

**GERÊNCIA DE PROJETOS:
GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÃO
PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATO**

Plinio Lobato (*)

“A necessidade de um Escritório de Gerenciamento de Projetos - Project Management Office / EGP (PMO), para o Plano de Administração de Contrato entre empresas de grande porte com uma de pequeno porte”

RESUMO

O artigo abordará o tema do PMBOK® - Gerenciamento de Aquisições - “PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATO” e a necessidade de um Escritório de Gerenciamento de Projetos EGP (PMO), Porém temos dentro deste tema uma questão inevitável a comentar que é a questão dos tamanhos das empresas que fecharão este contrato, de tal forma que, quando temos uma grande empresa contratando outra grande empresa, esta administração se processará de forma igualitária, pois as duas possuem escritórios de gerenciamento de projetos EGP (PMO), valendo também para uma empresa de médio porte, mas no caso de um contrato de menor porte financeiro e tecnológico, em geral empresas sem estas estruturas estarão se confrontando com uma de grande porte e de grande estrutura, logo, como se criar uma estrutura mínima para que pequenas empresas possam oferecer resultados sem grandes problemas contratuais?

PALAVRAS-CHAVE

Gerenciamento de aquisições, Escritório de gerenciamento de projetos, confronto de empresas de portes diferentes, Resultados contratuais.

SUMMARY

The article will feature the PMBOK® theme - Purchase Management - "Contract Administration Plan"- about the necessity of a management office for EGP (PMO).

There is an inevitable problem in this theme which is "how big companies that will close contracts have to be, in relation to other equally big companies, with the same structure, both having Project Management Offices, which will work with each other in the same level; and, in relation to medium sized companies, and even smaller ones, with less structure and financial and technological resources. How do we create a minimum structure for these companies so that they can cope with the big companies and still get good results without big contract problems?

KEY WORDS

Purchase Management, Project Management Offices, Confrontation of different size companies and Contractual Result.

(*) MBA em Gerência de Projeto pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE), Graduado em Química Industrial pela Universidade Federal Fluminense, pl_lobato@yahoo.com.br

Alguns conceitos sobre EGP (PMO):

Rabenchini (2007), “os escritórios de projetos são organizações que dominam as técnicas e ferramentas da disciplina gerenciamento de projetos, apoiando e viabilizando projetos”.

Kerzner (2006) define que “o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação”.

Archibald & Prado (2004), “o escritório de gerenciamento de projetos EGP (PMO) é um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho”.

Os conceitos são variados e complementares. O desenvolvimento deste artigo trabalhará com o EGP (PMO) como sendo o ambiente na organização responsável pelo suporte aos projetos, funcionando como instrumento integrador e estruturador, que permeie toda a organização.

A implantação deste EGP (PMO) é um caminho sem volta. No entanto, a eficácia da implantação tem relação direta com o nível de maturidade em gestão de projetos das empresas. E considerando-se o cenário competitivo atual, as empresas que desejam estar no mercado, o gerenciamento de projetos podem ser visto como a principal estratégia para alcançar resultados positivos em termos de qualidade e lucratividade, logo, não é uma tarefa fácil, haja vista que os projetos, muitas vezes, encontram-se distribuídos na organização sem estarem ligados a estrutura central, ou seja, no caso de uma empresa de pequeno porte, a figura de um gerente de projeto se confunde com o diretor executivo ou sócio.

Temos então a resposta para a pergunta acima, onde a composição deste EGP (PMO) em empresas de pequeno porte, passa pelo sócio(s) - diretor (es) – gerente do projeto – especialistas de cada área, para um projeto de suma importância, já que trabalhar para uma empresa de grande porte é uma das metas para atingir o status de médio porte ou seja crescer, pois, ter no currículo projetos finalizados com sucesso com empresas de grande porte é sem dúvida uma demonstração da sua capacidade gerencial.

