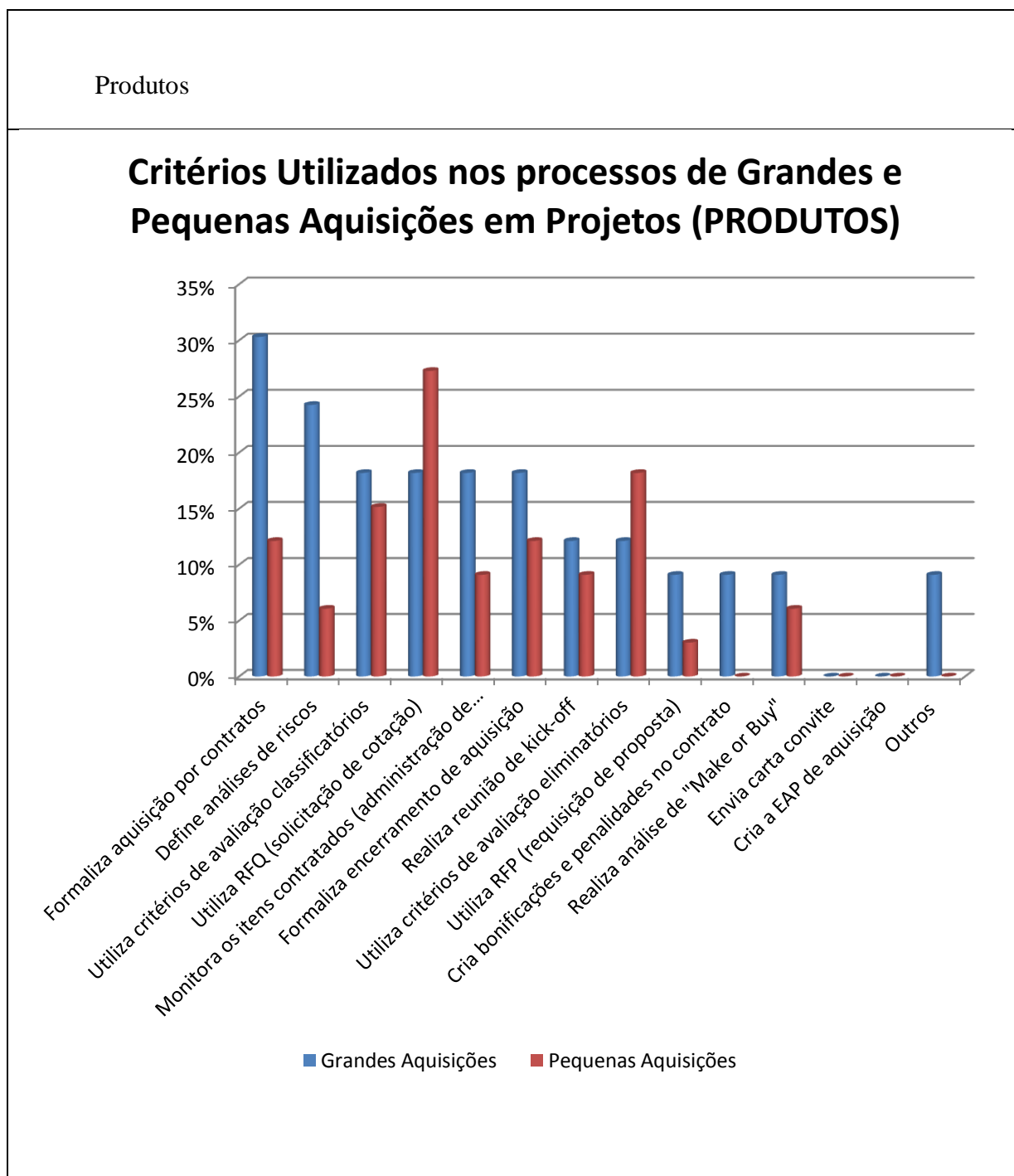


Gráfico 4: Pergunta 5: E no caso de pequenas aquisições , quais ferramentas você utiliza ? Fonte: os autores

Os resultados das perguntas 4 e 5, além de identificar técnicas mais utilizadas em cada ocasião, chamam atenção pelo simples fato de apresentarem nítida variação percentual do uso de todas as práticas, quando comparando grandes e pequenas aquisições. Isso demonstra de forma clara que os entrevistados trabalham de maneiras distintas quanto se deparam com o que consideram “pequenas” e “grandes” aquisições. Os comparativos abaixo demonstram esta variação:



Critérios Utilizados nos processos de Grandes e Pequenas Aquisições em Projetos (SERVIÇOS)

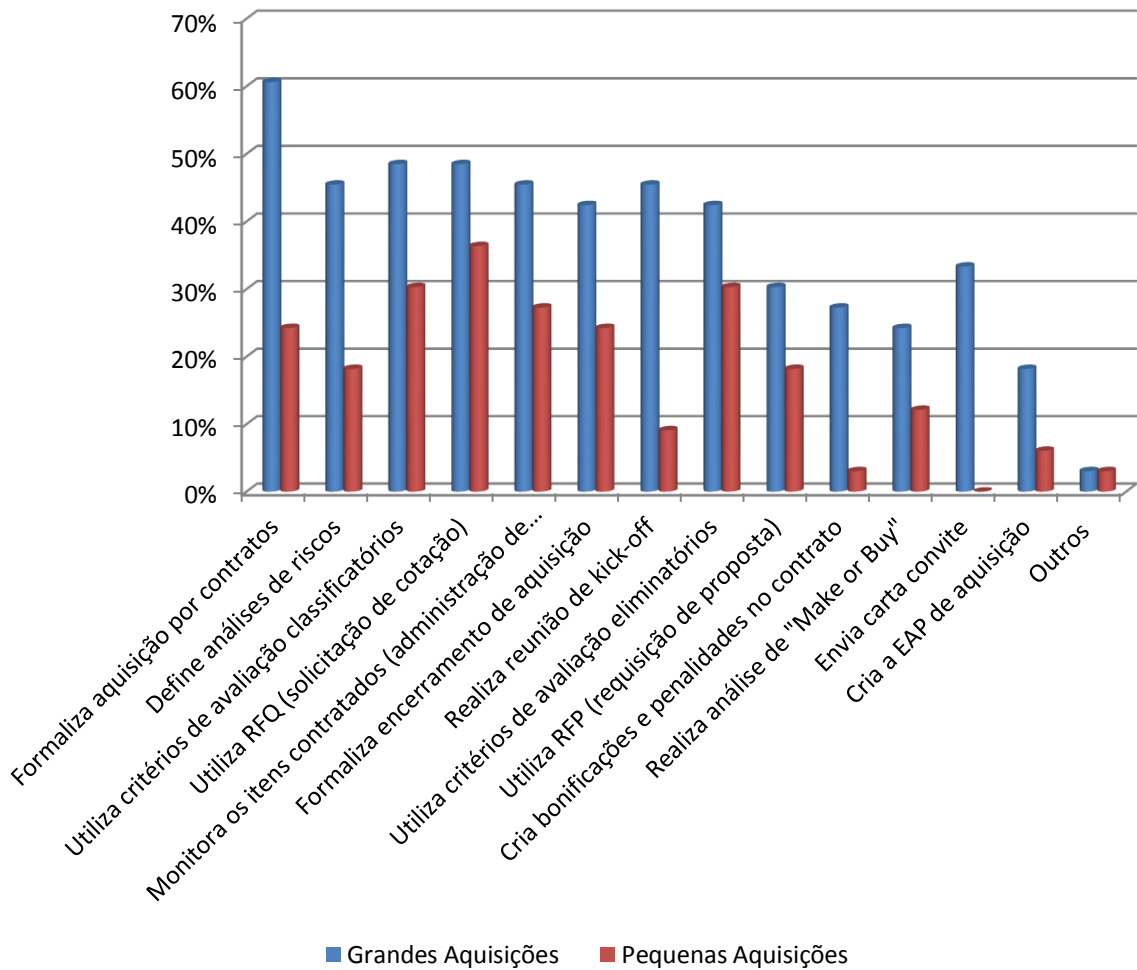


Gráfico 5: Comparação perguntas 4 e 5. Grandes vs Pequenas aquisições. Fonte: os autores

Como complemento dos objetivos específicos A e B, a Pergunta 6, buscou quantificar os casos em que uma aquisição foi classificada erroneamente como pequena, e ao decorrer do projeto foi necessário um gerenciamento mais rigoroso.

A análise do Gráfico 6 demonstra que a porcentagem de respostas de pessoas que nunca ou frequentemente realizaram uma classificação errada é bem semelhante tanto para aquisições de serviços como de produtos. Os parâmetros centrais foram os que tiveram a maior diferença. Enquanto 50% de aquisições de serviços algumas vezes apresentam problemas ,quando se olha para o lado de produtos, este número cai para apenas 27%. Normalmente quando se contrata uma aquisição de um produto, sabe-se mais certamente o que é este produto, sua dimensão, complexidade e funcionalidade. Além disso, é possível prever a qualidade final do produto, tem-se uma ideia melhor de como o produto final irá funcionar e assim padroniza-lo. Por outro lado, um serviço depende muito mais da percepção que o fornecedor tem destes parâmetros, levando a um grau de interdependência maior e a uma classificação diferenciada de caso fosse um produto.

Pergunta 6: Você já teve situações em que classificou uma aquisição como pequena, não utilizou de todas as ferramentas de gerenciamento usuais e no decorrer do projeto chegou a conclusão que esta aquisição deveria ter sido considerada como grande, com um gerenciamento mais rigoroso?

