



Definição do Modelo de Processo

1. Introdução

1.1. Finalidade

Este documento tem por finalidade descrever o processo para aquisição proposto com base nas boas práticas e recomendações do Guia de Aquisição do MPS.BR, CMMI-ACQ, PMBOK e Instrução Normativa N° 4.

1.2. Escopo

O escopo deste documento limita-se a Aquisição de Produtos e Serviços de Software, onde para tal, um processo será definido tomando como base o mapeamento realizado entre os modelos alvos deste estudo (MPS.BR, CMMI-ACQ, PMBOK e IN 4).

1.3. Definições

CMMI-ACQ	<i>Capability Maturity Model Integration for Acquisition</i>
IN 4	Instrução Normativa N°4
MPS.BR	Melhoria do Processo de Software Brasileiro
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
S&SC	Software e Serviços Correlatos

1.4. Referências

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. (2008b) Instrução Normativa SLTI n° 4.

GUERRA, A. & ALVES, A. (2004) Aquisição de Produtos e Serviços de Software. Rio de Janeiro: Campus.

PMI, (2008) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 4th Edition, PMI Inc., USA.

SEI, (2007) Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Acquisition, Version 1.2. Carnegie Mellon, USA.

SOFTEX, (2009) Melhoria do Processo de Software Brasileiro (MPS.BR) - Guia de Aquisição 2009.

2. Mapeamento Modelo(s)

2.1. Objetivo do Mapeamento

O mapeamento entre os modelos tem por objetivo fornecer o embasamento necessário para a definição do processo para aquisição. Tendo em vista que este processo será a reunião das boas práticas e recomendações de diversos modelos, este mapeamento fornecerá informações sobre: (1) quais atividades e tarefas devem ser contempladas; (2) quais possíveis artefatos, entrada e saída, serão necessários; (3) quais resultados esperados; e mais importante, (4) até onde tal ponto é realmente relevante para auxiliar na definição do processo.



2.2. Modelos(s)/Norma(s) Envolvido(s)

a) **Modelo/Norma A:** Guia de Aquisição do MPS.BR

a. **Objetivo do Modelo/Norma:** tem como finalidade orientar as organizações que adquirem S&SC, por meio de um processo de aquisição onde são descritas as atividades e tarefas fundamentais para a garantia da qualidade do contrato e respectivos produtos e serviços entregues pelo fornecedor (SOFTEX, 2009). O guia, também, fornece orientações sobre as tarefas previstas para se atingir os objetivos e obter os resultados previstos de cada atividade, assim como os produtos requeridos para executar cada tarefa prevista na atividade e os produtos gerados pela execução da atividade.

b. **Item a ser Mapeado do Modelo/Norma:** Tarefas Previstas.

c. **Objetivo do Item:** identificar e descrever as tarefas necessárias para atingir os objetivos e obter os resultados previstos para a atividade.

b) **Modelo/Norma B:** CMMI-ACQ

a. **Objetivo do Modelo/Norma:** fornecer orientação para a aplicação das melhores práticas do CMMI por parte do adquirente. Embora os fornecedores possam dispor de artefatos úteis para gerir os processos abordados pelo modelo, o foco principal é integrar os padrões de conhecimento que são essenciais para um adquirente (SEI, 2007).

b. **Item a ser Mapeado do Modelo/Norma:** Práticas Específicas.

c. **Objetivo do Item:** descrever uma atividade que é considerada importante para alcançar o objetivo específico associado. As práticas específicas descrevem as atividades esperadas para resultar na completude dos objetivos específicos de uma área de processo.

c) **Modelo/Norma C:** PMBOK

a. **Objetivo do Modelo/Norma:** tem por objetivo descrever uma base de conhecimentos sobre gerência de projetos. Esta base de conhecimento agrupa conceitos e técnicas geralmente aplicáveis à maioria dos projetos. O documento também visa estabelecer um vocabulário comum dentro da gerência de projetos.

b. **Área de conhecimento:** *Project Procurement Management*.



- c. **Objetivo da área de conhecimento:** *Project procurement management includes the process necessary to purchase or acquire products, services, or results needed from outside the project team. The organization can be either the buyer or seller of the products, services, or results of a project. It also includes the contract management and change control process required to develop and administer contracts or purchase orders issued by authorized project team members. It also includes administering any contract issued by an outside organization that is acquiring the project from the performing organization, and administering contractual obligation placed on the project team by the contract.*
- d. **Item a ser Mapeado do Modelo/Norma:** Entradas.
- e. **Objetivo do Item:** identificar e descrever os artefatos de entrada necessários para a execução de uma atividade.

Id	Tarefas do MPS.BR	Práticas Específicas do CMMI-ACQ	Entradas da Área de conhecimento Project Procurement Management do PMBOK	Tarefas da IN 4	Justificativa	Relevância para o Processo
Preparação da Aquisição						
1	Estabelecer as necessidades	ARD SP 1.1. Elicit stakeholder needs.	12.1. Plan procurements: .1 Scope statement.	C2.1.1. Avaliação das necessidades; C2.1.1. Motivação.	Para este item, o MPS.BR visa estabelecer as necessidades do adquirente, avaliando o escopo das necessidades a serem contempladas pela aquisição. Para o CMMI-ACQ o item reflete exatamente a mesma realidade. A entrada mapeada do PMBOK é justificada pelo item se tratar de uma avaliação de escopo, necessitando de uma definição de escopo inicial para sua avaliação de necessidades. A IN 4 também, neste item, não foge do que rezam MPS.BR e CMMI-ACQ,	Este primeiro item é de fundamental importância para o processo, tendo em vista que é a primeira tomada de decisão da organização em relação ao prosseguimento do projeto de aquisição e que resultados são esperados após a conclusão do mesmo.



					tratando mais explicitamente da motivação da aquisição, no entanto este ponto está subentendido nos itens do MPS.BR e CMMI-ACQ.	
2	Definir os requisitos	ARD SP 1.2. Develop and prioritize customer requirements; ARD SP 2.1. Establish contractual requirements; ARD SP 2.2. Allocate contractual requirements; ARD SP 3.1. Establish operational concepts and scenarios.	12.1. Plan procurements: .1 Scope statement.	C2.1.1. Especificação de requisitos.	Para o MPS.BR, definir os requisitos, não apenas de software e correlatos, como também de ambiente, de operação, de contrato. Onde para o CMMI-ACQ estas atividades são divididas dentro de cada objetivo específico aqui mapeado, os requisitos do software/sistema dentro da ARD SP 1.2, os de contrato dentro da ARD SP 2.1 e 2.2, e os operacionais dentro da ARD SP 3.1. Para a IN 4, a situação é semelhante ao do MPS.BR. Foi mapeada esta entrada do PMBOK pelo fato da definição do escopo ser o passo inicial para definição de requisitos.	Este item também é de extrema relevância para o processo a ser definido. Nela as necessidades dos <i>stakeholders</i> serão transformadas em requisitos de sistema/software. Além disto devem ser considerados requisitos/restrições que afetem o projeto, como por exemplo, requisitos contratuais, restrições legais, financeiras, prazo, etc.
3	Revisar requisitos	ARD SP 3.2. Analyze requirements; ARD SP 3.3. Analyze requirements to archive balance; ARD SP 3.4. Validate requirements.	12.1. Plan procurements: .1 Scope statement; .2 Requirements documentation; .6 Activity resource requirements.	C2.1.1. Especificação de requisitos;	Este item para o MPS.BR trata-se de analisar e validar os requisitos definidos junto aos interessados, verificar conflitos, requisitos incompletos e relação custo/benefício. Aqui também o CMMI-ACQ se equivale ao MPS.BR, no entanto este item também está dividido em diversos objetivos específicos, onde o ARD SP 3.2 visa analisar se os requisitos estão considerando todos os <i>stakeholders</i> , se estão completos, ambíguos, requisitos chave do	Este item é necessário para o processo pois revisa os requisitos coletados com as necessidades levantadas tende a reduzir os riscos envolvidos no não entendimento de algum requisito quando o mesmo for disponibilizado a possíveis fornecedores.



					<p>projeto. No ARD SP 3.3 os requisitos são analisados para atingir-se um balanço entre custo e o benefício e o ARD SP 3.4 trata da validação em si. O mapeamento que este item realizou juntou ao PMBOK levantou que os artefatos de entrada seriam os requisitos definidos no item anterior, representados pela documentação dos requisitos e de recursos. Aparente para a IN4, aparentemente o item anterior, de especificação de requisitos, também cobre a revisão dos mesmos.</p>	
4	<p>Desenvolver uma estratégia de aquisição</p>	<p>Atendido pela área de processo <i>Project Planning</i> (PP), do modelo CMMI, não sendo um dos processos específicos para Aquisição.</p> <p>PP SP 1.1. Establish the acquisition strategy.</p>	<p>12.1. Plan procurements: .1 Scope statement; .2 Requirements documentation; .6 Activity resource requirements.</p>	<p>C2.1.1. Análise de Soluções de TI; C2.1.1. Custo estimado e justificativa; C2.1.1. Segurança de informação; C2.1.1. Recursos; C2.1.1. Transferência de conhecimento; C2.1.1. Transição contratual; C2.1.1. Continuidade na interrupção; C2.1.1. Indicação do tipo de serviço; C2.1.1. Termos contratuais;</p>	<p>Para o MPS.BR e para o CMMI-ACQ desenvolver a estratégia da aquisição é uma tarefa fundamental que culmina no Plano da Aquisição, no entanto para o CMMI-ACQ isto é atingido através de uma prática específica não específica para aquisição de software, porém como o MPS.BR tem uma tarefa específica para isso e atingi os objetivos requeridos pelo CMMI-ACQ, por este motivo, para este item, o CMMI-ACQ será satisfeito utilizando-se apenas do MPS.BR. Então seguindo os artefatos de entrada do MPS.BR e comparando-os com o PMBOK, as entradas levantadas foram as que cobrem documentos de requisitos, entrada fundamental para o estabelecimento do Plano de Aquisição. Para a IN 4 o Plano de Aquisição esta dividido em várias pequenas tarefas que desenvolvem os itens contemplados pela estratégia da aquisição.</p>	<p>Este item é necessário pois é responsável por orientar a condução das demais atividades do projeto, considerando as necessidades, requisitos e o contexto da organização. Dependem desta atividade itens como: termos contratuais, financeiros, técnicos, mecanismos de controle do projeto, análise de riscos, etc.</p>



