DANIEL DE ANDRADE CRISTOVÃO

A INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES EM PROJETOS E SEUS IMPACTOS NO RESULTADO DO PROJETO

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

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A influência do gerenciamento de aquisições em projetos e seus impactos no resultado do projeto,** elaborado por Daniel de Andrade Cristovão e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 15 de julho de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Daniel de Andrade Cristovão abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ53-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 13/03/2017 a 15/05/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A influência do gerenciamento de aquisições em projetos e seus impactos no resultado do projeto**, é autêntico e original.

Curitiba, 15 de julho de 2018

Daniel de Andrade Cristovão

Aos profissionais que trabalham em busca do desenvolvimento de equipes e projetos, dedico.

Agradecimentos

À Deus por me guiar e iluminar no desenvolvimento deste trabalho.

A minha família e amigos que apoiaram durante a execução do meu curso e do trabalho.

Resumo

No cenário econômico atual, as empresas têm trabalhado para reduzir custos de operações (logística, manufatura, desenvolvimento de fornecedores, contratos, etc) com o intuito de aumentar a margem de lucro e a participação de mercado em relação aos seus concorrentes. O tema escolhido está relacionado a esse assunto, pois o gerenciamento de aquisições busca assegurar que o projeto obtenha o resultado que apresente o melhor plano de negócio e custo operacional para a empresa, tornando-a mais competitiva em relação às outras. O objetivo desse trabalho é analisar a influência do gerenciamento de aquisições em projetos e como a mesma pode contribuir para o resulto final do projeto.

Palavras Chave: Gerenciamento de aquisições. Incoterms. Gerenciamento de projetos. Riscos.

Abstract

The current economic scenario, the companies are working to reduce cost of operations (logistic, manufacturing, supplier development, contracts, etc) with the gold of increase the profits and market share in relation to theirs competitors. The theme chosen is related to this subject, because the acquisition management aim to assure that the project give results that presents the best business plan and operational cost for the company, turning it the most competitive in relation to the others. The main subject of this work is to analyze the influence of the acquisition management in projects and how it could contribute to the final result of the project.

Key Words: Acquisition management. Incoterms. Project management. Risks,

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL INDIRETO SIMPLIFICADO..... 8

FIGURA 2 – INCOTERMS..... 15

FIGURA 3 – COMPARATIVO DO FLUXOGRAMA DE PROCESSO LOGÍSTICO..... 18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1
1.1 PROBLEMA 1
1.2 HIPÓTESES 1
1.3 OBJETIVOS 1
2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO E GESTÃO DE AQUISIÇÕES 2
2.1 HISTÓRIA DAS AQUISIÇÕES 2
2.2GESTÃO DAS AQUISIÇÕES 2
3. DESENVOLVIMENTO 3
3.1 AQUISIÇÕES EM PROJETOS 3
3.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES EM PROJETOS 5
3.3 INCOTERMS 11
3.4 TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E SEUS RISCOS 15
4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS 17
5. CONCLUSÕES 19
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS 19
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 20
8. APÊNDICES 21

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

Como através do gerenciamento de aquisições é possível definir o melhor plano de negócio e custo operacional para a empresa?

As empresas têm trabalhado para reduzir custos de operações (logística, manufatura, desenvolvimento de fornecedores, contratos, etc) com o intuito de aumentar a margem de lucro e a participação de mercado em relação aos seus concorrentes. Assim realizar o gerenciamento das aquisições e definir o melhor fornecedor e de contrato beneficiará a empresa em relação aos seus custos.

1.2 HIPÓTESES

Existem algumas importantes tendências em ferramentas de software, riscos, processos, logística e tecnologia em diferentes setores que podem afetar a taxa de sucesso dos projetos. As tendências e práticas emergentes para Gerenciamento de aquisições do projeto incluem avanços em ferramentas, gerenciamento de riscos mais avançado e mudanças em processos contratuais, logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos, tecnologia e relações com as partes interessadas, engajamento de teste, sendo que essas serão detalhadas ao longo desse trabalho.

1.3 OBJETIVO

O objetivo desse trabalho é analisar a influência do gerenciamento de aquisições em projetos e como a mesma pode contribuir para o resultado final do projeto.

O tema estará delimitado para apresentar o contexto geral do gerenciamento de aquisições e trará ênfase nos contratos de fornecimento material, em especial das oportunidades e relevância da utilização dos INCOTERMS dentro da cadeia logística de suprimentos.

A metodologia do trabalho foi através de pesquisa bibliográfica com base no PMBOK e com pesquisa de mercado para apresentação de forma genérica de um estudo de caso.

2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO E GESTÃO DE AQUISIÇÕES

2.1 HISTÓRIA DAS AQUISIÇÕES

O interesse pela área de compras surgiu no início do século XX, com a publicação de livros e artigos no "Journal of Purchasing", nos Estados Unidos (Alvarez e Queiroz, 2004). Foi o momento em que a indústria começou seu franco desenvolvimento.

Em meados do século XX, a função compras começou a se apresentar como algo além de um simples papel técnico, mostrando os primeiros passos no caminho de se desenvolver um departamento especializado, contando com pessoas mais treinadas.