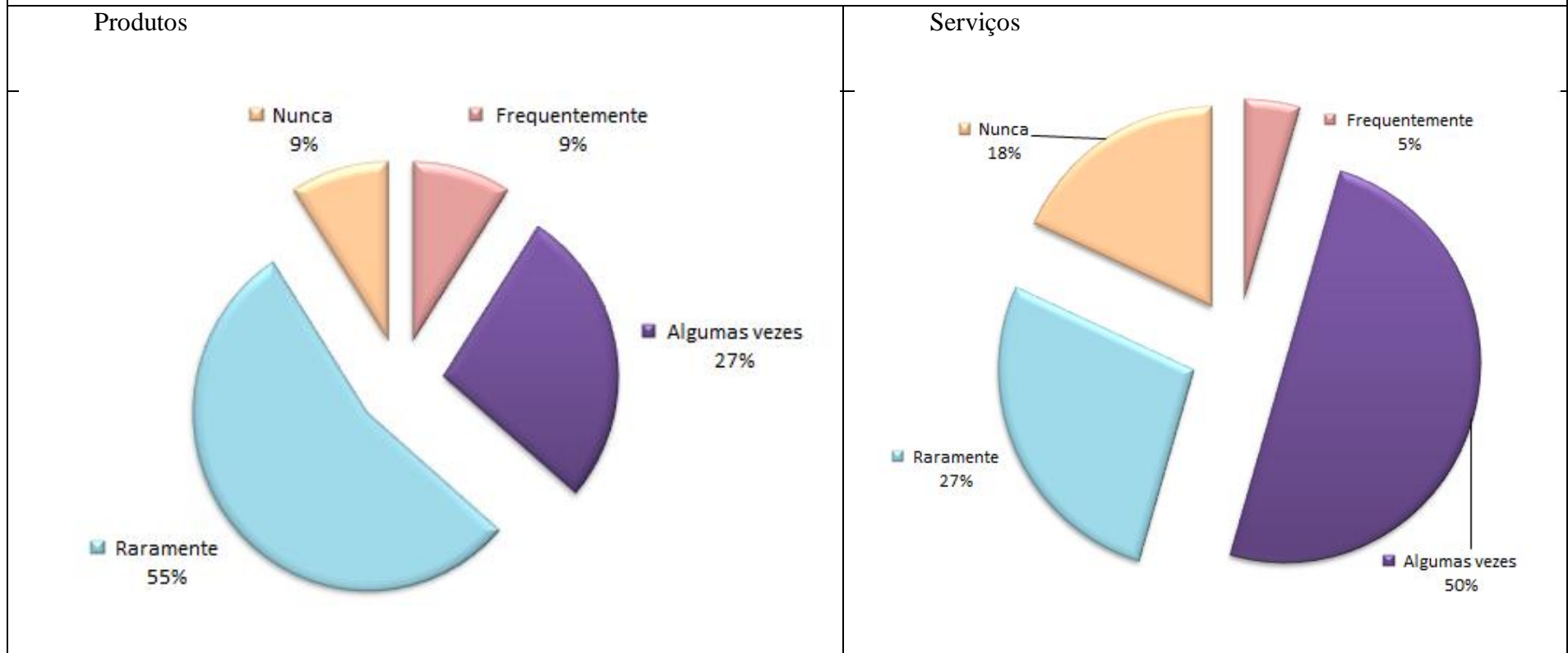


Gráfico 6: Pergunta 6: Erros na classificação de uma aquisição. Fonte: os autores

Para ser possível uma comparação das boas práticas utilizadas pelos entrevistados em pequenas e grandes aquisições com a frequência de classificações erradas, separou-se a amostra total de respostas (sem separação por serviços e produtos) em dois grupos, de acordo com a resposta a Pergunta 6 : Você já teve situações em que classificou uma aquisição como pequena, não utilizou de todas as ferramentas de gerenciamento usuais e no decorrer do projeto chegou a conclusão que esta aquisição deveria ter sido considerada como grande, com um gerenciamento mais rigoroso?

- Grupo 1: entrevistados que algumas vezes ou frequentemente classificam erroneamente uma aquisição como pequenas
- Grupo 2: entrevistados que nunca ou raramente classificam erroneamente uma aquisição como pequenas

Observando-se o Gráfico 7 que compara as boas práticas utilizadas para pequenas e grandes aquisições dentro do Grupo 1 , é visível que tanto a Formalização por contratos, monitoramento dos itens contratados e realização de reunião de kick-off usadas com alta frequência para aquisições classificadas como grandes, são pouco usadas quando se tratam de pequenas aquisições. Por outro lado , quando se observa o Grupo 2 no Gráfico 8, estas mesmas boas práticas são utilizadas com uma frequência maior para pequenas aquisições. Além disso, é interessante que para as grandes 100% do Grupo 1 considerou a formalização por contratos.

Dentro do Grupo 1, 6 % dos entrevistados marcaram a opção de que nenhuma das boas práticas listadas são utilizadas, mas fazem uso de outras para compensar esta falta . Uma destas listadas foi a de “*turn key*”, literalmente falando, “vire a chave”, refere-se a algo que está pronto para uso imediato, termo geralmente utilizado na venda ou fornecimento de bens ou serviços. O termo *Turn Key* originalmente era utilizado no setor imobiliário, para descrever uma casa pronta para morar, completa em estrutura decoração e mobiliário. (RVT SOLUÇÕES).

É interessante notar que apenas dentro do Grupo 2 houve marcações de uso de criação e EAP e Criação de bonificação / penalidades para pequenas aquisições . Investigando-se estas respostas, 100% encontram-se no grupo que indicou nunca ter tido problemas com classificação.

Análise de boas práticas utilizadas pelo Grupo 1 : entrevistados que algumas vezes ou frequentemente classificam erroneamente uma aquisição como pequena aquisição

■ Pequena ■ Grande

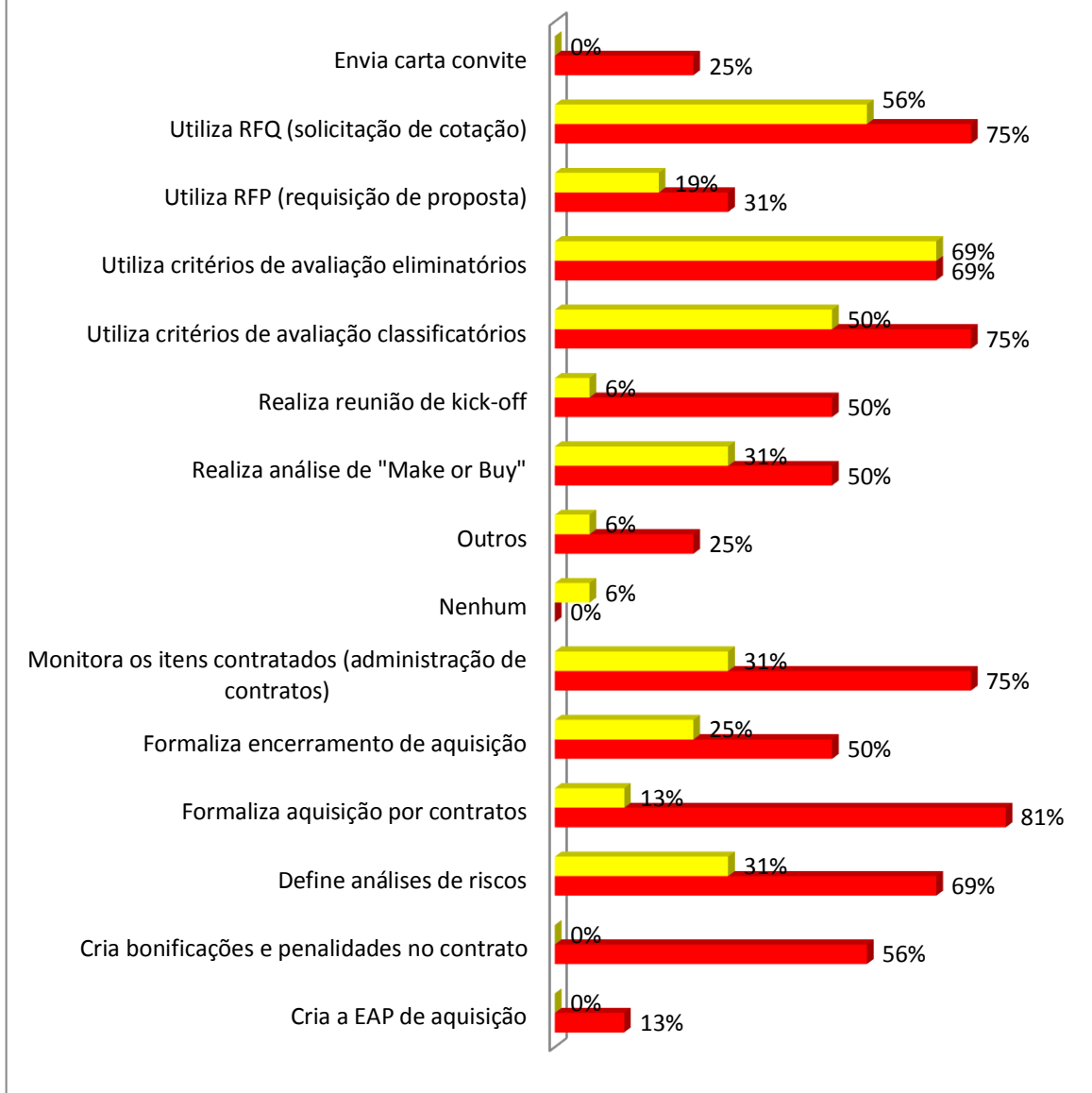


Gráfico 7 Análise de boas práticas utilizadas pelo Grupo 1 : entrevistados que algumas vezes ou frequentemente classificam erroneamente uma aquisição. Fonte: os autores

