

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO



**Gerenciamento de Aquisições no contexto
da Gestão de Projetos:
Um estudo de caso da empresa Schahin Petróleo e Gás**

RODRIGO ROCHA GONÇALVES

matrícula nº: 104050943

e-mail: rodrigorochag@yahoo.com.br

ORIENTADOR: Prof. Aléxis Cavichini Teixeira de Siqueira

DEZEMBRO 2009

**Gerenciamento de Aquisições no contexto
da Gestão de Projetos:
Um estudo de caso da empresa Schahin Petróleo e Gás**

Trabalho de Conclusão de Curso

*MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE
DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
– UFRJ COMO REQUISITO NECESSÁRIO À
OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO.*

Orientador: Prof. Aléxis Cavichini Teixeira de Siqueira

Rio de Janeiro, 11 de dezembro de 2009.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Rodrigo Rocha Gonçalves

Gerenciamento de Aquisições no contexto da Gestão de Projetos: Um estudo de caso da empresa Schahin Petróleo e Gás

Rio de Janeiro, 11 de dezembro de 2009.

ORIENTADOR: Prof. Aléxis Cavichini Teixeira de Siqueira

EXAMINADOR : Prof. Henrique Westenberger

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo amor incondicional e constante apoio em todas as etapas da minha vida.

Agradecimentos

Pela conclusão de mais esta etapa, agradeço, primeiramente, à minha família, que é o meu alicerce e sempre esteve ao meu lado, me apoiando e incentivando. Um agradecimento em especial aos meus amigos, que souberam entender a minha ausência em diversos momentos nos quais me dedicava a este trabalho, e à minha namorada, pela atenção, incentivo e carinho constantes.

Agradeço imensamente ao Professor e orientador Aléxis Cavichini, pelo suporte neste trabalho, e demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos.

RESUMO

GONÇALVES, Rodrigo Rocha. SIQUEIRA, Aléxis Cavichini Teixeira de. Gerenciamento de Aquisições no contexto da Gestão de Projetos: Um estudo de caso da empresa Schahin Petróleo e Gás. Rio de Janeiro, 2009. 56p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Recentemente os estudos sobre a gestão de projetos têm ganhado força devido ao aumento da complexidade do mundo dos projetos e à crescente competitividade que faz com que as empresas tenham que responder de forma cada vez mais rápida e eficiente aos estímulos externos. Neste contexto, as falhas na execução dos projetos muitas vezes têm resultados insatisfatórios. Para evitar que essas falhas ocorram, diversos mecanismos vêm sendo desenvolvidos, envolvendo novas metodologias de gerenciamento e até novos elementos organizacionais. O Guia PMBOK® traz uma dessas metodologias, mundialmente a mais reconhecida e seguida pelas diversas organizações que trabalham com projetos. A gestão eficiente das aquisições de um projeto impacta diretamente pontos importantes para o todo, como o custo total do projeto, o tempo da entrega do resultado final e o risco envolvido. Sendo assim, o presente trabalho pretende contribuir para o melhor entendimento dos conceitos e processos que compõem o gerenciamento de projetos, bem como elucidar a importância da gestão eficaz dos processos de aquisições para obtenção de produtos ou serviços externos necessários à execução do projeto. No intuito de aprofundar o estudo, esta monografia apresenta um estudo de caso onde é analisado o gerenciamento do contrato de construção de uma plataforma de perfuração, firmado entre a empresa Schahin Petróleo e Gás um estaleiro chinês.

Palavras-chave: Gerenciamento de Aquisições, Gestão de Aquisições, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Projetos, Projetos.

ABSTRACT

GONÇALVES, Rodrigo Rocha. SIQUEIRA, Aléxis Cavichini Teixeira de. Procurement on the context of Project Management: a study of case of Schahin Petróleo e Gás. Rio de Janeiro, 2009. 56p. Course Conclusion Essay – Business Administration Department. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Recently the studies on project management have been gaining force due to the increase of the complexity of the world of projects and to the growing competitiveness on which companies have to answer in way more and more quickly and efficiently to the external stimulus. In this context, failures in the execution of the project may have unsatisfactory results. To avoid those failures to happen, several mechanisms have been developed, involving new management methodologies and even new organizational elements. The Guide PMBOK® brings one of those methodologies, globally the most recognized and followed by several organizations that work with projects. The efficient administration of the procurement on a project impacts directly points that are important for the whole process, as the total cost of the project, the delivery time of the final result and the risks involved. The present work intends to contribute for better understanding of the concepts and processes that comprises the project management, as well as to elucidate the importance of the effective administration of the processes for obtaining external products or services necessary to the execution of the project. In order to go deeper on the understanding the current study, this work presents a study of case in which it is analyzed the administration of the contract for the construction of a drilling platform, signed between Schahin Petróleo and Gas and a Chinese shipyard.

Key-words: Procurement, Project Management, Project.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Metodologia.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Contexto e Relevância atual do tema	15
2.2 Teoria Geral dos Sistemas	16
2.3 Gerenciamento de Projetos.....	17
2.3.1 <i>Projeto</i>	17
2.3.2 <i>Gerenciamento de Projeto</i>	19
3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O PMBoK® (2004)	21
3.1 O Project Management Institute (O PMI)	21
3.2 Introdução ao Gerenciamento de Projetos.....	21
3.2.1 <i>Características de Projetos</i>	22
3.3 Ciclo de vida e organização do projeto	23
3.4 Os Processos de Gerenciamento de Projetos.....	25
3.4.1 <i>Processos de Iniciação</i>	28
3.4.2 <i>Processos de Planejamento</i>	28
3.4.3 <i>Processos de execução</i>	28
3.4.4 <i>Processos de Monitoramento e Controle</i>	30
3.4.5 <i>Processos de Encerramento</i>	30
3.5 As Áreas de Conhecimento	30
3.5.1 <i>Gerenciamento de Integração</i>	30
3.5.2 <i>Gerenciamento de Escopo</i>	32
3.5.3 <i>Gerenciamento de Tempo</i>	33
3.5.4 <i>Gerenciamento de Custos</i>	34
3.5.5 <i>Gerenciamento da Qualidade</i>	35
3.5.6 <i>Gerenciamento de Recursos Humanos</i>	36
3.5.7 <i>Gerenciamento das Comunicações</i>	36
3.5.8 <i>Gerenciamento de Riscos</i>	37
3.5.9 <i>Gerenciamento de Aquisições</i>	39

4. O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	39
4.1 Planejar aquisições	41
4.2 Planejar Contratações	42
4.3 Solicitar Respostas dos Fornecedores.....	42
4.4 Selecionar Fornecedores.....	43
4.5 Administração de Contrato.....	44
4.6 Encerramento do contrato.....	46
5. ESTUDO DE CASO	46
5.1 A Empresa	46
5.2 O Problema.....	48
5.3 As Possíveis Soluções	49
5.4 A Solução escolhida	52
5.5 O Plano de Ação para Implementação da Solução Escolhida.....	53
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Nível típico de custos e de pessoal do projeto ao longo do seu ciclo de vida	24
Figura 2 : Seqüência típica de fases no ciclo de vida de um projeto	25
Figura 3 : As interações entre os grupos de processos	26
Figura 4 : O fluxo de processos (Guia PMBoK®)	27
Figura 5 : Processos durante o ciclo de vida de um projeto	31

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos começou a ser entendido e estudado com Henry Gant (1861-1919), um engenheiro mecânico especialista em técnicas de planejamento e controle que apoiado em técnicas da administração científica desenvolvida por Frederick W. Taylor (1856-1915) utilizou um gráfico de barras para auxiliar no gerenciamento de um projeto. Mais tarde, após a década de 1950, as técnicas de gerenciamento de projeto ficaram mais em evidência ao serem aplicadas nos projetos de grande escala do governo americano e trazendo resultados consideráveis.

Em 1969, é estabelecido o “Project Management Institute” (PMI) com sede na Filadélfia, Estados Unidos que começa o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento com o intuito de contribuir com um acervo de conhecimentos que poderiam ser aplicados nas empresas. Em 1996, o Instituto PMI publica a primeira versão oficial do “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK), um guia contendo as melhores práticas no gerenciamento de projetos era a explicitação da metodologia criada pelo instituto. Este trabalho se tornou uma referência na área sendo o conjunto de práticas de maior expressão na atualidade.

O PMBOK ® formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida, reconhece cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos e nove áreas de conhecimento, sugerindo quais processos devem ser executados nas áreas durante o projeto, propondo também um conjunto de processos para a integração das mesmas.

Contido na metodologia do Guia PMBOK®, bem como em outras metodologias, o gerenciamento de aquisições (em inglês, *procurement*) é uma das áreas de conhecimento que compõe a atividade de gerenciar projetos. Esta área de conhecimento compreende um conjunto de processos que possibilitam a obtenção de produtos ou serviços externos, necessários à execução do projeto. Gerenciar aquisições consiste em planejar, organizar, controlar e dirigir os processos que visam disponibilizar ao projeto os recursos situados fora do projeto que não fazem parte da equipe ou dos serviços e produtos que a equipe pode oferecer, podendo o recurso externo ser, eventualmente, uma outra equipe que será agregada, por exemplo.

Na atualidade, os processos dessa área de conhecimento têm se evidenciado nas relações dinâmicas entre as empresas e na velocidade com a qual elas se organizam e desorganizam. Como exemplo, podemos citar as “*Joint Ventures*” e empresas virtuais que se ligam temporariamente para a realização de um projeto mantendo suas características jurídicas e se desligam ao fim do projeto.

1.1 Objetivo Geral

De acordo com pesquisas feitas pelo PMI-RJ, instituto referência em gerenciamento de projetos, 72% dos projetos empresariais apresenta problemas de não cumprimento de prazos, ocasionando prejuízos financeiros e intangíveis, como perda de credibilidade perante o cliente, desmotivação da equipe, entre outros.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral apresentar e estudar os principais conceitos e modelos para um bom gerenciamento de projeto, tendo como base o Guia PMBoK, contribuindo para o melhor entendimento dos conceitos e processos que compõem o gerenciamento de projetos, bem como elucidar a importância da gestão eficaz dos processos de aquisições para obtenção de produtos ou serviços externos necessários à execução do projeto

1.2 Metodologia

Um dos métodos utilizados para a elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. O material foi levantado a partir de pesquisas feitas em livros, monografias, teses de mestrado e doutorado, artigos acadêmicos, sites da internet, que tem como tema o gerenciamento de projetos e, de forma mais aprofundada, a gestão de aquisições.

GIL (2002) diz que a pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos, mapas, fotos, manuscritos etc. Todo material recolhido deve estabelecer um plano de leitura, que é uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhada de anotações e fichamentos que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo.

A fim de aprofundar e exemplificar o estudo, ao final do trabalho é apresentado caso específico real que demonstra a prática do gerenciamento de aquisições em uma empresa de médio porte brasileira, a Schahin Petróleo e Gás.

Para YIN (2005), os estudos de caso são a estratégias mais adequadas quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, além de oferecer a vantagem de manter juntas as múltiplas características do objeto a ser estudado, o que favorece a compreensão da unidade a ser estudada (empresa, comunidade, pessoa) em sua totalidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto e Relevância atual do tema

No século XIX, os grandes projetos do governo americano contribuíram imensamente para a tomada de decisões gerenciais importantes que se tornariam base da metodologia de gestão de projetos. Nos EUA, um dos primeiros grandes projetos do governo foi a via férrea transcontinental, ligando a costa leste à costa oeste do país, no qual os líderes se encontraram frente ao desafio de organizar o trabalho de milhares de trabalhadores e a produção e montagem de quantidades enormes de matérias-primas.