Quando esta organização realiza alguns projetos autônomos, a função de gerenciamento de projetos permanece dentro do próprio projeto. A fonte de informação sobre práticas de gerenciamento de projetos, neste caso, vem da experiência anterior e da prática dos líderes de projeto. Todos os custos da equipe do projeto são alocados no mesmo. O apoio e todas as funções de gerenciamento de projetos são realizados pela equipe do projeto. A função deste tipo de EGP (PMO) é gerenciar o projeto em toda a sua integridade, com isso, a responsabilidade total pelo sucesso do projeto reside no gerente do projeto.

Vamos iniciar transcrevendo este “podcast” do gestor **Sergio Millyus da Silva**, que irá nos fazer entender, realmente, o que é uma Administração de Contrato de uma forma bem simples e fazendo-nos compreender a importância deste

tópico do PMBOK®, como também descrever minuciosamente sobre as partes intrínsecas de cada tópico.

“PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATO” – PAC

É um documento que registra um conjunto de ações programadas pela equipe de administração do contrato, para assegurar que este venha a ser gerenciado com qualidade do início ao fim.

Os itens a seguir constituem elementos para um controle deste:

- *Indicadores de desempenho da declaração do trabalho.*
- *Papéis e responsabilidades das partes envolvidas no gerenciamento do contrato.*
- *Marcos críticos importantes do contrato.*
- *Um breve histórico de como se chegou ao contrato.*
- *A descrição da equipe de administração do contrato, quem é?*
- *Dados fornecidos pelo contratante ao contratado.*
- *Reunião de “Pós concessão” – (Pós Kick off meeting).*
- *Plano de transição, (anexos se existirem).*
- *Encerramento (Detalhes).*
- *Fiscalização (cinco ‘W’s e dois ‘H’s) – A sigla vem do inglês, e são as iniciais das perguntas a serem respondidas: What (o Quê), Why (Por quê?), Where (Onde), Who (Quem), When (Quando), How (Como) e How Many (Quanto).*
- *Riscos que devem ser gerenciados.*
- *Qualidade (aspectos relacionados ao planejamento e gerenciamento).*
- *Relatórios do contratado.*
- *Dados fornecidos do contratante ao cliente.*
- *Comentários sobre forma de pagamentos.*
- *Cláusulas e termos contratuais sensíveis.*
- *Otimização e engenharia de custos.*
- *Registros finais que serão repassados ao contratante.*
- *Administração das alterações e reivindicações.*

- Uma pergunta é que se faz normalmente é quando que devemos elaborar este plano (PAC)? Em qual fase do projeto?

A resposta é na fase da Estratégia de Aquisição, antes da “Reunião de Pós Concessão”.

- Quem vai elaborar o PAC?

São as equipes de Administração de Contrato e os envolvidos no processo de aquisição da parte do contratante.

- Qual é a responsabilidade desta equipe?

É a de promover reunião entre os interessados e análise da discussão com o contratado em termos de: Desempenho / Cronograma de entrega / Qualidade dos serviços / Riscos e custos, ou seja, fazer todo o trabalho de gerenciamento de projeto baseado no “CONTRATO”, entretanto um aspecto chave do planejamento do contrato envolve a identificação de ações específicas exigidas pelo contrato.

Logo, os administradores do contrato (contratante) e a equipe de gerenciamento de projetos da (contratada) devem ler e compreender integralmente a documentação contratual e devem iniciar pela revisão do arquivo do contrato em termos dos requisitos básicos e cláusulas críticas.

As formulações deste plano dependem da complexidade do contrato.

Reunião de Partida – Pós concessão de Contrato (Kick off meeting)

É um encontro com objetivo de reunir todos os envolvidos no gerenciamento do contrato que acabou de ser concedido ao contratado, de forma que todos tenham uma visão global de como será conduzido seu gerenciamento.

Na verdade é o primeiro encontro formal de trabalho da equipe de gerenciamento de contrato do contratante com a equipe do contratado, a realização desta é uma declaração pública de que o trabalho de gerenciamento já começou nas empresas.

O objetivo é de lançar um processo de forma sistemática e organizada, todos são apresentados aos contratantes e todos deverão entender de forma clara o cronograma e os principais “MARCOS” do contrato, isto proporcionará um modo mais rápido para iniciar o projeto e gerar um consenso maior dentro do grupo.

