

# Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições

## Aula 07

### Processo 12.4

#### Objetivos Específicos

- Entender o propósito, características e resultados do processo. Conhecer as entradas, ferramentas e saídas do processo.

#### Temas

Introdução

1 O processo Encerrar as Aquisições

2 Entradas do processo Encerrar as aquisições

3 Ferramentas e técnicas do processo Encerrar as aquisições

4 Saídas do processo Encerrar as aquisições

Considerações finais

Referências

## Introdução

De acordo com o PMI (2013, p. 3), um projeto pode ser entendido como um “[...] esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Na maioria das vezes, para que um projeto possa vir a ser executado com sucesso, ele precisa de insumos que a equipe, por si, não é capaz ou não tem interesse de produzir ou desenvolver.

É nesse momento que os processos inerentes à área de Gerenciamento de aquisições são acionados, uma vez que cabe a eles garantir que todo e qualquer elemento externo incorporado ao projeto garanta o fornecimento de seu produto ou serviço.

O processo **Encerrar as aquisições** fecha o ciclo das aquisições realizadas externamente e, assim, visa finalizar cada um dos elementos incorporados ao projeto.

Nesta aula, além de apresentar as entradas e saídas desse processo, serão exploradas algumas das ferramentas e técnicas que podem dar o suporte necessário para que todas as aquisições externas feitas para o projeto possam ser finalizadas adequadamente e com sucesso.

Espera-se que, ao final, o aluno consiga entender o propósito, as características e os resultados do processo, além de conhecer um pouco mais sobre as ferramentas e técnicas de apoio.

## 1 O processo Encerrar as Aquisições

O processo Encerrar as aquisições visa finalizar cada aquisição feita para o projeto. Isto inclui concluir todos os itens que ainda estão por resolver, verificando se o trabalho foi realizado e se todas as entregas foram devidamente aceitas e validadas, encerrando pleitos pendentes e quitando as eventuais retenções das aquisições no projeto (MULCAHY, 2013).

Como principal benefício, tem-se a documentação e o registro dos acordos firmados e outros documentos relacionados ao processo de aquisição, podendo servir de fonte de consulta para futuros empreendimentos (PMI, 2013).

De acordo com Mulcahy (2013), as atividades contidas no Quadro 1 devem ser executadas ao longo do processo Encerrar as aquisições.

**Quadro 1 – Atividades inerentes ao processo Encerrar as aquisições**

Atividades	Descrição
Validação do produto	Envolve verificar se todo o trabalho foi terminado de forma correta e satisfatória. O produto da aquisição correspondeu ao que foi solicitado? O produto da aquisição atendeu às necessidades do comprador?
Negociação da aquisição	A liquidação final de todas as reivindicações, faturas e outras questões deve ser tratada por meio de negociações ou pelo processo de resolução de disputas definido anteriormente no contrato.