No início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915), começou seus estudos a respeito do trabalho, aplicando a razão científica e mostrando que o trabalho pode ser analisado e melhorado quando há foco nas suas partes elementares. Já Henry Gantt (1861-1919), estudou a ordem das operações no trabalho, focando no estudo da construção de navios da marinha americana durante a Primeira Guerra Mundial. O estudioso apresentava quadros com barras de tarefas e marcos que esboçavam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo, que se sustentaram por anos como ótima ferramenta analítica para gerentes.

Nos anos seguintes passaram a ser integrados ao processo gerencial as idéias de marketing que surgiam, a psicologia e as relações humanas. A partir da década de 70, esta abordagem aplicada em gestão de projetos começou a tomar a sua forma moderna.

Na década de 90 a gestão de projetos começou a se expandir entre setores antes não-orientados para projetos, como o de serviços, por exemplo. Os benefícios da sua utilização passaram a ser reconhecidos e aceitos em setores diferentes dos que eram anteriormente aplicados.

Segundo KERZNER (2006), à medida que os pontos favoráveis desta gestão foram se tornando evidentes, as organizações começaram a perceber o impacto positivo que isto poderia causar nas bases corporativas. A gestão de projetos ganhou reconhecimento e passou a ser vista pelas corporações como uma profissão, o que foi um passo importante para a melhoria do desempenho das empresas. Foi a partir de então que o PMI tomou força, pela necessidade de se ter um programa padrão base para o gerenciamento de projetos que fosse reconhecido pelas organizações.

Para RODRIGUES, JÚNIOR e CSILLAG (2005) a razão do aumento da implementação de projetos pode ser explicada pela necessidade das organizações em manterem o foco em seus objetivos estratégicos ao mesmo tempo em que precisam se adaptar às mudanças internas e externas. Mudanças essas causadas pela concorrência sem precedentes junta ao alto nível de exigência dos consumidores, pela mudança do mundo corporativo e pelas alterações do cenário econômico. Para isso, as empresas vêm investindo na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos, sejam eles o lançamento de um produto, readequação de um processo produtivo ou construção de uma plataforma de petróleo, como parte do planejamento estratégico para melhorar a efetividade organizacional.

Atualmente, grande parte das empresas trabalha com projetos, algumas delas com escritórios específicos que são responsáveis pelos projetos da organização e pela sustentação do planejamento estratégico corporativo.

Portanto, o tema se mostra extremamente relevante atualmente, uma vez que as empresas cada vez mais gerenciam através de projetos e a profissão está em constante crescimento no campo da administração.

2.2 Teoria Geral dos Sistemas

Para se entender o funcionamento e o conceito do gerenciamento de projetos é interessante voltar meio século atrás e entender um pouco sobre a Teoria Geral de Sistemas.

O biólogo Ludwig von BERTALANFFY (1901-1972), no seu livro Teoria Geral dos Sistemas (2008), coloca o indivíduo como um “sistema aberto” e que este depende do funcionamento sincronizado dos seus subsistemas: músculos, esqueletos, sistema circulatório, sistema nervoso etc. Ele identificou como os especialistas de cada subsistema integrados com as demais poderiam contribuir para um melhor entendimento das inter-relações, contribuindo também para um melhor conhecimento do funcionamento geral do sistema.

A partir daí, foram identificados os mesmo sistemas e subsistemas no âmbito das empresas. A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante, ou tanto quanto, é a identificação do maior número de variáveis

possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na organização.

Segundo CHIAVENATO (2003), a TGS começou a ser aplicada na administração principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (Científicas, Relações Humanas, Estruturalista e Comportamental) e da intensificação do uso tecnologia da informação nas empresas.

O autor ainda afirma que os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como “sistema abertos”, mantendo um contínuo intercâmbio de informações com o ambiente. No caso das empresas, é possível se ter abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas bem diferentes. Ela implica na criação de uma técnica de gerenciamento capaz de entrelaçar as mais diversas disciplinas organizacionais – finanças, contabilidade, engenharia, marketing, recursos humanos, etc – enquanto ainda carrega as funções gerenciais básicas. Esta técnica contribuiu para as bases do que futuramente veio a se chamar de gerenciamento de projetos.

2.3 Gerenciamento de Projetos

Este capítulo apresenta as principais características dos projetos e da sua gestão, de forma a situar o leitor e esclarecer alguns termos e definições para tornar mais fácil a compreensão do restante do trabalho.

2.3.1 Projeto

Segundo LEWIS (2000), projeto é um trabalho único que possui início e fim claramente definidos, escopo de trabalho especificado, um orçamento e um nível de performance a ser atingido. O autor considera que trabalhos constituídos de uma única tarefa não são considerados projetos, ou seja, para um trabalho ser considerado um projeto, este precisa de uma tarefa associada.

MEREDITH & MANTEL (1985) afirmam que um projeto é um conjunto de tarefas que pode ser dividido em sub-tarefas que precisam ser executadas para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Tal projeto é complexo o suficiente para que a execução dessas sub-tarefas requeira uma coordenação cuidadosa e controle em

termos de duração, precedência, custo e performance. O próprio projeto precisa ser coordenado perante outros projetos executados concomitantemente.

NICHOLAS (1990), por sua vez, diz que projeto pode ser definido em termos de propósito, estrutura organizacional, complexidade, interesse e ciclo de vida:

1. Um projeto envolve um propósito, produto ou resultado único e definível, geralmente especificado em termos de requerimentos de custo, prazo e performance;
2. Os projetos “cortam” as linhas funcionais da organização já que para sua execução são necessárias habilidades, competências e talentos de múltiplos profissionais de diferentes funções. A complexidade do projeto muitas vezes surge dessa necessidade de times multifuncionais;
3. Todo projeto é único no sentido que gera algo diferente em algum ponto do que já foi feito anteriormente. Mesmo em projetos de “rotina”, como uma construção de uma casa, variáveis como o terreno, o acesso a casa, leis de zoneamento, mercado de trabalho e serviços públicos certamente irão variar de uma construção para outra, tornando o projeto de cada construção único.
4. Dado que um projeto é diferente do que já foi feito anteriormente, a incerteza e risco são inerentes a ele;
5. Projetos são empreendimentos temporários, ou seja, possuem um início e um fim definidos. O fim é alcançado quando os objetivos do mesmo são alcançados, quando se torna claro que esses objetivos nunca serão alcançados ou quando a necessidade que os objetivos sejam alcançados não existir mais;
6. Finalmente, o projeto é um processo de trabalho para atingir uma meta. Durante esse processo, os projetos passam por várias fases distintas. O conjunto dessas fases é chamado de ciclo de vida do projeto.

FRAME (1995) afirma que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral; por isso, também envolve negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

Segundo a Norma Brasileira (NBR ISSO 10006:2006), projeto é um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.”

2.3.2 Gerenciamento de Projeto

Apesar de as pessoas estarem rotineiramente envolvidas em projetos desde os séculos passados, a natureza destes projetos mudou (NICHOLAS, 1990). Os projetos modernos envolvem grande complexidade técnica e requerem uma alta diversidade de habilidades. Para lidar com esta nova e complexa natureza das atividades ligadas aos projetos modernos e com a incerteza inerente a essa complexidade, novas formas de gestão se desenvolveram. A moderna administração ou gestão de projetos é uma delas.

O gerenciamento de projetos, como uma área distinta de prática gerencial, é relativamente novo e seus métodos não são muito conhecidos por grande parte dos gerentes (NICHOLAS, 1990).

A gestão de projetos provê a empresa de ferramentas poderosas que melhoram a habilidade da organização para planejar, organizar, executar e controlar as atividades de maneira a conseguir atingir os resultados dentro do prazo e custo previstos, mesmo em projetos de grande complexidade (MEREDITH & MANTEL, 1995).

Gerenciamento de projetos pode ser definido também como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto de forma a atingir os resultados necessários. LEWIS (2000) coloca que a gestão de projetos consiste no planejamento, programação e controle das atividades que precisam ser executadas para que os objetivos do projeto sejam atingidos.

Segundo VARGAS (2005), gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa envolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

FRAME (1995) diz que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, também envolve negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional. Este último item é muito importante para gestão de projetos, pois reflete o modo como a organização lida com a mesma.

O PMI consolida as definições dos autores dizendo que a gestão de projetos consiste em decisões que são tomadas ao longo de toda a vida do projeto, estabelecendo

tarefas de planejamento, organização, execução e controle e está estruturada basicamente sobre quatro variáveis principais: escopo, prazo, custo e risco.

RAD & RAGHAVAN (2000), acentuam a importância dos processos no gerenciamento de projetos dizendo que, no passado, o foco da gestão de projetos estava em alocar pessoal competente para assegurar o sucesso do projeto e, apesar dessa abordagem ser necessária, o pensamento atual diz que procedimentos, processos, políticas e ferramentas mais formalizadas são vitais para o planejamento e gerenciamento dos projetos.

NICHOLAS (1990) complementa dizendo que as soluções para problemas impostos por demandas que mudam rapidamente e por tecnologias complexas precisam ser de alguma forma complexas ou adaptivas às novas condições. Como resposta a essas demandas, novas abordagens de gerenciamento surgiram adotando a abordagem sistêmica ou por processo. Essas teorias utilizam conceitos gerais de sistemas e análise de sistemas na tarefa de gerenciamento.

A elaboração dos processos de gerenciamento de projetos é crucial para a boa gestão dos mesmos. CRAWFORD (2000) diz que a grande maioria dos fracassos em gestão de projetos se deve à falta de processos ou processos mal formulados.

3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O PMBoK® (2004)

A fundamentação teórica deste trabalho se baseará fundamentalmente no guia PMBoK®, com o auxílio de livros e estudos voltados para o mesmo assunto.

3.1 O Project Management Institute (O PMI)

O PMI é a mais respeitada e a mais importante instituição de gerenciamento de projetos do mundo. Criado em 1969, nos Estados Unidos, o Project Management Institute foi o grande responsável pelo reconhecimento da gestão de projetos como uma profissão. A organização tem cerca de 240.000 associados em mais de 160 países, desenvolve e integra diversos estudos sobre o assunto e, segundo o próprio instituto, “a meta principal do PMI é avançar na prática, na ciência e na profissão de gerenciamento de projetos em todo o mundo, de uma maneira consciente e pró-ativa, para que as organizações em todos os lugares apoiem, valorizem e utilizem o gerenciamento de projetos – e então atribuam seus sucessos a ele.”

Em 1996, o PMI lançou a primeira versão oficial do Guia PMBoK® (Project Management Body of Knowledge), um guia que identifica um subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que seria amplamente reconhecido como boa prática na maioria dos projetos na maior parte do tempo, sendo em razão disso utilizado como base pelo Project Management Institute (PMI). Em 2008, foi lançada a 4ª edição do Guia.

3.2 Introdução ao Gerenciamento de Projetos

Segundo definição do PMI:

“O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e

da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.”

Reduzida à sua forma mais simples, a gerência de projetos é a disciplina de manter os riscos de fracasso tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto. O risco de fracasso aumenta de acordo com a presença da incerteza durante todos os estágios do projeto. Por outro lado, gerenciamento de projetos também é a disciplina de definir e alcançar objetivos ao mesmo tempo em que se otimiza o uso de recursos (tempo, dinheiro, pessoas, espaço, etc).

Desta forma, os gerentes e profissionais das empresas precisam adquirir os conhecimentos e habilidades necessárias para implementar com competência os projetos que surgem em ambientes complexos, regido por recursos limitados e equipes multidisciplinares.