O século XX foi crucial para o desenvolvimento da área de aquisições; o seu final foi pautado pela internacionalização do comércio, com o advento da Internet e abertura do mercado, o que fez com que a concorrência aumentasse muito, levando os compradores a trabalharem melhor as aquisições. Alvarez e Queiroz (2004) entendem que nessa época tornou-se clara a necessidade das organizações terem uma função de compras efetiva e estratégica.

No passado, a maior parte do trabalho realizada pelos profissionais acontecia manualmente, o que demandava muito tempo da equipe, além de aumentar os riscos de erros recorrentes. Com o tempo, as empresas perceberam que, se não investissem em tecnologia e boas práticas de gestão de compras, ficariam para trás, uma vez que esse departamento concentra boa parte da receita. Um posicionamento estratégico se tornou vital para que instituições conquistem um diferencial no mercado.

2.2 GESTÃO DAS AQUISIÇÕES

Devido às diversas transformações no mercado, empresas passaram a encarar o setor de compras de uma forma diferente, e assim a área assumiu um perfil mais proativo em relação à tomada de decisões. Ou seja, adquirir produtos ou serviços com base na melhor relação custo-benefício, se revelou como uma das melhores práticas de gestão.

Isso garante a qualidade dos materiais para a produção, resultando em itens com maior valor agregado e que aumentam o grau de satisfação dos clientes. Ao mesmo tempo, encontrar bons fornecedores, saber negociar preços mais baixos, melhores formas de pagamento e entrega são habilidades essenciais para os profissionais de compras.

Dessa forma, o setor de compras consegue realizar compras que podem tornar uma empresa mais competitiva. Graças ao seu potencial para negociação e lucratividade, a área ganha contornos estratégicos alinhados aos objetivos da instituição e passa a interagir mais com as demais áreas, a fim de identificar necessidades na cadeia de suprimentos e atuar também no planejamento de aquisições.

Os compradores profissionais passaram a ser vistos de outra forma, pois dominam as habilidades necessárias para avaliar custos, gerenciar fornecedores e barganhar melhores condições para fechar negócio com as empresas fornecedoras.

O processo Compras/Suprimento tem como objetivo principal gerenciar as relações de parceria com fornecedores para garantir tanto respostas rápidas como a contínua melhoria de desempenho (Fleury, 2000). A parceria com os fornecedores agrega para a empresa compradora confiabilidade, seja do fornecedor com relação ao que sua organização vai faturar, agregando valor aos produtos comprados e, muitas vezes, focando a sua produção na necessidade desse cliente, seja do comprador, que tem mais garantia de que seus pedidos chegarão no tempo e com qualidade desejados. Tal parceria favorece e muito a agilidade da área de compras.

A área de compras tem por missão perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços a serem adquiridos, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, com baixo custo, e alta qualidade e flexibilidade, além de desenvolver planos de compras que sejam coerentes com as estratégias de operações (Gaither e Frazier, 2001).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 AQUISIÇÕES EM PROJETOS

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 como o vendedor de produtos, serviços ou resultados de um projeto.

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.

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

Esse possui as seguintes etapas:

1) Plano de gerenciamento do projeto
2) Documentação dos requisitos
3) Registro dos riscos
4) Requisitos dos recursos das atividades
5) Cronograma do projeto
6) Estimativas dos custos das atividades
7) Registro das partes interessadas
8) Fatores ambientais da empresa
9) Ativos de processos organizacionais

Existem técnicas e ferramentas para planejar o gerenciamento das aquisições, dentre elas temos:

Análise de fazer ou comprar: 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 para outros projetos, nesse caso, pode ser necessário obter recursos fora da organização a fim de cumprir os compromissos do cronograma.

As restrições de orçamento e os tipos de contrato disponíveis podem influenciar na decisão fazer ou comprar. Por exemplo, a análise do lado do comprador inclui tanto o desembolso efetivo para compra do produto quanto os custos indiretos de apoio ao processo de compra e ao item comprado. Outro exemplo, tipos de contratos baseados nas obrigações do fornecedor, e não nas dos clientes, e as partes contratuais têm a obrigação de identificar o tipo de contrato apropriado assim que cheguem a um acordo sobre a lei aplicável.

Outra técnica é a opinião especializada, que é usada com frequência para avaliar as entradas e saídas desse processo. Ela pode ser usada para desenvolver ou modificar os critérios que serão usados para avaliar as propostas dos fornecedores.

A pesquisa de mercado, que inclui a análise da capacidade dos setores e vendedores específicos. As equipes de aquisições podem orientar em informações obtidas em conferências, críticas online, e em uma variedade de fontes para identificar a capacidade de mercado.