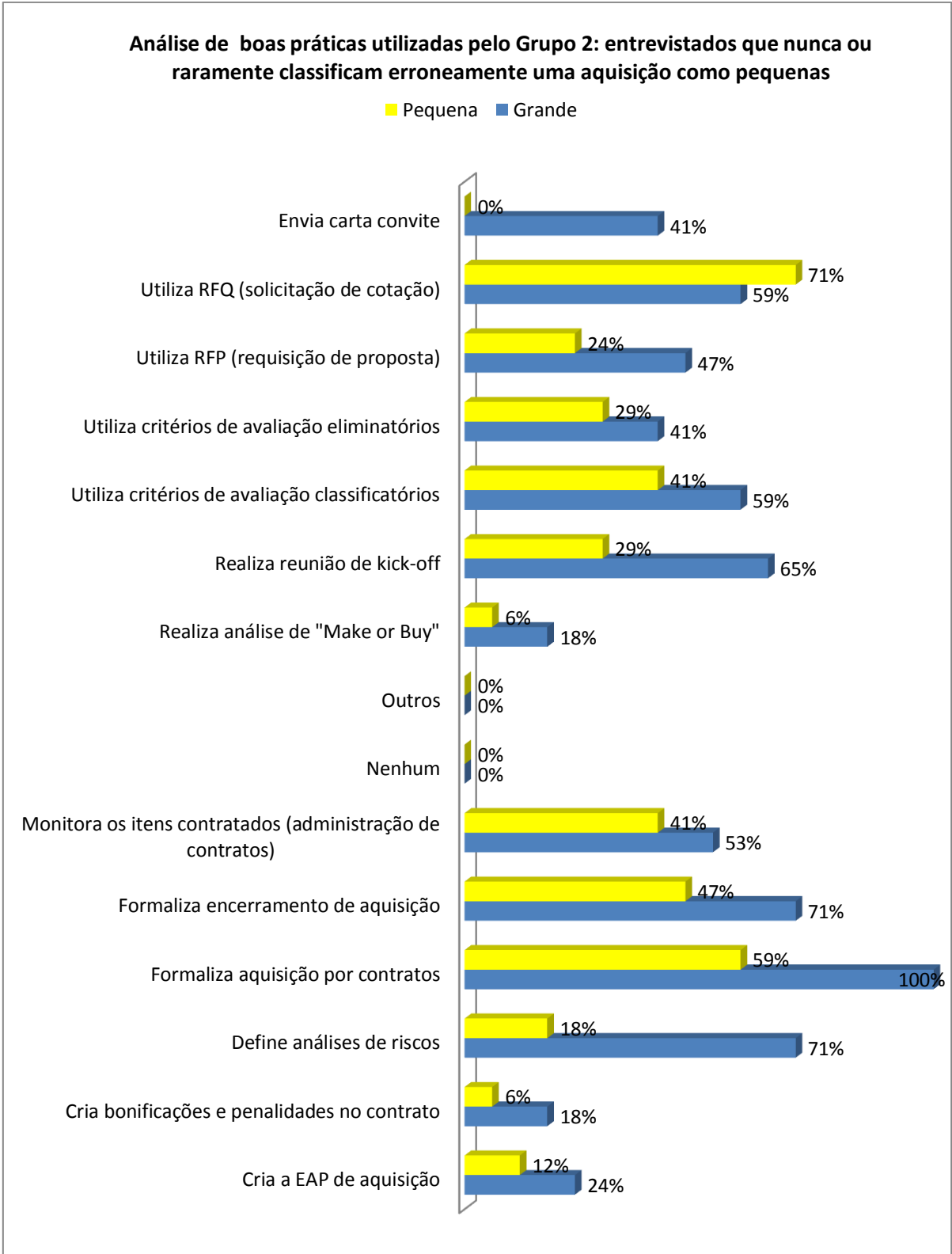


Gráfico 8: Análise de boas práticas utilizadas pelo Grupo 2: entrevistados que nunca ou raramente classificam erroneamente uma aquisição como pequenas. Fonte : os autores

As Perguntas de 7 a 9 foram elaboradas visando-se atingir o objetivo específico C: Identificar a frequência de uso de fornecedores conhecidos em aquisições;

É interessante notar que em nenhum caso, tanto para pequenas aquisições como grandes, as opções nunca e raramente foram marcadas, mostrando-se a preferencia pelo uso de fornecedores conhecidos.

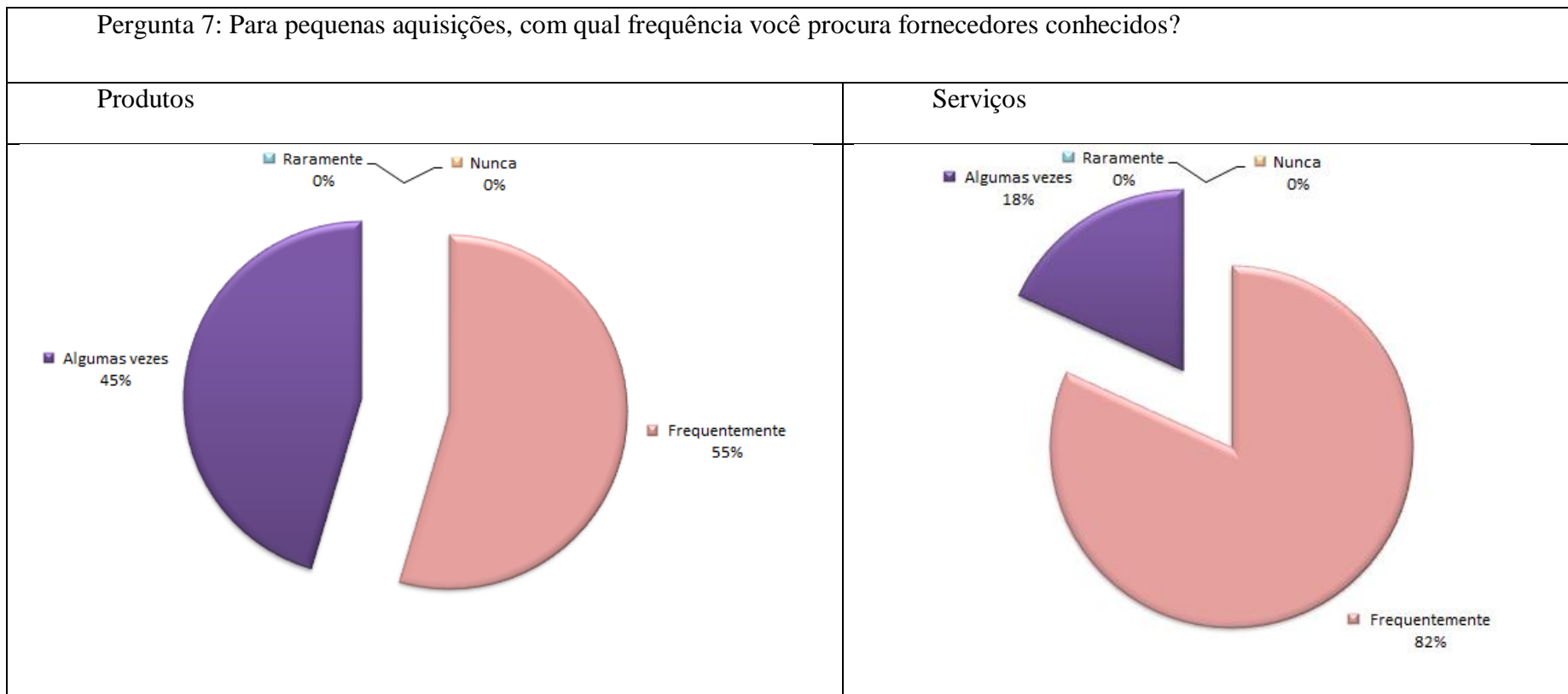


Gráfico 9: Pergunta 7 : Frequência de uso de fornecedores conhecidos para pequenas aquisições. Fonte: Os autores

Com o Gráfico 9 é possível notar que para pequenas aquisições de Serviços a busca por fornecedores conhecidos é ainda mais relevante (82% dos casos) quando comparado com Produtos (55%). Este número mais elevado para Serviços já era o esperado, devido a todas as incertezas e riscos quando se usa fornecedores desconhecidos.

