MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

TRABALHO FINAL DE CONCLUSÃO DO CURSO DE MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Gestão Contratos e Reivindicações como Ferramenta de Gestão de Riscos em Projetos

GISELE BLAK BERNAT

Orientador: Prof. _____

Rio de Janeiro, ____ de abril de 2009

GISELE BLAK BERNAT

TÍTULO DO TRABALHO

Trabalho Final apresentado ao Curso de MBA Executivo em Gestão de Negócios do Ibmec Business School como parte dos requisitos para atendimento da resolução nº 1 do Conselho Nacional de Educação, de 03 de abril de 2001.

Orientador: Prof. _____

Aprovado em ___/___/_____

Parecer do Prof. _____

Rio de Janeiro (RJ)
Abril / 2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Ricardo Bernat, marido, pai de minhas filhas, amigo e eterno namorado que sempre me ajudou e acompanhou durante todo o curso, na elaboração deste estudo e em quase toda minha vida.

Agradeço a meu pai David Blak e a minha avó Rosa Frydman que sempre me apoiaram em minha vida profissional e acadêmica e souberam entender a minha ausência por tantas vezes em encontros familiares.

Especialmente dedico esse trabalho às minhas amadas filhas Susana Blak Bernat e Sophia Blak Bernat que estiveram comigo em muitas aulas deste MBA, enquanto ainda cresciam dentro da barriguinha da mamãe.

Dedico a elas para que assim seja visto como exemplo de dedicação, estudo, persistência e força de vontade.

Para elas, deixo registrada a minha maior contribuição, o meu maior tesouro, meu melhor exemplo: a vontade de aprender!

RESUMO

A gerência de projetos e, em especial, dos contratos envolvidos nos projetos é uma das preocupações crescentes das empresas no Brasil e no mundo em virtude dos aspectos de negociação, relacionamento e distribuição de riscos envolvidos. Considerando que a grande maioria de projetos envolve contratação de mão de obra, materiais e equipamentos de terceiros, trata-se de um tema com relevância privilegiada. Este estudo tem por objetivo avaliar as formas de contratação existentes, os riscos envolvidos, a gestão do relacionamento entre as partes envolvidas neste instrumento de contratação e os impactos gerados para o negócio. Outra questão abordada neste estudo, talvez a mais premente da atualidade, é a gestão de mudanças durante os processos de execução. O grande desafio é fazer com que tais mudanças sejam aproveitadas como oportunidades de negócio, em especial quando se fala de mudanças em contratos. Visto como uma ferramenta de distribuição de riscos entre as partes, o contrato é uma excelente opção de mitigação de riscos. O estudo apresenta a abordagem do *Project Management Institute* e o conjunto de informações descritas pelo PMBOK® *Guide* e a sua aplicação para a legislação brasileira, identificando as suas contribuições. A Reivindicação Contratual é apresentada como uma alternativa a gestão de mudanças e riscos associados, descreve-se toda uma metodologia sugerida para a elaboração de uma Reivindicação. A idéia é apresentar a importância de uma eficiente gestão de contratos em projetos e a necessidade de desenvolver uma metodologia específica para cada organização corporativa, englobando suas políticas e procedimentos internos e os benefícios para o negócio.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS ..... **II**

RESUMO ..... **III**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS ..... **VI**

LISTA DE ABREVIAÇÕES E DEFINIÇÃO DOS TERMOS ..... **VII**

1 - INTRODUÇÃO **1**

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO **1**
1.1.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS 2
1.1.2 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES 3
1.1.3 BREVE DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES 3
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA **5**
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO **6**
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO **6**
1.5 METODOLOGIA APLICADA **7**
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO **7**

2 - GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM PROJETOS **8**

2.1 CONCEITO: **8**
2.2 PARTES ENVOLVIDAS **8**
2.2.1 CONTRATANTE (CLIENTE) 8
2.2.2 PROPONENTE (FORNECEDOR POTENCIAL) 8
2.2.3 CONTRATADO (FORNECEDOR CONTRATADO) 9
2.2.4 SUBCONTRATADO 9
2.2.5 GERENCIADOR 9
2.2.6 PROJETISTA OU DESENVOLVEDOR DA SOLUÇÃO 10
2.3 ETAPAS **11**
2.3.1 PLANEJAR AQUISIÇÕES 11
2.3.2 REALIZAR AQUISIÇÕES 24
2.3.3 ADMINISTRAR CONTRATOS 40
2.3.4 ENCERRAMENTO DE CONTRATO 49

3 - O CONTRATO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCOS **54**

3.1 BREVE INTRODUÇÃO SOBRE RISCOS EM PROJETOS: **54**
3.2 OS TIPOS DE DOCUMENTAÇÕES DE CONTRATO E A GESTÃO DE RISCOS **55**
3.2.1 OS TIPOS DE ESPECIFICAÇÃO OU DECLARAÇÃO DE TRABALHO DO CONTRATO. 56

3.2.2 Os Tipos de Contrato 57
3.2.3 Os Tipos de Documentações de Aquisições 64
3.3 A Correlação entre Documentos e a Gestão de Riscos em Contratos 68

4 - REIVINDICAÇÕES E PLEITOS CONTRATUAIS 72

4.1 Conceito 72
4.2 As Alterações ou Mudanças como Origem das Reivindicações: 75
4.3 Metodologia para Reivindicações 79
4.3.1 Tomada de Decisão 79
4.3.2 A Estratégia da Reivindicação 81
4.3.3 A Regra Básica para a Reivindicação 83
4.3.4 Elaboração da Reivindicação 84

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 88

5.1 Considerações Finais 88
5.2 Sugestão de Estudos Futuros 90

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 90

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

TABELA 2.1 - CONTRATAÇÃO CENTRALIZADA 13
TABELA 2.2 - CONTRATAÇÃO DESCENTRALIZADA 13
TABELA 2.3 – DECISÃO FAZER X COMPRAR 14
FIGURA 2.1 – PASSO A PASSO PARA REALIZAR AQUISIÇÕES 25
FIGURA 2.2 – AVALIAÇÃO PONDERADA 31
FIGURA 3.1 – RISCOS ENTRE CONTRATANTE E CONTRATADO – CONTRATO A PREÇO FIXO 58
FIGURA 3.2 – RISCOS ENTRE CONTRATANTE E CONTRATADO – CONTRATO A CUSTOS REEMBOLSÁVEIS 60
FIGURA 3.3 – RISCOS ENTRE CONTRATANTE E CONTRATADO – CONTRATO A PREÇO UNITÁRIO 62
FIGURA 3.4– DISTRIBUIÇÃO DE RISCOS EM CONTRATOS 63
FIGURA 3.5 – USO ADEQUADO DE DOCUMENTAÇÃO 67
TABELA 3.1 – AMEAÇAS E RESPOSTAS NO CONTRATO A CUSTOS REEMBOLSÁVEIS 69
TABELA 3.2 – AMEAÇAS E RESPOSTAS NO CONTRATO A PREÇO FIXO 70
TABELA 3.3 – USO ADEQUADO DE DOCUMENTAÇÕES X TIPO DE CONTRATO 72
FIGURA 4.1 – EXEMPLO DE UM FORMULÁRIO DE ORDEM DE ALTERAÇÃO 77
FIGURA 4.2 – EXEMPLO DE UM FORMULÁRIO DE COMPOSIÇÃO DE PREÇO UNITÁRIO 78
FIGURA 4.3 – RISCO ORDINÁRIO E RISCO EXTRAORDINÁRIO 81
FIGURA 4.4 – FLUXOGRAMA PARA A TOMADA DE DECISÃO DA REIVINDICAÇÃO 82
FIGURA 4.5 – NEGOCIAÇÕES ENTRE AS PARTES 83
TABELA 4.1 – SEÇÕES PRINCIPAIS DE UMA REIVINDICAÇÃO. 87

LISTA DE ABREVIAÇÕES E DEFINIÇÃO DOS TERMOS

***WBS* ou EAT (*Work Breakdown Structure* ou Estrutura Analítica de Projetos):** É uma representação hierárquica de todo o escopo do projeto (trabalho necessário para completar o projeto), não importando se a representação desta estrutura utiliza caixinhas ou é uma lista estruturada.

GP (Gerente de Projetos) – é, em ultima análise, o responsável por gerir todo o projeto e promover o bom resultado alcançando sucesso.

PMBoK® (Project Management Body of Knowledge): O PMBoK® constitui-se de um conjunto de conhecimentos reunidos por profissionais de gerenciamento de projetos do mundo todo sob coordenação do PMI® Internacional.

***SOW* (*Statement of Work* ou Declaração de Trabalho)**: Descrição do trabalho a ser contratado.

***NDA – Non Disclosure Agreement* ou Acordo de Confidencialidade** – documento a ser assinado entre contratante e fornecedor potencial para que informações confidenciais sejam tratadas com sigilo.

***RFI – Request for Information* ou Solicitação de Informações –** é uma forma de verificar o que há no mercado que atenda a necessidade do contratante ou que solucione o seu problema.

***RFQ – Request for Quotation* ou Solicitação de Cotação –** documentação para solicitação de uma cotação para um determinado escopo a ser contratado.

***RFP – Request for Proposal* ou Solicitação de Proposta –** documentação para solicitação de uma proposta para um determinado escopo a ser contratado.

***IFB – Invitation for Bid* ou Convite para Precificação –** documentação para solicitação de uma preço total para um determinado escopo a ser contratado.

***PO – Purchase Order* ou Ordem de Compra –** usada para compras comuns quando já existe um acordo de compra e venda entre as partes.

ERP – ***Enterprise Resources Planning*** – É um software para suportar todas as aplicações dos recursos da empresa, solucionando problemas de informação ao agregar, em um só sistema integrado, funcionalidades que suportam as atividades dos diversos processos de negócio das empresas.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Estudo

As orientações estratégicas de uma empresa, as solicitações dos clientes, as necessidades da organização, as demandas de mercado, exigências legais, avanços tecnológicos, necessidades sociais, entre outros motivos, levam a realização de projetos.

O projeto é entendido como um conjunto de atividades temporárias, gerido por pessoas organizadas em equipe e com um líder, com objetivo de produzir um resultado ou produto único, exclusivo, buscando atender às metas de prazo, custo e qualidade definidos.

As características básicas de um projeto são:

- São orientados a **um objetivo**, ou seja, geração de um produto;
- Envolvem **atividades coordenadas** e inter-relacionadas;
- São **temporários**, têm duração finita definida (com início e fim);
- São **singulares**, únicos de alguma forma;
- São realizados por **pessoas**;
- Possuem **metas** de escopo, prazo, custo e qualidade.

Um projeto pode ser realizado integralmente pela organização executora responsável ou pode contar com outras organizações para que seja exeqüível. Há diversos motivos que levam uma instituição a adquirir produtos e/ou serviços fora da sua organização, entre eles, falta de mão de obra especializada, equipes sobrecarregadas, prazos curtos exigidos e como

forma de resposta a riscos identificados. A contratação é uma forma de mitigar riscos através do compartilhamento destes com o contratado.

É neste contexto que se insere este estudo, procurando avaliar o contrato e a gestão das aquisições como ferramentas de distribuição de riscos entre contratante e contratado.

Para tanto, é importante entender os conceitos de Gerenciamento de Projetos, e posteriormente o Gerenciamento das Aquisições.

1.1.1 Gerenciamento de Projetos

> *"Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos e alcançar ou exceder as necessidades dos participantes do projeto (stakeholders)."*
>
> *Fonte: PMBoK®*

Gerenciar o projeto envolve comunicação, bom senso, postura e, principalmente, bom relacionamento. A idéia é conseguir equilibrar os resultados esperados em termos de escopo, tempo e custo e atender às diversas e diferentes expectativas e necessidades dos Stakeholders. O ideal é sempre tentar aproximar o entendimento das necessidades (requisitos conhecidos e identificados) ao entendimento das expectativas (requisitos não identificados e nem sempre conhecidos).

Gerenciamento de Projetos envolve o balanceamento entre:

- Escopo, tempo, custo e qualidade;
- Stakeholders com diferentes necessidades e expectativas;

- Necessidades (Requerimentos identificados) e Expectativas (Requerimentos não identificados);

Se for perguntado a um profissional de gestão de projetos o que ele entende como responsabilidade da gerência de projeto, ele poderá dizer: “Conseguir a conclusão do trabalho”. Contudo, se for dado mais alguns instantes a ele para uma maior reflexão sobre seus esforços, ele provavelmente ampliará sua resposta: “Conseguir a conclusão do trabalho dentro de um cronograma e orçamento definidos e de acordo com as especificações determinadas”.

Para tanto, algumas atividades (serviços), equipamentos ou produtos podem e muitas vezes precisam ser adquiridas de outras organizações.

1.1.2 Gerenciamento de Aquisições

As Aquisições em Projetos são promovidas quando há necessidade de promover atividades que, por algum motivo, são melhores atendidas externamente à organização executora.

O gerenciamento das aquisições em projetos envolve todos os esforços necessários para promover compras e aquisições de qualquer natureza (mão de obra, serviços, equipamentos e material) desde a etapa de planejamento, passando pela etapa de negociação e contratação, passando pela parte de administração e/ou gestão do contrato até a etapa de encerramento do mesmo.

1.1.3 Breve descrição das etapas do Gerenciamento de Aquisições

As quatro etapas do Gerenciamento das Aquisições são:

- Planejar Aquisições

- Realizar Aquisições
- Administrar Aquisições
- Encerrar Aquisições

Planejar as Aquisições envolve principalmente a decisão entre fazer dentro da organização executora ou contratar, comprar ou adquirir fora da organização executora. Além disso, é preciso definir o escopo a ser contratado, quando e como será contratado, determinando o tipo de contrato a ser usado e a especificação adequada a este tipo de contrato, bem como desenvolver a respectiva documentação de aquisições a ser distribuída aos fornecedores potenciais.

Realizar as Aquisições envolve todo o processo de concorrência para a seleção e escolha do fornecedor adequado, a negociação e assinatura do contrato final com o fornecedor escolhido. Todos os critérios e técnicas de avaliação devem ser previamente definidos na documentação de aquisições.

Administrar o Contrato envolve o esforço de gestão da execução do trabalho pelo contratado, comunicação, registro e documentação de toda a interação entre contratante e contratado, gestão de possíveis alterações solicitadas e realização de pagamento frente ao acompanhamento do trabalho executado.

Encerrar as Aquisições engloba promover fechamento administrativo de todos os contratos realizados durante o projeto, procurando resolver itens em aberto, analisar reivindicações procurando chegar a um acordo para evitar os possíveis pleitos judiciais.

1.2 Formulação da situação do problema

Segundo a pesquisa apresentada pelo The Standish Group Internation em 2000, apenas 28% dos projetos pesquisados atingiram o sucesso, cerca de 23% foram interrompidos,ou seja, sequer chegaram a ser concluídos e 49% chegaram a produzir seu objetivo não cumprindo metas de cronograma, orçamento ou qualidade, ou ainda, não atendendo às expectativas do cliente.

Dentre os fatores que levam um projeto ao fracasso, a pesquisa mencionada indica em ordem decrescente de importância, por exemplo:

1. Apoio da Alta Administração
2. Envolvimento do Usuário Final
3. Gerentes de Projeto Experientes
4. Objetivos de Negócio Claros
5. Escopo focado no essencial

Pode-se perceber que o único fator mencionado que pode ser efetivamente administrado pelo Gerente de Projeto é o item 3. A experiência, bem como a metodologia do Gerente de Projetos implica diretamente nos resultados do projeto.

A Gestão do Projeto (GP) engloba a gestão de todas as partes envolvidas e/ou impactadas pelo projeto, são os chamados Stakeholders. Uma vez que o projeto envolva equipes contratadas fora da organização executora, o GP será responsável pela gestão do relacionamento com esta equipe também.

A decisão pela contratação de fornecedores externos a organização executora é uma decisão coordenada pelo GP. Conforme já exposto previamente, a contratação é uma forma de mitigar riscos. Por outro lado, a decisão pela contratação envolve também a opção por trazer novos aspectos para o projeto a serem gerenciados, provocando novos riscos a serem mapeados.

A adequada escolha das especificações, do tipo de contrato e do formato da aquisição, bem como a adequada gestão do contrato negociado, trazem ao projeto benefícios tangíveis e intangíveis os quais serão abordados neste estudo.

1.3 Objetivos do estudo

Como escolher o contrato adequado, como definir o tipo de contratação mais acertado, como negociar e assinar um contrato pertinente, bem como gerir este contrato durante sua execução, promovendo o seu encerramento são objetivos deste estudo.

A idéia é desenvolver uma dissertação que verse sobre o uso dos tipos contrato como forma de mitigação do risco adequadamente e mostrar ao leitor os benefícios de uma boa gestão contratual.

1.4 Delimitação do estudo

O estudo aqui apresentado limitou-se a explorar os conteúdos teóricos pesquisados, não promovendo nenhum tipo de pesquisa comprobatória ou desenvolvendo uma nova metodologia. O foco principal deste estudo é a sugestão de aproveitamento do conhecimento em Gestão de Aquisições em Projetos para alcançar melhores resultados tanto durante o projeto como no período pós-projeto.

1.5 Metodologia Aplicada

Foi realizado estudo baseado em pesquisa promovida pelo autor consultando livros (referências bibliográficas), artigos, revistas, publicações e sites especializados versando sobre o tema escolhido. Findada a pesquisa, o autor promoveu uma compilação dos textos encontrados procurando reproduzir alguns autores citando fonte e escrever suas considerações a respeito do tema.

1.6 Organização do Estudo

O estudo ora apresentado foi organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada uma introdução de maneira a contextualizar o estudo a ser apresentado. Neste capítulo o autor formula a situação do problema, apresenta os objetivos do estudo e suas delimitações, bem como a metodologia utilizada.

No segundo capítulo, uma descrição mais detalhada de cada etapa do Gerenciamento das Aquisições é apresentada no intuito de estabelecer conceitos básicos necessários ao entendimento dos demais capítulos.

O terceiro capítulo já faz parte do desenvolvimento do estudo apresentando uma visão estratégica do contrato entendido como ferramenta de gestão de riscos.

O desenvolvimento avança pelo quarto capítulo, onde o autor apresenta uma abordagem diferente para a administração de contratos e as possíveis reivindicações e pleitos contratuais.