Encerramento financeiro	O encerramento financeiro envolve efetuar os pagamentos finais e terminar os registros de custos.
Auditoria de aquisições	É uma revisão estruturada apenas do processo de aquisições. Não pense nisso como uma auditoria de custos, mas como lições aprendidas no processo de aquisições que podem ajudar a melhorar outras aquisições. Normalmente isso é feito pelo gerente de aquisições e pelo gerente do projeto, mas empresas que queiram aperfeiçoar seus processos também podem envolver o fornecedor. Lembre-se de que isso inclui apenas informações sobre como foi o progresso de todo o processo de aquisições. As questões que podem ser discutidas incluem: Como podemos conduzir melhor as negociações? Como podemos tornar o processo de ofertas mais fácil para os fornecedores? Como os documentos de aquisição podem ser melhorados?
Atualização dos registros	Envolve assegurar que todos os registros do projeto estejam completos e acessíveis no sistema de gerenciamento de registros. Essas informações podem incluir tudo o que tenha sido registrado até o momento no projeto. Esses registros se tornarão parte do arquivo de aquisições.
Relatórios finais de desempenho dos contratos	Pense nisso como criar um relatório final. Primeiro, você deve analisar e documentar o sucesso e a eficácia da aquisição e do fornecedor e, em seguida, transformar isso em um relatório final.
Lições aprendidas	As lições aprendidas com as aquisições são recebidas de todos os envolvidos no projeto, até mesmo do fornecedor, e passam a fazer parte das lições aprendidas do projeto. Elas costumam conter uma discussão do que deu certo, do que deu errado e do que pode ser feito melhor na próxima vez. As lições aprendidas são criadas como resultado da auditoria de aquisições. Depois, elas se tornam parte dos ativos de processos organizacionais. As lições aprendidas são documentadas e distribuídas para toda a organização. Você consegue se imaginar capaz de acessar arquivos de todos os gerentes de projetos anteriores a você na empresa, descrevendo o que eles fariam de outro modo na próxima vez? O quanto isso seria valioso? Portanto, as lições aprendidas oferecem informações para ajudar a melhorar o modo em que a organização lidará com aquisições no futuro.
Arquivo de aquisições	Criar o arquivo da aquisição envolve reunir todos os e-mails, cartas, registros de conversas, recibos de pagamentos, relatórios etc., relacionados à aquisição em um arquivo organizado. Esse arquivo será armazenado para uso como registros históricos e ajudará a proteger o projeto em caso de contestações ou ações judiciais relacionadas ao que foi feito ou não no contrato. O gerente do projeto, com a ajuda do gerente de aquisições, decide quais documentos devem ser mantidos. O arquivo pode conter: contrato, mudanças (aprovadas e rejeitadas), entregas do fornecedor, relatórios de desempenho do fornecedor, informações financeiras, resultados de inspeções e lições aprendidas.
Outro	O encerramento da aquisição também pode incluir as atividades a seguir: providenciar o armazenamento dos registros e desenhos da aquisição; criar e entregar documentos legais, como documentos de liberação de gravames e cartas de aceitação formal; e devolver a propriedade usada na aquisição ao seu proprietário.

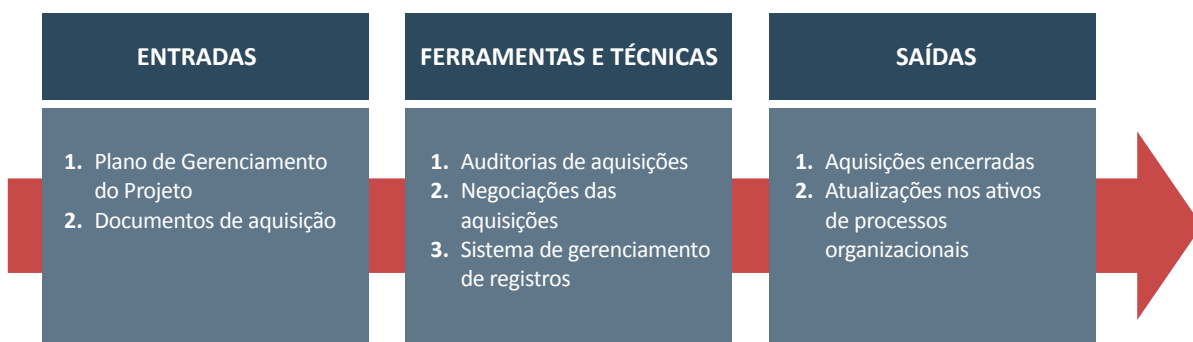
**Fonte: Mulcahy (2013, p. 509).**

Todas as aquisições devem ser encerradas, independentemente de elas terem sido interrompidas, canceladas ou terminadas ao longo do projeto. O encerramento fornece valor para ambas as partes, tanto ao comprador quanto ao fornecedor, e não deve ser eliminado sob nenhuma circunstância, pois ele garante o acúmulo de alguns benefícios específicos, como a geração das lições aprendidas (MULCAHY, 2013).

Considerando os cinco grupos de processos do PMBOK, esse processo faz parte do grupo de encerramento, como o próprio nome sugere.

As entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo Encerrar as aquisições, dispostas na Figura 1, serão discutidas com mais detalhes na sequência desta aula.

Figura 1 – Visão geral do processo Encerrar as aquisições



Fonte: PMI (2013, p. 386).



