



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Fatores Críticos de Sucesso no Gerenciamento de Aquisições de Construções Imobiliárias

MARIA RAFAELA DE MORAIS ANDRADE GUERRA

USP - Universidade de São Paulo
mrafaela_andrade@hotmail.com

JENIFFER DE NADAE

USP - Universidade de São Paulo
jnadae@gmail.com

JOÃO WALTER SAUNDERS PACHECO DO VALE

USP - Universidade de São Paulo
waltrk@gmail.com

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO

USP - Universidade de São Paulo
marlymc@usp.br



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DE CONSTRUÇÕES IMOBILIÁRIAS

Resumo

O mercado brasileiro da construção civil enfrenta um cenário de grande crise econômica. Considerando-se esse contexto e o fato de que grande parte dos recursos e serviços é terceirizada na construção de imóveis, o gerenciamento de aquisições tornou-se um dos aspectos mais importantes para o sucesso dos projetos de construção imobiliária. Este trabalho teve por objetivo identificar como era realizado o gerenciamento de aquisições nesses projetos e quais eram os fatores críticos de sucesso, com base em dois estudos de casos. Os resultados apontaram para uma preocupação com os processos de gestão, mas também evidenciaram falhas na execução e controle desses processos. A relação entre o gerenciamento de aquisições e as demais áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos também foi avaliada e revelou uma variação de percepção da importância das áreas quando consideradas as diferentes etapas do gerenciamento de aquisições: planejamento, condução, controle e encerramento. Destacam-se como contribuições a conscientização da importância do gerenciamento de aquisições e a sistematização das informações para identificar fatores que impactavam no sucesso, mas que por vezes não eram percebidos pelas equipes entrevistadas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Aquisições; Fatores Críticos de Sucesso; Construções Imobiliárias.

Abstract

The Brazilian construction market faces a scenario of substantial economic crisis. Given this context and the fact that much of the resources and services is outsourced the construction of real estate, management of acquisitions has become one of the most important aspects for the success of real estate construction projects. This study aimed to identify how it was conducted procurement management in these projects and what were the critical factors of success, based on two case studies. The results pointed to a concern with the management processes, but also showed flaws in the implementation and control of these processes. The relationship between procurement management and other project management knowledge areas was evaluated and revealed a change in perception of the importance of the areas when considering the different stages of the procurement management: planning, conducting, controlling and closing. It stands out as contributions awareness of the importance of procurement management and systematization of information to identify factors that impacted on the success, but sometimes were not perceived by interviewed teams. Among the limitations of the work emphasizes the existence of a small number of publications on managing acquisitions, especially when compared with other areas of project management, and the restriction of the analysis to the context of two works only.

Keywords: Procurement Management; Critical Success Factors; Real Estate Construction.



1 Introdução

O setor da construção civil enfrenta atualmente uma grave crise econômica e política, que, segundo Amorim (2015), não tem precedentes no Brasil. De acordo com Xavier (2015), em um cenário de acirrada competitividade, as empresas passam por um estado permanente de mudança. Trata-se de uma crescente necessidade de superação e busca por procedimentos e estratégias de controle mais apurados, com práticas que contribuam para obtenção de produtos de qualidade, realizados com custos e prazos reduzidos, e que possam destacá-los dos concorrentes.

As empresas tendem a se reformular e superar seus próprios resultados, minimizando perdas e retrabalhos, que outrora não traziam impacto significativo em um momento de prosperidade do setor. A estratégia de sobrevivência consiste na potencialização da eficiência e eficácia de todas as etapas dos projetos. Trata-se de um momento em que criatividade, inovação e atenção a pequenos detalhes podem fazer a diferença frente ao desaquecimento do mercado.

O caso das construções imobiliárias, particularmente, tem exigido muitas mudanças de processos e melhora de desempenho. O número de imóveis em estoque tem batido recordes, novos lançamentos estão sendo postergados e as demissões no setor ainda são crescentes. Para as equipes atuantes, o desafio é melhorar os resultados, tendo recursos mais limitados, e é nessa conjuntura que o gerenciamento de aquisições surge como uma das ferramentas capaz de impactar no resultado dos projetos.

De acordo com o PMI (2013), o gerenciamento de aquisições inclui os processos necessários para contratar os produtos, serviços ou resultados, externos à equipe do projeto. É uma área do gerenciamento de projetos que exerce e sofre grande impacto em sua interface com as demais áreas, especialmente com o gerenciamento de escopo, tempo, custo e comunicação. É considerada uma área em que a adoção de boas práticas de gerenciamento pode impactar diretamente no sucesso dos projetos.

Na execução de construções imobiliárias, a terceirização de serviços é significativa, mas apesar disso, os processos de contratação ainda são bastante limitados e falhos. A indefinição de escopo, dimensionamento ineficaz de equipes para cumprimento dos prazos e custos não previstos são alguns dos frequentes problemas encontrados.

O gerenciamento de aquisições tem uma série de condicionantes e é esse o objetivo deste trabalho, identificar fatores de impacto no sucesso do gerenciamento de aquisições em projetos de construções imobiliárias e, conseqüentemente, no sucesso dos próprios projetos. Este trabalho tem como intuito a conscientização da importância do gerenciamento de aquisições para a produção eficiente, de qualidade e competitiva, na construção civil. Para tanto precisa mostrar a necessidade do conhecimento e domínio dos processos de aquisições, sua interface com as outras áreas do gerenciamento de projetos, quais fatores impactam no seu sucesso e como pode contribuir para melhores resultados do projeto.

Por meio de análise de casos reais, este trabalho pretende identificar fatores de sucesso e fracasso do gerenciamento de aquisições em construções imobiliárias. O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso, sendo escolhidas duas obras para realização de entrevistas com membros e gerentes das equipes. As entrevistas apontam boas práticas no gerenciamento de aquisições das obras estudadas e fatores críticos para o sucesso do gerenciamento de aquisições.

O trabalho será organizado em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução com a contextualização do tema. O Capítulo 2 apresenta a Revisão Teórica, na qual são identificados conceitos de gerenciamento e a importância das aquisições no contexto da construção civil. No Capítulo 3, é apresentada a metodologia do trabalho, com a estratégia



adotada para obtenção de dados. O Capítulo 4 é composto pelos resultados e análises de boas práticas para o melhor desempenho do gerenciamento de aquisições. E, por fim, o capítulo 5 apresenta algumas considerações a respeito do tema estudado, indicando reflexões e objetos de interesse para novas pesquisas.

2 Referencial Teórico

2.1 Gerenciamento de aquisições e Sucesso em projetos

De acordo com Xavier (2014), o setor da construção civil tem uma grande demanda pela aquisição de bens e serviços. O mesmo autor destaca a necessidade de um trabalho integrado entre os diversos setores da empresa para realização dessas aquisições, sendo fundamental a participação dos setores de engenharia, suprimentos, financeiro e jurídico, por exemplo.

