

3. Como a aquisição deveria ocorrer em um projeto (ideal)

Para que se possa propor a “projetização da aquisição” é necessário que se entenda o contexto do projeto, de sua organização, e de como integrar os recursos humanos e a atividade de aquisição.

3.1. O Projeto

Segundo Menezes (2003) o projeto é “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos, respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”.

Todos os projetos têm duas características essenciais (Verzuh, 2000):

1. Tem um começo e um fim. A data de início pode não ser bem definida no momento em que a idéia está se transformando em um projeto. O fim, contudo, tem de estar claramente definido para que todos os participantes cheguem a um consenso sobre o que se compreende o projeto.
2. Gera um produto singular. O resultado pode ser tangível, como um prédio ou um software, ou pode ser intangível, como novas diretrizes de contratação de pessoal. Parte do recente interesse na gestão de projeto origina-se da compreensão de que as empresas que prestam serviços já têm projetos suficientes e que podem gerenciá-los com as mesmas ferramentas que têm sido utilizadas, com sucesso, nas companhias que produzem bens tangíveis.

3.1.2. O registro de informações no início do projeto

Saber documentar o *start up* de um projeto é importante e deve respeitar alguns protocolos internos da organização, de modo a permitir que seja devidamente suportado não só em sua estrutura técnica, mas também na estrutura de poder da organização. (Menezes, 2003)

Sendo assim, é necessário elaborar documentos que marquem as fases do projeto. No início do projeto é elaborado um documento chamado Termo de Abertura que porta informações como:

1. patrocinador, gerente do projeto e equipe básica
2. objetivos e metas
3. escopo do projeto e não-escopo do projeto
4. justificativas para o projeto
5. requisitos e necessidades de recursos
6. expectativas da administração da empresa sobre o projeto
7. ligações e interações com outros projetos
8. estimativa de recursos e prazos necessários para o projeto
9. medidas de desempenho

3.1.3. A organização da equipe do Projeto

A formação da equipe é um fator muito importante no início do projeto. Segundo Menezes (2003) existem quatro categorias de profissionais que se envolvem desde o início do projeto:

- Gerente Geral: seu papel principal é o de moderador dentro da estrutura matricial, observando e assegurando a manutenção do equilíbrio de poderes na gestão e na execução de todo o projeto.
- Gerente do Projeto: é responsável pela condução do projeto. É ele quem inicia o empreendimento, sendo responsável pela visão integrada do mesmo. Procura assegurar que os recursos estejam disponíveis nas áreas funcionais e de apoio que participarão do projeto. Seu poder é limitado aos assuntos de coordenação na integração das atividades, no cumprimento de prazos e orçamentos.
- Gerente Funcional: é o principal responsável pela execução das atividades de sua área específica de conhecimento e serve como um transdutor que absorve parte das pressões que poderia recair sobre seus subordinados, executantes das tarefas.
- Especialistas: são os encarregados de executar as tarefas do projeto na sua especialidade técnica.

3.2. A Estrutura organizacional de um projeto de engenharia

Departmentalização é a forma pela qual os indivíduos são agrupados dentro das organizações, por meio de alguns elementos e objetivos comuns, para que possam ser melhor administrados.

A estrutura organizacional por projetos (conforme Figura 3) é a que melhor se adapta às empresas que prestam este tipo de serviço em engenharia, porém tem seu lado negativo quando o projeto começa a desmobilizar a equipe e a empresa deve realocar os funcionários rapidamente em outros projetos.