O universo de 82% de entrevistados que frequentemente utilizam fornecedores conhecidos em pequenas aquisições de serviços chamou a atenção por seu alto percentual. Por este motivo, foi investigado mais a fundo, fazendo uma análise do comportamento deste grupo quanto à classificação de pequenas aquisições. Observa-se no gráfico abaixo como este mesmo grupo respondeu à pergunta 6, quanto a terem identificado ou não que haviam erroneamente classificado grandes aquisições como pequenas. As respostas deste grupo à Pergunta 6, estão demonstradas no Gráfico 10 abaixo:

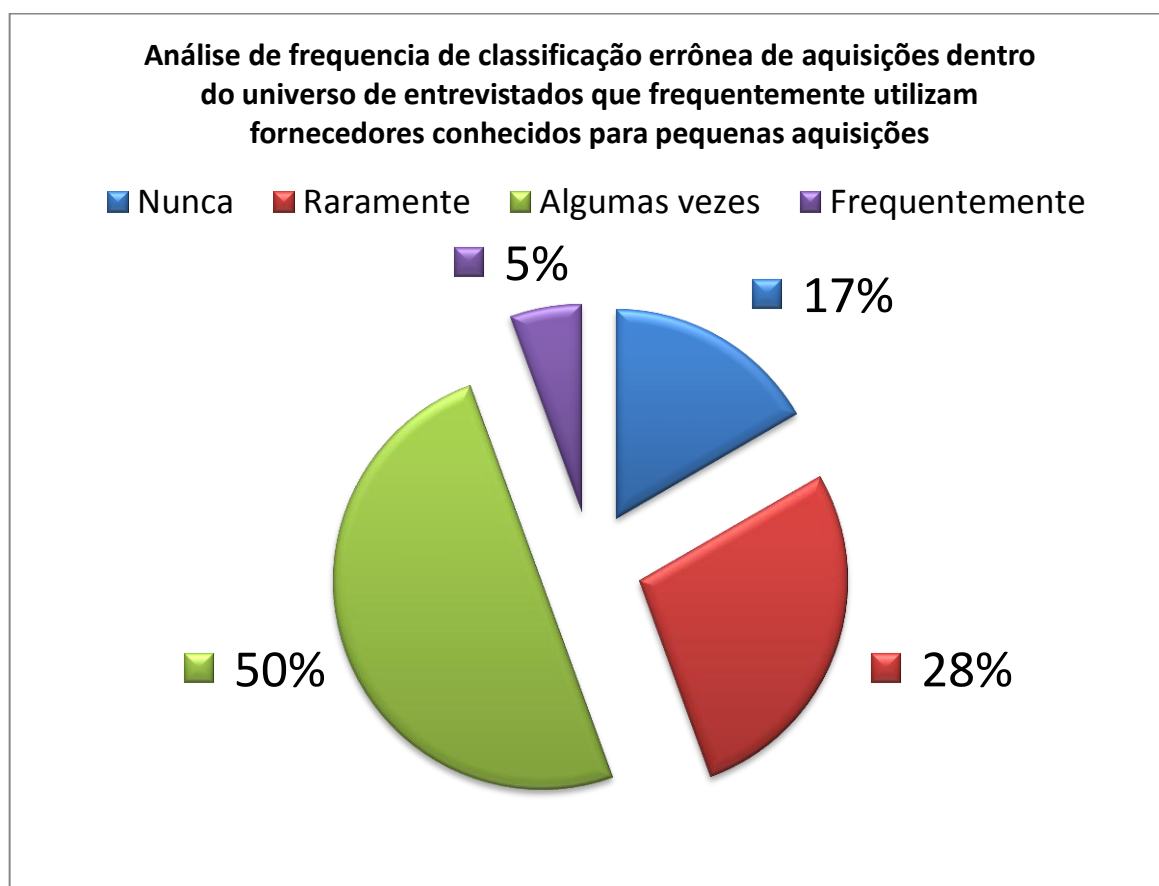


Gráfico 10: Análise de frequência de classificação errônea de aquisições dentro do universo de entrevistados que frequentemente utilizam fornecedores conhecidos para pequenas aquisições. Fonte : os autores

A análise deste gráfico demonstra que mesmo com o uso de fornecedores conhecido, em 55% dos casos (frequentes + algumas vezes) ainda há problemas de classificação errônea das necessidades de gerenciamento da aquisição.

A Pergunta 8,

Gráfico 11, envolvendo grandes aquisições demonstra que 82% do grupo de entrevistados que trabalham com produtos, procuram fornecedores conhecidos para grandes aquisições. Já no grupo que trabalha com aquisições de serviços, este número é de 73%.

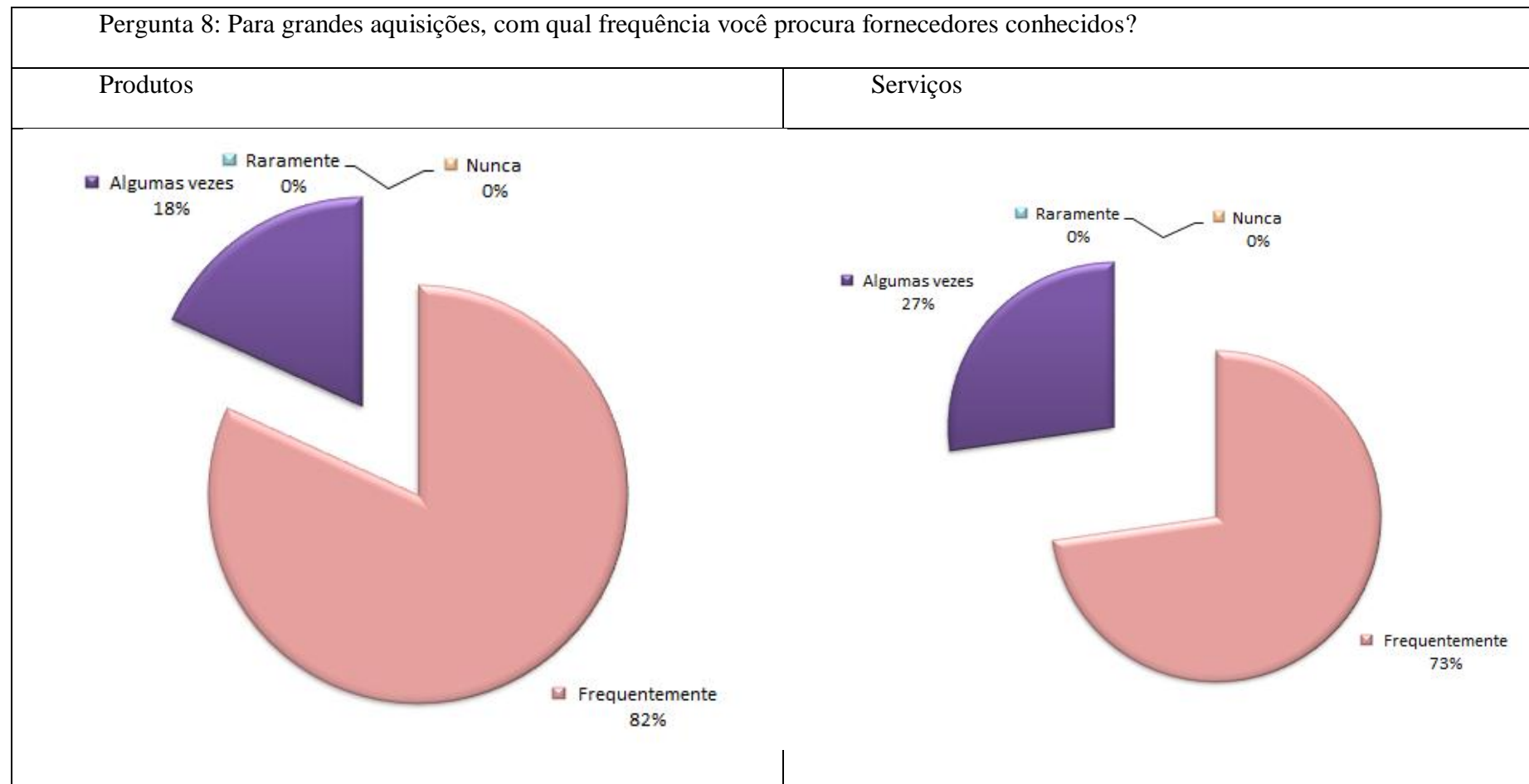


Gráfico 11: Pergunta 8 : Frequência de uso de fornecedor conhecido para grandes aquisições. Fonte: os autores

Esta busca por fornecedores conhecido é muito comum dentro das empresas hoje, não apenas pela facilidade, mas também pela confiança que se tem. Em uma pesquisa realizada por (BORGES et al 2012), para o artigo “Os Principais Fatores que Levam ao Rompimento de Contratos em Aquisições de Projetos” , encontrou-se que o fator com maior pontuação (28%) dentro do universo pesquisado para o sucesso de uma aquisição é o bom relacionamento com o fornecedor, Figura 6.