Carvalho e Rabechini Jr. (2011) definem as aquisições como o conjunto de processos que constituem instrumentos e ferramentas que, ao serem bem utilizados, possibilitam ao gerente de projeto realizar as contratações necessárias ao projeto. Xavier (2015) destaca que seu principal objetivo é propiciar relações comerciais sólidas e equilibradas entre clientes e fornecedores, de modo que, ao término do projeto, ambas as partes sejam satisfeitas.

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011), esse processo une três processos da versão anterior do PMBoK, o planejamento da solicitação, a solicitação de respostas e a seleção dos fornecedores. A maior parte da literatura pesquisada, ainda adota essa segregação de processos e para melhor entendê-los segue abaixo as definições dadas por Ferrari e Andrade (2006, p.08 e p.09) a cada uma delas:

“**Planejar contratações** é o processo voltado a preparar os documentos necessários à obtenção de propostas, ofertas e cotações, de fora da organização empreendedora, para atender às necessidades do projeto.

...**Solicitar respostas de fornecedores** é o processo que visa obter respostas dos proponentes, por meio de informações, ofertas, cotações, e propostas, sobre como as necessidades do projeto podem ser atendidas pelos produtos e serviços por eles oferecidos.

...**Selecionar fornecedores** é o processo que envolve o recebimento das propostas, ofertas e cotações e a aplicação de critérios de avaliação para selecionar o fornecedor que melhor atende às necessidades do projeto.”

Por fim, na etapa de pós-contratação, clientes e fornecedores realizam dois processos chamados pelo PMI (2013) de “controlar as aquisições” e “encerrar as aquisições”. O primeiro se refere ao gerenciamento das relações de aquisições, ao monitoramento do desempenho do contrato e a realização de ajustes e correções quando necessário. Tem como principais saídas informações sobre o desempenho do trabalho, solicitações de mudança, atualizações no plano de gerenciamento do projeto, atualizações nos documentos do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais (PMI, 2013).

Na literatura, o tema sucesso de projetos apresenta diversas definições, sendo difícil chegar a um consenso. Kerzner (2007) relata que muitas empresas não tem esse conceito definido para suas equipes e que aquelas que o definem, ainda apresentam conceitos incompletos.

Vargas (2005) também destaca a importância do conhecimento do que significa um projeto bem-sucedido e alerta para a realização de análises parciais do sucesso ao seu término. Questões como a verificação se o orçamento final abaixo do previsto, se o cliente foi surpreendido ou se o projeto foi finalizado antes do previsto são algumas das análises parciais citadas pelo autor. Sob a ótica do gerenciamento de projetos, a definição de sucesso dada por



Vargas (2005, p.15) é simples e direta: “*um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado*”.

Interessante notar que um projeto que consome menos recursos do que o planejado, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, não necessariamente são projetos de sucesso, muitas vezes esses recursos deixaram de ser investidos em outros projetos e tornam-se casos de desperdícios e perdas. Essa superestimativa de recursos é uma falha de planejamento na visão do gerenciamento de projetos e não deve ser vista como uma economia (VARGAS, 2005, p.16). Nesse contexto, Vargas (2005) afirma que:

Ao se detalhar os quesitos para considerar um projeto como bem sucedido, tem-se a seguinte listagem:

- ser concluído dentro do tempo previsto;
- ser concluído dentro do orçamento previsto;
- ter utilizado os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) eficientemente, sem desperdícios;
- ter atingido a qualidade e o desempenho desejados;
- ter sido concluído com o mínimo possível de alterações em seu escopo;
- ter sido aceito sem restrições pelo contratante ou cliente;
- ter sido empreendido sem que ocorresse interrupção ou prejuízo nas atividades normais da organização;
- não ter agredido a cultura da organização.

Berssaneti (2011) cita duas abordagens para caracterização de sucesso na literatura. A primeira tem como foco adicionar dimensões ao chamado “triângulo de ferro”, composto pelos critérios de custo, prazo e qualidade, e é realizada por autores que julgam esses critérios insuficientes para determinação do sucesso. Entre as dimensões citadas como acréscimo de critérios para constatação de sucesso estão: a avaliação da lucratividade do projeto, o atendimento das expectativas e satisfação dos *stakeholders*, o desempenho ambiental, a saúde e segurança e o valor comercial.

Já a segunda abordagem, segundo Berssaneti (2011), é adotada por autores que avaliam o triângulo como excessivo, visa à redução a um único critério de avaliação para se caracterizar o sucesso. Esses critérios únicos seriam: o tempo como uma variável do custo, a qualidade final do produto ou o valor final do produto comparado ao seu custo. O Quadro 01, elaborado por Berssaneti (2011), resume aspectos das duas abordagens citadas.

O conceito de sucesso adotado neste trabalho será o mesmo usado por Berssaneti (2011), pois este autor subdividiu a dimensão qualidade em dois critérios, um avalia o atendimento das especificações técnicas, o outro das demandas dos clientes. Além deles, usa também as dimensões básicas de atendimento ao orçamento e cronograma planejados. Um ponto de atenção, entretanto, é a avaliação do orçamento e cronograma de referências. Se um projeto tiver custo ou prazo planejados fora da realidade, o subdimensionamento ou superdimensionamento devem ser considerados na avaliação do sucesso do projeto.

A busca pela identificação de fatores que conduzam ao sucesso de um projeto tem sido uma motivação para pesquisadores de todo o mundo, nos últimos anos (BERSSANETI, 2011). De acordo com Do Valle (2015), chama-se Fatores Críticos de Sucesso (FCS) o “conjunto de características, condições ou variáveis que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso ou fracasso do projeto”.

Fernandes e De Abreu (2014, p.47) definem os fatores críticos de sucesso como “aqueles nos quais a empresa precisa ter bons resultados se deseja ser bem-sucedida” e os classificam como estruturais, de construção ou temporais. Os FCS estruturais são aqueles que qualificam o negócio e permitem que ele sobreviva, sendo que eles são essenciais e as interferências realizadas neles são de melhorias e otimização. Os FCS de construção se



referem às metas da empresa, também contribuem para os fatores estruturais, e os FCS temporais correspondem a eventos que os autores chamam de aleatórios e que precisam ser administrados para controlar o impacto no negócio (FERNANDES e DE ABREU, 2014).