Neste sentido, o Guia PMBoK® (2004), do PMI, contribui fortemente para a divulgação das boas práticas de gerenciamento de projetos e tem sido a principal fonte de informações para que as empresas melhorem os seus processos de gerenciamento e servirá como base para este trabalho. Ele formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida, reconhece cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos e nove áreas de conhecimento, sugerindo quais processos devem ser executados, durante a gestão de projetos nessas áreas, propondo também um conjunto de processos para a integração das mesmas.

3.2.1 Características de Projetos

Segundo o PMI:

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

3.2.1.1 Temporariedade

Um projeto tem início, meio e fim bem definidos. Começa por um motivo determinado, tem uma duração pré-definida e termina quando atinge o seu objetivo.

Embora os projetos sejam temporários, nem sempre os produtos ou serviços que são os seus resultados também o são. Em muitos casos, os produtos dos projetos podem criar resultados por vários anos ou mesmo séculos, como por exemplo, as pirâmides do antigo Egito.

Uma importante questão a respeito da natureza temporária dos projetos é que a oportunidade do mercado do projeto normalmente é temporária. Em muitos casos, o projeto tem que ficar pronto num prazo limitado, caso contrário o produto do projeto não terá mais validade ou viabilidade comercial.

Em alguns casos, acontece o contrário. Um projeto pode ser desenvolvido com sucesso, mas o mercado ainda não tem condições de absorvê-lo. Além disso, a equipe do projeto normalmente não continua a gerenciar o projeto quando este for finalizado. Geralmente ela é desfeita e seus membros são realocados em outros projetos.

3.2.1.2 Singularidade

Os projetos geram produtos, serviços ou resultados exclusivos e singulares, como por exemplo apartamentos, escritórios comerciais ou automóveis.

Embora muitos possam ser similares, diversas customizações e adequações fazem com que cada projeto seja único. O fato de existirem elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do projeto.

3.2.1.3 Progressividade

Outra característica importante dos projetos é a elaboração progressiva, que envolve o seu desenvolvimento em etapas incrementais, integrando os conceitos de temporário e exclusivo. O projeto é desenvolvido seguindo uma seqüência clara e lógica de eventos, os quais devem ser cuidadosamente coordenados com as definições adequadas do escopo, que por sua vez deve ser controlado conforme as especificações do projeto e do produto são progressivamente elaboradas.

3.3 Ciclo de vida e organização do projeto

Projetos normalmente são divididos em fases para que sejam melhor gerenciados. De uma forma geral, estas fases são conhecidas como o ciclo de vida do projeto, e conectam o início de um projeto ao seu final.

A transição de uma fase para outra normalmente envolve algum tipo de entrega, a qual é geralmente revisada, para garantir que esteja completa e exata, e aprovada antes que a próxima fase inicie seu trabalho. Em alguns casos em que o risco é aceitável, pode-se iniciar uma fase antes da aprovação da entrega da fase anterior, configurando uma técnica de compressão de cronograma chamada de paralelismo.

Geralmente os ciclos de vida definem uma série de questões para cada fase, tais como:

- o trabalho a ser realizado
- quando devem ser feitas as entregas e como cada uma delas será revisada, verificada e validada.
- quem estará envolvido
- como controlar e aprovar

Além disso, os ciclos de vida de projetos possuem algumas características em comum, como o sequencialidade das fases, definida por algum documento técnico de entrega, o baixo custo inicial e final das fases (que atingem seu valor máximo durante as fases intermediárias) e o risco do projeto não ser bem sucedido ser bem maior no início do projeto, devido ao nível de incerteza inicial.

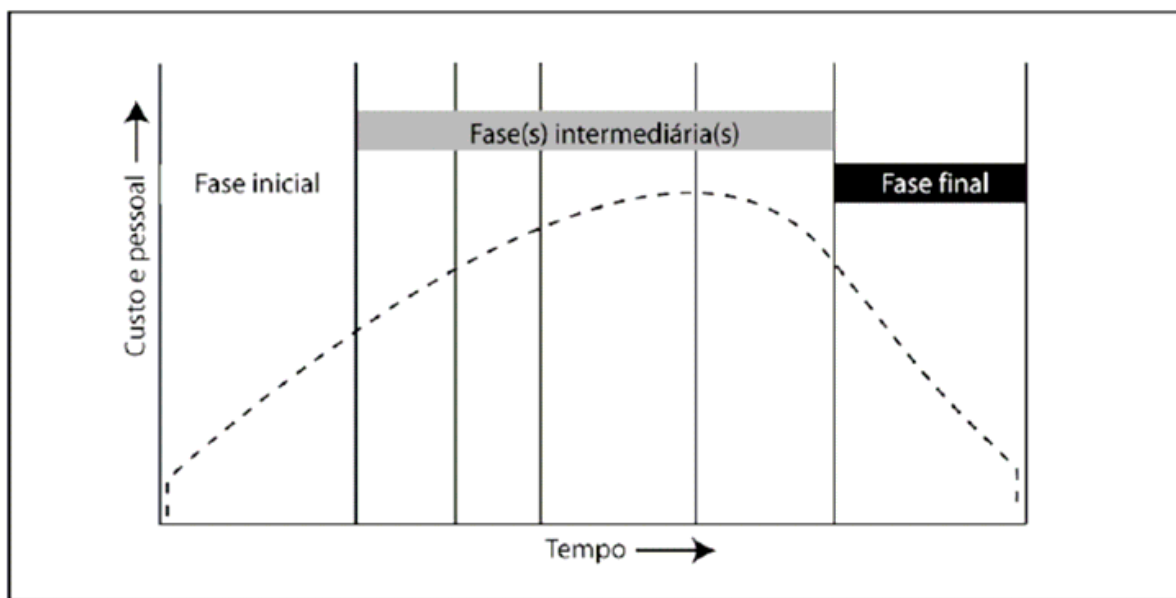


Figura 1 - Nível típico de custos e de pessoal do projeto ao longo do seu ciclo de vida

A finalização, com a devida aprovação do resultado do trabalho, caracteriza uma fase do projeto. Estes resultados do trabalho podem corresponder somente ao processo

de gerenciamento de projeto, como um relatório de acompanhamento, ou podem ser produtos finais que fazem parte do projeto como um todo. De qualquer maneira, podemos dividir as fases em subfases, para diminuir o seu tamanho, complexidade, risco ou recursos financeiros. Normalmente associamos cada subfase a um produto ou serviço específico, para melhor monitoramento e controle.

Concluimos uma fase do produto com a revisão do trabalho que foi realizado, para que o mesmo seja aceito ou sejam realizadas correções ou extensões. Sendo aceito, a fase é encerrada. Uma fase também pode ser encerrada sem que a subsequente deva ser iniciada, devido a riscos excessivos ou pela própria finalização do projeto.

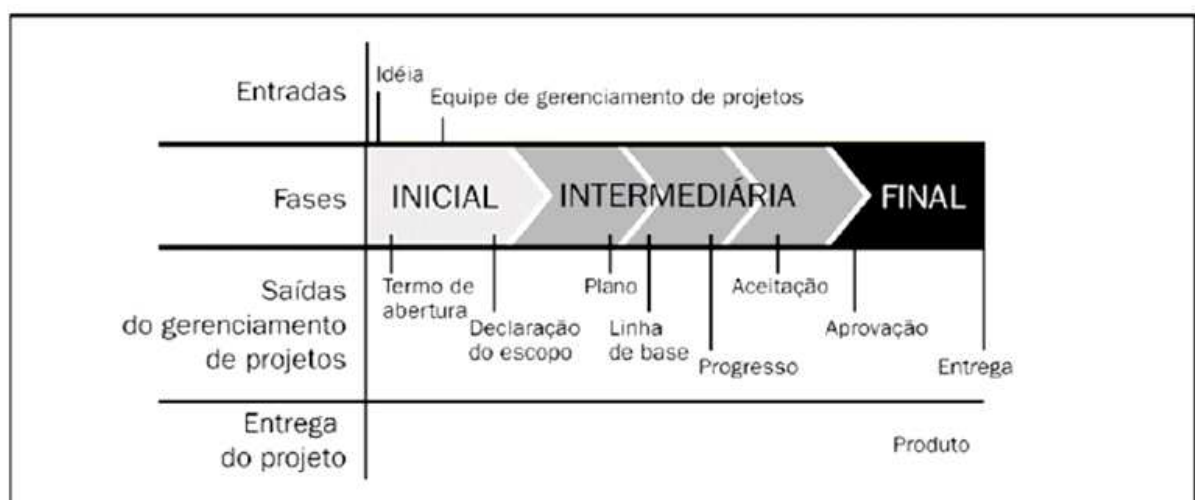


Figura 2 - Seqüência típica de fases no ciclo de vida de um projeto

3.4 Os Processos de Gerenciamento de Projetos

Um processo pode ser definido como um conjunto de ações e atividades relacionadas de forma a se obter resultados, produtos ou serviços, e são divididos em:

- Processos de gerenciamento de projetos, cujo objetivo é iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e finalizar um projeto.
- Processos orientados ao produto, que especificam e criam o produto do projeto.

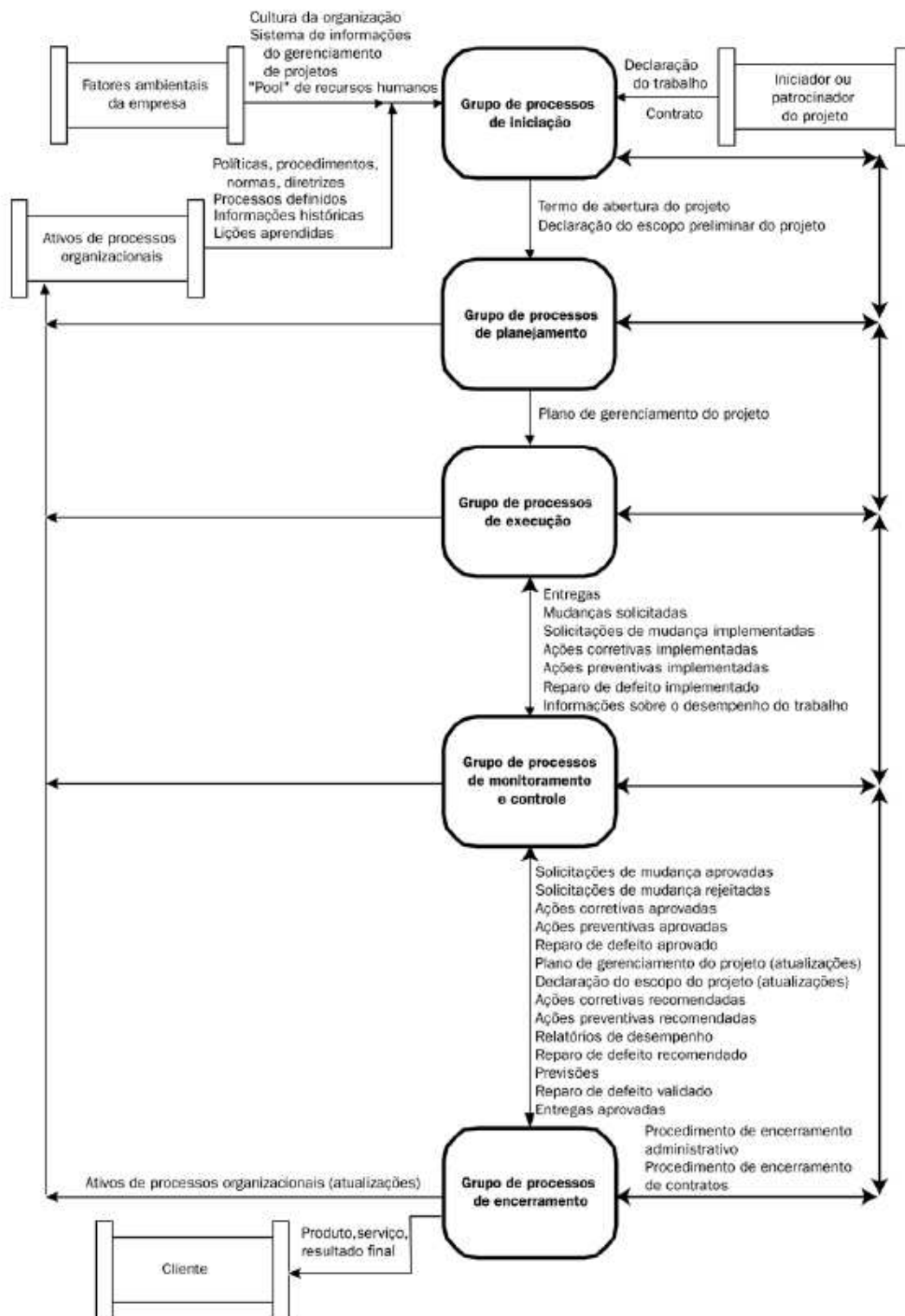


Figura 3 - As interações entre os grupos de processos

O quadro 4 abaixo ilustra os cinco grupos, com seus principais sub-processos. É importante notar que cada sub-processo pode ser dividido novamente nos cinco principais grupos de sub-processos até chegarmos ao nível de atividade. Os processos

em negrito são considerados pelo PMI como sendo processos principais e os demais como processos de apoio.