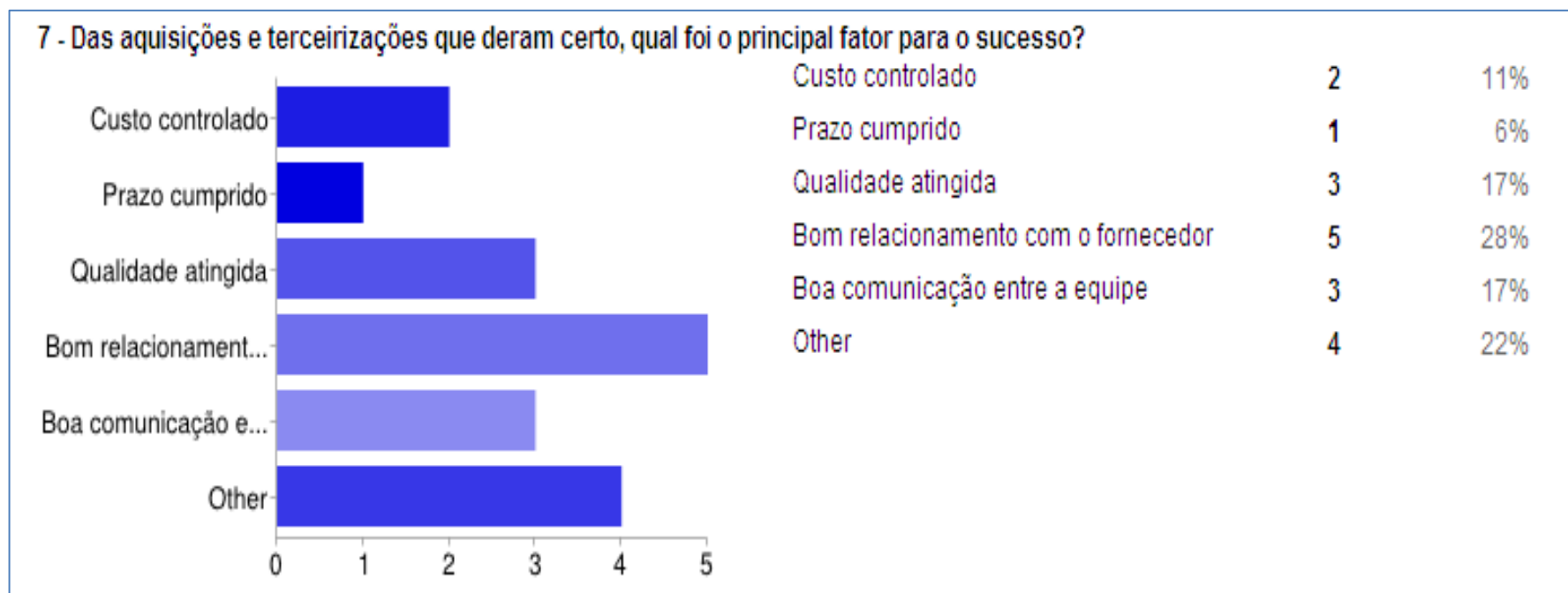


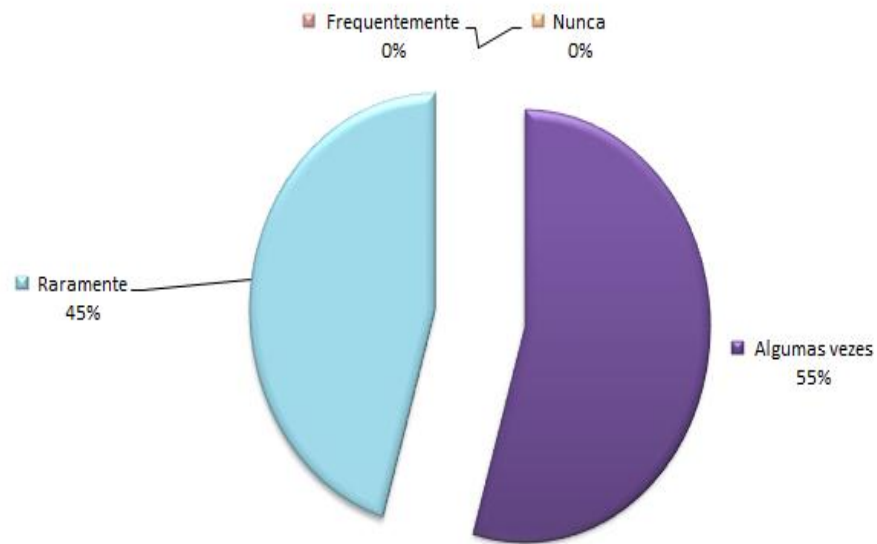
Figura 6 : Principal fator de sucesso em aquisições. Fonte : BORGES et al 2012.

Apesar da facilidade que se tem com fornecedores conhecidos, é de conhecimento comum que mesmo assim muitos problemas aparecem. Problemas relacionados a prazos, custos, qualidade, escopo, integração. Estes problemas normalmente estão relacionados a um “relaxamento” no gerenciamento da aquisição justamente por se tratar de um fornecedor habitual.

A Pergunta 9 buscou quantificar estes problemas. O resultado desta análise encontra-se no Gráfico 12. Este resultado demonstra que mesmo com o uso de fornecedor conhecido, ainda assim, a porcentagem de pessoas que algumas vezes tem problemas é significativa, 55% para Produtos e 50% para Serviços.

Pergunta 9: Quando você utiliza fornecedor conhecido, com que frequência você tem problemas como atrasos, falta de qualidade, custo elevado ?

Produtos



Serviços

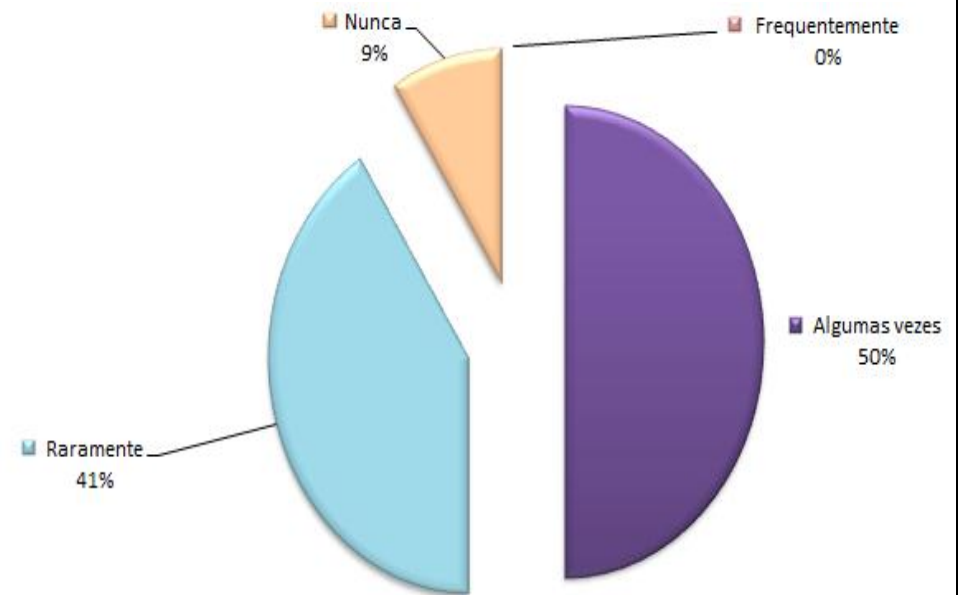


Gráfico 12 Pergunta 9 : Frequência de problemas encontrados com o uso de fornecedores conhecidos. Fonte: os autores

As Perguntas de 10 e 11 foram elaboradas visando-se atingir o objetivo específico D: Identificar a frequência em que as boas práticas de gerenciamento de aquisições deixam de ser utilizadas devido à urgência.

Através do resultado obtido na pergunta número 10 representado no gráfico 13 abaixo, pode-se verificar que algumas práticas no processo de aquisições não são utilizadas na aquisição de produtos e tampouco na aquisição de serviços se houver urgência em uma entrega não prevista no escopo. Na aquisição de produtos, 82% dos entrevistados deixam de aplicar algumas das boas práticas de aquisições se houver urgência em alguma das entregas, enquanto na aquisição de serviços este índice é de 64%.

Pergunta 10 : Você precisa com urgência adquirir um produto ou serviço para uma entrega que não estava prevista no escopo. Você:

Produtos

Serviços

Mesmo com urgência
sigo todas as etapas de
um processo normal de
aquisição.
18%



Deixo de aplicar algumas
boas práticas que
normalmente utilizaria
em um processo normal
de aquisição.
82%

Mesmo com urgência
sigo todas as etapas de
um processo normal de
aquisição.
36%



Deixo de aplicar algumas
boas práticas que
normalmente utilizaria
em um processo normal
de aquisição.
64%

Gráfico 13: Pergunta 10: Frequência em que as boas práticas de gerenciamento de aquisições não são utilizadas. Fonte: os autores

A desconsideração do uso de algumas boas práticas no processo de aquisições pode gerar impactos ao projeto. O resultado obtido através das respostas da pergunta 11 demonstra que 71% dos entrevistados que desconsideraram o uso de algumas boas práticas sofreram com impactos nas entregas dos serviços adquiridos em seus projetos. Analisando o grupo de pessoas que trabalham em projetos com aquisições de produtos, este índice é de 56%.

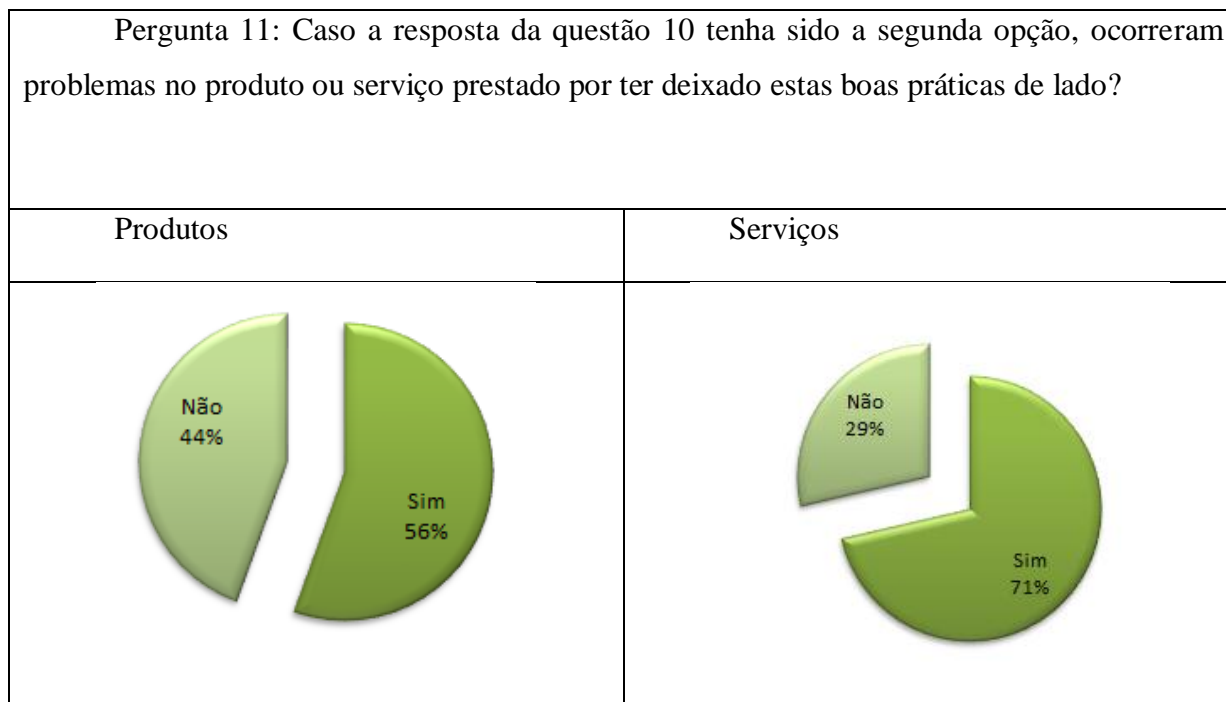


Gráfico 14 Pergunta 11: Frequência de problemas quando as boas práticas de gerenciamento de aquisições não são utilizadas. Fonte: os autores

5. ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA ACQURIGHT.