Abordagem	Referências teóricas	Caracterização de Sucesso
Adicionar dimensões ao triângulo de ferro	de Wit (1988) e Turner (1999)	lucratividade, sucesso do negócio e atendimento de expectativas de "stakeholders" do projeto
	Gray (2001)	objetivos pessoais e percepções das pessoas envolvidas
	Pinto e Mantel (1990); Shenhar <i>et al.</i> (1997) e Agarwal e Rathod (2006)	separação em (1) características internas à organização do projeto (prazo, custo e escopo), e (2) características externas à organização do projeto como satisfação do cliente
	Chan e Chan (2004)	atendimento da expectativa do usuário, satisfação dos participantes, desempenho ambiental, saúde e segurança e valor comercial
	Shenhar e Dvir (2007)	modelo diamante: impacto no cliente; impacto para a equipe; sucesso do negócio; preparação para o futuro; e possíveis fracassos e riscos
Reduzir a um critério único de avaliação	Khosrowshahi (1997)	tempo como uma variável na função custo do projeto
	Baccarini (1999)	qualidade como um aspecto do produto. A qualidade deveria ser referida aos resultados do projeto ou ao produto do mesmo. O sucesso ou o fracasso de um projeto deveriam ser igualados aos do produto pretendido.
	Yu, Flett e Bowers (2005)	sucesso do produto leva ao conceito de valor do produto, o qual pode ser comparado ao seu custo. Net Project Execution Cost (NPEC): o custo de execução líquido do projeto. Net Product Operation Value (NPOV): custo de operação líquido do produto do projeto.

Quadro 1- Definições de sucesso em projetos
Fonte: Berssaneti (2011, p.21)

A literatura relata diversos estudos que buscam determinar quais seriam esses fatores críticos para o sucesso, alguns estudos adotam a ponto de vista oposto, dos fatores que levam ao fracasso de um projeto. Terribili Filho (2013), por exemplo, cita uma pesquisa realizada pelo *Project Management Institute* (PMI), em 2010, na qual foi realizado um benchmarking para identificar os problemas que ocorriam com maior frequência nos projetos brasileiros, fossem eles públicos ou privados. O mesmo autor realizou uma análise crítica das causas dos cinco problemas mais frequentes identificados por essa pesquisa do PMI:

- Não cumprimentos dos prazos (citado por 60,20% das organizações)
- Mudanças de escopo constantes (citado por 43,0% das organizações)
- Problemas de comunicação (citado por 40,10% das organizações)
- Escopo não definido adequadamente (citado por 39,50% das organizações)
- Não cumprimento do orçamento (citado por 28,30% das organizações)



Considerando o contexto dos processos de gerenciamento das aquisições, Ferrari e Andrade (2006) realizaram estudos de casos, nos quais identificaram e discriminaram FCS para cada um desses processos. O resultado dessa pesquisa é apresentado no Quadro 2 a seguir:

Processo do Gerenciamento de Aquisições	Fatores Críticos de Sucesso
Planejar Compras e Aquisições	<ul style="list-style-type: none">• Envolver aquisições logo no início da definição do escopo;• Considerar as condições do ambiente do projeto;• Classificar o grau de definição do item fornecimento;• Eleger os direcionadores da análise <i>make or buy</i>;• Integrar com outros aspectos do projeto (prazo, custos, riscos, qualidade, etc.);• Definir a modalidade de contratação mais adequada;• Esclarecer a divisão de atribuições nas atividades de aquisições.
Planejar Contratações	<ul style="list-style-type: none">• Situar cada item de fornecimento em relação ao projeto e ao mercado;• Ter clareza do que se quer contratar;• Transcrever detalhadamente a necessidade do mercado (requisitos e especificações);• Imprimir transparência quanto a exigências, restrições e pressupostos;• Considerar as modificações e refinamentos na descrição do item de fornecimento.
Solicitar respostas de fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Partir de uma <i>Vendor List</i> envolvendo apenas fornecedores realmente capacitados;• Promover o tipo de licitação mais adequado;• Obter propostas em número suficiente;• Garantir informações completas e comparáveis
Selecionar fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Contar com um critério de avaliação de propostas;• Garantir a blindagem aos diversos interesses paralelos;• Definir pontos de negociação, objetivos e limites aceitáveis;• Participar da preparação do contrato garantindo sua consistência técnica e jurídica;• Proporcionar um bom negócio para ambas as partes.
Administração de contrato	<ul style="list-style-type: none">• Definir um responsável;• Monitorar a iniciação do contrato;• Contar com um plano do projeto fornecimento;• Eleger instrumentos adequados para o acompanhamento;• Medir entregas e liberar pagamentos conforme critérios pré-acordados;• Definir previamente o tratamento das modificações;• Administrar adequadamente as reivindicações.
Encerramento do contrato	<ul style="list-style-type: none">• Acionar supervisão de instalação no momento apropriado (equipamentos);• Desmobilizar os recursos de forma gradual e programada (serviços);• Organizar os documentos gerados durante o fornecimento;• Acertar todas as pendências antes de dar o contrato como concluído;• Validar as garantias técnicas antes da conclusão do contrato;• Emitir o termo de aceitação, oficializando a conclusão do fornecimento.

Quadro 2: Fatores Críticos de Sucesso por Processo do Gerenciamento de Aquisições

Fonte: Adaptado de Ferrari e Andrade (2006).



Apesar dos inúmeros estudos existentes para identificação dos FCS, definir quais são esses fatores que influenciam de forma significativa no resultado dos projetos ainda não é um consenso e os projetos ainda decepcionam os *stakeholders* (O'CONNOR; REINSBOROUGH (1992) apud BERSSANETI, 2011).

Berssaneti (2011) ressalta que além da falta de consenso entre os autores, duas críticas à abordagem de FCS são feitas na literatura: a necessidade de se dar importância à inter-relação entre os fatores, e não os avaliar apenas separadamente, e a ineficácia dos FCS para lidar com a natureza dinâmica dos projetos, uma vez que a abordagem feita pelos FCS tende a analisar os projetos como realidades estáticas.

Este trabalho busca identificar fatores que influenciem no sucesso das aquisições, no contexto da construção civil, mais especificamente, em construções imobiliárias, mas deve levar em consideração as ressalvas encontradas na literatura para essa questão. Destacando-se que projetos são únicos, por mais semelhantes que pareçam, e que são dinâmicos

3 Metodologia

A perspectiva escolhida para a metodologia de pesquisa, neste trabalho, foi a abordagem qualitativa, por meio do método de estudo de caso. Yin (2015, p.02) define um estudo de caso como sendo uma investigação de *“um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes”*.

O projeto de aquisições em construções imobiliárias tem sido transformado nos últimos tempos, em decorrência da crise econômica que afeta o setor atualmente, no Brasil, e trata de um fenômeno extremamente contemporâneo e cujas transformações ainda estão sendo avaliadas para compreensão dessa nova realidade.