A reunião em si estabelece uma comunicação entre as partes envolvidas e é excelente para esclarecer e solucionar quaisquer maus entendidos em potencial com antecedência.

Quais seriam os determinantes para este tipo de reunião de partida de contrato?

Exigências - Tipo de contrato.

- *Plano de qualidade.*
- *Plano de Risco - Nível de risco associado ao contrato.*
- *Valor e complexidade do contrato.*
- *O prazo de vigência do contrato.*
- *Serviços exigidos e competências técnicas do contratado.*
- *A urgência da prestação do serviço.*
- *A experiência anterior do contratante com o contratado.*
- *Algumas especiais no contrato ou nas formas de pagamentos.*

Ou seja, uma boa matéria prima para esta reunião é sem dúvida um bom plano de administração de contrato (PAC).

Finalizando ainda a agenda para esta reunião temos:

- *Provisões e condições contratuais.*
- *exigências e responsabilidade de fiscalização.*
- *Autorização de pagamentos.*
- *Priorização de trabalhos – se houver.*
- *Relações internas e externas.*
- *Conflitos de cronogramas – como lidar com isto.*
- *Caminhos críticos da parte do projeto.*
- *Finalmente a parte de gerenciamento de contratos.*

Diante deste artigo – “podcast”, onde temos um resumo do que é necessário para que uma empresa planeje e trabalhe a administração do contrato em toda a sua execução.

Assuntos referentes a este “podcast”:

Do que você precisa antes de começar o processo de aquisições?

- **Fatores ambientais da empresa.** Esses fatores são a cultura e os sistemas existentes da empresa com os quais seu projeto precisará lidar ou poderá usar.

Para aquisições, isso inclui condições de mercado e quais serviços estão disponíveis para serem adquiridos.

- **Ativos de processos organizacionais.** Incluem procedimentos de aquisição, contratos padrão, lições aprendidas em projetos anteriores e listas de fornecedores pré-qualificados.

- **Gerente de aquisição designado.** Esta etapa pode ocorrer posteriormente no processo, dependendo da quantidade de aquisições envolvidas.

- **A linha de base do escopo (declaração do escopo do projeto, EAP e dicionário da EAP).** A linha de base do escopo fornece um entendimento do escopo do projeto.

- **Registros dos riscos.** O registro do risco fornece um entendimento dos riscos determinados até a data. Lembre-se, a análise de riscos do projeto deve ser completada antes que os contratos sejam assinados.

- **Quaisquer aquisições já em andamento no projeto.** O Gerente de projetos deve gerenciar a interface entre os vários fornecedores e as diversas aquisições em um projeto.

- **Identificação de recursos não disponível na organização executora.** Ajuda a determinar quais serviços (se houver) precisam ser adquiridos.

- **O cronograma do projeto.** Ajudará a determinar quando as aquisições são necessárias.

- **Estimativas iniciais de custos para o trabalho a ser adquirido.** Antes do início do processo de aquisições é necessário criar uma estimativa interna de custos das aquisições para posteriormente compará-las aos preços dos fornecedores.

- **Linha de base de custo do projeto.** Como no caso das estimativas de custos de cada aquisição, conhecer a linha de base de custos do projeto ajudará a assegurar que a aquisição seja compatível com os custos da linha de base.

Este processo acima responde às questões: “Quais produtos e serviços precisamos adquirir para este projeto, como os compraremos e quais fornecedores potenciais serão utilizados?”. E também envolve reunir os documentos de aquisição que serão enviados aos fornecedores potenciais que descrevem a necessidade que o comprador usará para selecionar um fornecedor. O processo planejar as aquisições inclui as seguintes atividades:

- **Realizar a análise de “fazer ou comprar”.** A empresa precisa decidir se ela mesma fará o trabalho ou se terceirizará parte ou todo o trabalho.

- **Criar um plano de gerenciamento das aquisições.** Quando for decidido o que adquirir de fontes externas, o gerente de projeto pode criar um plano para gerenciar essas aquisições. Este descreverá como o processo de aquisições será planejado, executado e controlado.