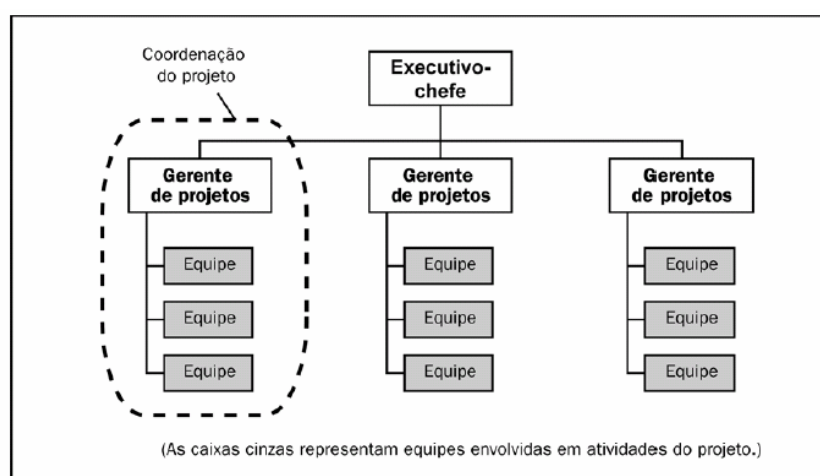


Figura 3: Organização por Projeto

Em uma organização por projeto, os membros da equipe geralmente são colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. Cada projeto em geral possui unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos. Ou seja, cada projeto organiza-se pela departamentalização funcional, conforme observado na tabela 1:

Conceito	Exemplo	Condições favoráveis para utilização	Vantagens
são agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades dentro de uma mesma área técnica	<ul style="list-style-type: none"> • depto. finanças • depto. marketing • depto. suprimentos • depto. planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • necessidade de especialização na área técnica • pouca variedade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • especialização na área técnica • eficiente utilização dos recursos em cada área técnica

Tabela 1: Departamentalização Funcional

Os departamentos dos projetos são compostos por equipes disciplinares. Geralmente, em projetos complexos e com longo prazo de implantação, as equipes são dedicadas exclusivamente a um único projeto. Segue abaixo a organização dos departamentos para um projeto de Engenharia:

- **Planejamento**
 - Físico
 - Financeiro
- **Arquitetura**
- **Engenharia**
 - Civil
 - Elétrica
 - Instrumentação
 - Materiais
 - Mecânica
 - Processos
 - Tubulação
- **Suprimentos**
 - Aquisições (equipamentos, materiais e serviços)
 - Diligenciamento
 - Inspeção
 - Transporte
- **Construção**
- **Montagem**
- **Comissionamento e Testes**

Cada departamento tem sua participação bem definida no cronograma do projeto. Justamente por este motivo o Planejamento é a primeira equipe a ser mobilizada e a última a ser desmobilizada. Em seguida é mobilizada a equipe de arquitetura, que é a primeira a ser desmobilizada. Juntas entram em cena Engenharia, Suprimentos e Construção. As equipes de Montagem e Comissionamento e Testes são as últimas a serem mobilizadas, e só são desmobilizadas depois que o empreendimento já estiver operando e pronto para ser entregue ao cliente.

3.3. Áreas de Conhecimento do gerenciamento de projetos

Os processos de gerenciamento de projetos são comuns a maior parte dos projetos na maioria das áreas de aplicação, assim como suas interações.

As áreas de conhecimento de Projetos descrevem os conhecimentos e as práticas relacionadas ao Gerenciamento de Projetos com base nos processos que os compõem. De acordo com o PMBoK, estes processos são organizados em nove áreas de conhecimento, como segue:

Gerenciamento da Integração: descreve os processos necessários para assegurar que diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados;

Gerenciamento do Escopo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, a completar o projeto com sucesso;

Gerenciamento do Tempo: descreve os processos necessários a assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto;

Gerenciamento do Custo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto;

Gerenciamento da Qualidade: descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento dos projetos serão satisfeitas;

Gerenciamento dos Recursos Humanos: descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto;

Gerenciamento das Comunicações: descreve os processos necessários para assegurar que a geração, captura, armazenamento e distribuição de informações sobre o projeto sejam feitas de forma adequada;

Gerenciamento dos Riscos: descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto;

Gerenciamento das Aquisições: descreve os processos necessários para aquisição de bens e serviços fora da organização executora do projeto.