O Estudo se encerra com o quinto capítulo onde são apresentadas as considerações finais do estudo em questão.

2 - GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM PROJETOS

A idéia deste capítulo é promover um entendimento claro dos principais conceitos do Gerenciamento de Aquisições em Projetos, em especial, o Gerenciamento de Contratos.

2.1 Conceito:

> *Do PMBOK®: "O Gerenciamento das Aquisições engloba os processos necessários às aquisições e contratações de produtos e serviços externos à equipe executora do projeto a fim de cumprir a execução do escopo do projeto.".*

A contratação propriamente dita é apenas uma das etapas do processo de gerenciamento das aquisições que abrange desde a decisão de realizar a compra, passando pelo processo de licitação e escolha do fornecedor, a contratação propriamente dita, a negociação e administração do contrato e o encerramento mesmo.

2.2 Partes Envolvidas

2.2.1 Contratante (Cliente)

O Contratante é o responsável pela definição da demanda. É ele quem promove o processo de compra. É ele quem requisita os serviços e, portanto, tem soberania total sobre o projeto, isto é, configura a imagem do cliente.

2.2.2 Proponente (Fornecedor Potencial)

Os proponentes ou fornecedores potenciais são aqueles que, após a etapa de qualificação, são considerados aptos a participarem do processo de concorrência e que apresentam propostas em resposta ao edital distribuído pelo Contratante.

2.2.3 Contratado (Fornecedor contratado)

O fornecedor contratado é aquele cuja proposta apresentada, ao final da concorrência (licitação) entre os fornecedores potenciais pré-selecionadas (etapa de qualificação), foi escolhida pelo cliente (ou seu representante, a gerenciadora) como vencedora, sendo então responsável pela execução do projeto.

2.2.4 Subcontratado

São fornecedores convidados pelo contratado principal a prestarem serviços, quer como subcontratados, quer como parceiros, neste caso havendo co-responsabilidade pelo projeto para/com o cliente. As subcontratações devem ser previstas no contrato principal.

O proponente vencedor da licitação é, para o cliente, o contratado. Num consórcio, o contratado assume o papel de sócio junto a seus parceiros. Finalmente, na relação com os subcontratados, o contratado passa a ser o cliente.

Percebe-se, pelo que foi exposto, que a empresa proponente deve estar preparada para assumir os papéis de contratada, sócia e contratante (cliente), bem como para coordenar bem estes inter-relacionamentos.

Em alguns casos ainda existem duas outras figuras presentes, o **gerenciador e o projetista**.

2.2.5 Gerenciador

O **gerenciador** é aquele contratado pelo cliente para representá-lo nas interações com o contratado. Principalmente no caso em que o cliente não possui conhecimento técnico para

tal ou não dispõe de equipe técnica em sua empresa para assumir este papel, ou ainda nos casos em que o projeto tem dimensões muito grandes e complexidade apreciável, fazendo-se necessária a presença de representantes do cliente no próprio canteiro de obras em tempo integral.

2.2.6 Projetista ou Desenvolvedor da Solução

Dependendo do projeto, talvez seja necessário mais um papel, o **projetista** ou **desenvolvedor da solução**. Ele é contratado para detalhar o projeto preliminar apresentado pelo contratante em ocasião da emissão da carta convite aos proponentes. Em alguns casos o projeto é de responsabilidade do próprio contratado, não havendo, pois, esse papel. Neste caso, o projetista pode ser a própria empresa contratada, uma empresa subcontratada ou, ainda, um parceiro. Mesmo no caso de existir uma projetista, o empreiteiro pode ser requisitado a ser co-responsável pelo projeto.

Definidos os papéis, cliente, contratado e subcontratados ou parceiros e ainda projetistas e gerenciadores, é possível compreender as etapas percorridas pelo processo de contratação.

2.3 Etapas

2.3.1 Planejar Aquisições

> *Do PMBOK®: "Consiste em identificar quais as necessidades do projeto podem ser melhor atendidas ou satisfeitas através da aquisição ou contratação de produtos ou serviços fora da organização executora do projeto.".*

Nesta etapa o Gerente de Projeto precisa definir as compras ou contratações que serão realizadas para executar o projeto. É o momento de tomar a decisão entre realizar o trabalho internamente à organização executora (fazer) ou contratar mão de obra, equipamentos ou materiais externamente à organização executora (comprar).

Neste processo o Gerente de Projeto busca informações sobre as Condições de Mercado, os Recursos de Contratação disponíveis, a Base de Conhecimento Corporativo, os Processos e Políticas Organizacionais, as informações iniciais sobre o escopo do projeto, bem como suas premissas, restrições e principais objetivos, a descrição do produto do projeto, os riscos identificados, os recursos necessários para promover as atividades, o cronograma e as estimativas de custo do projeto.

Baseado nestas informações, o Gerente de Projeto, auxiliado pela equipe de projeto, promove a tomada de decisão entre fazer internamente ou adquirir externamente à organização executora. Para tanto, ele pode inclusive solicitar apoio de opinião especializada interna ou até contratar consultoria externa.

Ainda nesta etapa é feita a escolha do tipo de contrato mais adequado em função de aspectos a serem abordados posteriormente, bem como a identificação de fornecedores em potencial e preparação de documentação para a Licitação.

O objetivo é definir o que será adquirido, com qual tipo de contrato, preparar as documentações de aquisições adequadas à licitação (caso exista) e, por fim, preparar um Plano de Gerenciamento das Aquisições.

2.3.1.1 Decisão Fazer x Comprar

É realizada uma avaliação dos riscos de proceder ou não às contratações, bem como todos os custos envolvidos direta e indiretamente a elas. As definições de planejamento tais como o escopo, o cronograma, os recursos disponíveis, o orçamento definido e os riscos identificados, influenciam diretamente nesta tomada de decisão. Outros aspectos também relevantes são: a natureza do projeto, as políticas organizacionais da empresa e as condições de mercado.

Projetos de pesquisa e desenvolvimento que com informações confidenciais e/ou soluções proprietárias ou patentes, dificilmente envolvem contratações salvo casos em que as partes assinam um Acordo de Confidencialidade (*NDA – Non Disclosure Agreement*).

Projetos internos menores muitas vezes não justificam a contratação de fornecedores já que os custos para identificar e gerenciar recursos externos podem ser incompatíveis.

- **Mercado**

Uma análise importante a ser feita neste momento é identificar quais os produtos disponíveis no mercado, quem disponibiliza (quais os fornecedores) e sob quais termos e condições.

- **Recursos de Contratação**

As Organizações podem ou não ter um departamento formal de compras centralizado. Cada organização possui seus recursos de contratação para atuarem no projeto. Algumas

organizações possuem representantes da área de Compras. Caso a organização executora não possua um grupo formal de compras, a equipe do projeto deve fornecer os recursos e a especialização para realizar as atividades de contratação. Tanto nas organizações onde há contratação centralizada como nas organizações onde há contratação descentralizada identifica-se pontos positivos e negativos, conforme o resumo do quadro abaixo.

CONTRATAÇÃO CENTRALIZADA	
VANTAGENS	**DESVANTAGENS**
Padronização das práticas e documentação	Processos burocráticos e mais lentos
Maior poder de negociação e ganho de escala para grandes volumes	Compartilhamento recurso com outros projetos
Banco de dados de fornecedores unificado	Objetivos do comprador não são os mesmos da equipe do projeto

Tabela 2.1 - Contratação Centralizada

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

CONTRATAÇÃO DESCENTRALIZADA	
VANTAGENS	**DESVANTAGENS**
Mais lealdade ao projeto	Duplicação de expertise e ineficiência no uso de recursos
Mais agilidade nos processos	Baixa ou nenhuma padronização de práticas e documentação
Mais fácil acesso ao pessoal de compras	Menor poder de negociação

Tabela 2.2 - Contratação Descentralizada

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

- **Políticas e Processos Organizacionais**

Faz-se necessário observar as Políticas Organizacionais (limites quanto ao poder de decisão, limites para compras simples sem necessidade de contrato, tipo de contrato usual, exigências para qualificação de fornecedores) bem como a Base de Conhecimento Corporativo (informações históricas, lições aprendidas, base de dados de fornecedores, estratégia corporativa de longo prazo).

Durante esta análise de decisão, é imprescindível identificar não apenas os custos diretos, mas também, os custos indiretos da contratação, por exemplo, custos para gerenciar os contratos.

Veja no quadro abaixo alguns fatores que fortalecem a decisão de contratar e outros que fortalecem a decisão de executar internamente na organização.

DECISÃO FAZER X COMPRAR	
CONTRATAR	**EXECUTAR**
Distribuição de riscos	Facilidade de integração com processos organizacionais
O vulto do projeto não justifica (não há volume)	Controle direto
Investimento ou necessidade de ampliar leque de fornecedores	Projeto com informações proprietárias
Necessidade de conhecimento especializado externo	Não há fornecedores qualificados
Capacidade interna 100% ocupada	Há recursos disponíveis na organização com a qualificação necessária

Tabela 2.3 – Decisão Fazer x Comprar

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Identificadas as necessidades de contratação, é importante definir o que será comprado, quando será realizada a aquisição, em que quantidade e de que forma.

2.3.1.2 O Escopo do Projeto a ser Contratado

A primeira providência é entender o escopo a ser contratado e preparar uma primeira versão da Declaração de Trabalho (SOW – Statement of Work). Neste documento, o contratante deverá detalhar ao máximo a sua necessidade, requisitos, premissas e restrições. Muitas vezes não é conhecida toda a informação neste primeiro momento, ainda assim, o ideal é tentar desenvolver o documento ao máximo. Neste documento estarão descritas todas as necessidades, seus requisitos, premissas e restrições conforme estabelecido pelo cliente.

Existem três tipos de Declaração diferentes conforme seu conteúdo: Especificação de Desempenho, Especificação Funcional e Especificação de Desenho. Este assunto será abordado em detalhes no capítulo 3.

2.3.1.3 A Escolha do Tipo de Contrato

Em seguida, é preciso identificar o tipo de contrato a ser utilizado. A escolha do tipo de contrato deve ser pensada como uma análise do risco a ser enfrentado. Os aspectos a serem considerados na escolha do tipo de contrato a ser usado são:

- **Grau de definição do escopo de trabalho:** a escolha do tipo de contrato está diretamente ligada à quantidade de informações e definições sobre o escopo e o tipo de especificação escolhida. Se esta correlação não for pensada, há grandes chances de elevar o risco deste contrato, conforme será explicado mais a frente.

- **Quantidade de possíveis mudanças esperadas após o início do projeto:** outro aspecto é a quantidade de mudanças esperadas durante o projeto, dependendo do grau de definição do escopo, podemos ter mais ou menos mudanças esperadas.

Dependendo do tipo de contrato escolhido, isso pode aumentar significativamente o risco a ser enfrentado.

- **Nível de esforço e especialização que o contratante pode dispor para gerenciar o contratado:** dependendo do tipo de contrato, haverá maior ou menor necessidade de dedicação de esforço especializado para gerenciá-lo. Cada tipo de contrato em função da especificação disponível e das mudanças esperadas tem um risco intrínseco ligado a ele. Este risco pode ser aceitável dependendo da capacidade do contratante e do contratado de gerenciar o contrato como seu instrumento de defesa.

- **Padrões industriais de tipo de contrato geralmente utilizados:** alguns setores da economia prevêem padrões de tipos de contratos específicos. Neste caso, convém respeitar o tipo de contrato usual para cada indústria.

Para a escolha do tipo de contrato é importante ter assessoria de profissionais especializados. Muitas vezes será necessário consultar uma assessoria jurídica (interna ou externa). O departamento de compras (no caso de empresas que possuam contratação centralizada) também poderá participar ajudando na decisão. Especialistas técnicos, especialistas de negócios e de gerenciamento de projetos também podem e devem ser consultados.

Os tipos de contrato mais comumente encontrado são:

- **Preço Fixo ou Preço Global**

- **Custos Reembolsáveis (Taxa Fixa ou Percentual de Custos) ou Administração**

- **Tempo e Material ou Preço Unitário**

Além disso, algumas formas preliminares de contratação podem ser estabelecidas como, por exemplo, as Cartas de Intenção ou Memorando de Entendimento.

Algumas empresas possuem contratos padrão previamente preparados e analisados pelo departamento jurídico.

Em caso de compras comuns ou em casos de contratos chamados Guarda-Chuva, geralmente utiliza-se a Ordem de Compra.

No capítulo 3 deste estudo serão apresentados em detalhes cada um destes tipos de contrato ou forma de contratação, suas vantagens e desvantagens e aplicabilidades conforme a situação.

2.3.1.4 Plano de Gerenciamento das Aquisições:

Ainda nesta etapa, é preciso desenvolver o Plano de Gerenciamento das Aquisições. Este documento descreve como os processos do Gerenciamento das Aquisições serão gerenciados desde o desenvolvimento da documentação de aquisições (será explicada mais adiante) até o encerramento do contrato. É como se fosse um fluxograma indicando cada passo e seus responsáveis. Engloba todas as informações necessárias para o passo a passo da aquisição e do gerenciamento do(s) contrato(s), tais como:

- Identificação de fornecedores pré-qualificados
- O formato a ser usado para Declaração do Trabalho do Contrato
- Os Tipos de contratos a serem utilizados
- Responsabilidades do Departamento de Compras (caso exista) e as que podem ser realizadas pela equipe de projeto

- Limites de Responsabilidade em função dos valores dos contratos
- Documentos padronizados: quais são e onde encontrá-los
- Responsáveis por preparar as estimativas independentes caso sejam necessárias como critério de avaliação
- As métricas de aquisição para gerenciar os contratos e avaliar os fornecedores
- As regras para gerenciamento de múltiplos fornecedores
- Sistemas e Procedimentos para Gerenciamento de Compras e Pagamentos
- As interações entre os processos de aquisições e demais processos do projeto (cronograma, relatórios de desempenho, custos e demais), exemplos:
    - Prazos para realizar processo de compras e coordenação com o cronograma do projeto.
    - Decisões de fazer ou comprar e sua ligação com os processos de Estimativa de Recursos e Desenvolvimento do Cronograma.
    - Definição de datas de contrato para as principais entregas e coordenação com os processos de desenvolvimento do cronograma e controle.
    - Elaboração de Clausulas específicas e identificação de Seguros para mitigar riscos.
    - Orientação aos fornecedores sobre desenvolvimento e manutenção de uma EAP (do escopo de projeto contratado) em função da EAP do escopo do projeto como um todo.

2.3.1.5 A preparação para a Licitação

Com o escopo preliminar a ser contratado em mãos, o tipo de contrato escolhido e o Plano de Gerenciamento das Aquisições, é o momento de desenvolver toda a chamada Documentação de Aquisições. É com esta documentação que o Gerente de Projetos vai lançar sua Licitação aos fornecedores em potencial.

Caso seja desenvolvida uma aquisição competitiva, essa documentação será distribuída aos potenciais fornecedores para que cada um possa elaborar sua resposta.

2.3.1.6 Aquisição Competitiva x Não Competitiva

É considerável uma boa prática promover uma aquisição competitiva, ou seja, oferecer a oportunidade para que mais de um fornecedor apresente sua proposta em resposta a Documentação de Aquisições. A aquisição competitiva não elimina, mas diminui as chances de obter insucesso com o fornecedor contratado. A competição saudável permitirá que o contratante avalie opções de soluções e de preços, bem como todos os demais requisitos que forem julgados importantes.

Em alguns casos são realizadas aquisições não competitivas, por exemplo, nos casos em que o fornecedor tem uma qualificação específica, que não pode ser encontrada em nenhum outro fornecedor, ou, então, nos casos em que somente exista um fornecedor no mercado, ou, ainda, nos casos em que existem outros mecanismos para garantir razoabilidade no preço a ser pago pelo contratante (Exemplo: há profissionais com expertise na organização contratante). Geralmente, a aquisição competitiva acontece nos casos em que o projeto está sobre extrema pressão de prazos e não é factível enfrentar um processo de licitação ou ainda em casos em que existem razões políticas para tal.

A Aquisição não competitiva pode ser feita por opção da contratante (por questões políticas ou por bom histórico de relacionamento em contratos anteriores), sendo chamada Aquisição *Single Source* (apenas um fornecedor), por exemplo, quando há empresas do grupo que fornecem a solução desejada. Pode também acontecer por falta de opção da contratante (ausência de competidores no mercado), sendo chamada de Aquisição *Sole Source* (fornecedor único), por exemplo, quando o fornecedor possui a patente do produto desejado.

2.3.1.7 Documentação de Aquisições

Esta documentação será a base para a etapa seguinte em que será realizada a aquisição, através do recebimento de respostas dos fornecedores para esta documentação. Trata-se da documentação base para a licitação.

Os documentos de aquisição devem propiciar respostas corretas, precisas e completas dos fornecedores, devendo sempre incluir:

- A Especificação do Trabalho (SOW)
- O Contrato e seus Termos e Condições
- As Informações necessárias ao fornecedor:
    - Descrição da forma/tipo de resposta desejada
    - Procedimentos para resposta
    - Regras para a preparação da proposta
    - Critérios de avaliação a serem usados
    - Formato para elaboração do preço.

Para contratos com o Governo, a documentação necessária é definida por lei.

Conforme descrito acima, o contrato é parte integrante dos documentos de aquisição já que os termos e condições contratuais fazem parte do trabalho a ser executado e têm custos associados (Exemplo: garantias), logo devem ser considerados na resposta do fornecedor.

Os documentos de aquisição devem ser rigorosos o bastante para garantir respostas consistentes e comparáveis, por outro lado, devem ser flexíveis o suficiente para permitir sugestões dos fornecedores quanto às melhores formas de atender aos requisitos (convidar fornecedores a apresentarem uma proposta de solução alternativa separada).

Uma documentação de aquisição bem elaborada traz muitos benefícios para ambas as partes, tanto para o contratante como para o contratado, já que facilita a comparação das respostas dos fornecedores, permite propostas mais completas e concisas, propicia uma elaboração do preço mais precisa e contribui para a redução de mudanças no decorrer do projeto. Um escopo de trabalho bem definido e condições de execução bem esclarecidas resultam em entendimento e precificação adequados.