- **Criar uma declaração do trabalho para cada aquisição.** Deve ser a mais clara, completa e concisa possível, além de descrever todo o trabalho e todas as atividades que o fornecedor deverá completar.

- **Selecionar um tipo de contrato para cada aquisição.** Há muitos tipos de contratos que podem ser escolhidos:

- O que está sendo adquirido (um produto ou um serviço).
- Se o escopo do trabalho está completo.
- O nível de esforço e conhecimento que o comprador pode dedicar para gerenciar o fornecedor.

- Se o comprador deseja oferecer incentivo ao fornecedor.
- O mercado ou a economia.
- Padrões da indústria para o tipo de contrato usado.

As três categorias gerais de contrato são:

- PF (Preço Fixo). Um contrato de preço fixo é usado para adquirir produtos ou serviços com especificações ou requisitos bem definidos e quando há concorrência suficiente para se determinar um preço fixo justo e razoável antes do início do trabalho.

Outras formas de preço fixo:

- ✓ PFRI (Preço Fixo com Remuneração de Incentivo).
- ✓ PFRC (Preço Fixo com Remuneração Concedida).
- ✓ PFAEP (Preço Fixo com Ajuste Econômico de Preço)
- ✓ OC (Ordem de Compra).

- T&M (Tempo e Material) ou Preço Unitário.
- CR (Custos reembolsáveis). Um contrato de custos reembolsáveis é usado quando o escopo exato do trabalho é incerto e portanto, os custos não podem ser estimados com precisão suficiente para usar com eficiência um contrato com preço fixo.

Outras formas de Custos reembolsáveis:

- ✓ CMR (Custos mais remuneração) ou CMPC (custo mais percentual do custo).
- ✓ CMRF (Custo mais remuneração fixa).
- ✓ CMRI (Custo mais remuneração de incentivo).
- ✓ CMRC (Custo mais remuneração concedida).

- Criar os documentos de aquisição (ou Documentos de Licitação). Quando o tipo de contrato estiver escolhido e a declaração do trabalho da aquisição estiver criada, o comprador pode elaborar o documento de aquisição, que descreve sua necessidade para os fornecedores.

- SDP (Solicitação de proposta, às vezes chamada de Solicitação de oferta).
- CONV (Convite para licitação ou SDL [Solicitação de Licitação]).
- SDC (Solicitação de Cotação).

- **Determinar os critérios de seleção de fonte.** Os critérios de seleção são incluídos nos documentos de aquisição para proporcionar ao fornecedor um entendimento das necessidades do comprador e ajudar o fornecedor a decidir se deve apresentar uma oferta ou proposta para o trabalho.

Dependendo do critério de seleção podem incluir:

- Número de anos na atividade ou estabilidade financeira.
- Entendimento da necessidade.
- Preço ou custo do ciclo de vida do projeto.
- Capacidade técnica.
- Qualidade do desempenho anterior.
- Capacidade de completar o trabalho no prazo.
- Capacidade de gerenciamento de projetos.

O Contrato:

- Exige formalidades.
- Todos os requisitos de produtos e projetos para o trabalho de aquisição devem estar estipulados especificamente no contrato.
- O que não constar no contrato, deve ser realizado ou é necessário que uma ordem formal de mudança seja aprovada por ambas as partes.
- As mudanças devem ser enviadas e aprovadas por escrito.
- contratos estabelecem uma obrigação legal: o fornecedor não tem escolha a não ser realizar o que está estipulado no contrato.
- Contratos devem ajudar a reduzir o risco do projeto.
- A maioria dos governos respalda todos os contratos em sua jurisdição, oferecendo um sistema judicial para resolução de disputas.

