Modelo GCVC - Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos



Manual CLM – Contract Lifecycle Management Monitoração de Eventos Contratuais

Enio Jorge Salu 5ª Edição 2021

ISBN da Primeira Edição

Prefixo Editorial: 917645

Número ISBN: 978-85-917645-0-1

Título: Monitoração de Eventos Contratuais – CLM – Contract Lifecycle Management

Salu, Enio Jorge – Edição do Autor – São Paulo/SP

Agência Brasileira do ISBN ISBN 978-85-917645-0-1

Enio Jorge Salu Página 1 de 77





NATIONAL CONTRACT MANAGEMENT ASSOCIATION

Certificate of Membership

This is to certify that Enio Jorge Salu is a member

in good standing of the National Contract Management Association

this 31st day of August 2006

NATIONAL PRESIDENT

NCMA

Enio Jorge Salu Página 2 de 77

Índice

Página	Tópico	
5	1	Introdução
5	1.a	Conceito: Monitoração de Eventos Contratuais
6	1.b	Ferramentas para Monitoração de Eventos Contratuais
7	2	Cenário
7	2.a	Escopo da Gestão Prática do Ciclo de Vida dos Contratos
8	2.b	Ferramentas da Ilustração
9	3	Repositório de Documentos
9	3.a	Necessidades da GCVC
9	3.a.1	Repositório da Intranet
12	3.a.2	Repositório da Extranet (Home Page)
13	3.a.3	Construindo Repositórios para Intranet ou Extranet de baixo custo
16	3.a.5	Autorização para acesso aos documentos e páginas
17	3.a.6	Utilizando outras ferramentas para construir Repositórios
18	4	Gestão de Objetos de Contratação
18	4.a	Conceito
19	4.b	Exemplo de Cadastro de Objeto – Cadastro
20	4.c	Exemplo de Cadastro de Objeto – Tipos de Objetos
23	4.d	Exemplo de Cadastro de Objeto – Objeto de Contratação
27	5	Gestão de Fornecedores
27	5.a	Conceito
27	5.b	Cadastro de Fornecedores
31	5.c	Tabela de Exigíveis para Fornecedores
33	5.d	Gestão de Fornecedores
35	5.e	Fornecedor
37	5.f	Fornecedor x Objeto

Enio Jorge Salu Página 3 de 77

Página	Tópico			
38	6	Gestão de Requisições		
38	6.a	Conceito		
41	6.b	Cadastro de Áreas Requisitantes		
43	7	Gestão de Processos de Contratação		
43	7.a	Conceito		
43	7.b	Tabela de Áreas de Contratação		
45	7.c	Tabela de Modalidades de Contratação		
47	7.d	Tabela de Etapas de Contratação		
48	7.e	Cadastro de Processos de Contratação – Gestão das Contratações		
51	7.f	Processo de Contratação – Gestão da Contratação		
58	7.g	Sobre os Controles Ilustrados para Gestão das Contratações		
59	8	Gestão dos Contratos		
59	8.a	Monitoração dos Eventos Contratuais		
59	8.b	Tabela de Eventos Contratuais		
61	8.c	Tabela de Gestores de Contratos e Responsáveis por Eventos		
63	8.d	Cadastro de Contratos (Gestão dos Contratos)		
67	8.e	Contrato (Gestão do Contrato)		
73	8.f	Monitoração dos Eventos Contratuais		
76	8.g	Dinâmica da Monitoração utilizando o MS Office ®		

Enio Jorge Salu Página 4 de 77

1 Introdução

1.a Conceito: Monitoração de Eventos Contratuais

Cadê o Contrato?

Uma expressão comum nas empresas, não significa exatamente que uma pessoa está querendo saber onde está o contrato, mas sim o que está pactuado no contrato. Está com dúvida em relação a alguma coisa que está ocorrendo na gestão de um contrato e quer ver o que foi combinado.

Na longa experiência em projetos de gestão dos contratos aprendi que quando isso acontece geralmente está associado a algum momento de crise. Alguma coisa inesperada deu errado – se tudo estivesse correndo bem, ninguém estaria pensando no contrato. É como andar: se você não sente algum desconforto no pé nem se lembra do sapato que está usando!

O que preocupa na pergunta em muitas situações é que em boa parte das empresas o contrato não é acessível para quem necessita dele. Pode parecer brincadeira mas uma infinidade de empresas não tem nem mesmo controle adequado do acervo. Cansei de ver o contratante solicitando ao contratado uma cópia do contrato ou vice-versa, porque tem dúvida se a versão que tem nas mãos é "a oficial" — algo absolutamente vexatório quando tratamos de algo que envolve compromissos financeiros e riscos.

Algo básico na gestão profissional dos contratos é organizar a monitoração dos seus eventos de forma adequada. O contrato define e/ou regra processos, que são conjunto de eventos. Cada evento pode gerar resultados desejados ou indesejados, e os indesejados geralmente estão associados a algum tipo de dano que, de uma forma ou de outra, está associado a algum prejuízo financeiro. Mesmo os danos de imagem, danos morais, ou aqueles que aparentemente não tem ligação direta com prejuízo financeiro imediato, se associam aos de médio e longo prazos.

Monitorar eventos contratuais é basicamente entender que quando conhecemos um provável dano, fazemos uma gestão de riscos – se algo pode acontecer e causar dano, vamos fazer tudo que é necessário para que este algo não ocorra, e se ocorrer, que o dano causado por ele seja minimizado.

Enio Jorge Salu Página 5 de 77

É o conceito básico da gestão de processos: se existem eventos ocultos que podem causar dano, quando ocorrerem vamos lidar com uma crise – não estamos preparados para lidar com ele. Mas se os eventos são conhecidos (não estão ocultos), planejamos antecipadamente o que vamos fazer se ele se materializar.

Monitorar os eventos contratuais parte da premissa do planejamento:

- Aplicar um checklist para aferir os eventos que estão associados na gestão do contrato. Os eventos listados no Modelo GCVC;
- Planejar o que será feito, atribuindo a responsabilidades correspondentes para cada um dos envolvidos.

1.b Ferramentas para Monitoração de Eventos Contratuais

Não existe justificativa tecnológica para deixar de monitorar os eventos contratuais. A monitoração é resultado de 99 % de capacitação e conhecimento e 1 % de tecnologia.

Encontramos funcionalidades para monitorar contratos nos sistemas corporativos de gestão, tanto os generalistas (os chamados ERPs de aplicação em empresas em geral) como os específicos (os que têm nomes específicos, por exemplo, o HIS na área hospitalar, o MRP na indústria ...).

Existem sistemas específicos desenvolvidos para gestão de contratos, alguns se integram aos ERPs da empresa, outros funcionam sem integração.

Mas para gestão do ciclo de vida dos contratos, as funcionalidades disponíveis no Pacote Office também são suficientes.

Se existe um sistema na empresa, ele tem funcionalidades para gestão de contratos, ele está adequadamente implantado ... então usamos. Caso não existe sistema, ou a aquisição do módulo ou da consultoria de implantação é muito caro, ou não existem todas as funcionalidades necessárias ... não é desculpa – os recursos do Office podem ser utilizados ou como ferramenta, ou como ferramenta de apoio ao sistema.

Como não existe um sistema universal utilizado por todas as empresas para gestão do ciclo de vida dos contratos, mas todas as empresas possuem pelo menos 1 licença do Office, aqui vamos exemplificar a monitoração com o Office.

Enio Jorge Salu Página 6 de 77

2 Cenário

2.a Escopo da Gestão Prática do Ciclo de Vida dos Contratos

Vamos exemplificar como construir ferramentas básicas para a gestão do ciclo de vida dos contratos.



Repositórios de Documentos:

- Regras (leis, normas ...);
- Informações de interesse dos envolvidos (checklists, planilhas de acompanhamento ...);
- Repositório Único, Intranet GCVC, Home Page GCVC.

Gestão de Objetos de Contratação:

- Cadastro de objetos;
- Acompanhamento da movimentação de cada objeto de contratação (o que foi requisitado para contratar, o que foi contratado, saldo a contratar ...).

Gestão de Fornecedores:

- Cadastro de fornecedores e prospects;
- Acompanhamento da vida de cada fornecedor junto à empresa (contratos ativos, suspensos, cancelados e encerrados – valor contratado, saldo a executar ...)

Enio Jorge Salu Página 7 de 77

Gestão de Requisições:

- Cadastro de requisições;
- Acompanhamento da situação de cada requisição (requisitado, contratado,, saldo a realizar ...)

Gestão de Processos de Contratação:

- Cadastro de processos de contratação;
- Acompanhamento de cada processo de contratação (situação, saldo a contratar, indicadores ...)

Gestão de Contratos:

- Cadastro de contratos;
- Fluxo de caixa físico e financeiro;
- Monitoração dos eventos contratuais.

2.b Ferramentas da Ilustração

Os repositórios de documentos serão ilustrados a partir da construção com o uso do Microsoft Publisher ®, um dos componentes do Microsoft Office ®. Uma simples planilha do gerada no Microsoft Excel, ou um documento texto gerado no Microsoft Word ®, ou mesmo uma apresentação gerada no Microsoft Power Point ® serviria para o propósito da criação do repositório, bastando utilizar os recursos de inserir hiperlinks em células, textos, etc.

A vantagem em se utilizar o Publisher é que se pode gerar uma página em formato HTML, que pode ser lida por qualquer navegador padrão internet, ou seja, se utilizar uma planilha para controle do repositório é necessário que a pessoa que vai consultar possua licença do Excel, se for texto, licença do Word, se for uma apresentação, licença do Power Point, e assim por diante. Já no caso do HTML, qualquer dispositivo atual (computador, notebook, smartphone ...) vai conseguir ler as informações sem a necessidade de algum produto adicional.

Os demais controles serão todos ilustrados a partir de planilhas compatíveis com as do Microsoft Excel [®].

Dependendo do ambiente da empresa, desenvolver um aplicativo utilizando o Microsoft Access [®] pode ser uma ótima opção também, tanto no que diz respeito as funcionalidades, quanto ao custo envolvido.

Enio Jorge Salu Página 8 de 77

3 Repositório de Documentos

3.a Necessidades da GCVC

3.a.1 Repositório da Intranet



Dentro da empresa é necessário deixar disponível para os interessados as informações que eles necessitam, e que a gestão profissionalizada de contratos necessita que eles tenham acesso.

O ambiente interno de gestão da informação da empresa é chamado genericamente de Intranet. Já há alguns anos isso não se refere aos elementos físicos de tecnologia da informação que estão localizados em servidores internos, uma vez que quanto mais evoluída a empresa cuja atividade fim não é TI, menor a quantidade de servidores internos possui – seus servidores e informações ficam sob a responsabilidade de provedores terceirizados.

Portanto, Intranet é a gestão das informações que ficam sob o âmbito exclusivo da própria empresa, e na GCVC pode ser representada por uma página que dá acesso às informações das etapas da gestão do ciclo de vida dos contratos que devem estar disponíveis aos envolvidos e interessados, sendo as principais as descritas a seguir.

Enio Jorge Salu Página 9 de 77

Informações sobre os processos de contratação:

- Nas empresas públicas, geralmente ficam à disposição todas as informações de todos os processos de contratação para todos os colaboradores;
- Nas empresas privadas, alguns filtros impedem que colaboradores de um departamento consultem informações sobre os processos de contratação de outros.

Informações sobre contratos:

- Nas empresas públicas, todos os contratos para todos os colaboradores;
- Nas empresas privadas alguns filtros impedem que colaboradores de um departamento consultem informações sobre contratos de outros.

Normas:

- Regras e práticas que regem a gestão do ciclo de vida dos contratos na empresa. Por exemplo:
 - Leis de interesse da GCVC na empresa. Por exemplo: a lei 8.666 nas empresas públicas, o regimento do ICMS do estado em que se localiza a empresa;
 - Norma interna de contratação, que descreve entre outras coisas:
 - Limites de alçadas;
 - Padrões internos;
 - Norma interna de gestão de contratos, que descreve entre outras coisas:
 - Responsabilidades;
 - Padrões internos;
 - Norma de habilitação de fornecedores, que descreve entre outras coisas:
 - Requisitos para habilitação;
 - Requisitos para avaliação periódica.

Checklists:

- Formulários e planilhas padronizadas da gestão do ciclo de vida dos contratos na empresa. Por exemplo:
 - Formulário de requisição de contratação;
 - Checklists de habilitação de fornecedores;
 - Checklists de controle dos processos de contratação
 - Checklists de gestão dos contratos.

Enio Jorge Salu Página 10 de 77

3.a.2 Repositório da Extranet (Home Page)

Web Site					
	Licitações e Contratos	Fornecedores			
	 Processos de Contratação Abertos Processos de Contratação Encerrados 	CadastroControle de Habilitação			
	Contratos em Andamento				

Para os envolvidos externos, especialmente os fornecedores e prospects (os que pretendem ser fornecedores), a empresa pode inserir em sua Home Page (página da Internet, ou web site, ou sítio na Internet) as mais diversas informações.

Nas empresas públicas mais evoluídas administrativamente, e que requerem maior atenção na disseminação de informações que lhe dê transparência, o nível de compartilhamento de informações chega a ser tão elevado, que praticamente 100 % das informações da Intranet estão disponíveis na Internet:

 Nas empresas privadas é muito comum haver "um botão" na Home Page que direciona para uma outra página específica para fornecedores.

