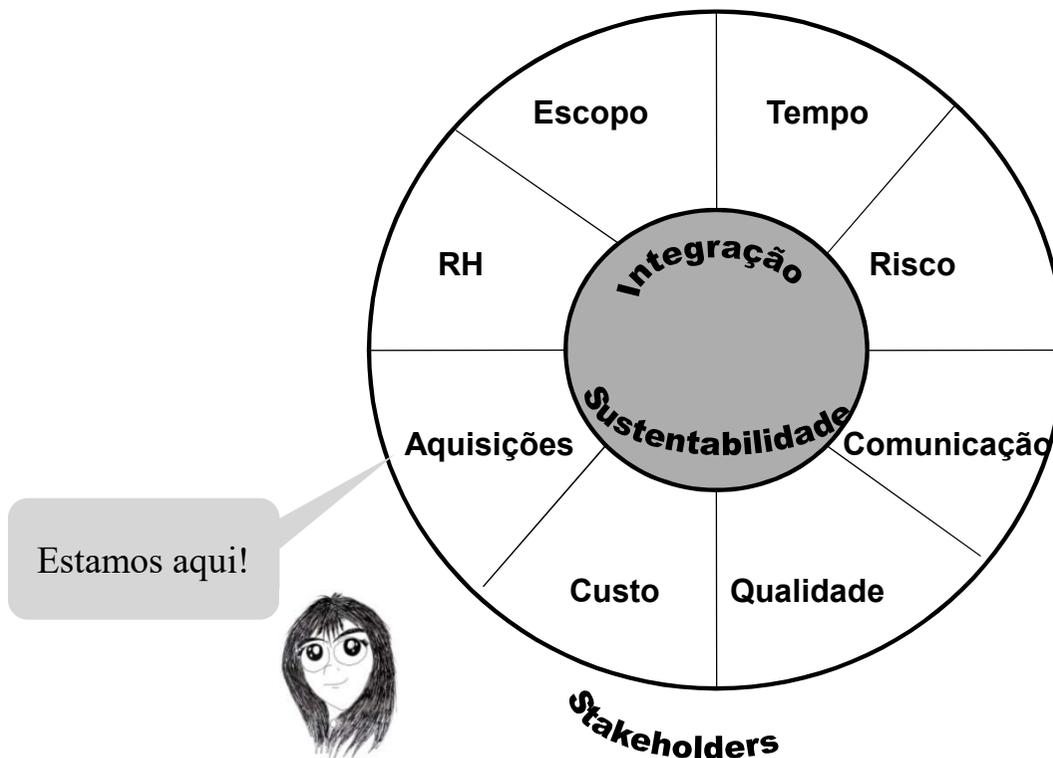
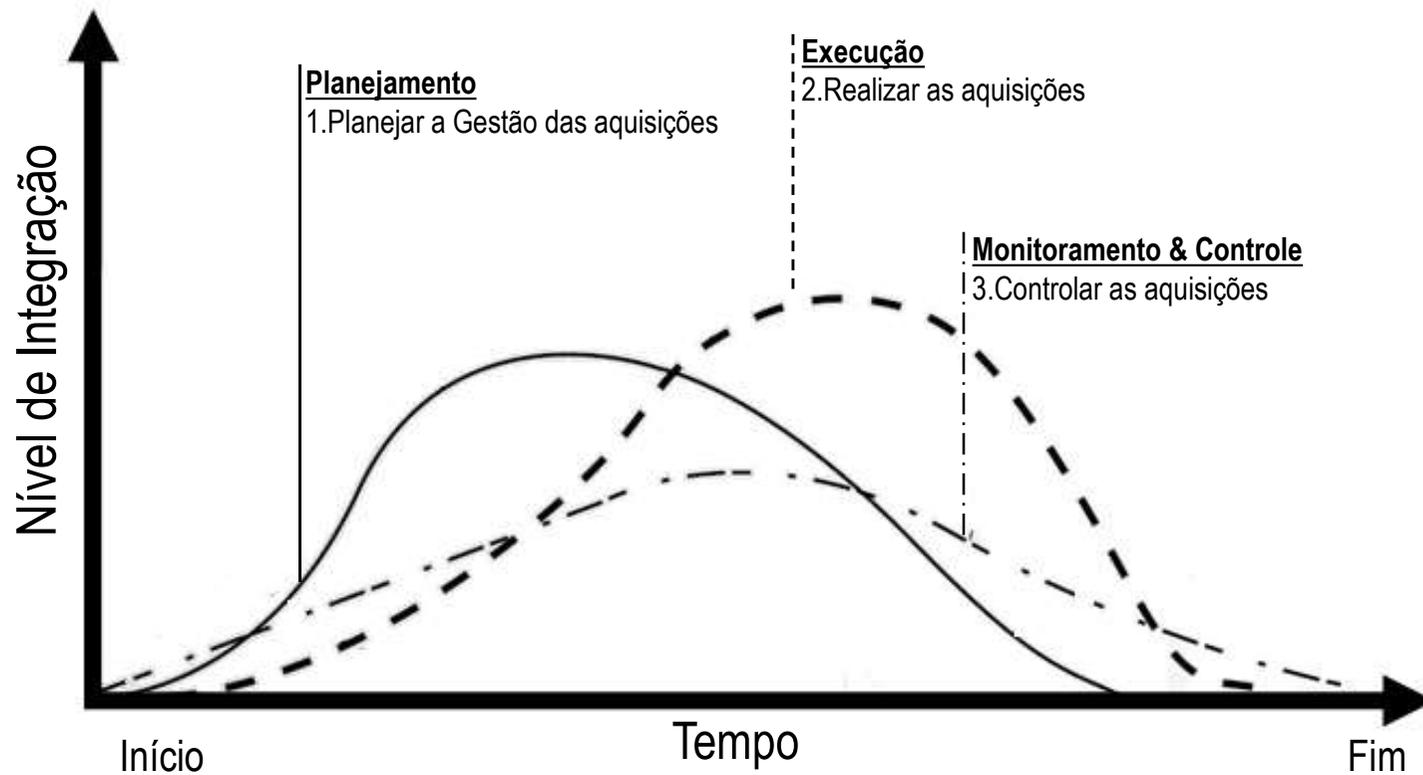