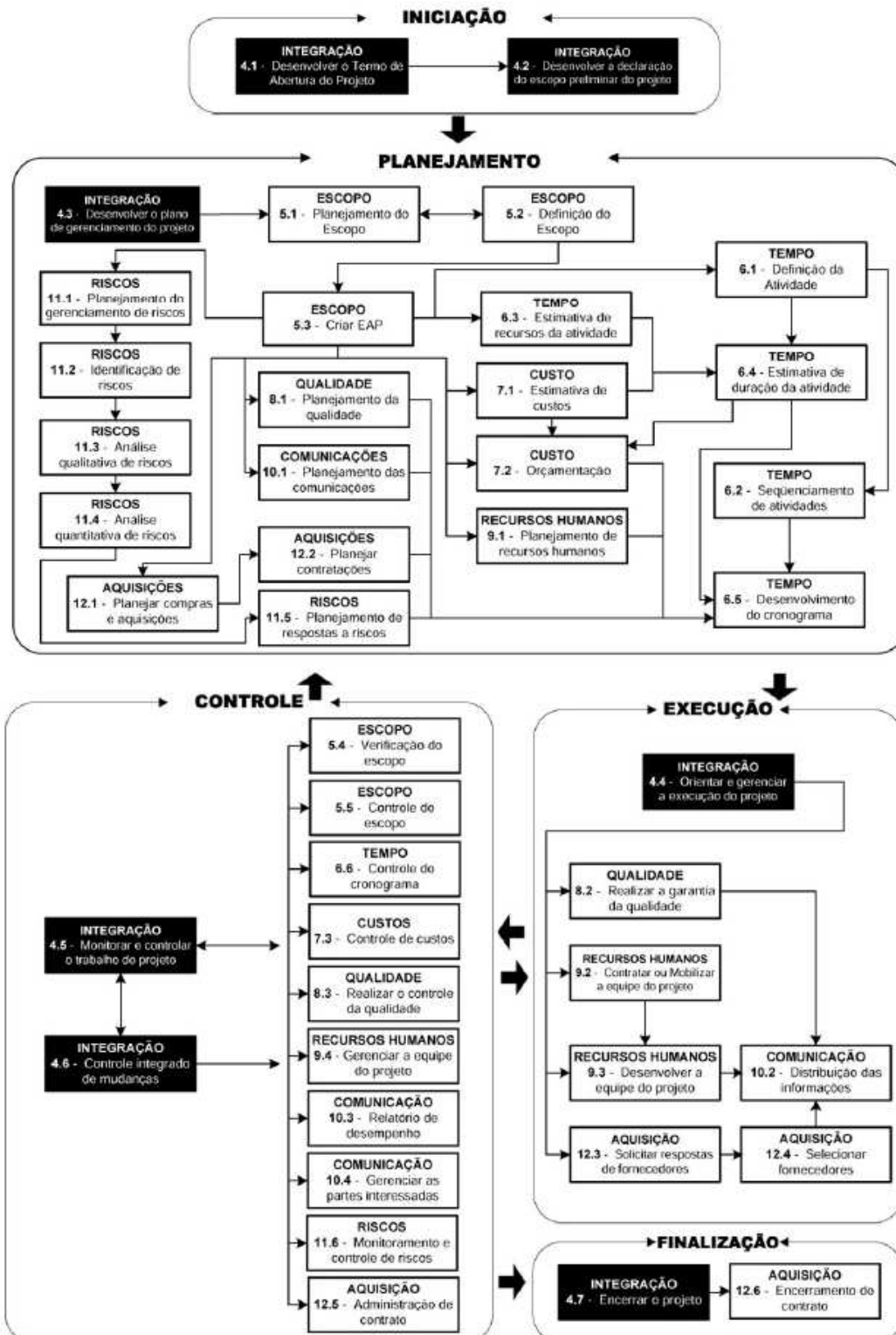


Figura 4 – O fluxo de processos (Guia PMBoK®)

3.4.1 Processos de Iniciação

Os processos de iniciação definem restrições, pré-requisitos e outras informações para o início dos processos de planejamento e execução. Durante os processos de iniciação, todas as informações relevantes para o planejamento devem ser levantadas, analisadas e relacionadas.

3.4.2 Processos de Planejamento

Os processos de planejamento definem e refinam os objetivos do processo principal, além de confeccionar o plano de trabalho para alcançar esses objetivos. Utilizam como base as informações coletadas e compiladas pelos processos de iniciação, trabalhando essas mesmas informações de maneira a planejar o trabalho a ser executado durante os processos de execução.

3.4.3 Processos de execução

Estes processos são caracterizados pela execução propriamente dita dos trabalhos estabelecidos previamente no plano de gerenciamento. Alinhados com o projeto, esses processos devem atender seus requisitos envolvendo a coordenação de seus recursos de maneira a garantir que a execução não sofra desvios e venha a fugir do plano.

Em suma, a execução do plano pode ser compreendida nos sete processos descritos a seguir.

3.4.3.1 Orientação e gerenciamento da execução do projeto

Este processo compreende na definição das formas de comunicação interna do projeto. Por meio destas interfaces, são coletadas informações sobre o desempenho das atividades de forma atualizada e constante.

3.4.3.2 Realização da garantia da qualidade

Este processo é responsável pela aplicação das atividades que visam garantir a qualidade do projeto.

3.4.3.3 Contratação da equipe do projeto

Este processo é responsável pela obtenção dos recursos humanos requeridos para a execução do projeto.

3.4.3.4 Desenvolvimento da equipe do projeto

Este processo consiste no treinamento e preparação dos recursos humanos obtidos possibilitando-os atender as demandas do projeto e atingir os objetivos propostos.

3.4.3.5 Distribuição das informações

Este processo é caracterizado pela transmissão das informações adequadamente de modo a estabelecer uma comunicação eficiente, capaz de manter disponível , o nível de informação necessário a cada integrante do projeto.

3.4.3.6 Solicitação de respostas de fornecedores

Este é o processo responsável pela garantia de obtenção de respostas dos fornecedores como por exemplo o recebimento de cotações, documentações de compra e entrega, etc...

3.4.3.7. Seleção de fornecedores

Este processo executa a seleção dos fornecedores e prestadores de serviços bem como a negociação dos contratos com estes fornecedores e prestadores de serviços. Sempre levando em conta referências tentando diminuir o risco na hora da compra.

3.4.4 Processos de Monitoramento e Controle

Os processos de controle ocorrem paralelamente aos de planejamento e execução e têm como objetivo o acompanhamento e controle daquilo que está sendo feito no projeto, assegurando que o plano seja seguido e que os objetivos do projeto sejam alcançados. Eles também mensuram as atividades que estão sendo executadas, servindo como ferramenta para promover ações corretivas e preventivas, quando necessário.

Em linhas gerais, o objetivo do controle é comparar a linha de base, levantada no início do projeto (Estado Inicial), o seu status real no momento (Estado Atual), com o status previsto pelo planejamento (Estado Desejado), tomando ações corretivas em caso de desvio.

3.4.5 Processos de Encerramento

Os processos de encerramento servem para finalizar o processo de maneira formal podendo significar o fim de uma fase específica, a entrega do projeto para outros ou o fim do projeto por cancelamento.

Dentre os processos de encerramento podemos identificar os processos de finalização efetiva do projeto, dando fim a todas as atividades em execução e os processos de fechamento dos contratos, que tem como finalidade o encerramento dos contratos após terem sido atendidas as suas exigências pelos processos de finalização.

3.5 As Áreas de Conhecimento

O conceito das áreas de conhecimento é utilizado em gestão de projeto para definir as dimensões de atuação no projeto. A seguir serão apresentadas com mais detalhes.

3.5.1 Gerenciamento de Integração

O gerenciamento de integração do projeto é formado pelos processos e atividades utilizadas para identificar, definir, unificar e coordenar as ações essenciais para a finalização com sucesso do projeto, atendendo às necessidades das partes

interessadas nele. A integração do projeto contribui para uma melhor comunicação e adequação entre os processos permitindo a definição mais clara das prioridades e possibilitando portanto, um melhor direcionamento de recursos e esforços disponíveis podendo trazer como consequência a antecipação a possíveis problemas e imediata compensação entre objetivos e alternativas conflitantes.

Durante o ciclo de vida do projeto, diversas atividades interagem entre si e muitas delas têm sua entrega influenciada diretamente pelo resultado de outras atividades. Esta interação dos processos pode ser melhor visualizada no quadro 5.

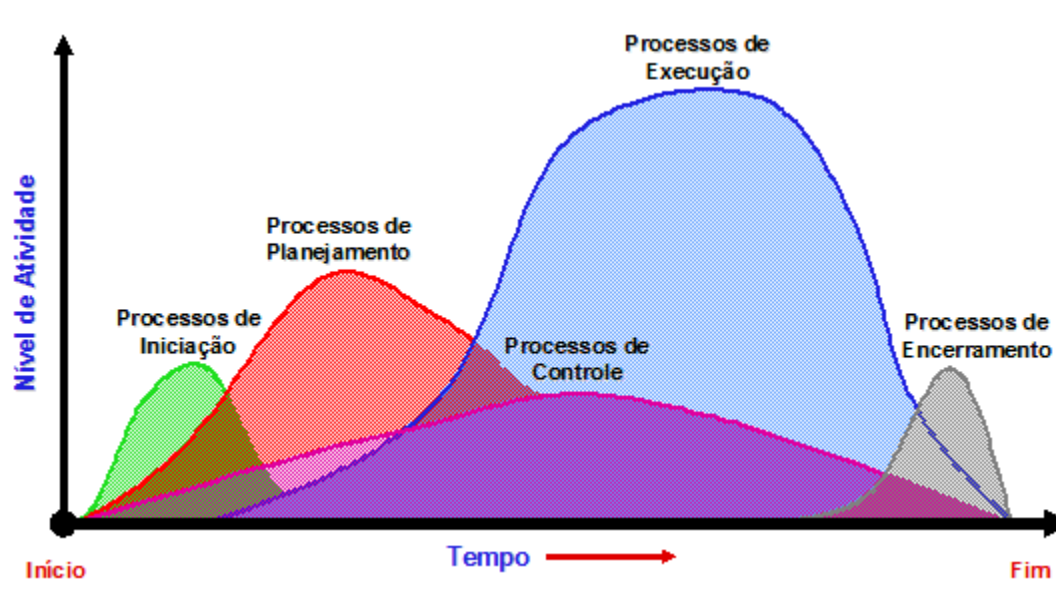


Figura 5 – Processos durante o ciclo de vida de um projeto.