O papel do gerente de projeto, nesta administração do contrato:

- Conhecer o processo de aquisição de modo que você saiba o que vai acontecer e quando.
- Entender o que significam os termos e as condições de contrato para que possa lê-los e compreendê-los.
- Verificar se o contrato contém todo o escopo do trabalho e todos os requisitos de gerenciamento de projetos, como comparecimento a reuniões, relatórios, ações e comunicados considerados necessários para minimizar problemas e mal-entendidos com o fornecedor.
- Identificar o risco e incorporar ao contrato formas de mitigação e alocação de riscos a fim de reduzir o risco do projeto.
- Ajudar adaptar o contrato às necessidades exclusivas do projeto enquanto ele ainda estiver sendo redigido.
- Encaixar o cronograma de término do processo de aquisições no cronograma do projeto, para que este seja realista.
- Estar envolvido durante as negociações do contrato para proteger o relacionamento com o fornecedor.
- Proteger a integridade do projeto e a exequibilidade do trabalho assegurando que o processo de aquisição seja o mais tranquilo possível.
- Ajudar a garantir que seja realizado todo o trabalho no contrato, como relatórios, inspeções e entregas de documentos legais, inclusive a liberação de gravames e de propriedade de materiais, não apenas o escopo técnico.
- Não solicitar algo que não esteja no contrato sem fazer mudança correspondente no contrato.
- Trabalhar com o gerente de aquisições para administrar as mudanças no contrato.

Com isto, se visualizarmos uma empresa contratante de grande porte contratando uma de pequeno porte, pode notar que a complexidade mínima que esta empresa de menor porte terá que ter, é realmente e importantíssimo a criação do EGP (PMO), logo, vamos à implantação, para atuar de forma que o contrato venha a ser transcrito dentro do prazo, com qualidade e com todas as premissas cumpridas de forma que as partes fiquem plenamente satisfeitas até o encerramento.

Quanto à necessidade de implantação do EGP (PMO), além do que já foi escrito, podemos numa pesquisa rápida pela internet, verificar em centenas de artigos que esta não é mais uma necessidade e sim uma questão de sobrevivência da pequena empresa, já que as grandes e médias já implantaram ou estão em fase de implantação.

Conforme Dinsmore (2005), a missão do EGP (PMO) é identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos, de tal forma que a organização possa programar suas estratégias e alcançar seus objetivos.

Resumo: Manter a implantação o mais simples possível

- Comunicar os objetivos e sucessos atingidos pelo EGP (PMO);
- Não se esquecer de compartilhar as expectativas e objetivos do processo;
- Focar os principais problemas da organização;
- Proporcionar auxílio aos gerentes de projeto da organização;
- Procurar entender os problemas da organização de vários pontos de vista;
- Realizar testes pilotos das metodologias desenvolvidas;
- Estabelecer objetivos incrementais;
- Envolver as pessoas corretas na alta administração;
- Fazer um planejamento detalhado do processo de implantação do EGP (PMO).

Proporcionará à empresa:

- Melhor controle dos projetos;
- Padronização dos parâmetros de medição e avaliação de projetos, em relação a tempo, atividades e custos;
- Obtenção de dados de projetos atualizados;
- Realização sistemática de planos de projetos;
- Aumento da segurança no planejamento de projetos;
- Aumento da comunicação entre os grupos de projetos.

Conclusão:

Os temas abordados apesar de serem de uma pequena parte do PMBOK®, são de uma complexidade muito grande, fazendo assim, com que o Gerente de Projeto e o seu EGP (PMO), seja aquela instituição departamental, capaz de manter uma visão global sobre vários aspectos e não podendo esquecer de mencionar toda a contextualização que será necessária para dirimir conflitos e de manter a ética e a responsabilidade social, sempre tão em voga, mas com as suas reais dificuldades para solucioná-las, logo, espero estar contribuindo para uma visão pormenorizada sobre este assunto que sem dúvida ainda tem muito a ser discutido.

REFERÊNCIAS:

- RABECHINI, Roque Júnior. O gerente de projetos na empresa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ARCHIBALD, Russell, PRADO, Darci Santos do. Gerenciamento de projetos para executivos. Série Gerencia de Projetos – volume 6. INDG, 2004.
- “podcast” do gestor **Sergio Millyus da Silva**
- Rita Mulcahy, PMP 6ª Edição - Alinhado ao Guia PMBOK® 4ª Edição – 12º capítulo
- PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4ª Edição - Pensylvania: Project Management Institute, Inc., 2008.