As aquisições não são encerradas apenas quando o produto ou serviço contratado é entregue e as atividades concluídas. O encerramento pode acontecer também quando um contrato for rescindido precocemente, antes que o trabalho exigido seja totalmente finalizado, seja por rescisão (vontade mútua entre as partes), seja por descumprimento de alguma cláusula contratual ou ainda por conveniência, caso esteja estabelecido no acordo firmado.

Mulcahy (2013) salienta que em uma rescisão contratual por conveniência o fornecedor é ressarcido tanto pelo trabalho finalizado quanto pelo trabalho em andamento. Caso o contrato seja rescindido por inadimplência, normalmente o fornecedor não é pago pelo trabalho em andamento, mas apenas pelo trabalho que efetivamente finalizou. O fornecedor também pode estar sujeito a reivindicações por prejuízos incorridos ao comprador. Independentemente da situação, a rescisão é um assunto sério e que tem efeitos duradouros no projeto.

Caso a contratante se sinta prejudicada, ela poderá emitir uma **nota de rescisão**. Trata-se de um instrumento emitido unilateralmente, independentemente de notificação judicial ou extrajudicial, que tem como fim último cancelar o contrato firmado, decorrente da sua quebra (XAVIER et al. 2007).

## 2 Entradas do processo Encerrar as aquisições

Para que o processo Encerrar as aquisições possa ser executado e seus resultados devidamente produzidos, são necessárias algumas informações-chave a respeito do projeto, quais sejam:

## 2.1 Planos de Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento das Aquisições é um dos planos que integra o plano de gerenciamento do projeto. Ele descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato em si (PMI, 2013).

## 2.2 Documentos de aquisição

Para encerrar o contrato, todos os documentos de aquisição são coletados, indexados e arquivados. As informações sobre os cronogramas contratuais, escopo, qualidade e desempenho de custos, bem como toda a documentação das mudanças contratuais, registros de pagamento e resultados de inspeções e auditorias, são catalogadas. Essas informações podem ser utilizadas como base para as lições aprendidas e como uma fonte para avaliar os fornecedores para contratos futuros (PMI, 2013).

## 3 Ferramentas e técnicas do processo Encerrar as aquisições

As ferramentas e técnicas utilizadas no processo Encerrar as aquisições objetivam dar o suporte necessário para que todas as aquisições externas feitas para o projeto possam ser finalizadas com sucesso.

Abaixo são apresentados mais detalhes de cada uma delas.

### 3.1 Auditorias de aquisições

As auditorias de aquisições têm por base o Plano de Gerenciamento das Aquisições e envolvem uma avaliação crítica e estruturada do processo de aquisições adotado para o projeto. O objetivo principal dessas auditorias é identificar as lições aprendidas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, lições sobre erros e acertos já cometidos anteriormente e que possam vir a ser aplicadas no projeto atual, caso ainda existam outros produtos a serem adquiridos, ou em projetos futuros, a depender a situação (ZUCCATO, 2014).

Salienta o autor que as lições aprendidas devem ser devidamente formalizadas, registradas e incorporadas aos ativos de processos organizacionais para que constituam o conjunto de informações históricas da empresa, de modo que todos os colaboradores possam rastreá-las e recuperá-las sempre que necessário.



### Para saber mais

Para entender um pouco mais sobre a importância das lições aprendidas em projetos e conhecer as suas principais características, ouça o *podcast* disponível na Midiateca.

Nele, você vai descobrir o que são lições aprendidas, quais os principais benefícios gerados pelo registro dessas práticas e como utilizá-las com maior eficácia nos seus projetos atuais e futuros.

Além disso, encontrará dicas sobre como as lições aprendidas devem ser documentadas e quais recursos podem ser utilizados para facilitar essa tarefa.

## 3.2 Negociações das aquisições

Em todas as relações de aquisição, o acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes por meio de negociação é o objetivo principal. Sempre que não se conseguir o acordo por meio de negociação direta, deve-se explorar alguma forma de resolução alternativa de disputas, incluindo mediação ou arbitragem. Quando todas as demais alternativas falharem, o processo judicial nos tribunais é a última opção e a menos desejada.