O estudo de caso teve como objetivo entender como o projeto de aquisições era realizado nas obras, por que algumas tomadas de decisão impactavam no sucesso dos projetos e como ocorria esse impacto. Para isso, foram escolhidas duas obras de edifícios residenciais multifamiliares, de uma construtora que tem como característica a prática da terceirização de serviços, com a contratação de empreiteiros para realização de serviços específicos, segundo suas especialidades.

Além da contratação de serviços, também há um volume considerável de compra de materiais, que impactam significativamente no orçamento das obras. Nessa conjuntura, conclui-se que o sucesso do projeto de aquisições é fator essencial para o sucesso das obras estudadas.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, sendo que em cada obra ele foi respondido por dois membros da equipe, um com cargo gerencial e outro com cargo operacional. Dessa forma, buscou-se identificar a percepção de integrantes de diferentes tipos de participação nos processos e como e por que alguns fatores têm impacto no sucesso dos projetos.

O questionário foi dividido em três blocos de perguntas, sendo o primeiro a respeito da caracterização do entrevistado, com questões de múltiplas escolhas, o segundo bloco relativo a questões sobre as aquisições, com perguntas abertas, exigindo respostas dissertativas e que permitiram compreender como o gerenciamento das aquisições era realizado nas obras.

E, por fim, o terceiro bloco referente a fatores críticos de sucesso, com perguntas abertas e perguntas em escala de importância, de acordo com o escala Likert, nas quais os entrevistados avaliaram a importância das demais áreas de conhecimento de projetos, no contexto das quatro etapas do gerenciamento de aquisições.



Para cada etapa, os entrevistados avaliaram as áreas de conhecimento como sem importância (peso 1), pouco importante (peso 2), importante (peso 3), muito importante (peso 4) ou extremamente importante (peso 5). A média das notas atribuídas gerou a classificação da importância das áreas, em cada etapa do gerenciamento.

Após a aplicação, as respostas fornecidas no questionário foram avaliadas e comparadas às expectativas decorrentes da revisão teórica. Os resultados dessa análise são apresentados no capítulo a seguir.

4 Análise dos Resultados

O estudo de caso foi realizado em duas obras de uma mesma construtora, sendo uma das obras localizada na cidade de Santo André-SP, a seguir denominada obra A, e a outra na cidade de São Paulo-SP, identificada como obra B. A construtora atua em diversos ramos da construção civil, em cerca de 21 países, e, no Brasil, atualmente apresenta um quadro de aproximadamente 4.200 colaboradores, no segmento de construções imobiliárias, com obras residenciais, hoteleiras, comerciais e institucionais.

Entre os entrevistados, 75% tem entre 30 e 39 anos de idade, 75% tem formação acadêmica com Pós-Graduação completa, 100% trabalha na empresa há um período entre 1 ano e 4 anos e 11 meses e 50% tem tempo de experiência entre 1 ano e 4 anos e 11 meses e os outros 50% entre 5 anos e 9 anos e 11 meses. Ressalta-se que nenhum deles possui certificação em gestão de projetos.

4.1 Gerenciamento de Aquisições

Os entrevistados explicaram como as aquisições eram planejadas, conduzidas, controladas e encerradas. Também avaliaram o impacto que as aquisições sofrem e exercem sobre as demais áreas do gerenciamento de projetos: escopo, tempo, custo, risco, qualidade, RH, *stakeholders*, comunicação e integração.

4.1.1 Planejamento do Gerenciamento de Aquisições

Sobre a realização do planejamento das aquisições, nas duas obras foi seguida a prática de planejar as aquisições durante a etapa que denominam, na empresa, de Engenharia a Montante. Trata-se de um período que antecede a execução da obra, no qual o produto a ser construído foi estudado. As equipes tiveram um período de dois anos, na obra A, e um ano, na obra B, para planejar como o projeto seria executado.

Segundo o gerente da obra B, nessa fase, projetistas e fornecedores foram consultados para desenvolvimento das especificações e orçamento do produto, até atingir um resultado que viabilizasse o negócio da melhor forma. As aquisições foram planejadas com base nessas especificações, que determinaram o escopo e qualidade das aquisições, e no orçamento. O cronograma da obra e o tempo necessário para realização dos fornecimentos foram a referência para elaboração de um cronograma de contratações e os fornecedores que participariam da concorrência para as principais aquisições foram pré-selecionados também nessa etapa.

Percebeu-se que as práticas adotadas pela empresa, nas duas obras, atendiam aos objetivos listados por Lago e Mingossi (2015) para o planejamento das aquisições: determinar o que, quando e como adquirir, documentar os requisitos dos produtos, serviço ou resultados a serem contratados e identificar possíveis fornecedores. Entretanto, os únicos documentos evidenciados nas obras para a formalização dessas práticas foram o orçamento executivo e o cronograma de contratações.



Questionados sobre a definição de quais itens seriam contratados de terceiros e quais seriam de responsabilidade da própria empresa, os entrevistados foram unânimes em citar a prática de terceirizar para empreiteiros especializados todos os serviços diretos da construção. Os dois casos ratificam o posicionamento de Brandli et al. (1999, p.01), segundo o qual a indústria da construção é *“um dos exemplos contemporâneos mais significativos onde a terceirização e a subcontratação são partes focais do processo produtivo”*. O gerente da obra A explicou que é uma prática consagrada na região Sudeste, mas que, nos estados do Nordeste em que a empresa atua, ainda se costuma mesclar mão de obra própria com a de terceiros.

Os entrevistados explicaram quais eram os maiores riscos identificados para o projeto de aquisições e como esses riscos eram minimizados ou controlados, nas obras. De acordo com as respostas, o projeto de aquisições só teria sucesso se atendessem especialmente ao escopo, qualidade, prazo e custo do projeto, sendo que todas as possíveis situações que comprometessem esse cumprimento foram encaradas como riscos para as aquisições.

O gerente da obra B destacou a importância da identificação dos riscos para elaboração de cláusulas contratuais que permitissem gerenciar esses riscos de maneira eficaz. Essa preocupação reforça a definição dada por Rocha e Belchior (2004) para a gerência de riscos, segundo a qual a identificação prévia de potenciais problemas permite que as atividades de administração desses riscos sejam desenvolvidas para mitigar impactos adversos.

Escopo e qualidade foram citados como prioridade e a estratégia adotada para minimizar os riscos nessas áreas foi a realização de estudos com antecedência para que o escopo fosse contratado na íntegra e os materiais especificados fossem testados sempre que necessário. Os riscos decorrentes por falhas de especificação do escopo são ratificados por Sotille (2015). Segundo o autor, a falta de planejamento e controle do escopo é a origem de muitos dos problemas dos projetos, provocando atrasos de cronograma, custos não previstos, falta de recursos e alterações de requisitos e especificações, além de falhas de qualidade, clientes insatisfeitos com os produtos e até cancelamento do projeto.