Através da terceira pergunta do questionário conforme ilustrado no gráfico 15 buscou-se atingir o objetivo específico E: Mensurar os fatores que levam a uma classificação diferenciada das aquisições em projetos visando identificar quais parâmetros são considerados mais importantes para fazer uma distinção de porte entre aquisições.

Pergunta 3 Quais os critérios que você utiliza ou considera que seria importantes para classificar uma aquisição como pequena ou grande ? Classifique de 1 a 8 em ordem de importância (1 mais importante, 8 menos importante)

Produtos



Serviços

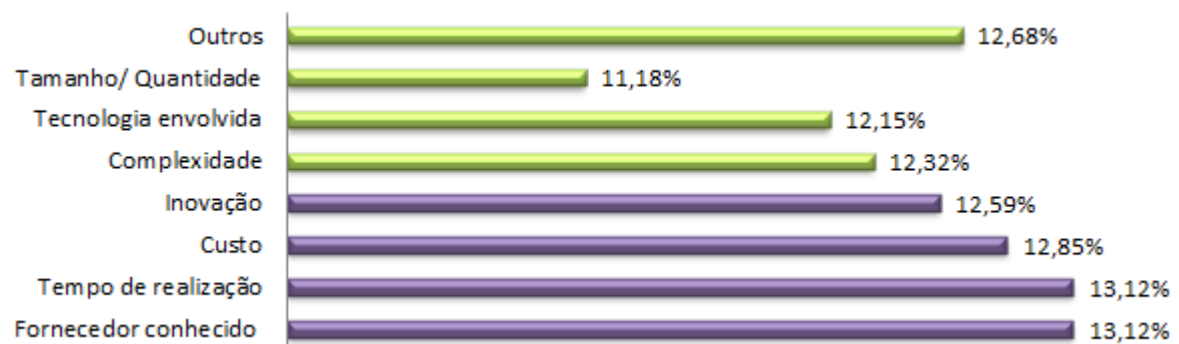


Gráfico 15: Pergunta 3 Quais os critérios que você utiliza ou considera que seria importantes para classificar uma aquisição como pequena ou grande ? Classifique de 1 a 8 em ordem de importância (1 mais importante, 8 menos importante)

A análise dos gráficos demonstra que há uma diferenciação entre quais são, na prática, os parâmetros considerados mais importantes na prática para o gerenciamento de aquisições de produtos e de serviços.

Para produtos complexidade, tecnologia envolvida, custo e inovação são em ordem os parâmetros mais importantes. Os dois itens que tiveram a menor pontuação foram fornecedor conhecido e tempo de realização. Já para serviços o cenário é completamente diferente. Fornecedor conhecido e tempo de realização aparecem em primeiro lugar, com exatamente a mesma pontuação, seguidos de custo e inovação. Este resultado demonstra claramente que há uma diferenciação no tratamento de aquisições de diferentes naturezas. Por conta disso foi proposto neste trabalho uma ferramenta onde é possível selecionar entre produtos e serviços.

A Ferramenta ACQURIGHT criada teve sua base na pontuação que cada item teve, levando a uma escala de valores diferenciada para cada um dos sete parâmetros considerados: Complexidade, Inovação, Custo, Tempo de realização, Tamanho/Quantidade, Tecnologia envolvida e Fornecedor conhecido. Cada um destes parâmetros foi dividido em classes, de acordo com a Figura 7: Divisão dos parâmetros em classe

| | | | | | |
|-------------------------|----------------------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| 1. Complexidade | conjunto | sistema | disposição | | |
| | | x | | | |
| 2. Tecnologia Envolvida | baixa | média | alta | super alta | |
| | x | | | | |
| 3. Custo | até 1% do valor do projeto | de 1% a 5% | de 5% a 10% | de 10% a 30% | mais de 30% |
| | x | | | | |
| 4. Inovação | comum | derivativo | plataforma | descoberta | |
| | x | | | | |
| 5. Tamanho | baixa | media | alta | | |
| | x | | | | |
| 6. Fornecedor | muito conhecido | pouco conhecido | desconhecido | | |
| | | | x | | |
| 7. Tempo de realização | poucos dias | semanas | 3 a 6 meses | de 6 a 12 meses | mais de 1 ano |
| | x | | | | |

Figura 7: Divisão dos parâmetros em classes. Fonte: os autores

Cada uma destas classes recebeu uma pontuação de acordo com a exigência maior ou menor de uso das boas práticas de gerenciamento da aquisição.

As classes dos itens Complexidade, Tecnologia envolvida e Inovação possuem uma nomenclatura diferenciada que está descrita abaixo:

- Complexidade:
 - Conjunto: Envolve um conjunto maior de sistemas que tem como objetivo atingir uma proposta comum.
 - Sistema: Envolve conjunto complexo de elementos interativos e subsistemas que reunidos, realizam múltiplas funções em processos operacionais.
 - Disposição: envolve a criação de uma coleção de elementos, componentes e módulos com o objetivo de desenvolver módulos únicos com funções simples (stand alones modules)

- Tecnologia envolvida
 - Baixa: depende de tecnologia conhecida e existente.
 - Média: necessita de tecnologia existente, mas com novas tecnologias ou características inexistentes em produtos anteriores.
 - Alta: representa situações em que a maioria da tecnologia empregada é nova, mas disponível desde o início do projeto.
 - Super alta: dependem totalmente de novas tecnologias e indisponíveis desde o início do projeto. O desenvolvimento destas tecnologias se dará durante o desenvolvimento do projeto.

- Inovação
 - Derivativo: Projetos deste tipo produzem produtos que são extensões de produtos já existentes.
 - Plataforma: Aquisições de produtos/ serviços novos em linha de negócios existente muito estável no setor do mercado.
 - Descoberta: aquisições de produtos totalmente novos para seu mercado

De acordo com a marcação de um “x” na opção desejada, a ferramenta faz uma multiplicação de valores de acordo com a classe e o parâmetro em questão. O resultado desta multiplicação passa por um banco de dados com uma lista de boas práticas, comparando os valores obtidos com valores pré-estabelecidos. Estes valores pré-estabelecidos e as fórmulas de exclusão ou inclusão de cada boa prática foram criados de acordo com os resultados de todas as perguntas deste trabalho, além do conhecimento e experiências dos autores.

| |
|---|
| Make or buy |
| Formalizar aquisição por contrato |
| Controle de mudanças de contrato |
| Formaliza encerramento da aquisição |
| Lições aprendidas |
| RFQ |
| CrITÉrios de avaliação classificatÓrios se houver mais de um fornecedor |
| CrITÉrio de avaliação eliminatÓrio se houver mais de um fornecedor |
| Definir análise de riscos |
| Criar bonificações e penalidades no contrato |
| RFP |
| Monitorar itens contratados diariamente |
| Realiza reunião de kick-off |
| Carta convite |
| Plano de gerenciamento |
| Criar EAP da aquisição |
| Monitorar itens contratados semanalmente |
| Monitorar itens contratados quinzenalmente |
| Workshop com fornecedores |

Figura 8: Lista de boas práticas no banco de dados da ferramenta APRO

A Ferramenta ACQURIGHT foi nomeada desta forma por se tratar de uma ferramenta para tornar as Aquisições mais precisas, de forma que as boas práticas sejam usadas de maneira inteligente e na medida necessária, sem exageros e sem escassez.

Algumas boas práticas foram mantidas em todos os casos, independentemente das marcações. São exemplos: “Make or buy”, formalização de aquisição por contratos, lições aprendidas e formalização de encerramento de contrato. Esta escolha foi feita com de acordo com os resultados apresentados das demais perguntas do questionário enviado.

A criação desta ferramenta também teve como base o gráfico Diamante de SHENHAR (2010). Foram utilizadas algumas das dimensões e criadas outras mais relacionadas a aquisições dentro de projetos.

Como uma forma ilustrativa de como estão distribuídos cada um dos parâmetros da aquisição, a ferramenta disponibiliza um gráfico RADAR dinâmico, que se modifica conforme a marcação do “x” em cada uma das classes dos parâmetros indicados, Figura 9: Exemplos de conformações do gráfico radar. Fonte: os autores.

