

## A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA AQUISIÇÃO NO PRAZO FINAL DO PROJETO

Euza Neves Ribeiro Cunha

### RESUMO

Um dos grandes desafios na gerência de projetos é planejar e administrar as restrições de recursos e controlar os prazos das atividades envolvidas, pois muitos são os fatores, internos e externos, que podem impactar negativamente no planejamento e execução. O gerenciamento de aquisições exerce um papel de extrema relevância neste contexto, visto que seus processos poderão, em determinado momento, interferir diretamente nos custos, prazos e na qualidade do projeto.

Assim, o objetivo deste trabalho é pesquisar e abordar, sem a pretensão de encerrar o assunto, alguns dos processos que envolvem o planejamento e controle das aquisições do projeto e os principais fatores que podem influenciar no seu *lead time* (tempo total gasto, em dias corridos, entre a criação da requisição e a conclusão da compra e/ou contratação) e, conseqüentemente, no prazo final da execução do projeto.

Para tanto foi utilizado o método de revisão bibliográfica e a análise de um estudo de caso em um Setor de Compras de uma Instituição ligada à área da saúde que, diante do desafio de reduzir o *lead time* dos processos de aquisições, desenvolveu um cronograma para planejar e controlar o tempo de cada atividade desenvolvida, de forma a cumprir a meta de desempenho estabelecida pela instituição.

**Palavras-Chave:** Aquisições; Planejamento de Aquisições; Controle de Aquisições; Projeto; *Lead time*; Processo; Meta.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante a execução de qualquer projeto, os profissionais envolvidos lidam com uma série de desafios. Gerenciar um projeto, em linhas gerais, é atuar de forma a garantir o objetivo esperado, dentro dos prazos e custos planejados e, naturalmente, dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos.

Estes desafios têm forçado a equipe de projeto a se organizar, reestruturando equipes de profissionais auto dirigíveis, capazes de compreenderem as estratégias definidas e atuarem próximas aos problemas, antecipando a resposta frente aos fatos inesperados de forma a redirecionar a rota para que seus resultados sejam mais próximos do planejado.

O Guia PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) é um documento editado pelo PMI (Project Management Institute) e reúne como boas práticas em gerenciamento de projetos nove áreas de conhecimento, com o objetivo de reduzir riscos e maximizar os ganhos. Dentre estas áreas destaca-se o Gerenciamento de Aquisições, que numa noção estrita, inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados fora da equipe do projeto para executar o trabalho (Nocêra, 2009).

O gerenciamento de aquisição abrange os seguintes processos:

- ✓ Planejar as aquisições: processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
- ✓ Realizar as aquisições: processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.
- ✓ Administrar as aquisições: processo de gerenciamento das relações de aquisição, monitorando o desempenho do contrato e realização de mudanças e correções conforme necessário.
- ✓ Encerrar as aquisições: processo de finalizar todas as aquisições do projeto.

Embora estes processos sejam apresentados de forma distinta, eles interagem entre si e com os demais grupos de processo do gerenciamento de projeto (Nocêra, 2009).

Portanto, considerando que o processo de aquisições compreende uma etapa crítica do gerenciamento do projeto, devido aos impactos dos fatores internos e externos da operação, qualquer falha no seu planejamento e controle poderá trazer como consequência a elevação do *lead time* final das aquisições, inclusive o comprometimento do prazo final de execução do projeto.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1 Planejamento das Aquisições**

A necessidade de materiais, equipamentos e serviços se faz presente durante diversas atividades do projeto. Assim, a equipe de aquisição tem como principal responsabilidade suprir esta necessidade de compra, de forma que o projeto receba estes recursos no momento certo, na quantidade correta e de acordo com as especificações desejadas.

