GESTÃO OTIMIZADA DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO EM INFRAESTRUTURAS RODOVIÁRIAS

CASE STUDY

INTRODUÇÃO

A mudança é o desafio que todas as empresas enfrentam, para garantir que os seus processos e a sua cultura acompanham a evolução do meio envolvente. A capacidade de adaptação a novas realidades torna as empresas mais resilientes e permite que as dificuldades sejam transformadas em novas oportunidades.

No âmbito das suas funções de gestão da operação e manutenção de infraestruturas rodoviárias, anualmente, a Ascendi gere mais de duas centenas de projetos diretamente ligados com o setor da construção civil.

As dificuldades que o setor da construção civil atravessa, não só pela conjuntura económica, mas também pela dificuldade na obtenção de mão de obra qualificada fazem com que a gestão deste tipo de projetos seja cada vez mais desafiante.

Assim, o presente caso de estudo, tem origem na procura de um equilíbrio entre a exigência, cada vez mais elevada, da qualidade dos trabalhos executados e a disponibilidade de empresas do setor com as competências necessárias à realização de trabalhos especializados em infraestruturas rodoviárias.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Ativos, *Procurement*, Construção, Análise Multicritério, Avaliação de Fornecedores, Gestão de Projetos, Gestão da Mudança, *Service Level Agreement*

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Ascendi é uma empresa vocacionada para a gestão de ativos e para a prestação de serviços de cobrança de portagens, bem como, de operação e manutenção de infraestruturas rodoviárias. Apresenta-se como uma instituição privada, que atua para o interesse público e estabelece compromissos, não só com os seus Clientes e

Fornecedores, mas também, com as comunidades vizinhas das infraestruturas que gere, com o Estado e com a Sociedade em geral.

A adjudicação da 1ª Concessão (Norte – A7 e A11) à Ascendi, à data com a designação Aenor, ocorreu em 1999. Desde então, a Ascendi tem expandido o seu negócio, adquirindo novas concessões e explorando outras áreas de negócio, como a gestão da cobrança e o desenvolvimento dos sistemas de portagens que lhe estão associados, transformando-se numa Grande Empresa com 700 colaboradores.

Atualmente, a Ascendi é uma entidade de referência no mercado em que atua, com 20 anos de experiência consolidada, detendo 6 concessões portuguesas (Figura 1), num total de 630km em exploração. Para além das atividades de gestão dos ativos rodoviários e operação e manutenção destas concessões, a Ascendi é responsável pela gestão da cobrança da A23, A24 e do Túnel do Marão.

NT – Concessão Norte – A7, A11, A42
GP – Concessão Grande Porto – A4-1, A4, A41, A42, VRI
CP – Concessão Costa de Prata – A17, A25, A29, A44
BLA – Concessão Beiras Litoral e Alta – A25
PI – Subconcessão Pinhal Interior – A13-1, A13
GL – Concessão Grande Lisboa – A16

Figura 1 – Mapa Rede Ascendi

Conforme referido, em termos globais, a Ascendi desenvolve a sua atividade em três áreas de negócio: gestão de ativos, operação e manutenção e cobrança de portagens.

A gestão de ativos relaciona-se com a conservação das infraestruturas existentes ao longo das autoestradas, das quais se destacam os pavimentos, as obras de arte, as estruturas de contenção de terras, as passagens hidráulicas, a sinalização, os equipamentos de segurança rodoviária e os equipamentos de telemática. Esta atividade tem como principal objetivo manter a integridade das infraestruturas, cumprindo um rigoroso plano de controlo de qualidade. As principais atividades da Operação e Manutenção são a manutenção corrente, o patrulhamento das vias, a assistência aos clientes e o controlo e gestão do tráfego em tempo real.

A aplicação das Políticas de Qualidade, Ambiente e Segurança da Ascendi é assegurada através de um Sistema de Gestão integrado e certificado, implementado transversalmente na Organização.

Em suma e transcrevendo o que está redigido nos Contratos de Concessão celebrados com o Estado Português (Concedente): *"A Concessionária obriga-se a manter, durante a vigência do Contrato de Concessão, as Autoestradas e os demais bens que constituem o objeto da Concessão em funcionamento ininterrupto e permanente, em bom estado de conservação e em perfeitas condições de utilização e de segurança realizando, oportunamente e de acordo com o disposto no Plano de Controlo de Qualidade (PCQ) e no Manual de Operação e Manutenção (MOM), as reparações e as adaptações que para o efeito se tornem necessárias e que, nos termos do presente contrato, sejam da sua responsabilidade, e todos os trabalhos e alterações necessários para que os mesmos satisfaçam cabal e permanentemente os fins a que se destinam."*

Deste modo, depreende-se que o Estado de Conservação e as Condições de Exploração da via são verificados, competindo à Ascendi proceder, nos prazos que lhe forem fixados, às reparações e beneficiações necessárias à manutenção dos padrões de qualidade previstos.

No PCQ são estabelecidos os critérios de qualidade da infraestrutura a verificar, bem como, a respetiva periodicidade de verificação, os padrões mínimos e o tipo de operação de reposição dos diferentes componentes da infraestrutura, tais como, pavimentos, obras de arte, drenagem, equipamentos de segurança, sinalização, integração paisagística e ambiental, iluminações e telecomunicações.

Assim, no PCQ são especificados os SLA (*Service Level Agreement*), que se constituem como uma ferramenta de avaliação do desempenho da Ascendi.

Depreende-se com isto, que um incumprimento dos SLA corresponde a uma falha da Ascendi perante o Estado Português, com inerentes penalidades financeiras.

Os SLA definidos exigem, portanto, uma gestão eficaz dos diferentes componentes da infraestrutura, focada na rapidez e na qualidade de execução.

Face ao exposto, é com naturalidade que, nos objetivos estratégicos das Direções operacionais da Ascendi esteja contemplada a necessidade de responder com eficácia ao cumprimento dos SLA. Estes objetivos estão também vertidos no Mapa de Riscos da Ascendi, que contém planos de ação para minimizar a probabilidade de ocorrência de incumprimentos contratuais.

O presente caso teve origem na Direção de Gestão da Conservação (DGC) e tem como propósito analisar e tornar mais eficiente o processo de contratação de serviços e empreitadas, necessários à garantia do cumprimento do bom estado de conservação, apresentado anteriormente.

A DGC (destacada no Organograma da Ascendi - Figura 2) é constituída por três unidades orgânicas que, por sua vez, acolhem áreas específicas: Segurança Rodoviária; Serviço de Gestão da Conservação 1 (Pavimentos, Passagens Hidráulicas e Obras de Arte) e Serviço de Gestão da Conservação 2 (Sinalização, Muros, Taludes e Áreas de Serviço).

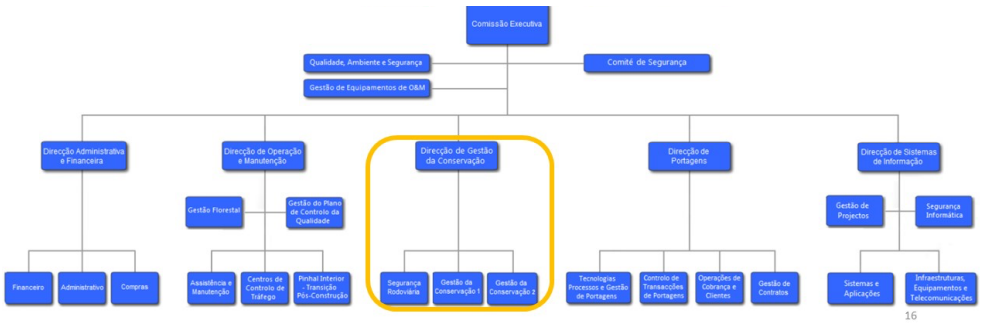
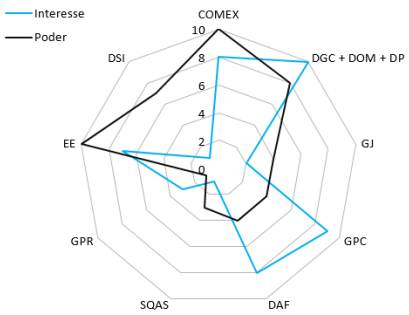


Figura 2 – Organograma funcional da Ascendi

Na Figura 3 apresenta-se a relação Interesse/Poder dos vários *stakeholders* com impacto direto na execução dos projetos.



COMEX	Comissão Executiva
DGC	Direção Gestão da Conservação
DOM	Direção Operação e Manutenção
DP	Direção de Portagens
GJ	Gabinete Jurídico
GPC	Gabinete de Planeamento e Controlo
DAF	Direção Administrativa e Financeira
SQAS	Serviço de Qualidade, Ambiente e Segurança
GPR	Gabinete Processos e Riscos
EE	Entidades Externas
DSI	Direção Sistemas de Informação

Figura 3 – Identificação dos Stakeholders

ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

O cumprimento dos SLA divide-se em dois tipos de trabalho:

- Monitorização da infraestrutura
- Reparação da infraestrutura

Assim, de modo a realizar uma gestão eficaz dos ativos que tem a seu cargo, otimizando o seu ciclo de vida, anualmente, a Ascendi promove a execução de um conjunto de prestações de serviço para monitorizar o estado da infraestrutura. Subsequentemente, quando são detetadas patologias que carecem de reparação, são promovidas as respetivas empreitadas de reparação da infraestrutura.
Os prazos de execução, a segurança, o ambiente e a qualidade, constituem os principais requisitos que a Ascendi tem perante as entidades externas.

Prazos de execução

A execução do planeamento anual da Ascendi está muito dependente da eficácia no cumprimento dos prazos por parte das entidades externas. Não só prazos para arranque dos trabalhos, mas também, prazos de duração dos mesmos.

Segurança

A execução de trabalhos numa infraestrutura rodoviária ativa, acarreta riscos adicionais no que diz respeito à segurança no trabalho. Riscos para o trabalhador e para o utente da infraestrutura. Pelo que, a Ascendi tem também uma grande preocupação com as condições de segurança promovidas pelas entidades executantes.

Ambiente

A promoção da eficiência energética e a mitigação do impacte ambiental das empreitadas sob a sua responsabilidade é um relevante vetor estratégico da Ascendi. Contribuindo assim para a sustentabilidade do ciclo de vida dos ativos que tem a seu cargo.

Qualidade

A qualidade com que são executados os trabalhos, pelas entidades externas, pode ter implicações no cumprimento dos SLA da Ascendi para com o Estado Português. Pelo que, o fim da execução dos trabalhos é normalmente sucedido de verificações de conformidade.

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A necessidade de realizar o presente estudo teve origem na perceção da ocorrência de períodos de tempo alargados entre o processo de concurso e o início dos trabalhos, o que pode implicar dificuldades na garantia do cumprimento dos Planos de Orçamento e Faturação, bem como, do Plano de Controlo e Qualidade.

Esta perceção existia em todos os *stakeholders* envolvidos (internos e externos), sendo generalizada a consciência da necessidade de melhorar o processo.

Tendo em consideração a importância deste tema para o cumprimento das responsabilidades da Ascendi, foi efetuada uma análise mais detalhada ao processo de *procurement* atualmente em vigor na Ascendi.

Assim, e considerando que na globalidade dos casos, a cada projeto está sempre associado um contrato de prestação de serviços ou de empreitada, foi avaliado para cada contrato o período que decorreu desde o momento de adjudicação até ao início efetivo dos trabalhos – delta.

Esta análise foi realizada para todos os projetos num período temporal de dois anos, entre 2018 e 2019, destacando-se desde logo o delta médio de 40 dias, que confirma a perceção existente e é mais elevado do que o desejável.

Na Figura 4 apresentam-se os gráficos de dispersão que relacionam os projetos realizados na Ascendi e os respetivos deltas.

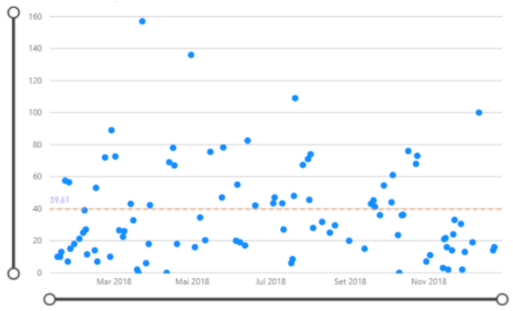
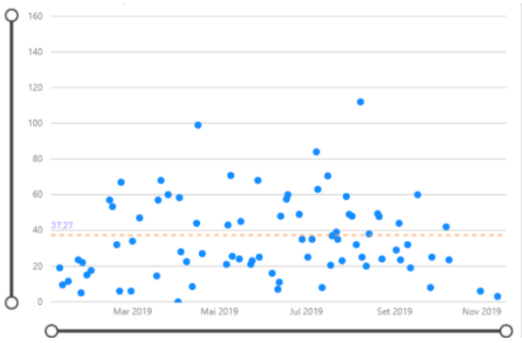
2018	2019
	

Figura 4- Relação Projeto-Delta relativa a 2018 e 2019

O delta pode ser mais dilatado que o desejável devido a vários fatores. Na Figura 5 apresenta-se um diagrama causa-efeito, com a identificação das principais causas verificadas para o atraso no início dos trabalhos, tendo em consideração o enquadramento, metodologias e processos em vigor na Ascendi.

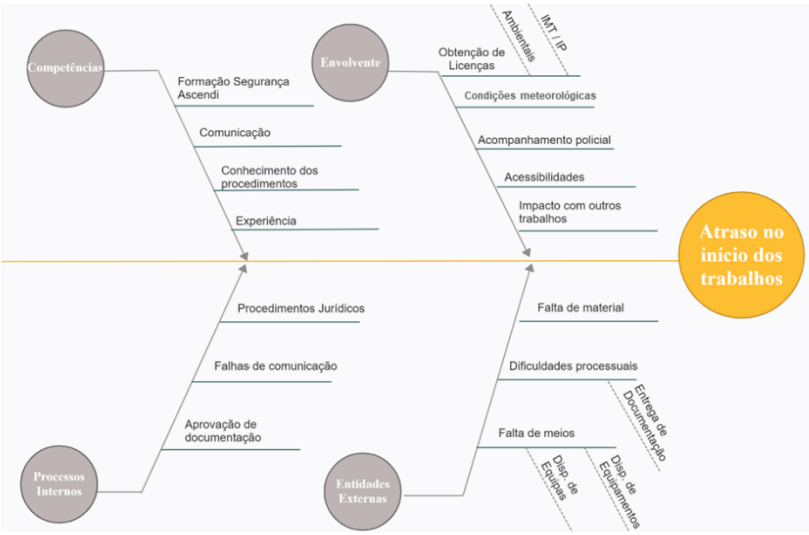


Figura 5 – Diagrama causa-efeito para o atraso no início dos trabalhos

Observa-se que, a origem dos atrasos pode ser motivada por causas internas da Ascendi, das Entidades Executantes, ou externas a ambas.

Face ao exposto, numa primeira abordagem, procurou-se identificar padrões de repetibilidade entre os diferentes projetos decorridos no período temporal entre 2018 e 2020.

Os projetos foram analisados de acordo com:

- Localização;
- Especialidade dos projetos;

- Altura do ano em que se desenvolvem;
- Entidade externa executante;
- Interlocutores internos da Ascendi.

Importa ressalvar que este estudo não pretendia encontrar "culpados" pelos atrasos. O objetivo foi procurar áreas que se evidenciassem prioritárias na adoção de processos mais eficazes. No entanto, não foram encontrados padrões que permitissem, por si só, retirar conclusões concretas desta análise.
Durante a fase de análise dos dados, foram realizadas entrevistas a gestores de projeto da DGC. Estas entrevistas tiveram como objetivo complementar a análise realizada, com a perspetiva dos interlocutores da Ascendi que melhor conheciam as especificidades dos vários projetos. Esta fase permitiu aumentar o conhecimento sobre uma realidade percecionada, mas que não estava devidamente evidenciada nos dados recolhidos.

Posteriormente, foi realizado um questionário anónimo, direcionado aos *stakeholders* externos (EE), o qual obteve uma taxa de participação perto dos 75%, num universo de 52 inquiridos.

O questionário pretendia avaliar a perceção das EE sobre a *performance* de algumas metodologias implementadas na Ascendi, mantendo especial enfoque no objetivo de melhorar a eficiência dos processos atuais, beneficiando todas as Entidades envolvidas.

As respostas obtidas mostraram uma forte vontade das EE em colaborar no processo de melhoria e, a maioria, registou que seria mais adequado o delta assumir um valor mais reduzido.

De forma geral, na maioria das questões, o questionário veio confirmar a perceção transmitida nas entrevistas com os gestores de projeto, sobre as possíveis causas mais relevantes nos atrasos registados, mas que não era evidenciada nos dados recolhidos no PMIS.

As causas identificadas relacionam-se com as condições meteorológicas, a recolha da documentação necessária para o arranque de obra e a disponibilidade de recursos humanos e/ou materiais.

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA ASCENDI

Com o objetivo de compreender melhor o enquadramento deste ambiente específico de contratação, assim como, de identificar práticas de contratação levadas a cabo noutros países, procurámos complementar a nossa análise com um *benchmark* a outras entidades gestoras de infraestruturas rodoviárias. (BEST4ROAD, 2015) (Officials, 2006). Concluímos que a utilização de processos de avaliação multicritério, em detrimento da adjudicação pelo preço mais baixo, se constitui como um elemento fundamental para o sucesso dos processos de *procurement*, para que a qualidade seja um fator decisivo e diferenciador. (BEST4ROAD, 2017)

No caso em análise verificámos que devia ser dada mais atenção ao processo a montante da adjudicação, tendo presente que não foi possível identificar, com todos os dados disponíveis e analisados, os motivos, ou tendências evidentes, que justifiquem a variabilidade dos deltas.

Adicionalmente, numa série de entrevistas realizadas a *stakeholders* internos foi possível identificar um padrão, onde a maior parte dos fatores que motivam deltas elevados dependem diretamente das EE.

Assim, não tendo sido observados fatores singulares que justificassem um tratamento focado, com impacto direto no delta, analisámos o processo a montante da fase de adjudicação (concurso) e estudámos alternativas à estratégia de *procurement* implementada, que nos permitissem dar maior ênfase aos aspetos que a Ascendi mais valoriza. Desta forma, esperamos incutir nas EE uma cultura que promova melhores práticas para que possam aumentar a sua eficiência na fase de preparação e entrada em obra.

Isto significa que a Ascendi seleciona, por tipo de trabalho, as empresas a convidar, mediante o cumprimento de alguns requisitos, como as habilitações técnicas/classes de alvará, os quais correspondem a uma pré-seleção.

A metodologia para a seleção da proposta vencedora considera o preço como fator preponderante, muito embora pese a análise técnica das propostas e demais condições de execução definidas pela Ascendi. Numa fase posterior à seleção da proposta vencedora a Ascendi divulga, pelos concorrentes, o ranking final das Empresas, o que permite dar a conhecer a Empresa que irá executar o trabalho, omitindo os valores das propostas.

A abordagem de adjudicação ao preço mais baixo apresenta desvantagens, destacando-se o risco de redução da qualidade dos serviços prestados, o risco elevado de dumping, a impossibilidade de valorizar os recursos técnicos e experiência existentes, para o mercado. Assim, o processo de seleção implementado potencia uma abordagem concorrencial que não é sustentável. Estes fatores são ainda mais relevantes se não se verificar transparência na passagem de informação, nomeadamente, na divulgação dos valores das propostas, o que irá potenciar o efeito do risco de *dumping*.

Adicionalmente, o tipo de decisão tomada pela Ascendi transmite ao mercado uma mensagem de relevância primordial do preço face aos restantes parâmetros envolvidos nos projetos, como a qualidade de execução, o cumprimento dos prazos e o produto final. Atualmente, nas matérias em que a Ascendi entende que deve incentivar melhores práticas, recorre à atribuição de bónus. Por outro lado, introduz nos contratos mecanismos para a aplicação de sanções – multas, sempre que ocorrem incumprimentos de requisitos contratualmente estabelecidos.

Deste modo, as Entidades Executantes, tendo conhecimento que o preço apresentado é decisivo na seleção, privilegiam este fator, em detrimento do cumprimento ou balizamento do delta na execução dos projetos o que, conforme foi apresentado anteriormente, determina o desempenho dos SLA da Direção de Gestão da Conservação.

Assim, tendo como referência a análise elaborada e o processo de contratação da Ascendi, consideramos como uma mais valia para a seleção de propostas, a implementação de um sistema de análise multicritério. Desta forma, será dado maior destaque ao delta, assim como, ao histórico de avaliação de performances, que a Ascendi dispõe relativamente a Contratos passados.

A análise multicritério poderá permitir fomentar uma competitividade mais sustentável do mercado, na medida em que a determinação dos critérios estratégicos, que importam à Ascendi, passa a estar bem definida e é do conhecimento geral. Pretendemos com isto fomentar a criação continua de valor. Consequentemente, ocorrerá uma formação espontânea do tecido empresarial visando os temas com maior impacto para a Ascendi.

Dito isto, entendemos que o sistema multicritério irá, de forma pedagógica, alavancar a preocupação e dedicação das Entidades Executantes relativamente a outras matérias, para além do preço.

No que respeita aos *stakeholders* internos, por analogia a processos similares, é possível antever o surgimento de resistências, normais na introdução de alterações a procedimentos em vigor e bastante consolidados nas Organizações.
Tendo consciência que através de um sistema de análise multicritério podem ser adjudicados trabalhos a propostas que não correspondam às economicamente mais vantajosas, admite-se que, se os trabalhos forem realizados pelas empresas que nos oferecem mais garantias de qualidade, os benefícios económicos obtidos no decurso dos trabalhos serão superiores. Contudo, e para assegurar a verificação destas garantias, o sistema multicritério deverá ser continuamente monitorizado e calibrado.
Neste contexto, a introdução de uma avaliação da performance das EE diz respeito a um parâmetro decisivo a incluir no sistema multicritério.

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA ALTERNATIVA

Como estratégias de implementação, identificam-se algumas soluções possíveis tais como: a celebração de acordos quadro, a aplicação de sistemas de pré-qualificação e análises multicritério.

Os acordos de quadro permitem, para determinadas tipologias de trabalho, selecionar previamente um conjunto de prestadores de serviço e negociar preços unitários, tendo em consideração o volume estimado de trabalho e a localização geográfica em que os mesmos deverão ocorrer. A adoção desta tipologia de contrato permite tornar mais célere o arranque dos trabalhos e, assim, diminuir o delta.

Os sistemas de pré-qualificação são úteis para efetuar uma triagem aos concorrentes, eliminando os que não preenchem os requisitos mínimos exigidos pela entidade contratante. É um sistema muito utilizado em concursos públicos e apresenta como desvantagem o facto de acarretar um denso e demorado processo administrativo.

A análise multicritério está subjacente aos processos de aquisição de bens ou serviços, nos quais o preço e outros fatores-chave são considerados no método de avaliação e seleção, com o principal objetivo de minimizar os impactos negativos relacionados com a não implementação de um sistema de seleção e de melhorar o desempenho a médio e longo prazo, potenciar e reconhecer o valor da execução. (Transports, 2019)

A implementação de um sistema de análise multicritério constitui-se, assim, como uma boa prática de *procurement*, comummente aplicada, e que conduz à redução de custos no ciclo de vida do projeto e à garantia de obras/projetos com a qualidade pretendida. (BEST4ROAD, 2017)

Entre as várias possibilidades de sistemas de análise multicritério existentes, selecionou-se o método *Adjusted Bid*, como o mais apropriado ao ambiente Ascendi.

Das restantes possibilidades de sistemas multicritério destacam-se as seguintes: *Adjusted Score*, *Weighted Criteria*, *Fixed Price-Best Proposal*, *Quantitative Cost-Technical tradeoff*.

Tipicamente as análises multicritério têm em comum o facto de considerarem a avaliação de parâmetros relacionados com o custo, o tempo, as qualificações e a qualidade técnica das soluções apresentadas.

A aplicação do *Adjusted Bid* consiste em majorar ou minorar o valor das propostas apresentadas, em função da valorização que a Organização pretende atribuir ao fator qualidade, relativamente ao preço. (Officials, 2006)

No caso em concreto, após a realização de simulações aplicadas a concursos já ocorridos, verificámos que seria adequado considerar uma valorização ou depreciação residual. A este valor designamos por Fator Técnico (FT) e tem como único propósito ordenar as propostas de acordo com critérios-chave. Salienta-se que a adjudicação será concretizada pelo valor apresentado na fase de concurso.

No caso em estudo definimos que o FT obtém-se após a avaliação quantitativa dos critérios-chave, Planeamento e Performance, sendo o Planeamento subdividido em Delta e Duração Total, tal como se apresenta na Tabela 1. Deste modo, em função da pontuação obtida com a avaliação dos critérios-chave, determina-se o FT que irá afetar o valor da proposta, correspondente ao Fornecedor em análise. Para destacar a importância da Performance definiram-se três intervalos de atribuição dos FT:

- 0,9 para pontuações até 70 pontos,
- 1 para pontuações entre 70 e 80 pontos,
- 1,1 para pontuações superiores a 80 pontos.

Tendo em consideração a existência de uma metodologia de avaliação de fornecedores na Ascendi, definida no Manual de Procedimentos, que privilegia classificações com pontuações superiores a 75%, optamos por considerar intervalos de pontuações próximas daquele valor.

Critério	Pontuação Máxima	
Planeamento	20	Somatório das pontuações parciais *delta* e *duração total*.
Delta	10	Atribuição da pontuação máxima para a proposta com o menor delta e mínima (zero) para a proposta com o delta mais elevado.
Duração Total	10	Atribuição da pontuação máxima para a proposta com menor duração e mínima (zero) para a proposta com o delta mais elevado.
Performance	80	Histórico das avaliações de Performance das EE.

Tabela 1 - Sistema Multicritério

Após a implementação e posterior análise dos resultados obtidos, as proporções (FT) e pontuações máximas devem ser validadas ou aferidas.

Avaliação da Performance das Entidades Executantes

O estudo da solução possível para a avaliação da *performance* teve como referência o procedimento já implementado na Ascendi. Neste procedimento são avaliados três critérios – Produto, Comercial e Administrativo – que, por sua vez, se compõem em subcritérios, em função do tipo de trabalho ou produto em análise. A avaliação final corresponde à média ponderada da avaliação parcial dos critérios e subcritérios. Por sua vez, cada subcritério relativo ao Produto e o critério administrativo têm quatro níveis de avaliação possível - Mau, Razoável, Bom e Muito Bom - aos quais está associada uma avaliação quantitativa, definida por valores de referência.

Após análise detalhada da metodologia de cálculo verificámos que esta avaliação não contempla os critérios que mais se adequam a empreitadas.

Assim, dada a complexidade do tema exposto ao longo do presente trabalho propõem-se algumas alterações ao procedimento atual.

Estas alterações prendem-se com a existência de dois critérios: produto (90%) e administrativo (10%). Na Tabela 2 observam-se os âmbitos propostos para a avaliação das Entidades Executantes.

Critério	Peso	Subcritério	
Produto	90		
Produto	10	Planeamento	Data de Entrada em Obra Cumprimento da data apresentada para o início dos trabalhos
Produto	10	Planeamento	Execução dos trabalhos Cumprimento do prazo de execução proposto
Produto	10	Qualidade	Precisão do trabalho realizado observado nas visitas de acompanhamento Nº ocorrências identificadas
Produto	10	Qualidade	Precisão do trabalho realizado e observado na vistoria final Nº ocorrências identificadas
Produto	20	Segurança	Cumprimento dos parâmetros definidos para a atribuição do prémio
Produto	20	Ambiente	Cumprimento dos parâmetros definidos para a atribuição do prémio
Produto	10	Documentação	Prontidão da partilha de toda a documentação necessária
Produto	10	Comunicação	Prontidão de respostas
Administrativo	10		

Tabela 2 - Avaliação da Performance das Entidades Executantes

Importa esclarecer que atualmente a avaliação dos fornecedores/EE é realizada de forma transversal na Ascendi, no final de cada ano. A perceção dos *Stakeholders* internos é que, desta forma, a relação avaliação–trabalho não fica associada diretamente e o facto de ocorrer um desfasamento temporal até ao momento da avaliação pode desvirtuar a real apreciação da EE. Por outro lado, os *stakeholders* externos realçam que seria benéfico haver um sistema de avaliação mais transparente, que destaque não só os aspetos negativos que devem ser melhorados, mas também as boas práticas adotadas, que podem funcionar como um fator de diferenciação positiva.

Neste contexto, admite-se que a avaliação passe a ser realizada no final de cada projeto e que os resultados sejam partilhados, *on time*, com as EE.

PERSPETIVAS FUTURAS

O presente trabalho envolveu uma análise à atual performance da Ascendi, no que respeita aos processos de contratação para cumprimento dos seus objetivos estratégicos, nomeadamente o PCQ, tendo como propósito a promoção de uma gestão operacional eficiente e eficaz.

A introdução do sistema de análise de fornecedores proposto, implicará a adição de novas funções no PMIS da Ascendi, bem como a sua interligação com o sistema SAP utilizado na Organização e no qual são realizadas as avaliações dos fornecedores pelas restantes áreas funcionais.

Os critérios de avaliação definidos terão que ser testados, num projeto piloto, de forma a verificar a sua adequabilidade a todos os tipos de projeto existentes. Posto isto, considera-se que a implementação do sistema de análise multicritério terá que ocorrer de forma faseada, para garantir a validação dos pressupostos definidos.

Considera-se ainda que deverão ser avaliadas as tipologias de trabalho passíveis de realizar outras tipologias de contratação, com o objetivo de tornar mais célere o arranque dos trabalhos e, assim, diminuir o delta.

BIBLIOGRAFIA

BEST4ROAD. (2015). *Framework for analysing maintenance procurement pactices.* CEDR - Conference of European Directors of Roads.

BEST4ROAD. (2017). *Country-specific reports on road maintenance procurement.* CEDR - Conference of European Directors of Roads.

Froom, A. (2018). Aiming for the best - Not the Cheapest! *ASFiNAG - Infrastructure Procurement in Austria* (p. 17). PIARC - World Road Association.

Levola, K. (2015). Project Managed Performance Based Maintenance Contracts - New Maintenance Model in Finland. *25th World Road Congress* (p. 10). PIARC - World Road Association.

Officials, A. A. (2006). *NHCHRP Report 561 - Best-Value Procurement Methods for Highway Construction Projects.* Washington, D.C.: National Cooperative Highway Research Program.

PMI. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - 6th Ed.* Project Management Institute.

Portugal, I. (15 de novembro de 2020). Obtido de https://www.infraestruturasdeportugal.pt/pt-pt/negocios-e-servicos/fornecedores/avaliacao-de-fornecedores

Transports, A. d. (2019). *Les Marchés et Contrats Passés par les Sociétés Concessionnaires D'Autoroutes - Rapport Annuel.*