- **Formulários Padrão**

As organizações, que freqüentemente promovem aquisições de bens ou serviços, procuram padronizar seus documentos criando bancos de documentos padrão internos acessíveis aos seus funcionários. Nestes bancos de documentos são encontrados seus Contratos padrão, Descrições padrão de itens de aquisição, Termos de Confidencialidade (*Non Disclosure Agreement*), Critérios de Avaliação padrão, versões padronizadas de parte ou de toda a Documentação de Aquisições necessária usada para a licitação, entre outras documentações.

- **Opinião Especializada**

Para elaborar a Documentação de Aquisições, poderá ser necessários consultar opiniões especializadas tais como o departamento de compras, o departamento jurídico, consultorias externas, associações do setor (por exemplo, no caso do setor de telecomunicações, a ACEL representa o grupo de operadoras de celular).

- **Tipos de Documentações de Aquisições**

Existem infinitos tipos de documentações, as mais comuns são a Requisição de Proposta ou *Request for Proposal* (RFP), a Requisição de Cotação ou *Request for Quotation* (RFQ) e a Requisição de Informações ou *Request for Information* (RFI). Cada uma destas documentações possui características e usos distintos dependendo do tipo de contrato em questão e do grau de conhecimento do escopo.

No capítulo 3 serão abordados em detalhes cada um destes tipo de documentações de aquisições.

- **Critérios de Avaliação**

Os Critérios de Avaliação fazem parte da Documentação de Aquisições. É um grande erro tentar esconder do fornecedor potencial os critérios de avaliação. A intenção de incluí-los nesta documentação é promover o perfeito entendimento das necessidades do comprador para fornecedor. Assim, estes critérios servem como base para classificação ou avaliação das propostas.

Os critérios podem ser objetivos, por exemplo, "o gerente de projetos indicado deve ser um *Project Management Professional*" ou subjetivos, por exemplo, "o gerente de projetos indicado deve ter experiência prévia documentada em projetos similares". Mesmo quando se usa critérios subjetivos, o ideal é tentar tangibilizá-los ao máximo, no exemplo

mencionado, o ideal seria exigir um período mínimo (5 ou 10 anos) de comprovação de participação em projetos.

Quando se sabe que o item a ser adquirido está prontamente disponível no mercado por vários fornecedores aceitáveis, o critério decisivo passa a ser o preço de compra. O preço de compra deve abranger tanto os custos do item a ser adquirido como as despesas adicionais de entrega, manutenção, etc.

Nos demais casos, outros critérios devem ser observados, tais como, por exemplo:

- Entendimento da necessidade – a proposta aborda satisfatoriamente a Declaração do Trabalho relativa ao item de compra em questão?
- Custo geral ou do ciclo de vida – foi considerado o menor custo total (custo da compra mais custo operacional)?
- Abordagem e Capacidade técnica – o fornecedor possui a habilidade técnica esperada e apresentou a melhor solução técnica?
- Abordagem de Gerenciamento Administrativo e de Gerenciamento do Projeto – o fornecedor possui capacidade de gerenciar seus procedimentos e processos para um projeto bem sucedido?
- Capacidade financeira – o fornecedor possui saúde financeira?
- Tamanho e Tipo do negócio – o fornecedor atende aos requisitos estabelecidos quanto às características da empresa?
- Referências – pode fornecer referências positivas?

- Direitos de propriedade Intelectual – há reivindicação de propriedade nos serviços fornecidos?

2.3.2 Realizar Aquisições

> *Do PMBOK®: "Consiste no recebimento de ofertas ou propostas e a aplicação dos critérios de avaliação para selecionar um fornecedor.".*

Para esta etapa, é determinada uma a lista de Fornecedores Potenciais Qualificados que participarão da Licitação. Estes fornecedores receberão a documentação de aquisições para qual será elaborada a sua resposta – a cotação ou proposta.

Para a elaboração da resposta, são levantadas e respondidas todas as dúvidas dos fornecedores potenciais participantes da licitação e a maior parte do esforço é executada pelos próprios potenciais fornecedores normalmente sem custo para o projeto.

Para projetos que envolvam instituições governamentais, há que se considerar as regras da lei 8666/93, conhecida como Lei da Licitação Pública. As Modalidades de Licitação Pública variam conforme o valor do contrato. Por exemplo, no caso de serviços de engenharia, tem-se:

- Até R$150.000,00 – Convite: São convidadas no mínimo 3 empresas, cadastradas ou não, mais outras interessadas cadastradas que se manifestem em até 24h antes da data publicada para a apresentação das propostas.

- Até R$1.500.000,00 – Tomada de Preços: Participam as empresas interessadas cadastradas que atendam às exigências de cadastro até o 3º dia útil antes da data publicada para a apresentação das propostas.

- Acima de R$1.500.000,00 – Concorrência: Participam as empresas interessadas que possuam requisitos

No anexo I está disponível a Lei 8666/93 em sua íntegra para referência.

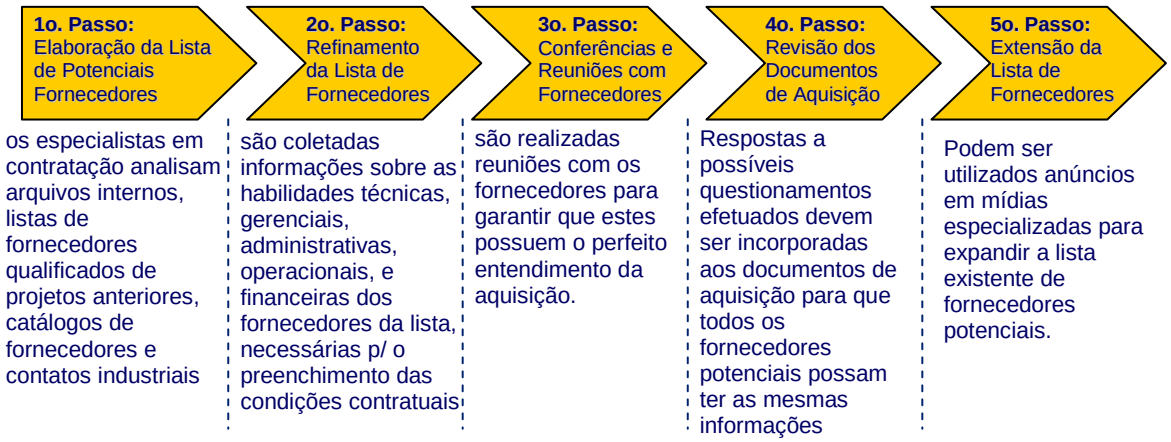

Figura 2.1 – Passo a Passo para realizar aquisições

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Ainda nesta etapa é realizada a seleção de um ou mais fornecedores para realizar o trabalho previsto em contrato. As propostas são a base da análise dos fornecedores, logo, propostas bem feitas são um benefício tanto para o fornecedor quanto para o comprador, facilitando o processo de seleção.

2.3.2.1 Lista de Fornecedores Qualificados

A Lista de fornecedores qualificados (pré-selecionados) é desenvolvida baseando-se nas informações históricas mantidas pela própria organização tendo como fonte as experiências em projetos anteriores. Tais fornecedores potenciais são selecionados através de alguma metodologia de qualificação definida pela organização.

Outras fontes para elaboração da lista podem ser consideradas, tais como, consultas à internet, às publicações especializadas, associações, *benchmark*, etc.

Para buscar informações detalhadas de fornecedores específicos pode ser necessário uma pesquisa maior, incluindo visitas ou contato com clientes anteriores.

Pode-se enviar documentos de aquisição para determinar se os possíveis fornecedores têm ou não interesse de se tornar um fornecedor potencial qualificado. Os documentos de aquisição podem ser enviados para todos ou apenas para alguns dos fornecedores potenciais.

2.3.2.2 Reuniões com Licitantes

Definidos os licitantes (fornecedores potenciais pré-qualificados) que receberão a documentação de aquisições, poderá ser necessário promover reuniões de esclarecimento.

A idéia é promover um entendimento claro e comum da aquisição (requisitos técnicos, requisitos contratuais, etc.) a todos os fornecedores potenciais. Durante as reuniões todos os fornecedores potenciais devem receber o mesmo tratamento e ter a oportunidade de apresentar todos os questionamentos e dúvidas. As respostas às questões devem ser incorporadas aos documentos de aquisição como aditamentos. Os documentos revisados deverão ser redistribuídos a todos os participantes da licitação, desta forma todos os fornecedores potenciais permanecem em situação de igualdade durante o processo.

Tais reuniões são importantes pois contribuem para garantir que a resposta do fornecedor seja compatível com o trabalho a ser feito e consequentemente com preço justo (menor possível). Desta forma, trazem benefícios tanto para o comprador como para o fornecedor.

2.3.2.3 Propostas

As propostas são documentos preparados pelos fornecedores que descrevem a sua habilidade e disposição de fornecer o produto solicitado. A proposta é uma resposta do fornecedor a uma RFP, caso não seja emitida uma RFP, mas sim uma RFQ ou IFB, apenas será requerida uma cotação. Este assunto será detalhado no capítulo 3.

A proposta é a oferta formal e legal em resposta à solicitação do comprador. É elaborada de acordo com os requisitos dos documentos de aquisição e reflete os princípios contratuais aplicáveis.

Em alguns casos de projetos extremamente complexos, pode haver necessidade de complementar a proposta com uma apresentação oral em reunião formal. Nestes casos, o fornecedor tem oportunidade de mostrar em detalhes como o trabalho e o gerenciamento do projeto serão realizados e os compradores têm a chance de conhecer e avaliar a competência da equipe do potencial fornecedor tanto sob o aspecto técnico como sob o aspecto pessoal e comercial.

Propostas são mais usuais em contratos do tipo Custos Reembolsáveis (CR), já que, neste caso, a forma com que o fornecedor irá executar o trabalho é de suma importância, pois o pagamento é baseado neste trabalho.

Nestes casos, onde é necessária uma avaliação mais cuidadosa de como será executado o trabalho contemplado no contrato, muitas vezes pode ser solicitado que os fornecedores façam uma apresentação de suas propostas.

Uma proposta é geralmente segmentada em duas seções a serem avaliadas separadamente:

- **Proposta Técnica** - abordagem técnica do projeto.

- **Proposta Comercial** - aspectos de negócio, preço, etc.

Muitas vezes as seções de gerenciamento administrativo e do projeto são exigidas como parte da proposta e também precisam ser avaliadas.

A proposta é a base para análise dos fornecedores. Propostas bem feitas são consideradas um benefício tanto para o fornecedor quanto para o comprador facilitando o processo de seleção.

2.3.2.4 Múltiplos Fornecedores

Em alguns casos, pode-se considerar a contratação de mais de um fornecedor, Geralmente, isso acontece em projetos de alta complexidade, em projetos com escopo altamente multidisciplinar, ou ainda, nos casos em que os produtos ou serviços do projeto são de alta criticidade.

Múltiplos fornecedores podem ser usados como técnica de mitigação de riscos relacionados aos itens críticos, bem como suas restrições de prazos e requisitos de qualidade.

Neste caso, o projeto é segmentado em vários contratos independentes ou o empreiteiro principal sub-contrata terceiros. Para que isso seja possível, é necessário que o contrato possua cláusula específica.

Nos casos de contratação de múltiplos fornecedores, deve-se considerar os possíveis aumentos nos custos associados à perda de possíveis descontos pela compra em quantidade, ou seja, perda do ganho de escala.

Deve-se ainda considerar as possíveis complicações para realização de manutenção e reposição considerando que o trabalho foi quebrado entre vários executores.

Outro aspecto a ser considerado é a interação entre fornecedores. Quanto maior o numero de fornecedores contratados para o projeto, maior será a mão de obra necessária para o gerenciamento das interfaces entre os mesmos.

Uma opção, nestes casos, é o chamado Contrato Guarda-Chuva. Trata-se de um contrato principal a ser fechado entre o cliente e um fornecedor principal que fará o papel de terceirizar os serviços multidisciplinares. Neste caso, não há mitigação de riscos já que todo trabalho está nas mãos de um fornecedor principal. Por outro lado, o trabalho de gerenciamento de interfaces também fica todo nas mãos do fornecedor principal.

2.3.2.5 Critérios de Avaliação para a Seleção

A Seleção de fornecedores deve ser totalmente imparcial, para tanto, os critérios de avaliação devem estar definidos previamente e devem constar da documentação de aquisições.

Eles devem ser bem explicados aos participantes da concorrência para que a proposta a ser apresentada seja voltada para o atendimento dos mesmos.

Além disso, os critérios de avaliação devem permitir que seja promovida uma análise quantitativa dos participantes.

Além dos critérios definidos, é importante notar que as Políticas Organizacionais da empresa devem ser consideradas nesta análise, por exemplo, as parcerias e regras da organização contratante:

- Necessidade de assinatura de acordo de confidencialidade;
- Prioridade a parcerias previamente estabelecidas;

- Prazos internos da organização;
- Formas de pagamento;
- Modelos comerciais e/ou de *Revenue Share*;
- Tolerância a riscos;
- Padrão de qualidade exigido.

Os critérios para avaliação podem incluir amostras, protótipos, produtos ou serviços produzidos anteriormente e até trials ou demos.

O histórico do fornecedor com a organização contratante é um importante critério de avaliação, assim como o histórico junto a outras organizações que pode ser avaliado através de Benchmarking.

2.3.2.6 Métodos para Seleção de Fornecedores:

Existem vários métodos disponíveis para que seja possível avaliar e selecionar fornecedores. Os principais são: a ponderação, a triagem, as estimativas independentes, ou combinações entre eles.

Ponderação:

É estabelecida uma seqüência de negociação das propostas classificando-as pela média ponderada obtida por cada uma após avaliação dos Critérios de Seleção.

A idéia é quantificar dados qualitativos, minimizar os efeitos de influências pessoais ou julgamentos tendenciosos na seleção de fornecedores.

É então realizada uma avaliação dos fornecedores segundo uma ponderação definida para os critérios de avaliação. Atribuindo pesos aos critérios é possível definir para o fornecedor potencial o foco da seleção, ou seja, os critérios efetivamente mais importantes.

Primeiramente deve-se atribuir pesos aos critérios de avaliação, em seguida, atribuir notas a cada fornecedor em cada critério e então multiplicar o peso pela nota, totalizando os produtos resultantes para cálculo do resultado final.

CRITÉRIO	PESO	FORNECEDOR 1	FORNECEDOR 2	FORNECEDOR 3	FORNECEDOR 4	FORNECEDOR 5
A	4	10	7	9	4	8
B	2	5	10	7	10	8
C	3	9	8	8	8	8
D	1	8	8	7	9	8
AVALIAÇÃO PONDERADA	10	85	80	81	69	80

Figura 2.2 – Avaliação Ponderada

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Opinião Especializada:

A opinião especializada é usada na avaliação das propostas dos fornecedores. É realizada por uma equipe técnica multidisciplinar especializada em cada uma das áreas cobertas pelos documentos de aquisição e pelo contrato, por exemplo, área jurídica, finanças, contabilidade, engenharia, projeto, pesquisa, marketing, desenvolvimento, vendas, produção e etc.

Estimativas Independentes:

São as estimativas de custos esperados preparada pela própria Organização Contratante. Também chamadas de Estimativas de Custos Exeqüíveis.

Consiste numa comparação do custo a uma estimativa criada internamente ou com auxílio de uma consultoria externa com os custos apresentados pelos proponentes.

Tais Estimativas permitem identificar diferenças significativas entre o entendimento do comprador e do fornecedor sobre o escopo de trabalho. São extremamente úteis nos casos em que há grande discrepância entre as propostas dos fornecedores.

Diferenças Significativas podem indicar que a Declaração do Trabalho está inadequada, ou que houve falha do fornecedor no entendimento da Declaração do Trabalho, ou que o fornecedor não considerou o escopo de trabalho completo, ou que houve mudanças profundas no mercado, ou ainda que exista má fé do proponente.

O comprador não deve basear-se somente nas estimativas do fornecedor, as estimativas independentes evitam que o comprador seja submetido a situações de sobre-preço despropositadas.

Triagem:

Envolve o estabelecimento de requisitos mínimos de desempenho para um ou mais critérios de avaliação. São os critérios de corte ou eliminação.

Numa análise combinada, pode-se empregar um Sistema de Ponderação e Estimativas Independentes, fornecer classificação ponderada do melhor para o pior para todos os fornecedores e eliminar aqueles que não atendam os requisitos mínimos esperados.

Classificação:

As classificações dos fornecedores são desenvolvidos pelas próprias Organizações e utilizam informações como:

- Desempenho no passado;
- Avaliação de qualidade;
- Desempenho de entrega;
- Atendimento ao contrato.

A documentação de Avaliação de Desempenho do Fornecedor gerada em projetos anteriores durante a Administração do Contrato é a principal fonte de informações.

2.3.2.7 Negociação:

A Negociação pode ser considerada como um dos métodos para a Seleção de Fornecedores. Contudo, será abordada aqui como um item independente, pela importância que apresenta dentro deste processo.

Em uma negociação contratual busca-se o esclarecimento e concordância mútua sobre a estrutura e requisitos do contrato antes de sua assinatura.

As negociações, que terminam em acordo, produzem como resultado um documento a ser assinado pelo comprador e pelo fornecedor – o contrato. O contrato final pode ser resultado de uma oferta revisada pelo fornecedor ou de uma contra-oferta oferecida pelo comprador, desde que haja acordo mutuo entre as partes.

Todos os itens que fazem parte do contrato devem ser negociados nesta etapa. Pode-se citar, entre outros itens:

- **Responsabilidades e autoridades;**
- **Termos e leis aplicáveis sob que leis (locais ou internacionais) o contrato será regido (local de arbitragem, etc...);**
- **Abordagens de gerenciamento técnico e comercial;**
- **Direito de propriedade sobre o produto do contrato;**
- **Financiamento do contrato;**
- **Solução técnica;**
- **Cronograma global;**
- **Formas de pagamento;**
- **Preço.**

Os principais objetivos de uma negociação contratual bem conduzida são a obtenção de preço e condições justos e razoáveis para ambas as partes, além de o desenvolvimento de um bom relacionamento entre as partes envolvidas.

