

7. Bibliografia

A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 2000 edition. PMI. Tradução e adaptação realizada por Mauro Sotille, resp. pelo capítulo *Project Procurement Management* junto à Comissão de Capítulos Brasileiros do PMI para tradução do PMBoK 2000.

BLAGOVEST, SENDOV. **Entrando na Era da Informação.** *Academia Búlgara de Ciências, Sofia, Bulgária.* Estudos Avançados, 1994.

BUI TUNG, GACHET ALEXANDRE and HANS-JUERGEN SEBASTIAN (2006). Web Services for Negotiation and Bargaining in **Electronic Markets: Design Requirements, Proof-of-Concepts, and Potential Applications to e-procurement.**

CARMO, LUIS FELIPE RORIS SCAVARDA; HAMACHER, SILVIO. **Contribuição para sistematizar a análise da dinâmica de cadeias de suprimento.** Tese de doutorado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003.

CORRÊA, H. L.. **"ERPs: Por que as implantações são tão caras e raramente dão certo?"** Trabalho apresentado no 1o SIMPOI. Anais SIMPOI, EAESP/FGV, São Paulo. 1998, pp. 288–300.

DAVENPORT, T. H. **Putting the enterprise into the enterprise system.** *Harvard Business Review*, pp.121-131, 1998.

FONSECA, EDUARDO GIANETTI. **Vícios privados, benefícios públicos.** São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1994.

FERREIRA, MIGUEL LUIZ RIBEIRO. **Gestão de contratos de construção e montagem industrial.** Niterói: Ed. UFF, 2004.

FURTADO, PYTHÁGORAS GRANGEIRO; CARVALHO, MARCIUS F. H. **Compartilhamento da Informação como Elemento de Coordenação da Produção em Cadeia de Suprimento.** *Gestão & Produção*, v.12, n.1, p.39-53, jan-abr 2005.

GAMBÔA, FERNANDO ALEXANDRE RODRIGUES; PROF. DR. ETTORE BRESCIANI FILHO. **Fatores Críticos de Sucesso na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão de Recursos.** X SIMPEP, 2003.

GLIOCHE, ALEXANDRE CARDOSO; LEAL, JOSÉ EUGENIO. **Troca de Informações através da Cadeia de Suprimentos.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departameno de Engenharia Industrial, 2004.

HÜBNERr, EGON. **Supply Chain Mahagement – de vantagem competitiva a necessidade de sobrevivência.** revista FAE BUSINESS, n.5, abr. 2003

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance in Global Value Chains**, In: SCHMITZ, H. (ed.): *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Elgar, 2003.

JOSEPH L. CAVINATO; RALPH G. KAUFFMAN. **The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional**, 1999.

LAMBERT, D.; EMMELHAINZ, M.A. e GARDNER, J.T. **Developing and implementing supply chain partnerships**. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2):1-17. 1996.

LUMMUS, R. R. **The evolution to electronic data interchange : are the benefits at all stages of implementation?** *Hospital Material Management Quarterly*, Gaithersburg, USA : Aspen Publishers, v. 18, n. 4, p.79-83, May 1997.

MAXIMINIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU. **Teoria Geral da Administração**. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MENDES DA SILVA, A. S. **Pleitos Contratuais**. Niterói, 2000. **Trabalho inédito**.

MENEZES, LUIS CÉSAR DE MOURA. **Gestão de Projetos**. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

MONTGOMERY, CYNTHIA A.; PORTER, MICHAEL E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PIRES, SÍLVIO R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PIZYSIEZNIG FILHO, J. **Competências essenciais e a tecnologia de informação : o caso da Interchange**. In: MARCOVITCH, J. (Org.). *Tecnologia de informação e estratégia empresarial*. São Paulo: Futura, 1997. p.49-64.

PORTER, MICHAEL. **Strategy and the Internet**. *Harvard Business Review*, Boston, p. 63-78, Mar. 2001.

PORTER, MICHAEL E. and MILLAR, VICTOR E. **How information gives you competitive advantage**. *Harvard Business Review*, July-august 1985.

PORTO, GECIANE; BRAZ, REINALDO; PLONSKI, GUILHERME. **O Intercâmbio Eletrônico de Dados – EDI e seus impactos organizacionais**. *Revista FAE*, Curitiba, V.3, N.3, P.13-29, set/dez 2000.