				C2.1.1. Indicação do gestor de contrato; C2.1.1. Orçamento detalhado; C2.1.1. Riscos de contratação; C2.1.1. Riscos dos serviços; C2.1.1. Possibilidades e danos; C2.1.1. Ações; C2.1.1. Responsáveis.		
5	Definir os critérios de seleção de fornecedores	SSAD SP 1.2. Establish a solicitation package; SSAD SP 1.3. Review the solicitation package; SSAD SP 1.4. Distribute and maintain the solicitation package.	12.1. Plan procurements: .1 Scope statement; .2 Requirements documentation; .4 Risk register; .5 Risk-related contract decisions; .6 Activity resource requirements; .7 Project schedule; .8 Activity cost estimates; .9 Cost performance baseline; .10 Enterprise environmental factors;	C2.1.1. Indicação do tipo de serviço; C2.1.1. Critérios técnicos de julgamento;	Este item dentro do MPS.BR visa estabelecer os critérios de seleção assim como a forma de avaliação. Para o CMMI-ACQ este item é um pouco mais complexo, pois visa, além de estabelecer os critérios e forma de avaliação, manter e distribuir o pacote de solicitação, entenda como pacote de solicitação um conjunto de documentos a ser fornecido aos possíveis fornecedores que contém entre outros: a definição de requisitos, se algum nível de maturidade é necessário e qual, uma descrição dos critérios utilizados na avaliação, como proceder com a submissão da proposta e sua data limite. Assim, para atingir-se esse nível de documentação, as entradas necessárias, levantadas junto ao PMBOK seria algo equivalente ao Plano da Aquisição, que dentro do PMBOK esta dividido em diversas	O item é relevante ao processo já que as decisões de seleção de possíveis fornecedores devem ser embasadas em critérios de seleção, bem como a forma de avaliação. Assim, o processo de seleção se torna claro e não deixa brechas para dúvidas, tornando a comparação entre possíveis fornecedores mais correta e transparente.



			.11 Organizational process assets.		entradas, neste item listadas. O que a IN 4 requer deste item está bem próximo do MPS.BR, mas além dos critérios de julgamento, há a necessidade de também se conhecer o tipo de serviço contratado, pois o mesmo pode influenciar os critérios definidos.	
Seleção do Fornecedor						
6	Avaliar a capacidade dos fornecedores	SSAD SP 1.1. Identify potential suppliers;	12.2. Conduct procurements: .2 Procurement documents; .3 Source selection criteria; .9 Organizational process assets.	C2.1.2	Para o MPS.BR este item é essencialmente importante quando o adquirente pretender realizar uma seleção prévia de fornecedores, considerando os critérios e avaliação definidos, avaliando-se a capacidade dos fornecedores. Para o CMMI-ACQ o item tem exatamente o mesmo valor, busca-se identificar e qualificar potenciais fornecedores. Para tal as entradas mapeadas do PMBOK refletem os critérios de seleção definidos, o nível de maturidade da organização e os documentos da aquisição que seria os documentos de solicitação de contato e proposta. Para a IN 4 devem ser consideradas diversas leis para o item, tendo em vista a necessidade de clareza legal dentro da esfera governamental.	O item é importante para o processo principalmente quando a organização adquirente pretender fazer uma seleção prévia de fornecedores, levando em consideração os critérios definidos.
7	Selecionar o fornecedor	SSAD SP 2.1. Evaluate proposed solutions; SSAD SP 2.3. Select suppliers.	12.1. Plan procurements: .2 Requirements documentation; 12.2. Conduct procurements: .2 Procurement	C2.1.2.	Neste item, o MPS.BR confronta as propostas de cada fornecedor, levando em consideração as características da organização e a solução técnica apresentada. O CMMI-ACQ, semelhantemente, avalia as soluções propostas com base nos critérios e forma de avaliação definidos. Como entrada mapeada	Item essencial ao processo de aquisição, nela os fornecedores tem suas características e soluções técnicas confrontadas com os requisitos e critérios definidos pelo adquirente.



			documents; .4 Qualified seller list; .5 Seller proposals.		para este item, o PMBOK rege, documentação dos requisitos, necessária para avaliar a completude e corretude das soluções propostas, a documentação da aquisição (pacote de solicitação) necessária para avaliar se o fornecedor cumpriu com todas as obrigações descritas na solicitação, e a lista de fornecedores pré-qualificados. Para a IN 4 devem ser consideradas diversas leis para o item, tendo em vista a necessidade de clareza legal dentro da esfera governamental.	
8	Preparar e negociar um contrato	SSAD SP 2.2. Establish negotiation plans; SSAD SP 3.1. Establish an understanding of the agreement; SSAD SP 3.2. Establish the supplier agreement.	12.1. Plan procurements: .2 Requirements documentation; 12.2. Conduct procurements: .1 Project management plan; .2 Procurement documents; .5 Seller proposals; .6 Project documents; .8 Teaming agreements.	C2.1.1. Termos contratuais; C2.1.2.	Para o MPS.BR e para o CMMI-ACQ este item trata de negociar e estabelecer um contrato entre as partes interessadas levando em consideração os requisitos contratuais, assegurando o bom entendimento entre as partes. Por este motivo o mapeamento de entradas do PMBOK levanta documentos como a documentação de requisitos, que contempla os requisitos contratuais, assim como, o plano da aquisição, proposta do fornecedor, pacote de solicitação, acordos, para embasar as obrigações legais contempladas pelo contrato. Para a IN 4 devem ser consideradas diversas leis para o item, tendo em vista a necessidade de clareza legal dentro da esfera governamental.	Este item tem como produto gerado o contrato acordado entre as duas partes do projeto de aquisição. Assim deve ser assegurado o entendimento de ambas as partes sobre suas responsabilidades e direitos, assim como, das expectativas do adquirente.
Monitoração do Contrato						
9	Estabelecer e manter comunicações	AM SP 1.1. Execute the supplier	12.2. Conduct procurements: .5 Seller proposals;	C2.1.1. Segurança da informação;	Para o MPS.BR, este item visa definir a forma de comunicação entre as partes que será vigente durante todo o projeto. No CMMI-	Este item é fundamental, pois define a forma de comunicação entre as partes (por exemplo, cronograma, representantes, documentos utilizados, reuniões, revisões



		agreement.	.8 Teaming agreements; 12.3. Administer procurements: .3 Contract.	C2.1.1. Indicação do gestor do contrato; C2.1.3. Plano de inserção; C2.1.3. Reunião inicial; C2.1.3. Sigilo e segurança; C2.1.3. Esclarecimentos.	ACQ a AM SP 1.1, cobre executar atividades com o fornecedor, a definição dos possíveis canais de comunicação, gerenciando e mantendo uma comunicação efetiva. As relevâncias consideradas no PMBOK cobrem as entradas necessárias para o item, o contrato como base para definição da forma de comunicação, a proposta para complementar o contrato e o registro de reuniões e definições ocorridas em conjunto. Para a IN 4, o conjunto de tarefas identificadas contemplam o item, de forma semelhante ao MPS.BR, levando em consideração possíveis necessidades de segurança da informação, o gestor do contrato que é o canal de comunicação em si entre as partes.	conjuntas) a ser adotada durante todo o período vigente do contrato.
10		ATM SP 2.1. Select interfaces to manage.			Este item visa selecionar as interfaces do sistema a serem gerenciadas, segundo o CMMI-ACQ, este é um ponto importante para garantir o pleno funcionamento do produto adquirido. Sendo existente apenas no CMMI-ACQ.	Item opcional, existente apenas para manter a aderência do processo com o CMMI-ACQ.
11		ATM SP 2.2. Mange selected interfaces.			Este item visa gerenciar as interfaces do sistema, segundo o CMMI-ACQ, este é um ponto importante para garantir o pleno funcionamento do produto adquirido. Sendo existente apenas no CMMI-ACQ.	Item opcional, existente apenas para manter a aderência do processo com o CMMI-ACQ.
12	Trocar informações sobre o progresso	ATM SP 1.1. Select technical solutions for analysis; ATM SP 1.2.	12.2. Conduct procurements: .5 Seller proposals; .8 Teaming	C2.1.1. Riscos de contratação; C2.1.1. Riscos dos serviços;	Esta item reflete os mesmos objetivos, tanto para o MPS.BR, quanto para o CMMI-ACQ, que é analisar o progresso técnico da aquisição, identificar possíveis riscos e tomar	Utilizar-se do canal de comunicação para trocar informações sobre o progresso técnico do fornecedor, além de aspectos de custos e a identificação de possíveis riscos. Item essencial para o processo de



	técnico	Analyze selected technical solutions; ATM SP 1.3. Conduct technical reviews; AM SP 1.1. Execute the supplier agreement.	agreements; 12.3. Administer procurements: .3 Contract; .4 Performance reports; .5 Approved change request.	C2.1.3. Recebimento.	ações corretivas, no entanto, o CMMI-ACQ é um pouco mais detalhista separando o item em 3 objetivos específicos, concentrando-os em selecionar soluções técnicas para avaliação, contemplando qualquer tipo de artefato durante as fases do desenvolvimento do projeto, assim como definir o método de análise, a análise em si dos produtos/artefatos, informando aos responsáveis os resultados e ações corretivas. Para que tal análise possa ser realizada, as entradas levantadas junto ao PMBOK listadas aqui contemplam os documentos e outras informações e relatório de performance do fornecedor, fornecendo informações necessárias para a análise do progresso técnico da aquisição com base no contrato, e como forma de manter o contrato atualizado, é necessário também as solicitações de mudanças aprovadas, já que as mesmas podem incluir modificações nos termos e condições do contrato. Para a IN 4, existe também a identificação de possíveis riscos da contratação e de serviços, analisados através do recebimentos dos produtos entregáveis.	aquisição, onde o adquirente ficará atualizado com importantes informações sobre o progresso técnico da aquisição.
13	Revisar o desempenho do fornecedor	AVAL SP 1.1. Select products for validation; AVAL SP 1.2. Establish the validation environment; AVAL SP 1.3. Establish	12.2. Conduct procurements: .5 Seller proposals; .8 Teaming agreements; 12.3. Administer procurements: .3 Contract; .4 Performance	C2.1.1. Possibilidades e danos; C2.1.1. Ações; C2.1.1. Responsáveis.	A revisão é um evento formal que ocorre em marcos do projeto que visa manter o controle sobre possíveis situações de risco, para o MPS.BR e CMMI-ACQ, trata da verificação e validação de algum produto entregável do projeto. Alguns pontos são levemente divergentes entre as práticas dos dois modelos, onde os objetivos específicos do CMMI-ACQ AVAL SP 1.1, 1.2, e 1.3 e AVER SP	Revisar, em marcos do projeto, aspectos como qualidade, custo e prazo do fornecedor, tendo como base os termos do contrato. Item importante para que o adquirente possa manter controle sobre possíveis situações de risco durante o projeto.