Outro fator de extrema importância no momento de definir entre fazer ou comprar está na base de fornecedores disponíveis que possuam o know-how para realizar determinada atividade. Por exemplo, dentro da indústria de fabricação de máquinas de construção civil ou agrícolas, existe um volume grande de fornecedores no Brasil especializados no processo de fabricação de itens metálicos como corte, dobra, pintura, entre outros. Assim desenvolver um fornecedor não requer um investimento alto em ferramental e não gera grandes riscos de controle de qualidade, pois tratam-se produtos de baixo nível de complexidade. O que torna viável a decisão de comprar esse material. Diferentemente de peças plásticas, que possuem um custo de investimento em ferramental alto, são itens com alto nível de complexidade de fabricação e pode-se avaliar que a decisão em fazer pode ser a melhor para o negócio. Porém todos esses fatores devem ser analisados em conjunto, comparando ambos os cenários e validando qual possui a melhor opção economicamente.

Por fim, as reuniões são imprescindíveis para a troca de informações com os licitantes potenciais. Pois ao colaborar com eles, a organização que está adquirindo o material ou serviço pode se beneficiar, enquanto o fornecedor pode influenciar numa abordagem ou num produto mutualmente benéfico.

3.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES EM PROJETOS

O plano de gerenciamento das aquisições é um componente do plano de gerenciamento do projeto que descreve como a equipe do projeto adquirirá produtos e serviços fora da organização executora. Ele descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, do desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.

A especificação do trabalho (ET) de cada aquisição é desenvolvida a partir da linha de base do escopo do projeto e define apenas a parte do escopo do projeto que deve ser incluída no contrato correspondente. As informações incluídas em uma ET podem incluir especificações, quantidade desejada, níveis de qualidade, dados de desempenho, período de desempenho, local do trabalho e outros requisitos.

O comprador prepara os documentos de aquisição para facilitar uma resposta exata e completa de cada fornecedor em potencial e para facilitar a avaliação das respostas. Esses documentos incluem uma descrição do tipo de resposta desejado, a especificação de trabalho da aquisição (ET) relevante e as cláusulas contratuais requeridas.

Os critérios de seleção de fontes são:

1) Entendimento da necessidade
2) Custo geral ou ciclo de vida
3) Capacidade técnica
4) Risco
5) Abordagem de gerenciamento
6) Abordagem técnica
7) Garantia
8) Capacidade financeira
9) Capacidade de produção e interesse
10) Tamanho e tipo da empresa
11) Desempenho anterior dos fornecedores
12) Referências
13) Direitos de propriedade intelectual
14) Direitos de propriedade

Conforme citado anteriormente, as decisões de fazer ou comprar resultam em uma decisão sobre se um trabalho específico pode ser melhor executado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas. Se a decisão for de fazer o item, o plano de aquisições deve definir os processos e acordos internos da companhia. A decisão de comprar aciona um processo semelhante de se chegar a um acordo com o fornecedor relativo ao produto ou serviços.

Para conduzir aquisições, existe um processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. Você receberá licitações ou propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores qualificados para realizar o trabalho e aceitáveis como fornecedores.

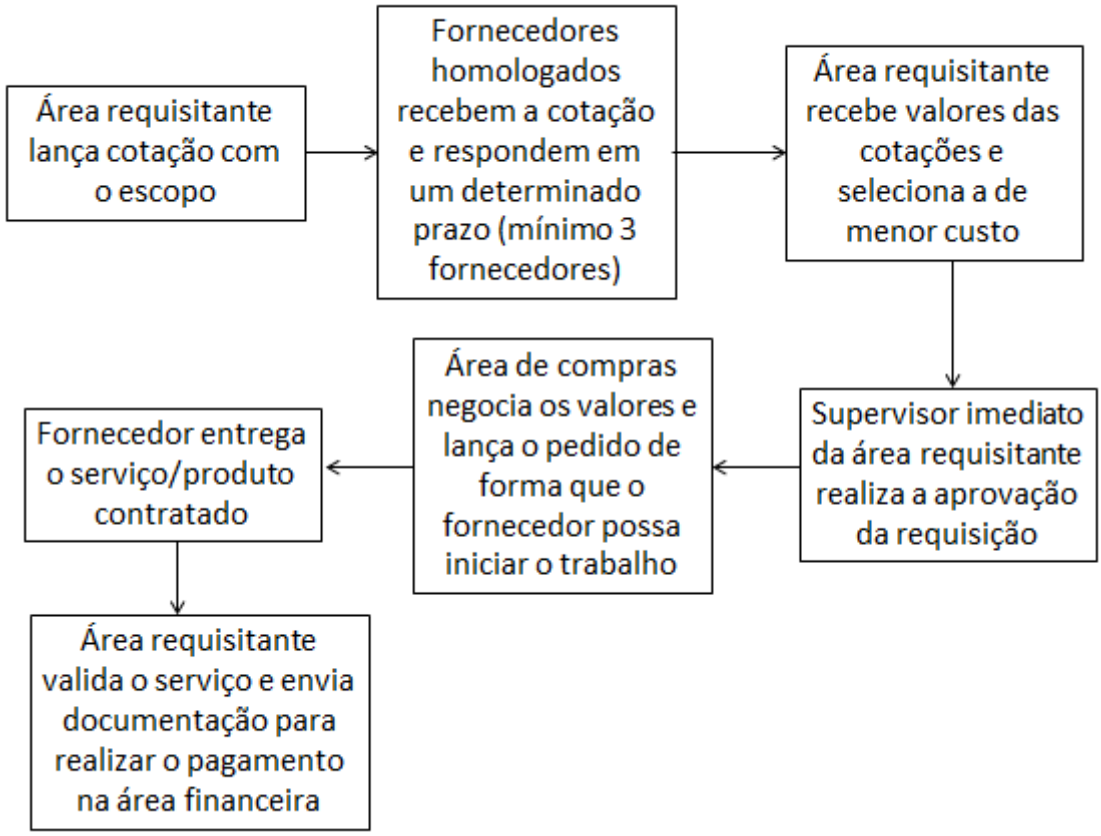
Os critérios para seleção de fontes podem incluir informações sobre a competência, capacidade, datas de entrega, custo dos produtos, custo do ciclo de vida, conhecimentos técnicos e abordagem do contrato exigido do fornecedor.