É importante garantir que o Gerente de Projeto esteja envolvido na negociação para, acima de tudo, proteger o relacionamento entre as partes, esse é o principal papel do Gerente de Projeto.

Muitos projetos podem apresentar problemas devido à forma com que as negociações foram tratadas. A negociação contratual deve resultar preferencialmente em uma situação ganha-ganha para ambas as partes.

Supondo uma situação ganha - perde a favor do comprador resultante de pressão demasiada do mesmo, ou seja, de uma negociação mal conduzida. Numa situação como esta, durante a execução do trabalho previsto no contrato, o fornecedor estaria mais preocupado em tentar recuperar sua perda na negociação do que efetivamente concluir o trabalho contemplado no contrato. Assim sendo, o gerente do projeto seria obrigado a dedicar mais esforços para garantir que o fornecedor não adicionaria custos extras, não proporia serviços desnecessários ou não iniciaria outras atividades não previstas de forma a tentar recuperar o que perdeu na negociação. Os esforços adicionais para gerenciar este contratado de perto incorrem em custos. Em outras palavras, a negociação ganha-perde acaba trazendo prejuízo para ambas as partes.

A Teoria dos Jogos, o Dilema do Prisioneiro e a Negociação em Contratos

> *Segundo Sun Tzu, filósofo que se tornou general na antiga China, "A Arte da guerra nos ensina a não confiar na probabilidade de o inimigo não vir, mas na nossa presteza em recebê-lo; não na chance de ele não atacar, mas em vez disso, no fato de que tornamos nossa posição invulnerável."*

Conforme nos esclarece Buescu, o Dilema do Prisioneiro é um clássico da Teoria dos Jogos e serve de modelo para negociações ou interações de diferentes naturezas. Por exemplo, as infindáveis discussões dos cartéis de petróleo como a OPEP, onde cada país,

focando apenas no seu interesse, maximiza a sua produção de petróleo, o que provoca queda brutal dos preços provocando perda de todos, quando teria sido melhor se todos tivessem cooperado para limitar a produção. A territorialidade entre espécies animais é outro exemplo, dois tigres podem lutar quase até a morte para conquistar território, ambos ficarão em tão mau estado que nem mesmo o vencedor terá condições de usufruir da conquista, quando teria sido muito melhor para ambos partilhar o território. Por fim, ainda pode ser citado o exemplo da escalada armamentista na Guerra Fria entre os EUA e a extinta URSS. Mesmo com recursos limitados e muitos problemas sociais a resolver, ambas as partes optavam por investir pesado em seu poderio militar ao invés de liberar estes recursos para áreas como educação, saúde e habitação. A mera suspeita de que a outra parte estaria aumentando seu investimento em seu potencial bélico já era suficiente para provocar uma corrida da outra parte para investir ainda mais evitando ser ultrapassada. Quando teria sido muito melhor sentarem para conversar e chegarem a um acordo transparente.

No filme "A Soma de Todos os Medos" a falta de comunicação entre as partes gera mais uma situação de prejuízo para as partes envolvidas justamente pela falta de comunicação.

Todos estes exemplos geram a situação do tipo Dilema do Prisioneiro, onde ambas as partes optam voluntariamente por prejudicar-se mutuamente de maneira a tornar suas posições invulneráveis já que não conhecem a posição da outra parte e, sendo assim, precisam optar pela situação de menor risco independente da escolha da outra parte.

O filme "Uma Mente Brilhante" conta a história de um matemático chamado John Nash, um dos primeiros a considerar o Dilema do Prisioneiro. Segundo ele, para qualquer jogo deste tipo existe sempre um ponto de equilíbrio que corresponde a escolha racional ótima

de cada jogador, aquela que, independentemente da escolha do adversário, maximiza o seu lucro individual.

Considerando os exemplos descritos acima, pode-se levantar a seguinte duvida: o que levaria então às partes a buscarem uma negociação do tipo ganha-ganha onde se prioriza a cooperação ao invés de buscar o acordo do tipo ganha-perde?

A resposta reside no fato de que numa situação como a que está sendo estudada neste trabalho, em que há uma negociação de contrato e posteriormente uma administração do contrato, as partes têm oportunidade de realizar diversas interações e não apenas uma.

Quando a situação passa a ser repetitiva, nem sempre a melhor opção é a demonstrada acima. Vamos supor que uma empresa faz uma encomenda a um fornecedor e a encomenda é entregue mas o comprador não realiza o pagamento devido. A empresa compradora provavelmente necessitará efetuar novas compras daquele fornecedor no futuro. Nas próximas compras, o fornecedor provavelmente punirá o comprador com atitudes não cooperativas, não cumprindo prazos, diminuindo qualidade, não praticando descontos, até que sinta que sua dívida já foi paga pelo comprador. Note que a "esperteza" inicial da empresa em não pagar a encomenda acaba por prejudicar a longo prazo.

Neste caso, então, qual seria a melhor solução? Segundo experiências elaborados por matemáticos como Robert Axelrod, a melhor técnica seria utilizar um programa chamado TFT (TIF FOR TAT) ou "Olho por Olho" que venceu o torneio do Dilema do Prisioneiro Iterado promovido por ele, onde cientistas das mais diversas áreas como Matemática, Economia, Piscicologia e Sociologia tiveram a oportunidade de apresentar seus programas. O TFT é simplíssimo e se baseia em iniciar por Cooperar e, em cada jogada, repetir aquilo que seu parceiro havia feito na jogada anterior. As principais características do TFT são:

- Simpatia: sempre iniciar com C mostrando intenção de cooperar.
- Provocabilidade: significa retaliar imediatamente após o parceiro jogar D, mostrando que não tolera ser explorado.
- Perdão: significa não guardar ressentimentos, voltando a jogar C se o parceiro mostrar arrependimento jogando C na jogada anterior.
- Clareza: jogar com estratégia facilmente identificável para que o parceiro conheça bem a sua estratégia e não se sinta ameaçado

O que se deve buscar na Negociação Contratual?

- O melhor acordo possível, explorando todo o potencial e garantindo alto grau de satisfação das partes;
- Obter acordo com eficiência, isto é, rapidez e qualidade;
- Relacionamento fortalecido;

A META é a satisfação mútua dos interesses e não o fechamento de um acordo simplesmente

2.3.2.8 Contrato

Nesta etapa, após a seleção dos fornecedores, um contrato deverá ser assinado com cada um deles para formalizar o acordo. Este pode ser um documento complexo ou uma simples Ordem de Compra e em geral refletirá a complexidade do trabalho solicitado.

Um contrato é um acordo mútuo legal que obriga o fornecedor a entregar o produto especificado e obriga o comprador a pagar por ele, representa um relacionamento legal sujeito aos recursos da lei e mediação de tribunais.

Um contrato legalmente respaldado deve respeitar os seguintes aspectos:

- **Acordo Voluntário:** deve existir uma oferta e uma aceitação (algumas bibliografias separam este item em Oferta e Aceitação, totalizando cinco itens);
- **Consideração Válida:** deve existir uma causa suficiente a ser considerada por ambas as partes para o estabelecimento de um contrato;
- **Capacidade Legal das Partes:** Aqueles que assinam o contrato devem ter autoridade para tal;
- **Propósito Legal:** O contrato deve ter propósito legal e não pode violar as leis e políticas públicas.

Um contrato deve incluir, além de todas as suas cláusulas (de Garantias, de Seguros, de Inspeções, de Atrasos, de quebra de contrato e Rescisão, de Sub-contratos, de Incentivos, Bônus vinculados a performance e Retenção/Caução, de Suporte a Produtos, de Limitação de Responsabilidade, etc.), os seguintes itens:

- Declaração do Trabalho (SOW);
- Cronograma de entregas;
- Cronograma de Pagamentos;
- Termos e Condições comerciais do negócio (estabelecimento do preço, forma de pagamento,ajustes de inflação) ;
- Descrição de método para obtenção dos preços;
- Funções e responsabilidades;

- Aspectos de marketing (Investimento em mídia conjunta);
- Desenhos, projetos, gráficos e diagramas;
- Descrição da metodologia de Tratamento de solicitações de mudanças;
- Descrição de Critérios de Aceitação, Aceitação Parcial, e Ações Corretivas;
- Descrição de Metodologia para resolução de disputas;

A maioria das organizações possui políticas e procedimentos que definem quem pode assinar acordos em nome da empresa. Apenas alguns executivos da empresa possuem a competência de assinar os contratos, por exemplo, o próprio presidente da empresa, vice-presidentes de operação ou de caráter jurídico da empresa e até alguns diretores. Para assinar um contrato, o executivo precisa fazer parte do seleto grupo que possui a "Ordem de Competência para Aquisição de Bens e Serviços" em nome da empresa. Além disso, nenhum contrato deve sair de uma empresa sem a chancela do jurídico em todas as páginas do acordo.

No item 1.3.1.3 foram apresentados os tipos de contrato, contratos padrão e provisões especiais, cartas de intenção, memorandos de entendimento e ordens de compras. Cabe aqui retornar a estes conceitos para relembrá-los.

2.3.3 Administrar Contratos

> *Do PMBOK®: "Processo através do qual se garante que o desempenho do fornecedor estará de acordo com os requisitos contratuais e que o comprador atua de acordo com os termos do contrato. As partes administram o contrato com objetivos semelhantes, garantindo que atendem às suas obrigações contratuais e que seus direitos legais estão protegidos.".*

No item anterior, foi vista a etapa de realizar aquisições onde baseando-se nas ofertas recebidas foi realizada a seleção de fornecedores e a assinatura dos contratos. Com o contrato assinado, iniciam-se os trabalhos. Muitas vezes, a urgência na realização dos trabalhos pode criar situações em que seja necessário liberar a execução sem ter o contrato final negociado e assinado. Em casos como este, são usadas as Cartas de Intenção ou Memorandos de Entendimento até que o contrato final possa ser assinado. Assim não há prejuízo para o início dos trabalhos.

Com o contrato assinado, contratante e contratado passam a ter um instrumento de gerenciamento do trabalho a ser realizado. As partes administram o contrato com objetivos semelhantes, garantindo o que suas obrigações contratuais sejam atendidas e que seus direitos legais estejam protegidos.

Há projetos em que se faz necessária a contratação de mais de um fornecedor. A contratação de vários fornecedores é considerada principalmente nos casos de projetos com alta complexidade, nos casos de projetos com escopo altamente multidisciplinar ou ainda nos casos de produtos ou serviços de alta criticidade. Nestes casos, o projeto é segmentado em vários contratos independentes ou o empreiteiro principal sub-contrata terceiros.

A contratação de múltiplos fornecedores pode ser usada como técnica de mitigação de riscos relacionada aos itens críticos, bem como suas restrições de prazos e requisitos de qualidade. Por exemplo, se em um projeto há uma atividade ou um conjunto de atividades em que qual qualquer atraso pode significar um grande impacto, é uma boa prática segmentar o trabalho em partes e dividi-lo entre mais de um fornecedor para que o risco de o trabalho não ser completado no prazo e nas condições esperadas seja reduzido.

Em projetos com múltiplos fornecedores, deve-se considerar os possíveis aumentos nos custos associados à perda de possíveis descontos pela compra em quantidade, bem como

nos custos associados às possíveis complicações para realização de manutenção e reposição. Além disso, o gerente de projeto deverá atentar cuidadosamente para o gerenciamento das interfaces entre os diversos fornecedores. O gerenciamento destas interfaces também pode gerar aumento de custos para o projeto.

Administrar um contrato significa gerenciar o trabalho envolvido neste contrato, avaliar o fornecedor, observar e homologar o recebimento das entregas previstas no contrato, gerenciar mudanças, realizar pagamentos, documentar lições aprendidas, entre outras atividades.

A Administração de Contrato engloba o monitoramento de pagamentos ao Fornecedor. Deve-se Garantir que as condições de pagamento estabelecidas no contrato sejam cumpridas e que a remuneração do fornecedor esteja ligada diretamente ligada ao seu progresso, conforme contrato.

O desempenho do fornecedor é avaliado e documentado, baseando-se no contrato e nas ações corretivas estabelecidas por ele. A avaliação do desempenho serve para confirmar ou não a competência do fornecedor em executar o trabalho. Isso servirá de base para futuras relações com ele. Quando o fornecedor não estiver atendendo adequadamente as obrigações contratuais, o comprador poderá solicitar a realização de ações corretivas ou até uma rescisão contratual.

A Administração de Contrato engloba o gerenciamento de uma possível rescisão contratual:

- Por descumprimento das obrigações
- Por conveniências

- Por outros motivos que constem em cláusula específica

Os contratos podem ser aditados a qualquer momento antes do seu encerramento por acordo mútuo. Nem sempre os aditamentos beneficiam da mesma forma ambas as partes.

2.3.3.1 O Administrador de Contratos:

A equipe do projeto, ao administrar o contrato, deve estar perfeitamente consciente das implicações legais das ações realizadas e, para tanto, deve conhecer bem o contrato. Em alguns projetos, haverá a figura do Administrador do Contratos que dará apoio ao Gerente de Projetos na execução dos contratos. Em função das implicações legais da função, o Administrador de Contratos pode reportar a um departamento fora do projeto, em especial nos casos em que a organização executora for fornecedora do projeto para um cliente externo.

O administrador de contratos é alocado ao projeto para administrar e controlar os contratos. Geralmente ele é o único que tem autoridade de aprovar uma mudança no contrato. O trabalho de administração em si deve ser feito pelo administrador do contrato, contudo, em última análise, a responsabilidade pela administração do contrato é do Gerente do Projeto. As principais funções do Administrador de Contratos incluem:

- Revisar custos apresentados e submetidos a pagamento;
- Entender as implicações legais das ações tomadas;
- Implementação do Sistema de Controle de Mudanças;
- Gerenciamento das alterações e mudanças;

- Disseminação das informações de mudanças;
- Promover e Coordenar a Correspondência entra as partes;
- Organizar a Documentação do Contrato;
- Guardar registros;
- Interpretação das especificações;
- Exigência das garantias;
- Gerenciamento dos sub-contratados;
- Fiscalização;
- Resolução de disputas (Claims);
- Programação e autorização de pagamentos;
- Revisões de Desempenho;
- Reuniões Periódicas;
- Verificação do escopo;
- Monitoração da performance do trabalho em comparação aos aspectos do contrato (termos e condições, escopo, cronogramas, etc...);
- Identificação de Riscos;
- Encerramento do contrato.

2.3.3.2 O Controle de Mudanças

> *Segundo Bill Clinton, ex-presidente dos EUA, "A questão mais urgente de nossos tempos é saber se somos capazes de fazer da mudança nossa amiga e não uma inimiga".*

Nesta etapa são acompanhadas todas as atividades do contratado e todas as mudanças necessárias. As mudanças precisam passar por um processo de análise e aprovação da mudança e seus impactos deverão ser observados.

A mudança não deve ser vista pelo fornecedor como uma ameaça ao atendimento das metas estabelecidas no contrato, mas sim como uma oportunidade de se rever custos e prazos, podendo até reverter uma situação de perda. O contratante deve acompanhar as mudanças com muita cautela, mantendo registros, de maneira a evitar qualquer tipo de tentativa de ludibriá-lo por parte do fornecedor e vice-versa.

O controle de mudanças pode englobar alterações nos termos e condições contratuais, na Declaração do Trabalho do Contrato, na metodologia de precificação, na descrição dos produtos ou serviços a serem fornecidos. Caso o trabalho do fornecedor não esteja satisfatório, a decisão de rescindir o contrato também deve ser tratada como uma solicitação de mudança.

Todas as mudanças são formalmente documentadas por escrito e devem passar por um procedimento pré-estabelecido de controle de mudanças, para serem aprovadas antes de serem implementadas.

O Sistema de Controle de Mudanças é um dos aspectos mais importantes do Gerenciamento das Aquisições. Em projetos que envolvam contratos onde haja um sistema

de controle de mudanças bem estruturado, é estabelecida uma atmosfera de menor risco. Se todos conhecem o processo de aprovação de mudanças pelo qual qualquer alteração de projeto deve passar, evita-se desentendimentos, reivindicações futuras e até pleitos judiciais. Mesmo nos casos em que seja necessário apresentar uma reivindicação ou pleito, é importantíssimo realizar uma boa administração de contratos para que haja subsídios para tal.

O Sistema de Controle de Mudanças define o processo a ser seguido em caso de necessidade de alteração do contrato. Neste sistema determina-se quem deve iniciar a solicitação de mudança, como se processará a mudança e em que ela se baseará, quem tem a autoridade de aprovar as mudanças e daí por diante.

O sistema de controle de mudanças contratuais inclui:

- A documentação adequada;
- Os sistemas de acompanhamento;
- Os procedimentos para resolução de disputas;
- Os níveis necessários de aprovação para autorizar as mudanças.

2.3.3.3 Análise de Desempenho do Fornecedor

O Comprador deve conduzir uma análise do progresso do fornecedor quanto ao escopo entregue e a qualidade observada. Para tanto, deve ser estabelecido um sistema de acompanhamento para que seja possível avaliar se o contratado está cumprindo com os objetivos estabelecidos no contrato.

É realizada analise da documentação preparada pelo fornecedor, inspeções do comprador ao fornecedor, auditorias de qualidade durante a execução do trabalho pelo fornecedor e avaliação da equipe do fornecedor.

O desempenho do fornecedor é avaliado e documentado, baseando-se no contrato e nas ações corretivas estabelecidas por ele. A avaliação do desempenho serve para confirmar ou não a competência do fornecedor em executar o trabalho. Isso servirá de base para futuras relações com ele. Quando o fornecedor não estiver atendendo adequadamente as obrigações contratuais, o comprador poderá solicitar a realização de ações corretivas ou até uma rescisão contratual.

Os principais objetivos desta análise são identificar sucessos e falhas de desempenho, avaliar progresso em relação à declaração do trabalho do contrato, identificar não conformidades do contrato, verificar capacidade ou incapacidade demonstrada pelo fornecedor em realizar o trabalho.

Os relatórios de desempenho são grandes aliados nesta avaliação já que fornecem informações sobre a o grau de eficácia com que o fornecedor está atendendo aos objetivos do contrato.