	<p>validation procedures and criteria; AVAL SP 2.1. Perform validation; AVAL SP 2.2. Analyze validation results; AVER SP 1.1. Select work products for verification; AVER SP 1.2. Establish the verification environment; AVER SP 1.3. Establish verification procedures and criteria; AVER SP 2.1. Prepare for peer reviews; AVER SP 2.2. Conduct peer reviews; AVER SP 2.3. Analyze peer review data; AVER SP 3.1. Perform verification; AVER SP 3.2.</p>	<p>reports; .5 Approved change request; .6 Work performance information.</p>	<p>1.1, 1.2, e 1.3, devem ser definidos na fase de planejamento da aquisição, no entanto, para o MPS.BR, necessitam ser revisados durante o desenvolvimento da aquisição, motivo pelo qual os mesmos permanecem relacionados neste item do mapeamento. Além disto, os dois modelos tratam revisar além de aspectos de desenvolvimento, aspectos como qualidade, custo e prazos, no CMMI-ACQ, a conclusão das análises destes aspectos e de outros aspectos quaisquer levados em consideração pelo adquirente se dá através do AVAL SP 2.2 e do AVER SP 3.2. As entradas mapeadas junto ao PMBOK refletem as necessidades dos itens que tangem para a proposta do fornecedor, para que possa se verificar o real com o planejado da solução, o registro de reuniões, concordância com os requisitos do contrato e como forma de manter o contrato atualizado, é necessário também as solicitações de mudanças aprovadas, já que as mesmas podem incluir modificações nos termos e condições do contrato, e por fim, se os produtos de trabalho estão satisfazendo os níveis de qualidade combinados. Para a IN 4, a tarefa é descrita de maneira mais simplificada, no entanto, o objetivo é o mesmo, garantir que o desempenho do fornecedor está dentro dos níveis de qualidade esperados, para tal o entregável é revisado e é analisada as possibilidades e possíveis danos e são tomadas as ações corretivas com seus respectivos responsáveis.</p>	
--	---	--	---	--



		Analyze verification results; AM SP 1.1. Execute the supplier agreement.				
14	Monitorar a aquisição	AM SP 1.2. Monitor selected supplier processes.	12.2. Conduct procurements: .5 Seller proposals; .8 Teaming agreements; 12.3. Administer procurements: .3 Contract; .4 Performance reports; .5 Approved change request; .6 Work performance information.	C2.1.1. Possibilidades e danos; C2.1.1. Ações; C2.1.1. Responsáveis.	Para o MPS.BR o item visa garantir que aspectos como custo, qualidade e prazos sejam atendidos, esta análise é realizada com base nas medidas obtidas com a execução do processo, sendo exatamente equivalente ao que o CMMI-ACQ prega, onde os processos cruciais do fornecedor devem ser monitorados, e os dados obtidos com esta monitoração devem ser analisados e identificar, através desta análise, onde existem problemas que põem em risco a aquisição. As entradas mapeadas junto ao PMBOK refletem as necessidades dos itens que tangem para a proposta do fornecedor, para que possa se verificar o real com o planejado da solução, o registro de reuniões, concordância com os requisitos do contrato e como forma de manter o contrato atualizado, é necessário também as solicitações de mudanças aprovadas, já que as mesmas podem incluir modificações nos termos e condições do contrato, e os resultados obtidos com a análise de desempenho do fornecedor servem como insumo para a monitoração. Para a IN 4, a tarefa é descrita de maneira mais simplificada, no entanto, o objetivo é o	O item é indispensável durante a execução de projetos de aquisição, pois a monitoração é a base para a tomada de ações gerenciais, tais como revisão de prazos e requisitos, alocação de recursos, interrupção de atividades, aceitação (ou não) de artefatos, aplicação de penalidades ou até mesmo a interrupção do contrato.



					mesmo, garantir que o desempenho do fornecedor está dentro dos níveis de qualidade esperados, para tal o entregável é revisado e é analisada as possibilidades e possíveis danos e são tomadas as ações corretivas com seus respectivos responsáveis.	
15	Obter acordo quanto às alterações	AM SP 1.1. Execute the supplier agreement.	12.2. Conduct procurements: .5 Seller proposals; .8 Teaming agreements; 12.3. Administer procurements: .3 Contract; .5 Approved change request;	C2.1.3. Especificação serviços; C2.1.3. Volume dos serviços; C2.1.3. Resultados esperados; C2.1.3. Cronogramas e responsáveis.	No MPS.BR este item visa garantir que acordo quanto às alterações serão negociados entre as partes e registrados no contrato. No CMMI-ACQ a AM SP 1.1, cobre executar atividades com o fornecedor, assim, este item está coberto pelo objetivo específico em questão. Assim, segundo o PMBOK, o documento de entrada principal para tal atividade, relacionado aos outros modelos, é o contrato junto com as mudanças aprovadas anteriormente, mantendo o contrato atualizado, como fonte de pedidos de alteração o registro de acordos e reuniões. Para a IN 4, o item é tratado além de forma de obter o acordo, também como forma de envio de demandas ao fornecedor, tendo em vista que os contratos para aquisição de S&SC deve decorrer no formato de banco de horas, não podendo ocorrer através da especificação de requisitos direta.	Neste item as alterações propostas por qualquer uma das partes devem ser negociadas e seus resultados devem ser documentados no contrato. Estas alterações podem vir a significar novas responsabilidades para as partes além de poder influenciar os prazos, custos e qualidade.
16	Acompanhar problemas	AM SP 1.1. Execute the supplier agreement.	12.3. Administer procurements: .1 Procurement documents.	C2.1.1. Possibilidades e danos; C2.1.1. Ações; C2.1.1. Responsáveis.	O item para o MPS.BR diz que os problemas que surgem durante o contrato deverão ser registrados e acompanhados até sua solução pelas partes. No CMMI-ACQ a AM SP 1.1, cobre executar atividades com o fornecedor, assim, citando como exemplo destas possíveis	O item permite que os problemas identificados sejam registrados e delegados para os seus responsáveis até a sua solução.



				C2.1.3. Recebimento; C2.1.3. Ateste.	atividades a identificação da lista de problemas, assim como, ações devem ser acompanhadas até o fechamento. Assim, segundo o PMBOK, o documento de entrada para tal atividade, relacionado aos outros modelos, é um conjunto de documentos chamado de documentos da aquisição, contendo total registro para apoio a administração do processo de aquisição, incluindo entre outras coisas o estado do trabalho. Para a IN 4, após a identificação dos problemas e responsáveis, o item sob uma ação corretiva, passará por novos ateste e será , ou não, aceito, tendo como satisfeito o seu chamado de correção	
Aceitação pelo Cliente						
17	Preparar a aceitação	AVAL SP 1.2. Establish the validation environment; AVAL SP 1.3. Establish validation procedures and criteria; AVER SP 1.2. Establish the verification environment; AVER SP 1.3. Establish verification	12.2 Conduct procurements: .5 Sellers proposal; 12.3 Administer procurements: .3 Contract; 12.4. Close procurements: .1 Project management plan.	C2.1.1. Critérios técnicos julgamento; C2.1.3. Recebimento.	Tanto para MPS.BR, quanto para CMMI-ACQ, preparar a validação/verificação do S&SC entregue, tomando como base os critérios, formas de avaliação e ambientes já definidos na estratégia da aquisição, neste ponto novamente alguns pontos são levemente divergentes entre as práticas dos dois modelos, onde os objetivos específicos do CMMI-ACQ AVAL 1.2, e 1.3 e AVER 1.2, e 1.3, devem ser definidos na fase de planejamento da aquisição, no entanto, para o MPS.BR, necessitam ser revisados durante a preparação da aceitação, motivo pelo qual os mesmos permanecem relacionados neste item do mapeamento. Usando como entradas mapeadas do PMBOK os requisitos do	Este item deve levar em consideração os requisitos definidos com os requisitos implementados. Para tal, devem ser definidos critérios para aceitação e os requisitos abrangidos pelos critérios de aceitação deverão ser desdobrados em casos de teste das funções do software que permitam constatar o atendimento.



		procedures and criteria;			contrato, incluindo os do software, a proposta do fornecedor, já que a mesma pode incluir itens que completam os requisitos inicialmente estabelecidos e o plano da aquisição, contendo o plano de teste elaborado na atividade de preparação da aquisição e aqui revisado. Para a IN 4 há também a revisão dos critérios já definidos e o recebimento do S&SC, contemplando assim a preparação da aceitação.	
18	Avaliar o S&SC entregue	AVAL SP 2.1. Perform validation; AVAL SP 2.2. Analyze validation results; AVER SP 2.1. Prepare for peer reviews; AVER SP 2.2. Conduct peer reviews; AVER SP 2.3. Analyze peer review data; AVER SP 3.1. Perform verification; AVER SP 3.2. Analyze verification results.	12.1. Plan procurements: .2 Requirements documentation; 12.2 Conduct procurements: .5 Sellers proposal; 12.4. Close procurements: .1 Project management plan.	C2.1.3. Ateste.	A execução da avaliação em si do S&SC, sendo o MPS.BR exatamente igual ao CMMI-ACQ, o S&SC vai ser verificado/validado e os resultados dessa análise serão julgados, de acordo com os critérios, como satisfeitos ou não. Para tal, os produtos necessários como entrada, mapeados a partir do PMBOK são o plano da aquisição com o plano de teste já revisado, e o plano também é útil por conter os critérios para aceitação estabelecidos, a proposta do fornecedor, assim como a especificação de requeridos para que ambas sejam comparadas com o estado do S&SC entregue. Para a IN 4 este item é contemplado apenas com o ateste da solução entregue.	Neste item são complementados os testes necessários para confirmar o atendimento aos critérios de aceitação definidos.



