HENRIQUE ROMANO SALGADO

AQUISIÇÕES COMO FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE RISCO EM PROJETOS – COMO DEVE SER ELABORADA UMA ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO EFICAZ

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 Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

AQUISIÇÕES COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS – COMO DEVE SER ELABORADA UMA ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO EFICAZ

elaborado por Henrique Romano Salgado 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.

Data da Aprovação: Curitiba, 24 de julho de 2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

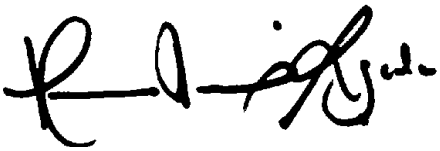
Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Henrique Romano Salgado, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP31-Curitiba (6/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 10/10/2012 a 27/06/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AQUISIÇÕES COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS – COMO DEVE SER ELABORADA UMA ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO EFICAZ**, é autêntico e original.

Curitiba, 24 de julho de 2014



Henrique Romano Salgado

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é determinar em que situações as aquisições são ferramentas eficazes de transferência de riscos em projetos.

Transferir riscos significa outorgar a um terceiro as prerrogativas de desenvolvimento do pacote de trabalho (produto ou serviço) e gerenciamento dos riscos inerentes a ele. A formalização da tratativa através de contratos.

Os diferentes tipos de contratos envolvem diferentes níveis de exposição ao risco; ora o comprador fica mais exposto, ora o vendedor.

Escopos bem definidos, restrições e premissas e clausulas contratuais bem executadas podem maximizar a transferência de risco. Entretanto, parte do risco sempre permanecerá com quem contrata. Se o terceiro não cumprir o seu escopo conforme o combinado, o contratante fica exposto; seja por não dispor do produto/serviço dentro das características contratadas ou por eventuais danos que isso possa causar à empresa ou a sua imagem.

As aquisições são uma poderosa ferramenta de transferência de risco. Para isso, é necessário que o terceiro seja reconhecido não somente como alguém mais capacitado a lidar com o risco do projeto do que nós mesmos, mas sim como um parceiro; um parceiro solidário ao nosso risco.

Palavras Chave: Gerência de aquisições, gerência de riscos, transferência de riscos, contratos, terceirização, outsourcing.

ABSTRACT

The objective of this study is to determine situations in which acquisitions are effective tools for transferring risks in projects.

Transferring risk means bestowing upon a third the prerogatives for the development of work package (product or service) and managing the risks inherent in it.

The formalizing of these deals occurs through contracts. The different types of contracts involve different levels of risk exposure; now the buyer is more exposed, sometimes the seller.

Well-defined scope, constraints, and assumptions and well executed contractual clauses can maximize the transfer of risk. However, some risk will always remain with those who hire. If the third party does not fulfill its purpose as agreed, the contractor is exposed; is due to lack of product / service within the contracted or for any damage this may cause to the Company or its image characteristics.

Acquisitions are a powerful tool for risk transfer. For this to be successful, it is necessary that the third party is recognized not only as more qualified to handle the project risks than ourselves, but as a partner; a supportive partner to our risk.

Key Words: Acquisitions management, risk management, risk transfer, contracts, outsourcing.

Agradecimentos

Obrigado aos colegas Gisele Correa, Fernanda Wutrich e Rafael Rucinski que me acompanharam no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também ao Prof. Gianfranco Muncinelli, que nos orientou e aconselho durante todo o processo.

Um agradecimento especial ao Eng. Márcio R. Fernandes e à equipe da Unidec, que me encorajaram a cursar este MBA.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
2. RISCOS E AQUISIÇÕES 11
2.1 GERENCIAMENTO DE RISCO EM PROJETOS 11
2.2 TRANSFERÊNCIA DE RISCOS 14
2.3 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES EM PROJETOS 15
3. QUANDO RECORRER ÀS AQUISIÇÕES PARA TRANSFERÊNCIA DE RISCOS? 17
4. QUAIS SÃO OS RISCOS EM AQUISIÇÕES 19
5. RISCOS ENVOLVIDOS NA TRANSFERÊNCIA DE RISCOS? 21
5.1 COMO MITIGAR OS RISCOS? 22
5.2 COMO MAXIMIZAR A TRANSFERÊNCIA DE RISCOS EM AQUISIÇÕES? 24
6. MODALIDADES DE CONTRATAÇÃO E RISCO? 25
6.1 CONTRATO POR PREÇO FIXO OU GLOBAL 26
6.2 CONTRATO POR ADMINISTRAÇÃO OU CUSTO REEMBOLSÁVEL 26
6.3 CONTRATO POR PREÇO UNITÁRIO 27
7. CONTRATOS 29
7.1 UM CONTRATO EFICAZ 32
7.2 ASPECTOS JURÍDICOS ENVOLVIDOS 33
8. CASOS DE TRANSFERÊNCIA DE RISCOS EM AQUISIÇÕES 36
8.1 CENÁRIO I – CONTRATO LUMP SUM 36
8.2 CENÁRIO II – EXAME ENEM 2009 38
9. CONCLUSÕES 41
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43
APÊNDICE INDIVIDUAL 47
1 INTRODUÇÃO 48
2 CONTEXTUALIZAÇÃO 49
3 ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO DA AQUISIÇÃO 52
4 TIPOS DE ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO DA AQUISIÇÃO 53
5 CONTEÚDO DA ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO 55
6 COMO ESCREVER A ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO DA AQUISIÇÃO? 56
7 ESPECIFICAÇÕES DE TRABALHO PODEM REDUZIR RISCOS? 60
8 CONCLUSÕES 62
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63

1. INTRODUÇÃO

Um mercado cada vez mais globalizado e competitivo obriga as empresas a se adaptarem a ele, ou fecharem as portas. Incontáveis empresas que foram referência há cinco ou 10 anos atrás, foram incorporadas, vendidas ou fechadas.

Na busca de se manter no mercado, muitas empresas adotam a prática da terceirização – ou outsourcing – como estratégia de redução de custos. Transferem parte de sua atividade a uma terceira parte, que se torna então responsável por executá-la.

Por exemplo, ao invés de manter uma equipe para executar limpeza e manutenção das instalações, recorre a outra empresa, que faz disso seu produto e por isso é capaz de vendê-lo a um preço competitivo. Com isso, a empresa contratante diminui seus custos e pode focar justamente nas atividades que são essenciais para o produto ou serviço que oferta.

O desafio, no entanto, é o de transformar riscos do projeto em terceirizações. Transferir o risco a uma terceira parte, que tenha melhores condições de lidar com o risco.

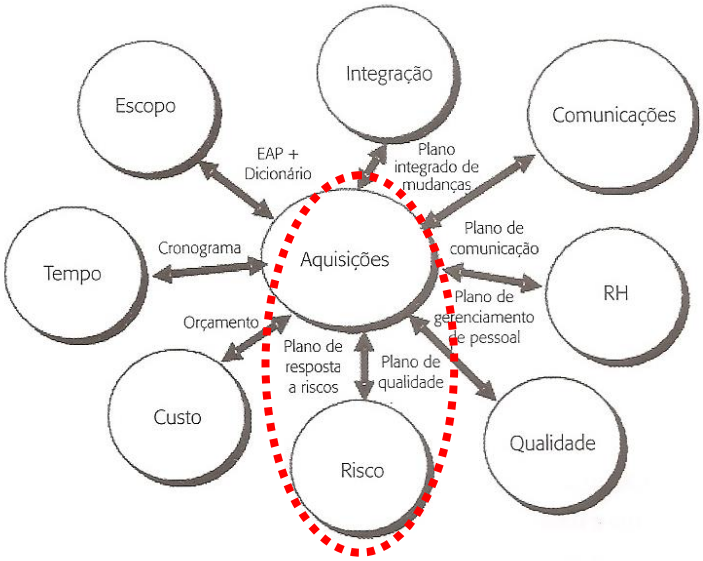


Figura 1 - Interfaces do Gerenciamento de Aquisições

Soler Et. Al. (2010)

Esse Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo principal determinar em que situações as aquisições (terceirização / outsourcing) são ferramentas eficazes na transferência de riscos em projetos.

São objetivos específicos deste trabalho, correlacionar riscos e aquisições, estabelecer quando recorrer às aquisições para a transferência de riscos; identificar os riscos envolvidos em aquisições, como maximizar sua transferência e como mitiga-los; descrever as modalidades de transferência de riscos e como elaborar um contrato eficaz.

2. RISCOS E AQUISIÇÕES

A origem da palavra risco é incerta. Segundo Antônio Mirabile (2010), a palavra vem da etimologia árabe/grega ou latina.

Do árabe antigo*rizq*, significando *"ração diária"* ou *"imposto"*, posteriormente, virou no bizantino grego *rizon* – *"vantagem ganhada afortunadamente"*, podendo ser compreendido como inesperado, favorável ou sorte.

Do latim, a palavra deriva de *resecum,* significando *"que corta"*, *"pedra íngreme"*, *"obstáculo"*, *"risco incurso pelos bens transportados por barco"*; pode ser compreendido como inesperado desfavorável ou perigo.

Comumente, nos dicionários de língua portuguesa, risco tem significado negativo. No Aurélio (2006), risco significa *"perigo ou possibilidade de perigo"*. Para Michaelis (2012) é a *"possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano à pessoa ou à coisa"*. Para Auleteé*a "Possibilidade de insucesso; condição em que se pode perder ou ganhar"*.

Mendes et. Al. (2010) entende que risco é *"o conjunto de incertezas encontradas quando ousamos fazer algo"*.

Segundo a 4ª edição do PMBOK, *"risco é um evento ou uma condição que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto"*. Ainda segundo o PMBOK, *"um risco pode ter uma ou mais caudas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos"*.

Neste contexto, risco pode ser entendido como todas as incertezas que envolvem um plano, ou toda a probabilidade de algo acontecer fora do planejado. Podemos ainda dizer, a ocorrência destes eventos causa impacto, positivo ou negativo.

2.1 GERENCIAMENTO DE RISCO EM PROJETOS

O grau de incerteza de um evento está vinculado ao volume de informação. Quanto maior for o volume de informações, menores são as incerteza, e assim, menor é o risco a que estamos expostos, como mostra a figura 2, abaixo.

Figura 2 – Espectro do Gerenciamento de Riscos

Soler Et. Al. (2010)

É possível dizer que somente são passiveis de gerenciamento aqueles riscos dentro do espectro de gestão de riscos. Segundo o PMBOK (2013), *"gerenciamento de riscos é o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos".* Os processos do gerenciamento de riscos estão apresentados na figura 3.

Resumidamente, os processos de gerenciamento de riscos, são definidos pelo PMBOK , como:

Planejar o gerenciamento dos riscos*: O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.*

Identificar os riscos*: O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características.*

Realizar a análise qualitativa dos riscos*: O processo de priorização dos riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.*

Realizar a análise quantitativa dos riscos*: O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados, nos objetivos gerais do projeto.*

Planejar as resposta aos riscos*: O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.*

Monitorar e controlar os riscos*: O processo de implementação dos planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto.*

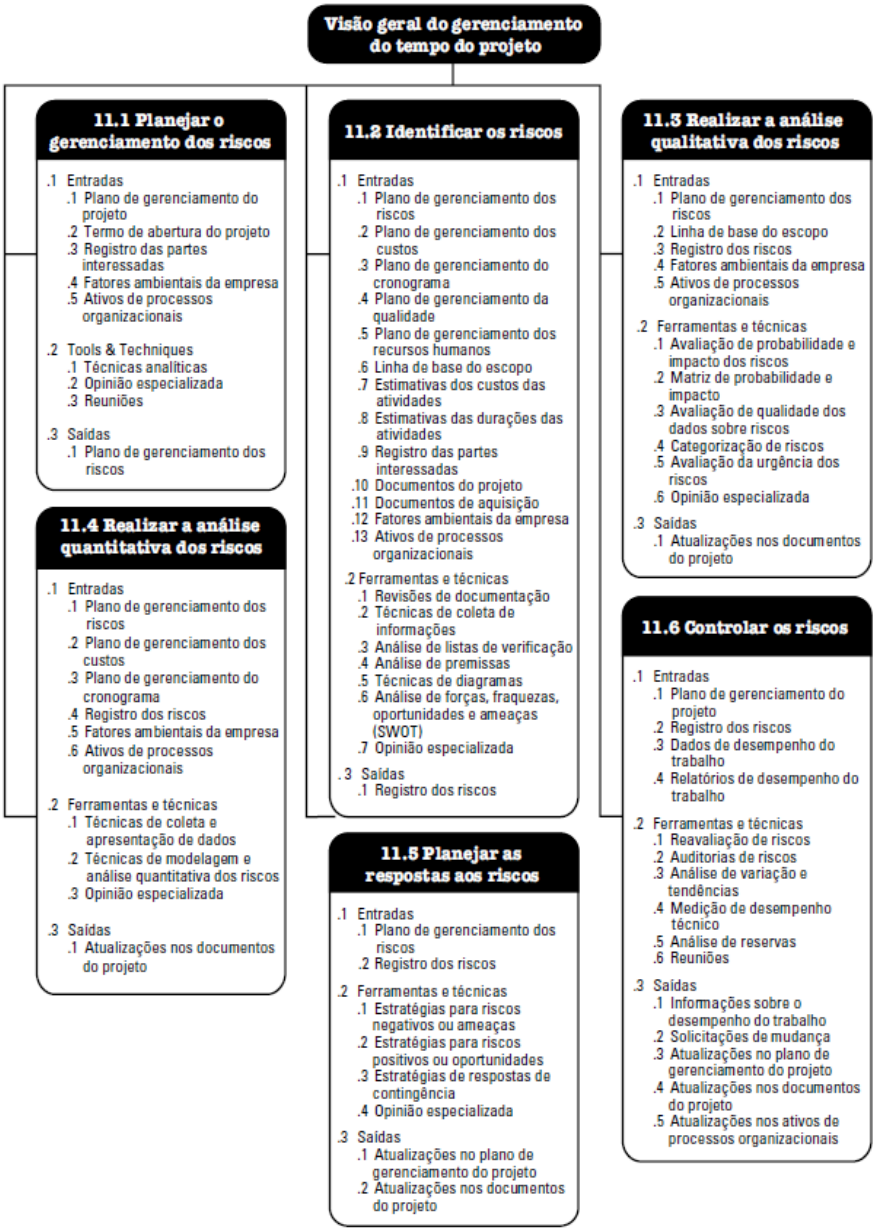


Figura3 - Gerenciamento de Riscos em Projetos

PMBOK (2013)

Segundo o PMBOK (2013), existem várias estratégias de resposta aos riscos. A estratégia, ou mescla de estratégias com maior probabilidade de ser eficaz é a que deve ser empregada num determinado projeto,

Existem estratégias de resposta a riscos positivos (oportunidades) e riscos negativos (ameaças), conforme ilustra a tabela 1, abaixo.