GRÁFICO RADAR

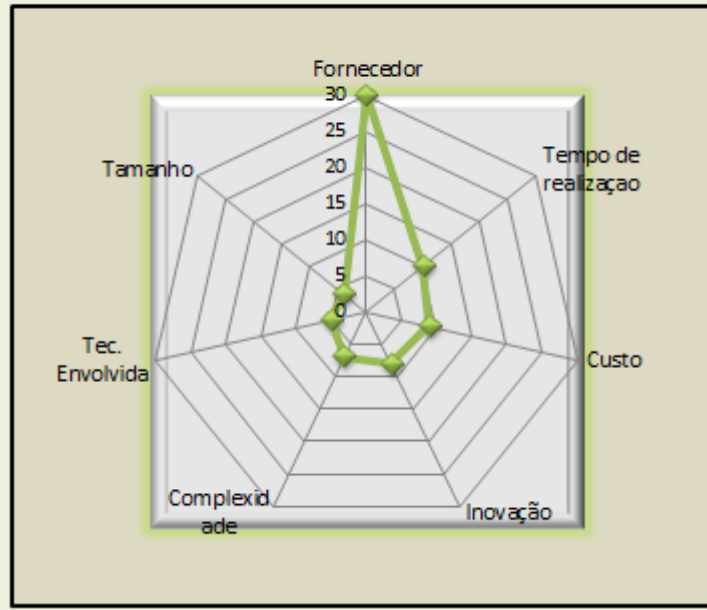


GRÁFICO RADAR

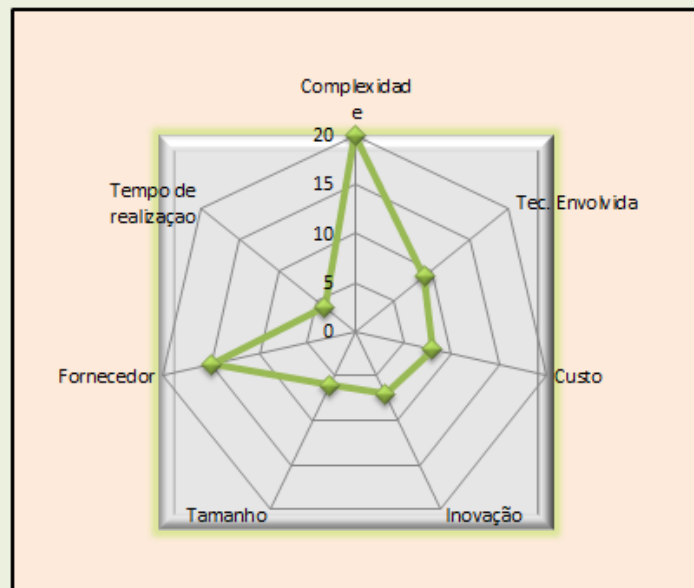


Figura 9: Exemplos de conformações do gráfico radar. Fonte: os autores

Abaixo está ilustrada a tela de trabalho da Ferramenta Acquiright,

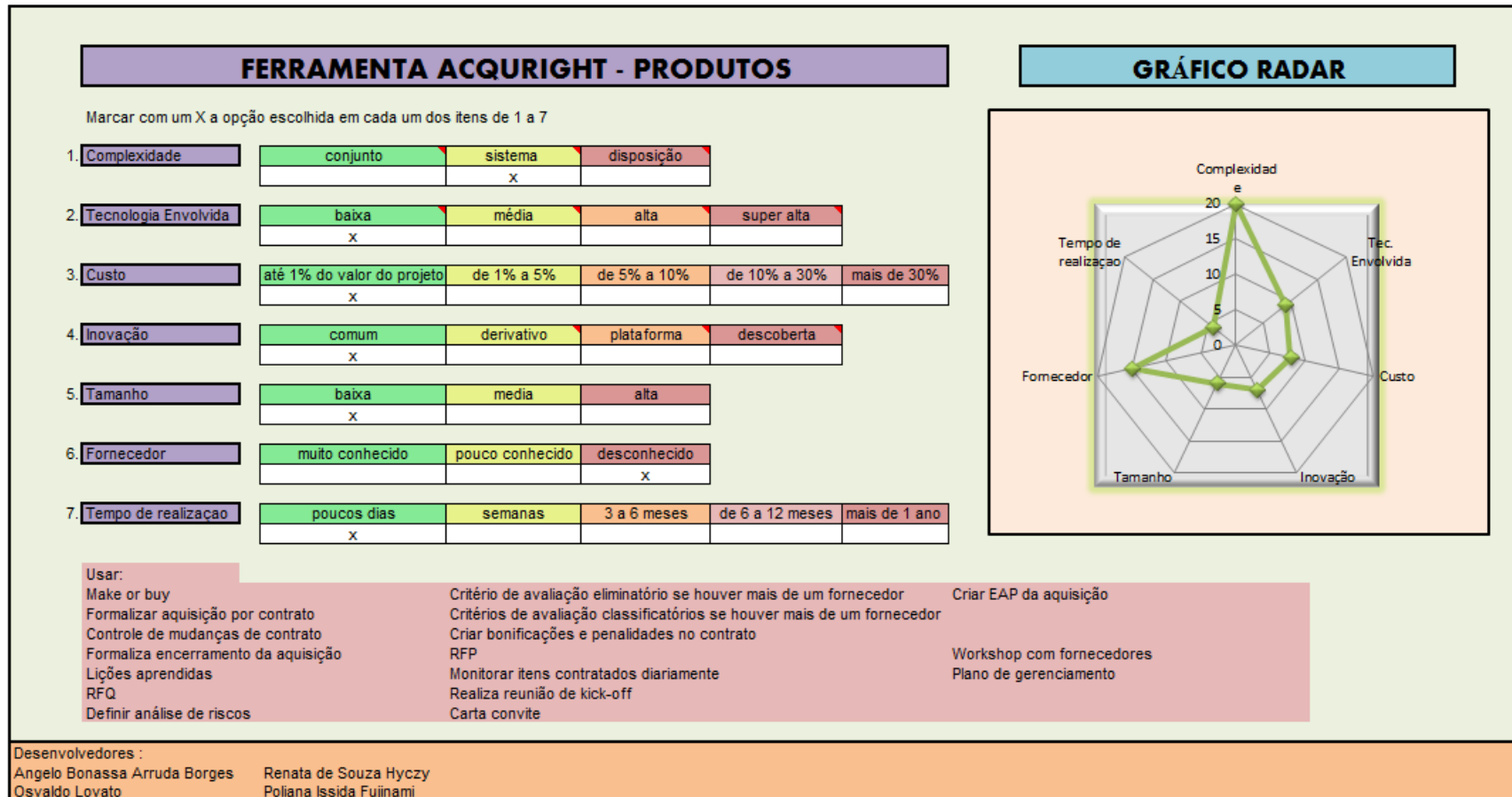


Figura 10: Ilustração da ferramenta Acqurate – Produtos

6. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como foco principal propor uma ferramenta que contribua para aumentar os índices de sucesso em aquisições em projetos. Desta maneira, é importante ressaltar que o resultado foi satisfatório, uma vez que embasados em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo os autores desenvolveram uma ferramenta elaborada no software Microsoft Excel que auxilie a gerentes de projetos e demais profissionais que trabalham em aquisições em projetos na escolha de práticas adequadas às suas aquisições através de suas características chave.

Primeiramente observou-se na pesquisa bibliográfica dificuldade em encontrar menções de ferramentas que orientam o uso de boas práticas de aquisições direcionadas a características específicas de cada projeto. A partir daí, elaborou-se a pesquisa de campo buscando, entre outros aspectos, entender como profissionais do mercado classificam aquisições em projetos, que boas práticas utilizam, com que frequência buscam fornecedores conhecidos e com que frequência deixam de utilizar determinadas boas práticas de aquisições em projetos em aquisições consideradas pequenas.

Um dos pontos que mais chamaram atenção na análise dos resultados da pesquisa foi a importância dada pelos entrevistados em trabalhar com fornecedores conhecidos em suas aquisições. Porém, mesmo em aquisições realizadas com fornecedores conhecidos, observaram-se índices elevados de problemas relacionados à gestão inapropriada das aquisições e má seleção de escolha das boas práticas adequadas às características dos processos aquisitivos. Também se chegou à conclusão de que os conjuntos de boas práticas de gerenciamento de aquisições em projetos são como uma caixa de ferramentas, que permite a escolha de combinações diversas, ajustando-se a cada projeto. Observou-se que classificar aquisições somente entre grandes e pequenas para a definição de boas práticas para seus gerenciamentos seria uma elaboração demasiadamente limitada. Buscando um toque mais refinado à formulação da lista de boas práticas a serem utilizadas, a ferramenta desenvolvida considera a combinação de vários parâmetros podendo gerar combinações diversas.

A ferramenta foi elaborada em um formato que auxilia na escolha das boas práticas sem gerar administração exagerada nem trabalho desnecessário ao projeto. Ao mesmo tempo

evita-se subdimensionar a aquisição e deixar de lado ferramentas necessárias ao gerenciamento.

Logo, o trabalho traz relevância aos administradores, gerentes de projeto e acadêmicos, em virtude da importância que os processos de aquisições representam na grande maioria dos projetos. A elaboração da ferramenta é inovadora e pode adequar-se a qualquer tipo de projeto ou aquisição, não se limitando a um tipo de produto ou serviço, tampouco a uma região específica. É importante ressaltar que a ferramenta deverá ser testada pelo mercado de gerenciamento de projetos para que verificação de sua aceitação e agregação de valor ao sucesso dos processos de aquisições em projetos.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O principal desdobramento deste trabalho é a distribuição da ferramenta elaborada para testes no mercado de gerenciamento de projetos. Complementando os testes, pode-se elaborar uma pesquisa com usuários que indicará o grau de eficiência da ferramenta e possíveis pontos de melhoria em sua composição.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report**. USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001
- AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em www.portfoliomgt.org . Acesso em 02/02/2013
- KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996
- RVT Soluções. Disponível em www.rvtsolucoes.com.br/v1/2011/02/17/solucao-turn-key-o-que-e/ . Acesso em 20/03/2013
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SHENHAR, A.; Dvir, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. São Paulo: M.Books, 2010.
- SHENHAR, A.; Dvir, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. M.Books, 2007
- PMI. **PMBOK: Project Management Body of Knowledge**. 4th Edition. Newtown Square: PMI, 2008.
- XAVIER, Carlos M. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos: Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

9. ANEXOS

9.1 QUESTIONÁRIO



Aquisições em Projetos é a atividade responsável por cuidar das compras de produtos, terceirização de serviços ou resultados necessários para a realização do trabalho. Essa pesquisa é destinada a Gerente de Projetos que atuam também na área de aquisições em projetos, na escolha de fornecedores para atender os requisitos do projeto. Caso você não se enquadre, favor encaminhar a mensagem para a pessoa apta.