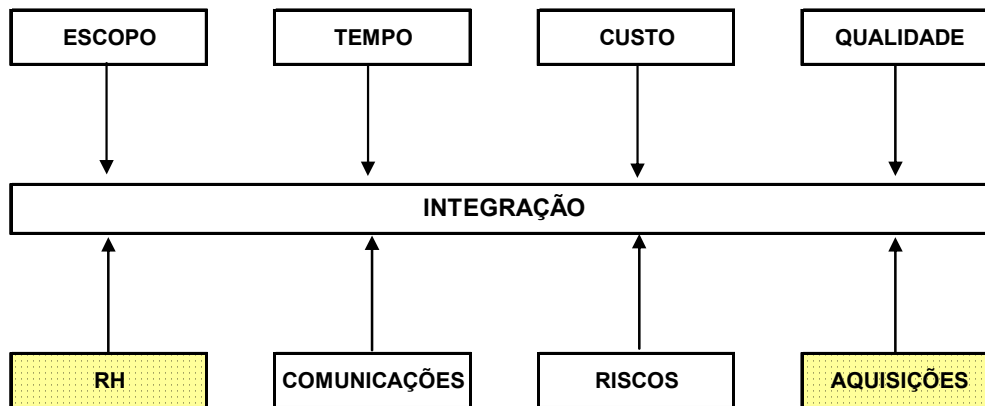


Figura 4: Áreas de Conhecimento do gerenciamento de projetos. Fonte: PMBok 2004.

A integração das áreas de Recursos Humanos e Aquisições será abordada mais profundamente neste trabalho, pois desta ação depende o sucesso do departamento de suprimento.

3.4. Gerenciamento de Aquisições no Projeto

O gerenciamento de aquisições no projeto engloba os processos necessários para comprar ou adquirir produtos ou serviços fora da equipe do projeto, externos à organização executora a fim de cumprir o escopo do projeto. A Figura 5 apresenta uma visão geral dos seguintes processos principais:

1. **Planejar Compras e Aquisições:** identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto e quais necessidades do projeto podem ser realizadas pela equipe do projeto durante a execução do projeto. Determina como, o que, quanto, se e quando adquirir.
2. **Planejar Contratações:** O processo Planejar contratações prepara os documentos necessários para dar suporte ao processo Solicitar respostas de fornecedores e ao processo Selecionar fornecedores. É reunida a documentação referente aos requisitos do item e identificados os possíveis fornecedores.

3. **Solicitar Respostas de Fornecedores:** obtém respostas, como cotações e propostas, de possíveis fornecedores sobre como os requisitos do projeto podem ser alcançados.
4. **Selecionar fornecedores:** recebimento de cotações ou propostas e aplicação de critérios de avaliação, conforme aplicável, para selecionar um ou mais fornecedores que sejam qualificados e aceitáveis como um fornecedor.
5. **Administração do contrato:** gerenciamento do relacionamento com o fornecedor visando garantir que as duas partes atendam às suas obrigações contratuais.
6. **Encerramento do Contrato:** conclusão e liquidação do contrato incluindo a resolução de quaisquer itens em aberto.



Figura 5: Visão geral do gerenciamento de aquisições do projeto. Fonte PMBoK 2004 (ver Apêndice I)

Estes processos interagem entre si e também com os processos das demais áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver o empenho de um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos dependendo das necessidades do projeto.

3.5. Gerenciamento dos Recursos Humanos no Projeto

O gerenciamento de recursos humanos no projeto engloba os processos necessários à obtenção de profissionais internos ou externos à organização executora a fim de cumprir o escopo do projeto.

1. **Planejamento dos Recursos:** Determinação da quantidade e do tipo de profissional necessário para a posição.