SAMUEL C. CERTO; J. PAUL PETER. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

SIMCHI-LEVI, DAVID; SIMCHI-LEVI, EDITH; KAMINSKY, PHILIP. **Cadeia de Suprimentos** - Projeto e Gestão. Ed. Bookman, 2003.

TOLEDO, Geraldo Luciano; Queiroz, Maurício Jucá; Yamashita, Sandra Sayuri. **Mercado Eletrônico e Estratégia de Marketing na Era da Internet**. VII SEMEAD (Seminários em Administração FEA-USP), 2004.

TURBAN, EFRAIM; MCLEAN, EPHRAIM; WETHERBE, JAMES. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3ª. Edição – Porto Alegre. Bookman, 2004.

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
(Guia PMBOK®) Terceira edição - 2004 Project Management Institute

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERZUH, ERIC. **MBA Compacto, gestão de projetos**. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

WALRAVENS, P.; **Understanding B2B e-commerce: markets, business models, opportunities, and challenges**. *Internet Media & Services*, Global Equity Research, Lehman Brothers Research Reports, Lehman Brothers Inc., 14 Jan. 2000.

WHITAKER, MARIA DO CARMO; ARRUDA, MARIA CECILIA COUTINHO. Artigo do *site* <http://www.eticaempresarial.com.br>. Consulta realizada no dia 21/08/2006 às 17:40hs.

WOOD, Jr. R., CALDAS, M. P. **Modismos em Gestão: Pesquisa sobre a adoção e implementação de ERP**, Fundação Getulio Vargas, 1999.

Apêndice I - Gerenciamento de Aquisições do Projeto

1. Planejar Compras e Aquisições

- .1 Entradas
 - .1 Fatores ambientais da empresa
 - .2 Ativos de processos organizacionais
 - .3 Declaração do escopo do projeto
 - .4 Estrutura analítica do projeto
 - .5 Dicionário da EAP
 - .6 Plano de gerenciamento do projeto
 - Registro de riscos
 - Acordos contratuais relacionados a riscos
 - Recursos necessários
 - Cronograma do projeto
 - Estimativas de custos da atividade
 - Linha de base dos custos
- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Análise de fazer ou comprar
 - .2 Opinião especializada
 - .3 Tipos de contratos
- .3 Saídas
 - .1 Plano de gerenciamento das aquisições
 - .2 Declaração do trabalho do contrato
 - .3 Decisões de fazer ou comprar
 - .4 Mudanças solicitadas

2. Planejar Contratações

- .1 Entradas
 - .1 Plano de gerenciamento das aquisições
 - .2 Declaração do trabalho do contrato
 - .3 Decisões de fazer ou comprar
 - .4 Plano de gerenciamento do projeto
 - Registro de riscos
 - Acordos contratuais relacionados a riscos
 - Recursos necessários
 - Cronograma do projeto
 - Estimativas de custos da atividade
 - Linha de base dos custos
- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Formulários padrão
 - .2 Opinião especializada
- .3 Saídas
 - .1 Documentação de aquisição
 - .2 Critérios de avaliação
 - .3 Declaração do trabalho do contrato (atualizações)

3. Solicitar Respostas de Fornecedores

- .1 Entradas
 - .1 Ativos de processos organizacionais
 - .2 Plano de gerenciamento das aquisições
 - .3 Documentos de aquisição

- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Reuniões com participantes
 - .2 Anúncios
 - .3 Desenvolver a lista de fornecedores qualificados

- .3 Saídas
 - .1 Lista de fornecedores qualificados
 - .2 Pacote de documentos de aquisição
 - .3 Propostas

4. Selecionar Fornecedores

- .1 Entradas
 - .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
 - Registro de riscos
 - Acordos contratuais relacionados a riscos

- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Sistema de ponderação
 - .2 Estimativas independentes
 - .3 Sistema de triagem
 - .4 Negociação do contrato
 - .5 Sistemas de classificação de fornecedores
 - .6 Opinião especializada
 - .7 Técnicas de avaliação de propostas

- .3 Saídas
 - .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

5. Administração de Contratos

- .1 Entradas
 - .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

- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Sistema de controle de mudanças do contrato
 - .2 Análise de desempenho conduzida pelo comprador
 - .3 Inspeções e auditorias
 - .4 Relatório de desempenho
 - .5 Sistema de pagamentos
 - .6 Administração de reclamações
 - .7 Sistema de gerenciamento de registros
 - .8 Tecnologia da informação