Segundo OLIVEIRA (2002) o sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Esta característica sistêmica de um projeto enfatiza a necessidade de se gerenciar cuidadosamente a integração entre os processos que o compõem visando a maior sinergia possível de forma a garantir que os objetivos de qualidade, tempo e custo sejam atingidos, correndo o menor risco possível e que o projeto como um todo seja bem sucedido.

Os processos de gerenciamento de projeto integradores incluem:

- 1- Desenvolver o termo de abertura do projeto
- 2- Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto

- 3- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- 4- Orientar e gerenciar a execução do projeto
- 5- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- 6- Controle integrado de mudanças
- 7- Encerrar projeto

3.5.2 Gerenciamento de Escopo

A gerência do escopo do projeto consiste na execução de processos específicos com o intuito de controlar o que está ou não incluído no projeto de modo a assegurar que o objetivo final seja atingido e como produto, sejam gerados todos os bens e serviços necessários e tão somente os necessários para que o projeto seja bem sucedido.

Existem dois tipos diferentes de escopo, um é o escopo do projeto e outro é o escopo do produto.

O escopo do produto é o conjunto de características, funções e capacidades que o produto precisa ter ao ser entregue. Este tipo de escopo é baseado em certificados, requisitos, especificações, desenhos, definições de normas técnicas de segurança relacionadas à função do produto.

O escopo do projeto, está associado às práticas das atividades e processos que deverão ser desempenhados para que seja entregue finalmente o produto ou serviço com as características e funções pré-definidas para os mesmos. Este segundo escopo é representado pela Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que contém os subprodutos que devem ser entregues durante o projeto.

Os processos relacionados a essa área de conhecimento são:

- 1- Planejamento do escopo: A criação de um plano de gerenciamento do escopo que deve documentar como será o controle, avaliação e definição do escopo do projeto bem como a forma que será criada da Estrutura Analítica do Projeto.
- 2- Definição do escopo: Elaboração de uma declaração de escopo detalhada.
- 3- Criar EAP: Subdivisão dos principais trabalhos e entregas do projeto de modo a facilitar seu gerenciamento.

4- Verificação de escopo: Formalização da aceitação das entregas do projeto.

5- Controle do escopo: Controle das mudanças no escopo do projeto.

Em relação a este último processo, vale a pena destacar que o 5º Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos do Brasil, realizado com profissionais de 184 empresas do país, em 2008, pelo Project Management Institute (PMI) revelou que 62% das empresas brasileiras alteram constantemente o escopo dos seus projetos, fato considerado uma das principais deficiências na gestão de projetos pelo PMI. A pesquisa pode ser encontrada no site brasileiro do PMI.

3.5.3 Gerenciamento de Tempo

Esta área de conhecimento é composta pelos processos que são necessários para que o projeto tenha seu encerramento no prazo estabelecido. Os processos de gerenciamento de tempo do projeto variam por área de aplicação e são normalmente definidos como parte do ciclo de vida do projeto.

Nos processos de menos escopo principalmente, o desenvolvimento do cronograma, estimativa da duração de cada atividade e dos recursos necessários para sua realização bem como o sequenciamento das atividades estão bastante ligados e podem ser considerados como um processo único.

Todo o trabalho envolvido na execução dos processos de gerenciamento de tempo devem ser precedidos por um plano de gerenciamento de cronograma que define o formato o formato e estabelece os critérios de desenvolvimento e controle do cronograma do projeto.

Os processos principais do gerenciamento do tempo são:

1- Definição da atividade: Identificação das atividades específicas do cronograma para que sejam produzidas as entregas do projeto.

2- Sequenciamento de atividades: Identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma.

3- Estimativa de recursos da atividade: Estimativa do tipo de das quantidades de recursos necessários para cada atividade.

4- Estimativa de duração da atividade: Estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.

5- Desenvolvimento do cronograma: Análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de atividades para criar o cronograma do projeto.

6- Controle do cronograma: Controle das mudanças no cronograma.

3.5.4 Gerenciamento de Custos

O gerenciamento de custos é uma ferramenta que serve para planejar, elaborar estimativas, monitorar e controlar basicamente os custos dos recursos necessários para que seja realizado o projeto.

Para se efetuar o gerenciamento em questão deve-se considerar seu efeito na tomada de decisões ao serem trabalhados os custos de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

Os custos do projeto são fatores que se apresentam de maneira mais evidente no resultado do projeto uma vez que são caracterizados como impactantes diretos no retorno final do investimento.

Algumas das técnicas mais comuns dessa área de conhecimento são o retorno sobre o investimento, fluxo de caixa descontado e análise de retorno de capital investido.

Os principais processos do gerenciamento de custos são definidos a seguir:

1- Estimativa de custos: Elaborar uma estimativa dos custos dos recursos necessários para o projeto.

2- Orçamentação: Agregação de custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base de custos.

3- Controle de custos: Controle dos fatores que criam as variações de custos e controle das mudanças no orçamento do projeto.

3.5.5 Gerenciamento da Qualidade

Segundo a *American Society for Quality* (2000), qualidade é “o grau até o qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”. Neste sentido, no que diz respeito à gestão de projetos, os processos de gerenciamento da QUALIDADE englobam todas as atividades necessárias para que o projeto satisfaça as necessidades para o qual foi empreendido, determinando as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade.

Os processos desta gestão incluem:

1. Planejamento da qualidade: identificação dos padrões de qualidade necessários para o projeto e a especificação de como satisfazê-los.
2. Garantia da qualidade: aplicação de atividades de qualidade sistemáticas planejadas de forma a garantir que o projeto empregará todos os processos necessários para o atendimento aos requisitos estabelecidos no seu planejamento
3. Controle da qualidade: monitoramento de resultados específicos do projeto, checando se os mesmos estão aderentes aos padrões de qualidade estabelecidos, identificando formas de eliminar resultados insatisfatórios e sendo realizado durante todo o projeto.

Uma gestão da qualidade bem planejada e conduzida deve ter como pressupostos a satisfação do cliente, a prevenção sobre inspeção, a responsabilidade da gerência e a melhoria contínua. Dessa forma, todas as atividades do projeto são controladas e trabalhadas num ciclo contínuo de aprendizagem e de melhorias que contribuem para o aumento substancial da execução dos processos estabelecidos no escopo atingiram os objetivos esperados.

3.5.6 Gerenciamento de Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos envolve os processos que organizam e gerenciam a equipe envolvida no projeto, trabalhando para que haja sinergia entre os indivíduos e para que cada um deles esteja ao máximo comprometido com as suas respectivas atividades.

Esta gestão é dividida em:

1. Planejamento de RH: especifica funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, criando também o seu plano de gerenciamento de pessoal, sendo que as funções podem ser delegadas a pessoas ou grupos, internos ou externos à organização executora.
2. Contratação ou mobilização da equipe do projeto: obtenção dos recursos humanos necessários para a execução total do projeto.
3. Desenvolvimento da equipe: melhoria das competências dos membros, através do aprimoramento das habilidades com o objetivo de aumentar a capacidade de executar as atividades do projeto, e a sua interação para o aprimoramento do desempenho do projeto, através de sentimentos de confiança e coesão entre os membros, aumentando a produtividade da equipe.
4. Gerenciamento da equipe: acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, fornecimento de feedback, resolução de problemas e coordenação de mudanças para a melhoria do desempenho do projeto.

3.5.7 Gerenciamento das Comunicações

Esta é a área do conhecimento que engloba os processos que garantem a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações do projeto entre a equipe e as partes interessadas, de modo que estes entendam como as comunicações afetam o projeto como um todo.

Os processos relacionados às comunicações envolvem:

1. Planejamento das comunicações: determinação as necessidades de informações e de comunicações das partes interessadas
2. Distribuição das informações: disponibilidade das informações do projeto para as partes interessadas, em momentos oportunos, incluindo a implementação do plano de gerenciamento das comunicações e o atendimento aos esclarecimentos não previstos.
3. Relatório de desempenho: coleta de dados da linha de base e a disponibilidade das informações de desempenho às partes interessadas. Os relatórios devem incluir informações sobre escopo, cronograma, custo, qualidade, risco e aquisições, bem como relatório do andamento, medição do progresso e previsão.
4. Gerenciar as partes interessadas: gerenciamento das comunicações para a satisfação das necessidades das partes interessadas no projeto e na resolução dos problemas com elas.

Em projetos cujas equipes são formadas por pessoas que falam diferentes idiomas, a transmissão efetiva e clara da informação é importante para o bom andamento das atividades. A comunicação bem sucedida entre as partes envolvidas, principalmente dos conteúdos técnicos, é essencial para evitar ruídos que comprometam o sentido real da mensagem, o que pode causar impacto negativo ao projeto.

3.5.8 Gerenciamento de Riscos

Os processos de gerenciamento de riscos são aqueles que garantem a identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto, aumentando a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuindo a probabilidade e o impacto dos eventos negativos para o projeto.

Riscos podem ser definidos como eventos que, se acontecerem, terão impactos negativos ou positivos em relação aos objetivos do projeto, como prazo, custo, escopo ou qualidade. Podem ter uma ou mais causas, e caso ocorram, um ou mais impactos.

O PMBoK® (2004) reconhece seis etapas a serem desenvolvidas no gerenciamento de riscos, são elas:

1. Planejamento do gerenciamento de riscos: decide como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos do projeto, devendo ser executado no início do planejamento do projeto.
2. Identificação de riscos: identificação e documentação dos riscos que podem afetar o projeto, sendo uma tarefa que pode envolver toda a equipe do projeto, partes interessadas e especialistas externos.
3. Análise qualitativa de riscos: avaliação da prioridade dos riscos identificados no processo anterior, utilizando a probabilidade deles acontecerem, o seu impacto nos objetivos do projeto e fatores como o prazo e a tolerância a risco das restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto.
4. Análise quantitativa de riscos: analisa o efeito dos eventos de risco priorizados pela análise qualitativa, atribuindo uma classificação numérica a eles e apresentando uma abordagem quantitativa para a tomada de decisões num ambiente de incerteza.
5. Planejamento de respostas a riscos: desenvolvimento de opções e ações para o aumento das oportunidades e redução das ameaças aos objetivos do projeto, sendo realizado após as análises qualitativas e quantitativas de riscos do projeto.
6. Monitoramento de respostas a riscos: identificação, análise e planejamento dos riscos recém-surgidos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento do acionamento dos planos de contingência e revisão da execução dos planos de resposta aos riscos, bem como avaliação da sua eficácia durante toda a duração do projeto.

3.5.9 Gerenciamento de Aquisições

O gerenciamento de aquisições de um projeto envolve os processos que possibilitam a obtenção de produtos ou serviços externos, necessários à execução do projeto. Estes processos também incluem a administração dos contratos e o controle das mudanças necessárias para administração dos contratos ou dos pedidos de compra solicitados por membros da equipe do projeto.

Os processos envolvidos na gestão desta área de conhecimento são os seguintes: Planejamento das compras e aquisições; Planejamento das contratações; Solicitação de respostas dos fornecedores; Seleção dos fornecedores; Administração de contrato; e Encerramento de contrato.