2. **Recrutamento:** Busca interna e externa à organização de recursos que preencham os requisitos do cargo.
3. **Seleção:** Escolha entre possíveis profissionais.
4. **Contratação:** Quando o recurso for externo à organização, este deverá ser contratado por período determinado.
5. **Treinamento:** Oferecer conhecimento específico ao profissional para que possa desempenhar suas tarefas da melhor maneira possível.
6. **Planejamento de desmobilização/mobilização de recursos:** Planejar quando as equipes de cada projeto estarão desmobilizando e mobilizando recursos.

3.6. Grupos de processos de gerenciamento de projetos

De acordo com o PMBoK (2004), os processos de gerenciamento do projeto são divididos em cinco grupos, necessários para qualquer projeto. Esses cinco grupos de processos possuem dependências claras e são executados na mesma seqüência em todos os projetos. Eles são independentes das áreas de aplicação ou do foco do setor.

Os grupos de processos não são fases do projeto. Quando projetos grandes ou complexos podem ser separados em fases ou subprojetos distintos, como estudo de viabilidade, desenvolvimento de conceitos, projeto, elaboração de protótipo, construção, teste, etc., todos os processos do grupo de processos seriam normalmente repetidos para cada fase ou subprojeto.

Os cinco grupos de processos são:

1. Grupo de processos de iniciação. Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto.
2. Grupo de processos de planejamento. Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado.
3. Grupo de processos de execução. Integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto para o projeto.

4. Grupo de processos de monitoramento e controle. Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário para atender aos objetivos do projeto.
5. Grupo de processos de encerramento. Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

A Figura 6 detalha os cinco grupos de processos:

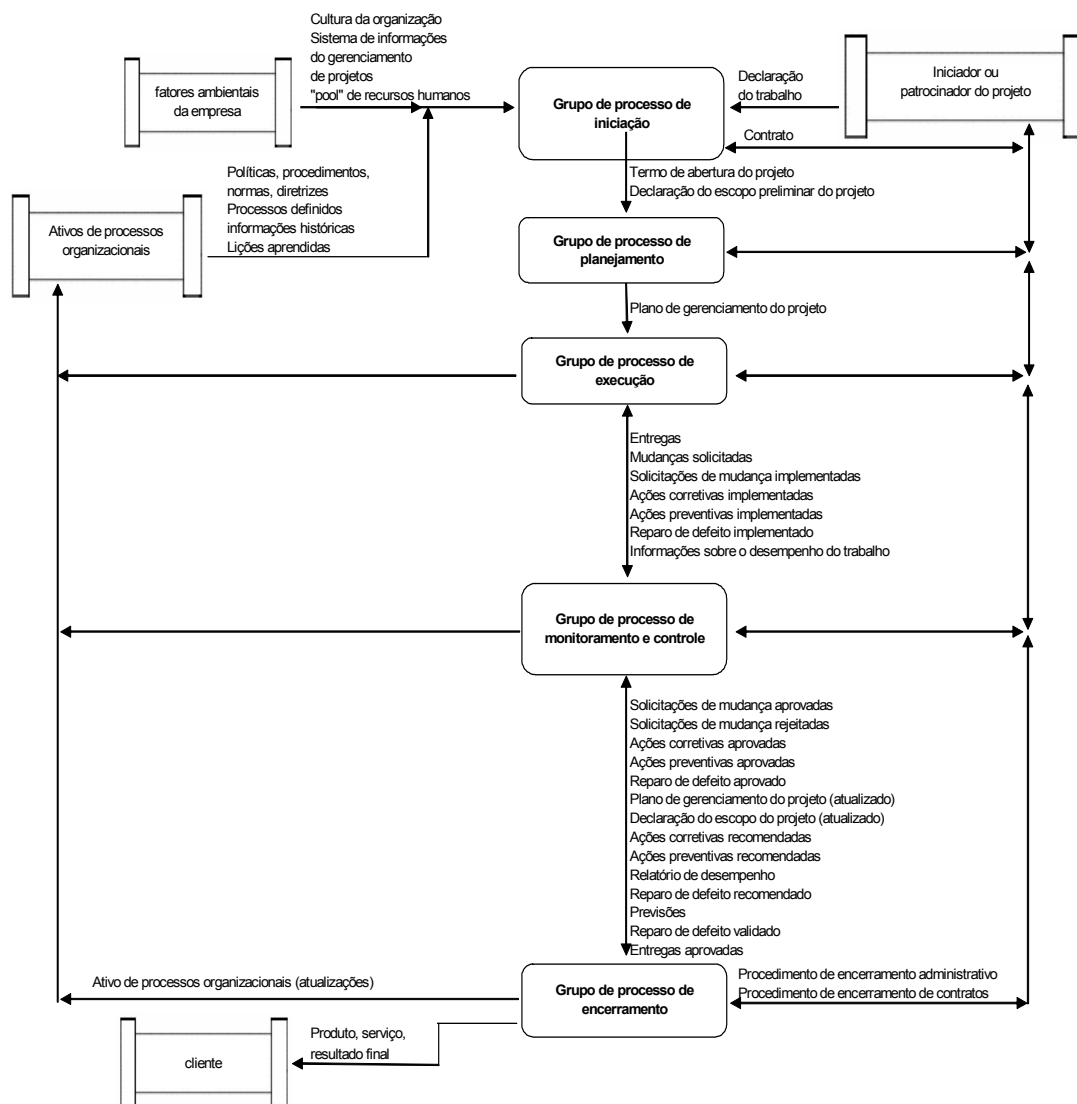


Figura 6 - Processos de Gerenciamento de Projetos. Fonte: PMBok 2004.

Como a abordagem estratégica proposta neste trabalho está apoiada nas áreas de RH e aquisição, a seguir será apresentado como os processos dessas áreas estão distribuídos pelos grupos de processos de um projeto:

- **Grupo de Processos de Planejamento**

Planejar recursos humanos

Este é o processo necessário para identificar e documentar funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além de criar o plano de gerenciamento de pessoal.

Entradas	Saídas
.1 Fatores ambientais da empresa .2 Ativos de processos organizacionais .3 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Recursos necessários para a atividade 	.1 Funções e responsabilidades .2 Organogramas do projeto .3 Plano de gerenciamento de pessoal

Tabela 2: Planejar recursos humanos: Entradas e saídas

Planejar compras e aquisições

Este é o processo necessário para determinar o que comprar ou adquirir e quando e como fazer isso.

Entradas	Saídas
.1 Fatores ambientais da empresa .2 Ativos de processos organizacionais .3 Declaração de escopo do projeto .4 Estrutura analítica do projeto .5 Dicionário da EAP .6 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de riscos • Acordos contratuais relacionados a riscos • Recursos necessários • Cronograma do projeto • Estimativa de custos da atividade • Linha de base dos custos 	.1 Plano de gerenciamento das aquisições .2 Declaração do trabalho do contrato .3 Decisões de fazer ou comprar .4 Mudanças solicitadas

Tabela 3: Planejar compras e aquisições: Entradas e saídas

Planejar contratações

Este é o processo necessário para documentar os requisitos de produtos, serviços e resultados e identificar possíveis fornecedores.

Entradas	Saídas
.1 Plano de gerenciamento das aquisições .2 Declaração do trabalho do contrato .3 Decisões de fazer ou comprar .4 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de riscos • Acordos contratuais relacionados a riscos • Recursos necessários • Cronograma do projeto • Estimativa de custos da atividade • Linha de base dos custos 	.1 Documentos de aquisição .2 Critérios de avaliação .3 Declaração do trabalho do contrato (atualizações)

Tabela 4: Planejar contratações: Entradas e saídas

- **Grupo de Processos de Execução**

Contratar ou mobilizar a equipe do projeto

Este é o processo necessário para obter os recursos humanos necessários para executar o projeto. É neste momento que são recrutados e selecionados os especialistas de suprimentos.