As negociações podem ser necessárias no contexto do processo. Encerrar as aquisições caso, à luz do contrato, as partes não consigam entrar num acordo comum sobre as pendências existentes no projeto, sobre a validação e o aceite das entregas realizadas, sobre a resolução das reivindicações e sobre a quitação de eventuais garantias e retenções (ZUCCATO, 2014).

Nesse caso, o aconselhável é sempre buscar a resolução por meio da negociação direta entre as partes, fazendo com que haja um equilíbrio na decisão final a ser tomada, de modo que ela não favoreça nem o lado do fornecedor, nem o lado do comprador.

Esse cenário, de acordo com Mulcahy (2013), figura o que costumamos chamar de situação de **ganha-ganha**, na qual tanto o comprador quanto o fornecedor sintam que, apesar de cederem em um ou outro aspecto especificamente, o resultado final da negociação inclui benefícios também para a sua parte, estando, numa perspectiva geral, o todo bem equilibrado.

Zuccato (2014, p. 72) faz sete recomendações que podem ser úteis no momento da negociação das aquisições. São elas:

- descubra os parâmetros de prazo do seu oponente. É importante buscar conhecer os limites de prazo que o seu oponente está disposto a esperar para receber ou fazer uma oferta;

- não tenha pressa de chegar ao acordo. Procure conhecer bem o seu oponente, descobrir se ele exerce algum tipo de influência sobre os possíveis concorrentes e busque verificar se o que você está procurando é realmente o que você precisa;
- mantenha as propostas e os opositores dentro de um intervalo de variação razoável. Não vale comprometer a sua credibilidade se você ainda não sabe exatamente qual o objeto de contratação;
- tente fazer com que o seu oponente ofereça primeiro, assim, você poderá embasar melhor a sua resposta e ganhar tempo para definir os parâmetros da negociação, virando o jogo a seu favor;
- esteja preparado para a reunião. Saiba exatamente o que você está buscando negociar, o que espera ganhar e, principalmente, qual margem de variação está disposta a aceitar;
- conheça bem mercado. Obtenha valores de referência para poder estabelecer um parâmetro de comparação. Se preciso, converse com outras pessoas que já necessitaram de um objeto parecido ou que já estiveram com os mesmos fornecedores que negociarão com você;
- mantenha seu oponente interessado, sem deixar que a negociação se estenda demais. O excesso de negociação, por vezes, acaba por inviabilizar o fechamento do contrato.



### Para saber mais

Para saber mais sobre as possíveis táticas a serem utilizadas no contexto da negociação, dirija-se até a página 498 do livro de Mulcahy (2013). Lá você encontrará um conjunto de doze táticas (ataques, insultos pessoais, mocinho/bandido, prazo, mentira, autoridade limitada, pessoa ausente, justo e razoável, atraso, demandas extremas, retirada, fato estabelecido) que podem auxiliá-lo a fugir de determinadas situações.

Algumas dessas táticas, segundo Zuccato (2014), podem ser vistas como de moral duvidosa, uma vez que constituem posturas não muito éticas.

## 3.3 Sistema de gerenciamento de registros

O sistema de gerenciamento de registros é utilizado pelo gerente de projetos para gerenciar, armazenar e recuperar os registros advindos da documentação do contrato e do objeto da aquisição. O sistema busca manter registradas, preservadas e passíveis de recuperação todas as informações relevantes sobre o instrumento legal firmado entre as partes.

Explica Zuccato (2014) que os documentos formalizados e registrados ao longo da execução dos acordos legais deverão ser consolidados no momento do seu término e, juntamente às lições aprendidas, deverão compor o dossiê dos contratos. Tal dossiê será arquivado e preservado por meio do sistema de gerenciamento de registros, garantindo a sua disponibilidade para consultas futuras.

Deverá ser mantido registro, ao menos, dos seguintes documentos (ZUCCATO, 2014):

- contratos e os respectivos aditivos;
- solicitações de mudanças;
- relatórios que apontem para o desempenho do fornecedor;
- relatórios financeiros;
- lições aprendidas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto;
- entregas do projeto;
- documentos parciais e finais de aceitação e de encerramento;
- pesquisas de satisfação realizadas com o cliente;
- avaliação final dos fornecedores envolvidos nos contratos.