Ainda dentro desta análise, podem ser realizadas Inspeções e Auditorias. Estas podem ser exigidas pelo Comprador em contrato e devem ser apoiadas pelo Fornecedor. Podem ser conduzidas durante a execução do projeto para identificar deficiências nas entregas. Se alguma entrega prevista em contrato não estiver satisfatória, o contratante pode rejeitar o produto ou serviço ou optar por aceitar parcialmente com ressalvas.

As equipes de Inspeção e Auditoria podem incluir pessoal de compras do contratante, desde que isso seja previsto em contrato. A vantagem de ter membros da equipe de

compras participando das inspeções e auditorias é evitar novas compras de fornecedores que não estejam atendendo adequadamente. As auditorias confirmam a implementação de solicitações de mudanças aprovadas, ações corretivas, reparos de defeitos e ações preventivas.

2.3.3.4 Sistemas de Pagamento

Baseando-se nas métricas definidas em contrato, são liberados os pagamentos mediante homologação e recebimento das entregas previstas.

Os pagamentos aos fornecedores são processados pelo sistema de contas a pagar do comprador. Em grandes projetos, com muitos (ou complexos) requisitos de contratação, o projeto pode desenvolver seu próprio sistema de pagamento.

Em ambos os casos, o sistema deve incluir análises, revisões e aprovações adequadas pela equipe de gerenciamento do projeto. Os pagamentos devem ser feitos de acordo com os termos do contrato.

Os sistemas de pagamentos mais usados no mundo corporativo atualmente são sistemas de integração do tipo ERP (Enterprise Resources Planning), como por exemplo o SAP. Resumidamente, podemos dizer que trata-se de um software para suportar todas as aplicações dos recursos da empresa. Sistemas ERP são compostos por módulos que são integrados entre si. Pode-se citar os seguintes benefícios diretos da implantação deste tipo de sistema:

- Obtenção de uma base de dados unificada
- A diminuição ou até eliminação das redundâncias
- A garantia de uma informação única, com fonte claramente identificada.

- Grande integração entre as diferentes áreas da empresa: Alta Administração, Comercial, Finanças, Produção, etc.

- Oportunidade de mudança / revisão de processos.

No Anexo II foi disponibilizado mais detalhes sobre sistemas ERP.

2.3.4 Encerramento de Contrato

> *Do PMBOK®: "Envolve a confirmação de que todo o trabalho foi feito e as entregas foram aceitáveis bem como acertos financeiros finais e a conclusão do contrato, incluindo a resolução de todos os itens em aberto.".*

O Encerramento do Contrato inclui a verificação do produto final e o encerramento administrativo do contrato. A verificação do produto final engloba a verificar se o trabalho previsto no escopo do contrato foi todo concluído correta e satisfatoriamente e garantir que tudo o que foi contratado está sendo entregue. O Encerramento Administrativo promove a atualização e arquivamento dos registros para refletir os resultados finais possibilitando uso futuro e a organização a papelada assegurando que o contrato foi encerrado corretamente.

No Encerramento do Contrato é preciso promover o encerramento de cada um dos contratos do projeto e/ou suas fases. Em projetos com várias fases, o prazo contratual pode aplicar-se a apenas uma fase, neste caso, o processo Encerramento do Contrato encerra os contratos aplicáveis a esta fase.

Para entender como será feito o Encerramento do(s) contrato(s) é importante revisar o próprio contrato. Os termos do contrato geralmente exigem procedimentos específicos para

o Encerramento do Contrato. Por exemplo, reclamações ou reivindicações não resolvidas podem estar sujeitas a processos judiciais após o Encerramento do Contrato.

2.3.4.1 Rescisão Contratual

A rescisão prematura de um contrato pode ser considerada como um caso especial de encerramento de contrato.

As rescisões contratuais podem ser feitas a qualquer momento desde que sigam os procedimentos estabelecidos no contrato, obedecendo ressarcimentos, punições e possíveis processos judiciais. Os direitos e responsabilidades das partes no caso de rescisão estão presentes em cláusula específica de Término de vigência do Contrato.

As rescisões podem ser unilaterais ou de comum acordo.

Algumas razões para rescisões unilaterais apresentadas pelo contratante podem envolver, por exemplo, insatisfação com o desempenho do fornecedor, avanços tecnológicos, mudanças orçamentárias, interrupção da necessidade e até priorização para outros fornecedores. Algumas razões provocadas pelo próprio contratado podem levar também a rescisões unilaterais, por exemplo, o não atendimento a alguma entrega programada ou o ritmo de execução inadequado, colocando em risco entregas previstas no contrato. Ou ainda, razões provocadas pelo próprio contratante como a não realização de algum pagamento programado ou a violação de cláusulas contratuais em geral levam a rescisão prematura do contrato.

2.3.4.2 As Atividades do Gerente de Projeto

O gerente de projeto ou o responsável pelo contrato deve:

- Promover o encerramento administrativo, atualizando e arquivando todos os registros, ou seja, documentar cartas, correspondências e demais registros do projeto em um único arquivo organizado com todos os documentos. Possivelmente este arquivo será subsídio para reivindicações futuras;

- Registrar Lições Aprendidas e/ou avaliações pós-contratação. Este trabalho poderá ser realizado em conjunto com o fornecedor e servirá como referência para futuros processos de contratação;

- Promover a Verificação do Produto , ou seja, checar se todo o trabalho foi concluído satisfatoriamente e corretamente;

- Promover a Aceitação Formal do produto do contrato através de um documento assinado que oficializa que o produto final é aceitável pelo comprador;

- Promover Auditorias de Aquisições, ou seja, realizar uma revisão completa e estruturada de todos os processos de aquisição.

2.3.4.3 Procedimento para Encerrar Contratos

O procedimento para encerrar contratos é uma metodologia, ou passo a passo estruturado, abordando os termos e condições previstos em contrato para o encerramento do mesmo.

O procedimento deve englobar todas as atividades e responsabilidades relacionadas a todas as partes interessadas envolvidas (*stakeholders*) no encerramento de contratos.

2.3.4.4 Auditorias de Aquisições

Conforme exposto acima, uma das etapas do Encerramento do Contrato compreende a Auditoria de Aquisições. Trata-se de uma análise estruturada do processo de aquisição desde o processo de Planejar Compras e Aquisições até o processo de Administração de Contrato.

A idéia é identificar os sucessos e fracassos percebidos durante o processo ou após sua execução de tal maneira que esses aprendizados possam ser aplicáveis em outras aquisições do projeto em curso ou demais projetos.

É visto como um mapeamento de lições aprendidas do processo de contratação a fim de identificar erros e acertos para que, em próximas ocasiões, os mesmos possam ser evitados e repetidos respectivamente.

2.3.4.5 Contratos Encerrados

O responsável pela Administração do Contrato deve informar ao fornecedor, através de notificação formal por escrito, que o contrato foi concluído.

Os requisitos para o encerramento formal são, geralmente, definidos no contrato e devem ser observados.

Alguns contratos prevêem também procedimentos pós projeto a serem observados antes da aceitação formal da entrega do produto final contratado, por exemplo, alguns contratos envolvem operação e manutenção do produto final por prazo determinado até que o mesmo seja considerado operacional. Nestes casos pode ser emitido um termo de recebimento provisório, proceder-se a um período de observação e somente então passar (ou não) ao termo de aceitação definitivo.

É importante também preocupar-se com a transição deste produto final para a equipe de operação, promovendo treinamento e tramitando a documentação pertinente.

2.3.4.6 Arquivo do Contrato

Também constitui uma boa prática a organização de um conjunto completo de documentações do contrato indexadas, inclusive o contrato encerrado, para composição do arquivo final do projeto. Este conjunto inclui:

- O contrato propriamente dito;
- Relatórios de progresso;
- Registros financeiros;
- Faturas emitidas;
- Registros de pagamentos;
- Notificações, cartas e correspondências;
- Registros de mudanças (aprovadas ou não);
- Demais documentos trocados entre as partes ou emitidos por uma ou ambas as partes.

3 - O CONTRATO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCOS

Neste capítulo o autor procura levar o leitor a entender como a adequada utilização dos tipos de contratos e documentações de aquisição pode significar uma excelente técnica para gestão de riscos em projetos.

3.1 Breve Introdução sobre Riscos em Projetos:

Risco é resultado de uma combinação de probabilidade da ocorrência de um fato e o impacto que a sua ocorrência poderá provocar. Os Riscos podem ser positivos, caso o impacto resultante seja positivo e, neste caso, chamamos de oportunidade. Ou ainda os Riscos podem ser negativos, caso o impacto resultante seja negativo e, neste caso, chamamos de ameaça.

Uma boa gestão de riscos envolve identificar riscos positivos e negativos, maximizando a probabilidade de ocorrência dos riscos positivos bem como seus impactos e minimizando a probabilidade de ocorrência dos riscos positivos bem como seus impactos.

Uma vez identificados os riscos, deve-se promover uma análise quantitativa e qualitativa dos mesmos. Somente então, é possível preparar um plano de respostas ao Risco. A idéia é desenvolver alternativas e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças dos riscos. Tais alternativas podem incluir contingências em termos de custo (cronograma) e (prazo), opções por seguros, identificação e gestão adequada de *stakeholders* e até contratação de um ou mais fornecedores externos à organização executora.

> *Segundo Magno,C. (2007), "algumas decisões poderão diminuir o risco do processo de aquisição, 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 dos direitos daí decorrentes;*
> - *Correta administração do contrato.".*

O foco deste capítulo é entender como o contrato, ou melhor, a contratação pode ajudar o gerente de projeto na gestão de riscos.

3.2 Os Tipos de Documentações de Contrato e a Gestão de Riscos

A decisão de contratar um fornecedor para executar atividades do projeto em função de um contrato escrito transfere a este documento o poder de distribuir responsabilidades entre as partes envolvidas. Neste documento serão estabelecidas todas as regras de relacionamento, comunicação e atuação das partes envolvidas, bem como direitos e deveres dos mesmos.

O risco de um contrato pode ser distribuído entre contratante e contratado em função do tipo de contrato escolhido e se as condições em que ele foi escolhido foram adequadas.

Conforme discutido no capítulo 2, a escolha do tipo de contrato depende de:

- Grau de definição do escopo de trabalho
- Quantidade de possíveis mudanças esperadas após o início do projeto
- Nível de esforço e especialização que o contratante pode dispor para gerenciar o contratado
- Padrões industriais de tipo de contrato geralmente utilizados

No anexo III foi disponibilizada uma coletânea de reportagens publicadas na Imprensa Escrita proveniente de várias fontes (revistas, jornais, sites na web) versando sobre o acidente ocorrido no projeto da Linha 4 do Metrô de São Paulo onde um enorme buraco se abriu causando mortes, interdições e interrupção dos trabalhos. Neste episódio foi levado a público a discussão sobre a adequação da escolha do tipo de contrato que neste caso tratava-se de um Contrato a Preço Global. Uma análise mais criteriosa trazia o questionamento ao leitor de tais publicações sobre a real causa do problema que estava sendo atribuída de forma discutível ao tipo de contrato escolhido.

3.2.1 Os Tipos de Especificação ou Declaração de Trabalho do Contrato.

A escolha do tipo de contrato está diretamente vinculada ao Tipo de Especificação ou Declaração de Trabalho disponível.

Existem três tipos diferentes conforme seu conteúdo: Especificação de Desempenho, Especificação Funcional e Especificação de Desenho.

- **Especificação de Desempenho:** descreve o desempenho a ser alcançado pelo produto final. Neste caso, o contratado absorve o risco de desenhar um projeto para atender a solicitação do cliente com relação ao desempenho, ficando este com a responsabilidade de absorção dos impactos caso não alcance sucesso. Exemplo: aquisição de um computador – descrever a capacidade de processamento da máquina em termos do resultado esperado, ou seja, por exemplo, quantos CDs o laptop teria condições de copiar por hora.

- **Especificação Funcional:** descreve o propósito ou uso final do produto. É um subtipo de especificação de desempenho, e da mesma forma que ela, coloca a responsabilidade e o risco nas mãos do fornecedor. Exemplo: aquisição de um

computador – descrever a funcionalidade para a qual a máquina será usada, ou seja, por exemplo, gravar CDs.

- **Especificação de Desenho:** descreve as características físicas do trabalho a ser realizado. Como o contratante se responsabiliza por detalhar o passo a passo do trabalho, é ele quem absorve o risco. Exemplo: aquisição de um computador – descrever passo a passo as características de cada peça da configuração da máquina a ser montada e possivelmente detalhes de como deverá ser feita a montagem.

3.2.2 Os Tipos de Contrato

3.2.2.1 Preço Fixo ou Preço Global

É um tipo de contrato mais comumente encontrado. Seu preço total fixo é conhecido e previamente estabelecido. Este tipo de contrato é mais adequado quando o produto final é bem definido, ou seja, o escopo deve ser conhecido completamente. O risco para o comprador é de que o produto final seja diferente do desejado e o risco para o vendedor é de que haja necessidade de incorrer em custos adicionais para produzir o produto solicitado pelo cliente. Sendo assim, o risco para o contratante e para o contratado aumenta se o produto final não está bem definido.

Neste tipo de contrato, o contratado estará muito mais envolvido e preocupado com o escopo do trabalho, já que ele é responsável por arcar com quaisquer ônus para entregar o produto final, no prazo acordado e com o preço fixo estabelecido. Neste caso, pode-se dizer que o risco maior fica nas mãos do contratado.

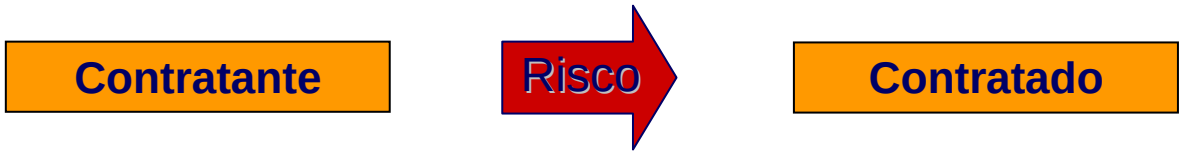

Figura 3.1 – Riscos entre contratante e contratado – Contrato a Preço Fixo
Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Exemplo: Valor contratual é igual a R$1.000.000,00.

Ainda dentro deste tipo de contrato, podemos identificar algumas variações, por exemplo:

Turn Key ou Lump Sum: é um tipo de contrato de contrato a preço fixo que diferencia-se apenas pelo fato de apresentar cláusulas e especificações de desempenho em que o produto deve ser entregue funcionando, em operação.

Preço Fixo com Reajuste: nos casos de contratos com prazos muito longos, por exemplo, construção de plataformas, há necessidade de prever uma taxa de reajuste baseada em algum índice conhecido **(dólar, índice da construção civil, etc..).**

Exemplo: Valor contratual é igual a R$1.000.000,00 (com direito a um reajuste anual em função do índice fixado a partir do segundo ano do projeto)

Preço Fixo com Incentivos: qualquer tipo de contrato pode prever incentivos para estimular o alcance ou superação de metas e prazos estabelecidos.

Exemplo: Valor contratual é igual a R$1.000.000,00 + R$10.000,00 para cada 1 mês de adiantamento do prazo previsto no cronograma original.

Os **Incentivos Contratuais** são importantes, pois, aproximam os interesses do contratado aos interesses do contratante. Além disso, contribuem para que contratante e contratado trabalhem em direção a um mesmo objetivo – completar o escopo do trabalho dentro das metas estabelecidas. São economicamente efetivos e trazem bons resultados, promovendo redução de risco. Podem ser estruturados de infinitas formas

distintas conjuntamente a quase todos os tipos de contratos. Em contratos com incentivos, são estabelecidos as seguintes variáveis:

- ✓ Custo Alvo: custo previsto no contrato
- ✓ Preço Alvo: preço previsto no contrato
- ✓ Lucro Alvo: lucro do contratado previsto no contrato
- ✓ Preço Teto: preço máximo aceito pelo contratante
- ✓ Taxa de Rateio: é o valor a ser rateado pelas partes em caso de incentivo para redução de custos.

Exemplo: taxa de rateio 70/30 – de cada R$100 reais economizados pelo contratado (em relação ao custo alvo), R$70,00 ficam para o contratante e R$30,00 para o contratado desde que não ultrapasse o preço teto. Vamos supor que contrato tenha um custo alvo de R$100.000,00 e um preço alvo de R$130.000,00, ou seja, lucro alvo de R$30.000,00 com incentivo com taxa de rateio 70/30. O contratado economizou nos custos que caíram para R$90.000,00 (economia de 10.000,00 em relação ao custo alvo). Desta economia, R$3.000,00 serão pagos ao contratado e R$7.000,00 serão poupados pelo contratante. Em resumo, o contratado receberá: R$90.000,00 (custo) + R$30.000,00 (lucro) + R$3.000,00 de incentivo = R$123.000,00. Resultado, o preço final para o contratante ficou menor e o lucro final para o contratado ficou maior. Ambos melhoraram seus resultados aproximando interesses.

3.2.2.2 Custos Reembolsáveis

É um tipo de contrato onde é feito o pagamento ou reembolso de custos mais uma taxa ou comissão correspondente ao lucro (remuneração). Também conhecido no Brasil como

Contrato por Administração, muito usado em construção de edifícios residenciais em condomínio – um grupo de conhecidos se junta e contrata um engenheiro ou uma empresa para administrar a obra, são ressarcidos os custos com a obra e feita a remuneração do engenheiro ou empresa de construção civil responsável pela mesma.

Neste caso, o escopo de trabalho normalmente não é completamente conhecido, o contratante somente sabe descrever o que ele precisa (sua necessidade), mas não o que precisa ser feito (requisitos técnicos). Considerando o escopo pouco definido, o contratado não deve lançar mão de um contrato a preço fixo ou provocará os riscos descritos anteriormente. Assim sendo, o contratado é responsável por detalhar o escopo ou declaração de trabalho envolvida no contrato. É como se o cliente comprasse a "expertise" do contratante para detalhar o escopo a ser realizado. O cliente sabe dizer o que precisa, mas não o que deve ser feito para produzir o que ele precisa. O custo total do contrato não é conhecido já que o escopo de trabalho não é completamente conhecido. O contratante arca com o ônus necessário à aquisição de conhecimento e especialização para o trabalho do necessário, ou seja, o risco maior é absorvido pelo contratante.