Porém, durante a execução do projeto são apresentadas poucas folgas entre uma atividade e outra. Assim, não é raro encontrar situações em que os processos de compras e contratações comprometem os cronogramas, e às vezes os resultados de implantação de projetos. Para que essa situação possa ser evitada, é extremamente importante que o planejamento das aquisições seja pautado nas exigências de requisitos e prazos estabelecidos no planejamento do próprio projeto e que tenha a contribuição de todos os envolvidos. Igualmente importante é a definição do escopo das aquisições, que deverá estar claramente declarado no Plano de Gerenciamento do Projeto, conforme afirma Choma (2007):

Para uma contratação de sucesso, o primeiro passo é a definição correta e completa do escopo do projeto.

Portanto, para iniciar o planejamento das aquisições é imprescindível que se defina primeiramente quais os recursos necessários para o projeto, que serão comprados ou adquiridos fora da organização executora e quais serão realizados internamente. Porém, no processo de planejamento das aquisições não basta

apenas identificar as necessidades dos recursos externos, tem que se ter a certeza de que estas necessidades serão, seguramente, bem atendidas.

Na visão de Filho (2011), a etapa de planejamento das aquisições é considerada a etapa mais importante e mais demorada do processo de aquisição, visto que é nesta fase que se define o que comprar, o quanto comprar e como comprar, incluindo os parâmetros de prazos.

### **2.1.2 Plano de Gerenciamento de Aquisições**

Devido à importância dos processos de aquisição para a execução do projeto, é fundamental que as atividades sejam planejadas de forma que atendam adequadamente os seus objetivos.

Considerando que planejar o “todo” é muito mais complexo do que suas partes, devido às especificidades das diversas atividades do projeto, o planejamento das aquisições não poderá estar dissociado do planejamento geral do projeto.

Assim, um dos resultados do planejamento das aquisições é definido como Plano de Gerenciamento de Aquisições, que nada mais é do que um plano auxiliar do gerenciamento do projeto, cujo objetivo é definir as estratégias e descrever todas as informações que servirão de base para desenvolver e gerenciar as atividades inerentes ao processo de aquisição, desde a decisão de contratar até o encerramento dos contratos. Seu formato depende da necessidade do projeto, pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado (Nocêra, 2009).

Na prática, este plano deverá contemplar, no mínimo, as descrições do seu objetivo, as responsabilidades dos envolvidos no processo, as normas e procedimentos que deverão ser observados durante a execução das aquisições, bem como as rotinas que deverão ser implementadas para a administração dos contratos.

### **2.1.3 Elaboração do escopo das aquisições**

A base para qualquer processo de aquisição é, sem dúvida, a especificação bem clara dos produtos ou serviços a serem adquiridos, inclusive dos parâmetros e referenciais de controle e recebimento.

Portanto, outro resultado do planejamento das aquisições, segundo o PMBOK (PMI, 2004) é a Declaração do Trabalho (*statement of work – SOW*), também conhecida simplesmente como “especificação”. Seu principal objetivo é descrever, para cada aquisição, o que está sendo adquirido ou contratado de acordo com a base do escopo do próprio projeto e define apenas a parte do escopo do projeto que deve ser incluída no processo de aquisição correspondente.

O detalhamento das especificações poderá variar de acordo com a criticidade de cada item, podendo englobar além de detalhes técnicos dos próprios itens, a quantidade desejada, os prazos necessários para entrega, os níveis de qualidade e desempenho esperados, a forma e o local da entrega, além de outros requisitos.

Xavier et all (2007) afirma que a especificação bem detalhada, com pouco espaço para interpretação do contratado, aumentará a chance do projeto receber o que está sendo solicitado, no tempo e na quantidade necessária.

Na visão de Slack et all. (2006), para que os fornecedores possam tornar produtos e serviços disponíveis quando necessário, precisam estar bem informados.

Este autor acrescenta ainda:

“É importante ser um cliente de qualidade para os fornecedores porque isso aumenta as chances de receber um serviço de alta qualidade. Isso significa que os fornecedores entendem totalmente as expectativas de alguém porque eles foram claros e inequívocos”.

Fazendo uma analogia ao que afirma Filho (2011), quando atribui o atraso do projeto também à falta de definição do escopo do projeto, pode-se considerar também que caso o escopo da aquisição não esteja bem definido, documentado e acordado, as chances de alterações frequentes poderão ocorrer neste processo, o que provocará, com certeza, perda de tempo em atividades de replanejamento e de retrabalho das suas etapas, inclusive, das que já foram previamente definidas e realizadas.

Por fim, considerando que as especificações irão fornecer os parâmetros técnicos para nortear as ações da equipe de compras, estas deverão ser escritas com o suficiente detalhe para permitir que os fornecedores avaliem a sua real capacidade de atender às solicitações, bem como favorecer o acompanhamento das entregas dos itens pelos fornecedores, para que sejam obedecidos os critérios acordados de aceitação, tanto de prazos quanto de qualidade. Por outro lado, se

estas não forem bem descritas, é altamente provável que um fornecedor terá dificuldade em produzir ou entregar o que lhe foi solicitado e, conseqüentemente, o projeto estará fadado ao fracasso.

#### **2.1.4. Planejamento dos prazos das aquisições**

O planejamento dos prazos para atender a demanda de aquisições que integram o planejamento do projeto, deve tomar como linha de base o cronograma do próprio projeto.

De acordo com Orth (2009), o cronograma do projeto retrata a interação entre as atividades a serem realizadas e estima o tempo necessário para que cada uma comece e quando termina. Assim, ao programar o tempo necessário para a realização dos processos de aquisição, as interfaces entre as outras atividades contempladas no cronograma do projeto devem ser consideradas.

É o que afirma Filho (2009):

“A elaboração do cronograma de um projeto envolve a definição das atividades que o compõem, e, para cada uma delas, deve-se conhecer os requisitos, as necessidades de recursos, a estimativa de execução, as premissas, as restrições, e também a dependência que de outras atividades.”

Então, levando em consideração que as atividades de aquisição compactua com o prazo de execução do projeto, seu principal indicador de eficiência é a obtenção dos produtos e serviços certos, nas quantidades corretas e com o recebimento no tempo necessário.

Para que seu objetivo seja alcançado e com a eficiência esperada, pode-se afirmar que é extremamente importante que o setor de compras participe efetivamente da elaboração do cronograma do projeto, visto que este é capaz de prever o tempo necessário para o processamento de cada uma das atividades das aquisições (Barros, 2001).

Corroborando com esta visão, Filho (2011) assegura que frequentemente os atrasos nas entregas de fornecedores pode ser uma das causas raízes que prejudicam o cumprimento dos prazos do projeto. Acrescenta ainda que as causas destes atrasos podem ser atribuídas não só às falhas de especificação, mas também às negociações mal conduzidas.

Desta forma, para que a demanda de aquisições do projeto seja atendida, deverão ser considerados os prazos necessários para a realização das atividades de preparação do processo de cotação, de distribuição aos possíveis fornecedores, de reuniões de esclarecimentos e visitas técnicas, recebimento das propostas, equalização e negociação técnica e comercial, trâmites de aprovações dos documentos de compras, dentre outras.

Assim, o atraso em quaisquer das atividades implica em atraso na entrega dos produtos, o que gera atraso nas demais atividades do projeto e, conseqüentemente, da conclusão final do projeto.

### **2.1.5 Estudo de Caso**

O Setor de Compras aqui estudado tem como missão garantir a aquisição de serviços terceirizados, dentro das melhores práticas de mercado e em consonância, com as políticas internas de qualidade, custo, segurança e meio ambiente, agregando valor ao negócio da instituição.

Um dos parâmetros de eficiência desse setor é o indicador de lead time de contratações, tendo como meta pactuada com a Alta Direção da Empresa, para o ano de 2012, o percentual de 85% de consecução de todas as contratações dentro dos prazos previamente estabelecidos.

À primeira impressão, esta meta pode ser considerada pouco rigorosa. Porém, após analisar a estrutura da empresa, da complexidade dos produtos e serviços adquiridos e do histórico dos resultados de produtividade do setor nos anos anteriores, que giraram em torno de 68%, pode-se perceber que esta se apresenta bastante desafiadora.

Devido à complexidade dos processos de compra, decorrente da dependência de informações de outros setores da Instituição, surgiu a necessidade de realizar, junto com esses setores, melhorias que pudessem contribuir para a eficiência operacional.

Assim, foram mapeados os principais problemas que provocavam impacto no prazo de atendimento e qualidade das requisições de compra de serviços emitidas. Ao final, observou-se que os principais gargalos correspondiam às informações de escopo e prazos, que eram repassadas de forma fragmentada, não permitindo aos

compradores iniciarem imediatamente os processos de compras e também, muitas vezes, provocando interrupção do processo.

Então, este setor de compras promoveu uma reunião com a participação de todos os setores envolvidos. Nesta foi apresentada, além de uma visão global de todas as etapas do processo de compras, desde a aquisição até a assinatura do contrato, a importância da qualidade das informações, principalmente quanto às especificações dos serviços, para a agilidade e qualidade da compra. Outro fator também debatido foi quanto ao cumprimento dos prazos das atividades dependentes, como a entrega da solicitação com a antecedência necessária e das avaliações das propostas técnicas e validação de documentos.

Como resultado desta reunião, foi realizado um pacto com todos os envolvidos, o qual foi estabelecido previamente os prazos para que as informações fossem transmitidas ao setor de compras, na forma e momento da sua necessidade.

Assim, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional e proporcionar um melhor acompanhamento e controle de cada processo de compra, este setor desenvolveu como ferramenta auxiliar, um cronograma denominado “Plano de Compras e Contratações - PCC”, conforme apresentado na Tabela 1.:

**Tabela I – PCC – Plano de Compras e Contratações**

PCC - PLANO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES							
<b>Responsável:</b>		<b>Usuário:</b>		<b>Gestor:</b>		<b>Solic. N.º</b>	
<b>Recebimento Solicitação:</b>	02/01/2013	<b>Ação:</b>	Emergencial	<b>Data para Atendimento:</b>	14/02/2013		
<b>Aceite da Solicitação:</b>	05/01/2013	<b>Tipo de Compra:</b>	Normal	<b>Tempo de Execução (dias):</b>	40		
<b>Objeto:</b>							
Atividades		Responsável	Período Planejado	Data Prevista	Data Realizada		
1	Aceite da Solicitação	Compras	05/01/2013	05/01/2013	05/01/2013		
2	Emissão de Convite	Compras	4	09/01/2013	09/01/2013		
3	Reunião Esclarecimento / Visita Técnica	Compras	2	11/01/2013	11/01/2013		
4	Recebimento das propostas	Compras	8	19/01/2013	19/01/2013		
5	Análise / Equalização técnica	Gestor	4	23/01/2013	21/01/2013		
6	Parecer Técnico	Gestor	1	24/01/2013	23/01/2013		
7	Equalização/Negociação Comercial	Compras	5	29/01/2013	25/01/2013		
8	Relatório de Julgamento de Propostas	Compras	2	31/01/2013	28/01/2013		
9	Parecer do Jurídico	Jurídico	2	02/02/2013			
10	Assinatura Contrato	Compras	12	14/02/2013			
PRAZO TOTAL ESTIMADO			40				
				<b>LEAD TIME ATUAL</b>	23		
				<b>LEAD TIME PROJETADO</b>	37		
* Cronograma em dias corridos							
** Item 2: Refere-se às etapas:Minuta Contrato, Especificações, Anexos							

Fonte: Setor de Compras de uma Instituição de Saúde



A princípio são definidas neste cronograma, em conjunto dos setores envolvidos, a data requerida para que o processo seja concluído e as datas planejadas para cada atividade. À medida que as atividades vão sendo realizadas e as datas de sua conclusão vão sendo informadas no PCC, este calcula automaticamente o *lead time* no momento presente e fornece *lead time* final projetado, considerando o tempo já gasto nas atividades planejadas, somadas ao tempo das atividades ainda previstas.

Após a implantação do PCC, como ferramenta de gestão, este setor passou a ter uma visão mais realística de cada processo, o que possibilitou um melhor monitoramento do cumprimento dos prazos planejados para cada atividade relacionada.

Com sua utilização do PCC, o setor passou a agir proativamente, com ações preventivas e corretivas, de forma a alcançar o objetivo proposto e superar a meta pactuada, rendendo-lhe um resultado de produtividade de 96% das contratações realizadas dentro dos prazos planejados.

### 3. CONCLUSÃO

Com este trabalho foi possível perceber que a palavra de ordem das atividades envolvidas no processo de aquisição é o “planejamento”. Seja no planejamento da forma a serem conduzidas as atividades da aquisição, através do Plano de Gerenciamento de Aquisições, seja na descrição do escopo dos itens a serem adquiridos ou os prazos de execução de cada atividade relacionada.

Como visto neste estudo, para que os objetivos do processo de aquisição sejam alcançados com a eficiência esperada, os prazos de cada atividade envolvida devem ser criteriosamente estimados, preferencialmente, com a participação da equipe técnica e demais envolvidos no processo. E o planejamento destas atividades deve tomar como base os prazos finais de cada aquisição contemplada no cronograma geral do projeto.

Fato é que qualquer atraso no processo de aquisição, seja nas atividades da equipe de compras, da equipe de projeto ou do próprio fornecedor, influencia, substancialmente, o resultado final do projeto, principalmente no seu prazo final de entrega.

Porém, não basta somente planejar, é igualmente importante manter o controle do *lead time* das aquisições, preferencialmente, com ações proativas de ajustes a quaisquer desvios que possam ocorrer.

Como exemplo, o setor de compras estudado, a partir do mapeamento e controle do tempo despendido em cada atividade, conseguiu reduzir o *lead time* das aquisições e superar as suas metas alcançando um resultado histórico, pelas características de sua própria estrutura, de 96% de consecução das aquisições dentro dos prazos planejados.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Mércia M.S.B. **O setor de suprimentos no contexto da gestão da produção.** Notas de aula Gestão da Produção na Construção Civil II. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. 2001. Disponível em: <http://pcc2302.pcc.usp.br/Textos/2005/texto%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais.pdf>. Acesso em 15/10/2012.

CHOMA, A. A. **Como gerenciar contratos com empreiteiros: manual de gestão de empreiteiros na construção.** 2. ed. São Paulo: Pini, 2007.

Filho, A. T. O desafio de gerenciar prazos em projetos. Revista Integração ensino pesquisa extensão. Universidade São Judas Tadeu. São Paulo. Out/Nov/dez. 2009. N. 59.305-311. Disponível em: < [ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/305\\_59.pdf](ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/305_59.pdf) >. Acesso em: 10 set. 2012

Filho, A. T. **Os 8 porquês dos atrasos nos projeto.** 2011. Disponível em [http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6007:os-8-porques-dos-atrasos-nos-projetos&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353](http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=6007:os-8-porques-dos-atrasos-nos-projetos&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353). Acesso em 26/10/2012

Filho, A.T. **Gestão de aquisições: calcanhar de Aquiles para projetos de integração.** 2011. Disponível em: [http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4854:gestao-das-aquisicoes-calcanhar-de-aquiles-para-projetos-de-integracao&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353](http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=4854:gestao-das-aquisicoes-calcanhar-de-aquiles-para-projetos-de-integracao&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353). Acesso em 08 nov. 2012.

Nocêra, R.J. **Gerenciamento de projetos, teoria e prática.** São Paulo: Ed. do Autor. 2009.

Orth, A. I. **Planejamento & Gerência de Projetos.** Porto Alegre. EDIPUCRS. 2009.

Slack, N. et all. **Gerenciamento de operações e de processos – princípios e práticas de impacto estratégico.** Virtual Books, 2006, p. 335. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?id=A5K05GP\\_ntQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=A5K05GP_ntQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false). Acesso em 02/12/2012

Xavier, C. M. S. et all. **Gerenciamento de aquisições em projetos.** 1.ed. Rio de janeiro.FGV. 2006.