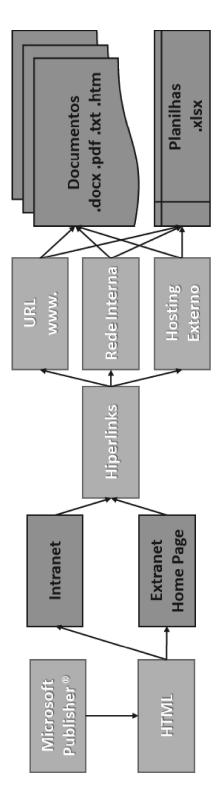
São particularmente úteis para a GCVC informações que reduzam ao máximo a necessidade da interação com os fornecedores para dirimir dúvidas, ou seja, quanto mais informações do interesse dos fornecedores, que podem ser transmitidas para eles, estiver disponível na Home Page, mais eficiente é a gestão dos contratos na empresa:

- Listas de processos de contratação abertos (em andamento), encerrados e dos contratos e andamento, reduzem significativamente o tempo empenhado pelas áreas de contratação e de gestão de contratos para passar informações simples através de e-mail, redes sociais, telefone e pessoalmente;
- Informações para habilitação de fornecedores, e o próprio controle da habilitação, com a gestão dos documentos exigidos e o controle da sua vigência, além de reduzir o empenho de tempo das áreas envolvidas, ainda agiliza muito os processos de contratação, reduzindo significativamente o tempo de contratação.

Enio Jorge Salu Página 11 de 77

3.a.3 Construindo Repositórios para Intranet ou Extranet de baixo custo

Uma forma simples e barata de construção de repositório parte da utilização do Microsoft Publisher [®].



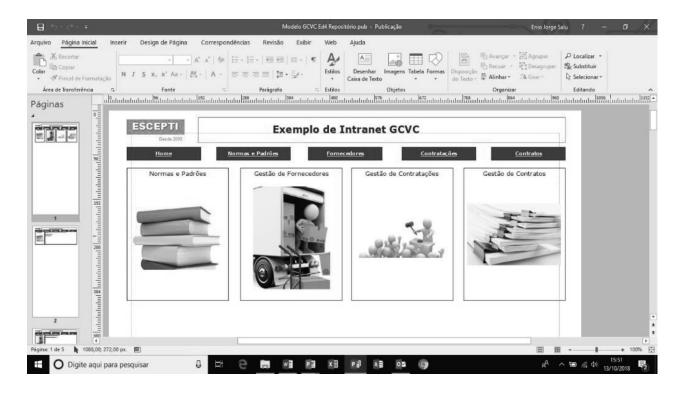
Enio Jorge Salu Página 12 de 77

O esquema exemplifica a simplicidade de criação de páginas sem a necessidade de possuir especialização em informática, além do nível de conhecimento que a pessoa já possui se utiliza com alguma habilidade as demais ferramentas do Microsoft Office [®].

Passo 1 - Criar a página utilizando o Publisher

A técnica é praticamente igual a de criação de uma apresentação utilizando o Power Point.

A figura a seguir representa o ambiente de criação das páginas, e é possível notar que as barras de ferramentas superiores e inferiores são praticamente idênticas às do Word, Excel, Power Point e demais módulos do Office.

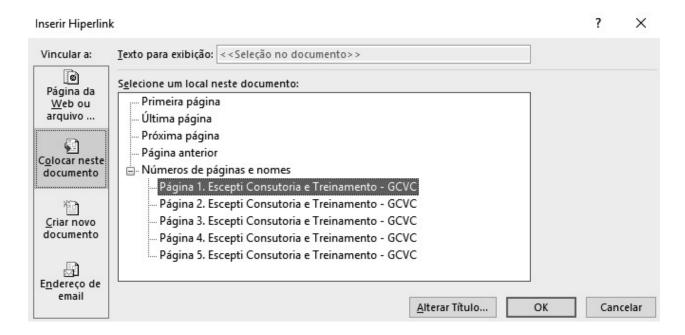


Podem ser criadas várias páginas. A forma mais comum é manter ou a parte superior da página, ou a parte lateral esquerda da página com os botões de navegação entre as páginas. No exemplo, os botões estão na parte superior.

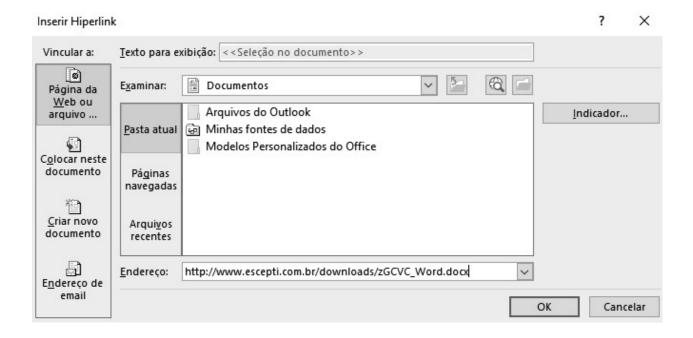
Para incluir a navegação entre as páginas, ou entre um botão da página e um documento, ou entre um botão da página e um web site, ou entre algo que está escrito na página e um documento ... enfim, para incluir qualquer tipo de navegação a técnica é a mesma utilizada no Word, Excel, Power Point: clicar com o botão direito no botão ou texto desejado e inserir o hiperlink.

Enio Jorge Salu Página 13 de 77

Caso seja um hiperlink para uma página do próprio repositório, ao abrir a janela de diálogo escolher "Colocar neste Documento". Como fazemos ao inserir um hiperlink em uma planilha do Excel para desviar para outra, ou de um slide do Power Point para outro, etc. A figura ilustra que o Publisher vai listar todas as páginas existentes, bastando clicar na página desejada.



Caso seja uma Home Page na Internet, ou um documento salvo, escolher a opção "Página da Web ou arquivo ...", também da mesma forma como fazemos no Word, Excel, Power Point, etc.



Enio Jorge Salu Página 14 de 77

O maior ponto de atenção ao inserir o hiperlink é pensar onde o repositório está salvo e onde os arquivos estão salvos:

- Se for uma página da internet, ou um arquivo/documento salvo na rede interna, ou no Google Drive, etc. ... inserir a URL completa:
 - Por exemplo: www.escepti.com.br/downloads/zGCVC_Word.docx;
 - Se uma única letra estiver diferente, ou uma parte do caminho estiver faltando o hiperlink não vai achar o documento ou a página correspondente;
- Se os documentos sempre serão salvos na própria pasta do repositório, e o repositório pode ser movido de uma pasta para outra por conveniência, ou estiver em um disco externo conectado na USB do computador, ou em um pen drive, eliminar completamente o caminho, deixando apenas o nome do arquivo:
 - No mesmo exemplo acima, apenas zGCVC Word.docx;
 - Quando n\u00e3o existe caminho o sistema operacional do computador (Windows, Linux, Android, etc.) sempre assume que o arquivo procurado est\u00e1 na mesma pasta.

Passo 2 – Gerar a página HTML

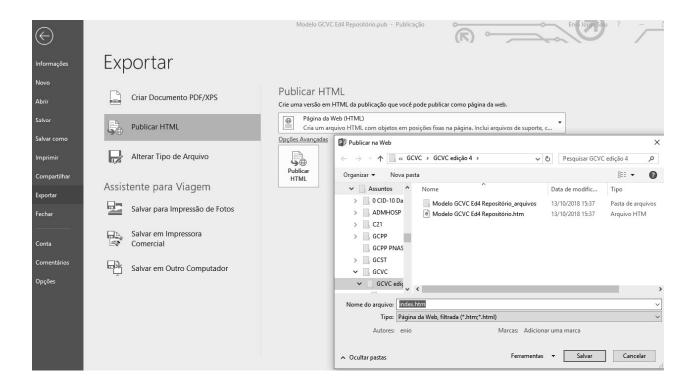
Fazendo uma analogia:

- Quando se usa o Word para criar um texto, ao salvar o Word salva um arquivo .docx, que é o padrão de arquivo para leitura em editores de texto;
- Este tipo de arquivo só pode ser lido por editores de texto;
- Mas temos a opção de salvar em outro tipo de arquivo, o .pdf, que pode ser lido tanto pelos editores de texto como navegadores da Internet, e outros tipos de aplicativos;
- Para fazer isso, após criar o texto e salvar, salvamos em formato .pdf (usamos o Salvar Como e escolhemos PDF), ou seja, na verdade salvamos 2 vezes o mesmo documento: uma vez para o formato dos editores de texto (.docx), e outra vez para criar o .pdf.

No Publisher agimos de forma similar:

- Ao terminar a edição da página, salvamos, e assim criamos um tipo de arquivo que somente o Publisher consegue ler: o .Pub;
- E em seguida exportamos o arquivo para salvar em formato HTML.

Enio Jorge Salu Página 15 de 77



O arquivo HTML gerado pode ser lido por qualquer dos navegadores padrão internet existentes – para ser considerado navegador padrão, o navegador obrigatoriamente deve poder ler arquivos HTML.

Esta é a diferença fundamental em se utilizar esta prática de gerar um HTML como repositório, ou utilizar outras ferramentas: qualquer dispositivo (computador, notebook, tablet, smart, etc.) possui um navegador internet que lê arquivos HTML. As outras ferramentas (um sistema, uma planilha, um documento texto) exige que o dispositivo tenha o aplicativo e/ou a licença de uso, e nem sempre isso acontece.

3.a.5 Autorização para acesso aos documentos e páginas

Se não ficou claro, é bom reforçar que o repositório não exige que os documentos sejam duplicados em uma nova pasta. Pode-se fazer isso, se for conveniente.

Mas o repositório pode simplesmente apontar para a pasta em que o documento existente já esteja arquivado. Neste caso, não é necessário preocupar-se com a estrutura de segurança de acesso às informações — quem estiver no repositório e desejar fazer acesso a um documento que não tem autorização, não vai conseguir!

Enio Jorge Salu Página 16 de 77

3.a.6 Utilizando outras ferramentas para construir Repositórios

Caso a empresa possua estrutura de TI adequada, ou opte por desenvolver com empresa terceirizada, ou adquira a licença de um sistema pronto, ficam algumas observações:

- Utilizar o ambiente Microsoft Sharepoint ® traz uma infinidade de vantagens de integração com os ambientes mais utilizados para outras aplicações (Windows, Office, Active Directory, SQL Server), e se o desenvolvedor for realmente especializado, cria ambientes muito amigáveis, inclusive com muitas facilidades de uso em dispositivos móveis;
- Utilizar um sistema pronto exige um bom teste de aderência, principalmente no que diz respeito a:
 - Autorizações que se deseja dar para as pessoas em cada área do repositório.
 Muitos deles ou deixam "os usuários" acessar tudo, ou são muito burocráticas para definir níveis de acesso;
 - Etapas de publicação dos documentos:
 - Especialmente os sistemas que denominados como GED (Gerenciadores Eletrônicos de Documentos) costumam possuir etapas de publicação de documentos aderentes ao controle de versão dos documentos;
 - Este controle de versão, costuma estar associado aos parâmetros que indicam quem produziu a versão, quem alterou, quem aprovou, e outras etapas que um sistema de gestão da qualidade exige;
 - São sistemas extremamente aderentes às necessidades do controle de versão que os sistemas de gestão da qualidade exigem;
 - Por outro lado, quando se deseja apenas publicar e permitir a consulta de documentos, se o sistema estiver parametrizado com todas estas etapas de controle de versão, na prática acaba burocratizando tanto o processo, que as áreas acabam não aderindo à sua utilização;
- Ao utilizar o suporte de uma empresa externa, sempre deve-se levar em conta que de uma forma ou de outra a empresa acaba tendo a facilidade de consultar a base de dados, ou seja, de uma forma ou de outra os contratos da empresa poderão ser consultados por terceiros.

Enio Jorge Salu Página 17 de 77

4 Gestão de Objetos de Contratação

4.a Conceito

Um contrato, no aspecto jurídico, possui um objeto, que é o objetivo pelo qual contratante e contratada resolver formalizar uma relação comercial.

Na prática, este objeto contratual pode ser único ou remetido para diversos objetos de contratação que, agrupados, são formalizados em um único instrumento contratual.

Um objeto de contratação é algo que um gestor da empresa define como necessário para a realização da sua missão, para a produção de um produto, etc.,

Geralmente as empresas contratam diversas vezes o mesmo objeto em contratos diferentes – na maioria das vezes, quando acaba um contrato faz outro, mas também pode contratar o mesmo objeto de fornecedores diferentes, diluindo a contratação por diversas razões – exemplos:

- Um único fornecedor não tem capacidade técnica ou operacional para fornecer tudo que a contratante necessita;
- A contratante n\u00e3o quer correr o risco de deixar todo o fornecimento de algo com um único fornecedor;
- Dependendo de determinadas condições um lote comprado de um fornecedor se inviabiliza a partir de determinada quantidade ou valor contratado.

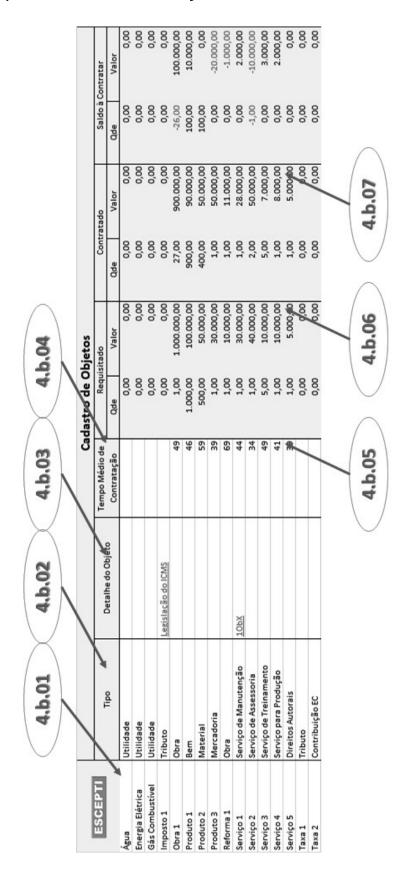
Se a cada vez que um objeto será contratado, a empresa partir do zero iniciando processos de descrição, padronização, estudos de viabilidade, etc., a gestão dos contratos será prejudicada, uma vez que o processo de contratação será mais longo.