- .3 Saídas
 - .1 Documentação do contrato
 - .2 Mudanças solicitadas
 - .3 Ações corretivas recomendadas
 - .4 Ativos de processos organizacionais (atualizações)
 - .5 Plano de gerenciamento do projeto (atualizações)
 - Plano de gerenciamento de aquisições
 - Plano de gerenciamento de contratos

6. Encerramento de Contratos

- .1 Entradas
 - .1 Plano de gerenciamento das aquisições
 - .2 Plano de gerenciamento de contratos
 - .3 Documentação do Contrato
 - .4 Procedimento de encerramento de contratos

- .2 Ferramentas e técnicas
 - .1 Auditorias de aquisição
 - .2 Sistema de gerenciamento de registros

- .3 Saídas
 - .1 Contratos encerrados
 - .2 Ativos de processos organizacionais (atualizações)

Apêndice II - O processo proposto

5.3.1. A escolha do sistema ERP

5.3.2. O Planejamento do Suprimento do Projeto

Planejamento do escopo

Criação da EAP

O gerenciamento de tempo do projeto:

- Definição da atividade
- Sequenciamento de atividades
- Estimativa de recursos da atividade
- Estimativa de duração da atividade
- Desenvolvimento do cronograma
- Controle do cronograma

5.3.3. O Gerenciamento dos Recursos Humanos do Suprimento

Planejamento dos Recursos

Contratação ou mobilização da equipe do projeto

- Recrutamento
- Seleção
- Contratação

Desenvolvimento e treinamento da equipe do projeto

Gerenciamento da equipe do projeto

Planejamento de desmobilização/mobilização de recursos

5.3.4. O Gerenciamento das Aquisições do Projeto

Processo 1 – Planejamento

Planejamento das Compras / Aquisições

- 1 – O que, quanto e quando
- 2 – Se
- 3 – Como

Elaboração da documentação de compras

Elaboração de um Código de Ética para os compradores

Adaptação das Interfaces do sistema ERP para as compras

Análise da estratégia logística e fiscal para o projeto

Planejamento das Contratações

Tipos de Contratação

Elaboração e manutenção da Lista de Fornecedores (*Vendors List*)

Qualificação de Fornecedores

Processo 2 – Execução: Aquisição / Contratação

Planejamento da Solicitação

Solicitação de resposta aos fornecedores

Seleção de fornecedores

Recebimento de propostas

Análise Técnica e Comercial

Questionamentos Comerciais e Técnicos:

Equalização de Propostas

Negociação

Formalização e emissão do documento de compra

Processo 3 – Monitoramento e Controle: Administração dos Contratos

Controle do fornecedor

Controle do suprimento

Relatórios do Sistema ERP

Controle de Progresso das Atividades de Suprimento (registrado na EAP)