Esta área do conhecimento é o objeto de estudo do presente trabalho e será estudo a fundo no capítulo seguinte.

4. O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Este capítulo trata da gestão de aquisições de produtos ou serviços de um projeto sob o ponto de vista de alguns autores, com enfoque nos estudos e definições do Guia PMBoK® (2004).

Segundo John Ruskin (1819-1900), escritor, poeta e desenhista britânico, na lei maior do equilíbrio dos negócios torna-se impossível pagar pouco e ganhar muito. Essa frase de efeito evidencia a importância desta área de conhecimento e nos leva a pensar em um problema muito comum nos projetos de empresas, que pode levá-las a situações complicadas. Uma falha no processo de aquisição pode acarretar em um atraso na entrega do projeto, não atendimento das especificações do projeto, desalinhamento com o escopo proposto e, por fim, o insucesso do projeto como um todo, tornando-o incapaz de gerar retornos ou até mesmo trazendo um resultado negativo ainda na sua fase de desenvolvimento.

Neste sentido, a palestrante Cristina Moura vai além e diz que os contratos, e não diferente para os pedidos de compras, devem ser bem geridos não apenas no período do projeto que se estender até a entrega do resultado final, mas também no período pós-contratual, após o encerramento formal do contrato:

“(...) De fato, o cuidado com a gestão se aplica desde a fase pré-contratual, durante a fase contratual propriamente dita (entre a celebração do documento e o termo de recebimento da obra ou serviço) e inclusive na fase pós-contratual, após o encerramento formal do contrato, quando ainda subsistem deveres de garantias, sigilo de informações, assistência técnica, e outros. Tais deveres pós contratuais assumem importância não apenas jurídica mas, também, do ponto de vista do marketing e conservação da reputação do profissional, itens valiosos para o incremento das indicações e demanda de novos projetos(...)”

KERZNER (2006) define aquisição (ou contratação) como um processo que envolve duas partes com diferentes objetivos que interagem em determinado segmento de mercado. Um bom gerenciamento de aquisições pode aumentar o lucro da empresa, por obter vantagens em conseguir grandes descontos, minimizar os problemas de fluxo de caixa e contribuir para a formação de bons relacionamentos com fornecedores de qualidade.

FERRARI (2006) destaca em sua tese o movimento no campo dos projetos que vem alterando a relevância do gerenciamento de aquisições nos projetos. Sobre este assunto ele escreve:

“(...) O gerenciamento de aquisições vem se tornando um dos aspectos mais importantes do gerenciamento de projetos, acompanhando a tendência das organizações de se dedicarem mais à sua vocação competitiva e passarem a adquirir de fontes externas os recursos, materiais, equipamentos, sistemas, soluções e serviços necessários à realização de seus projetos. Esta tendência tem feito com que, num número cada vez maior de projetos, a organização empreendedora realize grande parte e, às vezes todo o projeto, através de organizações externas. Neste contexto, a equipe do projeto gerencia, na verdade, um portfólio de fornecimentos aos quais tem que aplicar metodologias, técnicas e ferramentas de todas as demais áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.”

O autor citado explicita um caso extremo onde a equipe do projeto passa a ter como função principal gerenciar as suas aquisições para fazer com que o projeto seja executado de acordo com o escopo, uma vez que a equipe já não realiza efetivamente nenhuma das atividades do projeto.

A seguir, uma revisão sobre os processos envolvidos no gerenciamento de aquisições em projetos, de acordo com as práticas descritas no PMBoK® (2004).

4.1 Planejar aquisições

Este primeiro processo do gerenciamento de aquisições identifica as necessidades do projeto e determina quais podem ser realizadas pela equipe do projeto e quais podem ser melhor atendidas por agentes externos à equipe, sempre considerando o como, quanto, se e quando adquirir. Esta fase está intimamente ligada ao cumprimento dos prazos do projeto, uma vez que as decisões tomadas do desenvolvimento do plano podem influenciar o cronograma e estão integradas ao desenvolvimento do mesmo.

A análise dos ambientes externo e interno da empresa, a releitura da declaração do escopo, da estrutura analítica e do plano de gerenciamento do projeto são atitudes importantes que fornecerão informações básicas que serão usadas para a tomada de decisões através da utilização das ferramentas e técnicas para planejar compras e aquisições.

A opinião especializada técnica e de negócios podem ser usadas para avaliar as entradas e os resultados desse processo, assim como a jurídica pode auxiliar com termos e condições de aquisição fora do padrão. A análise dos tipos de contratos é outra ferramenta essencial para se determinar a melhor forma de fazer a compra ou adquirir o serviço, já que os termos e condições definem o grau de risco que está sendo assumido pelo comprador e pelo fornecedor. Geralmente os contratos estão inseridos em uma das três categorias amplas: contrato de preço fixo ou preço global, contrato de custos reembolsáveis e contrato por tempo e material.

Alguns dos resultados do processo de planejar compras e aquisições são o plano de gerenciamento de aquisições, que descreve o desenvolvimento da documentação de aquisição até o encerramento do contrato, e a declaração do trabalho do contrato, onde são descritos os produtos, serviços ou resultados a serem oferecidos pelo fornecedor.

Além disso, também são saídas deste processo as decisões de fazer ou comprar e as mudanças solicitadas no plano de gerenciamento, em seus planos auxiliares e em outros componentes.

4.2 Planejar Contratações

Este processo utiliza alguns dados do anterior para preparar os documentos necessários para suporte aos próximos dois processos, solicitar respostas de fornecedores e selecionar fornecedores.

São utilizadas opiniões especializadas e formulários padrão, como descrição padrão de itens de aquisição, a fim de levantar dados suficientes para formular os documentos de aquisição, para a busca de propostas de possíveis fornecedores, além de desenvolver os critérios de avaliação, utilizados para classificar as propostas. Nomes comuns para diferentes documentos deste tipo incluem convite para licitação, solicitação de envio de proposta, solicitação de cotação, aviso de oferta, convite para negociação e resposta inicial de contratada. São importantes para facilitar uma resposta exata e completa de cada possível fornecedor, que facilite a avaliação das propostas e a decisão pelo fornecedor.

4.3 Solicitar Respostas dos Fornecedores

Em posse dos documentos contendo os dados essenciais para satisfazer a necessidade identificada no processo de planejamento de compra e aquisições, o próximo processo trata da solicitação e obtenção de respostas dos possíveis agentes para o fornecimento de produtos ou serviços necessários, em forma de cotação ou proposta.

A maioria das organizações mantém informações de fornecedores possíveis e pré-qualificados, que podem ser solicitados a fornecer preços, propostas ou cotações referentes ao trabalho. Se no projeto há a necessidade de contratação de determinado produto ou serviço, o gerente do projeto pode convocar reuniões com os possíveis fornecedores para garantir que eles possuem entendimento claro da aquisição que está sendo solicitada.

Os resultados deste processo são a lista de fornecedores qualificados, os quais serão solicitados para apresentarem propostas, o pacote de documentos de aquisições e a proposta, documento mais importante até então, que é o que mostra a resposta do fornecedor com as sua capacidade e disposição para fornecer os produtos, serviços ou resultados descritos na documentação de aquisição.

4.4 Selecionar Fornecedores

O processo de seleção de fornecedores tem seus limites identificados no recebimento das propostas comerciais dos fornecedores e na assinatura do contrato com o fornecedor selecionado. Trata-se do momento no processo de aquisição entre a identificação dos possíveis fornecedores e a assinatura do contrato tornando viável o recurso disponibilizado por este fornecedor.

O processo como um todo pode ser visto como uma tomada decisão baseada nas propostas recebidas, necessidades do projeto, determinadas planejamento das contratações, e nas técnicas empregadas servindo de ferramenta auxiliar.

Dentre os diversos fatores situacionais que podem ser considerados ao se determinar um fornecedor, podem ser citados alguns principais que dificilmente deixam de fazer parte da análise dos fornecedores. São eles: Preço, tempo de entrega, termo de pagamento e riscos associados.

Os critérios para se selecionar um fornecedor são diversos e variam de acordo com o tipo de projeto, urgência do recurso, situação dos recursos da empresa, entre outros. Os critérios, portanto, podem incluir exemplos de produtos ou serviços das empresas, trabalhos prévios realizados bem como o histórico da empresa, possibilidade de estabelecimento de um período de testes, referências de outros clientes daqueles fornecedores, etc...

1. Os critérios que indicam respeito ao ambiente também são de extrema importância tendo em vista os crescentes movimentos de responsabilidade ambiental e a preferência do consumidor por produtos e serviços harmônicos com a natureza, como comprova a pesquisa da *TNS InterScience* realizada em alguns estados brasileiros que mostra que aproximadamente 80% dos

entrevistados se preocupam com produtos fabricados com responsabilidade ambiental na hora de escolher qual marca adquirir.

A seguir, serão apresentadas algumas ferramentas e técnicas principais que podem ser utilizadas para a execução do processo em questão.

1- Sistema de Ponderação: São estabelecidos “pesos” aos critérios avaliados e são dadas notas para cada critério de cada empresa de modo a evitar a pessoalidade na decisão, reduzindo o processo decisório ao somatório das notas e ponderação de acordo com os “pesos”

2- Negociação do Contrato: Detalha-se a proposta do fornecedor, entrando no processo de negociação do contrato. O contrato vai contemplar todos os acordos tratados, responsabilidades e autoridades, termos e leis aplicáveis, direitos e propriedades, gerenciamento técnico e de negócios, etc... Esta especificação maior pode tornar mais fácil a diferenciação entre os fornecedores e por fim, esclarecer melhor o fornecedor mais vantajoso.

3- Sistemas de Classificação de fornecedores: Consiste na implementação de um sistema informatizado que reúne uma base de dados com informações estratégicas sobre os fornecedores cadastrados. Após serem determinados os critérios de seleção o sistema faz o cruzamento dos dados retornando a melhor opção.

Depois de considerados os devidos critérios e aplicadas as ferramentas necessárias, um contrato é celebrado com cada fornecedor selecionado formalizando a relação comercial entre as partes.

4.5 Administração de Contrato

Este processo possui a função de garantir que cada uma das partes cumpra com o que foi estabelecido no contrato e proteger os direitos dos integrantes.

A atividade de administrar contratos é normalmente tratada paralelamente ao projeto e muitas vezes reportada a um departamento externo ao projeto devido às

características legais. Ela possui junto a sua área de atuação uma característica financeira, à medida que envolve o monitoramento dos pagamentos de acordo com o contrato, e que o fornecedor seja compensado pelo seu progresso durante o contrato. Para atender estas demandas este processo deve estar todo documentado bem como deve ser analisado o desempenho do fornecedor e registrado. Caso se faça necessário, devem ser executadas ações corretivas no contrato visando adequá-lo a realidade da entrega.

O projeto deve ser administrado de modo a estar adequado às relações contratuais integrando assim as saídas dos contratos ao projeto como um todo.

Para se administrar um contrato, podem ser usadas diversas ferramentas e técnicas:

1. Análise de desempenho conduzida pelo comprador: É desenvolvida uma análise com foco no desempenho do fornecedor até o momento de acordo com o que foi estabelecido no contrato, pode evidenciar sucessos ou falhas do fornecedor podendo servir de base para alterações no contrato.
2. Inspeções auditorias: Criação de uma equipe para realizar inspeções e auditorias no andamento das atividades do contratado.
3. Relatório de desempenho: Criar um relatório de desempenho que deve ser emitido pelo fornecedor e conferido pelos administradores do contrato, sendo posteriormente encaminhado à gerência do projeto.
4. Sistema de pagamentos: É implementado na gerência de contratos um sistema de contas a pagar relacionado ao orçamento do projeto que tem como intuito garantir que o fornecedor seja remunerado de acordo com o contrato.
5. Sistema de gerenciamento de registros: Consiste em um sistema criado para gerenciar os documentos relativos ao contrato tornando organizada e registrada a evolução do contrato bem como mudanças e exceções formando assim uma base de dados que permite acompanhar o andamento das relações entre contratante e contratado por meio dos documentos emitidos.