As propostas dos fornecedores preparadas em resposta a um pacote de documentos de aquisições formam o conjunto de informações básico que será usado por um grupo de avaliação para selecionar um ou mais licitantes bem-sucedidos (fornecedores).

A especificação do trabalho das aquisições fornece aos fornecedores um conjunto claro de metas, requisitos e resultados a partir dos quais ela pode fornecer uma resposta quantificável. Dentre elas estão: especificações, quantidade desejada, níveis de qualidade, dados de desempenho, período de desempenho, local de trabalho, etc.

Para exemplificar segue abaixo um fluxograma simplificado de compra de material indireto, utilizado em uma multinacional localizada no Brasil:

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL INDIRETO SIMPLIFICADO



FONTE: Autor, 2018.

Todos esses passos são realizados através de uma ferramenta online, e nele é possível que diferentes áreas possam ter acesso as informações, desde o comprador, a área requisitante, o fornecedor e o supervisor imediato da área requisitante. Dessa forma o processo ocorre de forma coerente dentro das exigências de mercado, consegue registrar todas as atividades e também ocorre de madeira rápida, comparada com outros sistemas ou processos manuais.

Existem ferramentas e técnicas para conduzir aquisições, dentre elas temos:

Reuniões com licitantes: são usadas para assegurar que todos os fornecedores em potencial tenham um entendimento claro e comum da aquisição.

Técnicas de avaliação de propostas: é um processo formal de revisão da avaliação definido pelas políticas de aquisição do comprador.

Estimativas independentes: são usadas para servir de ponto de referência para as respostas, pois diferenças significativas nas estimativas de custos podem ser uma indicação de que a especificação do trabalho das aquisições foi deficiente, ambígua e/ou que os fornecedores em potencial não entenderam ou não responderam completamente à especificação do trabalho das aquisições.

Opinião especializada: avalia as propostas de forma multidisciplinar, com apoio de áreas como contratos, direito, finanças, contabilidade, engenharia, planejamento, pesquisa, desenvolvimento, vendas e fabricação.

Publicidade: aumenta o número de fornecedores em potencial através da divulgação da licitação ou proposta.

Técnicas analíticas: através de analises de desempenho anteriores, áreas de maior riscos e monitorar que a necessidade possa ser atendida.

Negociação das aquisições: esclarecem a estrutura, os requisitos e outros termos das compras de modo que seja possível obter um acordo mútuo antes da assinatura do contrato.

Durante a condução das aquisições, temo as seguintes saídas:

Fornecedores selecionados, que são os que foram considerados como mais competitivos de acordo com o resultado da avaliação da proposta ou licitação, e que negociaram uma minuta do contrato que se tornará o contrato real quando for feita a adjudicação.

Acordos, que trata-se do contrato de aquisição onde são incluídos termos e condições especificados pelo comprador relativos a que o fornecedor deve executar ou fornecer, de forma geral, incluem:

-Especificação do trabalho ou resultados

-Linha de base do cronograma

-Relatórios e período de desempenho

-Papeis e responsabilidades

-Local de desempenho do fornecedor

-Definição de preços

-Condições de pagamento

-Local de entrega

-Critérios de inspeção e aceitação

-Garantia

-Apoio ao produto

-Limitação de responsabilidade

-Taxas e adiantamento

-Penalidades

-Incentivos

-Seguros e seguros desempenho

-Aprovações de subcontratadas subordinadas

-Tratamento de solicitação de mudança

-Mecanismo de rescisão e de resolução alternativa de disputas.

Outras saídas são os calendários dos recursos, solicitações de mudanças, atualizações no plano de gerenciamento de projetos e atualização nos documentos do projeto.

A próxima etapa trata-se do controle das aquisições, onde através de relatórios de desempenho do trabalho, através de documentação técnica e status do andamento do projeto pode-se acompanhar a realização da atividade acordada.

Existem técnicas e ferramentas como sistemas de controle de mudanças no contrato, análise de desempenho das aquisições, inspeções e auditorias, relatórios de desempenho, sistemas de pagamento, administração de reivindicações e sistemas de gerenciamento de registros que são fundamentais para realizar o controle das aquisições.