Figura 3.2 – Riscos entre contratante e contratado – Contrato a Custos Reembolsáveis
Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Existem três tipos de contratos a custos reembolsáveis:

Custo mais Remuneração em Percentual de Custos: o contratado recebe o reembolso de todos os custos apresentados e mais uma remuneração percentual em função dos custos**.**

No Brasil pode ser chamado de Contrato por Administração. Nos EUA , quando não são estabelecidos limites, este contrato pode ser considerado ilegal. Os fornecedores não são motivados a controlar custos, pois, seu lucro cresce conforme o custo cresce, em limites. É um contrato leonino para o contratante e deve ser evitado.

Exemplo: Valor Contratual = R$1.000.000 (Custo) + percentual de 10% sobre os custos (Remuneração).

Custo mais Remuneração em Taxa Fixa: o contratado recebe reembolso de todos os custos apresentados e mais uma remuneração fixa pré-estabelecida. Caso não controle seus custos, o Fornecedor não recebe nada a mais, já que a remuneração não varia em função deles. Sendo assim, há uma preocupação maior em controlar seus custos evitando prejuízo de sua imagem.

Exemplo: Valor Contratual = $1.000.000 (Custo) + montante fixo de $100.000 (Remuneração)

Custo mais remuneração fixa com taxa de incentivo: é o Melhor tipo de CR para ambas as partes. Além da remuneração fixa pré-estabelecida, inclui incentivos para atingir ou exceder metas de prazo ou custos totais. O fornecedor é estimulado a controlar seus custos, o que reduz os riscos do contratante.

Exemplo: Valor Contratual = $1.000.000 (Custo) + montante de $100.000. É oferecido adicional de $10.000 por mês de adiantamento do prazo de entrega ou para cada 5% de redução de custos.

3.2.2.3 Tempo e Material:

É um tipo híbrido de arranjo contratual, já que contém aspectos tanto do contrato a Custos Reembolsáveis quanto aspectos do contrato a Preço Fixo. É semelhante ao contrato a Custos Reembolsáveis pois o valor total do contrato não é conhecido e, por outro lado, é semelhante aos contrato a Preço Fixo pois as taxas unitárias (valores ou preços unitários) são pré-estabelecidas em contrato. Em resumo, é definido um preço fixo por unidade, mas o montante total do contrato é desconhecido.

É mais usado para projetos de valores contratuais baixos e/ou para projetos de prazos pequenos, assim os riscos ficam mais controláveis. Usado em casos de emergências quando o escopo ainda não está completamente definido, mas é necessário iniciar os trabalhos imediatamente. Não deve ser usado para projetos de longa duração já que o lucro do contratado aumenta com o decorrer do tempo, ou seja, há baixo incentivo para que este conclua o trabalho em curto prazo, o que aumenta o risco do contratante.

Neste caso, o risco é compartilhado. Está em uma posição intermediária entre os dois tipos de contratos apresentados anteriormente. Quanto maior o prazo do projeto maior o risco para o contratante

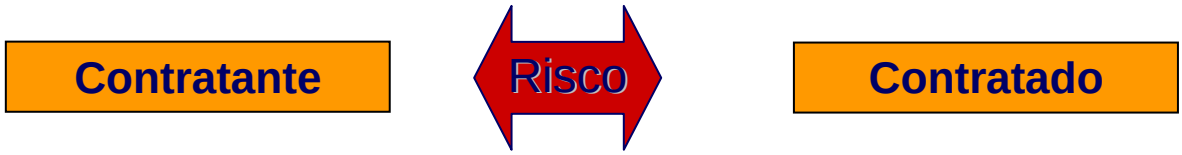

Figura 3.3 – Riscos entre contratante e contratado – Contrato a Preço Unitário

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Exemplo: Valor Contratual = $100 por hora de mão de obra + despesas e/ou materiais ao custo de $5 por metro quadrado de madeira.

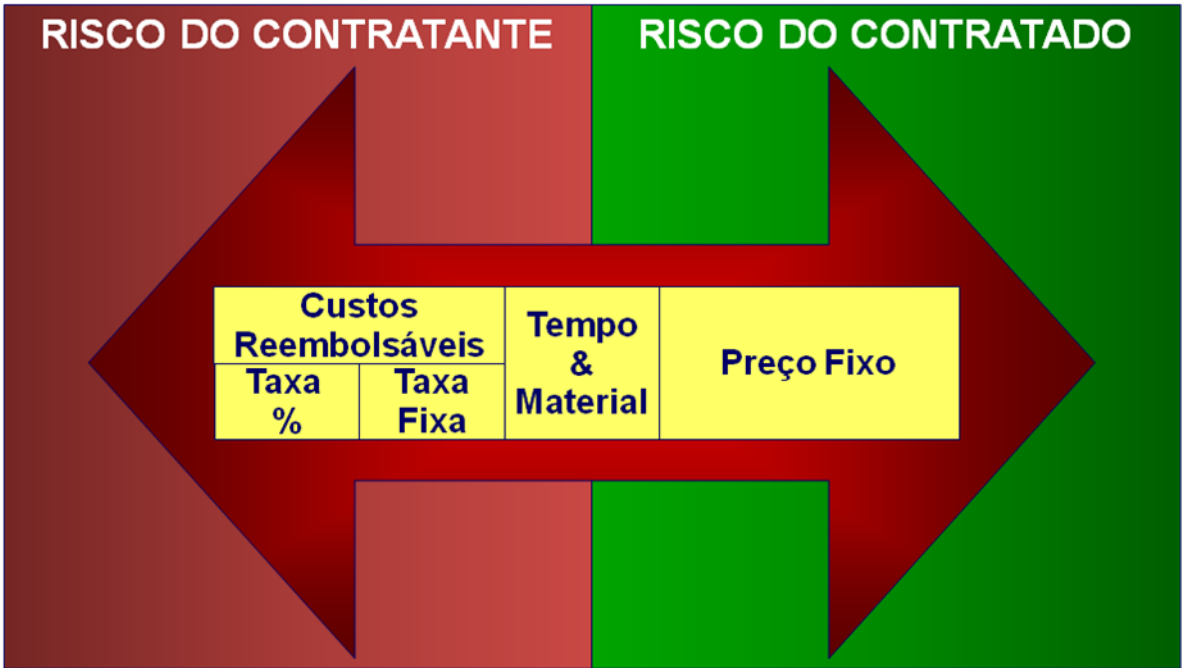

Figura 3.4 – Distribuição de Riscos em Contratos
Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Além dos tipos contratuais mencionados acima, ainda existem outros documentos envolvidos nos processos de compra:

3.2.2.4 Carta de Intenção ou Memorando de Entendimento

É uma carta ou acordo que simplesmente estabelece a intenção de contratar o fornecedor. Não chega a ser um contrato pois não há amarrações legais. Muitos contratos demoram meses até serem plenamente negociados e assinados. Em alguns casos o projeto não pode esperar a assinatura oficial do contrato. A carta de intenção trata-se de uma medida temporária para autorizar o início dos trabalhos em um projeto. É uma ferramenta usada

quando há urgência em iniciar os trabalhos, funciona como facilitadora, visando ganhar tempo enquanto não se tem o contrato plenamente negociado e assinado.

3.2.2.5 Ordem de Compra

É considerada uma forma de contrato unilateral assinada por uma parte apenas. Em geral, são vinculadas a contratos guarda-chuva previamente assinados.Utilizada para compras e aquisições de itens comuns (*commodity procurements*), por exemplo, compra de materiais de escritório.

3.2.2.6 Contrato Padrão (*Boilerplate*)

Algumas organizações possuem "Contratos Padrão" pré-autorizados para a aquisição de bens e serviços. Os contratos padrão não necessitam de maiores revisões legais e não são objeto de mudanças freqüentes se forem usados em sua forma original. O uso destes contratos pode ser perigoso, porque as partes podem se iludir, achando que não necessitam ler as cláusulas, assumindo que a informação contida no contrato não seja de maior importância. O gerente de projeto deve ler e entender os termos e condições do contrato padrão e determinar o que precisa ser adicionado, alterado ou removido de forma que o contrato reflita as peculiaridades do projeto em questão. Essas modificações, adições ou supressões específicas são chamadas de "Condições ou Provisões Especiais" e resultam de análises de risco, requisitos do projeto, tipo do projeto, requisitos administrativos, legais ou comerciais.

3.2.3 Os Tipos de Documentações de Aquisições

Existem infinitos tipos de documentações, as mais comuns são:

3.2.3.1 Solicitação de Informações (RFI - Request for Information)

A Solicitação de Informações ou RFI (*Request for Information*) é uma proposta solicitada aos fornecedores potenciais para que estes indiquem quais os produtos e/ou serviços disponíveis no mercado e que potencialmente atenderiam às necessidades do cliente. É uma forma de conhecer a capacidade do fornecedor em termos de oferta e força de venda. As RFIs são comumente usadas nas aquisições mais elaboradas, onde um requisito pode ser potencialmente atendido de diversas formas alternativas. Uma RFI, entretanto, não configura um convite para uma licitação e pode ou não levar a uma RFP ou RFQ.

3.2.3.2 Convite para Coleta de Preços (IFB – Invitation for Bid)

O Convite para Coleta de Preços ou IFB (*Invitation for Bid*) solicita um preço total para executar todo o trabalho. É usado para itens comuns (*commodity*) ou de prateleira (*off the shelf*). Quando esse tipo de documentação é usada, o objetivo principal é encontrar o melhor preço, sem a necessidade de detalhar outros aspectos como na RFP. Sendo assim, é necessário saber descrever o item a ser adquirido. Não há negociação e o melhor preço ganha a concorrência.

3.2.3.3 Solicitação de Cotação (RFQ – Request for Quotation)

A RFQ (Request for Quotation) ou Solicitação de Cotação é usada quando não há necessidade de discutir detalhes com os participantes da concorrência. Prioritariamente quando as especificações do produto ou serviço em questão já são conhecidas e o preço é o principal ou até o único fator decisivo. Em alguns casos, a RFQ pode ser usada como um passo anterior à RFP apenas para determinar as faixas de preço do mercado para a aquisição desejada. Neste cenário, produtos, serviços e fornecedores acabam sendo extraídos dos resultados da RFQ para desenvolvimento de uma RFP muito mais adequada.

A RFQ solicita uma cotação de preço por item e por unidade de medida. Exceto nos casos em que serve como prévia à RFP, a RFQ é geralmente usada para itens de aquisição comuns (*commodity*) ou de prateleira (*off the shelf*), itens com valores relativamente mais baixos.

3.2.3.4 Solicitação de Propostas (RFP – Request for Proposal)

A Solicitação de Proposta ou RFP (*Request for Proposal*) é um convite aos fornecedores, feito através de um processo de licitação, para que estes submetam propostas em atendimento à uma solicitação de produto ou serviço específico. O processo de solicitação estrutura melhor a decisão de compra e permite identificar antecipadamente os riscos e benefícios de forma clara. É um processo mais longo que os demais, logo, somente deve ser usado quando as suas vantagens são maiores que as desvantagens do atraso que será causado. O beneficio adicional de receber informações de uma boa variedade de fornecedores especialistas é a garantia de que a solução escolhida deverá cobrir todos os requisitos da empresa contratante.

A RFP geralmente envolve muito mais do que a simples solicitação de preço. Pode ser solicitado informações e história da empresa, situação financeira (o fornecedor poderá realizar o trabalho e entregar o produto do projeto sem risco de "quebrar"), Capacidade técnica (para aquisições mais complexas, onde o item a ser adquirido nunca foi executado ou quando há várias soluções para atender ao mesmo objetivo), informações sobre o produto tais como disponibilidade em estoque e/ou prazo ou período estimado para entrega, referências de outros clientes (que possam ser checadas) para determinar a confiabilidade da empresa, entre outros critérios. Esse tipo de documentação é usado, especialmente para aquisições de complexidade maior.

As RFPs em geral incluem especificações do item, projeto ou serviço para o qual a proposta é solicitada. Quanto mais detalhada a especificação, melhor as chances de que a proposta seja acurada. Geralmente, as RFPs somente são enviadas para uma lista pré-selecionada de fornecedores aprovados. Os participantes da concorrência, retornam uma proposta dentro do prazo estabelecido na RFP.

Em resumo, pode-se dizer que as RFPs solicitam ao fornecedor não apenas um preço, mas toda uma proposta detalhada com as informações solicitadas (como o trabalho será feito, os responsáveis, os currículos dos profissionais envolvidos, experiências anteriores do fornecedor, etc.). A RFP é usada para aquisições de valores relativamente mais altos e itens não comuns ou mais complexos, ou seja, que necessitam de uma maior detalhamento de escopo.

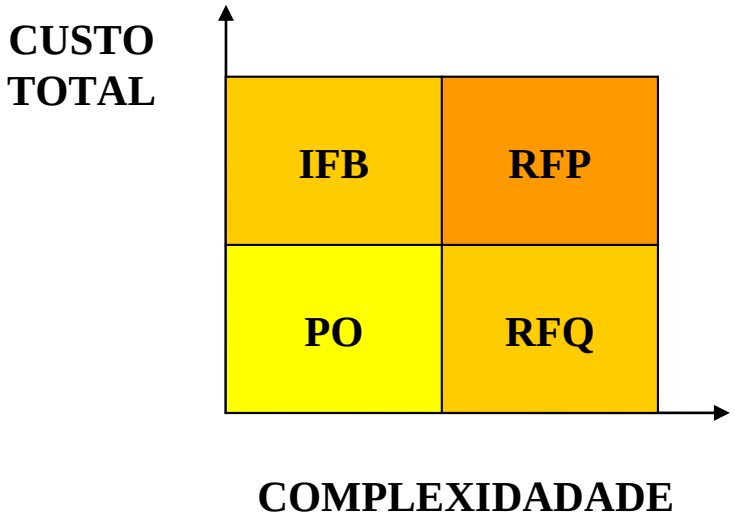

Figura 3.5 – Uso Adequado de Documentação

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

3.3 A Correlação entre Documentos e a Gestão de Riscos em Contratos

Dependendo do tipo de contrato usado, deve-se escolher uma documentação de aquisições adequada. Em função de uma adequada correlação entre documentos pode-se minimizar os riscos dos contratos.

Conforme visto anteriormente, um contrato do tipo **Custos Reembolsáveis (CR)** é usado nos casos em que o escopo não é completamente conhecido, ou seja, o cliente sabe o que precisa, mas não sabe exatamente o que precisa ser feito para obter este resultado.

Nestes casos, tem-se uma **Especificação do tipo Funcional ou de Desempenho**, indicando a função ou desempenho do produto do projeto, mas não descrevendo o trabalho necessário para produzir este resultado. Assim sendo, é necessário solicitar uma **Proposta** detalhada do fornecedor de maneira que ele apresente uma solução detalhada para entregar o resultado esperado pelo cliente.

Uma vez que o processo de Licitação envolve a apresentação de uma proposta, o documento a ser elaborado para disparar a concorrência é conhecido como **RFP (*Request for Proposal* ou requisição de Proposta)**.

Como apresentado anteriormente, este caso de contratação por Custos Reembolsáveis é muito mais arriscado para o contratante (cliente) já que ele sequer sabe o que está contratando. Em outras palavras, quando ele pede uma proposta através de uma RFP, ele está solicitando ao fornecedor que diga a ele o que precisa ser feito já que ele não sabe descrever, conseqüentemente, o cliente passa arcar com o ônus do desconhecimento, tendo que aceitar ao menos uma das soluções propostas pelos fornecedores potenciais.

AMEAÇAS	RESPOSTAS

O custo exceder o orçamento previsto para contratação.	Definir cláusula contratual que incentive o fornecedor a economizar (clausulas de incentivo).
Contratada não se preocupa em fazer a melhor subcontratação.	Exigir em cláusula contratual que as subcontratações sejam aprovadas pelo cliente.
Apropriação de despesas não inerentes ao projeto.	Fazer auditoria e, eventualmente, contratar empresa para fiscalização.

Tabela 3.1 – Ameaças e Respostas no contrato a Custos reembolsáveis
Fonte: Magno, C., Weikersheimer, D., Linhares, J., Diniz, L. – Gerenciamento das Aquisições em Projetos, 2007

Já o contrato a **Preço Fixo** é usado idealmente quando é possível descrever detalhadamente o escopo de maneira a reduzir o risco tanto para o comprador como para o fornecedor. Lembrando que em contratos a Preço Fixo o risco aumenta quando não é conhecido o escopo, tanto para o contratante que poderá receber um produto ou resultado que não corresponde às suas expectativas, como para o contratado que poderá incorrer em custos que não esperava incorrer.

Nestes casos, a **Especificação de *Design* (Desenho)** é certamente a mais adequada trazendo todos os detalhes do trabalho envolvido na produção do produto desejado e, minimizando assim, os riscos mencionados acima.

Considerando que o cliente já sabe descrever o que ele precisa que seja desempenhado (trabalho do contrato), é solicitado ao fornecedor em potencial que prepare apenas uma oferta ou proposta com uma cotação única para a execução do escopo como um todo.

Assim sendo, o documento desenvolvido para a licitação é conhecido como **IFB (Invitation for Bid ou Convite para Oferta/Lance/Leilão).**

Conforme explicado previamente, neste tipo de contrato, o contratado absorve muito mais risco do que o contratante, já que o preço final é fixo e a entrega terá que ser feita independentemente da ocorrência de imprevistos para o fornecedor. Claro que este deverá estar atento a possíveis alterações no projeto para que os impactos sejam refletidos em reivindicações por remuneração adicional.

AMEAÇAS	RESPOSTAS
Não possui escopo definido.	Utilizar outro tipo de contrato ou definir melhor o escopo.
Falha na definição do escopo de trabalho a ser contratado.	Executar uma definição de escopo mais apurada, tendo uma maior qualidade na especificação (SOW) do que será contratado.
Tempo longo para a definição do escopo e da empresa a ser contratada.	Antecipar o processo de definição do escopo e seleção de fornecedores.
Proposta elaborada pelo fornecedor é inexeqüível.	Utilizar um adequado processo de seleção e incluir no contrato cláusulas que mitiguem o risco do fornecedor não cumprir com suas obrigações.