Processo 4 – Encerramento dos Contratos

Elaboração de Termo de Encerramento Contratual e Termo de Quitação

Aceitação da entrega

Arquivo do contrato

Documentação das lições aprendidas

Apêndice III – Leilão reverso

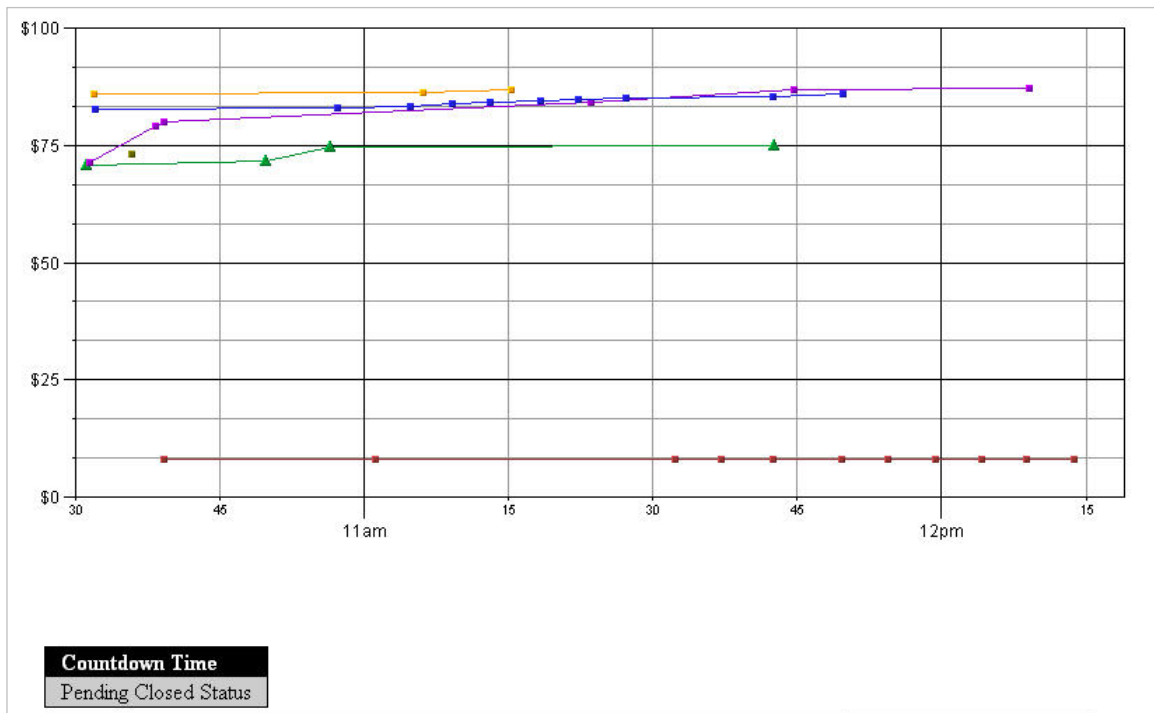
Para exemplificar como as ferramentas de TI são importantes para os processos de negociação, a seguir é apresentada a evolução dos preços de um leilão reverso, do material “xyz”, realizado pela empresa “ABC” em meados de 2006.

Visando uma maior competitividade dos participantes, o leilão foi dividido em 8 lotes, respeitando as categorias dos produtos, e assim permitindo que cada lote tivesse um mínimo de quatro participantes.

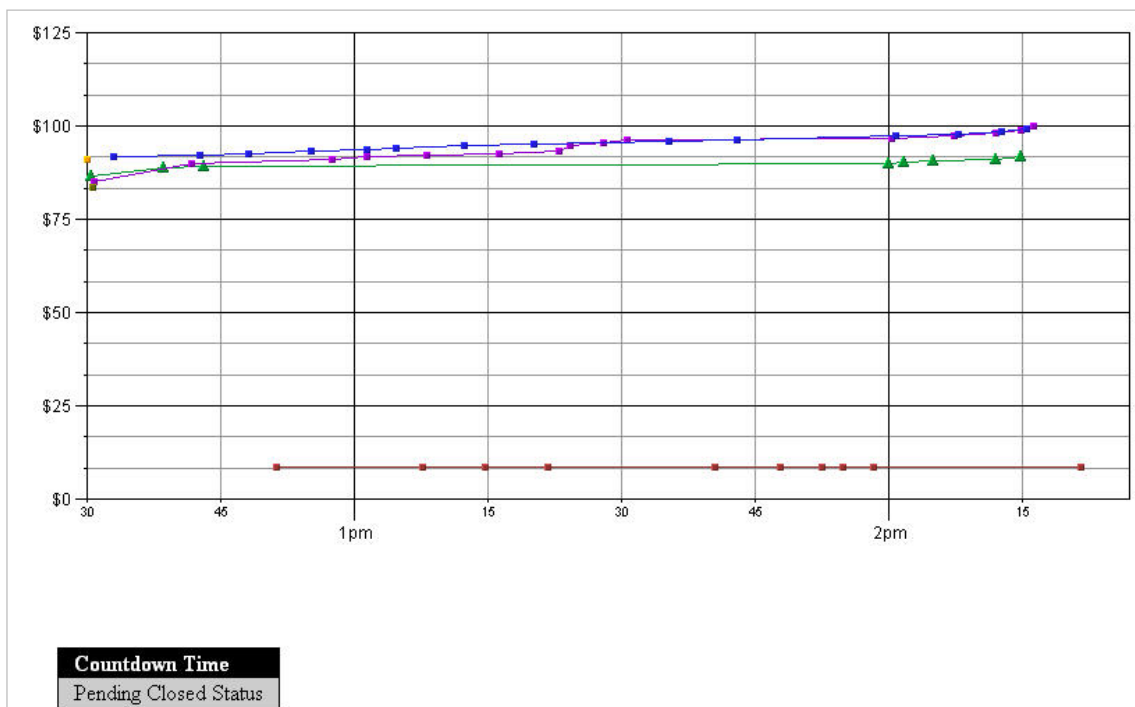
Conforme os participantes registrassem seus lances decrescentes no portal, estes ganhavam pontos que eram somados ao final do processo.