As saídas do controle das aquisições são informações sobre o desempenho do trabalho, solicitações de mudança, atualização no plano de gerenciamento do projeto, atualização nos

documentos do projeto, atualização nos ativos de processos organizacionais (correspondência, cronogramas e solicitações de pagamento, documentação da avaliação do desempenho do fornecedor).

Enfim, chegamos na etapa de encerar as aquisições, onde o principal benefício deste processo é a documentação dos acordos e outros documentos relacionados, para consultas futuras. O comprador, em geral por meio do administrador de aquisições autorizado, envia ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato foi concluído. Com isso, são realizados as atualizações nos ativos de processos organizacionais, como arquivos de aquisições, aceitação da entrega, documentação de lições aprendidas.

3.3 INCOTERMS

Durante a definição de um contrato de fornecimento, é muito importante que seja alinhado qual o melhor Incoterms (international comercial terms) que deve ser definido em relação à cadeia de suprimentos (supply chain).

Seguem abaixo os Incoterms disponíveis com suas respectivas condições de contrato:

EXW – Ex works – A disposição:

Este termo significa que a mercadoria embalada para exportação será entregue nas dependências do exportador. O vendedor não se responsabiliza por qualquer elemento do custo de transporte, frete marítimo, seguro, ou outras formalidades de exportação. Porém, ele tem a obrigação de disponibilizar a mercadoria no prazo estipulado para serem carregadas pelo importador. É o incoterms de maior responsabilidade do importador.

FAS – Free Alongside Ship: Livre ao lado do navio:

Este termo significa que a mercadoria embalada para a exportação deve ser disponibilizada ao lado do navio no porto designado pelo importador, onde termina sua responsabilidade pela mercadoria. Assim, o importador é responsável pelo frete, seguro e outras formalidades. Detalhe,este Incoterms só pode ser usado em contratos onde existirá transporte marítimo.

FCA – Free Carrier – Livre no transportador:

Este termo significa que a mercadoria embalada deve ser entregue até o transportador designado pelo importador. Após isto, a responsabilidade passa para o importador, sendo elas a de custo de transporte, frete marítimo, seguro e outras formalidades de exportação. Porém, o exportador tem a responsabilidade de disponibilizar a mercadoria no prazo estipulado e no local indicado pelo importador.

FOB – Free on Board: Livre no navio:

Esse é o Incoterm mais comum nas operações internacionais. Neste termo a responsabilidade do exportador termina quando a mercadoria passa pela a murada do navio, sendo que o transporte até o porto e a respectiva alocação no navio são de sua responsabilidade. O importador então passa a ter responsabilidade com a mercadoria já embarcada, sendo ainda responsável pelo frete marítimo, seguro (caso haja) e demais formalidades de exportação. Detalhe, este Incoterms só pode ser usado em contratos onde existirá transporte marítimo.

CFR - Cost and Freight – Custo do Frete:

Neste incoterm, o preço de venda inclui todas as despesas da operação até a chegada do navio ao porto de destino. Sejam elas despesas de transporte, frete marítimo e demais despesas de exportação. A partir da chegada ao porto de destino a responsabilidade passa a ser do importador. Detalhe, este Incoterms só pode ser usado em contratos onde existirá transporte marítimo.

CIF – Cost, Insurance and Freight – Transporte pago até:

Outro Incoterm de uso constante. Semalhande ao CRF, porém o exportador possui também a obrigação do seguro internacional da carga. Em todos os outros requisitos é idêntico ao CRF.

CPT – Carriage Paid To – Transporte pago até:

Inconterm muito utilizado no transporte rodoviário e ferroviário. Neste termo o exportador é responsável pela entrega da mercadoria até o local designado pelo importador, sendo responsável pelo frete e demais despesas de exportação. As responsabilidades passam para o importador no momento que a mercadoria passa para o controle do importador no local designado.

CIP - Carriage and Insurance Paid to –Transporte e seguro pago até:

Inconterm muito utilizado no transporte rodoviário e ferroviário. Semelhante ao CPT. Neste termo o exportador é responsável pela entrega da mercadoria até o local designado pelo importador, sendo responsável pelo frete e neste caso também pelo seguro da mercadoria e demais despesas de exportação. As responsabilidades passam para o importador no momento em que a mercadoria passa para o controle do importador no local designado.

DAT- Deliverd at Terminal – Entregue no terminal

Para interpretação e responsabilidade da negociação tem-se adotado como "terminal": terminal aéreo, terminal ferroviário, terminal rodoviário, cais, armazém ou terminal de contêiners, desde que a mercadoria esteja descarregada do veículo transportador internacional (avião, navio, caminhão, trem) e à disposição do comprador. Abaixo descrevo algumas questões a serem muito bem definidas entre comprador e vendedor para evitar qualquer desentendimento comercial na escolha deste incoterms:

-Estipular o local de entrega (qual o terminal?) e qual o ponto do local de entrega (em que parte do terminal?)

-Comprador e vendedor devem acordar o local de entrega se possível por escrito.

-A carga deve ser entregue pelo vendedor no local acordado sem que seja realizado o procedimento administrativo fiscal de desembaraço aduaneiro.