4.6 Encerramento do contrato

Este processo é definido pelo encerramento efetivo do contrato trazendo consigo a necessidade de atualização dos registros de desempenho com uma visão final das entregas proporcionadas pelo fornecedor e o registro e gestão posterior das reclamações não resolvidas. Deve fornecer também a informação de que as entregas do fornecedor para o projeto foram aceitáveis.

Um caso especial de encerramento de contrato é a rescisão. Consiste no encerramento do contrato em uma data não prevista anteriormente. Ela pode ser resultante de um acordo entre as partes ou uma reação ao descumprimento das obrigações do contrato por uma das partes.

Em ambos os casos de encerramento de contrato, são aplicadas as condições descritas na cláusula de rescisão e encerramento do contrato.

O contrato é encerrado por meio de uma formalização de uma das partes com a aceitação ou não de ambas as partes caso a cláusula de encerramento permita. O contrato então deve ser arquivado e devem ser documentadas as lições aprendidas com a experiência comercial.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 A Empresa

O Grupo Schahin atua nos principais setores de desenvolvimento do país: Engenharia, Desenvolvimento Imobiliário, Telecomunicações, Petróleo e Gás, Energia e Finanças (Banco, Corretora e Financeira). Em 1982, foi criada a divisão de Petróleo e Gás do grupo, com o objetivo de prestar serviços especializados de perfuração e manutenção de poços de petróleo e gás.

A primeira experiência da empresa nesta atividade se deu com o início da operação da plataforma auto-elevável (*Jack-up*) e da prestação de serviços para a Petrobrás. Com a experiência desenvolvida no setor e atenta à evolução das atividades de exploração e produção em águas cada vez mais profundas, a Schahin iniciou a

operação, no começo dos anos 90, do seu navio sonda (*Drillship*). Complementando suas atividades na área de Petróleo e Gás, a empresa atua também com 4 Sondas de Produção Hidráulicas (SPHs), para operações de manutenção de poços (*Workover*).

Como em outras áreas de atuação do Grupo Schahin, a divisão de Petróleo e Gás realiza investimentos contínuos em tecnologia e qualificação de recursos humanos, priorizando os aspectos relacionados à segurança, meio ambiente e bem-estar de seus funcionários. Em 2006 a empresa deu mais um importante passo que contribuirá para o crescimento do seu reconhecimento e da sua participação e no mercado de petróleo e gás. Foi quando ganhou a licitação para prestação de serviços de perfuração e afretamento de uma plataforma do tipo semi-submersível para a Petrobras.

Naquela época, a Petrobras abriu licitação e enviou uma carta-convite para a Schahin com as especificações mínimas da sonda e com detalhamento dos serviços que precisariam ser desenvolvidos na exploração offshore de poços de petróleo nas bacias da costa brasileira. A Schahin analisou o convite, preparou e entregou formalmente à Petrobras em ato público a proposta técnica, de acordo com as especificações solicitadas, e posteriormente, a proposta comercial, onde foi apresentada a taxa diária de operação mais baixa entre as empresas participantes da licitação, o que deu a vitória à empresa.

Vencida esta etapa, o próximo passo, e talvez o mais importante, foi a estruturação do projeto para o financiamento da construção da plataforma. Um desafio, frente ao período inicial de uma crise econômica mundial que contribuiria fortemente para a diminuição da liquidez internacional, por conta da crise das hipotecas subprime americanas, e do aumento dos *spreads* de captação. O projeto de financiamento foi tão bem estruturado que rendeu à empresa o prêmio de melhor “*project finance*” de 2007, do setor de “Óleo e gás”, entre todos os países das Américas (concedido pela revista “*Project Finance International*”). A Schahin conquistou também o título de melhor “*project finance*” de 2007, na categoria “Óleo e gás”, entre todos os países da América Latina, prêmio dado pela “*Project Finance Magazine*”, da editora *Euromoney*.

A negociação foi fechada com a maior trading company japonesa, a Mitsubishi Corporation. Para obter o empréstimo, a Schahin teve de demonstrar à Mitsubishi que os fluxos de caixa esperados com a operação da plataforma, com previsão para iniciar as operações em Julho de 2010, seriam suficientes para saldar a dívida futuramente. Não existe garantia mais líquida ao credor do que os recebíveis do projeto, cujo contratante é a Petrobras, referência mundial na área de petróleo. Outro fator de fundamental

importância para a mitigação do risco foi o *track record* de perfuração da Schahin, construído ao longo de 20 anos de atividades bem-sucedidas no setor de petróleo e gás.

Para a execução do projeto foi criada uma empresa subsidiária, denominada Baerfield Drilling LLC e sediada nos Estados Unidos, uma empresa com caixa próprio e responsável por todos os contratos relativos à construção da plataforma, além do contrato de afretamento firmado com a Petrobras.

5.2 O Problema

A empresa Baerfield Drilling LLC celebra um contrato com o estaleiro Yantai Raffles Shipyard Chinês em 2006, para que este execute o processo de montagem da plataforma semi-submersível SS Amazônia. De acordo com este contrato de construção, o estaleiro ficaria responsável pela construção da sonda (embarcação para perfurar poços *offshore*) e a Baerfield ficaria encarregada de suprir o estaleiro com os materiais necessários para tal construção.

A partir de então, a Baerfield se torna basicamente uma administradora dos contratos com a Petrobras, com o estaleiro e com os demais fornecedores, e tendo como compromisso central garantir que a sonda seja construída a tempo de atender a demanda da Petrobras e poder, enfim, operá-la, gerando finalmente receita para a Schahin Petróleo e Gás.

Com uma equipe instalada na China, na cidade Yantai, os funcionários da Schahin fazem todo o gerenciamento das necessidades locais, bem como acompanham o projeto e as necessidades de suprimento para o mesmo. Entretanto, o esforço da equipe não é suficiente para evitar um atraso expressivo na fase inicial de elaboração dos desenhos que serviriam de base para a construção. Como consequência, o projeto caminha com um atraso em todas as entregas, proveniente do primeiro grande atraso na fase de planejamento. Determinada cláusula do contrato de construção prevê que o estaleiro seja multado, incorrendo em “*Liquidated Damage*” por qualquer atraso na entrega da sonda. Ciente disso a Barfield LLC elabora diversos termos aditivos ao contrato com o estaleiro, registrando o atraso e o valor de “*Liquidated Damage*” acumulado. É percebida, neste momento, certa desconfiança quanto ao prazo de entrega,

já atrasado por 5 meses, e o comprometimento do Yantai Raffles Shipyard, que não conseguia avançar no cronograma e superar o atraso inicial.

O grupo dos 15 bancos liderados pelo West LB, que mantém sua equipe constantemente avaliando o projeto e os seus riscos, começa a pensar em cessar o financiamento do projeto para evitar danos maiores. Neste momento, o desembolso por parte dos bancos já totaliza USD 600 MM de dólares.

Em Maio de 2009, o grupo de bancos envolvidos no *project finance* resolve suspender os investimentos até que fique provado pelo estaleiro e pela Baerfield Drilling LLC a capacidade de atender à principal exigência da Petrobras no momento: entregar a sonda até Setembro de 2009.

A situação na Schahin então se complica. A dificuldade em firmar um acordo com o estaleiro Chinês e convencer aos bancos de que o citado construtor será capaz de realizar o projeto em tempo aceitável traz a tona algumas das maiores dificuldades e desafios ao se gerir contratos. Outro fator que preocupa os acionistas da Schahin é que, devido aos valores elevados dos materiais necessários para a construção deste tipo de plataforma, acumulou-se uma enorme dívida junto aos fornecedores, o que pode complicar até mesmo a situação financeira do Grupo Schahin como um todo. Segundo o departamento financeiro, o Grupo não possuiria caixa suficiente para arcar com as dívidas, podendo então se afogar em juros inacabáveis.

A equipe da Schahin busca equacionar seus problemas fazendo com que o estaleiro realmente mude seu ritmo de trabalho e gere evidências que comprovem a capacidade de atender ao prazo da Petrobras, e assim restabelecendo o financiamento.

5.3 As Possíveis Soluções

Enquanto os problemas aconteciam, eram desenvolvidas possíveis soluções para a situação. A solução deveria soar como um ultimato ao estaleiro e uma garantia aos bancos financiadores de que todo o projeto seria entregue em um prazo aceitável, tornando-o financeiramente atrativo.

A solução alternativa imediata seria a elaboração de um novo termo aditivo no mesmo padrão dos antigos, visando formalizar o acúmulo de “*Liquidated Damages*” e estabelecer um novo objetivo de conclusão da construção da Sonda em questão.

Entretanto, esta atitude, que poderia parecer uma solução para as situações no decorrer do projeto, não atendia mais as exigências dos bancos e nem estava de acordo com a demanda da Petrobras, uma vez que foi realmente constatado que os atrasos na construção prejudicariam o prazo de entrega da embarcação. Portanto, a primeira solução pensada trouxe consigo a conclusão de que era necessário mudar o plano de ação e ser mais efetivo em todas as dimensões do negócio, satisfazendo todas as partes envolvidas e afastando de vez os riscos de insucesso que rondavam o projeto.

A sensação dentro da Schahin Petróleo, trazida pelos diversos encontros entre representantes da empresa e do estaleiro, era de que o projeto sobreviveria às dificuldades temporárias e, por fim, faria com que a sonda fosse construída a tempo. Com essa visão e uma fria análise, percebeu-se que o problema que trazia maior impacto no projeto naquele momento conturbado era a falta de investimentos que possibilitassem o andamento sadio mesmo, sem acumular dívidas ou causar desconfiança no mercado. Sendo assim, este problema central deveria ser combatido com mais enfoque e os outros, periféricos neste momento, seriam resolvidos com o sucesso final do projeto.

Para solucionar o problema de falta de dinheiro, e aí temos a segunda possível solução, o projeto precisaria de um novo financiador que o suportasse até o fim. Entretanto, o que parecia simples a primeira vista se mostrou impossível na prática. Apesar da Schahin Petróleo possuir em sua carteira um projeto altamente atrativo, carregava em seu currículo, um histórico frustrado de financiamento com 15 bancos. Qualquer potencial investidor deste projeto consideraria este histórico ao avaliar o risco do investimento e respeitaria a opinião de uma forte estrutura de “*project finance*” composta por 15 instituições financeiras de porte. Não bastasse a insegurança do mercado, outro fator que inviabilizava essa solução era o fato de que boa parte da receita proveniente do projeto já estava comprometida com os primeiros investidores, fazendo com que qualquer financiamento adicional fosse um tanto agressivo à rentabilidade do projeto para a empresa.

Considerando que as opções para solução não eram vastas, acaba sendo formulada a terceira hipótese, que seria a mais lógica no sentido estrutural. Sendo a Schahin Petróleo e a Baerfield Drilling duas empresas subsidiárias do Grupo Schahin, nada mais óbvio que o grupo sustentasse o projeto em sua fase complicada, garantindo o retorno esperado. A princípio, foi uma solução cabível. O Grupo Schahin assumiria os gastos do projeto até que fossem equacionados os problemas ou o projeto se encerrasse.