19	Manter conformidade com o contrato	AM SP 1.3. Accept the acquired product.	12.3 Administer procurements: .3 Contract.	C2.1.3. Glosas sanções; C2.1.3. Verificação contratual.	Para MPS.BR e CMMI-ACQ, este item visa garantir que o contrato será satisfeito antes do produto ser aceito, isto quer dizer que o contrato deve ser utilizado como base para resolver questões que possam impedir a aceitação do produto e garantir que o mesmo está entregue de acordo com o contrato. O documento utilizado como entrada, segundo o mapeamento realizado junto ao PMBOK, é o próprio contrato. Na IN 4 são realizadas as devidas verificações contratuais, e, se vier ao caso, glosas sanções são aplicadas.	Este item apenas assegura que o contrato deverá ser utilizado como referência para resolver questões que possam surgir no processo de aceitação e para garantir que o S&SC entregues estão de acordo com o contrato.
20		AM SP 1.4. Manage supplier invoices.	12.3. Administer procurements: .6 Work performance information.		Este item está presente apenas no CMMI-ACQ e visa garantir que os pagamentos ao fornecedor estão sendo realizados dentro do prazo e identificar quais já foram realizados e quais estão por vir. Dentro do PMBOK, a entrada mapeada, além de identificar os aspectos de padrões de qualidade, também identifica exatamente qual pagamento foi realizado. A IN 4 e o MPS.BR não fazem referência a tal item.	Item opcional, existente apenas para manter a aderência do processo com o CMMI-ACQ. Tendo em vista que o controle sobre o pagamento do fornecedor não é necessariamente uma atividade realizada pelo setor de TI da organização adquirente, variando muito de acordo com a estrutura organizacional do adquirente.
21	Aceitar o S&SC	AM SP 1.3. Accept the acquired product.	12.3 Administer procurements: .3 Contract; .4 Performance reports; 12.4. Close procurements: .1 Project management plan.	C2.1.3. Encerramento e transição contratual.	Para MPS.BR e CMMI-ACQ, este item visa aceitar o S&SC e comunicar ao fornecedor a sua aceitação, assim como trata sobre o processo de implantação e transição do software para o processo de manutenção. O PMBOK, para tal item, trata como necessários as entradas do contrato, para nortear a transição do S&SC, relatórios de desempenho para basear a aceitação, ou não, do S&SC, e o plano do projeto para embasar o relatório de	Este item apenas marca o encerramento com sucesso do projeto de aquisição.



					desempenho de acordo com os critérios de aceitação definidos no plano. Para a IN 4, o encerramento e transição contratual ocorre nos mesmos moldes do MPS.BR e do CMMI-ACQ.	
--	--	--	--	--	---	--

3. Modelo de Processo

3.1. Responsáveis

Id	Responsáveis			
	Área de Tecnologia da Informação	Áreas Gestoras Interessadas	Área de Administração e Pessoas	Área Jurídica
1	SIM	SIM		
2	SIM			
3	SIM			
4	SIM			
5	SIM			
6	SIM	SIM		
7	SIM	SIM	SIM	
8			SIM	SIM



9	SIM			
10	SIM			
11	SIM			
12	SIM			
13	SIM			
14	SIM			
15	SIM			
16	SIM			
17	SIM			
18	SIM			
19	SIM			
20	SIM	SIM		
21	SIM			

3.2. Fluxo do Processo

Ver fluxo em: [Fluxo/Processo_de_Aquisicao_de_S&SC.htm](#)



3.3. Descrição do Processo

3.3.1. Estabelecer as necessidades e resultados pretendidos:

Objetivo	
Estabelecer as necessidades a serem atendidas por meio do projeto de aquisição, assim como a motivação para a aquisição e os resultados pretendidos com a conclusão do projeto.	
Crítérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Solicitação de aquisição de um S&SC.	<ul style="list-style-type: none">Definição de escopo;
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Definir motivação da aquisição;Analisar da real necessidade do S&SC;Definir o escopo das necessidades;Analisar dos resultados esperados.	
Crítérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Resultados das análises de necessidades e objetivos da aquisição registrados no documento de análise da necessidade da aquisição.	<ul style="list-style-type: none">Análise da necessidade da aquisição;Definição de escopo (revisada).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área Gestora Interessada.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template de definição de escopo;Template lista das necessidades;Template análise da necessidade da aquisição.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Definir os interessados no projeto:

Objetivo
Definir a lista de <i>stakeholders</i> que serão considerados durante o projeto.



Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter a definição do escopo das necessidades já revisada.	<ul style="list-style-type: none">Análise da necessidade da aquisição;Definição de escopo.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Identificar as habilidades/perfis da organização afetados pela aquisição do S&SC;Identificar os fornecedores de requisitos para cada habilidade/perfil.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Registrar a lista de interessados identificados.	<ul style="list-style-type: none">Lista de <i>stakeholders</i> do projeto.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template de definição de escopo;Template lista de <i>stakeholders</i> do projeto;Template análise da necessidade da aquisição.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Definir e priorizar os requisitos dos interessados:

Objetivo	
Elicitar os requisitos do projeto, considerando requisitos contratuais, restrições legais, financeiras, de prazo, junto aos <i>stakeholders</i> , e priorizá-los.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter a lista de interessados no projeto de aquisição.	<ul style="list-style-type: none">Análise da necessidade da aquisição;Definição de escopo;Lista de <i>stakeholders</i> do projeto.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Especificar os requisitos junto aos interessados;Especificar os requisitos do sistema, envolvendo processos, hardware, software, integração, ambiente e pessoas que irão compor a solução;Especificar os requisitos de software, devendo contemplar requisitos funcionais e de qualidade;Especificar requisitos do projeto;Especificar requisitos de manutenção do S&SC após a sua entrega;	



<ul style="list-style-type: none">• Especificar requisitos de treinamento;• Especificar requisitos de implantação do S&SC;• Especificar requisitos contratuais;• Especificar qualquer outro requisito que o responsável pela aquisição julgue afetar diretamente o projeto;• Priorizar pela importância ao projeto os requisitos identificados;• Prover a rastreabilidade bidirecional dos requisitos.	
Crítérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter documentada e priorizada toda a especificação dos requisitos.• Ter um instrumento para rastreabilidade bidirecional dos itens desenvolvido.	<ul style="list-style-type: none">• Especificação de requisitos.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template de definição de escopo;• Template lista de <i>stakeholders</i> do projeto;• Template especificação de requisitos;• Template análise da necessidade da aquisição.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;• Ferramentas que apoiem a gerência de requisitos.	

3.3.1. Revisar os requisitos:

Objetivo	
Revisar os requisitos para garantir que todos os interessados estejam contemplados, verificar conflitos, requisitos incompletos e atingir um balanço entre a relação custo/benefício.	
Crítérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter concluído a especificação inicial dos requisitos do projeto;• Quando o parecer de viabilidade técnica do projeto for negativo.	<ul style="list-style-type: none">• Especificação de requisitos;• Análise da necessidade da aquisição;• Lista de <i>stakeholders</i> do projeto.
Passos	



<ul style="list-style-type: none">• Verificar se todos os interessados estão sendo considerados;• Verificar situações de conflitos e inconsistência entre os requisitos levantados;• Verificar a completude dos requisitos, assim como, se são ambíguos e verificáveis;• Verificar se estão sendo contemplados aspectos funcionais e de qualidade;• Verificar o equilíbrio entre a relação custo/benefícios dos requisitos, para se atingir um balanço;• Rever, de acordo com as alterações, os pontos de impacto na rastreabilidade dos requisitos;• Registrar qualquer alteração realizada nos requisitos no histórico de revisões.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter revisado todos os requisitos levantados durante a especificação de requisitos;• Documentar e registrar as alterações realizadas durante a revisão.	<ul style="list-style-type: none">• Especificação de requisitos (revisada);• <i>Checklist</i> de verificação dos requisitos;
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template lista de <i>stakeholders</i> do projeto;• Template especificação de requisitos;• Template análise da necessidade da aquisição.• Template do <i>checklist</i> de verificação dos requisitos.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;• Ferramentas que apoiem a gerência de requisitos.	

3.3.1. Realizar análise de viabilidade técnica:

Objetivo	
Analisar os requisitos coletados, principalmente a relação custo/benefício, para garantir que o projeto seja viável, ou não.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter concluído a revisão dos requisitos especificados.	<ul style="list-style-type: none">• Especificação de requisitos;
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Analisar, com base em critérios objetivos, se o projeto é viável em relação aos aspectos de prazo e riscos envolvidos;• Analisar se a relação custo/benefício dos requisitos possui um balanço aceitável no custo do projeto.	



Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Emissão de um parecer em relação a viabilidade do projeto.	<ul style="list-style-type: none">Análise de viabilidade do projeto.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template lista de <i>stakeholders</i> do projeto;Template especificação de requisitos;Template análise de viabilidade do projeto;Template análise da necessidade da aquisição.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Desenvolver uma estratégia de aquisição:

Objetivo	
Desenvolver uma estratégia compatível com as necessidades da aquisição, considerando as opções viáveis analisando riscos, custos e benefícios de cada opção.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter o projeto aprovado através do parecer de viabilidade técnica;Quando o plano de aquisição não for aprovado pelos interessados e necessitar de revisão.	<ul style="list-style-type: none">Especificação de requisitos;Análise de necessidade;
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Identificar opções para a aquisição do S&SC, como exemplo: comprar um produto de prateleira, desenvolver o S&SC internamente ou por meio de contrato, etc.;Definir critérios para analisar cada opção levantada, levando em conta riscos, custos e benefícios de cada opção;Avaliar e selecionar as opções contempladas.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter concluído a análise e seleção das opções existentes para a aquisição do S&SC pretendido. Este análise inicia o preenchimento do Plano de Aquisição, contemplando a decisão de que estratégia será empregada para a aquisição.	<ul style="list-style-type: none">Plano de aquisição;Relatório da análise de mercado.