O gerente do projeto avaliava amostras e inspecionava outras obras em que os fornecedores tivessem executado serviços semelhantes aos que seriam contratados para avaliar a qualidade. De acordo com o gerente da obra A, *“é de fundamental importância que os fornecedores escolhidos sejam homologados e qualificados previamente para que não existam “surpresas” no desenrolar das atividades”*.

A importância da homologação de fornecedores também é defendida por De Oliveira et al. (2014), segundo os autores, o processo de homologação possibilita uma visão estratégica das vantagens competitivas e é uma maneira de prevenir fraudes, nos processos de compras, além de viabilizar parcerias com os fornecedores para solução de problemas e melhor desempenho nas negociações.

No que se refere ao prazo de execução, os fornecedores eram informados do período em que os serviços deveriam ser executados e sempre que necessário esse cronograma de execução era incluído no contrato de prestação de serviços. Um ponto interessante lembrado pelo responsável pelos processos de aquisições da obra A foi a importância de se ter uma curva ABC bem desenvolvida, para ter foco nas aquisições prioritárias e de maior impacto para o projeto.

A respeito do risco de não cumprimento dos custos planejados, falou-se da dependência direta da especificação do escopo e prazo no período de elaboração do orçamento e do seu cumprimento. *“É muito importante que o escopo esteja minuciosamente definido para minimizar o risco de distorções nos contratos fechados, evitando assim possíveis aditivos que comprometam o desempenho do planejado”* comentou o gerente da obra A.



4.1.2 Condução e Controle do Gerenciamento de Aquisições

Nas entrevistas, também foi mencionado como se realizava o controle das aquisições e quais processos eram utilizados para esse controle. As duas obras obedeciam a um mesmo padrão de controle, adotado por todas as obras da empresa. As aquisições eram formalizadas por meio de contratos, que eram cadastrados em um sistema, no qual se registrava as operações de pagamentos e de acompanhamento da execução dos serviços.

Os pagamentos eram realizados por meio de boletins de medição mensais, conforme andamento dos serviços contratados e qualquer mudança contratual deveria ser realizada por meio de aditivo contratual, formalizado entre as partes e também cadastrado no sistema.

Na obra B, um dos engenheiros era responsável pela contratação e controle dos prestadores de serviço, auxiliando o gerente do projeto nesse quesito. A existência de uma função específica de gerenciador dos contratos no canteiro de obras, como verificado na obra B, é uma prática defendida por Serra (2010). Segundo a autora, o acúmulo de funções do gerente da obra, que possui responsabilidades de acompanhamento da construção, questões administrativas e de gestão dos técnicos e especialistas, demanda a delegação da gestão dos contratos a um colaborador dedicado a essa questão.

Questionados sobre a eficácia dos processos adotados, os entrevistados afirmaram ser úteis todos os processos. Entretanto, ressaltaram que cumprir o procedimento em tempo hábil, nem sempre era possível, o que representava um risco potencial para o controle das aquisições. Falhas no cumprimento dos procedimentos planejados são citadas por Ferrari e Andrade (2006), que mencionam a urgência e falta de recursos como principais justificativas e ressaltam que o caráter de urgência que permeia as atividades de projetos fragiliza também contratações e negociações durante o fornecimento.

Os entrevistados também sugeriram algumas mudanças nos processos. Por exemplo, o sistema de cadastro das contratações era operado pela equipe administrativa, mas o controle dos serviços realizados era feito pela equipe de engenharia, que passava as informações para a equipe administrativa. Isso gerava controles paralelos e, por vezes, o mau entendimento das informações entre as equipes. Como a operação era burocrática, acabava sendo inviável a própria equipe de engenharia assumir esse processo. Para o gerente da obra B, seria interessante alterar essas responsabilidades, como dito na entrevista *“acho que seria válida uma maneira da equipe de engenharia realizar seus controles no próprio sistema, gerando os boletins de medição e que a equipe administrativa assumisse apenas a parte dos pagamentos”*. Já o gerente da obra A, sugeriu um maior envolvimento das áreas (administrativo, medicina, segurança, engenharia, suprimentos) no processo, para que todas as exigências das áreas sejam atendidas.

Também foi sugerida pelos entrevistados a utilização de um cadastro unificado de fornecedores para todas as obras, previamente homologados e qualificados para as contratações, ou seja, a *Vendor List* ou agenda de fornecedores, citada por Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

Nesse ponto das entrevistas, destacou-se que apesar de ter um mesmo procedimento padrão para as obras, cada uma delas atua de uma maneira bastante descentralizada, com compradores próprios, realizando as aquisições independentemente uma das outras.

Essa estratégia de descentralização é uma exceção à prática de centralização citada por Xavier (2015), segundo o qual, normalmente as aquisições de vários projetos são centralizadas em um escritório para padronização de processos e redução de custos administrativos. O mesmo autor afirma que uma das vantagens do modelo centralizado é o poder de negociação de descontos, tendo em vista um maior volume de contratação, e essa questão foi abordada pelos dois gerentes, que alertaram para importância da negociação



conjunta de determinados insumos comuns às obras, que poderiam ter seus valores melhor negociados se fosse realizada uma contratação única pela empresa.

4.1.3 Encerramento do Gerenciamento de Aquisições

Sobre a avaliação das aquisições, destacou-se que além da realização de avaliações mensais formais, durante o período de fornecimento, o desempenho dos principais fornecedores também é divulgado em uma apresentação para as outras equipes, após a conclusão das obras.

As avaliações mensais são realizadas de acordo com critérios pré-estabelecidos pelas equipes administrativa, de engenharia, de segurança e medicina. Os critérios variam desde quesitos de qualidade de execução dos serviços, ao atendimento das normas de segurança, entrega das documentações legais exigidas, capacidade de entrega, qualidade do produto, custo do produto, conhecimento técnico e abordagem do contrato exigidos do fornecedor.

Esse processo de avaliação condiz com as práticas defendidas por Xavier (2014) para alcançar uma boa qualidade dos itens adquiridos, mas não foi evidenciado nenhum registro final de qualificação dos fornecedores, retroalimentando o cadastro de fornecedores como recomendado pelo PMI (2013).

Os entrevistados ressaltaram ainda que as falhas mais frequentes no processo de aquisições são a falha na definição do escopo inicial, gerando custos não previstos, falhas no controle de mudanças e no cumprimento das exigências documentais. O gerente da obra A destacou novamente o impacto causado pelo escopo nas contratações “*podemos destacar a determinação do escopo contratual como uma das fragilidades do processo, visto que a maioria dos aditivos é para ajuste de quantidades e inclusão de atividades*”. Esse comentário reforça a sensibilidade do gerenciamento de aquisições em relação às demais áreas, como defendido por Ferrari e Andrade (2006), e foi tópico de discussão com os entrevistados, conforme apresentado a seguir.