Este questionário de 11 perguntas tem por objetivo entender os processos dentro dos Projetos que são aplicados entre uma pequena e uma grande aquisições em Projeto, identificar essas diferenças, entender os problemas que possam ocorrer quando não se aplica todas as técnicas e ferramentas da Área de Aquisições seja em qualquer tipo de aquisição. Os resultados serão analisados em um contexto geral entre todas as empresas pesquisadas, sem identificar os entrevistados ou os resultados por empresa em nenhum momento. Favor responder até: 21/03/2013

*Obrigatório

1. A maior frequência de suas aquisições são normalmente de: *

- Produtos
- Serviços

Cargo *

Para uso unicamente acadêmico

Cidade em que atua *

Para uso unicamente acadêmico

Nome (opcional)

Não será divulgado

2. Você utiliza critérios diferenciados para grandes e pequenas Aquisições em Projetos ? *

- Sim
- Não

Ramo de Atividade na Empresa *

Para uso unicamente acadêmico

3. Quais os critérios que você utiliza ou considera que seria importantes para classificar uma aquisição como pequena ou grande ? *

Classifique de 1 a 8 em ordem de importância (1 mais importante, 8 menos importante)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Custo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tecnologia Envolvida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tempo de Realização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tamanho / Quantidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Complexidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fornecedor conhecido | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. A partir do momento que você considera uma aquisição como grande, quais as ferramentas de gerenciamento você utiliza ? *

- Define análises de riscos
- Formaliza aquisição por contratos
- Monitora os itens contratados (administração de contratos)
- Utiliza critérios de avaliação classificatórios
- Utiliza critérios de avaliação eliminatórios
- Envia carta convite
- Utiliza RFP (requisição de proposta)
- Utiliza RFQ (solicitação de cotação)
- Realiza reunião de kick-off
- Cria a EAP de aquisição
- Realiza análise de "Make or Buy"
- Cria bonificações e penalidades no contrato
- Formaliza encerramento de aquisição
- Outro:

5. E no caso de pequenas aquisições , quais ferramentas você utiliza ? *

- Define análises de riscos
- Formaliza aquisição por contratos
- Monitora os itens contratados (administração de contratos)
- Utiliza critérios de avaliação classificatórios
- Utiliza critérios de avaliação eliminatórios
- Envia carta convite
- Utiliza RFP (requisição de proposta)
- Utiliza RFQ (solicitação de cotação)
- Realiza reunião de kick-off
- Cria a EAP de aquisição
- Realiza análise de "Make or Buy"
- Cria bonificações e penalidades no contrato
- Formaliza encerramento de aquisição
- Outro:

6. Você já teve situações em que classificou uma aquisição como pequena, não utilizou de todas as ferramentas de gerenciamento usuais e no decorrer do projeto chegou a conclusão que esta aquisição deveria ter sido considerada como grande, com um gerenciamento mais rigoroso? *

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente

7. Para pequenas aquisições, com qual frequência você procura fornecedores conhecidos? *

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente

8. Para grandes aquisições, com qual frequência você procura fornecedores conhecidos? *

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente

9. Quando você utiliza fornecedor conhecido, com que frequência você tem problemas como atrasos, falta de qualidade, custo elevado ? *

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente

10. Você precisa com urgência adquirir um produto ou serviço para uma entrega que não estava prevista no escopo. Você: *

- Mesmo com urgência sigo todas as etapas de um processo normal de aquisição.
- Deixo de aplicar algumas boas práticas que normalmente utilizaria em um processo normal de aquisição.

11. Caso a resposta da questão 10 tenha sido a segunda opção, ocorreu problemas no produto ou serviço prestado por ter deixado estas boas praticas de lado?

- Sim
- Não

Caso deseje fazer alguma consideração final, utilize o campo abaixo.

Insira seu e-mail caso deseje receber os resultados dessa pesquisa.

Obrigado por responder nossa pesquisa. Conheça quem são os integrantes do grupo responsável pela pesquisa:

Angelo Borges (angeloborges@hotmail.com)

Oswaldo Lovato (osvaldo.lovato@gmail.com)

Poliana Fuji (polifuji@gmail.com)

Renata Hyczy (re_hyczy@hotmail.com)

10. APÊNDICE 1 - ARTIGO PESSOAL OSVALDO LOVATO

Oswaldo Lovato osvaldo.lovato@gmail.com

A IMPORTÂNCIA DE CONHECER OS PROCESSOS PARA UM BOM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conhecer a fundo os processos de Gerenciamento de Projetos é fundamental e um bom começo para o Gerente de Projeto obter êxito na gestão de projetos. Entender os processos desde a fase de iniciação, passar pelo planejamento trabalhando em cada processo do grupo seja num nível de detalhamento maior ou menor, não importa, mostra-se o domínio que o GP tem nas diversas áreas do conhecimento que os projetos são envolvidos. Basta apenas aplicá-los.

De acordo com o PMBOK® (PMI, 2008), os processos para gerenciamento de projetos são formados por 42 processos que aplicados e utilizados de forma planejada, é um bom começo para levar um projeto ao sucesso.

Os grupos que formam os processos de gerenciamento de projetos são:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e controle
- Encerramento

Dependendo do projeto, não há a necessidade de aplicar todos os 42 processos. O gerente de projetos poderá adotar os processos que melhor atende as necessidades do projeto em questão. Segundo Valle (2010:76)¹, de maneira simplificada, podemos afirmar que os processos de gerenciamento de projetos estabelecem ciclos de planejamento, execução e controle.

A seguir, é demonstrado o fluxo resumido dos processos do PMBOK v.4 2008.

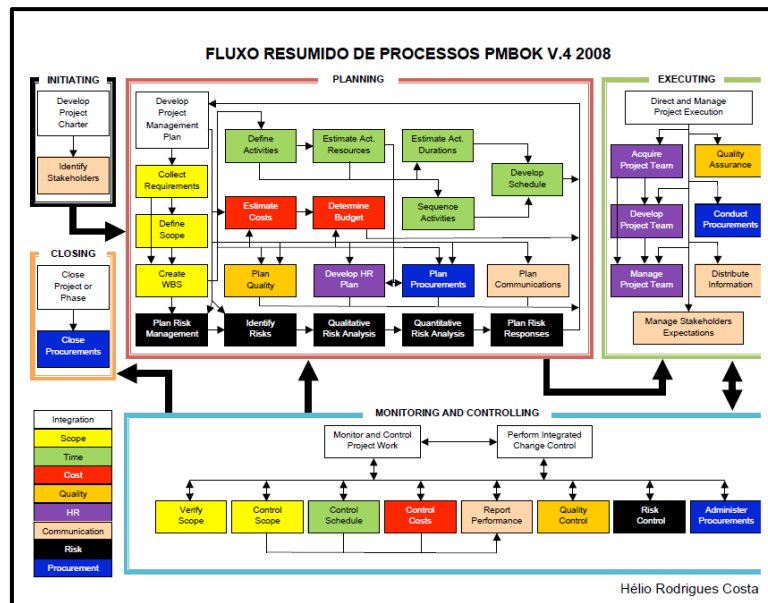


Figura 1 – Fluxo resumido dos processos do PMBOK

Pode parecer estranho, mas tornar a Figura 1 papel de parede da tela do seu computador ou tê-la como porta retrato no seu ambiente de trabalho só facilita a busca do entendimento, dos fluxos dos processos, das inter-relações que cada um possui um com o outro, inclusive entre os grupos de processos.

É notável que em muitas metodologias, busca-se desenvolver métodos para o gerenciamento de projetos, mas sempre baseados em processos tendo como base o PMBOK. Mesmo com tanta literatura disponível sobre o assunto, existe muitas vezes a falta de percepção dos profissionais da área entenderem o quão é importante conhecer e aplicar os conceitos dos processos para uma boa gestão de projetos. Talvez até saibam da importância, mas buscam realizar somente o necessário.

Muitos profissionais podem perceber a importância apenas quando ouvem pessoas experientes falando o quão é importante ter conhecimento no detalhe dos processos de gerenciamento de projetos como se fosse a palma da mão. Mas somente ouvir não é o suficiente, é necessário aplicar. Somente a prática mostrará os êxitos e fracassos dessa empreitada.

Hoje, muitas empresas lançam projetos com prazos estabelecidos, orçamentos enxutos, e isso permite realizar o básico da gestão de projetos. Cabe e é um dever do GP mostrar todas as situações que podem ocorrer caso não se possa entregar o projeto conforme o esperado. E nisso entra os processos do gerenciamento de projeto que ajudará o GP a justificar cada situação que possa vir a ocorrer no projeto.

Portanto, conhecer e aplicar os processos do gerenciamento de projetos é fundamental para o Gerente de Projeto iniciar bem a condução dos projetos a fim de buscar o sucesso esperado

1 Valle, André Bittencourt do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos** / André Bittencourt do Valle, Carlos Alberto Pereira Soares, José Finocchio Jr., Lincoln de Souza Firmino da Silva. 2.ed. – Rio de janeiro : Editora FGV, 2010.