# Gestão das Aquisições



Leitura de referência: Capítulo 12

# Gestão das Aquisições



# Principais Documentos



**Especificação do trabalho das aquisições (ET) (Procurement *Statement of work* – SOW):** a especificação do trabalho descreve o item de aquisição em detalhes suficientes para permitir que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer os produtos, serviços ou resultados.

## **Solicitação de Informação (SDI) (*Request of Information-RFI*)**

Informações sobre o fornecedor e sua idoneidade

## **Solicitação de Proposta (SDP) (*Request for Proposal* – RFP)**

Informações sobre o produto ou serviço (parte técnica)

**Solicitação de Orçamento:** Proposta comercial, valores, condições de pagamento...

**Convite para licitação (CPL) (*Invitation for Bid* -IFB).** Geralmente, este termo equivale à solicitação de proposta e de orçamento. No entanto, em algumas áreas de aplicação, ele pode ter um significado mais restrito ou mais específico (ex: licitações públicas - lei 8666).

**Outros documentos:** Solicitação de cotação (SDC) (*Request for Quotation-RFQ*), aviso de oferta e convite para negociação e resposta inicial do vendedor.

# Obtenção de informações



## **Critérios para pré-qualificação de fornecedores:**

- Histórico de fornecimentos executados;
- Atestado/Comprovação de fornecimentos similares (Capacidade Técnica);
- Instalações e recursos;
- Corpo técnico e administrativo;
- Balanços contábeis;
- Atestados jurídicos-financeiros.

## **Para os pré-qualificados:**

- Visita as instalações do fornecedor;
- Contato com clientes atuais e outros já atendidos;
- Contato com sub-fornecedores;
- Referências financeiras.

# Tipos de Contratos



**Contratos de preço fixo** (*fixed-price contract*): envolve um preço total fixo para um produto bem definido.



Pode prever ajuste de preço (*FP Economic Price Adjustment*, ex: variação de inflação ou dólar) ou remuneração de incentivo (*FP Incentive Fee*, ex: bônus por atender aos critérios de desempenho definidos)

**Contratos de custos reembolsáveis** (*cost-reimbursable contract*): envolve o pagamento (reembolso) ao fornecedor pelos custos reais, mais, frequentemente, uma taxa correspondente ao lucro do vendedor.