4.1.4 Relação entre as Aquisições e as outras áreas do conhecimento

Nas entrevistas, foi pedido que os entrevistados enumerassem as áreas do conhecimento, ranqueando o impacto que exerciam e sofriam do processo de aquisições. A tabela 1 apresenta a classificação realizada por cada um dos entrevistados, sendo 1 a área de maior impacto e 9 a de menor.



Áreas do gerenciamento de projetos (PMBok) que têm maior impacto no processo de aquisições				
	Gerente A	Responsável Administrativo A	Gerente B	Responsável Administrativo B
escopo	1	1	4	1
tempo	2	5	5	4
custo	3	4	1	3
riscos	5	7	3	5
partes interessadas	7	3	2	8
qualidade	6	2	6	2
integração	9	8	8	9
recursos humanos	4	9	9	6
comunicação	8	6	7	7
Áreas do gerenciamento de projetos (PMBok) que sofrem maior impacto no processo de aquisições				
	Gerente A	Responsável Administrativo A	Gerente B	Responsável Administrativo B
escopo	8	4	4	1
tempo	4	2	3	3
custo	1	3	1	2
riscos	3	6	5	4
partes interessadas	7	1	9	6
qualidade	2	5	2	5
integração	9	7	6	9
recursos humanos	5	8	8	7
comunicação	6	9	7	8

Tabela 1: Impacto entre o processo de aquisições e as demais áreas de conhecimento

De acordo com a opinião dos entrevistados, as áreas que apresentam um maior impacto sobre os processos de aquisições, nas obras, foram o gerenciamento do escopo e do custo, seguidas do gerenciamento do tempo, das partes interessadas e da qualidade. E as citadas como que sofrem maior impacto desses processos foram o gerenciamento do escopo, do custo e das partes interessadas, seguidas do gerenciamento do tempo e da qualidade.

A percepção dos entrevistados ratifica a posição de Ferrari e Andrade (2006), segundo os autores, o gerenciamento de aquisições em ambientes de projeto requer uma visão integrada das demais áreas, dando destaque especial às áreas de gerenciamento de escopo, tempo, custos, qualidade e riscos, o gerenciamento da comunicação e integração ganham importância para concretização dessa visão integrada.

4.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os entrevistados compreendem o conceito de sucesso para o projeto de aquisições na obra das seguintes maneiras:

“Entregar o produto certo, no momento correto e com o custo compatível com o orçamento planejado.” (Gerente, obra A)

“Contratações no prazo correto, dentro do custo previsto e sem aditivos de quantidade.” (Responsável administrativo, obra A)

“Uma aquisição de sucesso é aquela que é realizada dentro do custo e prazo planejado, com qualidade na realização do escopo e desenvolvimento das partes interessadas.” (Gerente, obra B)

“Quando o processo é eficaz. Um bom gerenciamento influencia diretamente no controle de estoque e no relacionamento com o cliente.” (Responsável administrativo, obra B)



De modo geral, o entendimento do significado de sucesso corresponde a definição de Vargas (2005) que atribui o sucesso ao cumprimento do que foi planejado. Mas, não foi feita nenhuma menção direta a satisfação dos clientes, como destacado por Berssaneti (2011) e adotado como item importante na definição de sucesso neste trabalho.

Os casos de sucesso e de fracasso nas aquisições das obras costumam ser compartilhados em apresentações às outras equipes alguns meses após seu término. Nessas apresentações se discute as principais dificuldades e casos de sucesso dos projetos. Além disso, existem relatórios de desempenho da obra, avaliados pela equipe mensalmente, mas não foi evidenciado nenhum registro formal compartilhado com os fornecedores, após o término das atividades.

Questionados sobre as causas mais frequentes, nos casos de fracasso das aquisições, os entrevistados identificaram as causas, conforme ilustrado na Figura 1.

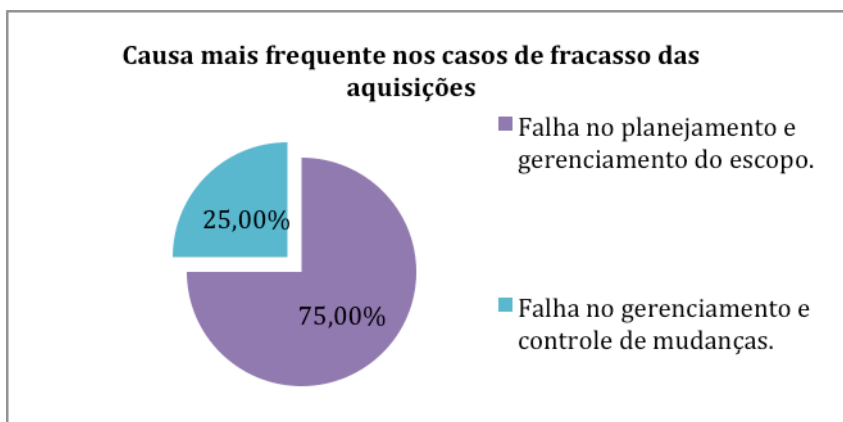


Fig. 1 – Causa de fracassos.

Por fim, foi pedido que os entrevistados avaliassem a importância das áreas de conhecimento para as aquisições, considerando o contexto específico de suas quatro etapas: planejamento, condução, controle e encerramento.

A Figura 2 representa as classificações dadas para a etapa de planejamento das aquisições. A área considerada de maior importância, nessa fase, foi o escopo do projeto, avaliada como “extremamente importante” por todos os entrevistados. Por outro lado, as áreas de comunicação e RH foram avaliadas como de menor importância para o planejamento.