Este leilão foi realizado num total de 14 horas e atingiu economias significativas.

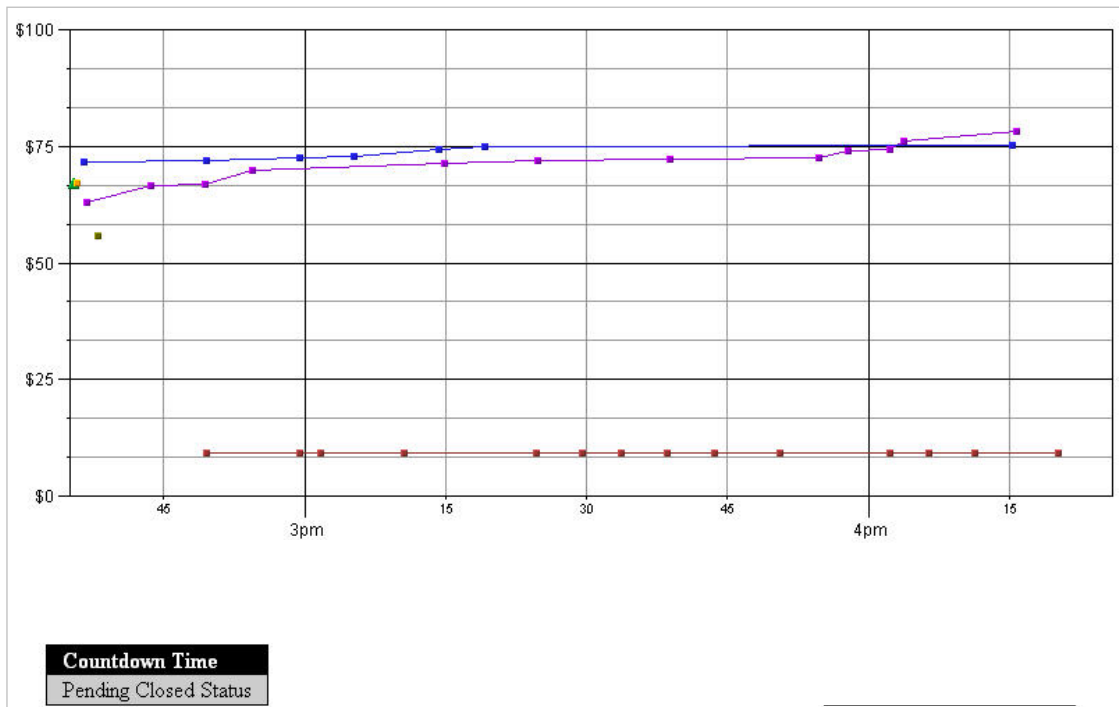
Lote 1



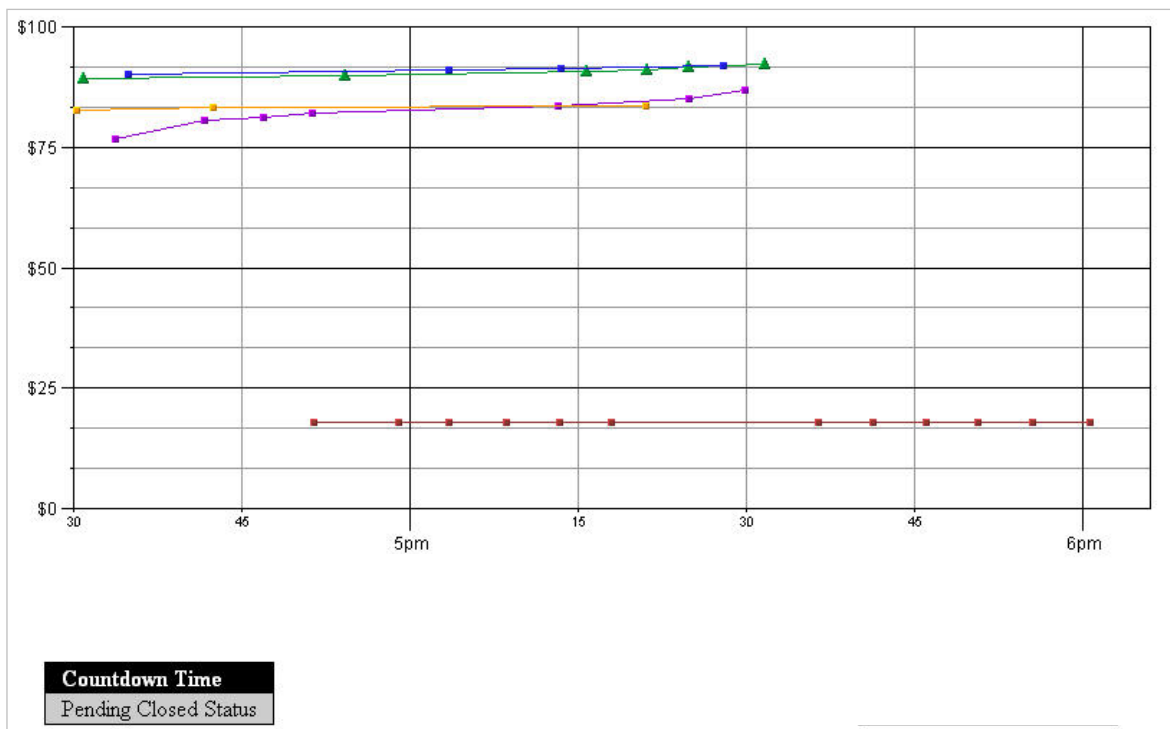
Lote 2