Entradas	Saídas
.1 Fatores ambientais da empresa .2 Ativos de processos organizacionais .3 Funções e responsabilidades .4 Organogramas do projeto .5 Plano de gerenciamento de pessoal	.1 Designação de pessoal para o projeto .2 Disponibilidade de recursos .3 Plano de gerenciamento de pessoal (atualizações)

Tabela 5: Contratar ou mobilizar a equipe do projeto: Entradas e saídas

Desenvolver a equipe do projeto

Este é o processo necessário para melhorar as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. É neste momento que são identificados eventuais *gaps* de capacitação e desempenho e então desenvolve-se treinamentos específicos para cada função a fim de que todos os profissionais estejam aptos a desenvolver as tarefas relacionadas ao projeto.

Entradas	Saídas
.1 Designação de pessoal para o projeto .2 Plano de gerenciamento de pessoal .3 Disponibilidade de recursos	.1 Avaliação de desempenho da equipe

Tabela 6: Desenvolver a equipe do projeto: Entradas e saídas

Solicitar respostas de fornecedores

Este é o processo necessário para obter informações, cotações, licitações, ofertas ou propostas.

Entradas	Saídas
.1 Ativos de processos organizacionais .2 Plano de gerenciamento das aquisições .3 Documentos de aquisição	.1 Lista de fornecedores qualificados .2 Pacote de documentos de aquisição .3 Propostas

Tabela 7: Solicitar respostas de fornecedores: Entradas e saídas

Selecionar fornecedores

Este é o processo necessário para revisar ofertas, escolher entre possíveis fornecedores e negociar um contrato por escrito com o fornecedor.

Entradas	Saídas
.1 Ativos de processos organizacionais .2 Plano de gerenciamento das aquisições .3 Critérios de avaliação .4 Pacote de documentos de aquisição .5 Propostas .6 Lista de fornecedores qualificados .7 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de riscos • Acordos contratuais relacionados a riscos 	.1 Fornecedores selecionados .2 Contrato .3 Plano de gerenciamento de contratos .4 Disponibilidade de recursos .5 Plano de gerenciamento de aquisições (atualizações) .6 Mudanças solicitadas

Tabela 8: Selecionar fornecedores: Entradas e saídas

- **Grupo de Processos de Monitoramento e Controle**

Administração de contrato

Este é o processo necessário para gerenciar o contrato e a relação entre o comprador e o fornecedor, analisar e documentar o desempenho atual ou passado de um fornecedor e, quando adequado, gerenciar a relação contratual com o comprador externo do projeto.

Entradas	Saídas
.1 Contrato .2 Plano de gerenciamento de contratos .3 Fornecedores selecionados .4 Relatórios de desempenho .5 Solicitações de mudança aprovadas .6 Informações sobre o desempenho do trabalho	.1 Documentação do contrato .2 Mudanças solicitadas .3 Ações corretivas recomendadas .4 Ativos de processos organizacionais (atualizações) .5 Plano de gerenciamento do projeto (atualizações) <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento de aquisições • Plano de gerenciamento de contratos

Tabela 9: Administração de contrato: Entradas e saídas

- **Grupo de Processos de Encerramento**

Encerramento do contrato

Este é o processo necessário para terminar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto.

Entradas	Saídas
.1 Plano de gerenciamento de aquisições .2 Plano de gerenciamento de contratos .3 Documentação do contrato .4 Procedimento de encerramento de contratos	.1 Contratos encerrados .2 Ativos de processos organizacionais (atualizações)

Tabela 10: Encerramento do contrato: Entradas e saídas

3.7. Tipos de Contratação

Esta seção aborda os aspectos relativos à contratação em projetos de engenharia. Inicialmente, para que um contrato exista, deve haver:

1. Uma oferta
2. Uma aceitação
3. Consideração – algo de valor, não necessariamente dinheiro
4. Capacidade Legal – não se pode ter um contrato para venda de produtos ilegais
5. Boa fé

O contrato, a oferta ou a aceitação pode ser oral, embora seja preferencial por escrito, documentado.