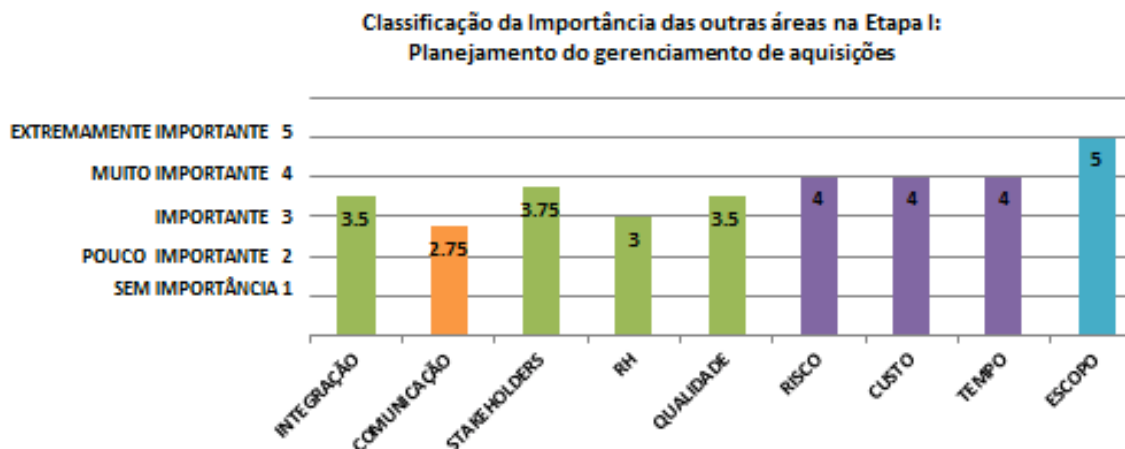


Fig. 2 – Classificação da importância das outras áreas na etapa de planejamento.



Na etapa de condução das aquisições, o gerenciamento dos *stakeholders* aparece junto com o gerenciamento do escopo e custos como itens mais importantes. A Figura 3 mostra a classificação atribuída, nessa etapa.

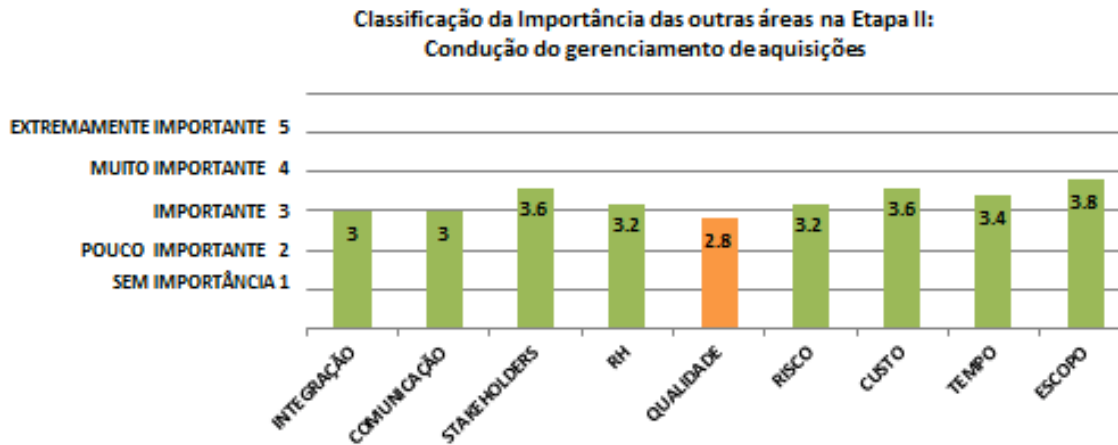


Fig. 3 – Classificação da importância das outras áreas na etapa de condução.

Chama atenção, entretanto, a contradição visto que o gerenciamento de *stakeholders* foi uma área tida como de menor importância na etapa anterior e caberia um melhor planejamento para evitar falhas no seu gerenciamento na fase de condução das aquisições.

Na fase de controle, o gerenciamento do escopo perde significativa importância, na opinião dos entrevistados. A qualidade, por sua vez, adquire um status de maior importância, junto ao gerenciamento da comunicação e integração. Essas mudanças podem ser percebidas na comparação entre as Figuras 3 e 4.

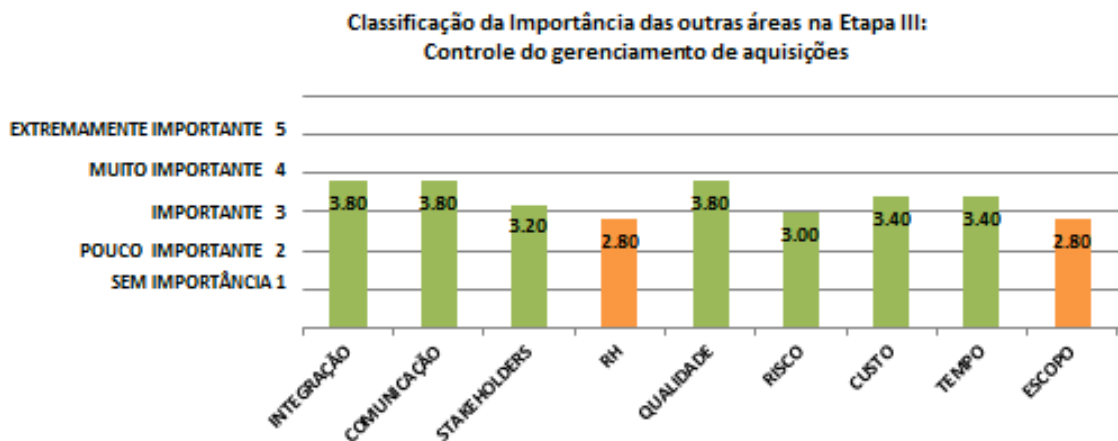


Fig. 4 – Classificação da importância das outras áreas na etapa de planejamento.

Já na fase de encerramento do gerenciamento de aquisições, a integração ganha destaque em relação às demais áreas, pois especialmente nessa etapa entende-se ser importante que as necessidades de todas as áreas sejam cumpridas. O gerenciamento de custos e qualidade consiste em um fator importante para a determinação do fracasso ou sucesso das aquisições e também aparece como uma área de importância relevante para os entrevistados, conforme ilustrado na Figura 5. O gerenciamento da comunicação e dos *stakeholders* também foram considerados importantes nessa fase.

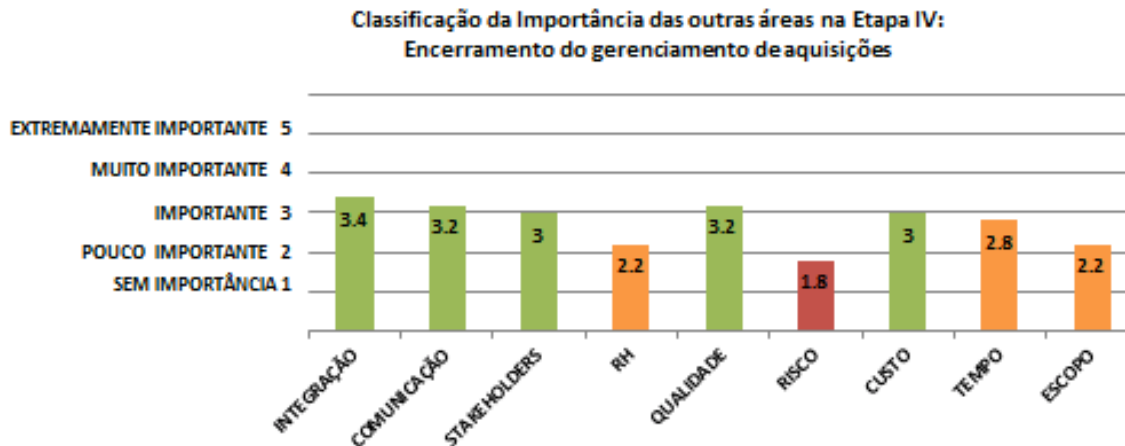


Fig. 5 – Classificação da importância das outras áreas na etapa de planejamento.