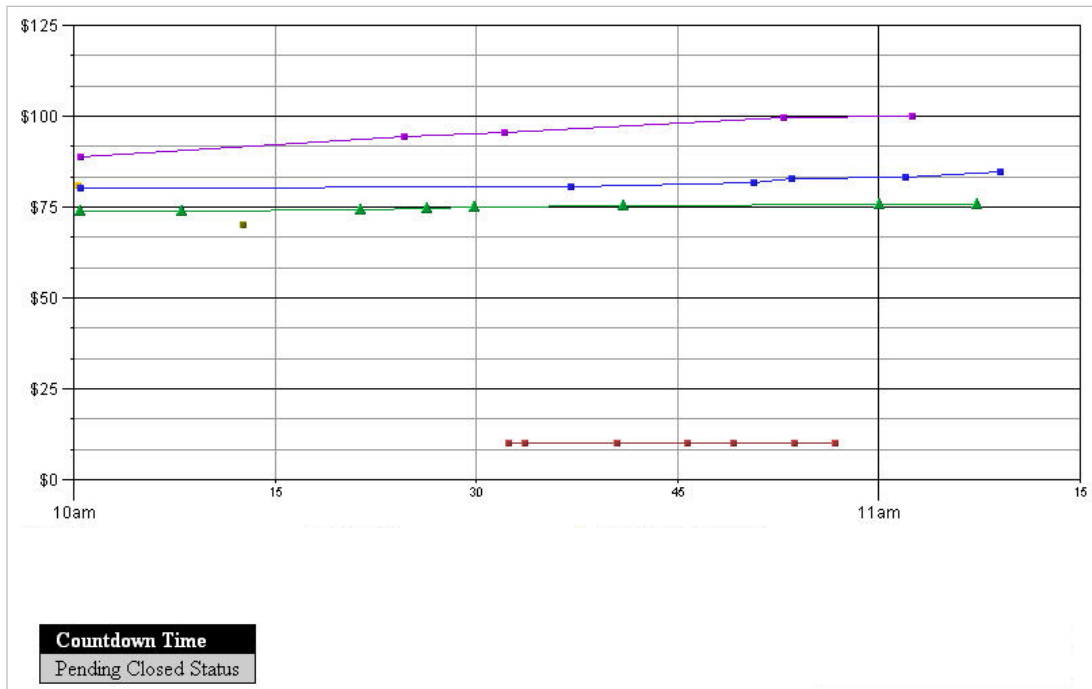
Lote 3



Lote 4

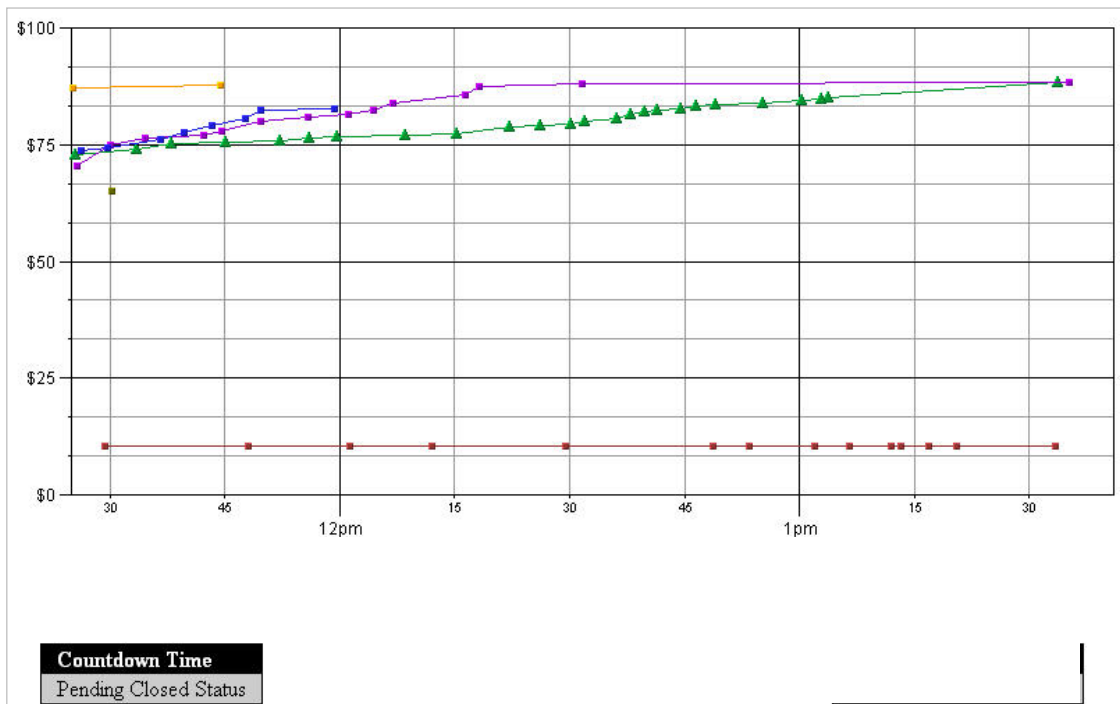


Lote 5

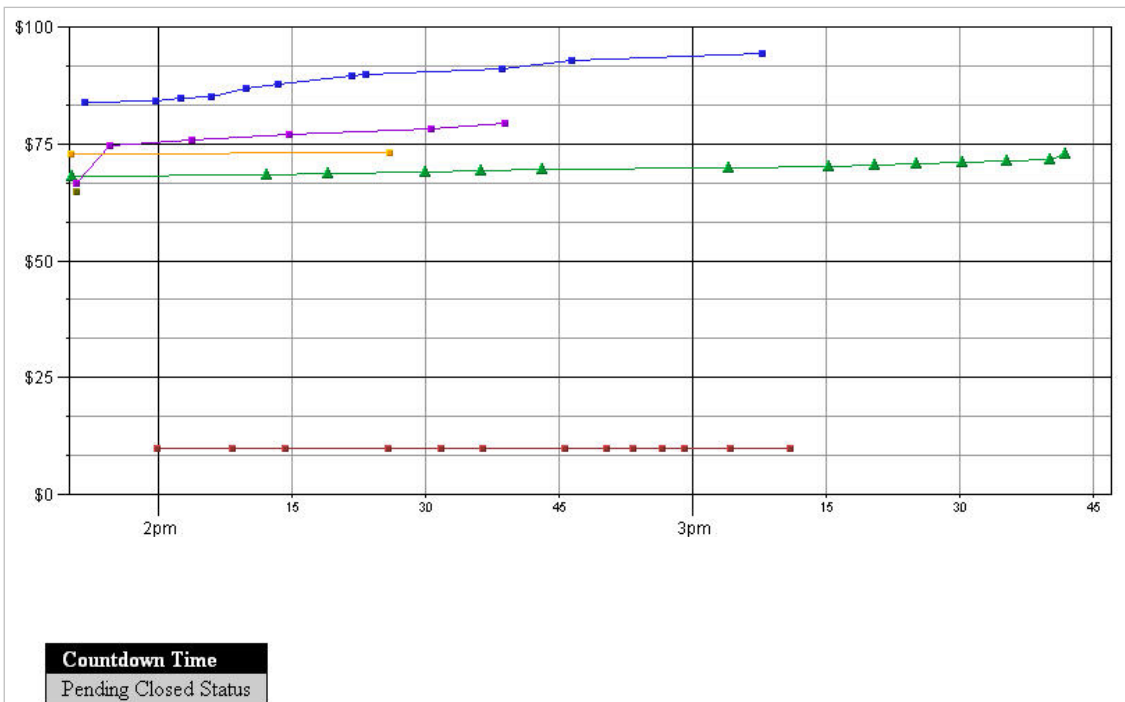


PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