RESPOSTA AOS RISCOS	
POSITIVOS	NEGATIVOS
Provocar	Evitar
Compartilhar	Transferir
Melhorar	Mitigar
Ignorar	Aceitar

Tabela 1 – Estratégias de resposta aos riscos

Neste trabalho, abordaremos somente a transferência de riscos.

2.2 TRANSFERÊNCIA DE RISCOS

Segundo o PMBOK (2013), *"A transferência de riscos exige a mudança de alguns ou todos os impactos negativos de uma ameaça, juntamente com a responsabilidade da resposta, para um terceiro. Transferir o risco simplesmente passa a responsabilidade pelo gerenciamento para outra parte, mas não o elimina. Transferir a responsabilidade pelo risco é mais eficaz ao lidar com a exposição a riscos financeiros. A transferência de riscos quase sempre envolve o pagamento de um premio à parte que está assumindo o risco. As ferramentas de transferência podem ser bastante variadas e incluem, entre outras, o uso de seguros, seguros-desempenho, garantias, fianças, etc. Podem ser usados contratos para transferir a responsabilidade de determinados riscos para a outra parte."*

Em outras palavras, transferir um risco significa responsabilizar um terceiro pela ameaça negativa de um determinado evento, tornando-o em consequência, responsável pelas respostas a estas ameaças. Isso significa que um terceiro passa a ser o "dono" do risco e deverá gerenciá-lo.

Entretanto, a transferência não elimina o risco e nem diminui sua probabilidade ou impacto potencial; somente a responsabilidade sobre o risco é transferida.

A transferência de riscos situa-se no limiar entre a gerência de riscos e a gerência de aquisições. Significa na prática, transformar o risco em um produto ou serviço, e ir ao mercado comprar uma solução; tirar o risco da gerência de riscos e entrega-lo à gerência de aquisições.

2.3 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES EM PROJETOS

Segundo o PMBOK (2013), *"o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projeto"*.

Os processos que constituem o gerenciamento de aquisições, segundo o PMBOK (2013), resumidamente são:

Planejar as aquisições*: O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.*

Conduzir as Aquisições*: O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.*

Administrar as aquisições*: O processo de gerenciamento das relações de aquisição, monitorando o desempenho do contrato e realização das mudanças e correlações conforme necessário.*

Encerrar as aquisições*: O processo de finalizar todas as aquisições do projeto.*

Transferir um risco significa na prática transformar um pacote de trabalho em uma aquisição. A definição de quais pacotes de trabalho devem ser adquiridos - ou terceirizados - passa por uma análise criteriosa, onde leva-se em conta entre outros, a capacidade, possibilidade, viabilidade, etc., de se executar um pacote de trabalho é a chamada Análise Make or Buy - Fazer ou contratar.

Segundo o PMBOK (2013), *a análise de fazer ou compra é uma técnica geral de gerenciamento usada para determinar se um trabalho específico pode ser melhor realizado pela equipe de projeto ou se deve ser comprado de fontes externas. Às vezes, o recurso existe na organização do projeto, mas pode estar alocado em outros projetos; nesse caso, pode ser necessário obter esse esforço fora da organização a fim de cumprir os compromissos do programa.*

Quando optamos por contratar um determinado pacote de trabalho, o fazemos por que é mais vantajoso contratá-lo do de executá-lo, seja por que não possuímos recursos, tempo, especialização, expertise, restrições, etc. para o gerenciarmos e/ou confiamos que um terceiro - no caso um fornecedor de produtos, serviços, informações ou mão de obra - que está mais capacitado a gerenciar os riscos inerentes a este pacote de trabalho.

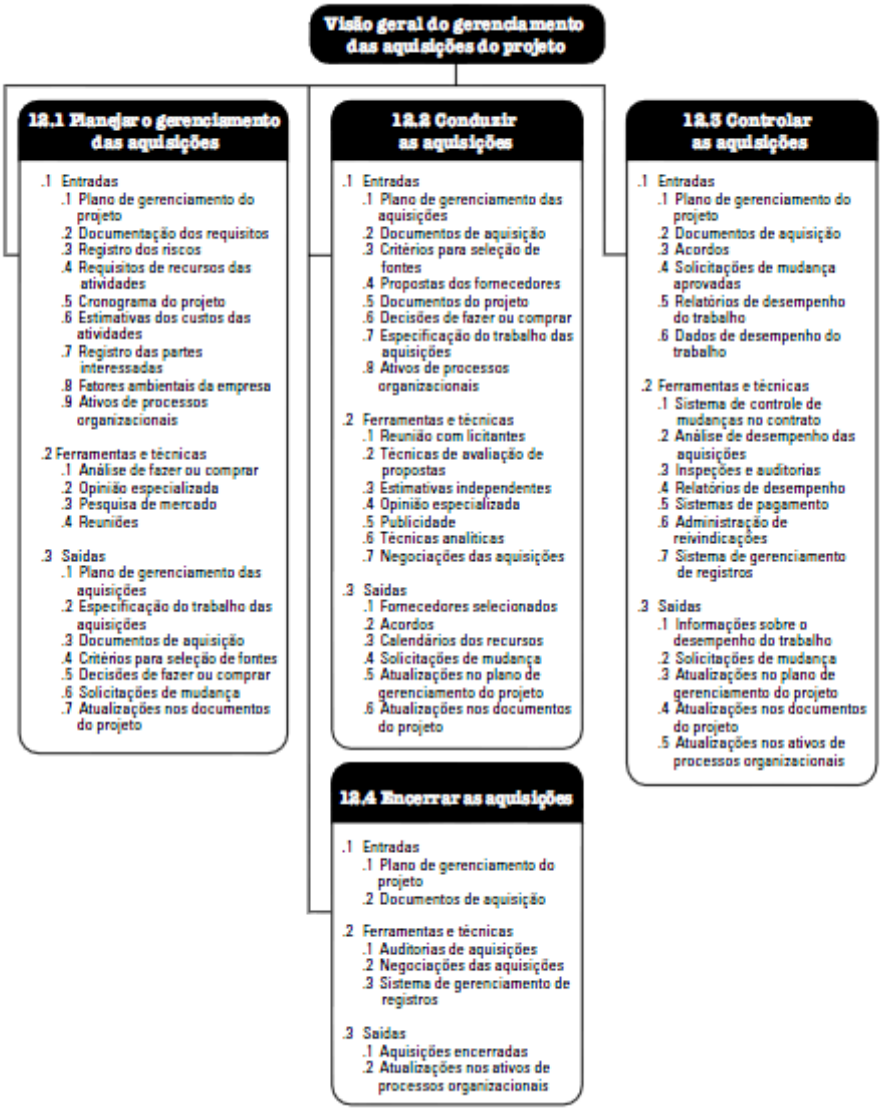


Figura 4 - Gerenciamento de Aquisições em Projetos

PMBOK (2013)

3. QUANDO RECORRER ÀS AQUISIÇÕES PARA TRANSFERÊNCIA DE RISCOS?

Existem diversos fatores que norteiam a decisão de fazer ou contratar um pacote de trabalho.

Dentre eles, Xavier et al (2010) elenca:

Necessidade de focar no negócio da empresa *– As empresas há muito verificaram que não faz sentido querer ser autossuficiente e perder o foco central no negócio (core business);*

Disponibilidade de recursos *– ter disponíveis os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) na quantidade e qualidade exigidas para a geração do pacote de trabalho;*

Necessidade de liberar recursos para outros propósitos *– os recursos existem, mas devem ser empregados em outros trabalhos;*

Necessidade de acesso a uma tecnologia ou expertise *– melhor forma de absorver uma tecnologia ou forma de geração do pacote de trabalho;*

Controle *– Quando o trabalho é realizado pela própria equipe é possível um melhor controle das ações que serão executadas;*

Compartilhamento de riscos *– uma das possíveis respostas a riscos é a transferência, sendo a contratação uma das formas. O risco pode ser transferido na medida em que os instrumentos contratuais que regerão as relações entre as partes contratantes disponham claramente sobre eles, seus limites e sua destinação.*

Custo *– É mais barato contratar ou fazer internamente? Essa análise deve incluir também o custo do processo de contratação, o custo fiscal que impacta na formação do preço e o custo de administração do contrato, devendo ser utilizado o conceito de custo total de propriedade.*

Prazo *– demora mais tempo contratar ou fazer internamente? Essa análise deve levar em consideração também o tempo do processo de contratação, que tem diferença na empresa privada e na administração pública;*

Existência de fornecedores confiáveis *– não havendo confiança em um fornecedor para a geração do pacote de trabalho, o melhor é fazer internamente.*

Restrições de projeto *– Podem ter sido estabelecidas pelo cliente, patrocinador ou pela empresa restrições (por exemplo: orçamento) em relação às contratações. As restrições estão intimamente ligadas ao tipo de fornecimento de bem ou serviço a ser contratado.*

Necessidade de fornecimento especializado *– a equipe de projeto não de capaz de gerar o pacote de trabalho na qualidade que o projeto exige, determinando a sua terceirização.*

A viabilidade de se optar pelas aquisições como forma de transferir os riscos associados, está intimamente ligada aos fatores acima mencionados, bem como um plano de gerenciamento de riscos e aquisições bem desenhados e delineados.

A partir da elaboração, avaliação dos impactos entre os planos aquisição/riscos e a revisão desses dois planos, é possível nortear as decisões para quais atividades devem ser terceirizadas, visando um benefício para empresa em função do risco inerente àquela atividade.

4. QUAIS SÃO OS RISCOS EM AQUISIÇÕES

A inclusão de uma nova parte interessada (stakeholder) em um projeto por si só, já comporta com si a necessidade de gerenciar o risco a que essa relação o expõe. Segundo Xavier et al (2010) *"... apresentar uma nova parte interessada ... ao ambiente do projeto, no caso o fornecedor, já é motivo para um gerenciamento de riscos desse relacionamento, o que resultará em um estudo minucioso com relação aos componentes do contrato, seus termos e condições; à sua administração; e à realização do pagamento".*

Alguns riscos decorrem da prestação de um determinado serviço e assim, são previsíveis e estão dentro do controle das partes. Outros, no entanto, estão são decorrentes de eventos inesperados, que estão aquém do controle das partes, e são portanto imprevisíveis.

Xavier et. al.(2010) cita:

- Riscos técnicos
- Riscos trabalhistas
- Riscos tributários
- Riscos em relações de consumo
- Riscos decorrentes da utilização da marca do cliente
- Riscos de violação de propriedade intelectual e/ou violação de direitos

Quando falamos em aquisições como ferramenta para transferir riscos, pensamos em transferir as atividades e demais procedimentos para a empresa que contratamos. Só que não se trata de um processo tão simples assim; os riscos podem permanecer para o cliente, em parte ou integralmente, caso esse processo não seja bem definido. Segundo Xavier et al. (2010), "*o cliente, quando contrata, continua com parte do risco, pois se a contratada não conclui o trabalho, por mais que existam garantias estabelecidas, o cliente deixa de ter a disposição os bens e serviços contratados".*

Ao contratar um terceiro, um prestador de serviços, por exemplo, devemos atentar que o contratante necessita passar todas as informações necessárias para a execução da atividade; mas isso acontece pouco na prática. Muita das vezes as informações são descobertas durante o trabalho e mesmo assim são insuficientes.