**Contratos de tempo e recursos** (*T&M- time & material contract*): categoria híbrida que contém aspectos dos anteriores. O valor total não é definido no momento da contratação, mas pode ter disposições de contratos de preço fixo ou preço fechado, quanto a taxas unitárias pré-fixadas pelo comprador/fornecedor.

# Outras Nomenclaturas-Tipos de Contratos



**Por administração (*cost plus*):** A contratante remunera a contratada pelos custos dos bens e serviços fornecidos, acrescidos de uma taxa percentual de administração, num prazo geralmente pré-determinado.

**Por preço unitário (*unit price*):** A contratante remunera a contratada pelos custos dos bens e serviços fornecidos, mas taxas unitárias são pré-fixadas pelo comprador e vendedor, em geral acrescidos de uma taxa percentual de administração e num prazo pré-determinado.

**Por preço fixo (*Lump Sum*):** A contratante remunera a contratada pelo fornecimento completo de um conjunto de bens e serviços, a um custo definido e num prazo determinado.

**Por “Chave na Mão” (*Turn Key*):** A contratante remunera a contratada pelo fornecimento de uma instalação completa, que proporcione o resultado desejado, a um custo definido e num prazo determinado. O projeto é de responsabilidade do fornecedor.

## Lei 8666 - Normas para licitações e contratos da Administração Pública

**Empreitada por preço global:** quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;

**Empreitada por preço unitário:** quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;

**Tarefa:** quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;

**Empreitada integral:** quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para que foi contratada;

# Seleção do Tipo de Contrato



Os tipos de contrato variam de acordo com a abordagem - ágil ou tradicional?

**Risco da Contratante**



**Risco da Contratada**



# Seleção dos Fornecedores



## Entradas

Propostas

Critérios de avaliação

Políticas organizacionais

Parcerias

## Ferramentas e Técnicas

Negociação contratual

Sistemas de ponderação

AHP

Sistema de Triagem

Cadastro de fornecedores

Avaliação de proposta

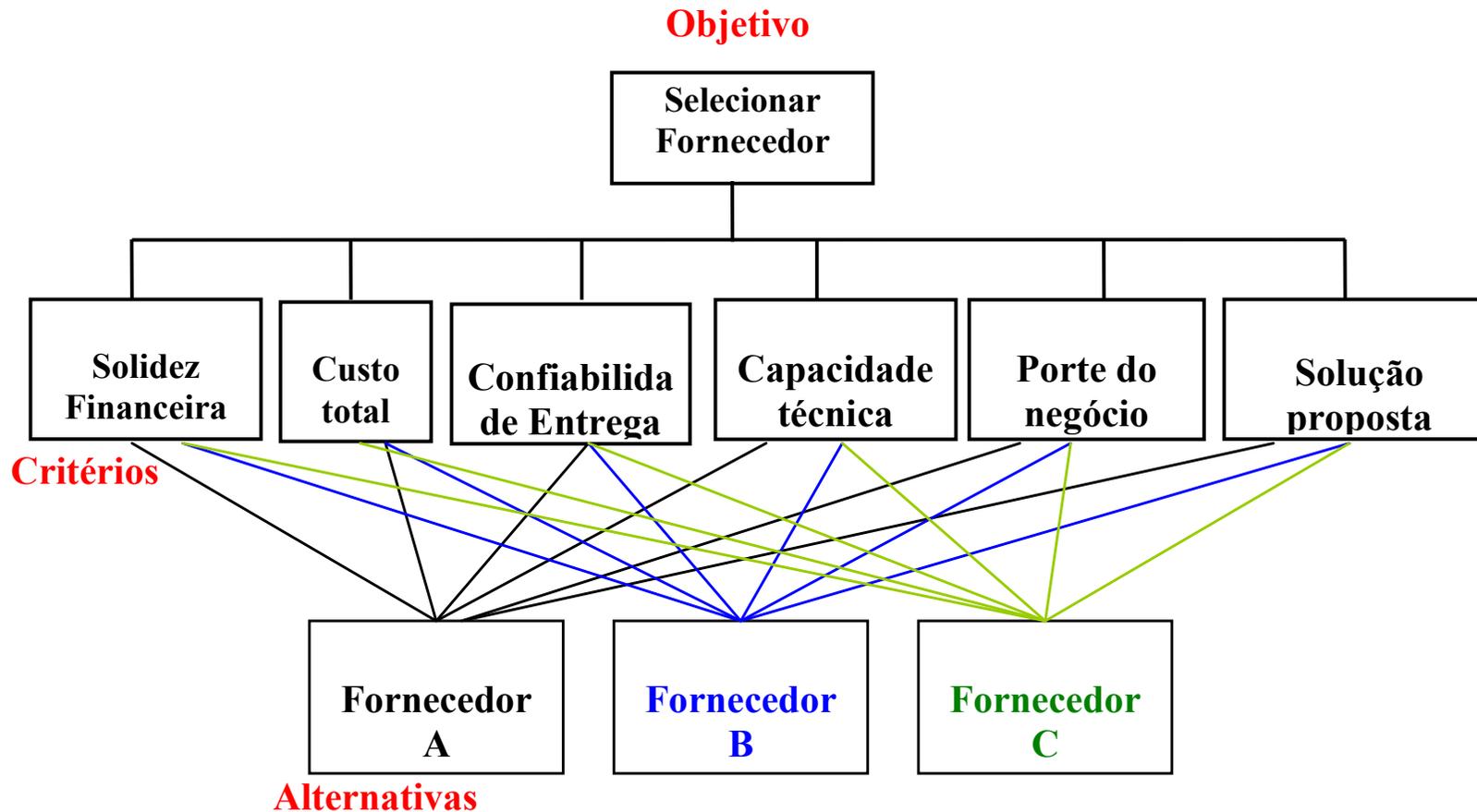
- O menor preço nem sempre corresponde a melhor solução;
- As propostas devem ser separadas em duas seções: técnica (quanto abordagem) e comercial (quanto ao preço).

# AHP - *Analytical Hierarchic Process*



- # Foi desenvolvido em 1970 pelo Dr. Thomas Saaty visando imitar a maneira que as pessoas pensam.
- # Cria-se uma estrutura hierárquica para a decisão com objetivos no nível mais alto, seguido dos critérios e das alternativas.
- # A comparação é feita por julgamentos par-a-par dos critérios, utilizando uma escala de 1 a 9, formando a matriz de julgamentos .
- # Pesos - cálculo das prioridades é obtido através de um autovetor, o que permite ao tomador de decisões medir a consistência de suas decisões.
- # *software Expert Choice (www.expertchoice.com)*

# Exemplo de Hierarquia



(Carvalho, 1997)

# Matriz de Julgamentos(Critérios)



## Matriz de Julgamento dos critérios

	A	B	C	D	E	F
(A) Solidez Financeira	1,000	4,000	3,000	1,000	3,000	4,000
(B)Custo Total		1,000	7,000	3,000	(5,000)	1,000
(C)Confiabilidade Entrega			1,000	(5,000)	(5,000)	(6,000)
(D)Capacidade técnica				1,000	1,000	(3,000)
(E)Porte do negócio					1,000	3,000
(F) Solução Proposta						1,000

# Escala para a comparação dos critérios:

- 1=igual,
- 3=fraca,
- 5=forte,
- 7=muito forte
- 9= absoluta.

# Matriz de Julgamentos (Alternativas)



Solidez financeira		A	B	C
	A	1,00	(3,00)	(2,00)
	B		1,00	3,00
	C			1,00

Custo total		A	B	C
	A	1,00	1,00	1,00
	B		1,00	1,00
	C			1,00

Confiabilidade de entrega		A	B	C
	A	1,000	5,000	1,000
	B		1,000	(5,000)
	C			1,000

Capacidade Técnica		A	B	C
	A	1,000	9,000	7,000
	B		1,000	(5,000)
	C			1,000

Porte do negócio		A	B	C
	A	1,000	(2,000)	1,000
	B		1,000	2,000
	C			1,000

Solução proposta		A	B	C
	A	1,000	6,000	4,000
	B		1,000	(3,000)
	C			1,000

# Matriz de Julgamentos(2º nível)



**Fornecedor A**

**0,38**

**Fornecedor B**

**0,37**

**Fornecedor C**

**0,26**

# Controlar Contratos



- Supervisão de instalação (bens);
- Desmobilização (serviços);
- Entrega final dos bens e serviços;
- Entrega dos documentos técnicos e fiscais;
- Acerto de todas as pendências;
- Validação das garantias e início do prazo de garantia;
- Quitação de resíduos financeiros;
- Emissão do termo de Recebimento / Aceitação;
- Arquivamento da documentação gerada no contrato.



# Estudo de Caso