0421047/CA

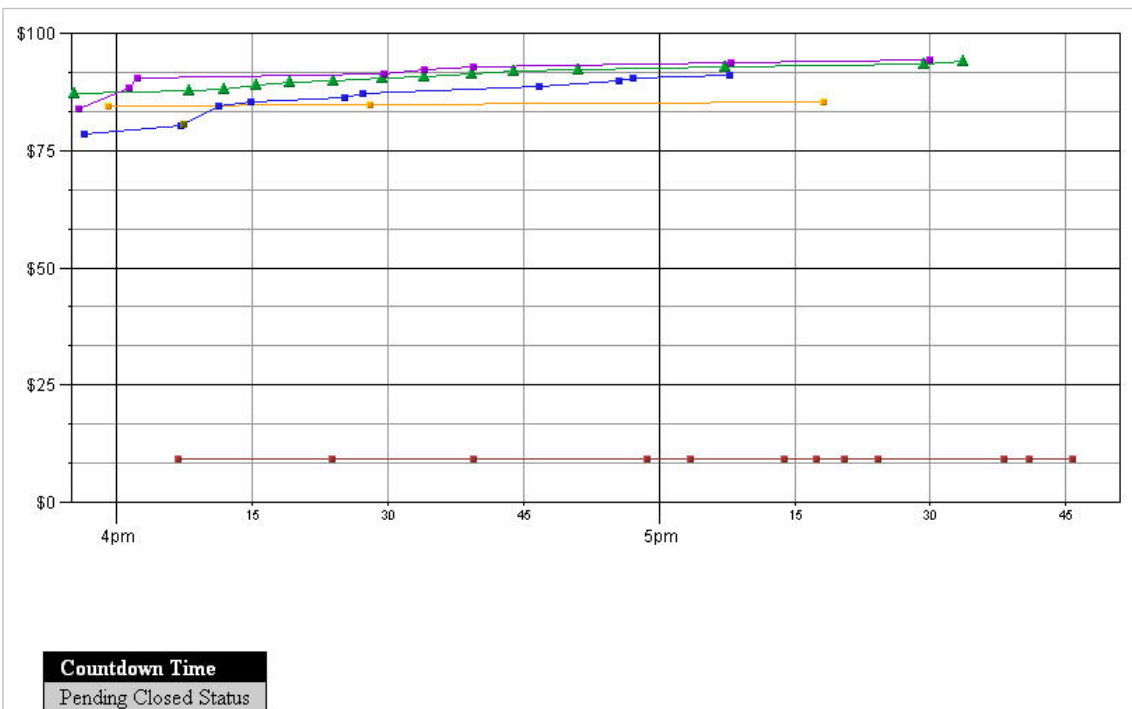
Lote 6



Lote 7



Lote 8



Legenda:

Fornecedor A	Fornecedor C	Fornecedor E
Fornecedor B	Fornecedor D	Fornecedor F

Resultado global do leilão:

Soma das menores ofertas iniciais (R\$)	26.518.377,42
Soma das menores ofertas finais (R\$)	24.474.731,00
Redução (%)	7,7%
Redução real (R\$)	2.043.646,42