As empresas de Engenharia praticam diversas modalidades de contrato, de acordo com a solicitação do cliente ou com a forma mais adequada para o bom gerenciamento do projeto.

Há cinco categorias principais de contratos:

1. Preço Fixo ou Fechado: tipo de contrato que fornece, a um preço fixo ou sob condições apropriadas ou a um preço reajustável, os suprimentos ou serviços que estão sendo procurados.

Também segundo Mendes da Silva (2000) os contratos de preço fixo podem ter duas modalidades: preço fixo por valor global ou preço fixo por valor unitário. A Tabela 11 apresenta uma análise comparativa entre ambos.

Tipo de Contrato	Vantagens	Desvantagens
Valor Global	<ul style="list-style-type: none"> • medição simples (mede-se o percentual de avanço físico ou de eventos); • motiva a contratada a executar os serviços mais rápido, pois quanto mais cedo concluir, mais rápido é o faturamento • a equipe de fiscalização pode ser de menor número; • minimiza o acompanhamento do andamento físico e financeiro do contrato, pois a contratada fica com o planejamento das atividades, dentre as quais o controle do quantitativo de serviço a executar; • a análise das propostas é mais simples, pois não é necessário checar se cada preço está compatível com o mercado (preço unitário). 	<ul style="list-style-type: none"> • o Projeto deve estar pronto e as especificações devem ser claras; • não pode haver atraso na entrega de equipamentos e materiais; • em função dos dois pontos acima a contratação pode vir a ser postergada em relação ao planejamento físico inicial; • alterações de Projeto exigirão sempre acertos de preço; • se a documentação do Projeto e as datas de entrega de equipamento e materiais não estiverem bem definidas, o preço proposto deve ser maior, pois a contratada tem um risco adicional de ficar com pessoal e equipamentos parados.
Preço Unitário	<ul style="list-style-type: none"> • não é necessário que o projeto executivo e materiais estejam concluídos e entregues na obra para ser feita a contratação (pode-se contratar mais cedo, ganhando-se tempo); • motiva a contratada a fornecer os bens e executar os serviços (quanto mais cedo as atividades são executadas, mais cedo a contratada fatura); • o acerto de novos preços unitários é mais simples, pois existe referência de outros bens e serviços com preços apresentados na licitação; • custo real (são pagas apenas as quantidades efetivamente realizadas); • alterações de Projeto durante a obra não são problemáticas, pois os preços já são acordados contratualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • medição trabalhosa devido à grande quantidade de itens a controlar (verificação se os mesmos efetivamente foram executados durante o período e medição); • necessidade de mais fiscais de campo do que em outros tipos de contratação em função do citado acima; • necessidade de negociação de preços para serviços não constantes na planilha; • risco de ultrapassar a verba do contrato, pois as quantidades da planilha são estimadas, visto que o Projeto executivo não está totalmente concluído.

Tabela 11: Análise comparativa de Contratos a Preço Fixo por Valor Global x Preço Unitário.

Fonte: Mendes da Silva (2000).

Os contratos a preço fixo ainda são conhecidos como *Turnkey*, “contratos por empreitada” ou em inglês como *lump-sum contracts*.

A utilização dos contratos *Turnkey* nas implantações de plantas industriais e empreendimentos de grande porte vem aumentando

significativamente nos últimos anos. Uma das principais razões para este fato, segundo Ferreira (2004), é a tendência das empresas contratantes em focar sua atuação na finalidade principal dos seus negócios, delegando a terceiros - as empresas de engenharia - a tarefa de gerenciar e executar a implantação de suas plantas. Por outro lado, a redução do envolvimento da contratante no gerenciamento dos seus empreendimentos tem também como argumentação a perspectiva de redução dos custos finais de implantação de seus empreendimentos.