Tabela 3.2 – Ameaças e Respostas no contrato a Preço Fixo

Fonte: Magno, C., Weikersheimer, D., Linhares, J., Diniz, L. – Gerenciamento das Aquisições em Projetos, 2007

Por fim, o contrato a **Preço Unitário (Tempo & Material)** é adequado quando há uma certa urgência de iniciar os trabalhos e o escopo ainda não pôde ser completamente definido, em outras palavras, é um contrato em que o cliente paga por unidade de serviço ou material. Como visto previamente, é um contrato que apresenta mais risco conforme o volume contratado e o tempo de vigência aumentam já que, apesar de o cliente conhecer o preço unitário do serviço ou produto, o valor total do contrato não tem limite.

Para este tipo de contrato, não há um tipo de especificação mais ou menos adequado.

Uma vez que o cliente solicita preço por unidade, há que se preparar uma **RFQ (*Request for Quotation* ou Requisição de Cotação)** em que é solicitado ao fornecedor em potencial uma **cotação por item** a ser fornecido, garantindo assim o preço unitário, mas deixando em aberto o montante e o valor total do contrato.

Considerando o exposto, e possível formular a tabela a seguir sugerindo uma correlação entre os tipos de documentação apresentados de maneira a gerir melhor os riscos em projetos através da adequada utilização dos contratos.

Documentos de Aquisição	Tipos de Contrato	Especificação
RFP	CR	Desempenho ou Funcional
IFB	PF	Desenho
RFQ	T & M	Qualquer

Tabela 3.3 – Uso Adequado de Documentações x Tipo de Contrato
Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

4 - REIVINDICAÇÕES E PLEITOS CONTRATUAIS

> *"Em alguns casos, há necessidade de pleitear o cumprimento do contrato, exigindo os direitos inerentes a ele. Durante o período de execução dos serviços, podem surgir disputas entre o proprietário e o contratado envolvendo reivindicações por tempo ou remuneração extra. Caso haja qualquer alteração das condições originais, deve-se partir para uma política defensiva. Assim, será possível ressarcir-se dos efeitos decorrentes do descumprimento, por parte do cliente, de uma obrigação contratual."; sugerem Clough, R. e Sears, G.A., (1991).*

4.1 Conceito

Claims, Reclamações, Reivindicações, Disputas, Apelos, Pleitos ou Recursos Administrativos são as mudanças contestadas, onde o fornecedor e comprador não conseguem chegar a um acordo sobre se houve ou não realmente a mudança, quem é o responsável por arcar com os custos, qual o valor devido.

Essas Reclamações são documentadas, processadas, monitoradas e gerenciadas durante o ciclo de vida do contrato.

Caso não haja acordo entra as partes, o contrato deve ser acionado. As cláusulas do contrato podem ou não envolver arbitragem ou processo judicial. As partes podem ser acionadas antes ou depois do encerramento do contrato.

As reivindicações geralmente são conseqüência de Ordens de Alteração decorrentes de desvios do projeto original ou ocorrências inesperadas, durante o projeto.

As Reivindicações na maioria das vezes envolvem solicitação de remuneração ou tempo extra para concluir o projeto. Quando as reivindicações não são resolvidas amigavelmente podem surgir os Pleitos Judiciais ou Claims.

Algumas das causas mais comuns envolvem atrasos (em entregas do projeto, pagamentos, liberação para o início do trabalho, aprovação de detalhamento do projeto ou documentos), modificações (no cronograma, no escopo, nas especificações, na metodologia de execução necessária, na legislação e/ou regulamentação do setor, nas quantidades dos serviços prestados ou nos Custos caracterizando *Overpricing*), entre outras causas como os serviços adicionais não previstos no contrato e até problemas de relacionamento entre equipes.

Se as reivindicações não puderem ser resolvidas amigavelmente durante o período de execução dos trabalhos, o contratado poderá desistir das mesmas, ou levá-las a julgamento, apelando à corte através de pleito judicial. Neste momento, o contratado deve colocar na balança os prejuízos que terá que assumir, caso abandone as reivindicações, e as vantagens de se manter o cliente, no caso de se tratar de um cliente antigo e com histórico positivo.

Em ambos os casos, indo a julgamento ou não, a boa prática da Administração Contratual, mantendo documentação e registros, permite que o contratado, bem como o contratante (ou seu representante) tenham as ferramentas necessárias para defenderem seus interesses.

> *Segundo Ricardino, R. (1997), A Reivindicação é o ato ou efeito de reivindicar, ou seja, intentar demanda para reaver, tentar recuperar, reclamar, exigir, requerer. Analogamente, em inglês, tem-se o 'Claim, a written request to an organization to pay you a sum of money which you believe they owe you.' "*

O gerenciamento do contrato pode fazer da reivindicação uma oportunidade a mais. Uma das conseqüências da prática da Administração Contratual (mas não a única), a reivindicação não é solução para reparar erros originais na proposta do cliente.

Vale lembrar que a reivindicação é sinônimo de trabalho oneroso, desgastante e demorado, tanto para produzi-la como para tê-la aprovada. Além disso o reivindicador é aquele quem está sempre financiando seu custo, antes de fazê-la, durante e após, independentemente do resultado da mesma.

4.2 As Alterações ou Mudanças como Origem das Reivindicações:

> *Os autores americanos Clough R. e Sears, G. (1991) mencionam o documento de requisição de alteração contratual como condição necessária para a execução de serviços fora do escopo inicial do contrato: "Alterações do contrato que envolvem modificações de tempo ou orçamento são consumadas por requisições formais de modificações de projeto (change orders requests). Estas modificações podem alterar o contrato com aditivos, reduções, ou modificações de serviços e podem ser iniciadas pelo cliente, pelo engenheiro ou arquiteto designado como gerenciador ou representante do primeiro ou pelo contratado. O valor de aditivos associado é negociado entre as partes e, dependendo dos termos contratuais, pode ser expresso como preço global (lump sum), preço unitário ou custo mais proventos. Várias mudanças podem ser incorporadas em apenas um documento de requisição de modificação, mas cada uma deve ser aberta separadamente, com sua estimativa de custo e impacto em prazo independente das demais modificações. O documento deve ser aprovado por escrito pelo cliente ou seu representante antes de se iniciarem os trabalhos. Quanto melhor for a aderência das partes envolvidas no contrato em relação a esta política de incorporação de modificações ao projeto, mais facilmente serão minimizados os possíveis desacordos."*

Conforme já mencionado, alterações ou modificações de projeto, dentro de um contexto de administração contratual, pode muitas vezes promover reivindicações e, portanto, trata-se de um assunto delicado, devendo ser abordado com a devida cautela. Qualquer que seja a modificação a ser implementada, deve-se atentar para:

- Uma pessoa previamente designada deverá autorizar as modificações requeridas em nome da empresa contratante;

- Todas as alterações devem ser descritas detalhadamente, bem como os acréscimos de custos e prazos p/ que estas sejam executadas.

Para que estas modificações sejam implementadas, torna-se, pois, necessário um procedimento previamente acordado entre as partes. Geralmente, o procedimento consiste na elaboração de Ordem de Alteração (OA) ou Folha de Modificação de Projeto (FMP). São importantes documentos da Administração Contratual que resultam de requisições por parte do contratante, do seu representante ou de possíveis causas identificadas pelo contratado. O contratante aprova (ou não) a execução dos serviços, baseando-se, para isso nas informações apresentadas no documento: prazo, custos e condições.

Desta forma, o contratado resguarda seus direitos de recebimento pelos trabalhos executados que estariam fora do escopo contratual inicial, bem como o contratante evita a possibilidade de *claims* futuros, podendo, assim, controlar seus custos extraordinários conforme forem acontecendo.

A seguir, na Figura 4.1, um exemplo de formulário de Ordem de Alteração:

CONTRATANTE: _____ PROJETO: _____
DATA DO CONTRATO: _____ No. DE REGISTRO: _____

No. DO ITEM	DESCRIÇÃO DA MODIFICAÇÃO	CUSTO	AJUSTES DO CRONOGRAMA
TOTAIS:		**R$**	**DIAS**

AS MODIFICAÇÕES LISTADAS ACIMA, E OS CORRESPONDENTES CUSTOS E AJUSTES NO CRONOGRAMA, FORAM REQUERIDAS PELO CONTRATANTE. ASSINANDO ESTA REQUISIÇÃO, O CONTRATANTE CONCORDA EM PAGAR POR TODAS AS MODIFICAÇÕES INDICADAS E ESTÁ CIENTE DOS AJUSTES AO CRONOGRAMA DE CONSTRUÇÃO, BEM COMO DATAS DE ENTREGA REVISADAS CONSEQUENTEMENTE. AS MODIFICAÇÕES REQUISITADAS SOMENTE SERÃO INCORPORADAS AO PROJETO APÓS TEREM SIDO DEVIDAMENTE APROVADAS E ASSINADAS PELO CONTRATANTE.

APROVADO POR: _____ CONTRATANTE: _____
CONSTRUTOR: _____ CONTRATANTE: _____
DATA: _____ DATA: _____

Figura 4.1 – Exemplo de um formulário de Ordem de Alteração

Fonte: Rogers, L. – *Basic Construction Management*, 1995

Os custos dos serviços devem ser especificados em função das composições de preço apresentadas na proposta e aprovadas em contrato. Em anexo a OA (ou FMP), apresenta-se geralmente um formulário com a correspondente composição de preço unitário, como se pode observar na Figura 4.2.

EMPRESA X GERENCIADORA / PROPRIETÁRIO		**COMPOSIÇÃO DE PREÇO** **UNITÁRIO**		MODELO: **C3**	FOL.: DE: REV.
SERVIÇOS DE :				CONTRATO No **000000000000000**	
REF	**COMPONENTE**	**UNID.**	**COEFIC.**	**CUSTO UNIT.**	**CUSTO TOTAL**
1	MATERIAIS				
2	MÃO - DE - OBRA		TOTAL 1		
3	EQUIPAMENTOS		TOTAL 2		
4	DIVERSOS		TOTAL 3		
			TOTAL 4		
5	B.D.I.	0,00%			
PREÇO UNITÁRIO 1 + 2 + 3 + 4 + 5					
PREÇO UNITÁRIO ADOTADO					
PROPONENTE/CONTRATADA **EMPRESA Y**				DATA BASE __/__/__	

Figura 4.2 – Exemplo de um formulário de Composição de Preço Unitário

Fonte: CNO, 1997

Assim, uma ordem de alteração declara o acordo das partes para:

- acréscimos, supressões e/ou revisões nos trabalhos;
- ajustes no valor do montante do contrato;
- ajustes nos prazos contratuais;

As Ordens de Alteração, quando devidamente reconhecidas e gerenciadas, podem garantir progressos lucrativos e profissionais a todos envolvidos no projeto.

Existem muitas causas que levam à requisição de ordens de modificação. Em todos os casos, as requisições de Ordens de Alteração devem ser imediatamente endereçadas precisamente da forma prescrita nos procedimentos estabelecidos pelas organizações envolvidas.

4.3 Metodologia para Reivindicações

Este item mostrará a melhor maneira de se proceder e escrever uma reivindicação para que se obtenha o efeito esperado, tanto com o cliente como em juízo, no caso do cliente não negociar.

4.3.1 Tomada de Decisão

Primeiramente, é preciso uma análise da conveniência de se proceder ou não à reivindicação. Esta decisão deve ser tomada mediante a avaliação de alguns aspectos como: análise do risco, ou seja, o respaldo legal, o "*claim*" no contexto do contrato como um todo, as circunstâncias, os pontos frágeis, o momento do contrato; visualização clara do que se pretende reclamar e como fazê-lo; o processo de decisão do cliente.

Segundo Ricardino, R. (1997), para uma reivindicação existem requisitos indispensáveis. Primeiramente, é preciso saber a diferença entre imprevisto e imprevisível.

O fato imprevisto é aquele que não é previsto, aquilo que não se prevê. O fato imprevisível é aquele não previsível, que não se pode prever. Ao fato imprevisto associa-se o risco ordinário resultante de incompetência e/ou contingências. Ao fato imprevisível associa-se o risco extraordinário resultante do que não podia ser previsto. Conhecida a diferença entre

imprevisto e imprevisível, deve-se considerar par o propósito das reivindicações apenas aquilo que não tenha sido conseqüência de incompetência quando da avaliação do risco.

Outro requisito básico é estar certo de não ter dado causa ao fato gerador do problema. Conforme, já demonstrado no corpo desta dissertação, a documentação e o registro dos fatos é muito importante. É através deste registro que poderá se provar a ausência de culpa de uma das partes. O indivíduo que iniciar o processo de desenvolvimento de uma reivindicação, precisa necessariamente documentar-se para provar que não é o causador da ocorrência.

Por fim, é necessário provar o desequilíbrio do contrato como um todo. Isto é, demonstrar os problemas de gerenciamento de projeto que desestruturaram as premissas básicas assumidas quando da assinatura do contrato. Por exemplo, índices de produtividade adotados, prazos para recebimento de projetos, etc.

Caso não seja possível atender aos requisitos acima relatados, a reivindicação é inconseqüente e inaceitável.

A Figura 4.3 resume os conceitos apresentados neste item.

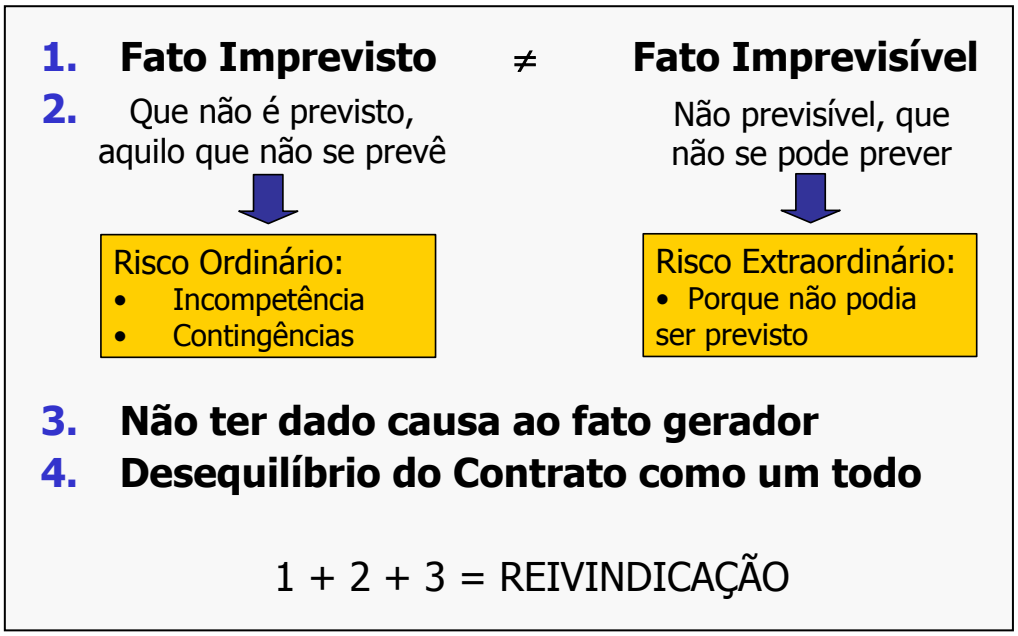

Figura 4.3 – Risco Ordinário e Risco Extraordinário
Fonte: Ricardino, R. – Programa Contínuo de Qualificação – OEC S.A. , 1997

4.3.2 A Estratégia da Reivindicação

Uma vez tomada a decisão, é necessário traçar uma estratégia de formulação onde são estabelecidas as principais diretrizes como: a arquitetura e o cuidadoso planejamento da reivindicação, o modo como se fará referência ao cliente em função do relacionamento com o mesmo e os esclarecimentos prévios.

Alguns cuidados na apresentação se fazem indispensáveis, tais como:

- Organização, inclusive da prova documental;
- Ordenamento lógico das idéias expresso por redação clara, objetiva e correta;
- Fundamentação técnica e jurídica (compromisso com a seriedade);
- Escolha da ocasião oportuna para a apresentação ao cliente.

Entregue formalmente ao cliente, tem início a etapa da negociação. Com a "abertura" da reivindicação, construindo um relacionamento, é fixada uma agenda de negociações. A confirmação quanto ao entendimento recíproco da reivindicação ocorre com a constante troca de informações. É neste momento que estão em jogo a persuasão e o questionamento. Segue-se a geração e/ou análise de possíveis alternativas. Esta etapa tem seu fim marcado pelo conjunto de concessões e acordos.

É preciso competência na negociação, pois dela depende a aprovação dos aditivos contratuais. Conseqüentemente à aprovação de tais aditivos, torna-se possível, então, a liquidação, ou seja, internação da receita adicional ao contrato.

No fluxograma da figura 4.4 observa-se o passo a passo a ser seguido entre a decisão de seguir com uma reclamação e a evolução para uma disputa judicial ou acordo.

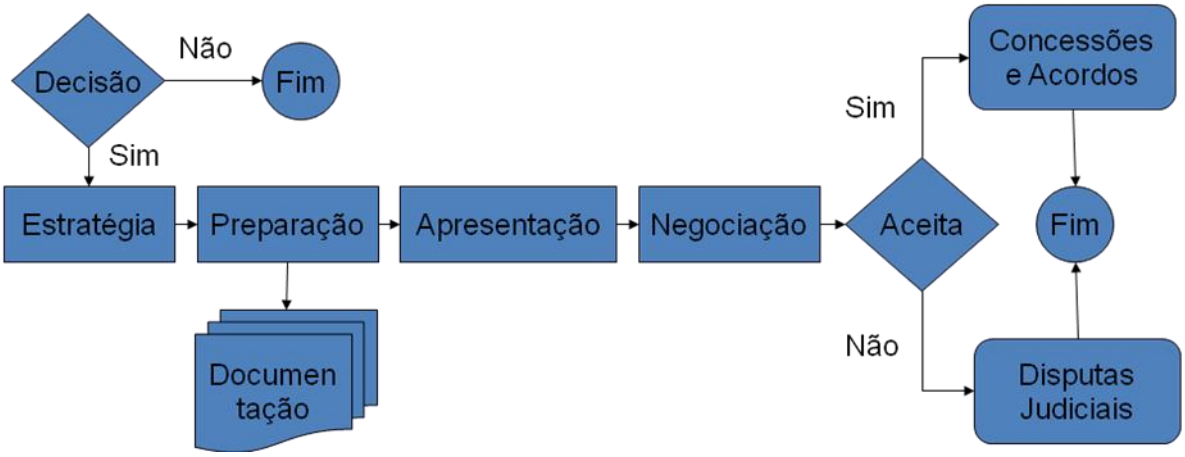

Figura 4.4 – Fluxograma para a tomada de decisão da Reivindicação

Fonte: Blak Bernat, G. – Slides de aula – Gerenciamento de Aquisições em Projetos, 2009

Se a empresa toma a decisão de seguir com a reivindicação, esta deverá preparar toda a documentação de suporte a sua reclamação. Para que haja subsídios para esta documentação, os responsáveis pela gestão do contrato do projeto devem cuidar para que seja feita uma administração do contrato adequada e conseqüente arquivamento de documentação. Segue-se para a etapa de negociação entre as partes envolvidas no intuito de alcançar acordo ou concessão.