Na área de TI, ao optar pela terceirização de uma consultoria externa, o objetivo é que o consultor possa dar suporte ao negócio, orientar e sugerir mudanças nos procedimentos internos, mas por experiência, identificamos processos falhos, profissionais despreparados ou

mal conduzidos, pela ineficiência do funcionamento da empresa o trabalho do consultor fica prejudicado.

As atividades de consultoria devem suportar a empresa contratante, já que esta não possui profissionais capacitados que possam suprir esta necessidade. É por isso quea empresa optou por contratar um terceiro, transferindo o risco decorrente da falta de *know-how*. Contudo a transferência do risco não garante o sucesso da atividade, tão pouco que não haja necessidade de repeti-la (nova contratação, pois a empresa precisa estar apta e organizada para atender as solicitações da consultoria).

Tomemos como exemplo construção de uma casa; o proprietário decide que é arriscado fazê-lo sozinho e então contrata um empreiteiro. Por meio do contrato, o proprietário transfere o risco técnico e de projeto da construção da casa ao empreiteiro, que é mais capaz de gerenciar esses riscos. O proprietário então deve fornecer os recursos para a construção e o empreiteiro assume os riscos e seus créditos, bem como o pagamento pelo serviço.

Entretanto, uma alocação de riscos desbalanceada em um contrato pode decorrer do resultado da inexperiência das partes no processo de negociação ou de uma forte posição de uma das partes nesse processo. Esta falta de equilíbrio gera novos riscos ao projeto ainda mais se os envolvidos não possuem total conhecimento da natureza dos riscos.

5. RISCOS ENVOLVIDOS NA TRANSFERÊNCIA DE RISCOS?

Os contratos são instrumentos utilizados para transferência de riscos a terceiros. Para que este processo ocorra da melhor forma possível, é na fase de Aquisições que estes riscos necessitam ser incorporados ao escopo, para que possam estar refletidos na proposta comercial dos proponentes, para que não haja desequilíbrio que resulte da inexperiência de uma das partes, trazendo assim novos riscos ao processo.

É necessário o conhecimento prévio do Gerente de Projetos e sua equipe especializada, bem como do fornecedor que irá assumir o risco, para que possam ser oferecidas formas de mitigação destes riscos de forma eficaz, no momento da elaboração da proposta comercial, que servirá de fundamento para selar a obrigação contratual das partes.

Os riscos inicialmente mapeados considerados na transferência de riscos serão potencializados caso os mesmos não estarem considerados nas propostas comerciais, ou mesmo refletidos no contrato. Conforme a classificação de riscos pela Incerteza, definidos pelo PMBOK, existem riscos que são facilmente identificados (know) e estes necessariamente devem estar especificados de forma clara e com respostas ou medidas pré-estabelecidas para sua mitigação. Já alguns destes riscos se encaixem na categoria do “sei que não sei” (knowun-known), e que poderão ser tratados com algumas cláusulas de garantia geral, por exemplo, e outros sejam da categoria dos riscos “nem sei que não sei” (unknown-unknown), que terão de ser negociados entre as partes após a ocorrência destes.

Por exemplo, num contrato de empreitada o contratante pode estabelecer que os riscos técnicos e de cronograma para uma construção ou reforma que serão assumidos pela Empreiteira Contratadas estabelecendo assim cláusulas específicas, que serão tratadas adiante, deforma de transferi-los ou alocá-los no contrato.

Segundo o artigo *Allocatingrisks in contracts* (Mallesons 2006, tradução livre) “não existe uma forma totalmente eficaz de identificar todos os riscos associados a um projeto particular. No entanto, é importante que as partes se reúnam em um estágio inicial na negociação (...) para determinar quais são os riscos potenciais associados. Isso tem um duplo propósito: primeiro, concentrar a atenção das partes para quais são os riscos da operação a fim de que eles possam tomar uma decisão informada sobre se vale a pena prosseguir com a transação e, em segundo lugar, que dá as partes uma lista de questões que precisam ser negociadas e tratadas nos acordos de transação”.

"There is no fully effective way of identifying all of the risks associated with a particular project. However, it is worthwhile for parties to come together at an early stage in the negotiation of the agreements which govern a transaction to determine what the potential risks associated with the transaction are. This has a dual purpose: first, it concentrates the attention of the parties onto what the risks of the transaction are in order that they can make an informed decision about whether the transaction is worth proceeding with; second, it gives the parties a list of matters that need to be negotiated and dealt with in the transaction agreements".

Para o Autor Michael Mills (Mills, 2001, tradução livre), "as partes buscam alocar risco concordando com direitos e obrigações nos acordos comerciais". Por isso é imprescindível que os riscos estejam contemplados na fase de negociação, pois a parte que assumirá o risco receberá uma vantagem comercial como contrapartida para assumir as obrigações que tenha de fazer frente, na ocorrência de um risco determinado. Em regra, a parte com maior controle sobre o risco e a melhor habilidade para evitá-lo ou minimizá-lo deverá suportá-lo ou assumi-lo. No entanto, a parte precisa concordar em assumir o risco por benefício comercial ou porque a parte tem uma posição particularmente fraca na negociação.

Algumas considerações para alocação de risco que deverão ser verificadas como parte do acordo comercial mencionados no artigo supracitado (Mallesons 2006, tradução livre):

- O risco está dentro do controle da parte;
- Que a parte pode transferir o risco e é economicamente mais benéfico lidar com o risco desta maneira;
- O principal benefício econômico de controlar o risco encontra-se com essa parte;
- Colocar o risco sobre a parte é em prol da eficácia e/ou;
- Se risco eventual, a perda recai sobre essa parte, em primeira instância, e não é possível, ou não há nenhuma razão sob os princípios acima referidos, para causar despesa e incerteza, transferindo a perda para outro.

Sendo assim, uma vez que a parte tenha uma visão clara destes riscos, está apta a negociar efetivamente os termos e as clausulas de indenizações.

5.1 COMO MITIGAR OS RISCOS?

A mitigação de riscos pode ocorrer de várias formas, desde aplicação de tecnologias, apólices de seguros, e uma importante maneira é utilizar-se das cláusulas contratuais para estabelecer as regras e condições em que serão considerados.

A forma e a indenização mais apropriada para um acordo em particular dependerá, entre outros, das circunstâncias específicas deste acordo, do relacionamento das artes e da empresa a que estejam relacionados. Por isso, é necessário levar alguns pontos importantes em consideração, ao se negociar as formas de mitigação dos riscos e as respectivas cláusulas de indenização, tais como: escopo, forma, custos legais, seguros, exclusões do seguro, conclusão e encerramento do contrato, foro para resolução de discussões judiciais, etc.

No tocante a cláusulas contratuais como mitigação de riscos, segundo o artigo Allocatingrisks in contracts (Mallesons 2006, tradução livre) há várias ferramentas que podem ser utilizadas em acordos comerciais para transferência de riscos entre as partes, entre outras:

- Cláusulas de garantia;
- Cláusulas de responsabilidade e limites de responsabilidade;
- Disposições de força maior;
- Obrigações de obtenção de seguro;
- Direitos de retenção no faturamento;
- Cláusula de Indenização;
- Direitos de rescisão;
- Foro competente para solução de conflitos.

Das ferramentas citadas, a cláusula de indenização é amplamente utilizada, representando um acordo onde uma das partes (o "indenizante") manterá outra parte (o "beneficiário") resguardada de qualquer perda ou dano que possa sofrer. Na prática, observa-se que grandes empresas solicitam a limitação do alcance desta cláusula, geralmente ao equivalente ao valor financeiro do contrato celebrado, pois alguns riscos poderiam atingir uma monta a ponto de inviabilizar a operação do proponente.

Em contratos importantes, de grande impacto a clientes ou considerados críticos, é necessária medidas complementares de mitigação de riscos, como monitoramento dos Indicadores de Desempenho, definidos no processo de Aquisições, para se evitar que estes se materializem, uma vez que uma indenização financeira de uma apólice de seguro, por exemplo, possa não ser suficiente para restabelecer o prejuízo causado.

Mesmo com a proteção legal contra os prejuízos causados garantidos pela legislação vigente (Código Civil Brasileiro), as previsões contratuais se mostram mais eficazes na resolução de conflitos, muitas vezes utilizando-se vias judiciais alternativas, como no caso de Mediação e Arbitragem, por exemplo.

5.2 COMO MAXIMIZAR A TRANSFERÊNCIA DE RISCOS EM AQUISIÇÕES?

Transferir o risco é tentar mudar a consequência para si mesmo através da outorga do risco para uma terceira parte, juntamente com a responsabilidade da resposta. Transferindo o risco simplesmente daremos à outra parte, a responsabilidade para gerenciá-lo. Isto, porém, isto não o elimina.

Transferir risco, via de regra, envolve pagamentos de um valor para que a terceira parte assuma este risco. Ele inclui o uso de seguro, bônus de desempenho, garantias e comprovação. Podem ser usados contratos para transferir responsabilidade para riscos específicos para outra parte.

Tendo-se em vista que se maximiza muito a transferência de riscos através do seguro, vejamos abaixo um exemplo para uma melhor ilustrar uma possível situação:

Uma concessionária de energia elétrica identificou e avaliou os riscos de falhas naturais com danos elétricos em seus equipamentos turbo-geradores de potência de grandes usinas. Após analisar a melhor estratégia a será dotada no que tange às despesas possíveis com franquia vis-à-vis os prêmios de risco a serem contratados, constitui-se um seguro destes equipamentos junto ao mercado, transferindo este risco operacional de alto impacto e baixa frequência, inerente ao processo de operação e manutenção.

Devem ser transferidos por meio de seguro os riscos tidos como catastróficos (riscos de baixa frequência e alta severidade), os riscos de alta frequência que provoquem cumulativamente perdas relevantes e todos aqueles cujo custo de transferência seja inferior ao custo de retenção. Os custos de seguro obtidos no mercado podem subsidiar a decisão sobre retenção versus transferência dos riscos.

Além de identificar os riscos que se deseja transferir, os gestores precisam conhecer profundamente a dinâmica das operações da organização às quais os riscos serão transferidos. A transferência do risco por si só, não elimina todas as potenciais perdas sendo necessário dispor de um adequado plano de contingência.

Os contratos têm como função transferir os riscos, delegando-os para uma terceira parte, para que seja gerenciado dentro do período acordado.

6. MODALIDADES DE CONTRATAÇÃO E RISCO?

O método de contratação exerce grande influência na gestão do empreendimento, na medida em que se definem as relações contratuais e funcionais entres as partes. A escolha inadequada do modelo pode conduzir à reivindicações e disputas, bem como a perda da qualidade do investimento nos empreendimentos. O tipo de contrato a ser utilizado também define o grau de envolvimento que o proprietário deseja ter sobre a direção dos trabalhos, a disposição dele em assumir parte ou todos os riscos, assim como a importância que se dá aos fatores custo, prazo e desempenho técnico (ALHAZMI; MCCAFFER, 2000).

Os contratos de aquisições estão dispostos sob diversas formas organizacionais, dependendo de suas características e necessidades, e cada empreendimento é um caso específico. Os modelos mais comuns utilizados para empreendimentos de grande porte são (ADRIAANSE, 2007):

- Preço Fixo ou Global (Empreitada);
- Por Administração ou Custo Reembolsável;
- Preço Unitário.

A decisão por uma modalidade de contrato é peça-chave na determinação do dono do risco, conforme figura 5, abaixo:

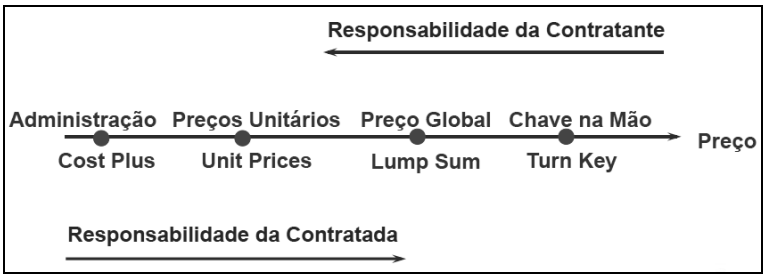


Figura 5 - Modalidades de contratação vs. Riscos.

Trentim (2013)

O grau de responsabilidade da parte contratada é também diretamente proporcional ao preço da aquisição, quanto maior o risco transferido maior será o prêmio pago pelo contrato. As especificidades de cada uma das modalidades de contratação mencionadas anteriormente serão apresentadas abaixo:

6.1 CONTRATO POR PREÇO FIXO OU GLOBAL

Envolvem maior grau de risco financeiro para os fornecedores e menor para os clientes, uma vez que o escopo é definido no contrato, assim como preço, prazo e qualidade. Logo, caso o custo do fornecimento seja acima do previsto pelo fornecedor o cliente não tem a obrigação de pagar além do estabelecido, uma vez que o preço está fixado no contrato. O descumprimento dos prazos pelo fornecedor também poderá redundar na aplicação de multas contratuais, minimizando as perdas do cliente em decorrência do atraso, diminuindo, consequentemente, o recebimento de pagamentos pelo fornecedor. Mesmo com a possibilidade de atrasar o projeto, o cliente não sofrerá impactos financeiros, e caso o atraso do fornecedor prejudique operações dos clientes em casos de prejuízos indiretos decorrentes do descumprimento. Importante ressaltar que o objetivo principal do contratante é a obtenção dos produtos constantes do escopo, em conformidade com as necessidades do projeto, e não os ressarcimentos decorrentes das penalidades impostas ao fornecedor.

Contratos de preço fixo tendem a ser mais utilizados pelos clientes, pois o serviço ou produto bem definido será entregue baseado em um preço global já acordado. Embora assuma esse risco, o fornecedor é compensado pelo grande potencial de lucro, uma vez que pode incorporar em seu preço as margens de segurança para fazer face aos seus riscos. Esse tipo de contrato só deve ser utilizado quando o escopo estiver bem definido (MALLESONS, 2006).

Várias oportunidades estão atreladas a esse tipo de contrato, como por exemplo:

- Definição clara do item a ser fornecido;
- Conhecimento técnico pleno do cliente em relação ao que será fornecido;
- Definição clara dos objetivos de prazo, custo e qualidade;
- Acompanhamento mais simples, em função da clara definição do escopo do trabalho;
- Visão clara e objetiva dos resultados obtidos para a conclusão das tarefas;
- Preço e prazo fixo para o trabalho, devendo o fornecedor arcar com falhas e riscos de execução.

6.2 CONTRATO POR ADMINISTRAÇÃO OU CUSTO REEMBOLSÁVEL

São utilizados, principalmente, quando o escopo ainda não está definido, o que dará certa garantia ao fornecedor para continuar executando sem o comprometimento financeiro. Porém, eles envolvem maior grau de risco financeiro para o cliente, visto que, quanto maior o gasto

do fornecedor, maior será o desembolso, acrescido de um porcentual ou taxa como forma de remuneração do contratado. Esse tipo de contrato é o menos utilizado pelos clientes, pois não cria incentivos para que o fornecedor economize. Muitas vezes pode ocorrer justamente o contrário, o fornecedor despender ainda mais recurso, para aumentar o percentual e consequentemente sua remuneração.

O benefício na seleção desse tipo de contrato para o contratante, além de outros que serão citados, é poder elaborar progressivamente o escopo do produto ou serviço, em paralelo à sua execução. Porém, ameaças estão atreladas a esse tipo de contrato, devendo ser adequadamente analisadas pela equipe do projeto.

Apesar de ser o tipo de contrato de maior risco para o contratante, ele poderá ser selecionado, baseados em algumas oportunidades, como:

- Maior agilidade para iniciar o trabalho;
- O cliente foca o objetivo da contratação, o produto ou serviço final, e não os meios de produção utilizados pelo fornecedor;
- Flexibilidade para aumentar ou diminuir o escopo de trabalho e consequentemente, os recursos associados às atividades em afetar financeiramente o fornecedor;
- Flexibilidade para o fornecedor executar a tarefa e utilizar sua criatividade;
- Maior agilidade para aprovação de mudanças;
- Menor tempo de entrega do produto ou serviço, por meio da utilização de incentivos.

6.3 CONTRATO POR PREÇO UNITÁRIO

Tem um risco médio em comparação com os supracitados, em razão de possuírem elementos de um contrato a preço fixo (no preço fixado por hora ou item de material) e de um contrato de custo reembolsável (pelo fato de o custo total ser desconhecido), já que dependerá da quantidade total dos produtos ou serviços encomendados ao fornecedor. Assim, possui algumas ameaças e oportunidades dos dois tipos de contratos.

Algumas variações desses tipos de contratos podem ser utilizadas para minimizar os riscos para os clientes, tais como a utilização de incentivos financeiros, baseados em alguma meta, para que os fornecedores gastem menos, como no caso dos contratos de custo reembolsável e preço unitário. É uma opção para os contratos envolvendo compartilhamento de risco, como joint ventures, nos quais contratante e contratado, neste caso parceiros, podem

lucrar e repartir os ganhos de acordo com o capital investido ou arcar com os prejuízos, também devidamente divididos, em função do fracasso do projeto (MALLESONS, 2006).

Para contratos com preço fixo ou global, podem ser utilizados incentivos financeiros com o propósito de estimular a conclusão das atividades o mais rápido possível pelo fornecedor, com intuito de atingir ou superar algumas metas estabelecidas pelo cliente, como por exemplo, para cada dia de entrega antecipada, o fornecedor ganharia certa quantia como bônus, além do preço fixo estipulado em contrato. Essa quantia seria definida previamente pelo cliente, uma vez que seu objetivo é um resultado ganha-ganha, ou seja, não só o fornecedor poderá ganhar mais em função da antecipação uma quantia estipulada, como o cliente também se beneficiará financeiramente com a antecipação das metas.

Além dos riscos associados aos contratos, vários outros associados ao processo de aquisições, podem e devem ser analisados pela equipe de projetos. Assim, essa equipe deve identificar respostas aos riscos que sejam capazes de minimizar seu impacto e até mesmo anulá-lo, por meio de mitigação, transferência ou ainda evitando seus efeitos danosos para o projeto (PMBOK, 2004).

Algumas decisões poderão diminuir o risco do processo de aquisições, como por exemplo:

- Definição correta das especificações;
- Adequado processo de seleção de fornecedores, utilizando pré-qualificação ou critérios de avaliação (obrigatórios e facultativos);
- Adição de cláusulas contratuais que protejam os principais objetivos do projeto e os direitos daí decorrentes;
- Correta administração do contrato.

Cada tipo de aquisição irá requerer um tipo de contrato. O gerente do projeto é responsável pela definição do tipo de contrato que será utilizado, assegurando que o tipo de contrato seja compatível com as características e necessidades inerentes a cada aquisição efetivada.

7. CONTRATOS

Os contratos existem para designar formalmente os riscos para as partes contratuais e descrever como esses riscos serão gerenciados. De acordo com Cooper et al. (2005), a identificação e avaliação dos riscos e como eles serão alocados deve ocorrer nas primeiras fases de elaboração do contrato e continuar até o seu fechamento. Ainda, afirmam que os contratos podem ser formulados de duas formas:

- Desde o início, onde as partes dos contratos desenham os termos e condições da maneira como acreditam que seja adequada;
- Padrões que fornecem um guia inicial e estrutura para o contrato.

Segundo o autor, ambas as abordagens possuem seu mérito e nenhuma é melhor do que a outra. O que importa é se o processo de elaboração do contrato reconhece e reflete os riscos do escopo de trabalho.

A forma mais apropriada de alocação dos riscos deve ser considerada no desenho do contrato e os mecanismos de proteção necessários ou estratégias de tratamento dos riscos devem ser fornecidos pelas partes. Com essa proteção bem definida, o contrato dará a base a qual o acordo será alcançado.

Ao desenvolver um contrato desde o princípio, o responsável deve levar em conta os riscos que possam surgir e os seus impactos nas partes do contrato. Cláusulas devem ser desenvolvidas para mitigar esses riscos, indicando a parte mais capaz de gerenciá-los. De acordo com Cooper et al. (2005), são várias as categorias de riscos que devem ser incluídas em um contrato, dentre elas:

- Propriedade e título;
- Desenho, construção e aprovação;
- Preço e pagamento;
- Responsabilidade e seguro.

O responsável pela elaboração do contrato, segundo o autor, pode fazer uso de registros de riscos existentes, listas de risco ou outras fontes de informação de risco para facilitar a criação da estrutura do contrato e o processo de desenho de cláusulas específicas. Este passo é importante uma vez que o contrato deve abranger todos os riscos identificados e alocar a responsabilidade de gestão deles explicitamente.

Os contratos desenvolvidos a partir de um padrão deverão seguir os mesmos princípios citados acima, apesar de oferecerem considerações diferenciadas ao responsável pela sua

elaboração. O padrão já possui uma série de cláusulas que foram desenvolvidas e definidas para mitigar os riscos mais comuns em um determinado tipo de contrato. Dessa forma, Cooper et al. (2005, p. 166, tradução livre) afirmam que o responsável pela formulação deve revisar o contrato padrão de modo a garantir que:

- As cláusulas existentes mencionem os riscos do escopo de trabalho;
- As cláusulas existentes aloquem a gestão dos riscos à parte apropriada;
- Todos os outros riscos estão efetivamente considerados por meio de sua inclusão em cláusulas adicionais ou alteração de cláusulas existentes.

Em muitos casos, um esboço do contrato é fornecido como parte do pacote de uma solicitação de proposta para auxiliar os proponentes na elaboração de suas propostas. Esse esboço fornece os parâmetros aos proponentes acerca do processo de negociação e acordo entre as partes e guia o cliente com relação ao risco e a sua alocação. Cooper et al. (2005, p.166, tradução livre) afirmam que "A alocação dos riscos estipulada no esboço do contrato influenciará a forma como os proponentes estruturarão seus custos e na decisão se vão responder ao pedido de envio de proposta."

De acordo com estes mesmos autores, o esboço do contrato deve levar ao conhecimento dos proponentes os riscos identificados pelo cliente, o que deve facilitar na elaboração de estratégias para a entrega do escopo de trabalho. A alocação dos riscos também auxilia os proponentes na elaboração de planos de negociação e de gerenciamento de riscos e estratégias.

Ainda segundo Cooper et al. (2005), as respostas dos proponentes devem ser avaliadas para que seja estabelecida a capacidade de gestão de risco de cada um. Com isso, o cliente pode elaborar planos de avaliação dos proponentes que têm como objetivo descrever a maneira como o risco e sua gestão são tratados.

Atualmente não é mais aceitável que os proponentes simplesmente afirmem que possuem capacidade para gerenciar os riscos. Clientes experientes se asseguram que as empresas que eles escolheram para entregar os projetos e serviços possuam processos de gerenciamento de risco formalizados e integrados que identificam e tratam os riscos antes que se tornem significativos. De acordo com Cooper et al. (2005), os proponentes precisam indicar que eles:

- Possuem processos de gerenciamento de riscos que sejam consistentes com um padrão apropriado;
- Possuem sistemas de gerenciamento de projeto que sejam integrados aos processos de gerenciamento de riscos;

- Possuem uma ligação com a abordagem do cliente com relação ao gerenciamento do risco.

Para que a avaliação seja eficaz e justa, os proponentes devem identificar e definir, claramente, os riscos no escopo de trabalho, além de demonstrar estratégias de mitigação que tenham desenvolvido para gerenciar a entrega do projeto. Para Cooper et al. (2005), os proponentes precisam indicar que eles:

- Identificaram os riscos de entrega do escopo de trabalho ou serviços;
- Desenvolveram estratégias efetivas de mitigação para gerenciar os riscos e incluíram os seus custos no preço da proposta;
- Estão dispostos a trabalhar com o cliente de uma forma proativa no gerenciamento de todos os riscos durante todo o contrato.

Seguindo os processos anteriormente citados ao longo da vigência do contrato o processo viabilizaria uma alocação de riscos mais adequada, contribuindo para o sucesso do contrato. O papel do gerente nessa fase é fundamental, uma vez que a alocação dos riscos precisa ser a mais correta, pois caso aconteça o contrário, as necessidades de ambas as partes não serão perfeitamente atendidas e, com isso, afetará diretamente o resultado.

Um ponto que não pode ser esquecido é o acordo entre as partes sobre os riscos remanescentes. A decisão acerca do que fazer com eles deve ser bem estabelecida, uma vez que pode impactar no resultado do contrato.

É importante notar ainda a importância do setor de compras, uma vez que possui informações vitais acerca da outra parte (fornecedores e prestadores de serviços), contribuindo para o processo de elaboração e monitoramento de contratos.

A escolha da estratégia de tratamento dos riscos em contratos é feita baseando-se no tipo do risco para que seja eficaz. A alocação dos riscos é uma estratégia voltada para responder os riscos que, se ocorrerem, podem trazer um impacto negativo aos objetivos do contrato. De acordo com essa estratégia, ambas as partes dos contratos devem elaborar o projeto de forma que a parte mais capaz seja responsável pelos riscos do contrato.

No entanto, a forma como se efetua o acompanhamento da sua execução não pode ser esquecida, uma vez que é um ponto importante no ciclo de vida do contrato. A falha na gestão do contrato pode comprometer o alcance dos objetivos do contrato.

7.1 UM CONTRATO EFICAZ

Contratos são acordos entre as partes para a condução de ações específicas. Para Gama (1980, p.25), “contrato é o ato jurídico em virtude do qual duas ou mais pessoas se obrigam, por consentimento recíproco, a dar, fazer, ou não fazer alguma coisa”.

Cooper et al. (2005) vão além e afirmam que os contratos de todos os tamanhos e objetivos têm a função de transferir riscos, alocando-os para uma das partes para que seja gerenciado dentro do período acordado. Os riscos podem ser alocados ou transferidos para partes distintas num contrato por meio da transcrição deles em cláusulas. Com isso, o contrato se torna uma ferramenta de transferência ou alocação de risco, sendo utilizado pelos gerentes para gerenciar os riscos.

O processo de alocação de riscos pode ser demonstrado num contrato simples de construção de uma casa, por exemplo. O dono estabelece que é muito arriscado construí-la, então ele contrata uma empreiteira para fazê-lo. Por meio do contrato, o dono transfere o risco técnico e de projeto da construção da casa a uma parte, a empreiteira, que é, presumivelmente, a mais capaz de gerenciar esses riscos. O dono então deve fornecer os recursos para a construção e a empreiteira assume os riscos e seus créditos, bem como o pagamento pelo serviço.

Segundo Cooper et al. (2005), o mundo dos negócios evoluiu, ao longo dos anos, o formato dos contratos de um simples aperto de mão entre duas partes por documentos complexos e poderosos envolvendo muitas partes. No entanto, a principal função desses documentos permaneceu a mesma – a alocação dos riscos.

De acordo com ST/NZS 4360 (2004), a alocação dos riscos é uma estratégia baseada em uma metodologia sistemática e lógica para identificar, avaliar, mitigar, monitorar e comunicar os riscos, com o objetivo de que as perdas sejam minimizadas e as oportunidades maximizadas.

Segundo ST/NZS 4360 (2004), é necessário o desenvolvimento estratégias e planos de ação para potencializar oportunidades e reduzir os custos. No mesmo sentido, o PMBOK (2004) define nesta fase são definidas ações para aumentar as oportunidades aos objetivos do projeto e reduzir suas ameaças .

Dependendo do tipo de risco, impacto e probabilidade, haverá necessidade de elaboração de estratégias específicas para que possua eficácia, uma vez que alguns riscos, caso ocorram, poderão impactar negativamente o objetivo do projeto. De acordo

com o PMBOK (2004), há situações em que a melhor opção é a transferência de risco e seu impacto negativo para terceiros, ou seja, deixar a cargo da outra parte a responsabilidade por este gerenciamento. Atualmente, há uma variedade de tipos de contratos que constituem instrumentos adequados para transferência e gerenciamento de riscos em várias circunstâncias.

7.2 ASPECTOS JURÍDICOS ENVOLVIDOS

São vários os aspectos jurídicos envolvidos na transferência de risco a terceiros em contratos. O primeiro deles é o princípio da Função Social do Contrato, resguardada pela Constituição Brasileira nos incisos XXII e XXIII do Art. 5º, salvaguarda o direito de propriedade que "atenderá a sua função social". Também, estabelece o Código Civil Brasileiro (Brasil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002), em seus artigos 421 e 422 o determinado pelo Legislador:

> *Art. 421. A liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato.*
>
> *Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.*

Segundo Reale (2012), significa dizer que "a realização da função social da propriedade somente se dará se igual princípio for estendido aos contratos, cuja conclusão e exercício não interessam somente às partes contratantes, mas a toda a coletividade". Destaca ainda o autor que a "função social do contrato" determina que este instrumento não pode ser transformado em uma maneira para implementar atividades abusivas, causando dano à parte contrária ou a terceiros, que está em conformidade com o estabelecido no artigo 187 do Código Civil (Brasil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002),.

> *Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.*

Em outras palavras, significa dizer que o acordo de vontades não pode se firmar em detrimento da coletividade, mas sim representar um dos seus meios primordiais de afirmação e desenvolvimento, apoiados no o princípio da função social, que estará baseado na ética e boa-fé.

Dos contratos tipificados no artigo 610 do Código Civil (Brasil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002), temos o Contrato por Empreitada apenas de mão de obra, e o misto, que envolve também o fornecimento de materiais. A diferenciação entre ambos é importante devido aos riscos, conforme se observará a seguir, e caso haja o fornecimento dos materiais deverá estar expressamente informado no contrato.

> *Art. 610. O empreiteiro de uma obra pode contribuir para ela só com seu trabalho ou com ele e os materiais.*
>
> *§ 1o A obrigação de fornecer os materiais não se presume; resulta da lei ou da vontade das partes.*

Quando a empreitada é for de lavor ou apenas de mão-de-obra o que é exigido é apenas a atividade do empreiteiro, de administração e condução dos trabalhos, os riscos cabem ao dono da obra, salvo naqueles em que o empreiteiro não tiver culpa, conforme artigo 612 do Código Civil (Brasil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002),

> *Art. 612. Se o empreiteiro só forneceu mão-de-obra, todos os riscos em que não tiver culpa correrão por conta do dono.*

Já na empreitada de mista, que inclui os materiais a cargo do Empreiteiro, os riscos serão divididos com o dono da obra, salvo se o dono estiver em mora, o que acarretará em assumir todos os riscos, conforme estabelece o artigo 611 do Código Civil (Brasil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002),

> *Art. 611. Quando o empreiteiro fornece os materiais, correm por sua conta os riscos até o momento da entrega da obra, a contento de quem a encomendou, se este não estiver em mora de receber. Mas se estiver, por sua conta correrão os riscos.*

Conforme Gonçalves (2008), o contrato de Empreitada trata-se de obrigação de resultado, que não leva em conta a atividade do empreiteiro por si só, mas sim o produto final, podendo ser a concretização de uma obra material ou até mesmo de um serviço intelectual. A remuneração estipulada previamente e é feita pela obra final, perfeita e acabada, independente do tempo.

Não se observa nesta modalidade a subordinação em relação ao Contratante ou dono da obra, conforme ressaltado pelo doutrinador Rodrigues (2004):

> *Através do contrato de empreitada, uma das partes – o empreiteiro – se compromete a executar determinada obra, pessoalmente ou por meio de terceiros, em troca de certa*

remuneração fixa a ser paga pelo outro contraente – dono da obra -, de acordo com instruções deste e sem relação de subordinação.

Isto significa que o Contratante assumirá alterações e riscos advindos deste resultado ou produto final contratado, desde que não haja subordinação, ou solicitações diretas de mudanças, que implicarão em novas negociações e modificações contratuais.

Além disso, para mitigar os riscos e obter respaldo contratual para legitimidade de transferência dos mesmos a terceiros, outros elementos importantes deverão fazer parte do contrato a ser celebrado com empresa terceira, tais como Seguro de Responsabilidade civil, cláusulas de assunção de responsabilidade integral, acordo de nível de serviços com metas objetivas e previsão de penalizações em caso de descumprimento, cronograma físico, dentre outros. Porém, mesmo com todas estas proteções, é necessário que haja efetiva gestão do contrato, com monitoramento contínuo, para evitar que impactos ocorram.

Como veremos exemplificados nos casos que se seguem, o contrato é parte essencial da transferência de Riscos, e um processo de Aquisições bem realizado poderá significar o sucesso ou o fracasso desta finalidade, com impacto no projeto e possível exposição negativa da empresa no mercado.

8. CASOS DE TRANSFERÊNCIA DE RISCOS EM AQUISIÇÕES

Através de casos reais, serão ilustradas a seguir , situações de transferência de riscos em contratos.

8.1 CENÁRIO I – CONTRATO LUMP SUM

O texto a seguir relatará um *case* vivenciado por um dos integrantes da equipe, um contrato para fabricação de estruturas metálicas, no qual a modalidade de contratação utilizada é pelo Preço Global, e também como as alterações durante o projeto podem afetar esse tipo de contrato.

O *case* ocorreu em certa empresa, que atua no mercado de industrialização de aço para transformação em estruturas metálicas, teve a oportunidade de selar um contrato com outra empresa, que atualmente está instalando um estaleiro no litoral brasileiro.

O escopo inicial do contrato era a construção de 8 galpões industriais, com etapas divididas da seguinte maneira:

- Cálculo estrutural com base no projeto arquitetônico fornecido pelo cliente;
- Desenvolvimento do projeto executivo baseado nos cálculos executados;
- Detalhamento das estruturas para fabricação;
- Fornecimento de matéria prima;
- Fabricação das estruturas;
- Galvanização das estruturas fabricadas;
- Transporte horizontal e vertical até a obra;
- Fornecimento de elementos externos, constantes nos projetos arquitetônicos como: telhas, lanternins, venezianas, calhas e tubos de descida;
- Montagem, em obra, de estruturas metálicas e elementos externos supracitados.

Os principais dados do contrato são:

- 3.000 toneladas de estrutura metálica;
- 5.000 m² de elementos externos;
- 14 meses para entregar todo o escopo solicitado.

O contrato velado entre as partes é do tipo *LUMP SUM*, ou seja, um contrato onde o preço global cobrado pelo produto ou serviço é determinado antes da realização do projeto.

Para melhor entendimento do *case* apresentado, é necessário compreender que nessa área, os produtos como estruturas metálicas são vendidas por peso (quilo/tonelada) e elementos como telhas, venezianas e lanternins são comercializadas por área (metro quadrado).

A empresa contratada assumiu, portanto, um risco, visto que na ocasião da orçamentação e apresentação da proposta, os dados do contrato, como peso das estruturas e metragem dos elementos, foram calculados de forma superficial, baseado no projeto arquitetônico recebido. Ou seja, se após a conclusão do cálculo estrutural detalhado, as estruturas ficassem mais pesadas que o levantamento inicial, o custo atrelado à compra de material extra não seria paga pela contratante.

A transação entre partes foi selada depois um mês de negociações e o contrato com as particularidades do fornecimento após três meses de intensa negociação.

O cálculo estrutural foi iniciado já na sequência do fechamento do negócio, dado o tamanho do projeto, prazo apertado, e também pelo fato de haver uma multa contratual alta, em caso de atraso no fornecimento e montagem.

Ao final do cálculo estrutural detalhado, o peso das estruturas metálicas inicialmente estimado, diminuiu em 5% e os elementos externos foram otimizados e reduzidos em 4%, logo aumentando a margem de lucro prevista para esse contrato. Contudo os riscos ainda não haviam sido totalmente neutralizados, pois a montagem também seria um grande desafio.

Foi justamente no período de montagem que o gerenciamento das mudanças foi altamente utilizado, visto que qualquer modificação no escopo contratado deveria ser passivo de um aditivo contratual, já que o contrato era do tipo *LUMP SUM*.

Apesar de todos os desenhos terem sido comentados e aprovados pelo contratante, diversas solicitações adicionais foram feitas nesse período. Verificou-se que itens poderiam ser melhorados nesse processo. Projetos arquitetônicos também foram modificados, expandindo o escopo e consequentemente o valor do contrato.

Dos oito galpões solicitados, seis deles foram atendidos nas datas inicialmente acordadas, dois deles sofreram atrasos na entrega.

Como muitas modificações aconteceram desde projeto inicial, o valor total gerado a partir dessas alterações se tornou significativo, onerando o valor inicialmente previsto para a contratação de fornecimento e montagem de estruturas metálicas. O *budget* do projeto não permitiu que o valor total do contrato mais todos os custos de adicionais fossem pago à contratada. A solução encontrada foi aplicar a multa contratual na empresa contratada, reduzindo o valor que deveria ser pago e mantendo as mudanças solicitadas em andamento. Com isso a empresa contratada deixou de receber metade o que havia previsto em adicional reduzindo seu lucro previsto.

A contratada assumiu três grandes riscos nesse contrato:

I. A forma de contração, *LUMP SUM*, que ela mitigou encontrando formas alternativas de calcular os galpões na tentativa de diminuir o peso dos mesmo.
II. Assumindo as mudanças sem planejamento do contratante que foram computadas para futuro pagamento, cujo valor final a receber foi a metade do combinado, devido ao budget final do projeto por parte da contratante;
III. Aceitando por insistência do contratante, as clausulas de multa que não foram minimizadas no fechamento do contrato e foram aplicadas nos atrasos constatados, reduzindo o lucro que poderia ter sido atingido.

Mesmo assim a contratada finalizou o contrato com lucro, em grande parte pelo bom relacionamento com seus fornecedores, em ter mantido um gerenciamento de mudanças ativo, através de um bom gerenciamento de comunicações e também gerenciado o seu custo, de perto, durante todo esse período.

A principal lição aprendida nesse *case* é a atenção que deveria ser dada ao gerenciamento do tempo na parte de monitoramento e controle, principalmente nos setores de cálculo e detalhamento, onde notamos os problemas que levaram a aplicação da multa.

8.2 CENÁRIO II – EXAME ENEM 2009

Em 2009 o MEC (Ministério da Educação) sofreu grande exposição devido a falha na realização do ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, pois devido ao vazamento de informação o exame foi cancelado e transferido para outra data.

Segundo o artigo publicado pela editora Abril (2010), “a prova do Enem de 2009 foi roubada de dentro da Gráfica Plural, que imprimia o exame, por funcionários do próprio consórcio que ganhou a licitação para aplicar o Enem, o Connasel” . Após o furto, teria sido realizada tentativa de venda da prova ao jornal O Estado de S.Paulo, que denunciou a fraude, segundo a mesma fonte, e com isso, a prova teve de ser adiada e foi concedida dispensa de licitação pelo MEC para contratação da CESPE/CESGRANRIO, consórcio responsável pelas edições anteriores do exame.

Segundo o mesmo artigo da editora Abril (2010), “cerca de quatro milhões de estudantes foram pegos de surpresa com a notícia do roubo do Exame Nacional do ensino Médio (Enem) 2009 (...) e consequência, o Enem teve a maior abstenção da história, 37,7%, ou 1,5 milhão de inscritos”. O prejuízo financeiro para o MEC para adiamento e nova contratação para

realização do exame custou mais de R$ 30 milhões, valor que já havia sido desembolsado para a realização das provas pela Connasel, sem sucesso na devolução de dinheiro por parte das empresas que formam o consórcio, de acordo com o artigo supra citado.

Ao se avaliarem as razões que culminaram com o cancelamento do exame, foram levantadas várias falhas desde o processo de aquisição até o processo de Gerenciamento realizado pelo Inep (Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais), órgão vinculado ao Ministério da Educação.

Segundo o levantamento pela CGU - Controladoria Geral da União (JusBrasil, 2012), o "órgão que faz o Enem gastou R$ 172,3 milhões, de um total de R$ 344,8 milhões, para contratar empresas sem processo licitatório, o que já resultou no pagamento de valor 166% mais alto que o previsto; ... e sua área de tecnologia da informação não está preparada para lidar com situações de risco, como o vazamento de dados dos alunos inscritos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)".

Conforme Aggege (2009), a Polícia Federal de São Paulo havia concluído que "o mentor da operação de retirar as provas impressas da Gráfica Plural foi mesmo o conferente Felipe Pradella, que foi indiciado também por extorsão", que com a ajuda de dois comparsas, saíram com as provas escondidas e fizeram contato " na tentativa de comercializar as provas do Enem, pedindo R$ 500 mil para jornalistas do jornal "O Estado de S. Paulo. Por fim, a PF elaboraria relatório destinado ao Governo Federal com recomendações de modificações no esquema de segurança da Gráfica Plural, para os futuros exames.

Cumpre notar que uma importante etapa de Aquisições deixou de ser realizada para garantir que os riscos fossem avaliados e mitigados quando da contratação de empresas para realização do exame. Evidência disso foi o apontamento da CGU neste mesmo artigo com relação a "fragilidades na elaboração do projeto básico do contrato de impressão do pré-teste, gerando variação de 166% entre os preços orçados e contratados".

De acordo com a controladoria, "itens como atas da sala e manuais de aplicação (orientações a coordenadores e aplicadores de prova) não apareceram em todas as rodadas de aplicação do pré-teste". Isto evidencia que o escopo e toda a aquisição decorrente deste, inclusive atividades relacionadas às demais áreas de conhecimento de Gerenciamento de Projetos, conforme melhores práticas do PMI, deixaram de ser contempladas neste projeto, culminando no impacto extremamente negativo devido à concretização dos riscos não identificados.

Além disso, o Inep não possuía estrutura de TI eficiente para fazer frente à terceirização de parte do processo, para garantir que as informações não fossem acessadas ou interceptadas durante o processo de aplicação das provas. Essas falhas se mantiveram nos exames seguintes, pois em 2011 um colégio em Fortaleza teve acesso a 14 questões da prova.

Segundo o Correio Brasiliense (2014), a fiscalização pelo Inep é falha, somado à deficiência de treinamento dos funcionários que aplicam o exame, não há monitoramento suficiente para impedir que falhas ocorram:

> Para piorar a situação, a fiscalização do Inep na execução do Enem é falha. Uma servidora da autarquia ouvida pela reportagem conta que os colegas acompanharam o trabalho da polícia, dos Correios e de outros profissionais no processo de transporte das provas apenas nas capitais do país. Ela ainda revela que nenhum funcionário público do instituto esteve nas salas de aulas na hora da aplicação dos testes. "Sem esse monitoramento, mesmo que por amostragem, é impossível avaliar se o consórcio está fazendo o trabalho de maneira adequada. Os pagamentos são concluídos às cegas", afirma.

Somente duas empresas têm sido convidadas pelo Inep para a realização do exame, sem processo licitatório, a saber, Cespe e Cesgranrio. Como Crítica ao processo, que para o coordenador-geral da Campanha Nacional pelo Direito à Educação, Daniel Cara, é nebuloso, pois existe “falta de transparência na contratação, no planejamento e na avaliação”. Ele ainda acrescenta que “em decorrência disto, muitos dos riscos não são minimizados, pois apenas parte do processo é terceirizado, sendo que não há estrutura ou processo interno eficientes para garantir a integridade do exame”.

Sem entrar no mérito da legalidade da dispensa de licitação, ou da discussão social quanto à frequência e leitura dos resultados do exame, o exemplo deste caso deixa claro que a transferência de riscos a terceiro apenas pelo contrato não impedirá que falhas ocorram, se não houver uma fiscalização e gerenciamento por parte do tomador de todas as etapas que compõem o processo. E ainda que sejam monitoradas, a concretização de riscos ainda que previstos, trarão impactos negativos para o nome da empresa, afetando sua credibilidade no mercado, o que pode inviabilizar o negócio.

9. CONCLUSÕES

Transferir uma atividade (ou pacote de trabalho) é transferir, por consequência, a responsabilidade sobre os riscos inerentes a esta atividade a uma terceira parte. Isso se deve a diversas questões, como disponibilidade de recursos, tempo, expertise, interesses econômicos, etc.

Pode-se recorrer às aquisições para a transferência de risco nas seguintes situações:

Know-how: quando há insuficiente conhecimento para o cumprimento de uma atividade, optar-se por transferir essa tarefa.

Indisponibilidade de capital: necessidades imediatas de capital podem gerar riscos financeiros;

Demanda: a necessidade de respostas rápidas às solicitações do mercado;

Ociososidade: podemos transferir o risco da fabricação de um componente a outra empresa, enquanto não houver demanda que justifique o investimento de um equipamento próprio, por exemplo.

Fornecedores Eficientes: correr riscos quando o mercado oferece produtos altamente competitivos e com alta qualidade não faz sentido;

Natureza e Segurança: Se o negócio pode sofrer com catástrofes naturais, ou está em uma região com problemas de segurança.

A eficácia da transferência está intimamente ligada ao grau de detalhamento do escopo e modalidade de contratação, bem como ao monitoramento e fiscalização do contrato. O contrato é um importante instrumento para estabelecer as condições e definir proteções legais, para evitar que o negócio seja inviabilizado decorrente de perdas financeiras advindas de disputas judiciais.

Embora o preço seja um fator decisivo, ele não pode ser o único a ser levado em conta em transferência de riscos. Deve haver uma forte integração entre o tomador dos serviços e o prestador, estabelecendo-se um relacionamento de parceria, com comprometimento com relação às atividades desempenhadas.

Ainda que o processo de aquisição seja criterioso para garantir as necessidades do projeto, a transferência de risco nunca será integral, pois, em caso de um evento negativo, o

contratante fica sem o produto ou serviço. Isso pode causar danos à imagem do contratante, mesmo quando amparado por cláusulas contratuais.

A aquisição de atividades críticas envolve fornecedores altamente capazes de lidar com os riscos e aderência às condições contratuais, além de garantias adicionais. De outra maneira, a transferência se transforma em mitigação. Fundamentalmente, ambas as parte envolvidas (comprador e vendedor) devem ter uma relação de absoluta confiança.

Entre os principais motivos pela falha na transferência de riscos podemos citar:

- Contratos e cláusulas contratuais mal elaboradas;
- Escopo da aquisição mal definido;
- Comunicação ineficiente entre as partes;
- Inexperiência das partes no processo;
- Desconhecimento da real fonte do risco;
- Falha no dimensionamento qualitativo e quantitativo dos riscos.

Para que sejam reduzidos os riscos e impactos causados pelas falhas acima mencionadas, deverá utilizar da modalidade de contrato mais adequada para o escopo, como verificado no exemplo do caso de contrato Lump, para assim maximizar a transferência de riscos ao terceiro durante o processo de Aquisições. E também, garantir o processo de aquisições estruturado e o monitoramento efetivo durante todo o ciclo de vida do contrato, que no exemplo do ENEM não foram realizados e culminou com as perdas financeiras, de imagem e danos a terceiros, além da inviabilização do contrato.

As aquisições constituem sim uma poderosa ferramenta de transferência de riscos. Contudo, sua eficácia está intimamente ligada ao grau de detalhamento do escopo e a modalidade de contratação adotada. O sucesso da transferência do risco está exatamente em reconhecer em um terceiro (fornecedor) a capacidade de lidar mais eficazmente com o risco do que se desenvolvêssemos nós mesmos a atividade.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIL. **Roubo da prova do Enem 2009 completa um ano nessa sexta-feira**. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/vestibular-enem/roubo-prova-enem-2009-completa-ano-nessa-sexta-feira-601325.shtml>. 2010. Acessado em 18/06/2014.

AGGEGE, Soraya. **PF encerra o caso após indiciar cinco pessoas pelo vazamento do Enem 2009**. Disponível em: < http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/vestibular/pf-encerra-caso-apos-indiciar-cinco-pessoas-pelo-vazamento-do-enem-2009-diz-que-mentor-do-3163804>. Acessado em 18/06/2014.

ALVES, Juliana - **Gestão De Riscos: Fator Decisivo Para O Sucesso Do Projeto**. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_1066/artigo_sobre_gestao_de_riscos:_fator_decisivo_para_o_sucesso_do_projeto. Acessado em 28/01/2014.

ASSI, Marcos - **Transferindo a atividade e mantendo os riscos** – http://marcosassi.com.br/terceirizacao-transferindo-a-atividade-e-mantendo-os-riscos. Acessado em 21/08/2013.

BRASILIENSE, Correio. **Inep pede exames sem licitações**. 2014.Disponível em: http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2014/2/10/inep-pede-exames-sem-licitacoes. Acessado em 18/03/2014.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **TRT Investe na Gestão Contratos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em http:// www.trtrio.gov.br/comunicação/noticias/Fiscalcontrato.htm. Acessado em 01/09/2013

Ferreira, Roni Rodrigues. **Minimizando Riscos na Terceirização** – http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/171/materia12.htm. Acessado em 10/09/2013.

Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos - http://www.ictsglobal.com/new/arquivos/IBGC-orientacaogerriscoscorporativos.pdf. acessado em 15/09/2013

JUSBRASIL. **Auditor indica falhas no órgão que faz o Enem**. 2012. Disponível em: http://pps.jusbrasil.com.br/politica/7383121/auditor-indica-falhas-no-orgao-que-faz-o-enem. Acessado em 18/03/2014.

MALLESONS, King & Woods. **Allocating risk in contracts**. Disponível em:

http://www.mallesons.com/publications/marketAlerts/2006/Documents/8558085w.htm. Acessado em 23/08/13.

MILLS, Michael. **Insurance and risk solutions for commercial projects**. 2001. Pág 46, 47. Disponível em: < http://www.austlii.edu.au/au/journals/AUMPLawJl/2001/21.pdf>. Acessado em 18/06/2014.

MIRABLE, Antônio - **Risco: uma etimologia, varias interpretações**. Disponível em:

http://www.abracor.com.br/txt_tecnicos/mirabileriscoetimologia.pdf. Acessado em 21/01/14.

REALE, Miguel. **Função Social do Contrato**. Disponível em: http://www.miguelreale.com.br/artigos/funsoccont.htm. Brasil: 2012. Acessadoem03/09/2013.

SALGADO, Carolina Kellen Drummond. **A Alocação dos Riscos em Contratos** – Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/591. Acessado em 15/09/2013.

TRENTIM, Mario H. **Gerenciamento de Aquisições ou de Stakeholders?** 2013. Disponível em http://blog.mundopm.com.br/2013/07/24/gerenciamento-de-aquisicoes/. Acessado em 28/09/2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Five Minutes PM Podcast: Decisão de Fazer ou Comprar.** 2012. Disponível em: http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/make-or-buy-decision/. Acessado em 21/02/2014.

ADRIAANSE, A.M.. **The use of interorganisational ICT in construction projects: A critical perspective**. Proefschrift, Universiteit Twente, Department of Construction Management & Engineering. (Disertação). 2007

ALHAZMI, T.; Mccaffer, R.. **Project procurement system selection model**. Journal of Construction Engineering and Management, 126, 19. 2000.

ANSI/PMI 99-001-2004 (PMBOK). **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. EUA: Global Standard, 2004. Terceira Edição.

AULETE, Francisco J. Caldas Aulete; VALENTE, Antonio Lopes dos Santos.**Dicionário Aulete**. LexikonEditora Digital.

COOPER, Dale F.; GREY, Stephen; RAYMOND, Geoffrey; WALKER, Phil. **Project Risk Management Guidelines**. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltda, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2006, p. 711.

GAMA, Affonso Dionysio. **Teoria e pratica dos contratos por instrumento particular no direito brasileiro**. 16.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1980.

GONÇALVES, Carlos Roberto**. Direito Civil Brasileiro: volume III – Contratos e Atos Unilaterais**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p.345

PMI 4- **Um guia do conjunto de conhecimento do gerenciamento de projetos (PMBOK®)**ed Philadelphia: Project Management Institute, 2008.

QUEIROZ, Alberto Carlos Soares de. **Manual de Terceirização: Onde podemos errar no desenvolvimento e na implementação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: Ed, STS, 1992.

RODRIGUES, Silvio**. Direito Civil, volume 3: dos contratos e das declarações unilaterais da vontade**. 30. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004, p.246

SOLER, Alonso Mazini; SALLES JR, Carlos Alberto Corrêa; VALLE, José Angelo Santos Do; RABECHINI JR, Roque. **Gerenciamento e Risco em Projetos**. 2010, Ed. FGV. Segunda Edição

STANDARDS AUSTRALIA. **NZS 4360: Risk Management**. Sydney, 2004.

WEISZFLOG, Walter. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 2012.

XAVIER, Carlos Magno Da Silva; WEIKERSHEIMER, Deana; LINHARES JÚNIOR, José Genaro; DINIZ, Lucio José. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. 2010, Ed. FGV. SegundaEdição

APÊNDICE INDIVIDUAL

COMO DEVE SER ELABORADA UMA ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO EFICAZ

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado em que vivemos obriga, cada vez mais, as empresas a serem competitivas. Manter-se competitiva implica em manter o foco central no negócio (core business), trabalhar com recursos limitados, ter acesso a novas tecnologias, diminuir custos, prazos e ricos, aumentar a confiabilidade e o controle.

Assim, as empresas recorrem ao mercado em busca de produtos, serviços ou resultados que resolvam suas necessidades, a preços inferiores aos custos de executá-los internamente, em prazos sempre menores e qualidade sempre maior.

Ir ao mercado significa transformar uma necessidade ou problema em um produto, serviço ou resultado. O jargão “o cliente não sabe o que quer” é bastante difundido no mercado. Muitas vezes o cliente vai ao mercado em busca de um resultado, ou seja, a solução de seu problema. Para tanto, ele procura um produto ou serviço que julga ser capaz de resolver seus problemas. No decorrer do fornecimento do produto ou serviço, ele se dá conta de que o que foi contratado não será capaz de atender integralmente às suas necessidades e acaba solicitando mudanças sucessivas. E isso dá a impressão de que ele não sabe o que quer.

Quem busca o mercado deve saber comunicar aos fornecedores o problema a ser resolvido, a necessidade a ser suprida ou o resultado a ser atingido.

Esse trabalho tem como objetivo principal descrever como deve ser elaborada uma Especificação de Trabalho da aquisição (Statement of Work) eficaz.

São objetivos secundários deste trabalho definir Especificação de trabalho, elencar os tipos de Especificação de trabalho da aquisição, identificar os componentes da Especificação de Trabalho da aquisição e estabelecer se uma Declaração de trabalho eficaz pode reduzir os riscos do projeto.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador quanto o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto. Incluem-se aí, também os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos.

De acordo o PMBOK (2013), o gerenciamento das aquisições é composto pelos processos demonstrados na figura 1:

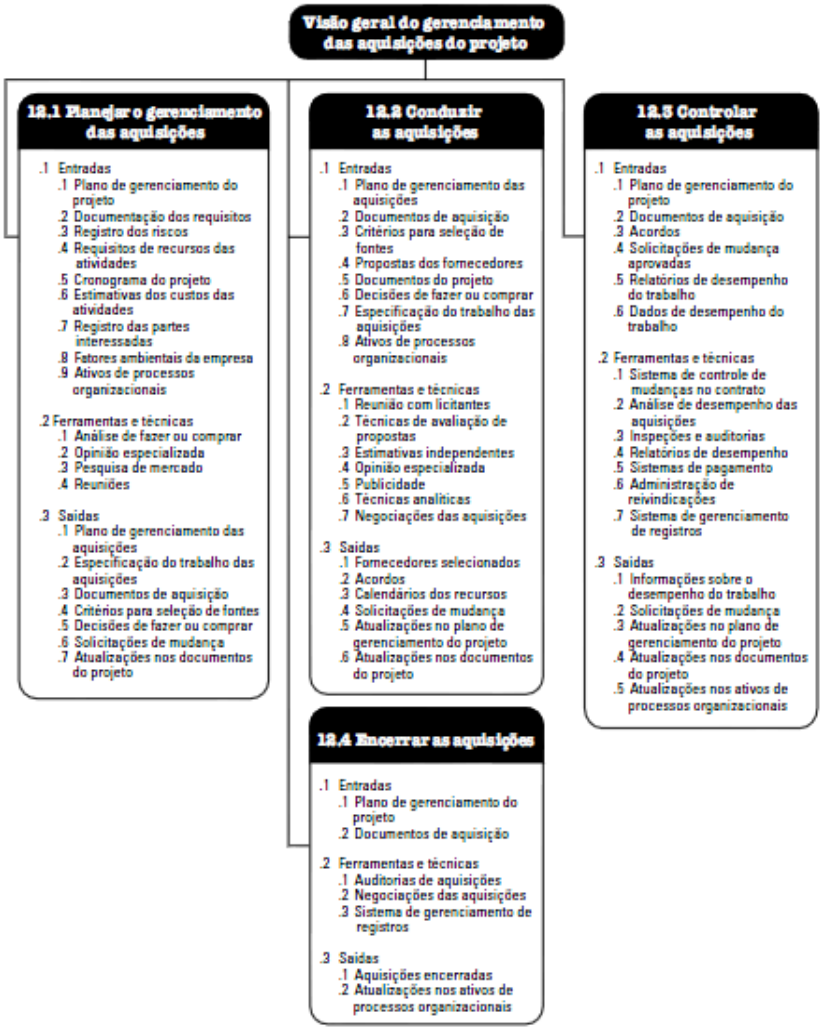


Figura 1 - Gerenciamento de Aquisições em Projetos

PMBOK (2013)

Planejar o gerenciamento das aquisições: O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

Conduzir as aquisições: O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

Controlar as aquisições: O processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário.

Encerrar as aquisições: O processo de finalizar cada uma das aquisições do projeto.

Ainda segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem acordos, incluindo contratos, que são documentos legais entre um comprador e um fornecedor. Um contrato representa um acordo mútuo que obriga o fornecedor a oferecer algo de valor (por exemplo, produtos, serviços ou resultados especificados) e obriga o comprador a fornecer uma compensação monetária ou de outro tipo. O acordo pode ser simples ou complexo, e pode refletir a simplicidade ou complexidade dos resultados e do esforço necessário.

Segundo Xavier Et. Al.(2010), as aquisições no projeto devem ter como base o escopo do projeto, e portanto a EAP – Estrutura Analítica do Projeto. Ainda segundo o autor, é a equipe de planejamento do projeto quem irá decidir o que será produzido internamento e o que será contratado fora da equipe do projeto, o eu é chamado de decisão “make or buy”.

Segundo Coghi (2012), a Análise “make or buy” é usada para determinar se um trabalho específico pode ser mais bem realizado pela equipe de projeto ou se deve ser comprado de fonte externa. Essa análise deve considerar todos os custos relacionados (diretos e indiretos de suporte)

A decisão por efetuar uma aquisição se dá pelos mais diversos motivos. Segundo Xavier Et. Al.(2010) podem ser citados:

- Necessidade de focar no negócio;
- Disponibilidade de recursos;
- Necessidade de liberar recursos para outro propósito;
- Necessidade de acesso a uma nova tecnologia ou expertise;

- Controle;
- Compartilhamento de riscos;
- Custos;
- Prazos;
- Existência de fornecedores confiáveis,
- Restrições do projeto;
- Necessidade de fornecimento especializado.

Seja qual for a modalidade de acordo usado para representar o acordo entre as partes, e seja qual for a motivação que leva à aquisição, é importante que se ambas as partes tenham conhecimento do que se trata a aquisição.

Segundo Xavier Et. Al. (2010) deve-se sempre ter em mente a seguinte máxima:

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

A Especificação de Trabalho da Aquisição – Ou Declaração de Trabalho / Statement of Work - serve justamente a este propósito. Segundo o PMBOK (2013), a Especificação de trabalho da Aquisição é o documento que fornece aos fornecedores um conjunto claro de metas, requisitos e resultados a partir dos quais eles podem fornecer uma resposta quantificável.

3 ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO DA AQUISIÇÃO

De acordo com Xavier Et. Al. (2010), a Especificação de Trabalho da Aquisição deve ser redigida de tal forma que permita que os fornecedores entenda o que será fornecido e possam apresentar suas propostas.

A Especificação de Trabalho descreve o item de aquisição em detalhes suficientes para permitir que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer os produtos, serviços ou resultados. Em suma, ela permite ao cliente explicitar de forma detalhada e formal quais são as suas necessidades.

Também é importante que a Especificação de trabalho da Aquisição aborte pormenores que possam estar “implícitos”. Segundo Xavier Et. Al.(2010), o que está implícito para quem está escrevendo pode não estar implícito para quem está lendo a especificação. Ainda segundo o autor, a Especificação de Trabalho da Aquisição é o documento mais importante a ser entregue ao fornecedor, pois contém a discrição de um produto, serviço ou resultado a ser contratado.

O nível de detalhe da Especificação de Trabalho da Aquisição é outro fator de relevante importância. Segundo Xavier Et. Al. (2010), há um amplo debate na área de aquisições a este respeito. Uma linha de pensamento argumenta que a Especificação deve ser bem detalhada, deixando pouco espaço para interpretação do contratado, aumentando a chance de receber o que está sendo solicitado.

A outra linha defende que a melhor Especificação é aquela que esboça o que se necessita, sem se envolver nos detalhes, mas sim nos resultados esperados, permitindo ao contratado apresentar a melhor solução.

Ainda segundo o autor, a abordagem deverá ser estabelecida pelo contexto envolvido. Assim, em uma área dinâmica, como a da Tecnologia, é de bom senso que o contratado possa ultrapassar os limites contidos na especificação para fornecer a melhor solução para alcançar os objetivos desejados pelo cliente.

4 TIPOS DE ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO DA AQUISIÇÃO

A especificação de trabalho é conhecida por diferentes nomes dependendo da empresa ou ramo de atividade. Segundo Xavier Et. Al. (2010), as Especificações podem ser conhecida por Termo de Referência, Edital de Licitação, Especificação Técnica, Especificação Funcional, Memorial Descritivo, Especificação de serviço, etc.

Termo de Referência é, segundo Rubel (2007), um instrumento de gestão estratégica; é uma poderosa ferramenta que pode ajudar a alcançar os objetivos da organização. O termo de Referência é um documento no qual uma instituição contratante estabelece os termos pelos quais um serviço deve ser prestado ou um produto deve ser entregue por potenciais contratados.

Segundo o Florêncio (2011) o Edital de licitação é o documento através do qual a instituição compradora estabelece todas as condições da licitação que será realizada e divulga todas as características do bem ou serviço que será adquirido. A correta elaboração do edital e a definição precisa das características do bem ou serviço pretendido pela entidade licitadora são essenciais para a concretização de uma boa compra ou contratação. Na modalidade convite o edital será substituído pela carta-convite (ou simplesmente convite), que é um oferecimento para que determinada empresa do setor pertinente, cadastrada ou não junto à administração pública, ofereça lances na licitação. Cabe destacar que na modalidade convite, um licitante pode se convidar, solicitando à administração pública que participe do certame.

As especificações técnicas descrevem, de forma precisa, completa e ordenada as características de um produto e os materiais e os procedimentos empregados em sua execução. Gozáles (2008) diz que as especificações técnicas têm como finalidade complementar a parte gráfica do projeto. São muito importantes, pois a quantidade de informações a serem gerenciadas ao longo de uma obra facilmente provoca confusão, esquecimento ou modificação de critérios, ainda mais se existem vários profissionais envolvidos. A definição clara da qualidade, tipo e marca dos materiais é fundamental, assim como a forma de execução dos serviços. As partes que compõem as ET são: generalidades (objetivo, identificação da obra, regime de execução da obra, fiscalização, recebimento da obra, modificações de projeto e classificação dos serviços), materiais de construção (insumos utilizados) e discriminação dos serviços.

Ainda segundo Gonzáles (2008) o memorial descritivo é outro tipo de resumo das especificações técnicas. Há memoriais descritivos para finalidades específicas, tais como venda propaganda, registro de imóveis ou aprovação de projetos na municipalidade. Deve ser ajustado ao orçamento, seguindo a mesma ordem deste (ordenamento e nome dos serviços ou atividades).

Segundo o Atkin (2009), a especificação de serviço é o documento que especifica, por meio do qual o contratante estabelece os padrões técnicos mínimos requeridos de um serviço ou conjuntos específicos de serviços para os quais não é necessária a elaboração de uma norma. O grau de detalhamento na especificação vai depender da importância e complexidade dos serviços.

De acordo com Waine (2007), a especificação funcional é um documento formal usado para descrever em detalhe, para os desenvolvedores de software, as capacidades, aparência e interações com os usuários que se pretendem com um produto. A especificação funcional é uma espécie de guia e ponto de referência contínua para desenvolvedores ao escrever o código de programação. A especificação funcional pode conter também descrições formais de tarefas do usuário, dependências de outros produtos, e critérios de usabilidade.

5 CONTEÚDO DA ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO

Segundo Coghi (2012), os detalhes de uma Especificação de Trabalho da Aquisição podem variar de acordo com a natureza do item, as necessidades do comprador ou o tipo do contrato esperado.

Segundo Xavier Et. Al. (2010) e PMBOK (2013), uma Especificação de Trabalho deve ser clara, completa e objetiva, contendo, entre outras informações:

- Especificação técnica;
- Quantidade desejada;
- Qualidade requerida e critérios de aceitação;
- Prazos;
- Condições de Pagamento;
- Reuniões de acompanhamento;
- Relatórios de desempenho que deverão ser produzidos;
- Suporte técnico e treinamentos necessários;
- Padrão de atendimento na manutenção;
- Garantia;
- Local de entrega dos produtos e/ou serviços;
- Local de trabalho;
- Requisitos específicos / diversos

A Especificação de Trabalho da aquisição pode ser revisada e refinada conforme necessário durante o processo da aquisição, até ser incorporada a um contrato assinado.

6 COMO ESCREVER A ESPECIFICAÇÃO DE TRABALHO DA AQUISIÇÃO?

A especificação de trabalho deve dar ao fornecedor, conhecimento a respeito do produto, serviço ou resultado a ser adquirido.

O SOW WritingGuide (2007) sugere o roteiro abaixo para elaboração da Especificação de Trabalho da aquisição:

Objetivos: O objetivo de quem contrata, deve ser definido de modo claro e objetivo, provendo ao fornecedor de um entendimento inequívoco. Dentre os objetivos, pode ser incluído um breve histórico, descrevendo os bastidores da contratação e os motivos que levam o contratante a buscar o mercado.

Escopo e Natureza: Deve ser apresentado para o mercado detalhes do projeto, esclarecendo o trabalho empenhado para realiza-lo. Podem ser incluídos:

- Todos os documentos da fase prévia que faça parte das especificações do projeto;
- Quaisquer acordos contratuais com outros fornecedores em contratos anteriores;
- Qualquer informação que ajude o contratante determinar o tamanho específico do projeto; incluindo o modelo de negócios, outros requisitos de negócios finalizados, unidades organizacionais e estruturas que serão envolvidas, etc.;
- Quaisquer documentos relacionados com o projeto, indicando as fontes e meios de acesso à informação (por exemplo, via e-mail);
- Se o contratante será obrigado a assinar um acordo de não divulgação e, se for o caso, incluir uma cópia do acordo;
- Os indivíduos (por função), comitês e / ou departamentos que a quem se reportar ou com que vão desenvolver o projeto / prestação de serviços.

O escopo do projeto deve ser cuidadosamente avaliado; um projeto com um escopo amplo pode aumentar o risco do projeto e tornar difícil o atingimento dos objetivos.

Requisitos: Os requisitos específicos devem ser claramente definidos assim como normas, leis, manuais e premissas a serem seguidas. Um cronograma geral ou prazo previsto para sua conclusão, também deverá ser seguido.

As entregas são a chave para medir os requisitos resultados do trabalho de sucesso. Os requisitos devem:

- Descrever completamente cada entrega;
- Ser quantificável;
- Identificar claramente quando a entrega deve efetuada;
- Relacionar aceitação do produto / serviço / resultado com o pagamento de uma parte do trabalho.

Os Requisitos devem definir também o objetivos-chave de desempenho (KPI) como parte de um objetivo mensurável. KPIs são métricas financeiras e não financeiras utilizadas para quantificar e refletem o desempenho do contrato. Eles ajudam a medir o progresso em relação as metas organizacionais, especialmente em processos baseados em conhecimento, difíceis de quantificar.

Atividades: Definir todas as tarefas específicas que o contratado deverá realizar. Cada tarefa deve ser relacionada a um requisito ou entrega. Isso deve incluir o plano de trabalho a ser desenvolvido

- Planejamento do trabalhar de acordo com os objetivos;
- Avaliação e controle de riscos;
- Estimativa, aquisição e alocação de recursos humanos e materiais;
- Organização do trabalho;
- Atribuição de tarefas;
- Controle da execução do projeto;
- Relatórios do progresso com analise dos resultados e previsão das tendências futuras;
- Gestão da Qualidade;
- Gestão e solução de problemas;
- Identificar, gerenciar e controlar as mudanças;
- O encerramento do projeto (e desmobilização);
- Comunicação com as partes interessadas;

Controle e Relatórios: Todos os relatórios esperados ou exigidos devem ser definidos. Entre outros, devem conter:

- A programação dos relatórios que devem ser fornecidos e a quem devem ser dirigidos;
- Itens de interesse a serem incluídos;
- O método para a identificação de risco;
- Sumarização geral do andamento do projeto / serviço e resultados alcançados;
- Entregáveis faltantes, progresso e entrega esperada para cada um;
- Questões e preocupações que podem afetar resultados específicos ou quaisquer outros aspectos.

Contrato: A definição da modalidade de contratação do produto, serviço ou resultado. Uma minuta contratual poderá ser anexada.

Segundo Miller (2007), é essencial que a Especificação de Trabalho da Aquisição informe ainda:

Cronograma: Prazos estabelecidos para o desenvolvimento das atividades, datas-marco e etc.;

Entregáveis: Itens que devem compor cada uma das entregas, além de seus critérios de aceitação;

Referências: Lista de documentos ou porções de documentos que devem facilitar a elucidação do escopo;

A lei nº 8.666 (Brasil, 1993) que trata das contratações pelo poder público, exige ainda que sejam apontadas:

Justificativa: A justificativa da necessidade da contratação, motivo, benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação, critérios ambientais adotados, se houver, natureza do serviço, se continuado ou não, inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso, referência a estudos preliminares, se houver, entre outros

Dotação Orçamentária: Identificar por conta de quem correrão as despesas decorrentes da contratação, em que ano / exercício.

Orçamento: a apresentação do orçamento estimado é essencial para que seja dimensionado econômico do objeto. Ainda, o orçamento referencial evita o superfaturamento e guia a execução do orçamento público.

Obrigações: Descrição detalhada das obrigações das partes contratante e contratada.

Capacidade Técnica e Econômico-Financeira: A lei exige que os postulantes a fornecedor apresentem documentação probatória de sua capacidade em cumprir com suas obrigações contratuais.

Condições de Pagamento: Como se darão os pagamentos durante a execução do contrato.

Garantias: Poderá ser exigida a prestação de garantia contratual nas contratações.

7 ESPECIFICAÇÕES DE TRABALHO PODEM REDUZIR RISCOS?

O PMBOK (2013) define risco como, “um evento ou uma condição que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto”. Ainda segundo o PMBOK, “um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos”.

Chen (2003) afirma que especificações bem elaboradas permitem aos fornecedores apresentar propostas mais acuradas em relação à técnica e ao preço; provém uma base de referência para o desenvolvimento de outras partes da solicitação, como critérios de avaliação e estimativas independentes de custo, minimizam a necessidade de mudanças futuras de escopo que podem aumentar custo e atrasar o projeto; permitem ao contratante e ao contratado avaliar o desempenho; reduzem disputas e reivindicações sob um contrato.

Segundo Xavier Et. Al. (2010), a especificação bem delineada, com parâmetros objetivos e claros, permite que o texto contratual estabeleça de forma clara e objetiva os limites da garantia e responsabilidades a serem imputados, não só aos fornecedores, mas também aos clientes, eliminando a necessidade de provisionamento financeiro para fazer frente a eventuais riscos daí decorrentes.

As Especificações, segundo Xavier Et. Al. (2010), são informações acerca de um produto apresentadas no formado de figuras, gráficos ou textos, podendo ser:

Especificações de projeto (desenho): Detalham as características físicas (design), com o risco de execução para o contratante (se o produto, por exemplo, não alcançar o desempenho necessário);

Especificações de Desempenho: Especificam as características mensuráveis do desempenho que devem ser atingidas durante a operação do produto final, com o risco de execução para o contratado;

Especificações Funcionais: Descrição do uso final de um item para estimular a competição em itens comerciais ao menor custo total, com o risco da execução recaindo sobre o contratado;

Seja minimizando as necessidades de mudanças de escopo, reduzindo disputas contratuais ou estabelecendo responsabilidades e garantias a Especificação de Trabalho da aquisição é capaz de reduzir os riscos inerentes à contratação.

8 CONCLUSÕES

As Especificações de trabalho das aquisições são documentos críticos para o gerenciamento de projetos. Elas têm por objetivo informar ao mercado as necessidades, objetivos e/ou expectativas do cliente em face de uma contratação.

Existem diferentes tipos de Especificação de Trabalho das aquisições, que estão vinculados às empresas e atividades a que estão relacionados. Podem ser conhecidas por Termo de Referência, Edital de Licitação, Especificação Técnica, Especificação Funcional, Memorial Descritivo, Especificação de serviço, etc.

As Especificações de Trabalho das aquisições devem ser a claras, completas, objetivas e devem conter especificação técnica, quantidades e critérios de aceitação, prazos, condições de Pagamento; reuniões de acompanhamento, relatórios de desempenho que deverão ser produzidos, suporte técnico e treinamentos necessários, padrão de atendimento na manutenção, garantias, local de entrega dos produtos e/ou serviços, local de trabalho e requisitos específicos ou diversos.

Elas devem ser redigidas de forma abrangente e concisa, em linguagem específica. Devem informar aos potenciais fornecedores as justificativas, objetivos, escopo e natureza dos produtos ou serviços; requisitos, referências, atividades e entregáveis; controles e relatórios, modalidade de contratação, cronograma, orçamento e dotação orçamentária, condições de pagamento, capacidade técnica e econômico-financeira, obrigações e garantias.

As Especificações de Trabalho das aquisições ajudam a dar maior clareza do escopo contratado, minimizando as necessidades de mudanças, reduzindo disputas contratuais e estabelecendo responsabilidades e garantias. Por isso, são capazes de diminuir os riscos relativos à contratação.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **TRT Investe na Gestão Contratos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em http:// www.trtrio.gov.br/comunicação/noticias/Fiscalcontrato.htm. Acessado em 01/09/2013

FERREIRA - Roni Rodrigues - **Minimizando Riscos na Terceirização** – http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/171/materia12.htm. Acessado em 10/09/2013.

FLORÊNCIO, Mara Fernanda**; Termo de Referência**, Cuiabá: 2011, Disponível em http://www.confea.org.br/media/mt_palestra3.pdf. Acessado em 29/06/2014.

GONZÁLES, Marco Aurélio Stumpf; **Noções de Orçamento e Planejamento de Obras**, São Leopoldo: 2008. Disponível em http://www.engenhariaconcursos.com.br/arquivos/Planejamento/Nocoesdeorcamentoeplanejamentodeobras.pdf. Acessado em 25/06/2014.

LOPES, Alberto; **Roteiro para elaboração de termo de referência ou projeto básico.** Disponível em http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/roteiro-para-elaboracao-de-termo-de-referencia-ou-projeto-basico/caf_roteiro.pdf. Acessado em 29/06/2014.

Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos - http://www.ictsglobal.com/new/arquivos/IBGC-orientacaogerriscoscorporativos.pdf. acessado em 15/09/2013

MILLER, John E.; **Fifty Tips for Your Statement of Work**. Disponível em http://www.ncmahq.org/files/Articles/9BAF4_CM0807_C02_p58.pdf. Acessado em 18/06/2014.

RUBEL, José; **Termo de Referência - Orientações para Redação**, Curitiba: 2007. Disponivel em http://www.itcg.pr.gov.br/arquivos/File/Estrutura_TR_01112007.pdf. Acessado em 01/07/2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Five Minutes PM Podcast: Decisão de Fazer ou Comprar**. Disponível em: http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/make-or-buy-decision/, 2012.

Wainte, Paul. **Functional Specificatios**, 2007. Disponível em http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/functional-specification. Acessado em 01/07/2014.

ATKIN, B. and Brooks, A. **Total Facilities Management**. 2009, Oxford: Blackwell Science. Segunda Edição.

COGHI, Marco Antonio. **Apostila do Curso de Gerenciamento das Aquisições em Projetos**, Curitiba: Isae, 2012, p. 09.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2006, p. 711.

PMI - Um guia do conjunto de conhecimento do gerenciamento de projetos (PMBOK®) 5ª ed Philadelphia: Project Management Institute, 2013.

RFPSOLUTIONS INC.; **Statement of Work** - SOW WritingGuide. 2007. Otawa.

SOLER, Alonso Mazini; SALLES JR, Carlos Alberto Corrêa; VALLE, José Angelo Santos Do; RABECHINI JR, Roque. **Gerenciamento e Risco em Projetos**. 2010, Ed. FGV. Segunda Edição

XAVIER, Carlos Magno Da Silva; WEIKERSHEIMER, Deana; LINHARES JÚNIOR, José Genaro; DINIZ, Lucio José. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. 2010, Ed. FGV. Segunda Edição