Contratos EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) na indústria brasileira correspondem às fases de Projeto, aquisição de materiais e equipamentos, construção e montagem. Neste arranjo contratual a contratada é responsável desde o detalhamento do projeto até a fase de comissionamento, como mostra a Figura 7.

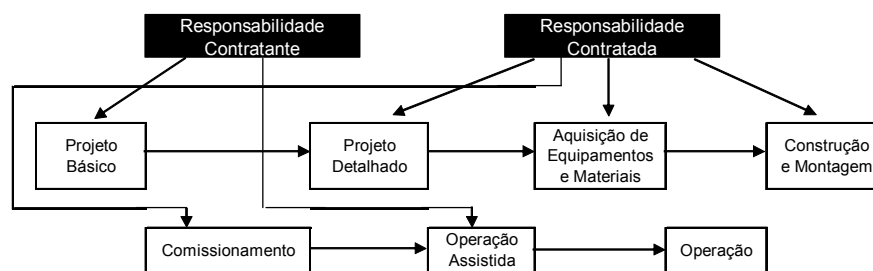


Figura 7: Esquema do arranjo contratual dos contratos EPC.

2. Custos reembolsáveis: este é o tipo de contrato onde o comprador tem o maior risco. Geralmente é utilizado quando se sabe a necessidade, mas não o “como fazer”. Por isso, quem descreve o escopo e detalha o trabalho é o fornecedor.

Também considera incentivos para atingir objetivos:

- 2.1. Custo mais comissão fixa
- 2.2. Custo mais percentagem dos custos – ilegal em alguns países
- 2.3. Custo mais comissão de incentivo

3. Tempo e Material ou Preço Unitário: é pago ao vendedor uma quantia pré-estabelecida por cada unidade/item de serviço ou hora e o valor total do contrato é função das quantidades necessárias para concluir o trabalho.

É um tipo híbrido de acordo contratual que contém aspectos dos acordos de custos reembolsáveis (os custos são modificáveis e o custo total é desconhecido) e de preço fixo (o valor fixo da hora). O lucro está embutido. O comprador tem um risco médio comparado ao Preço Fixo ou Custos Reembolsáveis porque o contrato é para valores menores e por um período menor de tempo.

É apropriado quando o comprador quer estar no controle, o escopo é desconhecido ou incompleto ou por tempo curto. Também em trabalho de emergência. Não deve ser usado em longos períodos. Usado geralmente para valores pequenos.

4. Ordem de Compra – Contrato unilateral: Contratos unilaterais emitidos deste modo normalmente não envolvem muitas negociações e contêm valores relativamente baixos.

A Ordem de Compra é uma forma de contrato unilateral, assinado somente por uma parte, a compradora. Geralmente é um formulário padrão, listando itens de rotina e preços padronizados. O vendedor usualmente aceita a Ordem de Compra automaticamente. É mais comumente utilizada para aquisição de *commodities* ou produtos “de prateleira”.

5. Contratos de Desempenho: este tipo de contrato é remunerado diretamente pelo resultado do projeto, a chamada taxa de sucesso ou *success fee*. Parte da economia gerada com a implantação do projeto objeto do contrato é destinada à remuneração da empresa que realizou o projeto e os investimentos.

Conclusão

Este capítulo abordou o modo como a aquisição deve ocorrer em um projeto (ideal). Para isso, propôs a “projetização da aquisição”, ou seja, o entendimento de cada processo do projeto, de sua estrutura organizacional, da integração dos recursos humanos com os processos e atividades de aquisição. Também foram expostos os tipos de contratação que podem ser utilizados de acordo com o escopo do projeto e com o grau de imposição do cliente.