-O desembaraço aduaneiro de importação e pagamento de taxas e impostos provenientes deste deve ser de responsabilidade do comprador.

Importante ressaltar que, utilizando a regra DAT, o local interpretado como terminal é um recinto alfandegado com presença de autoridade fiscal-aduaneira para realizar os procedimentos de desembaraço. Caso o risco e custo de transporte do terminal (DAT) até outro local sejam definidos como de responsabilidade do exportador, a regra a ser utilizada deve ser DAP e não DAT.

DAP – Delivered at Place (entregue no lugar)

As duas diferenças entre DAT e DAP são:

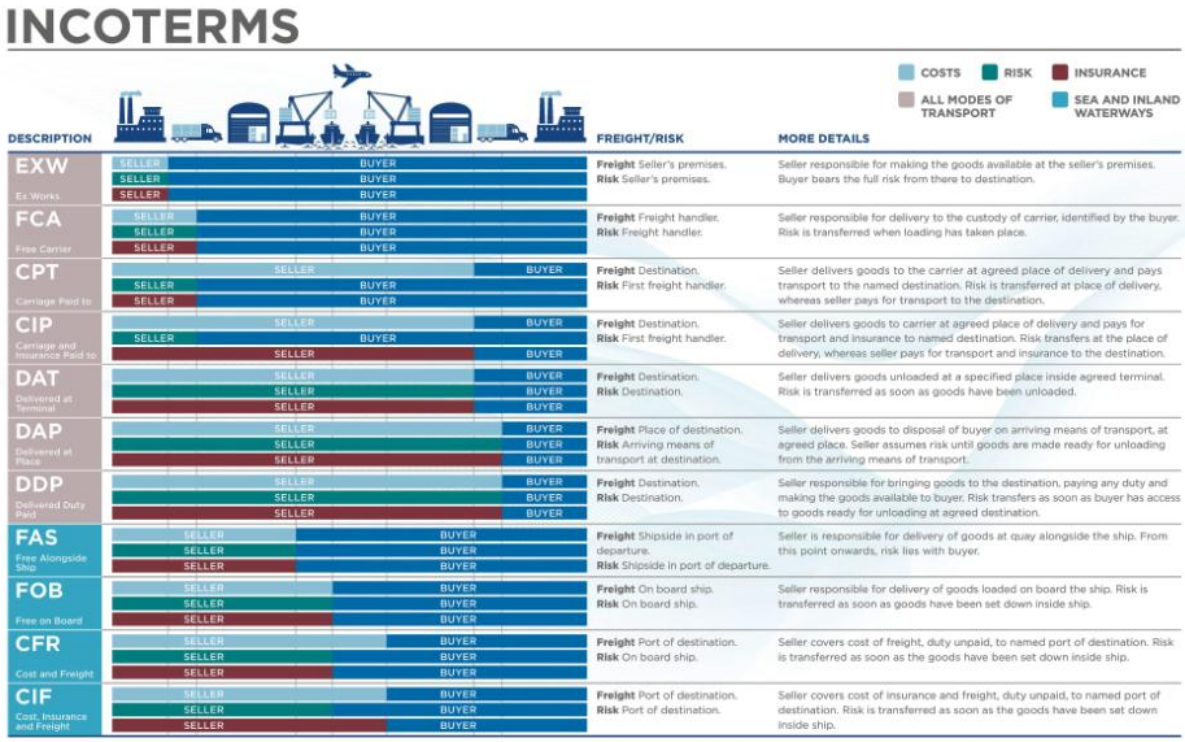
-O “lugar” de entrega é fora de um terminal: pode ser no próprio navio ou em qualquer outro lugar.

-A responsabilidade aduaneiro de importação ainda é de responsabilidade do comprador. Caso esta responsabilidade seja do exportador, a regra a ser utilizada dever ser DDP que permite ao exportador o pagamento de taxas e impostos da importação do destino, ou seja, a operação será de total responsabilidade do vendedor já que DDP implica em suportar todos os riscos e custos da venda. A única ressalva é que o DDP não é permitido na importação brasileira pelo fato exclusivo da empresa importadora ter que ser o contribuinte dos valores (direitos aduaneiros na importação), ou seja, não é permitido que nenhum valor, a título de pagamentos de impostos, entre no Brasil proveniente de empresa em outro país. Assim como era no DDU (excluído da lista geral), agora é no DDP.

DDP: Delivery Duty Paid – Entregue direitos pagos:

Este é o termo de maior responsabilidade do exportador, ele deve entregar a mercadoria até o local indicado arcando com todas as despesas para o mesmo, tanto as referentes à exportação como as de importação.

FIGURA 2 – INCOTERMS



FONTE:https://www.logisticsplus.net/wp-content/uploads/2015/01/WCA_Incoterms.png ,26/09/2018

3.4 TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E SEUS RISCOS

As ferramentas online para aquisições agora fornecem aos compradores um ponto único em que as aquisições podem ser divulgadas e, para os vendedores, uma fonte única pra encontrar documentos de aquisições e preenche-los diretamente online. Como exemplo, temos a ferramenta online chamada Mercado Eletrônico, onde um grande número de multinacionais utiliza para gerenciar a compra de material indireto, reduzindo prazos e custos, e trata-se de uma ferramenta de fácil uso e todos os vendedores podem ter acesso.