Responsáveis/Pessoas Envolvidas
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.
Templates
<ul style="list-style-type: none">• Template especificação de requisitos;• Template do plano de aquisição;• Template do relatório da análise de mercado;• Template análise da necessidade da aquisição.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.

3.3.1. Definir e acordar o cronograma da aquisição:

Objetivo	
Definir o cronograma de atividades contempladas durante o projeto de aquisição, em todas suas fases, e obter o acordo das datas e custos definidos entre os interessados.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter decidido qual estratégia de aquisição será tomada.	<ul style="list-style-type: none">• Plano de aquisição;• Especificação de requisitos.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Definir o ciclo de vida do projeto;• Identificar os marcos do projeto;• Definir as datas dos marcos do projeto de aquisição;• Planejar esforço demandado dos recursos;• Planejar os custos do projeto;• Obter acordo com os interessados.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Plano de aquisição preenchido com o cronograma e custos do projeto;• Ter obtido o comprometimento com os interessados.	<ul style="list-style-type: none">• Plano de aquisição (com cronograma e custos);• Ata de reunião
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	



Templates
<ul style="list-style-type: none">• Template especificação de requisitos;• Template do plano de aquisição;• Template da ata de reunião.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;• Ferramentas que apóiem a gerência de projetos.

3.3.1. Estabelecer plano de medição adequado para o projeto:

Objetivo	
Definir as métricas que serão consideradas durante a execução do contrato de aquisição, fornecendo assim, um mecanismo de controle para monitorar o desempenho do fornecedor, verificando possíveis situações de risco, prazo, custo, aceitação de produtos e até mesmo continuidade, ou não, do projeto.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter o plano de aquisição preenchido com o cronograma e custos das atividades do projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Especificação de requisitos;• Plano de aquisição.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Definir abordagem para medição (Ex.: GQM);• Definir os objetivos da medição;• Definir as medidas e métricas;• Definir mecanismos de coleta dos dados e armazenamento;• Definir técnicas de análise;• Definir mecanismo de comunicação (<i>feedback</i>).	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter o plano de medição documentado e referenciado no plano de aquisição.	<ul style="list-style-type: none">• Plano de aquisição (com plano de medição).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template especificação de requisitos;• Template do plano de aquisição;	



Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;• Editor de planilhas.

3.3.1. Definir os critérios para aceitação do S&SC:

Objetivo	
Definir os critérios a serem atingidos pelo S&SC futuramente no projeto, para configurar a aceitação pelo adquirente do produto entregue pelo fornecedor.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter o plano de aquisição já preenchido com o plano de medição.	<ul style="list-style-type: none">• Especificação de requisitos;• Plano de aquisição.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Definir critérios objetivos para aceitação do produto entregue;• Definir técnicas funcionais utilizadas para o teste (Ex.: caixa preta, caixa branca);• Definir técnicas não funcionais utilizadas para o teste (Ex.: desempenho, carga, usabilidade);• Definir os casos de teste;• Garantir o alinhamento dos casos de teste aos critérios definidos;	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter preenchido no documento de plano de teste os critérios para aceitação e técnicas definidas.	<ul style="list-style-type: none">• Plano de aquisição (com plano de teste para aceitação do S&SC).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template especificação de requisitos;• Template do plano de aquisição;	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.	

3.3.1. Definir critérios de seleção do fornecedor:



Objetivo	
Definir e acordar critérios objetivos que irão respaldar a seleção de um fornecedor para desenvolver o S&SC pretendido.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter preenchido o plano de aquisição com as informações referentes à aceitação do S&SC.	<ul style="list-style-type: none">Relatório da análise de mercado;Especificação de requisitos;Plano de aquisição.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Identificar fatores que podem influenciar na escolha do fornecedor (Ex.: localização, nível de maturidade);Definir critérios objetivos que cubram os fatores identificados;Definir a forma de avaliação;Obter acordo com os interessados.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter preenchido no plano de aquisição os critérios e forma de avaliação definidos;Ter registrado o acordo obtido com interessados.	<ul style="list-style-type: none">Plano de aquisição (com critérios de seleção do fornecedor);Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template especificação de requisitos;Template do plano de aquisição;Template do relatório da análise de mercado;Template da ata de reunião.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Elaborar e aprovar o plano de aquisição:

Objetivo	
Elaborar e aprovar o plano de aquisição final, que além de conter o cronograma, plano de medição, testes e critérios de seleção do fornecedor, deverá contemplar, riscos envolvidos, assim como uma lista de produtos a serem fornecidos e responsabilidades.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada



<ul style="list-style-type: none">Ter o plano de aquisição preenchido com cronograma, plano de medição, plano de teste para aceitação do S&SC e critérios de seleção do fornecedor	<ul style="list-style-type: none">Especificação de requisitos;Plano de aquisição.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Desenvolver o plano de gerência de riscos do projeto, contemplando a identificação dos riscos, a análise dos riscos em relação a probabilidade de acontecer e impacto ao projeto, assim como, planos de mitigação e contingência devem ser elaborados;Identificar a lista de produtos que deverão ser entregues;Definir as responsabilidades das partes envolvidas;Obter acordo com os interessados.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter o plano de aquisição preenchido com todas as informações já definidas no processo (cronograma, plano de medição, plano de testes, critérios de seleção do fornecedor, análise de riscos, lista de produtos e responsabilidades);Ter registrado o acordo obtido com interessados.	<ul style="list-style-type: none">Plano de aquisição;Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template especificação de requisitos;Template do plano de aquisição;Template da ata de reunião.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Estabelecer e revisar o pacote de solicitação

Objetivo	
Definir um documento que caracterize o S&SC pretendido e as condições de entrega, sendo uma composição revisada dos documentos de especificação de requisitos e do plano de aquisição.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter o plano de aquisição aprovado.	<ul style="list-style-type: none">Plano de aquisição;



	<ul style="list-style-type: none">Especificação de requisitos.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Compor um único documento anexando-se a especificação de requisitos ao plano de aquisição;Revisar o documento composto em busca de inconsistências/melhorias até então não encontradas	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter anexado a especificação de requisitos ao plano de aquisição.	<ul style="list-style-type: none">Pedido de proposta.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Administração e Pessoas	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template especificação de requisitos;Template do plano de aquisição;Template do pedido de proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Identificar potenciais fornecedores:

Objetivo	
Baseando-se nos critérios para seleção de fornecedores já definidos, realizar uma seleção de prévia dos possíveis fornecedores mais aptos para o projeto.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter o documento de pedido de proposta já preenchido com a especificação de requisitos e o plano de aquisição.	<ul style="list-style-type: none">Pedido de proposta;Relatório da análise de mercado.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Baseado na análise de mercado realizada, identificar os fornecedores que serão avaliados;Aplicar a análise dos fornecedores utilizando-se dos critérios e formas de avaliação definidos;Selecionar, de acordo com a avaliação, os fornecedores preferenciais.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter registrado uma lista com os fornecedores pré-selecionados.	<ul style="list-style-type: none">Análise da avaliação dos fornecedores;Relatório de potenciais fornecedores.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	



<ul style="list-style-type: none">• Área de Administração e Pessoas
Templates
<ul style="list-style-type: none">• Template do relatório da análise de mercado;• Template da análise da avaliação dos fornecedores;• Template relatório de potenciais fornecedores;• Template do pedido de proposta.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;• Editor de planilhas.

3.3.1. Distribuir a documentação da aquisição:

Objetivo	
Enviar aos fornecedores selecionados o documento de pedido da proposta, assim como, a forma de submissão da solução do fornecedor para a avaliação por parte do adquirente.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter preenchido o relatório de potenciais fornecedores.	<ul style="list-style-type: none">• Pedido de proposta;• Relatório de potenciais fornecedores.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Definir a forma de envio da documentação;• Confirmar o bom funcionamento do canal de comunicação com o fornecedor;• Proceder com a distribuição do pacote de solicitação de propostas.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter registrado o envio da documentação para todos os fornecedores listados entre os preferenciais.	<ul style="list-style-type: none">• Registro de contatos ocorridos (Ex.: e-mail, carta, fax).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Administração e Pessoas	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template relatório de potenciais fornecedores;• Template de registro de contatos ocorridos;• Template do pedido de proposta.	



Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• E-mail;• Correios;• Fax;• Telefone.

3.3.1. Receber propostas:

Objetivo	
Recebimento das propostas de solução técnica solicitadas aos fornecedores selecionados.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter submetido aos fornecedores o documento de pedido de proposta.	<ul style="list-style-type: none">• Proposta do fornecedor.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Receber as propostas técnicas dos fornecedores;• Enviar para a avaliação das propostas por parte dos interessados.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter registrado a lista de fornecedores que enviaram propostas até a data limite da solicitação.	<ul style="list-style-type: none">• Relatório de potenciais fornecedores (com <i>checklist</i> de proposta recebida preenchido).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template relatório de potenciais fornecedores;• Template do proposta do fornecedor.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• E-mail;• Correios;• Fax.	

3.3.1. Emitir parecer operacional:



Objetivo	
Emitir um parecer do aspecto operacional da proposta do fornecedor, confrontando as características do fornecedor e as suas soluções técnicas apresentadas com os requisitos e critérios de seleção definidos.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">A proposta do fornecedor ter sido recebida e submetida à avaliação por parte dos interessados.	<ul style="list-style-type: none">Pedido de proposta;Proposta do fornecedor.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Receber a documentação da proposta do fornecedor;Se necessário, entrar em contato com fornecedor para esclarecer possíveis dúvidas;Avaliar de acordo com os critérios e formas de avaliação definidos;Emitir parecer sobre a proposta.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Obter um parecer para a proposta do fornecedor.	<ul style="list-style-type: none">Registro de contatos ocorridos (Ex.: e-mail, carta, fax);Relatório da avaliação das propostas dos fornecedores.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área Gestora Interessada.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template relatório de avaliação das propostas dos fornecedores;Template de registro de contatos ocorridos;Template da proposta do fornecedor;Template do pedido de proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Emitir parecer técnico:

Objetivo	
Emitir um parecer do aspecto técnico da proposta do fornecedor, confrontando as características do fornecedor e as suas soluções técnicas apresentadas com os requisitos e critérios de seleção definidos.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">A proposta do fornecedor ter sido recebida e submetida à avaliação	<ul style="list-style-type: none">Pedido de proposta;



por parte dos interessados.	• Proposta do fornecedor.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Receber a documentação da proposta do fornecedor;• Se necessário, entrar em contato com fornecedor para esclarecer possíveis dúvidas;• Avaliar de acordo com os critérios e formas de avaliação definidos;• Emitir parecer sobre a proposta.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Obter um parecer para a proposta do fornecedor.	<ul style="list-style-type: none">• Registro de contatos ocorridos (Ex.: e-mail, carta, fax);• Relatório da avaliação das propostas dos fornecedores.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template relatório de avaliação das propostas dos fornecedores;• Template de registro de contatos ocorridos;• Template da proposta do fornecedor;• Template do pedido de proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;	

3.3.1. Selecionar o fornecedor:

Objetivo	
Selecionar o fornecedor que melhor se alinhar às necessidades do adquirente de acordo com pareceres técnico e operacional obtidos.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter avaliado a proposta do fornecedor e emitido pareceres técnico e operacional.	<ul style="list-style-type: none">• Relatório da avaliação das propostas dos fornecedores.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Comparar resultados obtidos;• Selecionar o fornecedor que melhor se alinhar as necessidades do adquirente.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter registrado e comunicado o fornecedor selecionado para o	<ul style="list-style-type: none">• Registro de contatos ocorridos;



contrato de aquisição.	<ul style="list-style-type: none">Relatório da avaliação das propostas dos fornecedores (com registro da proposta selecionada).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Administração e Pessoas.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template relatório de avaliação das propostas dos fornecedores;Template de registro de contatos ocorridos.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto;E-mail;Correios;Fax.	

3.3.1. Preparar e negociar um contrato:

Objetivo	
Negociar um contrato com o fornecedor selecionado, expressando as expectativas e responsabilidades das partes, devendo considerar-se os requisitos contratuais especificados. Deverá também realizar-se uma revisão nos itens de monitoração do fornecedor e de análise de riscos, para, se necessário, adequá-los à proposta do fornecedor.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter um fornecedor selecionado e comunicado;Quando a emissão de pareceres técnicos e jurídicos sobre os termos contratuais for negativa;Quando não se atingir o firmamento do acordo através da assinatura do contrato.	<ul style="list-style-type: none">Pedido de proposta;Proposta do fornecedor;Relatório da avaliação das propostas dos fornecedores.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Revisar os aspectos de monitoração do fornecedor, definidos no plano de aquisição, para garantir o alinhamento com a proposta;Revisar os aspectos de análise de riscos, definidos no plano de aquisição, para garantir o alinhamento com a proposta;Expressar expectativas do adquirente;Definir as responsabilidades e direitos das partes envolvidas;Negociar os termos contratuais;Validar os termos contratuais para garantir o alinhamento com os requisitos contratuais definidos;	



• Obter acordo dos termos entre as partes.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
• Ter a minuta do contrato emitida e acordada entre as partes.	• Minuta do contrato; • Ata de reunião; • Registro de contatos ocorridos.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
• Área de Administração e Pessoas	
Templates	
• Template relatório de avaliação das propostas dos fornecedores; • Template da ata de reunião; • Template da minuta do contrato; • Template da proposta do fornecedor; • Template do pedido de proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
• E-mail; • Correios; • Fax; • Editor de texto.	

3.3.1. Emitir considerações técnicas sobre os termos:

Objetivo	
Emitir considerações sobre os termos contratuais acordados, garantindo que as expectativas do aspecto técnico estão sendo atendidas.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
• Ter a minuta do contrato negociada.	• Proposta do fornecedor; • Pedido da proposta; • Minuta do contrato.
Passos	
• Comparar a proposta do fornecedor aos termos contratuais definidos; • Comparar os termos contratuais definidos aos requisitos especificados; • Emitir considerações a respeito da comparação.	



Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter registrado as considerações realizadas.	<ul style="list-style-type: none">Ata de reunião (com registro das considerações levantadas).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template da ata de reunião;Template da minuta do contrato;Template da proposta do fornecedor;Template do pedido de proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Emitir parecer jurídico sobre os termos:

Objetivo	
Emitir considerações sobre os termos contratuais acordados, garantindo que as expectativas do aspecto jurídico estão sendo atendidas.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter a minuta do contrato negociada.	<ul style="list-style-type: none">Proposta do fornecedor;Pedido da proposta;Minuta do contrato.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Comparar a proposta do fornecedor aos termos contratuais definidos;Comparar os termos contratuais definidos aos requisitos especificados;Emitir considerações a respeito da comparação.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter registrado as considerações realizadas.	<ul style="list-style-type: none">Ata de reunião (com registro das considerações levantadas).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área Jurídica.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template da ata de reunião;	



<ul style="list-style-type: none">• Template da minuta do contrato;• Template da proposta do fornecedor;• Template do pedido de proposta.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.

3.3.1. Garantir o bom entendimento dos termos contratuais:

Objetivo	
Garantir que ambas as partes têm um bom entendimento dos termos contratuais acordados, evitando possíveis impasses provenientes de um entendimento divergente.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter obtido os pareceres técnicos e jurídicos sobre a minuta do contrato.	<ul style="list-style-type: none">• Minuta do contrato;• Ata de reunião.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniões entre as partes para minimizar situações de não entendimento entre as mesmas;• Registrar/assinar o acordo de entendimento dos termos contratuais.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter assinado o acordo de entendimento dos termos.	<ul style="list-style-type: none">• Registro de contatos ocorridos;• Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Administração e Pessoas	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template da ata de reunião;• Template da minuta do contrato;• Template de registro de contatos ocorridos.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.	

3.3.1. Emitir o contrato:



Objetivo	
Emissão do documento do contrato para que o acordo final possa ser firmado entre as partes.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter o acordo de entendimento assinado pelas partes	<ul style="list-style-type: none">Minuta do contrato;Ata de reunião.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Emitir o contrato;Fornecer o documento para ser assinado pelos responsáveis de cada parte envolvida.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter o contrato emitido.	<ul style="list-style-type: none">Contrato.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Administração e Pessoas	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template da ata de reunião;Template da minuta do contrato;Template do contrato.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Desenvolver plano de inserção

Objetivo	
Elaborar o plano de inserção que irá reger a relação do fornecedor dentro da organização adquirente, definindo a infra-estrutura necessária, assim como, controle de acesso às informações e garantir que o fornecedor estará ciente das políticas da organização adquirente.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Contrato vigente e assinado entre as partes;Caso o produto não venha a ser aceito na fase de Aceitação pelo cliente.	<ul style="list-style-type: none">Contrato.Pedido da proposta.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Estabelecer as necessidades de acesso à rede, a estações de trabalho e a demais infra-estruturas necessárias;Criar controle de acesso às informações que são necessárias para a execução do projeto;	



<ul style="list-style-type: none">Planejar o treinamento do fornecedor junto às Políticas Internas da organização.Acordar o plano entre as partes;	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter o documento do plano de inserção desenvolvido e acordado entre as partes.	<ul style="list-style-type: none">Plano de inserção.Ata de reunião
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área Gestora Interessada.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template da ata de reunião;Template do contrato.Template do pedido da proposta;Template do plano de inserção;	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Realizar reunião inicial

Objetivo	
Reunir todos os <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto para um primeiro contato formal, para garantir a compreensão do objetivo, da forma de contratação utilizada, do modelo de gestão, das obrigações e das penalidades, promover a confirmação de cronogramas e conseguir o comprometimento entre as partes.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Contrato vigente e assinado entre as partes;Caso o produto não venha a ser aceito na fase de Aceitação pelo cliente.Caso o fornecedor trabalhe nas instalações do adquirente, ter o plano de inserção elaborado.	<ul style="list-style-type: none">Contrato;Plano de inserção.Pedido da proposta;Proposta do fornecedor.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Prover o entendimento do objetivo do projeto;Prover o entendimento da forma de contratação utilizada para o projeto, assim como a forma de gestão empregada;Garantir o entendimento das obrigações e penalidades previstas no contrato.Confirmar os itens descritos no cronograma e conseguir o comprometimento dos <i>stakeholders</i> com os mesmos;	



Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter ata de reunião, contemplando os termos definidos, assinada.	<ul style="list-style-type: none">Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área Gestora Interessada	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template da ata de reunião;Template do contrato.Template do pedido da proposta;Template da proposta do fornecedor;Template do plano de inserção;	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Estabelecer e manter um canal de comunicação:

Objetivo	
Definir quais pessoas serão responsáveis por manter um canal comunicação entre as partes envolvidas, assim como, qual forma de comunicação será utilizada para tal.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter realizado a reunião inicial.	<ul style="list-style-type: none">Contrato.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Identificar o responsável pela comunicação junto ao adquirente;Identificar o responsável pela comunicação junto ao fornecedor;Acordar a forma de comunicação mais alinhada às necessidades do contrato;Obter acordo com os itens definidos.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter ata de reunião, contemplando os termos definidos, assinada.	<ul style="list-style-type: none">Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template da ata de reunião;	



<ul style="list-style-type: none">• Template do contrato.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.

3.3.1. Selecionar e gerenciar as interfaces do S&SC:

Objetivo	
Selecionar as interfaces críticas do S&SC adquirido e gerenciá-las, sendo ponto fundamental para o bom funcionamento do S&SC que suas interfaces se comuniquem corretamente.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter o canal de comunicação acordado entre as partes.	<ul style="list-style-type: none">• Proposta do fornecedor;• Solicitações de mudanças (aprovadas em documento formal);• Contrato.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Identificar as interfaces do S&SC;• Selecionar principais interfaces;• Gerenciar interfaces selecionadas.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter as interfaces selecionadas postas sob gerência.	<ul style="list-style-type: none">• Definição de Interface.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template de solicitações de mudanças;• Template do contrato;• Template da proposta do fornecedor;• Template de definição de interface.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.	

3.3.1. Trocar informações sobre o progresso técnico:



Objetivo	
Utilizar-se do canal de comunicação para troca de informações sobre o progresso técnico da aquisição, selecionando artefatos para avaliar, além de aspectos de custos e possíveis riscos.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter as interfaces selecionadas e gerenciadas;• Executar um ponto de controle ou marco do projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Contrato;• Proposta do fornecedor;• Solicitações de mudanças (aprovadas em documento formal);• Pedido da proposta.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Selecionar artefatos para avaliação, com base em critérios objetivos;• Conduzir revisões técnicas;• Acompanhar os custos das atividades executadas/planejadas junto ao plano de aquisição;• Identificar riscos envolvidos;• Comunicar responsáveis por não conformidades encontradas.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter um relatório com possíveis riscos encontrados, levando em consideração as não conformidades encontradas;• Ter comunicado os responsáveis pelas não conformidades encontradas.	<ul style="list-style-type: none">• Relatório das avaliações conduzidas (com riscos e não conformidades encontradas).• Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template de solicitações de mudanças;• Template do contrato;• Template de relatório das avaliações conduzidas;• Template da ata de reunião;• Template da proposta do fornecedor;• Template de pedido da proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.	



3.3.1. Revisar o desempenho do fornecedor:

Objetivo	
Tem por objetivo manter o controle sobre possíveis situações de risco, ocorrendo em marcos do projeto. Em geral, deverá valer-se de medidas coletadas ao longo das próprias tarefas do projeto, porém poderá demandar medições específicas sobre os artefatos produzidos no projeto.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
Ter as interfaces selecionadas e gerenciadas; Executar um ponto de controle ou marco do projeto.	Pedido de proposta; Contrato; Solicitações de mudanças (aprovadas no documento formal); Proposta do fornecedor.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Selecionar produtos para verificação/validação, com base em critérios objetivos;• Executar a validação e analisar os resultados;• Executar a verificação e analisar os resultados obtidos;• Comunicar aos interessados os resultados obtidos.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter executado a validação e a verificação e ter os resultados obtidos registrados e comunicados.	<ul style="list-style-type: none">• Relatório da verificação;• Relatório da validação;• Relatório de avaliações conduzidas (com resultados da verificação e validação);• Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template de solicitações de mudanças;• Template do contrato;• Template de relatório das avaliações conduzidas;• Template de relatório da verificação;• Template de relatório da validação;• Template da ata de reunião;• Template da proposta do fornecedor;• Template de pedido da proposta.	



Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;• IDEs.

3.3.1. Revisar os termos contratuais:

Objetivo	
Tem por objetivo revisar os termos contratuais estabelecidos para o projeto e verificar se os mesmos ainda estão aderentes às necessidades das partes envolvidas	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• Ter as interfaces selecionadas e gerenciadas;• Executar um ponto de controle ou marco do projeto.	<ul style="list-style-type: none">• Pedido de proposta;• Contrato;• Solicitações de mudanças (aprovadas no documento formal);• Proposta do fornecedor.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Revisar o contrato, com base nas SLA definidas e restrições do contrato;• Comunicar responsáveis de possíveis solicitações de mudanças.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Ter revisado o contrato e comunicado possíveis solicitações de mudança.	<ul style="list-style-type: none">• Contrato (revisado);• Solicitação de mudança, quando necessário.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template de solicitações de mudanças;• Template do contrato;• Template da proposta do fornecedor;• Template de pedido da proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.	

3.3.1. Acordar alterações:



Objetivo	
Negociar as alterações propostas entre as partes para atingir-se um acordo.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Solicitação de mudança realizada.	<ul style="list-style-type: none">Solicitação de mudança;Contrato;Pedido da proposta.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Avaliar o impacto de negócio, de projeto e técnico que a mudança trará ao projeto;Acordar entre as partes os termos finais da mudança solicitada;Aprovar, ou não, a mudança solicitada;Se aprovada, registrar a mudança ocorrida, assim como implementar as alterações necessárias no contrato.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter emitido um parecer sobre a solicitação realizada;Ter registrado no contrato as mudanças necessárias.	<ul style="list-style-type: none">Solicitação de mudança (com status atualizado);Contrato (atualizado).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template de solicitações de mudanças;Template do contrato;Template de pedido da proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto;Ferramentas de <i>tracking</i>.	

3.3.1. Acompanhar problemas:

Objetivo	
Acompanhar os problemas identificados até o seu encerramento junto aos responsáveis.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter alterações acordadas entre as partes.	<ul style="list-style-type: none">Produto;Relatórios de avaliações conduzidas (relatório de riscos e não conformidades)



	encontradas e relatórios das verificações e validações);
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Acompanhar a solução do problema junto ao responsável;Verificar se o problema realmente foi solucionado/justificado a não resolução, para posterior tomada de decisão.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Problema solucionado ou justificado.	<ul style="list-style-type: none">Relatório de avaliações conduzidas (com <i>status</i> do problema atualizado).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template de relatório das avaliações conduzidas.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto;Ferramentas de <i>tracking</i>.	

3.3.1. Monitorar os processos do fornecedor:

Objetivo	
Monitorar os processos cruciais do fornecedor para garantir que aspectos como custo, qualidade e prazo sejam atendidos. A análise deve ser efetuada com base nas medidas obtidas com a execução dos processos do fornecedor.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter acompanhado até o encerramento os problemas;Caso modificações não sejam necessárias.	<ul style="list-style-type: none">Relatório de avaliações conduzidas (relatório de riscos e não conformidades encontradas e relatórios das verificações e validações);Pedido da proposta;Contrato;Solicitações de mudanças (aprovadas).
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Identificar processos cruciais para o contrato, com base em critérios objetivos;Analisar as medidas coletadas com base no plano de medição.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter analisado as medidas coletadas	<ul style="list-style-type: none">Relatório de Avaliações conduzidas (com os resultados da monitoração dos



	processos);
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
• Template de solicitações de mudanças; • Template do contrato; • Template de relatório das avaliações conduzidas; • Template de pedido da proposta.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
• Editor de texto;	

3.3.1. Realizar tomada de decisão:

Objetivo	
Com base nos resultados obtidos com a monitoração da aquisição, tomar decisões gerenciais para o futuro do projeto.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
• Ter analisado as medidas coletadas;	• Relatório de Avaliações conduzidas (relatório de riscos e não conformidades encontradas, relatórios das verificações e validações, resultados da monitoração dos processos); • Pedido da proposta; • Contrato; • Solicitações de mudanças (aprovadas).
Passos	
• Tomar ações gerenciais alinhadas às necessidades identificadas a partir da análise das medições; • Decidir pela aplicação de possíveis glosas e sanções; • Com base nos resultados obtidos com o relatório de desempenho do fornecedor, aceitar ou não o S&SC, ou parte dele, para proceder com a avaliação final do entregável.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
• Decisão tomada de produto, ou parte dele, satisfatório para a avaliação final do entregável.	• Relatório de ações tomadas; • Registro de aceitação do produto entregue.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	



<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.
Templates
<ul style="list-style-type: none">Template de solicitações de mudanças;Template do contrato;Template de relatório das avaliações conduzidas;Template de pedido da proposta;Template de relatório de ações tomadas;Template de registro de aceitação do produto entregue.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto;

3.3.1. Encerrar projeto:

Objetivo	
Tem por objetivo a descontinuidade do projeto vigente, caso a decisão gerencial para tal tenha sido tomada.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Haver rescisão do contrato.	<ul style="list-style-type: none">Relatório de ações tomadas;Pedido da proposta;Contrato;Solicitações de mudanças (aprovadas).
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Comunicar a descontinuação dos serviços providos pelo fornecedor e o motivo para tal;Encerrar o contrato.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter comunicado ao fornecedor a decisão e encerrado o projeto.	<ul style="list-style-type: none">Termo de Encerramento;Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template de solicitações de mudanças;Template do contrato;	



<ul style="list-style-type: none">• Template de relatório das avaliações conduzidas;• Template de pedido da proposta;• Template de termo de encerramento;• Template da ata de reunião.
Ferramentas de Apoio Utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto;

3.3.1. Revisar o plano de testes para aceitação do S&SC:

Objetivo	
Revisar o plano de testes elaborado no planejamento da aquisição para garantir que o mesmo ainda está alinhado as necessidades do projeto.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">• S&SC entregue para avaliação final.	<ul style="list-style-type: none">• Contrato;• Proposta do fornecedor;• Pedido de proposta.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">• Revisar o ambiente para validação/verificação;• Revisar os critérios e procedimentos para a validação/verificação.• Atualizar o plano de testes com as mudanças pertinentes (ambiente, critérios e procedimentos).	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">• Plano de testes atualizado com registro de histórico de modificações.	<ul style="list-style-type: none">• Pedido de proposta (com plano de testes revisado).
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">• Template do contrato;• Template de pedido da proposta;• Template de proposta do fornecedor;	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">• Editor de texto.	



3.3.1. Avaliar o S&SC entregue:

Objetivo	
Avaliar, de acordo com os procedimentos definidos, o S&SC entregue e julgar os resultados de acordo com os critérios.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Plano de testes revisado.	<ul style="list-style-type: none">Produto;Pedido de proposta.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Selecionar produtos para verificação/validação;Executar a validação e analisar os resultados;Executar a verificação e analisar os resultados obtidos;Comunicar aos interessados os resultados obtidos;	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Emissão de um relatório com as resultados obtidos na avaliação do S&SC entregue.	<ul style="list-style-type: none">Relatórios de avaliação do S&SC.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template do contrato;Template de pedido da proposta;Template de proposta do fornecedor;Template de relatórios da avaliação do S&SC.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto;IDEs.	

3.3.1. Manter conformidade com o contrato:

Objetivo
Utilizar o contrato como referência para resolver questões que possam surgir durante a aceitação do produto e garantir que o mesmo está de acordo com o contrato.



Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Plano de testes revisado.	<ul style="list-style-type: none">Produto;Contrato.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Verificar a aderência do produto entregue aos padrões estabelecidos no contrato;	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
<ul style="list-style-type: none">Ter registrado a avaliação em um relatório de conformidade com o contrato.	<ul style="list-style-type: none">Relatório de conformidade com o contrato.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
<ul style="list-style-type: none">Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
<ul style="list-style-type: none">Template do contrato;Template de pedido da proposta;Template de proposta do fornecedor;Template de relatório de conformidade com o contrato.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
<ul style="list-style-type: none">Editor de texto.	

3.3.1. Aceitar o S&SC:

Objetivo	
Emitir o parecer de aceitação do S&SC entregue e comunicar aos interessados.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
<ul style="list-style-type: none">Ter avaliado o S&SC entregue e emitido o relatório com os resultados obtidos;Ter avaliado a aderência do S&SC aos termos contratuais e emitido relatório com os resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none">Relatório de conformidade com o contrato;Relatórios de avaliação do S&SC.
Passos	
<ul style="list-style-type: none">Emitir parecer de aceite do S&SC;Comunicar aos interessados.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída



• Ter a emissão do parecer de aceite efetuada e comunicada.	• Ata de reunião.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
• Template de relatório de conformidade com o contrato; • Template de relatórios da avaliação do S&SC; • Template da ata de reunião.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
• Editor de texto.	

3.3.1. Gerenciar faturas do fornecedor:

Objetivo	
Atestar as notas fiscais/faturas do S&SC entregue a fim de seguir o trâmite normal para pagamento do fornecedor.	
Critérios de Entrada	Artefatos de Entrada
• Ter o S&SC aceito.	• Ata de reunião.
Passos	
• Verificar o status das notas fiscais/faturas; • Providenciar a liberação do pagamento das notas fiscais/faturas ao fornecedor.	
Critérios de Saída	Artefatos de Saída
• Ter nota fiscal faturada.	• Notas fiscais/faturas atestadas.
Responsáveis/Pessoas Envolvidas	
• Área de Tecnologia da Informação.	
Templates	
• Template da ata de reunião.	
Ferramentas de Apoio Utilizadas	
• Editor de texto.	

3.3. Descrição dos Artefatos



Artefato	Descrição
Análise da avaliação dos fornecedores	Documento contendo a avaliação dos fornecedores segundo os critérios de seleção definidos para a seleção dos potenciais fornecedores.
Análise da necessidade da aquisição	Documento contendo as necessidades da aquisição, assim como os objetivos que a organização pretende atingir com a aquisição. Descreve também a motivação para tal projeto.
Análise de viabilidade do projeto	Documento com o parecer de viabilidade técnica do projeto, com base nas análises de critérios objetivos dos aspectos de risco e prazo, assim como a relação custo/benefício.
Ata de reunião	Documento que registra as reuniões ocorridas abordando aspectos como objetivo da reunião, participantes, local e data, assuntos tratados, itens identificados, questões que permaneceram pendentes e agenda da próxima reunião. Garantindo o comprometimento de todos através da assinatura da ata por todos os presentes.
<i>Checklist</i> de verificação dos requisitos	<i>Checklist</i> que registra todos os passos a serem cumpridos durante a revisão dos requisitos, devendo contemplar aspectos que evitem requisitos ambíguos, confusos, incompletos, entre outros.
Contrato	Documento onde são estabelecidos os aspectos financeiros, técnicos e legais referentes à contratação do S&SC, assim como as expectativas e responsabilidades das partes envolvidas.
Definição de escopo	Documento que define o escopo das necessidades e requisitos a serem contemplados pelo projeto de aquisição.
Definição de interface	Documento que identifica as interfaces críticas do S&SC contratado, que deverão ser mantidas sobre gerência.



Especificação de requisitos	Documento que detalha os requisitos e restrições definidas pelo cliente, incluindo requisitos dos <i>stakeholders</i> , do sistema, do software, de projeto, de manutenção, de treinamento e de implantação, contratuais, restrições legais, financeiras, de prazo e qualquer outro requisito que possa afetar o projeto.
Lista de <i>stakeholders</i> do projeto	Documento que registra os interessados que serão ouvidos para o levantamento de requisitos.
Minuta do contrato	Um rascunho de contrato para ser negociado entre as partes.
Pedido de proposta	Documento que caracteriza o S&SC, sendo uma composição do plano da aquisição com a especificação dos requisitos. Deve também contemplar as condições de entrega e modelo a ser seguido, além do prazo final para o mesmo.
Plano de aquisição	Documento que define os riscos envolvidos e um plano de projeto, contemplando itens como: prazos, custos, requisitos e restrições, critérios de seleção de fornecedores, lista de produtos e serviços a serem fornecidos, critérios de aceitação do S&SC, responsabilidades das organizações envolvidas na aquisição e mecanismos de controle, além de definir as condições, tarefas e responsabilidades pela execução dos testes necessários para a aceitação do S&SC a ser adquirido.
Plano de inserção	Documento que irá reger a relação do fornecedor dentro da organização adquirente, definindo a infra-estrutura necessária, assim como, controle de acesso às informações e garantir que o fornecedor estará ciente das políticas da organização adquirente.
Proposta do fornecedor	Documento que descreve o entendimento do problema pelo fornecedor, sua abordagem e sua e solução técnica.
Registro de aceitação do produto entregue	Documento que registra a aceitação do S&SC entregues e do desempenho do



	fornecedor, dando continuidade ao contrato.
Registro de contatos ocorridos	Documento que registra todas as comunicações formais ocorridas entre as partes envolvidas (por exemplo, por telefone, carta, fax, e-mail).
Relatório da análise de mercado	Documento contendo as alternativas que o mercado oferece com relação ao S&SC desejado, com suas respectivas vantagens e desvantagens. Este documento fornece, à organização adquirente, uma referência para a elaboração da sua estratégia de aquisição.
Relatório da avaliação do S&SC	Documento que apresenta os resultados finais dos testes realizados no S&SC entregue.
Relatório da validação	Relatório com os resultados e métodos utilizados durante a validação do S&SC.
Relatório da verificação	Relatório com os resultados e métodos utilizados durante a verificação do S&SC.
Relatório das avaliações conduzidas	Documento que registra, nos marcos e pontos de controle do projeto, a situação do mesmo, em relação à aspectos de custo, prazo e requisitos atendidos. O documento também deve registrar as revisões ocorridas em produtos/processos do fornecedor, assim como, resultados de verificação e validação de produtos entregues e registrar o desempenho do fornecedor, se ele está ou não respondendo às expectativas esperadas e cumprindo o acordo realizado ou se é o caso de aplicar penalidades, cancelar o contrato ou outra solução. Deve também conter registros que permitam acompanhar o <i>status</i> dos problemas pendentes e solucionados.
Relatório de ações tomadas	Documento, que com base no relatório de avaliações conduzidas, irá apoiar as decisões gerenciais que serão tomadas para o andamento do projeto.
Relatório de avaliação das propostas dos fornecedores	Documento que registra a avaliação da capacidade do fornecedor e das suas respectivas propostas, considerando a solução técnica proposta e o seu custo. O documento também deve registrar o resultado da seleção do fornecedor.



Relatório de conformidade com o contrato	Documento que registra o alinhamento do S&SC aos termos definidos no contrato. Também deve contemplar a concordância dos <i>stakeholders</i> relevantes com os requisitos do contrato e os compromissos estabelecidos para as partes.
Relatório de potenciais fornecedores	Documento que registra os fornecedores preferenciais segundo a análise da avaliação dos fornecedores.
Solicitações de mudanças	Documento onde são registrados os pedidos de mudança realizados pelas partes, como alteração de requisitos ou inclusão de novos. O documento também deve registrar as alterações ou modificações do contrato requeridas por qualquer uma das partes, além do <i>status</i> da solicitação.
Termo de encerramento	Documento deverá contemplar as causas que levaram ao encerramento do projeto.

4. Aderência do Modelo de Processo ao Mapeamento

Atividade do Modelo de Processo	Identificador do Mapeamento
Estabelecer as necessidades e resultados pretendidos	1
Definir os interessados no projeto	1
Definir e priorizar os requisitos dos interessados	2
Revisar os requisitos	3
Realizar análise de viabilidade técnica	3
Desenvolver uma estratégia de aquisição	4



Definir e acordar o cronograma da aquisição	4
Estabelecer plano de medição adequado para o projeto	4
Definir os critérios para aceitação do S&SC	4
Definir critérios de seleção do fornecedor	5
Elaborar e aprovar o plano de aquisição	4
Estabelecer e revisar o pacote de solicitação	5
Identificar potenciais fornecedores	6
Distribuir a documentação da aquisição	5
Receber propostas	7
Emitir parecer operacional	7
Emitir parecer técnico	7
Selecionar o fornecedor	7
Preparar e negociar um contrato	8
Emitir considerações técnicas sobre os termos	8
Emitir parecer jurídico sobre os termos	8
Garantir o bom entendimento dos termos contratuais	8
Emitir o contrato	8
Desenvolver plano de inserção	9
Realizar reunião inicial	9
Estabelecer e manter um canal de comunicação	9



Selecionar e gerenciar as interfaces do S&SC	10, 11
Trocar informações sobre o progresso técnico	12
Revisar o desempenho do fornecedor	13
Revisar os termos contratuais	12
Acordar alterações	15
Acompanhar problemas	16
Monitorar os processos do fornecedor	14
Realizar tomada de decisão	14
Encerrar projeto	21
Revisar o plano de testes para aceitação do S&SC	17
Avaliar o S&SC entregue	18
Manter conformidade com o contrato	19
Aceitar o S&SC	21
Gerenciar faturas do fornecedor	20