Juntando estes aspectos, em CLM se faz a gestão dos objetos, buscando:

- Padronizar o que se deseja contratar, de modo que a cada nova contratação deste, seu padrão só necessita ser revisado;
- Controlar, do que foi definido como necessidade de contratação, o que já foi contratado e o que se ainda falta contratar;
- Avaliar o tempo médio de contratação do objeto, para projetar o tempo de um novo processo de contratação.

Enio Jorge Salu Página 18 de 77

4.b Exemplo de Cadastro de Objeto – Cadastro



Enio Jorge Salu Página 19 de 77

A figura ilustra um cadastro básico de objetos. O mínimo de informações necessárias para o Modelo GCVC, embarcada em uma planilha do tipo MS Excel [®]:

4.b.01 – Objeto:

- Qualquer item associado à uma contratação:
 - Como o âmbito da GCVC é o de controlar todos os eventos contratuais, é recomendável cadastrar todos os objetos associados aos pagamentos e compromissos, inclusive utilidades (água, energia elétrica, etc.);
 - Se a empresa possui estrutura para controles relacionados aos contratos de utilidades, deverá registrar se a concessionária realmente veio fazer a leitura do consumo, caso exista cláusula no fornecimento que indique que ela deve executar inspeção preventiva, se a visita foi feita e algum laudo foi deixado, etc.
 - O ponto de atenção é não registrar objetos que a empresa não tem capacitação técnica ou operacional para controlar;
 - Se a empresa possui gestão orçamentária consolidada, as utilidades serão objeto pelo menos de confrontação orçado x realizado, e nestes casos a GCVC pode auxiliar, e muito, na gestão orçamentária da empresa.

4.b.02 - Tipo (ou BPMS);

- Bem máquina, equipamento, mobiliário, e outros tipos de objetos que costumam ser imobilizados (são contabilizados como ativos, e geralmente nas empresas mais organizadas recebem uma etiqueta, ou chapa, com o número do ativo para controle patrimonial);
- Produto algo que é comprado para ser revendido;
- Material matéria-prima, material de escritório, material de limpeza e outros tipos de insumos físicos, que costumam ter seus saldos controlados (controle de estoque);
- Serviço os vários tipos de serviços que geralmente são classificados como:
 - Obra construção, reforma, reparação, ou outro serviço associado a engenharia (civil, elétrica, hidráulica ...);
 - Produtivos aqueles que se aplicam no processo de produção dos produtos da empresa;
 - o Não produtivos os que se aplicam na retaguarda operacional da empresa.

Enio Jorge Salu Página 20 de 77

4.b.03 - Detalhe do Objeto

- Descrição detalhada ou ficha técnica do Objeto
- A figura ilustra a prática mais eficiente que é, ao invés de descrever o objeto na coluna:
 - Utiliza-se um hiperlink para o arquivo que tem este detalhamento, podendo ser este arquivo um documento do Office, um arquivo do tipo PDF, ou a URL que leva para uma página que contenha a descrição;
 - É o mesmo recurso utilizado na construção do repositório.

4.b.04 – Tempo Médio de Contratação

Média histórica em dias dos últimos processos de contratação deste objeto.

4.b.05 – Requisitado

- Considerando todas as requisições aprovadas deste objeto, ou seja, todas as requisições que foram aprovadas e encaminhadas para a área de contratação:
 - Qde: quantidade total requisitada
 - Valor: valor total requisitado.

4.b.06 - Contratado

- Considerando todas as requisições encaminhadas para a área de contratação deste objeto:
 - O Qde: quantidade total já contratada, ou seja, que foi formalizada em contratos;
 - Valor: valor total contratado, ou seja, que foi formalizado em contratos.

4.b.07 - Saldo à Contratar

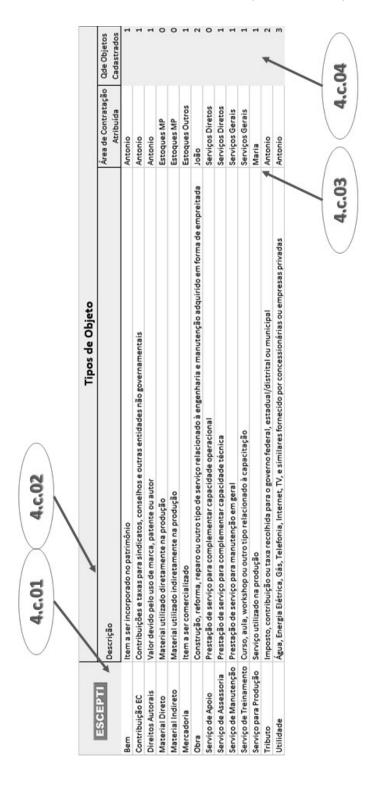
- Considerando todas as requisições encaminhadas para a área de contratação deste objeto:
 - Qde: quantidade total ainda não contratada;
 - Valor: valor total ainda não contratado.

Inúmeros outros controles podem estar associados aos objetos. Os controles aqui descritos são os mínimos necessários para que a GCVC seja realizada com um mínimo de eficiência.

Enio Jorge Salu Página 21 de 77

4.c Exemplo de Cadastro de Objeto – Tipos de Objetos

Um cadastro de Tipos de Objetos, associado ao Cadastro de Objetos, é extremamente útil para a GCVC. A figura ilustra um cadastro básico de tipos de objetos com informações necessárias para o Modelo GCVC, embarcada em uma planilha do tipo MS Excel ®:



Enio Jorge Salu Página 22 de 77

4.c.01 - Tipo de Objeto

BPMS, conforme descrito no cadastro de itens – Tipo (ou BPMS)

4.c.02 - Descrição

- Detalhe do tipo de objeto:
 - Recomendável conter a descrição formal que consta na norma de contratação (ou leis no caso de empresas que adotam a 8.666):
 - É comum haver dúvida sobre o enquadramento de um objeto em um grupo (ou tipo) quando não existe formalização do significado de cada um deles.

4.c.03 - Área de Contratação Atribuída

- Necessário quando na empresa existe a distribuição dos processos de contratação e/ou gestão por tipo de objeto;
- Havendo a formalização em um cadastro, os fluxos de atividades podem ser automatizados no direcionamento dos processos.

4.c.04 – Qde. de Objetos cadastrados

- Identificação do número de objetos associados à cada tipo;
- Informação útil especialmente para identificar a distribuição dos processos de contratação e gestão por contratante e/ou área contratante.

4.d Exemplo de Cadastro de Objeto – Objeto de Contratação

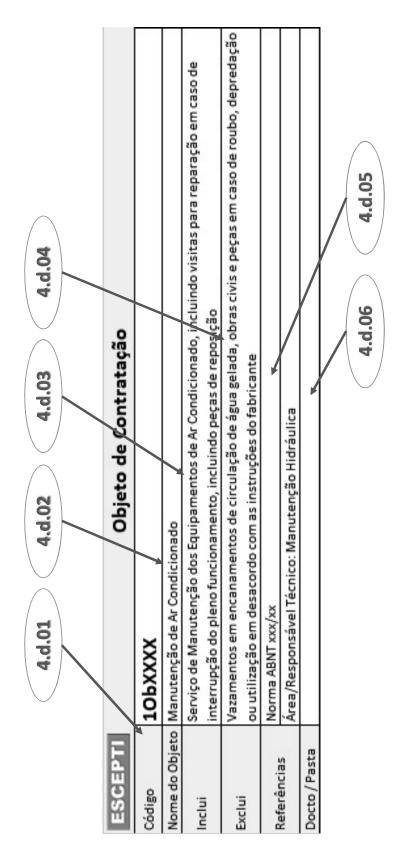
A contratação e a gestão dos contratos adequada só é possível a partir da especificação adequada do objeto.

A qualidade desta especificação depende muito da forma como a empresa está organizada, e do tipo de empresa:

- Empresas públicas de grande porte, por exemplo, costumam ter especificações técnicas detalhadas, que inclusive são utilizadas como referência por milhares de outras empresas, pelo fato de que estas especificações geralmente estão disponíveis para consulta livremente na Internet;
- Empresas certificadas em programas de qualidade têm como premissa a formalização de tudo: processos, atribuições, normas, e especificações técnicas;
- Já nas pequenas empresas geralmente só se têm especificação detalhadas daquilo que está intimamente relacionado com a atividade fim da empresa quase nada costuma ser formalizado além disso.

Enio Jorge Salu Página 23 de 77

A figura ilustra informações mínimas necessárias para o Modelo GCVC, embarcada em uma planilha do tipo MS Excel [®]:



Enio Jorge Salu Página 24 de 77

4.d.01 - Código do Objeto

- As empresas mais estruturadas costumam estruturar o código de modo que os primeiros dígitos já identificam alguma característica do objeto:
- Exemplos:
 - S para Serviço e P para produto;
 - CD para compra direta / pequeno valor, e PC para processo de contratação por concorrência;
 - BR para contratações nacionais e IM para Importações;
- Quando a empresa possui sistema integrado para gestão das contratações e gestão dos contratos esta prática não costuma ser necessária:
 - Mesmo assim as empresas acabam utilizando alguma padronização do tipo porque os processos de formalização (aprovação da contratação, assinatura do contrato, etc.) sempre costumam ter alguma "atividade extra sistema", e esta "identificação visual" no código acaba sendo útil de alguma forma.

4.d.02 - Nome do Objeto

 Nome usual do objeto, apelido e/ou forma comum como se referencia o objeto na rotina da empresa / área requisitante.

4.d.03 - Inclui

4.d.04 - Exclui

- Resumo do que está incluso na contratação do objeto e do que não está:
 - Os maiores erros que ocorrem nas contratações, no que se refere à satisfação da necessidade da área requisitante, é o objeto contratado não estar de acordo com a sua necessidade;
 - Geralmente as descrições em especificações técnicas não enfatizam aquilo que é mais importante – o texto descritivo mescla itens de medição, referências às normas, etc. e não fica muito evidente os requisitos mais importantes;
 - Como não necessariamente a área de contratação possui pleno conhecimento técnico, e como o processo de contratação possui etapas burocráticas que desviam a atenção do gestor do contrato na análise técnica da oferta, algumas coisas são assumidas como subentendidas, quando não deveriam ser, e o erro ocorre;
 - Na GCVC esta ênfase do que está incluso e o do que está incluso, funciona como uma informação a mais a ser aferida no processo de contratação, mitigando o risco de erro.

Enio Jorge Salu Página 25 de 77

4.d.05 - Referências

- Lista de todos os tipos de referências que detalham e/ou descrevem e/ou especificam o objeto:
 - Normas internas, normas, externas (ex: norma ABNT, ISO, etc.), especificações técnicas, etc.;
 - Áreas da empresa responsáveis para elucidar dúvidas;
 - Enfim, qualquer referência que deva ser associada ao objeto e que defina requisitos para o fornecimento do objeto por parte do fornecedor à contratante:
 - É imprescindível que o requisitante da contratação (o gestor do futuro contrato) seja alertado para aferir as referências de modo a identificar se existe alguma espécie de conflito entre elas, e que seja evitada a prática de referenciar normas e especificações que já são interdependentes. Por exemplo: se existe uma norma ABNT referenciada que descreve o produto, não é adequado que seja referenciada outra norma (interna ou externa) que descreve o mesmo requisito;
 - É imprescindível para a GCVC que o gestor do contrato faça a revisão das referências a cada novo início de processo de contratação.

4.d.06 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas, vídeos e outros tipos de mídias que contém informações relevantes sobre o objeto;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 26 de 77

5 Gestão de Fornecedores

5.a Conceito

GCVC está baseada na necessidade de realizar o contrato: fazer com que dê certo, sem incidentes, litígios e embaraços. Parte da necessidade de uma relação comercial proativa entre contratante e contratada. Neste sentido a gestão adequada dos fornecedores tem 2 aspectos interligados:

- Cumprir todas as obrigações em relação a ele, uma vez que a empresa necessita do objeto que ele fornece para atingir seus objetivos;
- Se preocupar em que ele cumpra suas obrigações, não com o foco de penalizar e sim com o foco de estreitar o relacionamento de forma adequada definindo processos que mitigam riscos de modo que as penalizações não sejam necessárias: auxiliando o fornecedor no que for possível para que ele cumpra suas obrigações.

GCVC define então a necessidade de tabular informações relevantes, sobre os parceiros, habilitar o parceiro para contratações, avaliar o parceiro periodicamente, sinalizar sobre a sua performance ... tudo isso preferencialmente de forma padronizada, sem privilegiar ou prejudicar um ou outro, e com o mínimo de esforço possível.

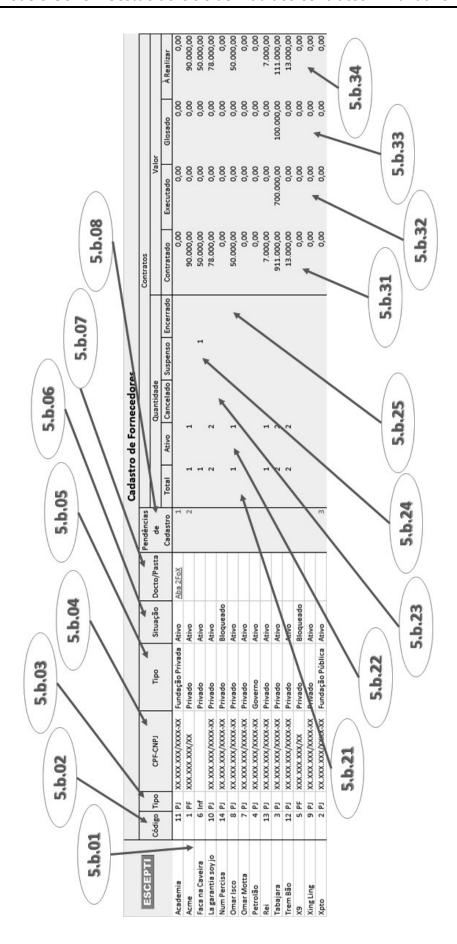
Aqui ilustramos os controles mínimos para a gestão adequada de fornecedores na GCVC, com exemplos embarcados em planilhas MS Excel ®:

- É raro hoje em dia que as empresas não tenham um cadastro informatizados de fornecedores, mas na prática este cadastro está muito focado nos processos financeiros, ou porque o sistema informatizado não possui as funcionalidades necessárias, ou porque não for parametrizado ou implantado adequadamente;
- Os exemplos das planilhas servem, ou para a empresa buscar o aperfeiçoamento do sistema que já possui, ou para realizar controles complementares – o que não se pode admitir é que os controles não sejam realizados porque o sistema não os faz automaticamente!

5.b Cadastro de Fornecedores

A figura ilustra um cadastro básico de fornecedores para a GCVC.

Enio Jorge Salu Página 27 de 77



Enio Jorge Salu Página 28 de 77

5.b.01 – Identificação do Fornecedor

- Apelido, Nome Fantasia ou Razão Social no caso de empresa, nome no caso de pessoa física;
- Sempre que for possível, o nome usual (seja ele qual tipo for) é o mais recomendável.

5.**b.02 – Código**

- Código institucional do fornecedor na empresa:
 - Se a empresa dispõe de sistema corporativo, pode ser que os fornecedores tenham código ou sejam identificados pelo CNPJ / CPF e não exista código complementar;
 - Na maioria dos casos o código existe;
- Se estiver utilizando as planilhas do Modelo GCVC, o código será desnecessário, uma vez que elas estão fazendo as referências pela Identificação do Fornecedor.

5**.b.03 – Tipo**

- Identifica se o fornecedor é uma empresa (pessoa jurídica) ou uma pessoa (pessoa física);
- Na GCVC é essencial especialmente nos processos de habilitação, para relacionar documentos necessários que variam dependendo deste parâmetro.

5.**b.04 - CNPJ / CPF**

- NA GCVC informação especialmente necessária para:
 - Validação da representação social do parceiro;
 - Consultar situação do parceiro junto aos órgãos fiscais, cartórios e serviços de proteção ao crédito;
 - Aferição escritural dos documentos fiscais de entrega dos produtos;
- Costuma-se criar um código sequencial para parceiros que não possuem CNPJ ou CPF: parceiros estrangeiros e contratações especiais:
 - E costuma-se ter problemas neste caso quando se utiliza um sistema corporativo que consiste os dígitos verificadores e/ou integra automaticamente com sistemas externos.

5**.b.05** – **Tipo**

- Identificação do tipo de empresa:
 - Especialmente útil na GCVC para identificar se a empresa está, ou pode estar, sujeita a lei 8.666 nas contratações, além os critérios de avaliação de créditos, riscos e tempos relacionados aos processos de contratação e complementares.

Enio Jorge Salu Página 29 de 77

5.b.06 - Situação

- Identifica se o fornecedor está ativo para processos de contratação lembrando que:
 - Nas empresas públicas e de economia mista:
 - A negativação é geral para todas as empresas públicas;
 - O processo de negativação não é discricionário:
 - Existe um rito a ser seguido, com critérios estabelecidos em lei, e dá ao fornecedor amplo direito de defesa;
 - A negativação fora do rito e dos critérios definidos em lei é crime;
- Nas empresas privadas:
 - Não necessariamente a negativação junto às empresas públicas significa impedimento para fornecer, especialmente nos casos em que a contratação vai compensar algum dano ou é estabelecido através de judicialização;
 - O critério de negativação é discricionário o contratante pode, em relação à ele
 e/ou as empresas do seu grupo, negativar o fornecedor por qualquer motivo.

5.b.07 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas, vídeos e outros tipos de mídias que contém informações relevantes sobre o fornecedor;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

5.b.08 - Pendências de Cadastro

- Sinaliza se o fornecedor contém pendências de cadastro por exemplo:
 - Falta de apresentação de documento;
 - Documento com prazo expirado.

Quantidade de Contratos

5.b.21 - Total

Número total de contratos já formalizados com o fornecedor

5.b.22 - Ativo

Número total de contratos ativos – ainda com saldo de realização junto ao fornecedor

5.b.23 – Cancelado

Número total de contratos já cancelados antes da realização com o fornecedor

5.b.24 – Suspenso

Número total de contratos suspensos junto ao fornecedor

5.b.25 - Encerrados

• Número total de contratos encerrados sem saldo remanescente junto ao fornecedor

Enio Jorge Salu Página 30 de 77

Valor dos Contratos

5.b.31 - Contratado

Valor total já contratado com o fornecedor

5.b.32 - Executado

Valor total já realizado com o fornecedor

5.b.33 - Glosado

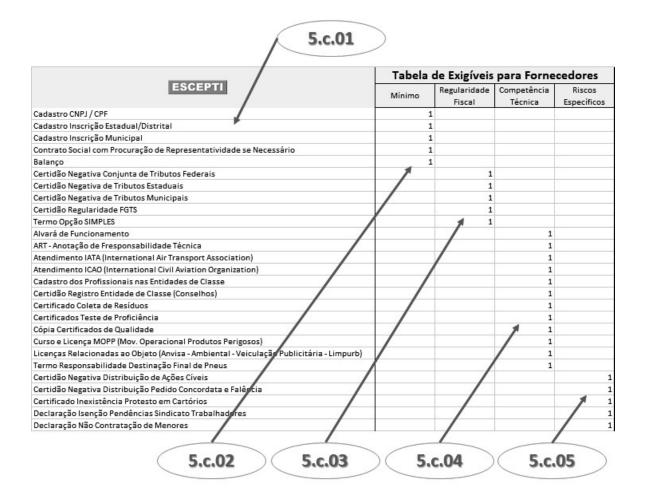
Valor total glosado dos contratos junto ao fornecedor

5.b.34 - À Realizar

Valor total pendente (saldo contratual) dos contratos com o fornecedor

5.c Tabela de Exigíveis para Fornecedores

Para habilitar adequadamente os fornecedores, sem deixar de solicitar algum documento, ou exigir documentos desnecessários, é recomendável utilizar uma tabela de parâmetros que define, segundo normas e legislação, os necessários, classificando os documentos conforme a necessidade específica.



Enio Jorge Salu Página 31 de 77

A figura ilustra um exemplo de tabela de parâmetros:

5.c.01 – Documento a ser Exigido

- Não se deve exigir os mesmos documentos para todos os fornecedores sem levar em conta o tipo de fornecedor, o tipo de objeto que ele fornece etc.;
 - Esta suposta "padronização" gera custo desnecessário para a GCVC, e em muitos casos a burocracia afasta parceiros;
- A regra básica é exigir documentos que:
 - o Estejam definidos em lei

OU

Que sejam realmente úteis para mitigar riscos

5.c.02 - Mínimo

 Parâmetro que indica que o documento está na lista mínima a ser exigida para todos os fornecedores

5.c.03 - Regularidade Fiscal

- Parâmetro que indica que o documento é exigido quando é necessário aferir a regularidade fiscal do parceiro – por exemplo:
 - Se tem registro em relação aos governos (municipal, estadual/distrital e federal);
 - Se cumpre obrigações com o INSS e FGTS ...

5.c.04 – Competência Técnica

- Parâmetro que indica que o documento é exigido quando é necessário aferir a competência técnica – por exemplo:
 - ART Anotação de Responsabilidade Técnica que comprova o registro do profissional responsável por uma obra ...

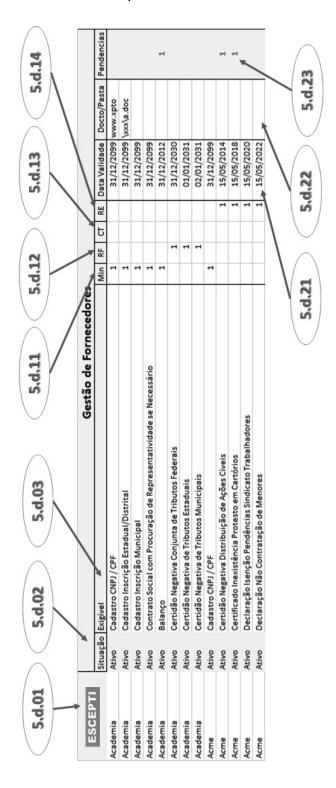
5.c.05 - Riscos Específicos

- Parâmetro que indica que o documento é exigido quando é necessário aferir riscos de objetos e/ou fornecedores específicos – por exemplo:
 - o Termo de responsabilidade para contratos de alocação de mão-de-obra.

Enio Jorge Salu Página 32 de 77

5.d Gestão de Fornecedores

A gestão fundamental dos fornecedores tem foco na monitoração da apresentação e validade dos documentos entregues por ele. A figura ilustra o controle dos documentos dos fornecedores, embarcada em uma planilha MS Excel ®.



Enio Jorge Salu Página 33 de 77

5.d.01 - Fornecedor

Identificação do fornecedor:

5.d.02 - Situação

Identifica se é um fornecedor ativo, suspenso, bloqueado, negativado, etc.

5.d.03 – Exigível

- Documento exigido:
 - A Tabela de Exigíveis para Fornecedores é a guia para listar os documentos necessários para cada fornecedor:
 - Mas evidentemente, caso a caso, a lista pode não conter um documento da tabela, ou conter documentos que não constam na tabela.

Tipo do Exigível:

5.**d.11 - MIN - Mínimo**

5.d.12 - RF - Regularidade Fiscal

5.d.13 - CT - Competência Técnica

5.d.14 - RE - Risco Específico

- Identificadores da classificação do documento;
- A Tabela de Exigíveis para Fornecedores é a guia para associar os tipos:
 - Mas caso a caso, a classificação pode ser diferente do parâmetro da tabela.

5.d.21 - Data de Validade do Documento Fornecido

5.d.22 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém o documento;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

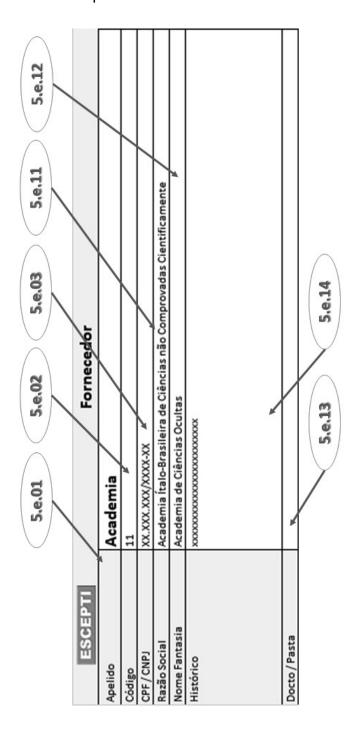
5.d.23 - Pendências

Sinalizador que indica se o documento está vencido em relação a data corrente

Enio Jorge Salu Página 34 de 77

5.e Fornecedor

É raro não existir na empresa um sistema com informações cadastrais básicas dos fornecedores – pelo menos no módulo de sistema que controla os pagamentos ele deve existir – porém nem sempre ele está parametrizado da forma adequada para GCVC. A figura ilustra informações mínimas dos fornecedores para que a gestão dos contratos seja adequada, embarcadas em uma planilha MS Excel ®:



Enio Jorge Salu Página 35 de 77

5.e.01 – Identificação do Fornecedor

• Forma usual como o fornecedor é conhecido podendo ser nome, razão social, nome fantasia, ou preferencialmente apelido

5.e.02 - Código

Código do fornecedor na instituição, se houver

Dados Societários do Fornecedor

5.e.03 - CPF/CNPJ

5.e.04 - Razão Social

5.e.05 - Nome Fantasia

5.e.11 - Histórico

- Histórico resumido do relacionamento com o fornecedor que podem ser úteis para habilitação, negociação de preços, etc.
- São especialmente úteis:
 - Avaliações;
 - Penalizações;
 - Eventos adversos aqueles em que:
 - Embora o fornecedor não tenha descumprido cláusula contratual, não agiu em parceria;
 - O fornecedor figurou na mídia ou em redes sociais de forma não adequada aos interesses da empresa;
 - Eventos favoráveis aqueles em que:
 - Embora o fornecedor não tivesse obrigação contratual que obrigasse, realizou algo do interesse da empresa sem exigir contrapartida;
 - O fornecedor figurou na mídia ou em redes sociais em sintonia com os interesses da empresa.

5.e.12 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao fornecedor;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 36 de 77

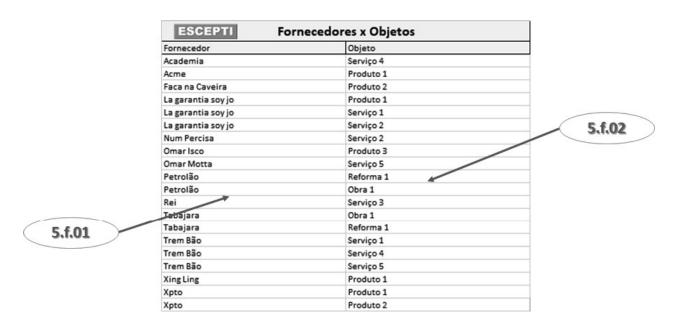
5.f Fornecedor x Objeto

Quanto maior a empresa, mais útil é poder identificar na base de fornecedores que já são parceiros da empresa, quais podem fornecer determinado objeto de contratação.

Ao iniciar um processo de contratação, é recomendável convidar o máximo permitido pela norma interna de fornecedores que já são habilitados, o que na prática vai reduzir os prazos dos processos de contratação e planejamento da gestão dos contratos:

 Evidentemente esta premissa não sugestiona que sejam sempre os mesmos fornecedores a serem indicados para fornecer os produtos da empresa: os processos de contratação devem se nortear para dar a oportunidade de participação de novos fornecedores, que podem trazer alternativas de contratação mais vantajosas do que a empresa está acostumada com os fornecedores que já possui.

A figura ilustra este controle simples, mas extremamente útil para a GCVC, embarcada em uma planilha MS Excel [®]:



5.f.01 - Identificação do Fornecedor

5.f.02 – Lista de objetos de contratação que o fornecedor esteja habilitado

Enio Jorge Salu Página 37 de 77

6 Gestão de Requisições

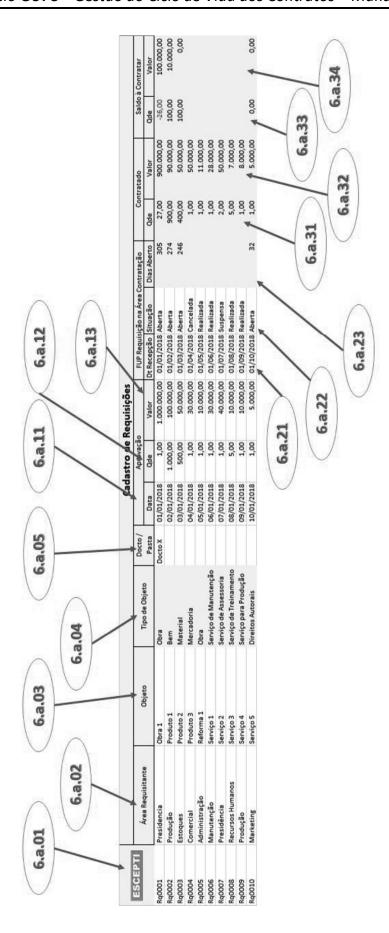
6.a Conceito

O ciclo de vida de um contrato inicia na necessidade de contratar, que é formalizada através de uma requisição de contratação. Quanto maior a empresa, mais necessária e complexa é a gestão das requisições, especialmente como forma da área da contratação controlar a demanda das outras áreas em relação à sua, e em relação ao orçamento que está à disposição para desenvolver o processo de contratação.

Nas empresas mais evoluídas em que o controle orçamentário está plenamente implantado, e nas empresas públicas em que não é possível contratar sem previsão orçamentária, a requisição, devidamente aprovada pelas áreas competentes, é a autorização que o gestor do contrato dá para a área de contratação poder contratar.

Vamos ilustrar um controle de requisições embarcado em uma planilha MS Excel ®, e vale a pena observar os controles aqui listados em relação aos controles disponíveis no sistema financeiro da sua empresa – geralmente os sistemas apelidados com a sigla ERP (Enterprise Resource Planning) possuem todas as funcionalidades exemplificadas nesta planilha, mas nem sempre o sistema foi licenciado para utilização de todas as funcionalidades, ou não está parametrizado adequadamente para utilizá-las, ou não foi contratada a consultoria de implantação específica para lidar com as requisições da forma como a GCVC necessita.

Enio Jorge Salu Página 38 de 77



Enio Jorge Salu Página 39 de 77

6.a.01 - Requisição

- Identificador da Requisição:
 - Código ou número dependendo da padronização adotada na empresa;
 - Trabalhando com planilhas, se a requisição se referir à diversos objetos de contratação, o controle será mais eficiente se a requisição for desmembrada. Por exemplo:
 - Havendo uma requisição RQ001 para aquisição de um equipamento e sua manutenção, é recomendável desmembrar em RQ001a para a aquisição do equipamento e RQ001b para o contrato de manutenção;
 - Os sistemas informatizados geralmente costumam ter funcionalidades para estes controles sem a necessidade do desmembramento – as planilhas também permitem, mas os controles e fórmulas podem acabar sendo dificultadores para as pessoas com pouca habilidade.

6.a.02 - Área Requisitante

- Área que aprovou a requisição;
- Geralmente a área associada ao gestor do futuro contrato.

6.a.03 - Objeto

Objeto a ser contratado.

6.a.04 – Tipo de Objeto

Tipo ou grupo associado ao objeto a ser contratado.

6.a.05 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados à requisição;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

Dados Formais da Requisição

6.a.11 – Data da Aprovação da Requisição

6.a.12 – Quantidade Aprovada para Contratação

6.a.13 – Valor aprovado para Contratação

Enio Jorge Salu Página 40 de 77

Follow-up da Requisição na Área de Contratação

6.a.21 – Data de Recepção da Requisição na Área de Contratação

6.a.22 – Situação da Requisição

Ativa, suspensa, cancelada, etc.;

6.a.23 - Dias em Aberto

 Se a requisição está em aberto, ou seja, se está ativa e o processo de contratação ainda não foi encerrado, é a quantidade de dias entre a data de recepção da requisição e a data corrente

Evolução

6.a.31 – Qde Contratada

Soma das quantidades já contratadas relacionadas a esta requisição.;

6.a.32 - Valor Contratado

Soma dos valores contratados relacionados a esta requisição;

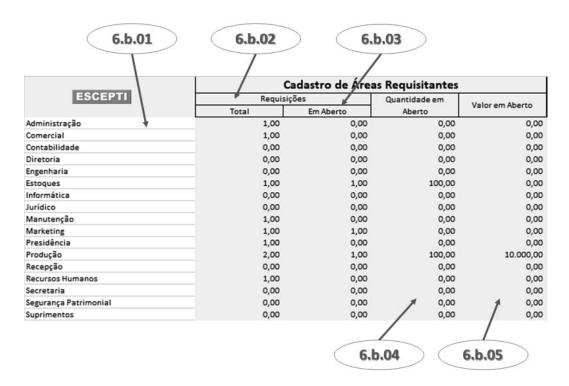
6.a.31 - Qde Saldo à Contratar

 Quantidade pendente de contratação (saldo de quantidade) relacionada a esta requisição;

6.a.32 - Valor Contratado

Valor pendente de contratação (saldo de valor) relacionado a esta requisição.

6.b Cadastro de Áreas Requisitantes



Enio Jorge Salu Página 41 de 77

Como fornecedor interno, a área de contratação necessita controlar as pendências que possui em relação à cada área requisitante. Um controle simples, mas extremamente útil:

- Norteia a área de contratação de modo a controlar suas pendências;
- Melhora o relacionamento com as áreas demandantes;
- Classifica as áreas demandantes de acordo com o volume de contratações, informação que pode redefinir a distribuição dos processos de contratação por cada área / gestor de contratação de forma equitativa.

6.b.01 - Área Requisitante

- Identificação de requisitante:
 - o Podem ser uma área ou uma pessoa específica.

6.b.02 – Total de Requisições

Número total de requisições que a área requisitante já demandou.

6.b.03 - Requisições em Aberto

- Número total de requisições que ainda possuem saldo de contratação em aberto da área requisitante:
 - Indica o volume de contratações que ainda não iniciaram, ou que estão em processo de contratação;
 - Nos casos em que uma requisição se desdobra em 2 ou mais processos de contratação são contabilizados cada um dos processos de contratação desdobrados.

6.b.04 - Quantidade em Aberto

- Quantidade total requisitada ainda não contratada;
 - Esta indicação não se refere ao número de requisições, e sim a quantidade requisitada de objeto ainda não contratado (o saldo das quantidades de objeto);
 - (Quantidades Requisitadas Quantidades Contratadas) da área requisitante.

6.b.05 - Valor em Aberto

- Valor total requisitado ainda não contratada;
- (Valor Total Requisitado Valor Total Contratado) da área requisitante.

Enio Jorge Salu Página 42 de 77

7 Gestão de Processos de Contratação

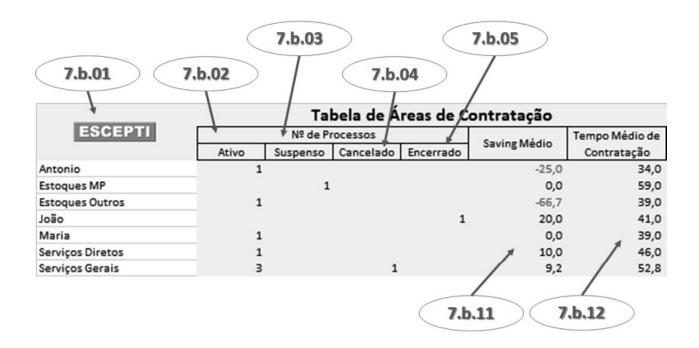
7.a Conceito

A GCVC dá foco em tentar o domínio pleno dos processos de contratação. Este foco passa, no mínimo, pelo enquadramento adequado do processo à modalidade de contratação, pela gestão da distribuição nas áreas contratantes e gestores de contratação, pelo feedback adequado para as áreas demandantes, etc.

Quanto mais padronizado for o processo de contratação, mais adequado estará o contrato aos requisitos para sua gestão. Aqui vamos ilustrar os padrões mínimos aplicados aos processos de contratação na GCVC, ficando a recomendação de expandir sempre que houver viabilidade na empresa.

Vamos exemplificar o Modelo GCVC com as tabelas de parâmetros minimamente necessárias, para então chegar ao específico controle de contratações.

7.b Tabela de Áreas de Contratação



Enio Jorge Salu Página 43 de 77

A figura ilustra uma Tabela de Áreas de Contratação:

- Em pequenas empresas a área de contratação costuma ser uma única pessoa;
- Nas empresas que possuem alguns objetos de contratação muito específicos, mesmo pequenas, e nas médias e grandes empresas é comum que as contratações sejam feitas por pessoas diferentes e/ou por departamentos diferentes.

A Tabela tem como finalidade, para cada área de contratação existente:

- Associar parâmetros;
- Medir a produção de área.

7.b.01 – Identificação da Área Contratante

- Departamento, Seção ou Pessoa:
 - Dependendo da situação pode ser uma associação Departamento + Pessoa. Por exemplo:
 - Serviços Produtivos João;
 - Serviços Produtivos Maria;
 - Dependendo do caso recomenda-se quebrar a coluna em 2, referenciando o departamento em uma e a pessoa em outra.

Número de Processos Relacionados

7.b.02 - Ativo

Total de processos de contratação ativos (em andamento);

7.b.03 - Suspenso

• Total de processos de contratação suspensos;

7.b.04 - Cancelado

Total de processos de contratação cancelados;

7.b.05 - Encerrado

Total de processos de contratação encerrados (que formalizaram contratos).

7.b.11 - Saving Médio

Saving Médio (em %) dos processos de contratação que formalizaram contratos.

7.b.12 – Tempo Médio de Contratação

Tempo Médio (em dias) dos processos de contratação que formalizaram contratos.

Enio Jorge Salu Página 44 de 77

7.c.11 7.c.12 7.c.01 7.c.02 7.c.03 Tabela de Modalidades de Contratação **ESCEPTI** Docto / Pasta Faixa de Valor Nº de Processos Tipo de Minuta Suspenso Cancelado Concorrência Ampla Padrão Certame 100.000.01 10.000.000.00 docx Padrão Certame 8.000,01 100.000,00 Convite docy Dispensa de Licitação 0,00 100.000,00 1 Aberta **Especial Diretoria** 10.000.000.00 Aberta 0.00 1 Leilão Padrão Leilão 50.000,00 10.000.000,00 Pequeno Valor Pré Chancelada 0,00 8.000,00 Pregão Eletrônico Padrão Leilão 10.000.000.00 0,00 7.c.24 7.c.21 7.c.23 7.c.22

7.c Tabela de Modalidades de Contratação

A figura ilustra uma Tabela de Modalidades de Contratação, tendo como finalidade:

- Associar parâmetros;
- Associar referências de definições, instruções e elucidação de dúvidas;
- Apresentar um painel da característica das contratações, segundo os tipos de modalidade praticados pela empresa.

7.c.01 - Modalidade

- Basicamente deve listar as modalidades de contratação adotadas pela empresa:
 - Na área pública, essencialmente as definidas na lei 8.666, eventualmente complementadas por portarias do Governo do Estado e/ou Município;
 - Na área privada, dependendo do tipo e tamanho da empresa, pode até se resumir em 2 modalidades: Compra Direta e Concorrência.

7.c.02 – Docto/Pasta Referências

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao tipo de contratação, especialmente (principalmente):
 - Lei e/ou Norma;
 - Informações sobre alçadas de aprovação;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 45 de 77

7.c.03 - Tipo de Minuta

- Tipo de Minuta Contratual usualmente utilizada para a modalidade:
 - Nas pequenas empresas, e nas empresas onde a GCVC não é estruturada, esta informação provavelmente não se aplica;
 - Nas grandes empresas e/ou nas que a GCVC está evoluída, costuma-se trabalhar com minutas padronizadas para cada modalidade de contratação.

Faixa de Valor de Enquadramento da Modalidade de Contratação

7.c.11 – Valor Mínimo

Valor mínimo para que se possa adotar a modalidade na contratação;

7.c.12 - Suspenso

• Valor máximo admissível para que se possa adotar a modalidade na contratação.

Painel da Característica dos Processos de Contratação, segundo as Modalidades de Contratação Adotadas

7.c.21 - Ativo

Total de processos de contratação ativos (em andamento);

7.c.22 – Suspenso

• Total de processos de contratação suspensos;

7.c.23 - Cancelado

Total de processos de contratação cancelados;

7.c.24 - Encerrado

Total de processos de contratação encerrados (que formalizaram contratos).

Enio Jorge Salu Página 46 de 77

7.d.11 7.d.01 Tabela de Etapas de €ontratação Pregão Eletrônico Concorrência Ampla Ord Tpo Docto/Pasta Ord Tp Publicação do Edital / Convite Reunião/Período de Elucidação de Dúvidas 10 Análise de Preço Solicitação de Revisão de Proposta Negociação Prelimina 9 10 11 9 0 10 0 11 0 Eleição do Vencedor 10 11 Negociação Final 10 2 11 3 Aprovação do Processo de Contratação 11 Formalização do Contrato Comunicação aos Envolvidos 12 10 7.d.14 7.d.12 7.d.13

7.d Tabela de Etapas de Contratação

A figura ilustra uma Tabela de Etapas de Contratação, tendo como finalidade:

- Padronizar as etapas de contratação, dependendo do tipo de modalidade;
- Associar parâmetros da Etapa de acordo com a Modalidade de Contratação.

7.d.01 – Etapa de Contratação

Lista de cada uma das Etapas de Contratação

7.d.11 - Modalidades

Cada uma das Modalidades de Contratação

Para cada uma das Modalidades de Contratação

7.d.12 - Ord

Ordem (ou sequência) da Etapa no processo associado à Modalidade

7.d.13- Tpo

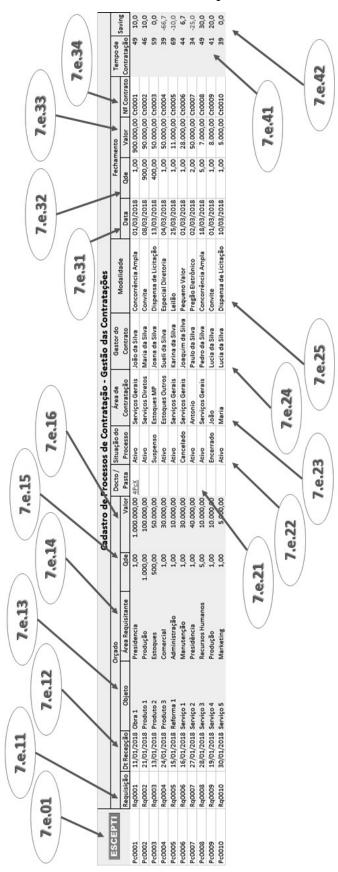
- Nível de Serviço Acordado Internamente:
 - Tempo em dias padronizado para a execução da Etapa na Modalidade

7.d.14 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados à etapa na Modalidade;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 47 de 77

7.e Cadastro de Processos de Contratação – Gestão das Contratações



Enio Jorge Salu Página 48 de 77

A figura ilustra uma Planilha de Controle dos Processos de Contratação para:

- Controlar cada Processo de Contratação, e dar visibilidade do progresso dos Processos de Contratação aos envolvidos e interessados (é comum ser publicada parcialmente na Intranet e/ou na Home Page da empresa);
- Relacionar o Processo de Contratação ao orçamento de contratação (Requisições);
- Relacionar o Processo de Contratação ao Contrato formalizado a partir dele;
- Apresentar indicadores relacionados aos Processos de Contratação.

7.e.01 – Identificador do Processo de Contratação

- Geralmente um código sequencial:
 - Ou sequencial geral da empresa, por exemplo: PC0001, PC0002 ...;
 - Ou sequencial por área de contratação, por exemplo: PCS001, PCS002 ... e
 PCM001, PCM002 ...

Associação do Orçamento de Contratação ao Processo de Contratação

7.e.11 – Requisição

- Associação do Processo de Contratação com a Requisição de Contratação:
 - Nas empresas que possuem sistema informatizado existem funcionalidades para associar um mesmo Processo de Contratação com diversas Requisições, ou diversos Processos de Contratação com uma mesma Requisição;
 - O Trabalhando com planilhas isso também é possível, mas as fórmulas podem dificultar um pouco os gestores envolvidos que não possuem muita habilidade para isso, portanto recomenda-se que, no caso de planilhas, que sejam desmembradas as Requisições e Processos de Contratação de modo que o controle se baseie em uma correspondência única por exemplo:
 - A Requisição RQ001 ser desmembrada em RQ001a e RQ001b contendo cada uma um único objeto;
 - O Processo de Contratação PC001 ser desmembrado em PC001a,
 PC001b contendo cada um uma única requisição.

7.e.12 – Dt Recepção

Data de Recepção da Requisição na Área de Contratação

7.e.13 – Objeto

7.e.14 – Área Requisitante

7.e.15 – Qde

Quantidade Requisitada do Objeto para Contratação

7.e.16 - Valor

Valor Aprovado para Contratação

Enio Jorge Salu Página 49 de 77

7.e.21 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao Processo de Contratação:
 - Quando se trabalha com planilhas (ou pastas) do tipo MS Excel ®, costuma-se referenciar aqui uma aba (ou planilha) da própria planilha (ou pasta);
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

7.e.22 - Situação do Processo

• Ativo, Suspenso, Cancelado ou Encerrado são situações suficientes ... deve-se utilizar outros dependendo de necessidade específica na empresa.

7.e.23 - Área de Contratação

Responsável pelo Processo de Contratação

7.e.24 - Gestor do Contrato

- Responsável pela gestão do futuro contrato:
 - No Modelo GCVC preferencialmente a própria área requisitante.

7.e.25 – Modalidade de Contratação

Modalidade de Contratação vigente para o Processo de Contratação

Informações Associadas a Formalização do Contrato

7.e.31 - Data

Data de Assinatura do Contrato

7.e.32 - Qde

Quantidade total de Objeto contratada

7.e.33 - Valor

Valor total contratado

7.e.34 - Nº do Contrato

Identificador do contrato (número, código, etc.)

Indicadores do Processo de Contratação

7.e.41 – Tempo de Contratação

 Tempo em dias entre a Data de Recepção da Requisição até a Assinatura do Contrato

7.e.42 - Saving

Valor Contratado – Valor Aprovado na Requisição

Enio Jorge Salu Página 50 de 77

ESCEPTI Processo de Contratação - Gestão da Contratação Pc0001 Tpo Contratação Informações cepção da Requisição 14. Objeto Obra 1 1.000.000.00 1,00 Gerais do Gestor do Contrato João da Silva 01/03/2018 Processo 1.00 NR do Cont Resp./Envolvido Pasta/Docto ação do Edital 13/01/2018 30/01/2018 Encerrada 13/01/2018 14/01/2018 CI Juliana Encerrada 15/01/2018 15/01/2018 30/01/2018 30/01/2018 Recebimento de Propostas Marcos Encerrada Controle das Encerrada Encerrada Encerrada 01/02/2018 01/02/2018 01/02/2018 Análise Técnica João da Silva 01/02/2018 01/02/2018 02/02/2018 05/02/2018 01/02/2018 01/02/2018 04/02/2018 05/02/2018 01/02/2018 Análise de Preço 04/02/2018 Solicitação de Revisão de Proposta 05/02/2018 Negociação Preliminar Etapas do 05/02/2018 Encerrada 06/02/2018 06/02/2018 06/02/2018 06/02/2018 Eleição do Vencedor João da Silva 07/02/2018 10/02/2018 14/02/2018 07/02/2018 10/02/2018 01/03/2018 07/02/2018 Negociação Final 10/02/2018 Aprovação do Processo de Contratação 01/03/2018 Formalização do Contrato Comunicação aos Envolvidos Marcos Diretoria Hele Jurídico João Marcos 07/02/2018 10/02/2018 Processo 14/02/2018 Encerrada 01/03/2018 01/03/2018 Petrolão Pasta/D 1.100.000,00 aa Histórico de Xing Ling 15/01/2018 15/01/2018 1.000.000,00 Tabajara **Propostas**

7.f Processo de Contratação – Gestão da Contratação

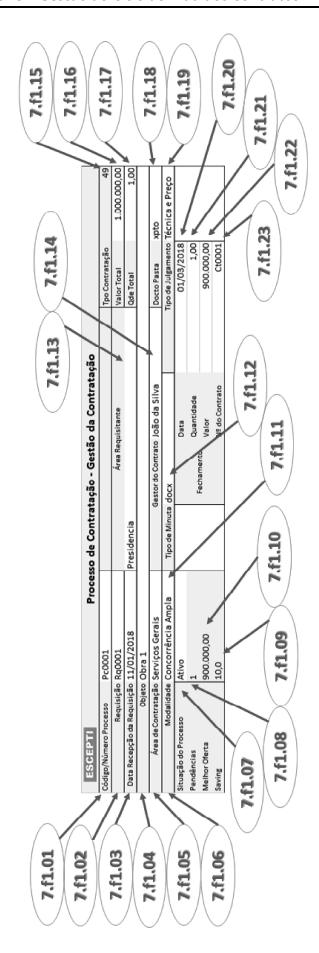
A figura ilustra que a Gestão da Contratação possui 3 grupos de informações:

- Informações Gerais do Processo como o código, o gestor da contratação e do contrato, o valor orçado, etc.;
- O controle das Etapas do Processo: a sequência das etapas, a situação de cada etapa, etc.;
- E o controle das propostas apresentadas pelos fornecedores.

Aqui vamos exemplificar este controle embarcado em uma planilha do MS Excel [®] lembrando que em grandes empresas, e nas empresas que adquirem sistemas de gestão disponíveis no mercado, os sistemas de gestão corporativos permitem a quase totalidade dos controles descritos, eventualmente não sendo praticados porque as funcionalidades não foram foco da implantação.

A figura a seguir ilustra o bloco de Informações Gerais do Processo de Contratação:

Enio Jorge Salu Página 51 de 77



Enio Jorge Salu Página 52 de 77

7.f1.01 - Código ou Número do Processo de Contratação

7.f1.02 - Requisição

7.f1.03 – Data da Recepção da Requisição na Área de Contratação

7.f1.04 - Objeto da Contratação

7.f1.05 – Área de Contratação

7.f1.06 – Modalidade de Contratação

Modalidade de Contratação vigente para o Processo de Contratação

7.f1.07 - Situação do Processo

 Ativo, Suspenso, Cancelado ou Encerrado são situações suficientes ... deve-se utilizar outros dependendo de necessidade específica na empresa.

7.f1.08 - Pendências

Número de Etapas de Contratação Programas ainda não Encerradas

7.f1.09 - Melhor Oferta

Valor da melhor oferta entre as propostas dos fornecedores

7.f1.10 - Saving

 Após o encerramento do processo = (Valor Aprovado na Requisição – Valor Contratado)

7.f1.11 – Tipo de Minuta

Tipo de Minuta Contratual associada ao Processo de Contratação

7.f1.12 – Área Requisitante

7.f1.13 - Gestor do Contrato

 Lembrando que as melhores práticas da GCVC definem que o gestor do contrato é integrante da área requisitante.

Enio Jorge Salu Página 53 de 77

7.f1.14 - Tpo de Contratação

- Se o Processo de Contratação estiver encerrado = Tempo em Dias (Data de Assinatura do Contrato – Data de Recepção da Requisição na Área de Contratação);
- Se o Processo de Contratação estiver em aberto = Tempo em Dias (Data Corrente –
 Data de Recepção da Requisição na Área de Contratação).

7.f1.15 - Valor Total

7.f1.16 - Qde Total

Quantidade total e valor total aprovado na requisição para contratação

7.f1.17 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao Processo de Contratação;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

7.f1.18 - Tipo de Julgamento

 Critério de julgamento estabelecido para eleger o fornecedor vencedor da concorrência: Preço, Técnica ou Técnica e Preço

Fechamento – Informações Associadas a Formalização do Contrato

7.f1.19 - Data

Data de Assinatura do Contrato

7.f1.20 - Qde

Quantidade total de Objeto contratada

7.f1.21 - Valor

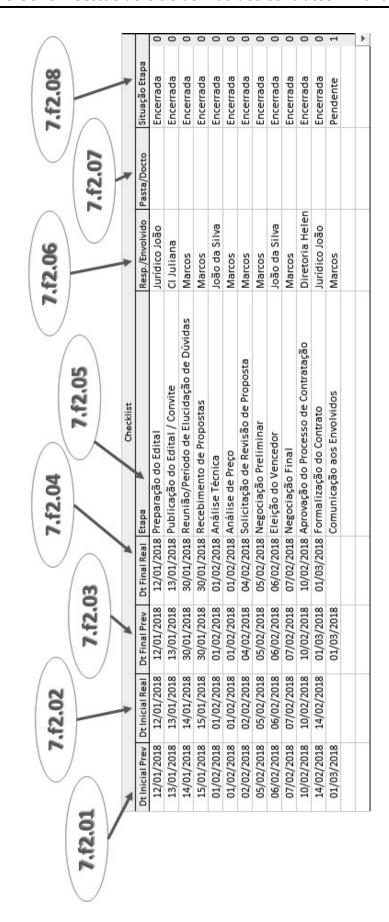
Valor total contratado

7.f1.22 - Nº do Contrato

Identificador do contrato (número, código, etc.)

A figura a seguir ilustra o bloco de **Controle das Etapas de Contratação**:

Enio Jorge Salu Página 54 de 77



Enio Jorge Salu Página 55 de 77

Lista das etapas de contratação do processo, sendo as linhas a representação de cada uma delas:

- A sugestão é copiar as etapas padronizadas que estão no controle Tabela de Etapas de Contratação, utilizando os parâmetros conforme o tipo de modalidade e as eventuais particularidades do processo;
- Ao longo da plena implantação do Modelo GCVC é comum a necessidade de alguns ajustes na lista de etapas, até que a prática na empresa consolide seus padrões da forma mais viável para a sua realidade organizacional.

7.f2.01 - Dt Inicial Prev

Data inicial prevista para a Etapa.

7.f2.02 - Dt Inicial Real

• Data em que a etapa realmente iniciou.

7.f2.03 - Dt Final Prev

- Data final prevista para encerramento da etapa;
- A melhor prática é utilizar a previsão de tempo descrita na Tabela de Etapas de Contratação para a modalidade do processo: Data Final = Data Inicial da Tabela + Tempo definido na Tabela.

7.f2.04 - Dt Final Real

• Data em que a etapa realmente foi encerrada

7.f2.05 - Etapa

- Descrição da etapa;
- A melhor prática é utilizar a nomenclatura da Tabela de Etapas de Contratação.

7.f2.06 - Resp/Envolvido

- Responsável ou Envolvido na etapa;
- Caso a etapa tenha responsáveis diversos, com responsabilidades diversas, a melhor prática e utilizar uma linha para cada um deles, repetindo a etapa e ajustando os parâmetros para cada um deles.

Enio Jorge Salu Página 56 de 77

7.f2.07 - Pasta/Docto

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados à Etapa do Processo de Contratação;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

7.f2.08 - Situação

• Situação da Etapa: Pendente, Cancelada ou Encerrada

A figura a seguir ilustra o bloco de **Controle das Propostas dos Fornecedores**:



Lista das propostas recebidas dos fornecedores:

- A prática é que cada linha represente um evento;
- Desta forma, se um fornecedor enviar mais de uma proposta, utilizar uma linha para cada uma das propostas recebidas.

7.f3.01 - Data

Data de recebimento da proposta.

7.f3.02 - Valor

Valor da Proposta.

7.f3.03 – Pasta/Docto

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados à Proposta do Fornecedor;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 57 de 77

7.f3.04 - Fornecedor

- Identificador do fornecedor da Proposta;
- Apelido, Nome, Razão Social, Nome Fantasia, etc.

7.f3.05 - Observação

• Observação relevante sobre a proposta

7.g Sobre os Controles Ilustrados para Gestão das Contratações

Os controles aqui descritos são consequência de uma vasta experiência em empresas privadas e públicas, de pequeno, médio e grande portes, e de diversos segmentos de mercado.

A experiência na aplicação destes controles comprova que a execução dos controles é relativamente simples — o desafio é sempre gerenciar o ambiente de mudança necessário para o engajamento e definição dos padrões.

A experiência atesta também que, uma vez implantados os controles, os envolvidos não abrem mais mão deles, porque simplificam significativamente a gestão dos contratos que são formalizados com base neles.

Enio Jorge Salu Página 58 de 77

8 Gestão dos Contratos

8.a Monitoração dos Eventos Contratuais

Uma vez formalizado o contrato a GCVC se completa através da monitoração proativa dos eventos contratuais. O foco da GCVC é obter o melhor resultado que o contrato pode oferecer para o negócio, então o objetivo da monitoração é tentar fazer tudo que for possível para que as coisas aconteçam da forma como o contrato foi planejado.

A adequada GCVC tem foco diferente da área jurídica, que se preocupa com a produção de um instrumento contratual que ofereça o menor risco fiscal, tributário e cível, e tem foco diferente da área financeira que se preocupa com fraudes relacionadas à movimentação financeira em que o contrato se insere – GCVC tem foco em prevenir o erro, em obter o máximo de resultado para o negócio, no estabelecimento de parcerias comerciais que ajudam o gestor de uma área de negócios da empresa a alcançar seus objetivos institucionais.

8.b Tabela de Eventos Contratuais

A base da gestão é a padronização dos eventos que devem ser monitorados.

O livro Modelo GCVC – Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos discute a importância de cada um deles, e realça o planejamento dos eventos da gestão do contrato na Etapa Pré Execução, antes do contrato entrar em vigência, e com a participação do gestor do contrato, gestor da contratação e, eventualmente, a área de apoio à gestão dos contratos.

Uma tabela padronizada de eventos vai gradualmente fazendo com que os envolvidos se acostumem com a necessidade de monitorar, além de fornecer informações e instruções necessárias para que isso ocorra de forma adequada.

A figura ilustra uma tabela de eventos contratuais construída a partir do modelo:

Enio Jorge Salu Página 59 de 77

8.b.01	8.b.02 8.b.03 8.b.04	\bigcap	corgo
TGEOSE		ela de Ever	Taliela de Eventos Contratuais
11 13053	Ord Instrução para Disparo do Alerta de Monitoração	Docto / Pasta	Docto / Pasta Mensagem de Monitoração
Vigência Contratual	1 X dias antes do final da vigência do contrato. X = 30 + Tempo de Contratação		Contrato próximo ao final de vigência - providenciar xxxx
Vigência de Exigível / Documento	2 15 dias antes do vencimento do exigível		Exigível / Documento do contrato próximo da data de vencimento
Benchmark	3 No meio do período de vigência		Necessário avaliar performance de contrato
Vistoria	4 No início da vigência do contrato		Necessário realizar vistoria definida no contrato
Aprovação do Exemplar	5 No início da vigência do contrato		Necessário realizar aprovação do exemplar definida no contrato
Logistica para Recebimento	6 X dias antes do prazo de recebimento. X = 15 + Tempo de Transporte		Necessário realizar ações relacionadas ao recebimento do objeto do contrato
Recebimento	7 5 dias antes da data de recebimento		Dentro de 5 dias está programado um recebimento referente ao contrato
Inspeção / Validação Técnica	8 Na data de recebimento		Necessário formalizar a inspeção / validação técnica do recebimento referente ao contrato
Validação Administrativa / Fiscal	9 Na data de recebimento		Necessário formalizar adequação administrativa e fiscal do recebimento referente ao contrato
Ajuste SLA	10 5 dias antes da data prevista no contrato	www.xpto	Necessário realizar e formalizar a avaliação do SLA do contrato
Reajuste de Preços	11 Na data prevista no contrato		Necessário calcular e formalizar o reajuste de preços do contrato
Reequilibrio Financeiro / Repactuação	12 Na data prevista no contrato		Necessário calcular e formalizar o reequilíbrio financeiro / repactuação prevista no contrato
Acréscimo - Avaliação	13 Na data prevista no contrato	\pastay	Necessário avaliar necessidade de acréscimo no contrato
Supressão - Avaliação	14 Na data prevista no contrato		Necessário avaliar necessidade de supressão no contrato
Inventário de Consignação	15 10 dias antes da data prevista no contrato		Necessário realizar inventário definido no contrato
Auditoria de Qualidade	16 10 dias antes da data prevista no contrato		Necessário realizar auditoria de qualidade do contrato
Inspeção Preventiva	17 10 dias antes da data prevista no contrato		Necessário realizar inspeção relacionado ao contrato
Avaliação do Fornecedor	18 10 dias antes da data prevista no contrato		Necessário realizar avaliação do fornecedor do contrato
Encerramento do Contrato	19 Na data final de vigência		Necessário formalizar encerramento do contrato
Auditoria do Acervo Contratual	20 Na data final de vigencia		Executar ações de auditoria e arquivo do acervo do contrato
Ação após Final de Garantia	21 30 dias antes do vencimento da garantia	docx	As garantias dos produtos e serviços do contrato irá expirar em 30 dias

Enio Jorge Salu Página 60 de 77

8.b.01 - Evento

Apelido do Evento Padronizado

8.b.02 - Ord

 Ordem (ou sequência) preferencialmente definida para o planejamento da monitoração

8.b.03 – Instrução para Disparo de Alerta de Monitoração

 Instrução padronizada para o grupo de planejamento da execução programar os disparos de alertas

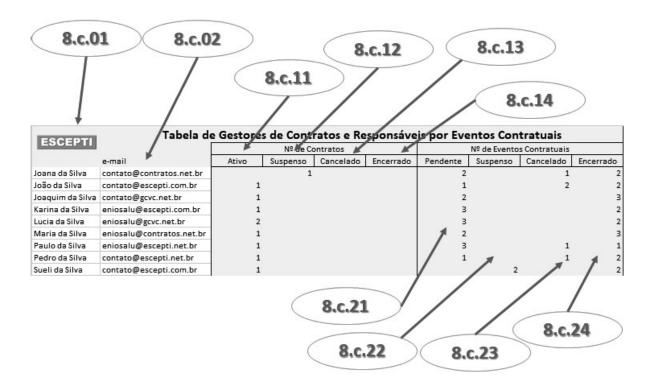
8.b.04 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao Evento;
- É o mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo que trata do repositório de documentos.

8.b.05 – Mensagem para Monitoração

Mensagem padronizada para o disparo do alerta de monitoração

8.c Tabela de Gestores de Contratos e Responsáveis por Eventos



Enio Jorge Salu Página 61 de 77

A figura ilustra uma sugestão para esta tabela:

 Lista dos gestores de contratos e responsáveis pela monitoração dos eventos contratuais, com indicadores dos eventos sob responsabilidade de cada um, e um painel demonstrativo da atuação efetiva deles na monitoração dos eventos.

8.c.01 – Gestor / Responsável

8.c.02 - e-mail

• Endereço e-mail para disparo de alerta

Número de Contratos Associados ao Gestor / Responsável

8.c.11 – Ativo

• Número de Contratos ainda em período de vigência

8.c.12 – Suspenso

Número de Contratos suspensos

8.c.13 - Cancelado

Número de Contratos cancelados

8.c.14 - Encerrado

Número de Contratos encerrados

Número de Eventos Contratuais Associados ao Gestor / Responsável

8.c.21 - Pendente

Número de Eventos pendentes de execução

8.c.22 – Suspenso

• Número de Eventos suspensos

8.c.23 - Cancelado

Número de Eventos cancelados

8.c.24 - Encerrado

Número de Eventos encerrados (realizados)

Enio Jorge Salu Página 62 de 77

8.d Cadastro de Contratos (Gestão dos Contratos)

Base para a gestão dos contratos, o Cadastro de Contratos é na essência uma lista de contratos com parâmetros básicos para a gestão adequada, a comunicação com os envolvidos de forma simples e transparente e, principalmente, a continuidade do ciclo de vida nos casos de renovação, prorrogação, etc.

Na essência é uma lista de contratos realçando as informações mais importantes, relacionando o contrato com o processo de contratação, e com os mecanismos que controlam o saldo físico e financeiro do contrato.

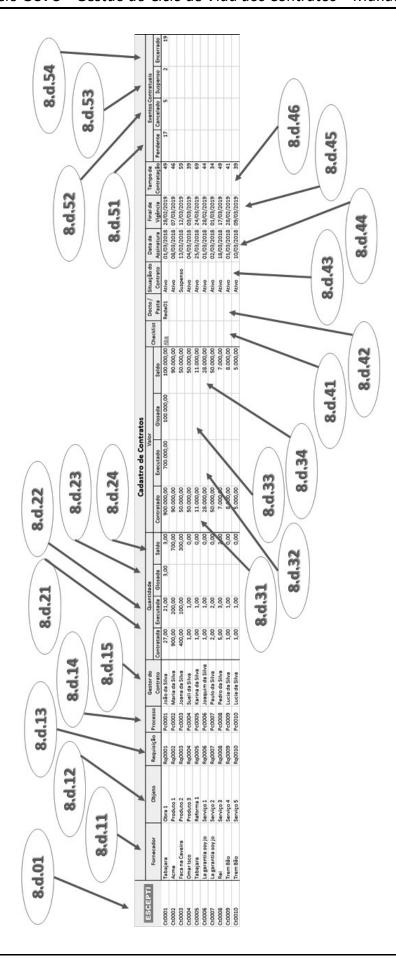
Uma das melhores práticas para gestão adequada dos contratos é a publicação das informações da planilha:

- Nas empresas privadas, de forma parcial, na Intranet para melhor engajamento dos envolvidos, e na Home Page para melhorar a comunicação com os fornecedores;
- Nas empresas públicas integralmente, na Intranet e na Home Page, dando o máximo de transparência aos interessados (e a necessidade legal relacionada à transparência da administração pública).

Na maioria das empresas os controles financeiros descritos a seguir estão presentes nos sistemas corporativos de gestão, que até possuem funcionalidades que abrangem outros controles, mas nem sempre as funcionalidades são aderentes à necessidade específica, ou o módulo não foi adquirido, ou não houve foco na implantação. É muito comum, mesmo nas empresas mais organizadas e informatizadas, que parte dos controles acabem sendo realizados em uma planilha auxiliar.

A figura ilustra o Cadastro de Contratos com informações mínimas necessárias para uma adequada GCVC:

Enio Jorge Salu Página 63 de 77



Enio Jorge Salu Página 64 de 77

8.d.01 - Contrato

Código ou Número do Contrato

8.d.11 - Fornecedor

8.d.12 - Objeto

8.d.13 - Requisição

8.d.14 - Processo

Processo de Contratação

8.d.15 – Gestor do Contrato

Painel da Quantidade de Objeto Contratada

8.d.21 - Contratada

Quantidade contratada

8.d.22 - Executada

• Quantidade já fornecida e aceita

8.d.23 - Glosada

Quantidade não aceita (recusada)

8.d.24 - Saldo

Saldo de Quantidade à Executar = Contratada – Executada – Glosada

Painel do Valor Contratado

8.d.31 - Contratado

Valor contratado

8.d.32 - Executado

Valor pago / liberado para pagamento ao fornecedor

8.d.33 - Glosado

Valor glosado (não pago por divergência)

8.d.34 - Saldo

Saldo Financeiro do Contrato = Contratado – Executado – Glosado

8.d.41 - Checklist

- Hiperlink para o checklist de gestão individual do Contrato;
- Trabalhando com planilhas (ou pasta) a prática é referenciar uma aba (ou planilha) da própria planilha (pasta).

Enio Jorge Salu Página 65 de 77

8.d.42 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao Contrato;
- Mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo do repositório de documentos.

8.d.43 - Situação do Contrato

• Ativo, Cancelado, Encerrado, Suspenso ...

8.d.44 - Data de Assinatura

8.d.45 - Final de Vigência

Data final de vigência do contrato

8.d.46 – Tempo de Contratação

 Tempo em dias entre a Data da Recepção da Requisição de Contratação na Área de Contratação e a Data de Assinatura do Contrato

Painel da Monitoração dos Eventos Contratuais

8.d.51 - Pendente

• Número de eventos planejados e pendentes de execução

8.d.52 - Cancelado

Número de eventos planejados que foram cancelados

8.d.53 – Suspenso

Número de eventos planejados que estão suspensos de realização

8.d.54 - Encerrado

Número de eventos planejados, já realizados

Enio Jorge Salu Página 66 de 77

Contrato

8.e Contrato (Gestão do Contrato)

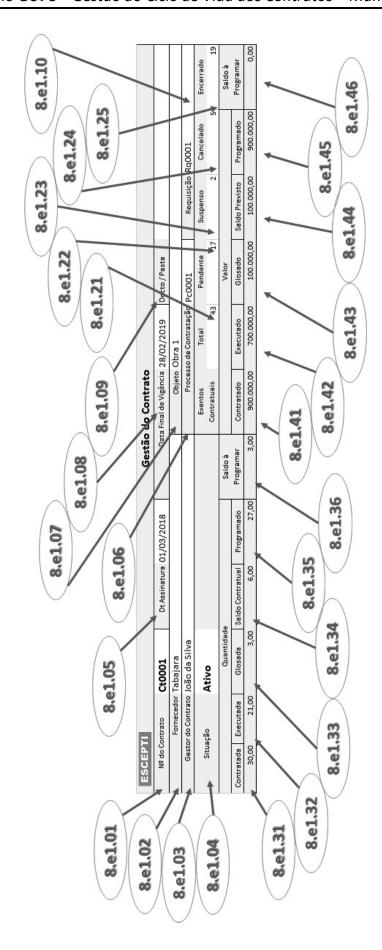
A figura ilustra que a gestão do contrato está baseada em 2 grupos de informações:

- Informações Gerais do Contrato, que, principalmente, identificam os envolvidos, relaciona o contrato com as etapas anteriores de orçamento e contratação e resumem o progresso da execução;
- O fluxo de caixa físico e financeiro, que se resume ao controle da entrega do objeto, e o saldo dos pagamentos ao fornecedor.

Em relação às Informações Gerais as melhores práticas se relacionam a identificar de forma simples as informações mais utilizadas na gestão dos contratos, sem ter que recorrer a leitura dos textos e tabelas do contrato para identifica-las, e principalmente, sem ter que interpretá-las, uma vez que a linguagem empregada no instrumento contratual pela área jurídica, necessariamente e extremamente formal, exige empenho de tempo e pode incorrer a erro.

A figura a seguir ilustra as informações mais úteis para a adequada GCVC.

Enio Jorge Salu Página 67 de 77



Enio Jorge Salu Página 68 de 77

8.e1.01 - Nº do Contrato

8.e1.02 - Fornecedor

8.e1.03 - Gestor do Contrato

8.e1.04 - Situação

Ativo, Cancelado, Encerrado, Suspenso ...

8.e1.05 - Dt. Assinatura

Data de Assinatura do Contrato

8.e1.06 – Processo de Contratação

• Número do Processo de Contratação

8.e1.07 – Objeto de Contratação

8.e1.08 - Data Final de Vigência

8.e1.09 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao Contrato;
- Mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo do repositório de documentos.

8.e1.10 - Requisição

Número da Requisição de Contratação

Painel dos Eventos Contratuais

8.e1.21 - Total

Total de Eventos Contratuais associados ao Contrato

8.e1.22 – Pendente

Eventos Contratuais pendentes de realização

8.e1.23 – Suspenso

Eventos Contratuais que estão suspensos

8.e1.24 - Cancelado

Eventos Contratuais que foram cancelados

8.e1.25 - Encerrado

Eventos Contratuais encerrados (realizados)

Enio Jorge Salu Página 69 de 77

Painel do Controle Físico (das quantidades) do Objeto Contratado

8.e1.31 - Contratada

Quantidade Contratada

8.e1.32 – Executada

Quantidade Executada (ou realizada)

8.e1.33 - Glosada

Quantidade Glosada (ou apresentada e recusada)

8.e1.34 - Saldo Contratual

• Quantidade Contratada – Quantidade Executada – Quantidade Glosada

8.e1.35 - Programado

Soma das quantidades programadas do fluxo de caixa físico

8.e1.36 - Saldo à Programar

Quantidade contratada ainda não programada para entrega/medição

Painel do Controle Financeiro do Contrato (dos pagamentos ao fornecedor)

8.e1.41 - Contratado

Valor Contratado

8.e1.42 - Executado

Valor Liberado/Pago (ou realizado)

8.e1.43 - Glosado

• Valor Glosado (ou não pago/liberado por divergência)

8.e1.44 - Saldo Contratual

• Valor Contratado – Valor Executado – Valor Glosado

8.e1.45 - Programado

Soma dos valores das parcelas programadas no fluxo de caixa financeiro

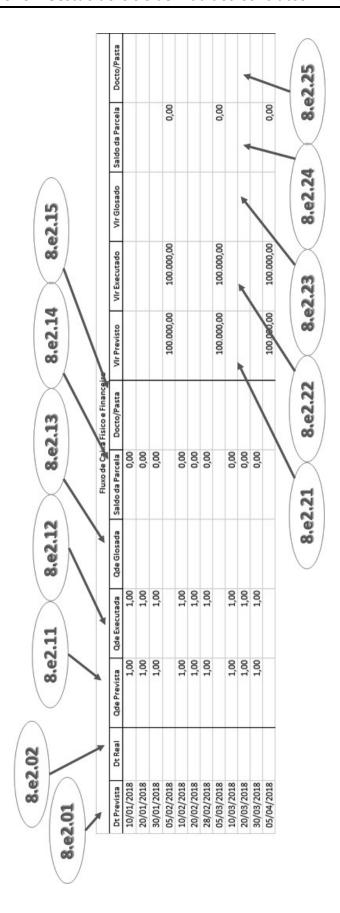
8.e1.46 - Saldo à Programar

Valor das parcelas de pagamento ainda não programadas

A figura a seguir ilustra um controle simples embarcado em uma planilha MS Excel ® para controle físico e financeiro do contrato:

- Cada linha representa um evento;
- A linha pode representar uma entrega (ou medição), ou um pagamento ao fornecedor, ou as duas coisas, caso as duas coisas aconteçam na mesma data.

Enio Jorge Salu Página 70 de 77



Enio Jorge Salu Página 71 de 77

8.e2.01 - Dt. Prevista

Data prevista, ou programada, de acordo com a regra formalizada no contrato

8.e2.02 - Dt. Real

Data real em que o evento ocorreu

Controle Físico do Objeto (controle das quantidades)

8.e2.11 - Qde Prevista

Quantidade prevista para apresentação/entrega na data, de acordo com o contrato

8.e2.12 - Qde Executada

Quantidade entregue/apresentada aceita: em conformidade com o contrato

8.e2.13 – Qde Glosada

Quantidade não aceita: "não conforme" em relação ao estabelecido no contrato

8.e1.14 - Saldo da Parcela

Qde Prevista – Qde Executada – Qde Glosada

8.e1.15 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados à entrega / medição;
- Mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo do repositório de documentos.

Controle Financeiro do Objeto (controle dos valores / pagamentos)

8.e2.21 - VIr Previsto

Valor previsto para pagamento na data, de acordo com o contrato

8.e2.22 – Vlr Executado

Valor liberado/pago

8.e2.23 - VIr Glosado

• Valor glosado em consequência de "não conforme": desconto, penalização, etc.

8.e1.24 - Saldo da Parcela

VIr Previsto – VIr Executado – VIr Glosado

8.e1.25 - Docto/Pasta

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao processo de liberação do pagamento
- Mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 72 de 77

8.f Monitoração dos Eventos Contratuais

A monitoração dos eventos é fundamentalmente a necessidade de alertar os responsáveis e envolvidos nos eventos contratuais com antecedência adequada para que possam tomar as providencias necessárias.

Então, monitoração de eventos contratuais na GCVC tem alguns princípios básicos, que não se pode negligenciar:

- Se existe um controle a ser feito, formalizado em contrato, deve ser feito:
- Se não for importante, não deveria estar formalizado no contrato;
- Praticamente 100 % dos envolvidos não tem como função principal fazer a monitoração:
- Os gestores fazem a gestão de negócios, de unidades de negócios, de processos:
- Os contratos são obrigações complementares, e não obrigações principais
- Por esta razão podem esquecer de cumprir uma obrigação se não forem alertados
- O alerta feito em prazo ou de forma inadequada não tem eficácia:
- Se não for feito, se for feito com muita antecedência, ou se for feito após o prazo necessário para que seja feito de forma adequada, não ajuda o gestor
- Quanto mais padronizados forem os alertas, maior a aderência dos gestores à obrigação associada a eles.

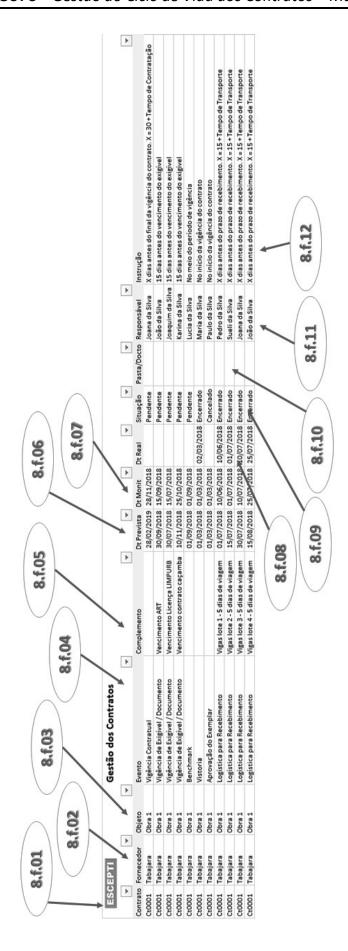
Aqui vamos ilustrar a monitoração com a utilização de planilhas simples, e os controles todos embarcados no MS Office ®:

- O MS Excel[®] para estruturar a monitoração;
- O MS Word ® integrado com o MS Excel ® e o MS Outlook ® para disparar os alertas (Mala Direta do Word disponível em praticamente todos os computadores das empresas).

A figura ilustra uma sugestão para a programação da monitoração:

- Com base na Tabela de Eventos Contratuais, que possui os eventos contratuais padronizados, são inseridas linhas na planilha de monitoração;
- E com base no contrato específico, é ajustada a programação o planejamento descrito no Modelo GCVC que envolve o Gestor da Contratação, o Gestor do Contrato e a Área de Apoio à Gestão, antes da formalização definitiva do contrato.

Enio Jorge Salu Página 73 de 77



Enio Jorge Salu Página 74 de 77

8.f.01 - Contrato

Código ou Número do Contrato

8.f.02 - Fornecedor

8.f.03 - Objeto

8.f.04 - Evento

- Nome do evento:
 - o Inserir uma linha para cada evento existente na Tabela de Eventos Contratuais;
 - Ajustar de acordo com a necessidade do contrato específico;
 - Se necessário, quando um evento remete a mais de um responsável / envolvido, inserir uma linha do evento para cada responsável/envolvido.

8.f.05 – Complemento

 Alguma observação ou informação adicional relevante, referente ao contrato, ao objeto ou ao evento

8.f.06 - Dt. Prevista

Data prevista para que o evento seja realizado

8.f.07 – Dt. Monit

- Data de disparo do alerta ao gestor e/ou envolvido:
 - Deve ser calculada de modo que ao receber o alerta o gestor/envolvido tenha tempo adequado para fazer o que deve ser feito – nem muito antes, nem depois.

8.f.08 - Dt. Real

Data em que o disparo foi realizado (em que o alerta foi feito)

8.f.09 - Situação

• Situação da monitoração do evento: pendente, realizado, cancelado, suspenso ...

8.f.10 - Pasta/Docto

- Hiperlink da pasta que contém documentos, planilhas e outros tipos de mídia associados ao evento / monitoração
- Mesmo recurso de hiperlink descrito no capítulo do repositório de documentos.

Enio Jorge Salu Página 75 de 77

8.f.11 - Responsável

Gestor / Envolvido que deve receber o alerta

8.f.12 - Instrução

- Instrução que será exibida no alerta ao gestor / envolvido:
- Utilizar como base a instrução que consta na Tabela de Eventos Contratuais
- Ajustar se for o caso para o contrato específico.

8.g Dinâmica da Monitoração utilizando o MS Office ®

Uma vez atualizada a planilha com a base de monitoração, a área responsável pela gestão dos contratos na empresa pode utilizar o recurso Mala Direta do MS Office para fazer os disparos dos alertas:

- Selecionar na planilha base da monitoração a data de monitoração desejada:
 - Se for executar disparos diariamente, seleciona as linhas com a data do dia;
 - Se for executar semanalmente, seleciona as datas da semana;
 - Não é recomendável fazer com intervalo maior que uma semana;
- Atualizar a coluna Dt. Real das linhas selecionadas com a data corrente;
- E copia as linhas selecionadas para uma planilha de disparo conforme figura abaixo:



As colunas coloridas em azul são as mesmas da planilha de monitoração (8.g.01).

8.g.02 – e-mail

- A partir da informação da coluna Responsável, preencher a coluna com o e-mail para disparo;
- Utilizando o MS Excel ®, basta utilizar o comando PROCV!

Enio Jorge Salu Página 76 de 77

8.g.03 – Mensagem Padrão

- A partir da informação da coluna Evento, preencher a coluna com a mensagem padrão para o evento;
- Utilizando o MS Excel ®, basta utilizar o comando PROCV!

8.g.04 - Mensagem Trabalhada

- A partir das colunas e de acordo com o padrão estabelecido, preencher a coluna com a mensagem do alerta;
- Utilizando o MS Excel [®], basta utilizar o comando CONCATENAR das próprias colunas da planilha, personalizando da forma como julgar mais adequada.

E para realizar os disparos, utilizar o recurso Mala Direta do Word.

Enio Jorge Salu Página 77 de 77