Uma tendência crescente em gerenciamento de riscos é elaborar contratos que alocam com precisão riscos específicos para as entidades mais capazes para gerenciá-los. Nenhum contrato tem capacidade para gerenciar todos os riscos importantes possíveis em um projeto. O comprador deverá aceitar os riscos sobre os quais os contratos não têm controle, como

mudanças em políticas corporativas da organização compradora, mudanças em requisitos regulatórios e outros riscos externos ao projeto.

Tem ocorrido um crescimento significativo em megaprojetos nos últimos anos, especialmente nas áreas de desenvolvimento de infraestrutura e engenharia. Projetos no valor de vários bilhões de dólares agora são comuns. Uma grande proporção deles envolvem contratos internacionais com vários contratos de muitos países que, inerentemente, são mais arriscados do que projetos que usam apenas contratos locais.

Como muito grandes projetos de engenharia e infraestrutura são realizados com vários contratos internacionais, o gerenciamento do fluxo de materiais torna-se essencial para a conclusão bem-sucedida. Para itens com longo prazo de entrega, a fabricação dos itens e seu transporte até o local do projeto influenciam o cronograma. No segmento de TI, um item com longo prazo de entrega pode requerer períodos com 2 a 3 meses de antecedência. Em projetos de construção complexos, os itens com longo prazo de entrega podem requere pedidos com 1 a 2 anos de antecedência ou mais. Para esses projetos, os itens com longo prazo de entrega podem ser adquiridos antes de outros contratos de aquisições, para cumprir a data de conclusão do projeto planejada. É possível iniciar a contratação desses materiais, suprimentos ou equipamentos com longo prazo de entrega antes que o design final do produto final esteja concluído, com base nos requisitos conhecidos identificados no design de alto nível. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma área com ênfase cada vez maior pela equipe do projeto do contratado. Não apenas fontes primárias de suprimentos são identificadas cedo no projeto: em geral, fontes secundárias alternativas também são identificadas. Muitos países exigem que os contratados internacionais comprem determinadas porcentagens mínimas de matérias e suprimentos de fornecedores locais.

Os projetos com financiamento público estão sendo cada vez mais fiscalizados. Uma tendência em projetos de infraestrutura e construção comercial é o uso da tecnologia, incluindo webcams, para aprimorar as comunicações e as relações com as partes interessadas. Assim muitas reuniões podem ser realizadas de forma prática e de baixo custo, facilitando a comunicação entre as áreas.

Nem todo vendedor é adequado ao ambiente de uma organização. Portanto, alguns projetos engajarão diversos vendedores candidatos para entregas iniciais e produtos de

trabalho em base paga antes de assumir o compromisso completo de uma porção maior do escopo do projeto. Isso acelera o processo, permitindo que o comprador avalie parceiros potenciais e simultaneamente avance no trabalho do projeto.

4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Como estudo de caso, temos um exemplo de uma multinacional instalada no Brasil, no qual importa parte de suas peças para realizar a montagem de máquinas de construção civil do continente Europeu, pois existe uma base de fornecedores desenvolvida para atender o volume produtivo de outras plantas ao redor do mundo que também é fonte para a fábrica instalada no Brasil. Atualmente o Incoterms de compra desse material é do tipo FCA, onde o fornecedor é responsável em embalar o material e disponibilizado no local determinador pelo importador. Neste caso estamos falando de peças que são transportadas em racks metálicos no qual o fornecedor é responsável em realizar o carregamento do material no veículo de transporte e a partir deste ponto, o importador é responsável por todos os custos do processo logístico, da localização física do fornecedor até a fábrica no Brasil.

Dentro desse processo logístico existem as seguintes pernas:

1: Frete rodoviário do fornecedor ao centro de consolidação

2: Custo de movimentação de material para armazenagem e posterior realização da estufagem do container

3: Frete rodoviário do consolidador ao porto de origem

4: Frete marítimo do porto de origem ao porto de destino com os custos aduaneiros para documentação do processo de importação

5: Frete rodoviário do porto de destino a fábrica

Como se verificou que esse fornecedor em específico possui um alto volume de material, tanto em cubagem como em peso, que seria possível alterar o processo de forma a

eliminar o custo de movimentação de material para armazenagem e posterior realização da estufagem do container no centro de consolidação, pois o fornecedor possuía o know how e capacidade de realizar a estufagem no container na sua própria planta.

Dessa forma o novo cenário passou a ser da seguinte forma:

1: Frete rodoviário do fornecedor ao porto de origem

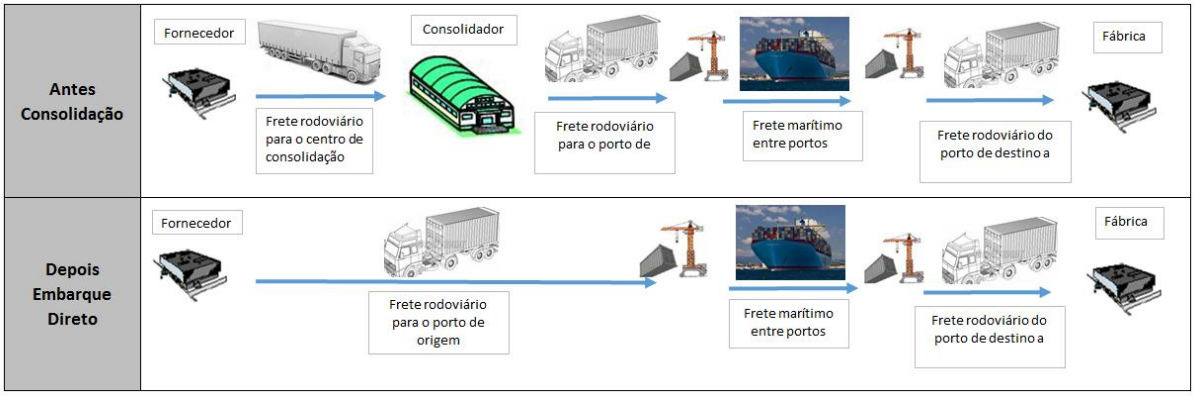
2: Frete marítimo do porto de origem ao porto de destino com os custos aduaneiros para documentação do processo de importação.

3: Frete rodoviário do porto de destino a fábrica

Dessa forma foi possível reduzir drasticamente os custos envolvidos nesse processo logístico e também reduzir o tempo da porta do fornecedor até o destino final, pois foram retiradas as movimentações no centro de consolidação.

A imagem abaixo detalha o fluxograma dos processos logísticos desde a porta do fornecedor até o destino final, mostrando a diferença entre os dois cenários:

FIGURA 3 – COMPARATIVA DO FLUXOGRAMA DE PROCESSO LOGÍSTICO



FONTE: Autor, 2018.

É possível notar que o processo ficou mais enxuto, pois o centro de consolidação não se torna viável economicamente quando o fornecedor envia um volume muito alto de material, pois a sua função é consolidar a carga com outros fornecedores para que o container não tenha baixa ocupação, e neste caso como o fornecedor tem volume para embarcar um

container com sua ocupação máxima, o processo de embarque direto é muito mais viável economicamente.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar a influência do gerenciamento de aquisições em projetos e como a mesma pode contribuir para o resultado final do projeto, assim foram detalhados os principais temas voltado as aquisições em projetos que são como realizar o planejamento das aquisições e foi detalhado as formas de fornecimento de material e os INCOTERMS definidos em contrato. A partir deles é possível assegurar que o projeto obtenha o resultado que apresente o melhor plano de negócio e custo operacional para a empresa, tornando-a mais competitiva em relação às outras. Como exemplo, foi citada uma oportunidade encontrada na cadeia de fornecimento de uma empresa multinacional localizada no Brasil, onde foi possível reduzir drasticamente os custos logísticos utilizados na cadeia de fornecimento de material de um fornecedor localizado na Europa.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Este tema possui diversas possibilidades de desdobramento, pois a partir dele é possível seguir uma metodologia para realizar os processos de aquisições visando o melhor custo, dessa forma diversas empresas podem disfrutar do material. Outro ponto de extrema importância é que dentro da cadeia logística de suprimentos existem diversas oportunidades que podem ser encontradas durante o estabelecimento de contratos de fornecimentos, pois através do know how de áreas como compras e engenharia logística, podem ser encontradas as melhores soluções.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report.** USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em www.portfoliomgt.org . Acesso em 02/01/2004

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996

PMI - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (*Guia PMBOK*®). 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PMI - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (*Guia PMBOK*®). 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1987

VERGARA, S**. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

8. APÊNDICES

Controlar as aquisições: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

Plano de gerenciamento das aquisições	Estratégia da aquisição	Especificação do trabalho	Documentos de licitação
Como as aquisições serão coordenadas e integradas com outros trabalhos do projeto, especialmente com recursos, cronograma e orçamento	Métodos de entrega de aquisições	Descrição do item de aquisição	Solicitação de informações (SDI), Solicitação de cotação (SDC), Solicitação de proposta (SDP)
Cronograma das principais atividades de aquisições	Tipos de acordos	Especificações, requisitos da qualidade e métricas de desempenho	
Métricas de aquisições para gerenciar o contrato	Fases da aquisição	Descrição de serviços colaterais necessários	
Responsabilidades de todas as partes interessadas		Métodos e critérios de aceitação	
Restrições e premissas das aquisições		Dados de desempenho e outros relatórios necessários	
Jurisdição legal e moeda de pagamento		Qualidade	
Informações sobre estimativas independentes		Período de lugar de desempenho	
Questões de gerenciamento dos riscos		Moeda; cronograma de pagamentos	
Vendedores pré-qualificados, se aplicável		Garantia	

Comparação da documentação de aquisição

Fonte: Apostila de Gerenciamento de Aquisições em Projetos, Professor José Euripedes Gomes, 2018