### Importante

O comprador só deverá se desfazer dos documentos relacionados aos produtos e serviços externamente adquiridos para o projeto depois que tiver ultrapassado o período de garantia especificado contratual ou legalmente. Fora isso, sempre que for reivindicada a responsabilidade de qualquer uma das partes, nesse caso particular, os elementos e documentos gerados no âmbito da referida contratação poderão servir de prova para argumentação e defesa das partes (XAVIER et al., 2007).

## 4 Saídas do processo Encerrar as aquisições

As saídas do processo Encerrar as aquisições dizem respeito aos resultados produzidos a partir da execução do processo em si.

Abaixo são detalhadas tais saídas.



## 4.1 Aquisições encerradas

As aquisições são encerradas quando o comprador, normalmente por meio do administrador de aquisições autorizado, envia ao fornecedor um aviso formalizando por escrito que o contrato foi devidamente concluído. Os requisitos de encerramento formal das aquisições geralmente são especificados nos termos e condições contratuais e são incluídos no Plano de Gerenciamento das Aquisições (PMI, 2013).

Segundo Zuccato (2014), o encerramento das aquisições engloba ainda o encerramento financeiro do acordo firmado entre as partes, obtido a partir da realização de todos os pagamentos previstos, a consolidação dos registros de pagamentos e de custos e a liberação da equipe de aquisições que estava alocada para o projeto.

## 4.2 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Ativos de processos organizacionais são os planos, processos, procedimentos e informações históricas existentes em uma organização e por ela utilizados. Eles incluem qualquer artefato, prática ou conhecimento que possam servir de base para executar ou administrar o projeto (PMI, 2013).

Alguns dos elementos que compõem os ativos de processos organizacionais também podem requerer atualização devido à execução do processo Encerrar as aquisições. Segundo o PMI (2013), tais elementos incluem, mas não se limitam a:

- **Arquivo de aquisições:** Um conjunto completo de documentos contratuais indexados, incluindo o contrato encerrado, é preparado para ser incluído com os arquivos finais do projeto.
- **Aceitação da entrega:** A documentação da aceitação formal das entregas feitas pelo fornecedor poderá ser armazenada pela organização. O processo Encerrar as aquisições visa garantir o cumprimento desse requisito de documentação. Os requisitos para a aceitação formal das entregas a serem feitas e o modo como tratar as entregas que não estiverem em conformidade são normalmente definidos no contrato.
- **Documentação de lições aprendidas:** As lições aprendidas, a experiência adquirida com o desenvolvimento do projeto e as recomendações de melhoria dos processos devem ser documentadas e inseridas nos arquivos do projeto tendo em vista aprimorar os processos de aquisições futuros.

## Considerações finais

Nesta aula foram expostas as principais características do quarto e último processo inerente à área de Gerenciamento das Aquisições, chamado Encerrar as aquisições.

Esse processo encerra o ciclo das aquisições realizadas externamente por meio da finalização de cada um dos elementos incorporados ao projeto.

Vimos que as aquisições são encerradas em duas ocasiões: quando o produto ou serviço contratado é entregue e as atividades concluídas e quando o contrato for rescindido precocemente, antes que o trabalho exigido seja totalmente finalizado, seja por rescisão, inadimplência ou conveniência.

Além de expor as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo, procurou-se dar ênfase à importância que existe em realizar o encerramento adequado das aquisições externas.

Isso se deve ao fato de que é durante o processo Encerrar as aquisições que o comprador (cliente) dá o aceite final e valida as entregas realizadas pelo fornecedor. Além disso, como resultado do processo, temos também a geração das lições aprendidas, que envolvem registros preciosos sobre fracassos e êxitos obtidos ao longo do desenvolvimento do projeto atual e que podem servir de auxílio para projetos futuros.

Tais lições devem estar disponíveis e ser de fácil acesso para todos os colaboradores da empresa.

## Referências

- MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame de PMP**. 8. ed. Minnesota: RMC Publications, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.
- XAVIER, C. M. S. et al. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- ZUCCATO, F. **Gerenciamento das Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.