Com cálculos simples e projeções minimamente realistas, ficou constatado que os impactos que o Grupo Schahin poderia sofrer com um desembolso de tal porte para suportar o projeto até o fim, não compensavam o retorno que o mesmo geraria. Isso ainda comprometeria toda a estrutura financeira do grupo com impactos expressivos nos fluxos de caixa. Apesar de todo o risco que essa alternativa envolvia, ela já estava sendo posta em prática, de certa forma, para pequenos casos emergenciais e isolados no projeto, onde a suspensão do financiamento já prejudicava seu desenvolvimento. Com estas manobras, o Grupo visava dar uma sobrevida ao projeto enquanto se buscava uma nova alternativa.

Com a eliminação das possibilidades que dependiam de fontes externas ao projeto, os pensamentos passaram a buscar soluções que contemplassem agentes que fizessem parte do contexto do projeto e da Schahin Petróleo. A estratégia, portanto, passa a ser “lutar com as armas que se tem”. É com esta orientação que outra possível solução é vislumbrada e dessa vez sairia do conteúdo do próprio contrato, provindo da cláusula mais defensiva para a empresa contratante: a cláusula que abordava a multa por atraso. Todavia, nesse contexto, o plano de ação não era registrar, comunicar, evidenciar ou negociar. A atitude que surgia como opção, previa a efetiva execução da cláusula, exigindo que fosse pago o montante devido, proveniente do acúmulo das multas por atraso. Este dinheiro, se conseguido, poderia servir para fomentar o processo até um estágio mais avançado que demonstrasse uma evolução e servisse de argumento para a negociação com os bancos financiadores.

Infelizmente, o plano elaborado esbarrava em um problema recorrente, a dificuldade de comunicação com o estaleiro Yantai Raffles que, no contexto do problema, aparecia como o grande vilão causador de tudo. Para este último plano dar certo, seria necessário primeiro, a solução de um problema estrutural entre contratante e contratado. O estaleiro teria de estar em sintonia com as necessidades da Baerfield para então concordar em pagar todo o valor de multa acumulado em um prazo diferente do determinado no contrato. Ficava claro que se fosse conseguido um contato mais efetivo com o estaleiro, que tornasse seus representantes mais sensíveis aos problemas que a Schahin estava vivendo, ao invés de tentar receber o valor da multa, seria mais eficiente tentar fazer com que o trabalho desenvolvido pelo estaleiro se enquadrasse em um padrão que trouxesse as evidências necessárias para os bancos de que o projeto era saudável e deveria continuar.

Identificado então o problema estrutural e orientados pelas soluções endógenas do contexto projeto, decide-se que um contato maior e mais próximo devia ser feito com o estaleiro prestador de serviço e que um novo escopo de trabalho fosse determinado com o comprometimento e confiança das duas partes. O meio que seria utilizado para esta saída, seria o meio legal e normal, através um novo aditivo, desta vez mais consistente, real e trabalhado. Uma solução como esta provava a capacidade de lidar com problemas e situações de risco da equipe, bem como a criatividade e habilidade de negociação dos gestores de contrato, de fornecedores e de aquisições como um todo. Trazia também mais confiança à empresa e ao mercado.

5.4 A Solução escolhida

Baseados em análises e nas inúmeras discussões das possíveis soluções, os executivos da Schahin Petróleo optaram por modificar o contrato de construção do estaleiro (fornecedor) através de um aditivo, o qual consolidava o acordo estratégico firmado entre as duas partes envolvidas, após diversas negociações entre Brasil e China.

O modelo de gestão de aquisições apresentado pelo Guia PMBoK®, diz que a administração de contratos possui características financeiras, uma vez que envolve o gerenciamento dos pagamentos estabelecidos no contrato, bem como a aplicabilidade de multas advindas do não cumprimento de determinadas cláusulas. Este processo deve analisar e registrar o desempenho do fornecedor, de modo que sejam aplicadas ações corretivas no contrato visando adequá-lo a realidade da entrega do resultado final.

Assim sendo, a forma como os problemas foram contratualmente tratados entre a Schahin e o estaleiro, mostraram o enorme potencial de sucesso da solução, uma vez que naquele momento era grande a probabilidade de sanar o problema da empresa: retomar o financiamento e fazer com que a sonda seja entregue no novo prazo determinado através da análise das cláusulas do contrato, buscando aquelas que permitissem sofrer alterações. Assim, a boa gestão do contrato, atrelado às boas relações comerciais e financeiras, contribuíram para a retomada do financiamento necessário para arcar com os custos finais da construção e, conseqüentemente, dos juros incorridos pelos atrasos dos pagamentos aos fornecedores.

Foi elaborado um aditivo que explicitava detalhadamente todos os itens que foram modificados no contrato, além de documentar formalmente os novos acordos comerciais estabelecidos entre as partes. É também importante por contribuir para o

gerenciamento do cronograma do projeto, criando barreiras para que a entrega não seja novamente atrasada. Dessa forma, a Schahin evitaria futuros desembolsos com multas que poderiam ser impostas pela Petrobras, caso ocorra novo adiamento do início do contrato de afretamento e de serviços, devido ao atraso da entrega da plataforma. Neste caso, é importantíssimo para a organização manter uma relação de confiança com a Petrobras, já que é cliente única, fonte primordial do faturamento do Grupo.

5.5 O Plano de Ação para Implementação da Solução Escolhida

Para a implementação da melhor solução para o problema, foi seguido o seguinte plano de ação:

- 1 – Análise minuciosa das cláusulas do contrato de construção da plataforma, entre a Baerfield Drilling LLC e o estaleiro Yantai Rafles Shipyard.
- 2 - Reuniões internas entre o departamento jurídico e as áreas comercial e financeira, a fim de discutir as possíveis soluções.
- 3 – Levantamento das possíveis soluções pelo departamento jurídico, relativas às modificações no contrato.
- 4 – Apresentação das possíveis formas de modificação, feita pelo diretor jurídico, para os sócios da empresa e para os diretores comercial e financeiro.
- 5 – Estudos das propostas do ponto de vista financeiro/comercial
- 6 – Decisão pela solução: fazer um aditivo
- 6 – Apresentação da proposta para o estaleiro.
- 7 – Rodadas de negociações com o fornecedor, na China.
- 8 – Acordos entre ambas as partes
- 9 – Reuniões da área jurídica para analisar a implementação dos acordos ao contrato
- 10 – Elaboração do aditivo, contendo todos os acordos firmados entre as partes.
- 11 – Assinatura do aditivo pelos sócios da Schahin
- 12 – Assinatura do aditivo pelo fornecedor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos começou a ser melhor entendido e estudado por Henry Gant (1861-1919), um engenheiro mecânico especialista em técnicas de planejamento e controle que apoiado em técnicas da administração científica desenvolvida por Frederick W. Taylor (1856-1915) utilizou um gráfico de barras para auxiliar no gerenciamento de um projeto. Mais tarde, após a década de 1950, as técnicas de gerenciamento de projeto ficaram mais em evidência ao serem aplicadas nos projetos de grande escala do governo americano e trazendo resultados consideráveis.

Atualmente o tema vem obtendo cada vez mais evidência no cenário empresarial atual. Essa evidência, comprovada pelo crescimento exponencial dos associados ao PMI – *Project Management Institute*, se deve, dentre outras coisas, ao aumento da complexidade, dinâmica e competitividade do mundo dos negócios.

Esse aumento faz com que as empresas necessitem de maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar suas atividades de forma a responder e se adaptar rapidamente aos estímulos externos. Essa coordenação e controle de atividade são o foco do gerenciamento de projetos e estão intimamente ligadas ao sucesso da implementação de estratégias.

Neste contexto, pode-se definir projeto como uma forma de planejamento, organização, execução e controle de ações visando a implementação de estratégias. Assim, quanto melhor os projetos forem administrados, mais cedo os benefícios esperados serão atingidos. Por outro lado, o fracasso ou ineficiência sistemática nessa gestão pode levar a empresa a ter perdas consideráveis, sejam elas financeiras ou mercadológicas.

Dessa forma, o bom gerenciamento das aquisições dos recursos externos necessários para a execução do projeto, é fundamental para que os resultados previstos durante o planejamento sejam alcançados com os menores impactos possíveis sob os custos, o tempo e a qualidade. É extremamente importante a gestão consciente dos contratos e o controle das mudanças necessárias para administração destes, assim como dos pedidos de compra solicitados por membros da equipe do projeto. Isso deve durar não apenas durante o ciclo de vida do projeto como após o seu encerramento, para exercer os deveres finais, sob ponto de vista jurídico, e para deixar uma boa impressão e possibilitar nossas parcerias em futuros projetos, sob o ponto de vista do marketing.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BERTALANFFY, Ludwig Von; **Teoria Geral dos Sistemas**. 1.ed . Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2008

BOLLES, Dennis; FAHRENKROG, Steve; **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 3.ed . Newton Square: Project Management Institute (PMI), 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed ver e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRAWFORD, J.Kent. **The strategic project office: business case and implementation strategy**. Disponível em <http://www.pmsolutions.com>. Acesso em 12/09/2009

DAMIÃO Jr, Airton E; RIBEIRO, Irapuã; PAULINO, Tiago. **Gestão de projetos de engenharia: estudo de caso de contratação *Turnkey***. Artigo apresentado como trabalho final de curso da Pós-Graduação em Gestão de Projetos promovida pela PUC-Minas (IEC). Belo Horizonte, 2008.

FILHO, Nilson de Souza Ribeiro. **Modelo de gestão de projetos para construção de submarinos**. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro/GEPRON. Disponível em <http://www.fontem.com/archivos/84.pdf>. Acessado em: 15 set 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos**. Tese apresentada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004

KERZNER, Harold.; **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2.ed . Porto Alegre: Editora Campus, 2000.

KERZNER, Harold. **Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling**. 9.ed . Hoboken: John Wiley & Sons Inc, 2006.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da.; **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana.; **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.

MEREDITH, Jack R & MANTEL Jr., Samuel J. **Project Management: A Managerial Approach**; New York: John Wiley and Sons, 1995.

FRAME, J.Davidson. **Managing Projects In Organizations**. São Francisco: Jossey-Bass Inc. 1995

LEWIS, James P. **The Project Manager's Desk Reference** . 2.ed . Boston: MacGrawHill, 2000

NICHOLAS, John M. **Managing Business and Engineering Projects: concepts and implementation**. 1.ed . Nova Jersey: Prentice-Hall, 1990

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002

RAD, Parviz F. e RAGHAVAN, Asok . **Establishing Organizatinal Project Office**. In: AACE International Transactions, 2000.

RODRIGUES, Ivete; JUNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. São Paulo, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** 3ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

SITES CONSULTADOS

- 1 - <http://www.pmi.org.br/> - Acessado em 15/08/2009
- 2 - http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=14&canallocal=46&canal_sub2=149&id=1355 – Acessado em 21/08/2009
- 3 - <http://www.escolaqi.com.br/professor/downloads/download7196.pdf> - Acessado em 2/09/2009
- 4 - <http://www.interscience.com.br/site2006/index.asp> - Acessado em 2/09/2009
- 5 - http://www.cbcs.org.br/hotsite/index.php?NO_LAYOUT=true#passo-6 Acessado em 2/09/2009
- 6 - <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-22072007-223613/> - Acessado em 17/09/2009
- 7 - <http://www.portaldoarquiteto.com/ponto-de-vista/cristina-moura/a-importancia-da-gestao-de-contratos-no-controle-de-contingencias.html> - Acessado em 17/09/2009
- 8 - <http://www.abnt.org.br> - Acessado em 09/11/2009
- 9 - http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_geral_de_sistemas - Acessado em 03/09/2009