A negociação confronta proposições do contratante com as proposições do contratado. Considerando a figura 4.5, pode-se perceber que há um campo de satisfação comum em que ambas as partes alcança suas proposições e objetivos. Há um outro campo mais abrangente chamado de negociável, em que ainda é possível chegar a um acordo apesar de tanto o contratante como o contratado serem levados a ceder em suas proposições em prol de um bem ou objetivo comum. Por fim, há ainda um terceiro campo chamado de

inegociável em que proposições de contratante e de contratado estão tão distantes umas das outras em que já não é possível concessões e acordos.

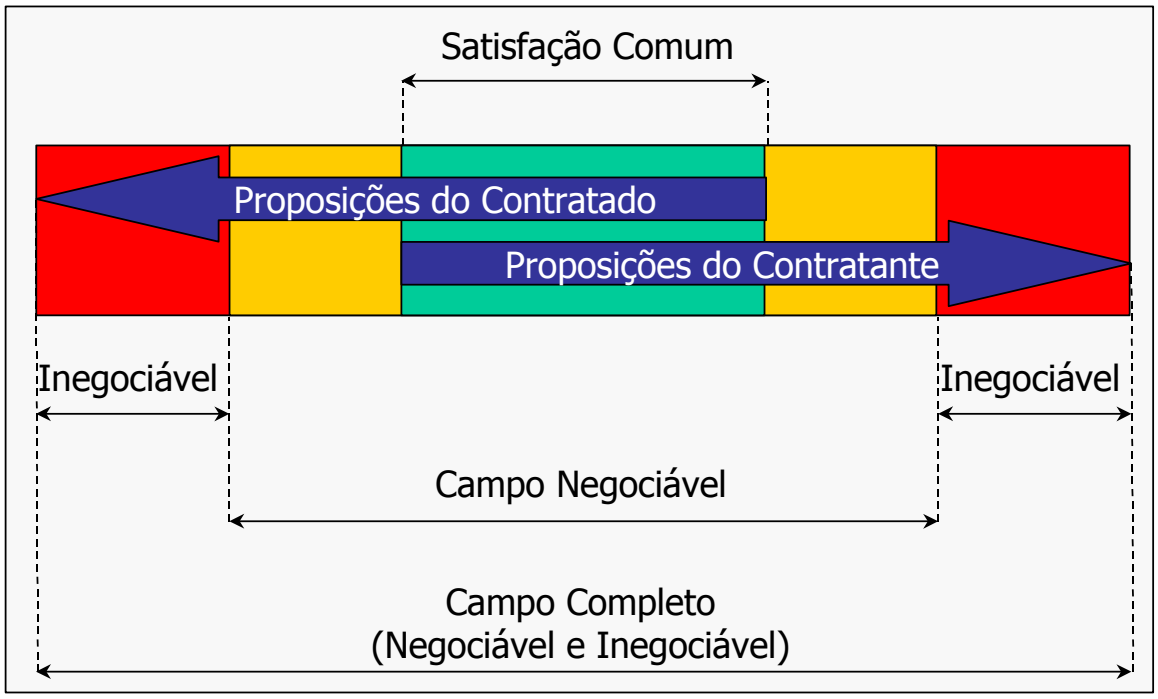

Figura 4.5 – Negociações Entre as Partes
Fonte: Ricardino, R. – Programa Contínuo de Qualificação – OEC S.A. , 1997

No caso em que o acordo ou concessão não é possível, as partes podem seguir em disputa judicial até que o problema seja sanado. A disputa judicial deve ser evitada, pois enfraquece o relacionamento entre as partes dificultando novas oportunidades de negócios entre as mesmas.

4.3.3 A Regra Básica para a Reivindicação

A regra básica para reivindicações é:

"Deve-se estar baseado no contrato para requisitar ressarcimento de tempo ou remuneração extra do cliente, de outro modo, não existe embasamento para reivindicar.".

Para encontrar embasamento contratual para reivindicação deve-se atentar para os seguintes itens:

- Ler todo o contrato para encontrar embasamento. Contudo, se não for encontrado nenhum item que possa ser usado como base para reivindicação, ainda assim não é preciso desistir;
- Em alguns casos o embasamento para reivindicação está fora do contrato, seja por implicação da lei ou por prescrições por ela estabelecidas. Um bom exemplo é a garantia implicada por lei ao contratante no fornecimento de desenhos e especificações. A lei implica que estes devem estar completos, acurados e passíveis de serem executados.

Algumas vezes o contrato pode dizer *"...não é permitido ser usado como embasamento para reivindicação*", mas assim mesmo o item poderá ser usado. Um bom exemplo é a cláusula contratual que *diz "não haverá pagamento por atraso*" – o que significa que não se pode ser ressarcido mesmo quando se é requisitado a trabalhar tempo extra em conseqüência de problemas causados pelo contratante. Em certas jurisdições, a cláusula é insustentável, e o contratado permanece com o direito de ressarcimento de dinheiro e tempo extra em função do atraso.

Nos itens anteriores ficou esclarecida a importância da documentação do contrato, deixando claro que, no caso em que estes documentos tenham sido invalidados para posteriores processos judiciais nas clausulas do contrato, os mesmos não serão desacreditados perante a corte, sendo esta cláusula considerada leonina pelo juiz.

4.3.4 Elaboração da Reivindicação

Considerando a idéia geral descrita nos parágrafos anteriores, sobre o que deve ser incluído para estar-se em cumplicidade com o contrato, tem início a escrita da narrativa, a espinha dorsal da reivindicação. A narrativa, quando lida independentemente, deve ser capaz de vender, persuadir, enfim convencer quem a lê daquilo a que se propõe defender.

As outras partes das reivindicação – cronogramas, gráficos, figuras e desenhos – serão intercalados da narrativa. Os elementos necessários restantes mais volumosos – impressões detalhadas de custo, listas de equipamentos com taxas de custo horário, documentações em geral, etc. – serão referenciadas em locais apropriados da narrativa e anexadas como demonstrações da reivindicação.

As boas práticas da gestão contratual nos levam a sugerir que a narrativa de uma reivindicação seja elaborada do fim para o início, justificando-se o que está escrito na tentativa de persuadir o leitor, começando-se por escrever a última seção, depois a penúltima e assim por diante.

Baseado nas informações contidas nos artigos publicados pela Bechtel (1998), uma reivindicação tem tipicamente sete seções.

A sétima seção (conclusão) é aquela que diz "*isto posto, o contratante deve ao contratado a quantia de* ...". Em seguida, sabe-se exatamente o que deve-se fazer – justificar o que está escrito, e persuadir o leitor sobre a reivindicação. Este é o objetivo afinal.

A sexta seção descreve como foram obtidos os custos que somam o montante apresentado na conclusão.

Na quinta seção, promove-se uma explicação resumida dos impactos causados pelos eventos geradores da alteração, motivo origem da reivindicação. Procura-se apresentar também todas as ações tomadas para superar o ocorrido.

Na quarta seção, pode-se apresentar a descrição detalhada do fato ocorrido, causador dos impactos apresentados na quinta seção.

A terceira seção remete a todo o planejamento feito pelo contratado baseado na proposta do contratante.

A segunda seção apresenta o conteúdo solicitado pelo contratante na documentação de aquisições usado pelo contratado na elaboração de seu planejamento de ações apresentado na terceira seção.

A primeira seção procura resumir o conteúdo em duas páginas como uma introdução à reivindicação, citando os documentos a serem observados em complemento a este resumo.

As seções (do fim para o início) estão listadas na Tabela 4.1

7	**CONCLUSÃO**	Apresenta as conclusões da reivindicação e o montante total reivindicado pelo documento.
6	**ITEMIZAÇÃO DOS CUSTOS**	Lista de uma ou duas páginas descrevendo os custos que somam o montante apresentado na última seção.
5	**COMO O CONTRATADO SUPEROU O OCORRIDO, IMPACTOS NO PROJETO, ETC.**	Detalhamento dos impactos dos eventos que deram origem à reivindicação, e como estes prejudicaram o projeto, bem como o que foi feito para superar o ocorrido.
4	**O QUE HOUVE DE ERRADO**	Descrição do ocorrido, o que foi encontrado ou o que foi feito pelo contratante que não tenha sido antecipadamente avisado.
3	**PLANEJAMENTO DE TRABALHO DO CONTRATADO**	Apresentação do que foi racionalmente planejado para completar o trabalho antes do ocorrido, apresentação do esforço extra requerido para superar o ocorrido, o qual não foi previamente planejado, justificando que seu plano de trabalho (mão-de-obra, equipamentos e materiais) foi racionalmente baseado na informação dada aos proponentes antes do contrato assinado.
2	**INFORMAÇÃO DADA AO CONTRATADO ANTES DO CONTRATO ASSINADO**	Explicação sobre o que foi encontrado na documentação do proponente ou o que foi indicado pelo cliente que tenha levado o proponente a planejar os trabalhos numa determinada forma (o que teria sido posteriormente frustrado pelo evento causador da reivindicação).

1	**RESUMO GERENCIAL OU INTRODUÇÃO**	Um resumo de duas páginas cuidadosamente escritas (nunca exceder quatro páginas), dando ao leitor uma visão geral de tudo o que deve ser observado como complementação à reivindicação.

Tabela 4.1 – Seções Principais de uma Reivindicação.

Fonte: " Prime Contracts Management Bulletin Number 6 - Writing a Claim to Best Effect: on the Owner or in Court ", Bechtel Corporation, 1998

Uma vez que a estrutura básica da reivindicação tiver sido desenvolvida (o que dizer), deve-se dirigir seu conteúdo para a audiência pretendida (como dizer). Existem diversas considerações, incluindo noções básicas de gramática apropriada e composições de frases, que são intrínsecas à boa escrita. Algumas idéias, entretanto, são particularmente aplicáveis à efetiva escrita da reivindicação.

Nível de Escrita - deve-se escrever a reivindicação como se fosse um artigo publicável – não muitas palavras elaboradas ou jargões técnicos. O documento deve conter detalhamento suficiente para causar interesse mesmo em quem nada souber sobre o problema enfrentado no projeto. Deve-se assumir, mesmo inicialmente, que sua reivindicação escrita será entregue a pessoas que foram incumbidas de tomar a decisão sobre os méritos levantados pelo contratado em sua reivindicação, os quais sabem pouco ou nada sobre o trabalho. Estas pessoas são a audiência do contratado. Deve-se imaginar que um deles recebe a reivindicação e leva-a consigo para lê-la num banco de praça enquanto come um lanche. A reivindicação deve ser interessante suficientemente para que a pessoa continue lendo-a até o final. Vale a pena levar o documento para casa e mostrá-lo a algum leigo e perguntá-lo se entende de que se trata.

Informação de Apoio - além do texto apresentado deve-se incluir documentos importantes que sustentem a narrativa, por exemplo, correspondências, composições de custos, diários de obra, entre outros. Todo este material, incluindo o texto, deve ser

salpicado com quantidade suficiente de figuras, gráficos, esquemas para dar à reivindicação um ritmo diferente. Além disso, para promover o interesse do leitor, fotografias coloridas e desenhos interessantes e simplificados que expliquem a natureza dos serviços facilitam largamente o entendimento do leitor sobre como precisamente o contratado foi lesado, pelas ocorrências que deram origem à reivindicação.

Preparação – sustenta-se repetidamente que a reivindicação, não importando o quão bem escrita ela for, será somente tão boa quanto forem os fatos nos quais ela se baseia. O desenvolvimento desses fatos – ambos a responsabilidade e extensão dos danos, necessariamente dependem da disponibilidade da documentação para suportar a informação. É preciso enfatizar aqui que a identificação prévia e o registro das ocorrências em campo, bem como as conseqüências que levam a uma reivindicação, são essenciais para uma acurada análise, preparação e apresentação dessa reivindicação.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações Finais

Este estudo se propôs a apresentar uma nova visão da Gestão Contratual em Projetos. A idéia foi trazer ao leitor os benefícios de uma boa Gestão Contratual como ferramenta da gestão de riscos em projetos.

Uma leitura mais minuciosa deste estudo pode levar ao leitor ao entendimento de como uma a escolha ideal do tipo de contrato, o uso de documentações adequadas e de uma

gestão compatível ao tipo de contrato adotado podem ajudar a obter resultados ainda melhores em projetos que envolvam contratos.

Conforme visto anteriormente, o risco em um projeto é visto como a combinação da probabilidade de um evento acontecer e o impacto promovido por ele. Quando identificamos os riscos previamente podemos buscar soluções ou ao menos respostas (contingências) aos riscos que representarem ameaças. A contratação de um ou mais fornecedores é uma medida de compartilhamento de risco, entendida neste estudo como uma ferramenta de resposta ao risco identificado.

Sendo assim, pode-se dizer que no planejamento do projeto e das aquisições de um projeto estão as decisões cruciais para se promover uma boa gestão dos riscos e dos contratos relacionados a eles. Isso pois é na etapa de planejamento que definimos se vamos adiante com uma contratação ou não, qual o tipo de contrato e qual a forma de licitação será promovida.

Além disso, o autor procurou apresentar uma visão otimista das mudanças e dos riscos imprevisíveis em projetos. Foram apresentadas soluções para a boa gestão de mudanças e como transformar tais mudanças em oportunidades. Uma grande lição aprendida deste estudo é justamente entender a mudança como uma oportunidade. Para tanto, foi introduzido o conceito de reivindicação e sugerido uma metodologia para elaboração de uma reivindicação.

No geral, este trabalho procura chamar a atenção do leitor para um assunto às vezes minimizado, às vezes chamado de burocracia, às vezes estigmatizado, um assunto conhecido como gestão de documentos ou gestão de informação que somado à gestão de pessoas tanto em projetos com contratos ou sem contratos trazem ao Gerente de Projetos a sabedoria necessária a uma boa gestão.

5.2 Sugestão de Estudos Futuros

Uma próxima etapa sugerida para este estudo englobaria a análise de ferramentas de riscos e ferramentas de gestão de documentação e mudanças em projetos envolvendo contratos e como usá-las para viabilizar melhores resultados.

A apresentação de um caso real com ou sem sucesso, ou até mesmo a análise deste caso, no intuito de mostrar pontos positivos e negativos alcançados e as possíveis vantagens da gestão adequada dos contratos também poderia ser uma sugestão interessante para seguir os estudos do assunto.

A distribuição de riscos entre contratante e contratado é um assunto bastante delicado e deve ser visto como uma forma de parceria. Talvez fosse interessante avaliar este aspecto frente uma má gestão de relacionamentos entre *Stkeholders*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAK, Gisele. Dissertação de Mestrado - Gestão Contratual: Desenvolvimento de Metodologia de Administração Contratual Aplicada à Engenharia Civil, Niterói, 2000. (disponível em www.infohab.org.br)

BLAK BERNAT, Gisele – Material de aulas da disciplina de Gerenciamento de Aquisições – Politécnia/UFRJ e COPPEAD, Rio de Janeiro, 2009

Buescu, J. - Da Falsificação de Euros aos Pequenos Mundos, 2a. Edição, Lisboa/Portugal, agosto de 2003

CLOUGH, R.H., SEARS, G.A. – Construction Project Management; 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1991;

KERZNER, Harold. Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8a. edição. New York: John Willey & Sons., 2002.

Magno, C., Weikersheimer, D., Linhares, J., Diniz, L. – Gerenciamento das Aquisições em Projetos – Série: “Gerenciamento de Projetos”. Ed. FGV, 2007

ODEBRECHT, N. – Educação pelo Trabalho – 1a Edição, Fundação Emílio Odebrecht , Salvador, 1991.

ODEBRECHT, N. - Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht, Editora Fundação Emílio Odebrecht, Salvador, 1987;

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). 3a. e 4a. edição. Newton Square: Project Management Institute, 2004 e 2008.

RICARDINO, R. – Orientações para Estabelecer um Programa de Administração Contratual, Programa Contínuo de Qualificação – Construtora Norberto Odebrecht S.A., ATC – Acessoria e Técnica de Contratações S/C Ltda., Aracruz, 1997.

TZU, S. – A Arte da Guerra

BECHTEL – *Contract Baseline: Starting Point for Claims - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Contract Changes: In Fixed Price Contracts - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 10 - The Project Schedule: Part One - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 11 - The Project Schedule: Part Two - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 12 – Environmental Liability: A Trap for the Unwary - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 4 - Delays and Extension of Time - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 5 - Solving the Delay Problem: Liquidated Damages and Acceleration - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 6 - Writing a Claim to Best Effect: on the Owner or in Court - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 7 - Legal Privilege: What is it and what does it mean? - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 8 - Differing Site Conditions: Part One - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 9 - Differing Site Conditions: Part Two - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL – *Prime Contracts Management Bulletin Number 10 – Practical Alternatives: When Your Subcontractor Cannot Bond - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL –*Elements of Effective Contract Management - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 1998*

BECHTEL GLOBE – Anatomy of a Project Phase One: Bid / No Bid Decision - *Bechtel Corporation, San Francisco, CA* DUNCAN, W.R. – *A guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, USA, 1996*

BECHTEL GLOBE – *Anatomy of a Project Phase Three: The Project Handoff - Bechtel Corporation, San Francisco, CA, USA, 2000*

BECHTEL GLOBE – *Anatomy of a Project Phase Two: The Art of the Deal: Setting the Stage for Profitable Execution* - Bechtel *Corporation, San Francisco, CA, USA, 1999*