Os principais FCS identificados foram: para a etapa de planejamento das aquisições, a correta especificação do escopo a ser contratado, a identificação das restrições do projeto (sobretudo prazo, custo e qualidade) e a identificação e tratamento de riscos potenciais; para etapa de condução das aquisições, a escolha do fornecedor certo (destacando-se a necessidade da homologação de fornecedores capacitados), a elaboração do contrato apropriado e a transparência dos processos de contratação; para a etapa de controle das aquisições, a verificação da qualidade das aquisições, o controle do prazo e custos, o controle das mudanças e cumprimento das exigências documentais; e, para o encerramento das aquisições, a comunicação entre os *stakeholders*, a aprovação das aquisições, a retroalimentação dos dados para planejamentos futuros.

5 Conclusões

Considerando a grande importância do gerenciamento de aquisições para o gerenciamento de projetos de construções imobiliárias, tendo em vista a significativa prática da terceirização de serviços nesses projetos e sabendo da existência de diversos condicionantes que impactam no sucesso do gerenciamento de aquisições, este trabalho teve por objetivo identificar como era realizado o gerenciamento de aquisições em projetos de construções imobiliárias e quais eram os principais fatores críticos de sucesso.

O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de casos, sendo que para este trabalho optou-se pela realização do estudo de dois casos, uma obra na cidade de São Paulo e outra na cidade de Santo André, ambas de uma mesma construtora, mas com gerentes distintos. Os estudos de caso possibilitaram avaliar, em situações reais e atuais, o grau de conhecimento e aplicação dos processos de aquisições pelas equipes das obras, avaliar a interface das outras áreas do gerenciamento de projetos com as aquisições e como essas questões impactaram no seu sucesso.

As entrevistas realizadas evidenciaram a sensibilidade do gerenciamento de aquisições à influência das outras áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, em especial, ao escopo, tempo, custos e riscos. Além disso, revelou uma variação de percepção da importância das áreas quando consideradas as diferentes etapas do gerenciamento de aquisições: planejamento, condução, controle e encerramento.

Os principais FCS identificados foram: a correta especificação do escopo a ser contratado, a identificação das restrições do projeto, a identificação e tratamento de riscos potenciais, a escolha do fornecedor certo, a elaboração do contrato apropriado, a transparência



dos processos de contratação, a verificação da qualidade das aquisições, o controle do prazo e custos, o controle das mudanças e cumprimento das exigências documentais, a comunicação entre os *stakeholders*, a aprovação das aquisições e a retroalimentação dos dados para planejamentos futuros.

Foi evidenciada a preocupação com o planejamento das aquisições e a existência de procedimentos para realização das contratações, entretanto também se percebeu que esses procedimentos nem sempre são cumpridos, apresentando falhas na condução, controle e encerramento, na maioria dos casos devido ao caráter de urgência das aquisições.

Como contribuições para as obras estudadas destacam-se a conscientização da importância do gerenciamento de aquisições para o sucesso dos projetos e a sistematização das informações para identificar fatores que impactavam no sucesso, mas que por vezes não eram percebidos pelas equipes entrevistadas. Também a constatação da necessidade de se aplicar corretamente os processos para obtenção de melhores resultados e modificar esses processos para que se tornem exequíveis.

Entre as limitações do trabalho ressalta-se a existência de um número reduzido de publicações sobre o gerenciamento de aquisições, especialmente quando comparado com outras áreas do gerenciamento de projetos. A realização dos dois estudos de caso contribuiu para entender os processos do gerenciamento de aquisições em situações da realidade atual, mas reflete uma situação local que não pode ser generalizada sem ressalvas.

Futuros trabalhos poderiam quantificar o impacto dos FCS citados nesse trabalho ou ainda validá-los em uma amostra maior. Outra abordagem poderia ser a verificação do impacto causado pela redução das equipes de projetos, verificada no cenário atual de demissões nas construtoras do país, e avaliar as possíveis mudanças nos processos de gerenciamento de aquisições.

Referências

- AMORIM, L. (2015). Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil. **Revista Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-crise-e-a-crise-da-construcao>>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- Berssaneti, F. T. (2011). **Identificação de variáveis que impactam o sucesso de projetos nas empresas brasileiras**. 185f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Brandli, L. L. et al. (1999). Estratégias de terceirização e subcontratação na construção civil. **Anais: XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP**.
- Carvalho, M. M.; Rabechini JR., R. (2011). **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas.
- Do Valle, A. B. (2015). **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV.
- Fernandes, A. A.; DE ABREU, V. F. (2014). **Implantando a Governança de TI: Da estratégia à Gestão de Processos e Serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- Ferrari, O.; Andrade, B.L. R. (2006). Gerenciamento de fornecedores em projetos: soluções com recursos externos. In: Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos, Iº, 2006, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Project Management Institute.
- Kerzner, H. (2011). **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica Para Planejamento, Programação e Controle**. São Paulo: Edgar Blucher.
- Lago, D.; Mingossi, R. A. (2015). Gerenciamento de projetos segundo as normas preconizadas pelo PMI®-Um. **Revista de Ciências Exatas e Tecnologia**, 2, (2) 38-52.
- Project Management Institute (PMI). (2013). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia pmbok®)**. 5ª edição ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc..
- Rocha, P. C.; Belchior, A. D. (2004). Mapeamento do Gerenciamento de Riscos no PMBOK,



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CMMI-SW e RUP. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE SOFTWARE, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPROS.

Serra, S. M. B. **O gestor de contratos.** (2010). Disponível em [http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/105/](http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/105/artigo299375-1.aspx) artigo299375-1.aspx. Acesso em 10 abr. 2016.

Terribili Filho, A. (2013). Os Cinco Problemas mais Frequentes nos Projetos das Organizações no Brasil: Uma Análise Crítica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, 4, (2), 213-237.

Vargas, R. V. (2005). **Gerenciamento de Projetos** (6a edição). Rio de Janeiro: Brasport.

_____. (2005). **Manual prático do plano de projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

_____. (2009) **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport.

Xavier, C. M. DA S. et. al. (2015). **Gerenciamento de aquisições em projetos.** Rio de Janeiro: FGV.

Yin, R. K. (2015). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman.