



Modelo GCVC

Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos

Enio Jorge Salu
5ª Edição
2021

ISBN da Primeira Edição

Prefixo Editorial: 917645

Número ISBN: 978-85-917645-1-8

Título: Modelo GCVC – Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos

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

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-917645-1-8





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

Leon Vincent
NATIONAL PRESIDENT



Índice

Página	Tópico	
7	1	Introdução à GCVC
7	1.a	Apresentação
11	1.b	Contratos no Contexto dos Negócios
11	1.b.1	GCVC x CLM
13	1.b.2	Importância dos Contratos
16	1.b.3	Objetivo da GCVC
22	1.c	Linha do Tempo do Ciclo de Vida dos Contratos
25	1.d	Complexidade da Gestão de Contratos no Brasil
25	1.d.1	Aspectos da Terceirização
27	1.d.2	Entendendo Tributos e sua Relação com os Contratos
32	1.d.3	Legislação Trabalhista
34	1.d.4	Princípios Constitucionais da Administração Pública x Iniciativa Privada
35	1.d.5	Normas, Conselhos e Agências Fiscalizadoras e Reguladoras
37	2	Atores
37	2.a	Premissas da Gestão Eficiente e Eficaz dos Contratos
41	2.b	Principais Envolvidos
45	2.c	Particularmente Interessados na GCVC
48	3	Etapas e Processos da GCVC
48	3.a	Etapa Pré Contratação
50	3.a.1	Início do Ciclo de Vida do Contrato
50	3.a.2	Especificação Técnica
51	3.a.3	Dotação Orçamentária
52	3.a.4	Transferência do Processo para a Área de Contratação
53	3.a.5	Indicadores para Gestão da Etapa Pré Contratação

Página	Tópico	
55	3.b	Etapa Contratação
56	3.b.1	Enquadramento da Modalidade
57	3.b.1.a	Pequeno Valor
58	3.b.1.b	Dispensa de Licitação (ou DL)
59	3.b.1.c	Convite
60	3.b.1.d	Concorrência Ampla
61	3.b.1.e	Considerações sobre Menor Preço e Melhor Técnica
62	3.b.1.f	Considerações sobre Enquadramento de Modalidade
63	3.b.2	Preparação do Processo de Contratação
64	3.b.2.a	Controle dos Processos de Contratação
64	3.b.2.a.1	Checklist para Controle dos Processos de Contratação
66	3.b.2.a.2	Checklist do Processo de Contratação Específico
67	3.b.3	Desenvolvimento do Rito de Contratação
69	3.b.4	Formalização
69	3.b.4.a	Sobre Minutas Contratuais
69	3.b.4.a.1	Tipos de Minutas
71	3.b.4.a.2	Cláusulas de maior significância para a Gestão do Contrato
75	3.b.4.a.3	Cláusulas que dificultam a Gestão do Contrato
76	3.b.4.a.4	Gestor do Contrato e Fiscal do Contrato na Área Pública
77	3.b.4.b	Sobre Habilitação de Fornecedor
78	3.b.4.b.1	Checklist de Controle dos Fornecedores e Prospects
79	3.b.4.b.2	Checklist de Habilitação do Fornecedor
79	3.b.4.b.6	Sobre Documentos para Habilitação de Fornecedores
80	3.b.5	Indicadores para Gestão da Etapa Contratação
82	3.c	Etapa Pré Execução
83	3.c.1	Organização do Acervo
84	3.c.2	Digitalização do Acervo
85	3.c.3	Vínculo das Obrigações Relacionadas
86	3.c.4	Procedimentos Administrativo-Financeiros
87	3.c.5	Preparação da Monitoração
88	3.c.5.a	Controle da Gestão dos Contratos
88	3.c.5.a.1	Checklist de Controle da Gestão dos Contratos
90	3.c.5.a.2	Checklist de Gestão do Contrato
90	3.c.5.a.3	Checklist de Gestão dos Exigíveis Contratuais
92	3.c.5.b	Liberação da Execução
93	3.c.6	Indicadores para Gestão da Etapa Pré Execução

Página Tópico

94	3.d	Etapa Execução
94	3.d.1	Eventos Explícitos
95	3.d.1.a	Controle de Vigência do Contrato
96	3.d.1.b	Controle de Vigência dos Exigíveis
97	3.d.1.c	Renovação e Prorrogação
98	3.d.1.d	Denúncia, Rescisão e Encerramento
100	3.d.1.e	Vistoria
101	3.d.1.f	Aprovação do Exemplar
101	3.d.1.g	Aditivos Tipo ‘Apostilamento’
104	3.d.1.h	Logística para Entrega do Objeto
105	3.d.1.i	Medição, Aprovação e Glosa Técnica
107	3.d.1.j	Aferição Escritural e Glosa Administrativa
108	3.d.1.k	Nível de Serviço – SLA Pleno – Full Service Level Agreement
112	3.d.1.l	Pagamento: Liberação, Desconto, Aplicação Multa e Garantia Financeira
113	3.d.1.m	Reajuste de Preços
114	3.d.1.n	Reequilíbrio Financeiro e Repactuação
115	3.d.1.o	Acréscimo e Supressão
115	3.d.1.p	Auditoria
116	3.d.1.q	Penalidades
119	3.d.1.r	Controle de Consignação
121	3.d.1.s	Garantias
122	3.d.2	Eventos Implícitos
123	3.d.2.a	Benchmarking
125	3.d.2.b	Avaliação do Fornecedor (pesq. satisfação e análise de ocorrências)
126	3.d.2.c	Análise de Acesso ao Acervo Contratual
128	3.d.2.d	Análise de Alternativa Tributária
129	3.d.2.e	Gestão de Riscos e Crises
131	3.d.2.f	Controle Físico e Financeiro do Contrato
132	3.d.2.g	Consolidação do Acervo
133	3.d.2.h	Planejamento da Monitoração de Obrigações Remanescentes
133	3.d.3	Indicadores para Gestão da Etapa Execução

Página	Tópico
136	4 Gestão de Parceiros Comerciais – Atribuições
136	4.a Relação das Partes
137	4.b Grandes Temas da Gestão de Parceiros
138	4.c Atribuições da Gestão de Parceiros
139	5 Aplicação Prática da GCVC no Brasil
139	5.a Governança da GCVC nas empresas
140	5.b Algumas das melhores práticas no Brasil
140	5.b.1 Dinâmica das reuniões do Comitê GCVC
141	5.b.2 Intranet
142	5.b.3 Web Site
144	5.c Relatos de Casos Reais
152	Principais Impactos da Lei 14.133 – Sucessora da Lei 8.666

1 Introdução à GCVC

1.a Apresentação

“Contrato é ‘ciência jurídica’ – Gestão do Contrato é ‘ciência administrativa’”

Frequentemente citado em leis, contrato é ator principal da infinidade de livros que ensinam como prevenir as empresas em relação aos riscos legais e utilizá-los nos casos de litígio. É vasto o acervo com este foco jurídico, onde o público-alvo é o advogado. Me permito fazer uma comparação para ilustrar a diferença deste ‘cenário jurídico’ com o que propõe o Modelo GCVC.

Quando o médico prescreve em ambiente hospitalar (descreve o tratamento a ser dado ao paciente) está unicamente preocupado com a cura do paciente. Não é do seu interesse o que deve acontecer na retaguarda. O medicamento deve ser ministrado no paciente, e não é comum que se interesse em saber como o seu pedido chega à farmácia, como ela faz para dispensar, ou como a equipe de enfermagem deve se estruturar para ministrar. É assim com tudo que está na prescrição: a dieta, o exame de RX, o procedimento fisioterápico, etc. O médico define o que vai ser feito, e cada área de apoio que se estruture para fazer o que estiver sob sua responsabilidade. Graças a Deus existe alguém no hospital preocupado prioritariamente com o paciente e não com os problemas de funcionários, área física, equipamentos. Afinal de contas, se o médico tiver que se preocupar com estes detalhes como poderá se concentrar naquilo que realmente é a sua especialidade ?

Da mesma forma o advogado na empresa: quando aprova uma minuta contratual se preocupa com o litígio, o risco e a lei, e não é do seu interesse o que é necessário na estrutura organizacional para o cumprimento do descrito em cada cláusula: diversas áreas e profissionais passarão a ter direitos e deveres.

Graças a Deus existe alguém na empresa preocupado prioritariamente com o litígio, o risco e a lei – se o advogado não fizer isso quem vai fazer ?

O complexo ambiente hospitalar desenvolveu especialização chamada ‘administração hospitalar’ que orienta a organização e processos hospitalares, e atua em paralelo com os processos assistenciais. Além de formar profissionais especializados tem sido complemento de carreira para parte dos médicos que atuam como gestores.

Quando o médico toma conhecimento com os detalhes que envolvem a retaguarda hospitalar eventualmente pode modificar sua conduta em determinadas situações, sem que isso cause danos ao paciente, e assim contribuir para que o hospital, além de curar os doentes, seja uma empresa eficiente, lucrativa, etc.

O Modelo GCVC tem o mesmo apelo da administração hospitalar em relação ao contrato: capacitar todos os envolvidos nos processos do ciclo de vida dos contratos, e também apresentar ao advogado detalhes que podem trazer a sua reflexão as eventuais mudanças de conduta que podem resultar em significativos ganhos para a empresa.

O Modelo GCVC é o resultado da experiência prática da aplicação de conceitos conhecidos no mercado americano como CLM em empresas de pequeno, médio e grande porte, do segmento público, privado e fundacional no Brasil. É uma compilação de melhores práticas para gestão da contratação, gestão de contratos e gestão de fornecedores, considerando a legislação brasileira, em especial a Constituição Federal e a Lei 14.133.

“Gestor do Contrato Odeia Contratos”

Não se trata de opinião – é uma afirmação baseada na vivência prática como executivo em grandes empresas nacionais e multinacionais, e na experiência em projetos de gestão de contratos e de programas de capacitação de gestores.

Me permito fazer outra ilustração. Diversos autores mencionam que o primeiro contrato conhecido é a escritura dos 10 mandamentos. Concordo se for para mencionar o primeiro contrato escrito, mas uma das características do contrato é obrigar as partes mesmo quando não formalizado, bastando haver evidência do acordo entre elas. Sendo assim e tomando a mesma bíblia como referência, considero o primeiro contrato a instrução ‘de tudo no Éden podereis usufruir, menos do fruto da árvore do bem e do mal’: um contrato claro e objetivo, que uma vez quebrado fez com que a penalização fosse imediatamente aplicada.

O exemplo remete à reflexão de uma característica imutável do ser humano no contexto social: sabe dos seus direitos e deveres, mas está continuamente pleiteando majorar seus direitos e descumprir seus deveres. E o contrato é algo odioso porque atesta que a pessoa tem ciência dos seus direitos e deveres, e é o instrumento utilizado para justificativa da penalização.

O gestor do contrato na verdade é o gestor de uma área de negócios da empresa que assume o papel de responsável pelo contrato. Está continuamente pressionado a melhorar sua gestão e tenta mudar processos, pessoas e atribuições o tempo todo. Então se vê limitado pelo contrato: quer mudar o relacionamento comercial com o parceiro, mas o contrato não permite.

Como gestor da área de negócios possui alçada para mudar quase tudo que necessita, mas como gestor de contrato fica engessado até o final da sua vigência.

“Tudo no Brasil é Complicado”

Não é só o fato de ser elevada a carga tributária no Brasil: temos o sistema de arrecadação de tributos mais complexo, burocrático e ineficiente do mundo e diversas obrigações acessórias afloram justamente na gestão dos contratos. O que se chama ‘custo Brasil’, que encarece tudo, afeta diretamente a gestão dos contratos.

Não é só o fato de ser elevado o encargo trabalhista no Brasil: temos obrigações acessórias impostas pela justiça do trabalho que exigem especialização e estrutura operacional inexistente em outros países. A lei obriga empresas como responsáveis solidárias da fiscalização, e isso afeta diretamente a gestão dos contratos.

Vivemos um período histórico de excessiva legislação normativa, que expõe a relação comercial entre as empresas aos riscos de não cumprimento de regras só conhecidas por especialistas. Não se tem conhecimento histórico de tanta regulamentação, e isso afeta diretamente a gestão dos contratos.

O gestor do contrato é, por definição, alguém que tem obrigação de cumprir aquilo que não sabe, ou não tem especialização necessária, ou não tem tempo necessário. Necessita de apoio.

“Modelo GCVC: abordagem diferente da gestão de contratos tradicional”

Na etapa de contratação as empresas já se equipam, há muito tempo, com uma área especializada, mas na etapa de execução do contrato as empresas estão aprendendo como devem fazer: o Modelo GCVC define a ‘Área de Apoio à Gestão do Contrato’, muito diferente do que as empresas chamavam de ‘Área de Gestão de Contratos’, que na prática era uma área de auditoria, uma vez que existia para apontar erros e não para auxiliar o gestor do contrato.

O Modelo GCVC, como a própria denominação descreve, é um modelo e não uma norma. É uma ferramenta para melhorar os processos e padronizar as atividades de gestão da contratação, gestão de contratos e gestão de fornecedores. Se preocupa fundamentalmente com a necessidade que levou a empresa a formalizar o contrato, muito além do que está descrito no próprio contrato.

Os conceitos do Modelo GCVC já estão aplicados na prática no Brasil em empresas públicas, privadas e fundacionais, nos segmentos de comunicação, saúde, energia, construção civil, hotelaria, previdência, ensino, pesquisa, alimentos, agronegócio, petroquímica, farmacêutica e gráfica. Tive o privilégio de atuar em projetos em todos estes tipos de empresas mencionadas.

As páginas que disponibilizam gratuitamente acesso ao conteúdo do Modelo (www.escepti.com.br/gcvc e www.contratos.net.br), são acessadas por milhares de visitantes todos os meses e, mesmo antes de encerrar o ano de 2018, registrou mais de 3 milhões de hits !

Nessas páginas é possível aferir a enorme quantidade de pessoas que procuraram fazer curso do modelo. Só em aulas e cursos que ministrei pessoalmente, até agosto de 2018 foram 1.446 participantes, que me ajudam a desenvolver o modelo através de interações pós curso.

Esta 4ª edição do modelo embarca todo este desenvolvimento, e inova ao separar o conteúdo em 2 volumes:

- O livro (este livro) que discorre sobre leis, regras e práticas;
- E o Manual CLM, que tem como pretensão estressar a didática de como aplicar o modelo na prática. Evidentemente não poderia basear o modelo em sistemas de controle que são fornecidos pelas diversas empresas de TI que desenvolveram aplicativos específicos, ou incrementaram seus aplicativos com funcionalidades que antes não existiam, guiadas pelas edições anteriores do modelo, então os exemplos são todos ilustrados em planilhas, o que não é tão ruim assim, uma vez que a gestão baseada em planilhas e páginas desenvolvidas no pacote Office continua sendo a prática mais comum na maioria absoluta das empresas brasileiras (públicas e privadas).

Até a 3ª edição, mais de 50.000 downloads do livro foram feitos nas páginas. Sem nenhum exagero futurológico, em função das atualizações e do suporte do Manual CLM ao livro, me arrisco a dizer que este número dobrará em menos de 1 ano.

Seguindo o que foi feito até hoje, os dois volumes da 4ª edição estão disponíveis para download gratuito nas páginas, sem a necessidade de login, senha, etc.

Boa leitura !

1.b Contratos no Contexto dos Negócios

1.b.1 GCVC ↔ CLM

Sigla	Melhor Referência		Conceito
CLM Contract Lifecycle Management	www.ncmahq.org National Contract Management Association	Associação Sede: Ashburn, Virgínia (USA) “business success through contract management excellence” O sucesso do <u>negócio</u> através da excelência da gestão dos contratos	Controlar <u>todo o ciclo de vida</u> dos contratos (desde a origem da necessidade de contratar até o fim das obrigações contratuais)
GCVC Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos	www.escepti.com.br/gcvc www.contratos.net.br Modelo registrado na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro em 2008 Autor: Enio Jorge Salu	Conceitos aderentes à realidade brasileira, em especial: <ul style="list-style-type: none"> • Lei 14.133 (área pública) • Sistema tributário brasileiro 	sob o ponto de vista do <u>negócio</u> (executar o contrato e sua sucessão sem incidentes)

GCVC (Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos), registrado em 2008 por Enio Jorge Salu na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro, é a compilação:

- De conceitos conhecidos no mercado americano como CLM (Contract Lifecycle Management);
- Da realidade da gestão empresarial no Brasil;
- Das leis brasileiras que afetam as contratações e a gestão dos contratos, especialmente a Constituição Federal que define a administração pública, o sistema tributário e as regras básicas da legislação trabalhista, e as leis complementares, especialmente a lei 14.133.

A gestão de contratos tradicional dá foco nas obrigações formalizadas nos contratos – até se preocupa com o processo de contratação, mas sempre com foco escritural, ou seja, com os riscos e controles explícitos que envolvem a empresa em relação ao instrumento contratual:

- O contrato é o foco, e os atores de destaque são as áreas financeira e jurídica das empresas.

Na GCVC (ou CLM) o foco é o negócio. Fazer com que o contrato dê certo e contribua para a realização do objetivo estratégico da empresa:

- O contrato é um mero documento que materializa uma relação comercial entre contratante e contratada, cujo objeto é de interesse dos dois lados e flexibilizado, se necessário e quando possível, para que as partes possam materializar o objetivo que motivou a contratação;
- E a gestão do ciclo de vida contempla responsabilidades e ações que extrapolam o que está formalizado no contrato – GCVC parte da premissa que o contrato nunca consegue formalizar tudo o que o envolve:
 - O que está escrito no contrato (formalizado no contrato) são obrigações explícitas, mas a gestão envolve também responsabilidades e ações que estão descritas em leis, normas, e práticas – as obrigações implícitas;
 - Tanto as explícitas como as implícitas devem ser objeto de planejamento e atenção para que aquilo que motiva a contratação (o negócio) não seja prejudicado.

O site americano da National Contract Management Association (NCMA – www.ncmahq.org) tem a citação

“business success through contract management excellence”

traduzida como

“o sucesso do negócio através da excelência da gestão dos contratos”.

GCVC é aderente a este conceito básico de CLM:

Controlar todo o ciclo de vida dos contratos,

⇒ desde a origem da necessidade de contratar até o fim das obrigações contratuais

sob o ponto de vista do negócio.

⇒ executar o contrato e sua sucessão sem incidentes.

Mas boa parte dos conceitos americanos não aderem à realidade brasileira:

- A economia americana é bem menos formal que a brasileira;
- Nos Estados Unidos os processos judiciais são mais frequentes e mais eficazes para a parte prejudicada;
- O sistema tributário americano é extremamente mais simples: carga tributária menor, e exigências acessórias muito menores.

GCVC é totalmente aderente à realidade brasileira:

- Utiliza conceitos fundamentais para melhoria da eficiência dos processos do ciclo de vida dos contratos, procurando prove-los de elementos de qualidade: simplificação, padronização; alçadas bem definidas e adequação das competências dos envolvidos;
- Considera a gestão empresarial brasileira, e seus aspectos burocráticos que na maioria dos casos é cultural;
- Considera as leis brasileiras, fundamentais nos contratos que envolvem a administração pública, e as empresas privadas que se relacionam com ela.

Tanto GCVC como CLM partem da premissa de que os contratos são adequadamente tratados nas empresas pela área jurídica no que tange aos riscos fiscais, civis e demais que estão relacionados com leis, e define a figura do gestor do contrato como o principal interessado em que o resultado do contrato seja bom para o negócio.

De uma maneira ilustrativa, enquanto as áreas especializadas (jurídico, financeiro, controladoria) necessitam se ater aos aspectos formais do contrato nos seus processos de controle, o gestor do contrato tem a visão de que o contrato é um mero instrumento para que ele consiga realizar sua meta de negócio.

1.b.2 Importância dos Contratos



Uma organização inicia com um contrato:

- A maioria delas se constitui a partir de um contrato social;
- Boa parte delas utiliza uma Ata de Constituição (Associações), mas este documento nada mais é do que um contrato que obriga os envolvidos a atuarem da forma como nele está definido.

A vida da empresa se baseia totalmente em contratos com funcionários, clientes e fornecedores. É comum ouvir que os funcionários representam o que de mais importante uma empresa pode ter ... mas o vínculo de cada funcionário com a empresa é formalizado através de um contrato, portanto, em uma empresa legalizada sempre existem mais contratos do que funcionários.

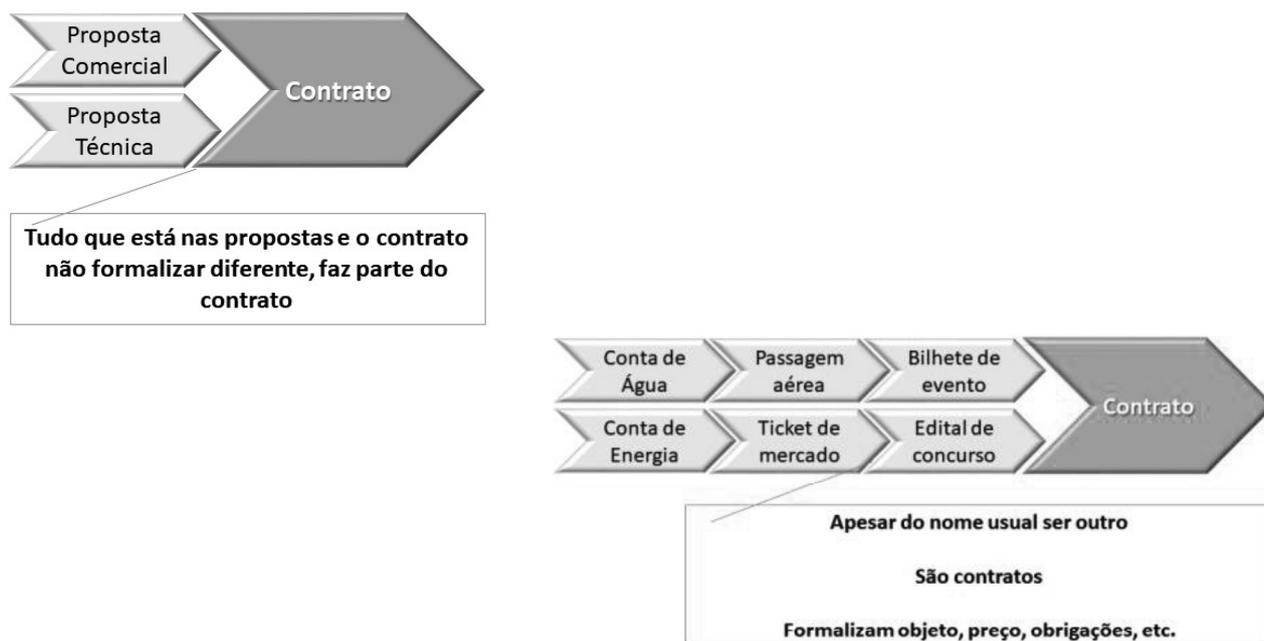
O próprio fim da empresa é formalizado através de um contrato, que tem o nome particular de distrato.

Análise de Aquisição/Abertura de Capital



A maior prova da importância dos contratos para as empresas pode ser atestada quando um investidor analisa a viabilidade de adquirir uma empresa, ou investir na abertura de capital de uma empresa. O que se analisa, basicamente:

- Contas Correntes Bancárias, Aplicações Financeiras e Empréstimos, que são contratos da empresa com as instituições financeiras;
- Carteira de Clientes, ou seja, os contratos formalizados com os clientes no passado, e a projeção de faturamento que é a previsão de fechamento de contratos com os clientes no futuro;
- Compromissos com Fornecedores, que são os contratos de aquisição de produtos e serviços do passado, e a projeção de despesas que é a previsão de fechamento de contratos com os fornecedores no futuro;
- Folha de Pagamento dos Funcionários, que são os contratos de trabalho dos mensalistas, diaristas, comissionados, etc.



Contrato é termo de sentido amplo, objeto de estudo da Área Jurídica, complexo e que requer especialização, além de ser afeto a uma profissão regulamentada. O Modelo GCVC trata dos processos relacionados aos contratos, ou seja, com foco administrativo e financeiro.

Então é oportuno lembrar uns poucos conceitos que são de conhecimento dos advogados, mas que podem não ser notados pelos administradores, e são de extrema importância para a GCVC.

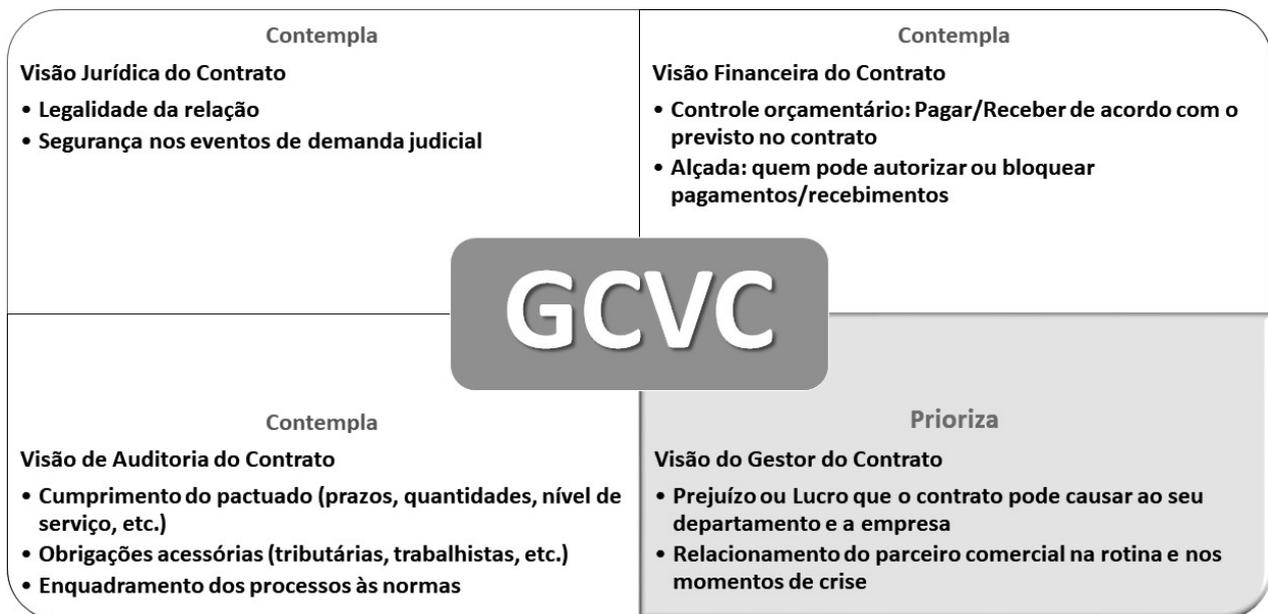
Relacionamento entre as propostas e o contrato:

- Uma negociação comercial geralmente formaliza propostas, em que um fornecedor manifesta sua intenção em relação ao que vai fornecer, como vai fornecer, quanto vai cobrar pelo fornecimento, etc.;
- Nas empresas em que a GCVC é evoluída, em geral se pratica solicitar ao fornecedor uma proposta técnica, que especifica o objeto que será fornecido, e uma proposta comercial, que especifica as condições comerciais de fornecimento;
- Quando um contrato é formalizado, tudo que estiver nas propostas e não for contraposto no contrato, faz parte integrante do contrato.

Nome dos documentos:

- Diversos instrumentos são conhecidos ou nomeados de forma diferente do que chamamos de contrato;
- Por exemplo, é usual chamar o fornecimento de energia elétrica de ‘conta de luz’;
- Mas estas contas, tickets, bilhetes, etc. ou estão associadas ou são os próprios contratos regulamentados por legislação específica, embora não tenham o nome explícito: ‘contrato’.

1.b.3 Objetivo da GCVC



No ciclo de vida do contrato o **Gestor do Contrato**:

- É o maior interessado em que um contrato seja formalizado, ou seja, o que terá maior lucro ou prejuízo de acordo com a execução do contrato.

Geralmente é o gestor da área de negócios da empresa que:

- Necessita de um bem, produto, material ou serviço (ou **BPMS**) para que uma atividade do setor que é responsável seja executada, e quando não possui este recurso internamente na empresa, é obrigado a manter uma relação com um parceiro comercial que vai prover sua necessidade;

OU

- Tem como missão vender bens, produtos, materiais ou serviços da empresa, e estabelece relação com clientes que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, também denominados genericamente como parceiros comerciais.

Então o Gestor do Contrato é a figura genérica da empresa que se relaciona com parceiros comerciais para adquirir ou fornecer algo.

Com esta visão chamamos de **Contratos de Aquisição** os formalizados pela empresa para adquirir BMPS, e de **Contratos de Fornecimento** os formalizados pela empresa para fornecer BMPS.

O enfoque do conceito GCVC é a visão que o Gestor do Contrato tem a respeito dos contratos, que é diferente dos demais atores envolvidos no Ciclo de Vida dos Contratos, nos contratos de aquisição, embora a maioria dos conceitos se aplicam também nos contratos de fornecimento.

São diversos envolvidos, mas para melhor entendimento agrupamos em 3 grandes grupos.

A Área Jurídica que fundamentalmente está preocupada com a legalidade da relação entre a empresa e o parceiro comercial. Será cobrada quando o instrumento contratual formaliza alguma forma de ilegalidade, ou seja, se tiver em seu conteúdo algum elemento que se oponha às leis. E, caso venha a surgir alguma demanda judicial entre as partes, necessita que o instrumento lhe dê o máximo suporte para defender os interesses da instituição que representa. Portanto vê no contrato a ferramenta mais importante, afóra as leis, para dar suporte aos litígios entre a empresa e seus parceiros comerciais.

A Área Financeira que tem como objetivo básico inserir as obrigações financeiras contratuais no controle orçamentário, e se utiliza dele para controlar os pagamentos e recebimentos de acordo com o que foi pactuado. No caso de pagamentos, liberar quando alguém que tenha alçada formalize que recebeu o objeto, e pagar exatamente o que o contrato define. No caso de recebimento, executar a cobrança de acordo com o que foi definido no contrato, aplicar reajustes de preços previstos no contrato, etc. Vê o contrato como uma regra financeira a ser fielmente seguida.

Outras áreas se preocupam com aspectos escriturais do contrato e fazem auditoria aplicando controles para aferir se está sendo materializado da forma como foi pactuado (aspecto objetivo – obrigações explícitas do contrato), e eventualmente de acordo com regras definidas pela empresa para todos os contratos (aspectos objetivos e subjetivos – obrigações explícitas em normas e implícitas da relação comercial). Pode ser uma Área de Auditoria (Interna ou Externa), ou Área de Controle de Qualidade, Área de Gestão de Projetos, Área de Gestão de Processos, etc.

O Gestor do Contrato é pressionado por estes atores de acordo com o foco que eles dão aos contratos, mas tem visão e necessidade em relação aos contratos totalmente diferentes:

- Ao contrário do Jurídico cuja atividade profissional é muito baseada na confecção de contratos e por isso se especializa no tema academicamente e toma gosto pela convivência com eles, o Gestor do Contrato convive com os contratos por obrigação: seu objetivo não é formalizar o contrato, e sim obter o produto da relação com os parceiros comerciais. Para a quase maioria dos Gestores de Contratos o cenário ideal seria conseguir a relação comercial com o mínimo de formalização possível;
- Ao contrário do Financeiro que deseja que o contrato espelhe o que foi pactuado independente do resultado para a empresa, e vê no contrato a segurança para definir os controles sobre pagamentos e recebimentos dentro do previsto, o Gestor do Contrato, pressionado pela redução de custos, aumento da receita, etc., vê o instrumento com o algo que ‘engessa’ sua necessidade de adaptar a relação comercial às constantes variações de mercado que podem mudar a rentabilidade do negócio. Os Gestores de Contratos teriam preferência no ajuste das condições financeiras da relação comercial independente da formalização que o contrato define;
- Ao contrário das Áreas que auditam contratos e processos, que primam pelo cumprimento do rito como forma de eliminar riscos de fraudes e ineficiência administrativa, o Gestor do Contrato se vê constantemente pressionado pelo tempo para aproveitar oportunidades momentâneas do mercado que surgem e desaparecem com rapidez. Como processos estruturados de gestão e alçadas demandam burocratização e tempo, o Gestor do Contrato perde oportunidades reais e assim vê o contrato como barreira para melhoria da sua gestão.

Concluimos que se estas áreas não existissem e o Gestor de Contratos ficasse livre para agir da forma como deseja, faria muita coisa errada, e por conta de impulso colocaria invariavelmente a empresa em risco !

Mas é fato que se a empresa não se preocupar em dar ao Gestor do Contrato ferramentas para melhorar seu relacionamento com estas áreas, e para flexibilizar o que for possível nos processos de contratação e gestão dos contratos, perde oportunidades e tem prejuízo.

Visão do Gestor do Contrato

Plano de Negócios da Área		Planejado Objeto Executado	Intercorrência Objeto não Executado
Receitas	Produção	100	0
	Multas Contratuais Recebidas		15
Despesas	Mão de Obra	50	50
	Contrato mais Crítico	5	
	Outros Contratos	20	20
	Outras Despesas	10	10
Resultado		+ 15	- 65

A visão do contrato para o Gestor do Contrato é meramente em relação ao resultado que ele lhe oferece se der certo, e ao prejuízo que terá se der errado.

O quadro ilustra de forma simples esta visão do Gestor do Contrato, muito diferente do Jurídico, Financeiro e de Auditoria, em relação a um contrato inserido no plano de negócios:

- Na primeira coluna a previsão do resultado: o contrato mais crítico representa 5,9 % da despesa do departamento, e se der certo, o departamento terá um resultado operacional positivo (lucro +15);
- Na segunda coluna o resultado: o contrato não foi executado e como é crítico não houve produção (receita zero). Mesmo não pagando o fornecedor e aplicando a ele uma multa de 3 vezes o valor do contrato, o resultado é negativo (prejuízo -65).

Na visão dos outros envolvidos tudo estará em conformidade com seus controles:

- Para o Jurídico, a penalidade foi aplicada da forma como foi pactuada. Mas na maioria absoluta dos casos não será possível obter compensação do fornecedor em relação ao prejuízo para o negócio, que é um fator oculto para o Jurídico na formalização dos contratos;
- Para o financeiro e auditorias, não foi feito o pagamento e foi aplicada a penalidade;
- Mas para o Gestor do Contrato nada disso interessa !

Uma vez definido o cenário, podemos fechar o âmbito da GCVC:



Uma vez que:

- Existem áreas especializadas para reger e controlar a formalização dos contratos e controle dos processos, que são atividades que não fazem parte da atividade fim dos gestores das áreas de negócios da empresa;
- Os gestores das áreas de negócios da empresa são os principais interessados nos contratos porque dependem deles para alcançar os resultados que lhe serão cobrados.

Então devemos simplificar ao máximo os processos de gestão dos contratos fornecendo ao maior interessado ferramentas e práticas de mercado que atendam suas necessidades.

Dentre as diversas métricas da GCVC, podemos citar 3 como as mais importantes e que dão uma visão mais objetiva do que do que se deseja para o Gestor do Contrato.

Executar o objeto:

- O maior prejuízo que o Gestor do Contrato pode ter é não realizar o objeto formalizado no contrato. Da mesma forma que ele deve definir muito bem o objeto do contrato, deve ter as melhores condições possíveis para materializar o objeto, porque o resultado associado ao objeto só é visível a ele: na maioria absoluta dos casos os demais envolvidos não têm visão do que representa a não realização do objeto para o negócio da empresa – só o Gestor do Contrato tem a dimensão exata e para os demais diversos eventos relacionados são ocultos.

Evitar Multas e Litígios:

- Faz parte das atribuições do Jurídico, Financeiro e Auditorias o apoio ao Gestor do Contrato na aplicação de penalidades. Mas como a não realização do objeto também penaliza o Gestor do Contrato e na maioria dos casos a penalização aplicada ao parceiro é insignificante em relação ao prejuízo da não realização do objeto, devemos prover ferramentas para evitar que o objeto não se materialize. É melhor gastar algum recurso para evitar a não realização do objeto, e desta forma evitar os litígios, multas e qualquer situação semelhante.

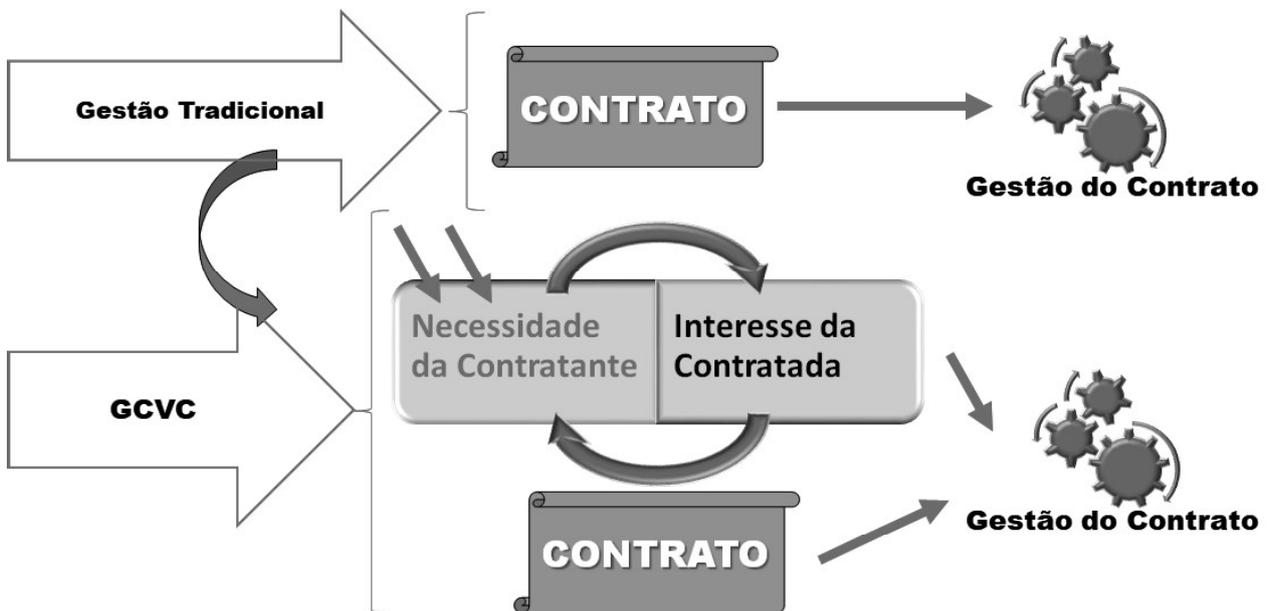
Flexibilizar o que for Possível:

- Como as normas da empresa em relação aos contratos geralmente são desenvolvidas pelas Áreas Jurídica, Financeira e de Auditoria, é obvio que dão foco aos temas e controles que estas áreas entendem como necessário para manter o negócio seguro e os processos padronizados. Aplicar GCVC significa inserir os Gestores de Contratos na definição das normas, e assim ir aos poucos flexibilizando o que for possível para que a gestão dos contratos possa estar mais alinhada aos objetivos do negócio, melhorando a competitividade e rentabilidade da empresa.

Os conceitos e práticas da GCVC complementam a gestão tradicional dos contratos, definindo processos padronizados para gestão da contratação, gestão de contratos e habilitação e avaliação periódica dos parceiros comerciais, e incentivando a empresa a praticar Benchmarking de gestão de forma a identificar melhores práticas de mercado de modo a se manter competitiva.

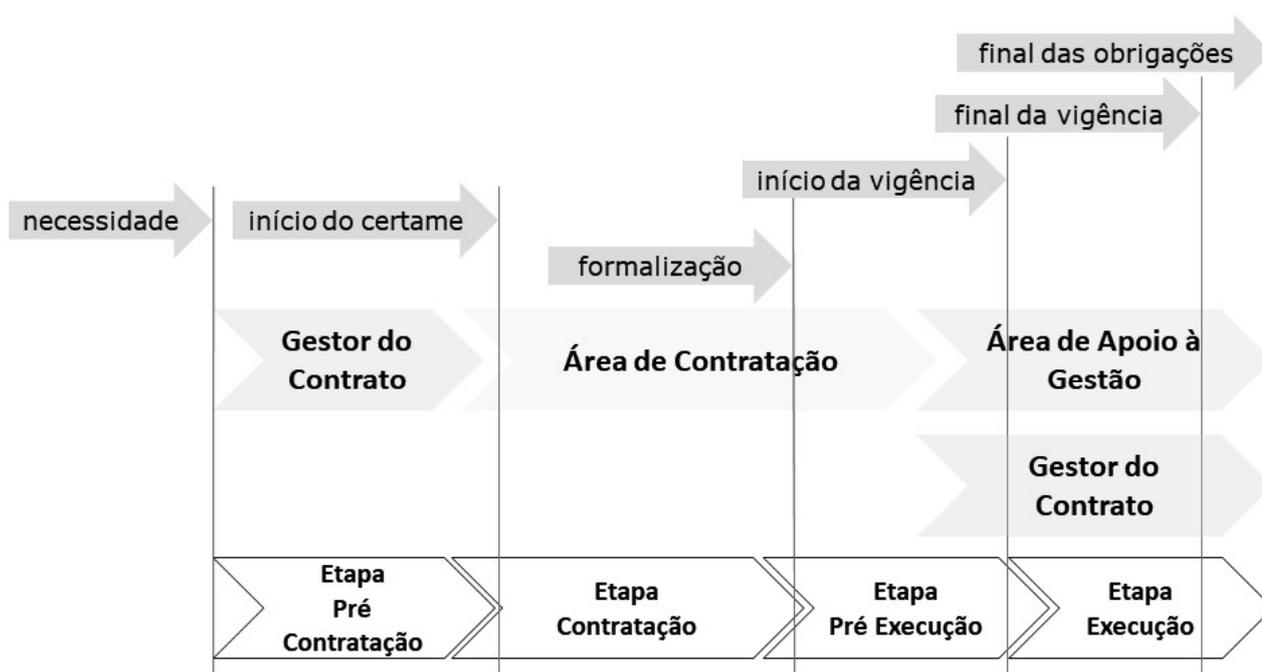
O Gestor de Contratos é o alvo principal, e sua interação com os demais envolvidos nos diversos momentos que se relacionam com a especificação, formalização, planejamento e controle dos contratos é o maior foco.

1.c Linha do Tempo do Ciclo de Vida dos Contratos



Na gestão tradicional de contratos o instrumento contratual é a base dos controles. Já na gestão do ciclo de vida dos contratos o foco é a necessidade da contratante e o interesse da contratada – o contrato é uma parte muito importante da relação comercial – o sucesso da gestão do contrato é que a necessidade da contratante seja satisfeita, sem ferir o interesse da contratada.

O ciclo de vida do contrato inicia na definição da necessidade da contratante, e como a maior parte da necessidade está descrita no contrato, só é possível a gestão de contratos adequada quando o instrumento contratual ‘nasce certo’. Um instrumento mal elaborado certamente trará resultados inadequados para o gestor do contrato.



A gestão adequada dos contratos vai muito além do que o contrato formaliza – envolve, além das obrigações explícitas do contrato, obrigações implícitas do gestor em relação à contratação e ao relacionamento comercial com o parceiro.

Dois grandes enganos são cometidos quando GCVC não é adotada como conceito quando tratamos dos temas acima:

- O contrato nasce quando o Gestor do Contrato define a necessidade de uma relação comercial. É um grande erro a empresa se preocupar com os processos de contratação, sem se preocupar com a origem real do contrato, que é o momento em que o gestor da área de negócios define a necessidade de se relacionar com um parceiro comercial, que ocorre muito antes do processo de contratação;
- O contrato encerra na vigência, mas boa parte dos contratos mais importantes da empresa se relacionam com obrigações que vão além da vigência definida no instrumento, principalmente obrigações implícitas que não estão formalizadas no instrumento, e obrigações acessórias que ao Gestor do Contrato são atribuídas, e que embora não estejam explícitas no contrato, podem estar explícitas em leis e normas, ou ainda serem implícitas ao posicionamento de sua área organizacional.

O Ciclo de Vida dos Contratos pode ser resumido em 4 Grandes Etapas:

- Etapa Pré Contratação, que inicia quando o Gestor do Contrato define a necessidade de estabelecer uma relação comercial, e basicamente vai definir o que será contratado;
- Etapa Contratação, que representa os processos do rito de formalização do contrato. Basicamente a concorrência e formalização do contrato;
- Etapa Pré Execução, que partindo do instrumento formalizado, formaliza as responsabilidades dos envolvidos durante a execução do contrato: quem será responsável pela execução e aferição dos controles definidos no contrato, nas leis e normas correspondentes;
- Etapa Execução, que é a materialização do objeto contratado de acordo com o pactuado e todas as obrigações acessórias que inclusive podem extrapolar a vigência contratual.

Para gestão do contrato alinhada com os objetivos de negócio da empresa, a GCVC deve considerar todo o ciclo de vida do contrato: desde o início da necessidade de contratar, até o final das obrigações contratuais que pode ocorrer após a vigência contratual formalizada, e se preocupando não só com as obrigações explícitas (formalizadas no contrato, leis e normas) como as obrigações implícitas (exigências impostas ao gestor do contrato não formalizadas em leis, normas e no contrato).

GCVC ou Gestão do **Ciclo de Vida dos Contratos** expande a necessidade dos controles tradicionais definidos pela empresa para o processo de contratação e a gestão financeira e de qualidade dos contratos, para controles também nas Etapas de Pré Contratação e Pré Execução, e para as obrigações implícitas do Gestor do Contrato que podem ir até além da vigência do contrato.

As etapas são contínuas, ou seja, quando uma encerra inicia a outra, e definimos processos e controles básicos que representam as melhores práticas de mercado para o desenvolvimento de cada uma, baseado nas obrigações definidas em leis, na padronização para alinhamento com questões de qualidade dos processos, e na simplificação em busca da eficiência da gestão e na eficácia para alcançar os objetivos definidos pela GCVC.

1.d Complexidade da Gestão de Contratos no Brasil

1.d.1 Aspectos da Terceirização



Não vale a pena para a empresa se equipar com recursos próprios para atender toda a competência técnica (*1) e competência operacional (*2) que necessita.

(*1) Competência técnica é todo o conhecimento, certificação e recursos tecnológicos que a empresa necessita para realizar suas atividades de forma eficiente e da forma como a lei exige. Em linguagem popular: 'o cérebro'.

(*2) Competência operacional é o volume de competência técnica necessário para suprir as necessidades de produção e retaguarda administrativa. Em linguagem popular: 'o braço'.

A empresa é mais eficiente quanto menos recursos próprios de produção possuir para produzir o que vende ao mercado. O excesso de competência técnica ou operacional é custo desnecessário, e por esta razão realiza o mínimo de atividades necessárias com recursos fixos de pessoal, equipamentos, área física, etc. Por isso terceiriza atividades produtivas e de retaguarda administrativa.

Terceirizar significa estabelecer uma relação com um parceiro comercial, e para que esta relação comercial seja 'gerenciável' deve estar descrita formalmente, estabelecendo as obrigações de ambas as partes. A materialização desta formalização são os contratos.

Responsabilidade

Atividade Própria

Responsabilidade Exclusiva da Empresa perante o Cliente / Sociedade

Atividade Terceirizada

Responsabilidade da Contratante em Relação ao Cliente / Sociedade

Responsabilidade da Contratada em Relação ao Contratante e em Relação ao Cliente / Sociedade

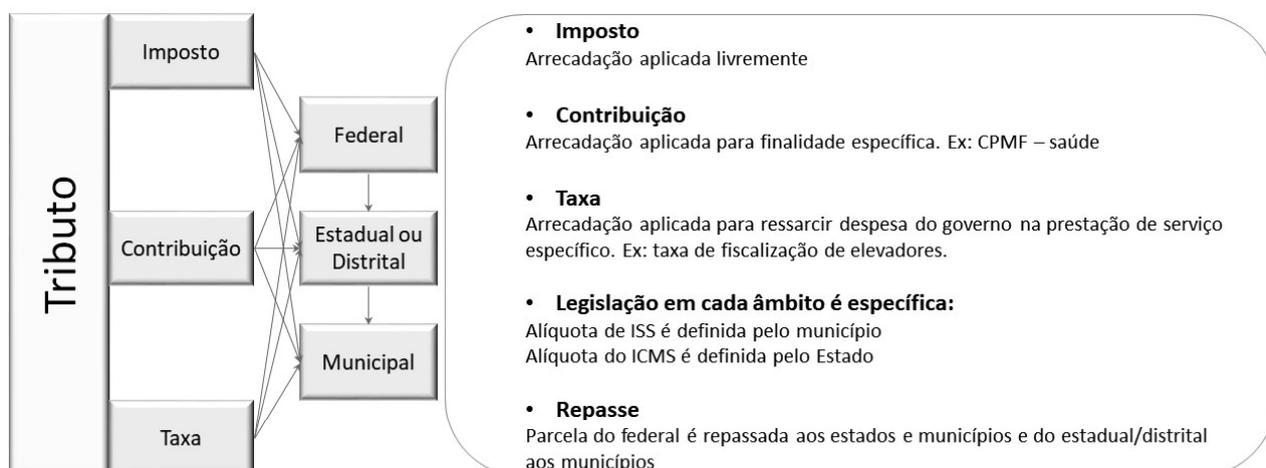
A terceirização não transfere responsabilidade da empresa em relação ao que ela oferta aos seus clientes. Independente de ela produzir isoladamente ou contar com o apoio de terceiros, em relação aos clientes e a sociedade, se responsabiliza pelos produtos que vende integralmente em relação a quem consome.

Quando terceiriza a empresa apenas se exime da responsabilidade da contratada em relação ao seu processo produtivo. Exemplificando:

- Se ao invés de uma montadora de veículos produzir a roda, contratar uma empresa para produzir por ela, havendo defeito na roda a empresa que vendeu o veículo se responsabiliza, sendo indiferente para quem comprou o carro se existe outra empresa envolvida;
- Neste caso, se houver indenização ao cliente, a montadora o fará, e eventualmente buscará ressarcimento do fornecedor da roda, sem vincular uma coisa à outra;
- Mas se a empresa contratada para produzir a roda causar algum dano a sociedade, por exemplo poluição ambiental, a montadora de veículos não tem responsabilidade sobre isso.

Como a terceirização envolve contratos, a gestão do ciclo de vida dos contratos está intimamente relacionada com os aspectos de cruzamento das responsabilidades da contratante e da contratada na relação comercial que se estabelece.

1.d.2 Entendendo Tributos e sua Relação com os Contratos



Tributo pode ser enquadrado em 1 entre 3 tipos básicos.

Imposto:

- Arrecadação que compõe a base de recursos do governo. A destinação dos recursos dos impostos é decidida na aprovação do orçamento governamental, ou seja, quando pagamos um imposto não sabemos de antemão onde ele será aplicado. Algumas diretrizes constitucionais definem alguns critérios de rateio, por exemplo: educação, saúde, etc.

Contribuição:

- Arrecadação para uma finalidade específica. O produto da arrecadação será aplicado exclusivamente para a finalidade para a qual a contribuição foi instituída sem vínculo obrigatório de contrapartida para quem contribuiu. Podemos contribuir para a previdência social, por exemplo, e nunca obter retorno direto sobre esta contribuição.

Taxa:

- Arrecadação que corresponde a uma contrapartida de um serviço que o governo presta para o contribuinte. O produto da arrecadação serve para custear a despesa que o governo tem para prestar o serviço. Por exemplo: a taxa de licenciamento de veículos serve para custear a estrutura física e de pessoal necessária para cadastro e fiscalização dos veículos – a receita obtida nesta arrecadação não pode ser aplicada, por exemplo, para construir uma ponte.

Os tributos são definidos na constituição e sua arrecadação pode ser realizada pelo governo federal, pelo governo estadual/distrital, ou pelo governo municipal.

A própria constituição define uma forma de repasse dos impostos federais para estados e municípios, e dos impostos estaduais/distrital para os municípios.

Para dar eficiência à máquina arrecadadora, diversas leis definem obrigações para os contratantes, fazendo-os coparticipantes da fiscalização. Por exemplo:

- Existem leis que responsabilizam a empresa contratante criminalmente caso a empresa contratada não tenha inscrição estadual;
- Existem leis que obrigam a empresa contratante a reter e recolher determinados impostos correspondentes ao fornecimento de produtos e de serviços.

Este cenário obriga a empresa que contrata a dominar e executar controles tributários e o Gestor do Contrato invariavelmente não tem domínio sobre o tema. Uma estrutura de apoio na empresa deve existir para que esta coparticipação na fiscalização tributária seja feita adequadamente.

A relação financeira estabelecida em um contrato define a obrigatoriedade de recolhimento de vários impostos e contribuições, além de obrigações acessórias. Define também a necessidade de aferição da situação tributária do parceiro comercial. Estas atividades podem responsabilizar a empresa contratante perante o fisco, em caso de irregularidades que podem ser apontadas em fiscalizações.

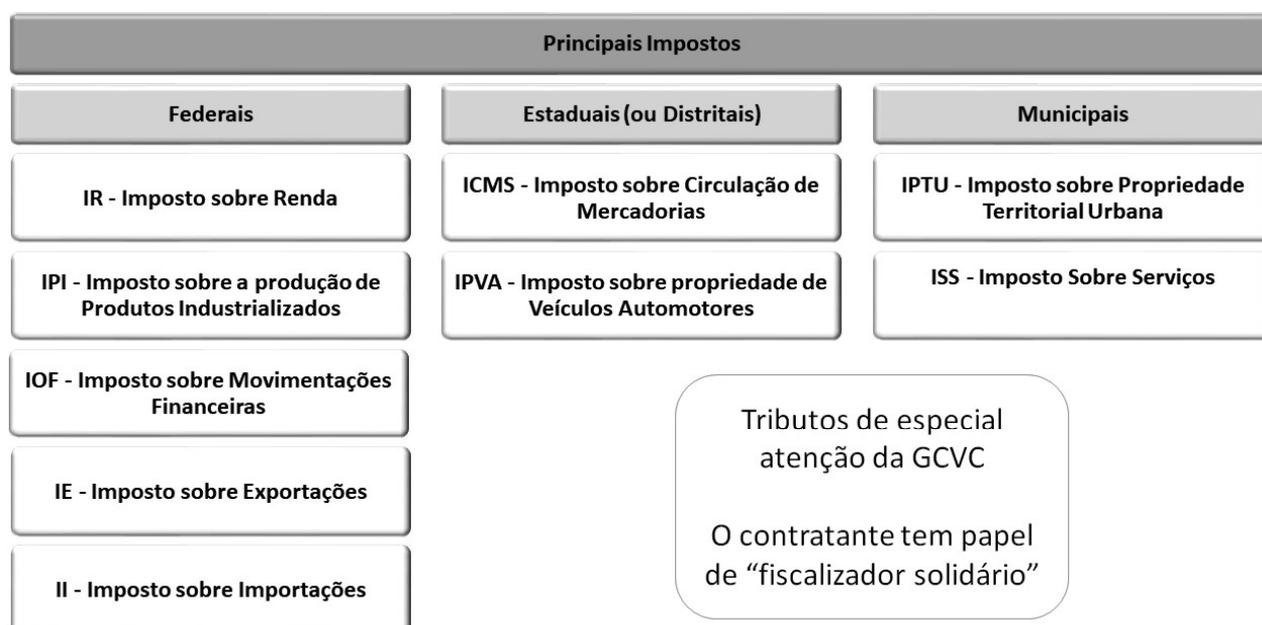
Por esta razão os contratos são alvos primários de auditorias externas das empresas. Por exemplo:

- Fundação é um tipo de empresa que é fiscalizada pela Curadoria, e esta fiscalização geralmente dá foco nos processos de contratação e de gestão dos contratos;
- Empresas de capital aberto são fiscalizadas por auditorias externas contratadas pelo Conselho de Administração, por Comissões de Valores, e outras que concentram boa parte dos seus recursos de auditoria nos contratos;
- O Fisco ao auditar as empresas dá atenção especial aos recolhimentos de tributos e obrigações acessórias relacionadas aos contratos.

Sem sonegar impostos, existem alternativas tributárias que podem alterar significativamente o resultado, aumentando o lucro ou o prejuízo. A análise de alternativa tributária é uma das questões mais importantes quando está em pauta o estudo da terceirização de uma atividade. É importante frisar que buscar uma alternativa tributária legal não é sonegação, desde que realmente seja legal.

Um dos estudos mais frequentes é o de analisar se vale a pena comprar um produto e administrá-lo, ou ao invés disso comprar um serviço que satisfaça a necessidade final. Por exemplo: comprar um computador, software e contratar um funcionário, ou utilizar serviço na nuvem.

Nesta análise estão envolvidos diversos tributos, e embora não seja exigido que o Gestor de Contratos seja especialista no assunto, é desejável que conheça os principais. A Constituição brasileira define todos os tributos. São diversos que nem estão citados aqui como os impostos sobre Transmissão de Bens, sobre propriedade rural, etc.



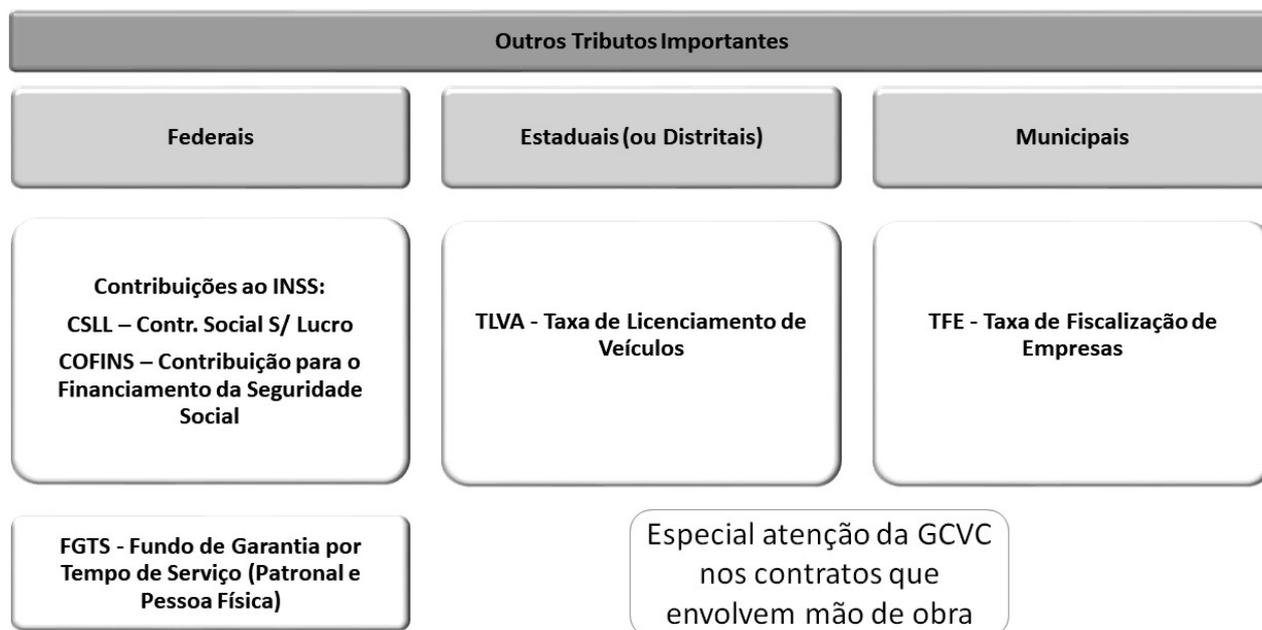
Dos impostos definidos na Constituição os principais, que requerem atenção especial na GCVC, são:

- No âmbito de arrecadação Federal o Imposto sobre a Renda (IR), o Imposto sobre a Produção de Produtos Industrializados (IPI), o Imposto sobre Movimentação Financeira (IOF), o Imposto sobre Exportação (IE) e o Imposto sobre Importação;
- No âmbito de arrecadação Estadual/Distrital o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) e o Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA);
- No âmbito da arrecadação Municipal o Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana (IPTU) e o Imposto sobre Serviços (ISS).

A legislação brasileira acaba transformando o contratante em uma espécie de agente fiscalizador do governo. Por exemplo: ao pagar um fornecedor o contratante se obriga a recolher uma parte do imposto de renda que é devido pelo fornecedor na transação comercial.

O IR, IPI, IE, II, ICMS e ISS são os impostos que mais influenciam a gestão dos contratos. Em especial o IPI e o ICMS são de importância fundamental para a GCVC por não serem cumulativos:

- Como os demais eles possuem uma alíquota (fator) que é aplicada ao valor do fato gerador (base de cálculo) para se calcular o valor do imposto devido;
- Mas especificamente nestes 2 casos, o que foi recolhido na operação anterior é descontada do valor devido.



Dentre os diversos outros tipos de tributos, são de especial atenção da GCVC:

- As contribuições previdenciárias: os recolhimentos obrigatórios ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS);
- Os recolhimentos para o Fundo de Garantia por tempo de Serviço (FGTS) dos trabalhadores;
- A Taxa de Licenciamento de Veículos Automotores (TLVA);
- A Taxa de Fiscalização de Empresas (TFE).

As contribuições previdenciárias, além do valor, exigem obrigações acessórias que influenciam diretamente os controles da gestão dos contratos, dentre elas a produção de cópias de guias e de apontamento de frequência ao trabalho, etc.

(*) Supondo alíquota de ICMS de 15 % e de ISS de 5 %

Cenário	Aquisição			Venda			Receita Tributária do Governo		Resultado para o Negócio da Empresa			
	Item	\$	Tributo \$	Item	\$	Tributo \$	ICMS Est/Dist	ISS Mun	Receita	Despesa	Tributos	Saldo
1	Material	200	30	Produto	1.000	150	120	0	1.000	200	120	680
2	Material	200	30	Serviço	1.000	50	30	50	1.000	200	50	750
3	Serviço	200	10	Produto	1.000	150	150	50	1.000	200	150	650
4	Serviço	200	10	Serviço	1.000	50	0	60	1.000	200	50	750

Mesmo Valor de Compra e Mesmo Valor de Venda:
 Simulando formas de aquisição diferentes (produtos / serviços)
 Simulando formas de venda diferentes (produtos / serviços)

⇒ Resultados Diferentes

Tudo que puder ser feito dentro da lei não é sonegação => é o conceito chamado **Alternativa Tributária**

Observando a figura é possível verificar que apenas considerando os tributos envolvidos em um negócio, para um mesmo volume de compra e um mesmo volume de venda o negócio pode ter resultado totalmente diferente.

A análise das alternativas tributárias é uma obrigação implícita do gestor da área de negócios da empresa, e isso reflete diretamente na gestão dos contratos envolvidos.

É importante ressaltar que adquirir um produto simulando a prestação de um serviço, ou vice-versa, é crime. Além das sanções relacionadas à sonegação, configura fraude contra a Receita.

Quando se comenta análise de alternativa tributária é a prerrogativa de, por exemplo, ao invés de adquirir realmente um bem, pagar pela sua utilização em forma de aluguel. Isso não é crime, nem sonegação, uma vez que representa uma alternativa comercial lícita, e todos os tributos envolvidos serão recolhidos na forma da lei.

O exemplo aqui ilustrado, evidentemente é muito simples. A análise de alternativa tributária exige especialização que o gestor do contrato geralmente não possui. Fica evidenciada a necessidade de apoio especializado ao Gestor do Contrato para que a análise seja feita de forma adequada.

1.d.3 Legislação Trabalhista

Comparação Custo Mão-de-Obra Interna x Terceirizada				
Verba	Referência	Valor	Exemplos	
Salário		1,00	1.000,00	5.000,00
Provisão 13º Salário	1/12 do salário	0,08	83,33	416,67
Provisão Férias	1/12 do salário	0,08	83,33	416,67
Provisão Adicional de Férias	1/3 da provisão férias	0,03	27,78	138,89
INSS Patronal	20 % salário	0,20	200,00	1.000,00
Provisão FGTS	8 % salário	0,08	80,00	400,00
Provisão Multa FGTS	40 % Provisão FGTS	0,03	32,00	160,00
Sub Total		1,51	1.506,44	7.532,22
Assistência Médica (*)	Média	205,00	212,00	212,00
Vale Refeição	12,00 p/dia - 22 dias	264,00	264,00	264,00
Seguro de Vida	Média	50,00	50,00	50,00
Vale Transporte	6,00 p/dia - 22 dias	132,00	132,00	132,00
Cesta Básica	Média	40,00	40,00	40,00
Custo funcionário interno			2.204,44	8.230,22
Impostos sobre faturamento (20 %)			440,89	1.646,04
Preço do funcionário externo sem lucro ao prestador			2.645,33	9.876,27
% sobre o salário (preço sem lucro sobre salário nominal)			265	198

A legislação trabalhista brasileira é a mais complexa do mundo, com a maior carga de encargos sobre salário que se tem conhecimento. Encargos são as obrigações, calculadas geralmente proporcionalmente ao valor do salário nominal, que oneram a empresa. A figura ilustra que um funcionário de salário nominal de R\$ 1.000,00 pode custar para a empresa R\$ 2.204,44. Embora quanto maior o salário, menor a relação encargo x salário, o valor absoluto dos encargos relativos aos maiores salários é muito elevado.

São diversos os encargos que compõem a folha de pagamento dos funcionários e que podem variar dependendo da localização geográfica do empregador, do ramo de atividade, da atividade do funcionário, e de diversos outros parâmetros.

A complexidade pode chegar ao ponto de um mesmo funcionário, que execute a mesma atividade, em uma mesma cidade brasileira, se trabalhar em determinada empresa tem direitos trabalhistas diferentes do que se tratar em outra, coisa que não ocorre em outros países.

Um dos encargos que onera especialmente as empresas brasileiras é a assistência médica do funcionário. Como o SUS não garante assistência médica aos funcionários as empresas são praticamente obrigadas pelos sindicatos a fornecer este benefício cujo custo se eleva significativamente de acordo com a idade do beneficiário.

Custo da Assistência Médica no Brasil			
Faixa Etária	Tipo de Plano		
	Básico	Especial	Executivo
19 - 23	50	100	185
24 - 28	70	115	190
29 - 33	80	125	195
34 - 38	90	130	200
39 - 43	100	140	210
44 - 48	140	195	290
49 - 53	175	215	300
54 - 58	200	230	310
59 -	340	470	700
Média	138	190	287

O Gestor do Contrato permanentemente se vê envolvido com o tema, em duas situações básicas:

- Quando estuda a viabilidade de terceirizar necessita desta base de conhecimento para avaliar adequadamente a oportunidade de trocar mão de obra própria por serviço de terceiros;
- Uma vez que firma contrato de cessão de mão de obra, se obriga a realizar uma série de controles fiscais, como aferir a regularidade do prestador em relação ao INSS, reter contribuições na fonte, aferir a regularidade do prestador em relação ao FGTS, e diversas outras obrigações.

Por mais que seja trabalhoso e custoso o controle de fornecedores que prestam serviço de alocação de mão de obra, pode ser vantajoso para o negócio, e como o Gestor do Contrato tem foco no negócio e não no contrato e obrigações acessórias, opta pela terceirização apesar dos transtornos, e necessita de apoio para manter os controles dentro do que a legislação preconiza.

1.d.4 Princípios Constitucionais da Administração Pública x Iniciativa Privada

Gestão Pública	Iniciativa Privada
Transparência Qualquer pessoa tem direito de consultar contratos, exceto casos específicos	Sigilo Os contratos representam fator de competitividade
Rígido Processo de Contratação Enquadramento, etapas e alçadas rigidamente definidas	Processo de Contratação Flexível As regras mudam de acordo com a conveniência
Obrigação de Contratar Gestão Pública se obriga a contratar, e fornecedor se obriga a fornecer	Contratação só se Efetiva na Formalização A qualquer momento as partes repactuam
Processo de Contratação Moroso É comum impugnação 'política' de licitações	Processo de Contratação Ágil Concorrentes podem ser escolhidos, eliminados e eleitos discricionariamente

Alguns princípios constitucionais são particularmente de interesse do estudo da gestão dos contratos porque diferenciam aspectos básicos da Gestão Pública em relação à Iniciativa Privada.

O principal é o da transparência: como o orçamento da Gestão Pública é composto dos tributos recolhidos pela população, esta tem total direito de acesso aos contratos, incluindo o processo de contratação, a habilitação dos fornecedores e a gestão dos contratos. Esta definição merece duas observações importantes – podem ter restrição de fiscalização:

- Os contratos que envolvem inovação, ou seja, onde o Governo se sujeita a competição no mercado, como exemplo o desenvolvimento de uma tecnologia para prospecção de reserva mineral;
- Os contratos que envolvem questões de segurança, defesa nacional, inteligência, etc.

Nas empresas privadas ocorre exatamente o inverso: os contratos representam a habilidade que elas têm na negociação com os parceiros comerciais, e desta forma quanto menos forem expostos, maior a chance da empresa se manter competitiva.

A Gestão Pública quando edita uma licitação se obriga a contratar, e o vencedor do certame se obriga a fornecer. Na iniciativa privada as regras são ditadas pelo contratante – enquanto o contrato não for formalizado as regras usualmente são alteradas pelo contratante de acordo com sua conveniência.

A administração pública, em nome da legalidade, segue processos rigidamente definidos em leis e normas, de modo que o funcionalismo público seja eficiente e não privilegie algum interessado. Por esta razão os processos são mais burocráticos na gestão pública do que na iniciativa privada, baseados essencialmente na formalização – e em consequência os processos de contratação e gestão de contratos na iniciativa pública são notoriamente mais morosos.

1.d.5 Normas, Conselhos e Agências Fiscalizadoras e Reguladoras

Exemplos Objetos de Contratação	Influência
Obra	Certificações e Certidões do CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura)
Medicamentos, Órteses e Próteses Hospitalares	Registro na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária)
Transporte de Produtos Perigosos	Habilitação Especial do Condutor Registro Especial do Veículo
Serviço Médico Hospitalar	Registro no CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde)

A Contratante é responsável solidária pela fiscalização

A maior parte das atividades profissionais que é objeto de contratação, é regulamentada. Isso significa que um órgão, na maioria dos casos um ‘conselho’, representa a classe de profissionais perante a sociedade, e impõe algumas regras para o exercício da profissão.

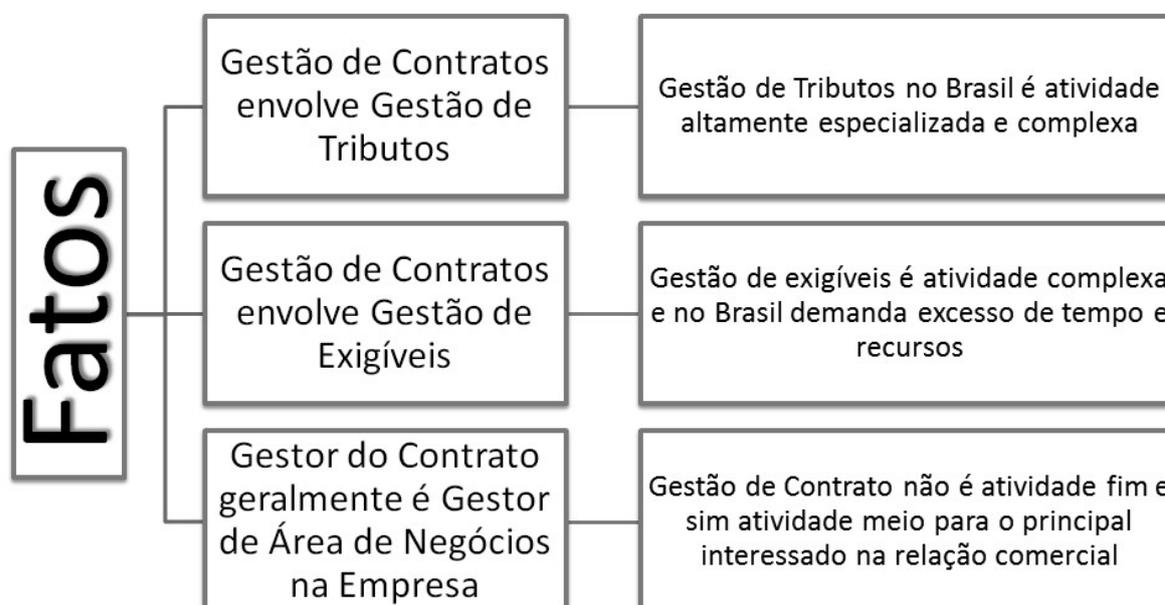
Por exemplo, o CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura) exerce fiscalização sobre os profissionais responsáveis pela execução de obras. Para cada obra o responsável (engenheiro ou arquiteto) deve notificar o conselho e recolher uma taxa para emissão de um documento que certifica que o profissional é habilitado para se responsabilizar pela obra (ART). A empresa que contrata uma construtora para executar uma obra não tem obrigação de deter conhecimento técnico suficiente para avaliar se a ela tem competência ou não para executar a obra, porém tem obrigação de só contratar a construtora que apresentar responsável técnico que tenha o certificado do CREA.

Em outro exemplo, um hospital adquire um material que será utilizado em uma cirurgia. Tem obrigação de exigir que a empresa fornecedora apresente seu registro na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Perante a lei a empresa contratante é solidária na fiscalização das empresas que atuam no mercado, ou seja, caso contrate uma empresa não habilitada no órgão competente, será responsabilizada solidariamente no caso de algum problema.

2 Atores

2.a Premissas da Gestão Eficiente e Eficaz dos Contratos



É fato que a gestão do contrato envolve conhecimento específico, especialmente tributário, e que este conhecimento é de altíssima especialização devido à complexidade da legislação tributária brasileira.

Também é fato que no Brasil existe um grande rol de exigíveis definidos em legislação e normas, que exigem recursos operacionais, especialmente tempo, para formalização.

E também é fato que o Gestor do Contrato de fato é o gestor de uma área de negócio na empresa, e gestão de contratos é para ele uma 'atividade meio' e não uma 'atividade fim', uma vez que ele é cobrado pela contribuição da sua área de negócios ao resultado da empresa, e não essencialmente pela forma como faz a gestão de um ou outro contrato.

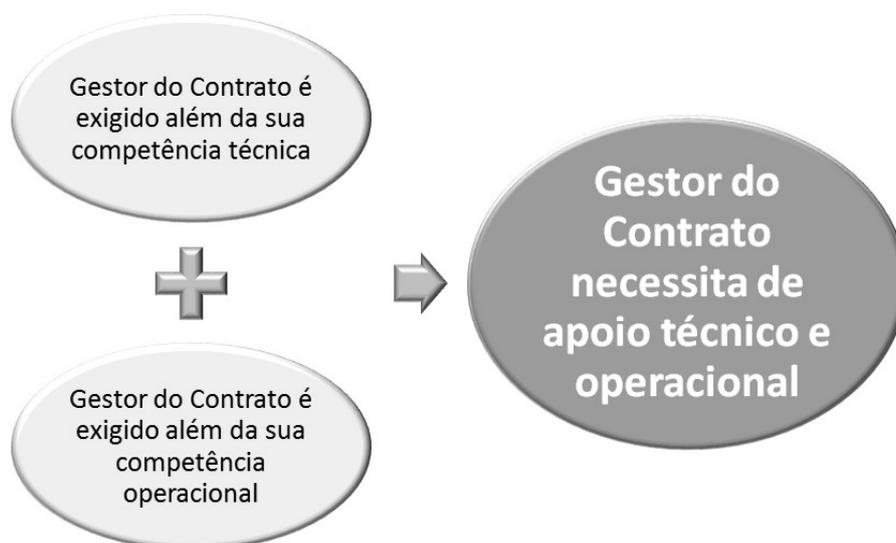
Embora seja de vital importância para a empresa a adequada gestão dos contratos com seus parceiros comerciais, o gestor da área de negócios é contratado pela empresa para fazer gestão tanto de contratos quanto de pessoas, quanto de processos, e geralmente o que compromete a maior carga de suas atividades não é a de gerir contratos – as demais atividades geralmente lhe demandam maior envolvimento e prioridade.



A gestão de um relacionamento com um parceiro comercial demanda obrigações explícitas e implícitas:

- As explícitas são as que estão formalizadas em algum instrumento:
 - Leis, em especial as de licitação, tributárias e trabalhistas, e as leis específicas relacionadas ao objeto da contratação. Por exemplo: resoluções da ANATEL, ANEEL, ANVISA, etc.;
 - Contratos, que contém aspectos técnicos relacionados diretamente ao objeto contratado, e os aspectos administrativos, relacionados à logística de entrega do objeto, pagamento, obrigações acessórias, etc.;
- As implícitas não estão diretamente formalizadas em leis e nos contratos – são obrigações do gestor do contrato inerentes a sua posição de gestor, que ele deve cumprir mesmo que não isso não esteja escrito em algum documento específico. Por exemplo:
 - Gestão do Parceiro Comercial (fornecedor ou cliente), cujo relacionamento implica em avaliação periódica relacionada a forma de relacionamento, e as eventuais crises de relacionamento;
 - Gestão do que o contrato traz para o negócio, que obriga ao controle do resultado financeiro do contrato (fluxo de caixa contratual) e a execução do objeto contratado;
 - E aspectos relacionados à Imagem e Opinião Pública, que obriga ao acompanhamento de fatos de relacionamento e de mercado que podem representar risco para a empresa, ou no caso de risco iminente ou real, a gestão do ambiente de risco.

Em resumo, a gestão do contrato extrapola em muito as obrigações definidas no próprio contrato.



GCVC parte da premissa de que não é possível ao gestor da área de negócios desempenhar o papel de Gestor do Contrato sem apoio uma vez que:

- É exigido para controles que extrapolam sua competência técnica, ou seja, a gestão do contrato exige competências técnicas específicas que não são comuns aos gestores das áreas de negócios das empresas;
- É exigido para controles que extrapolam sua competência operacional, ou em outras palavras, exige tempo e recursos humanos que o gestor da área de negócios não dispõe.

Gestão de Pessoas	Atribuição	Gestão de Contratos	Atribuição
Minuta contrato de trabalho	Jurídico	Definição da Minuta	Jurídico
Definir perfil do cargo	Gestor da área de negócios	Definir objeto	Gestor da área de negócios
Conduzir contratação	Área de Apoio (RH)	Conduzir contratação	Área de Apoio
Definir regras de avaliação	Área de Apoio (RH)	Definir regras de avaliação	Área de Apoio
Avaliar desempenho	Gestor da área de negócios	Avaliar desempenho	Gestor da área de negócios
Fazer o pagamento do salário e tributos	Área Financeira	Fazer o pagamento das parcelas e tributos	Área Financeira
Decidir pela demissão	Gestor da área de negócios	Decidir pela rescisão	Gestor da área de negócios
Instruir demissão	Área de Apoio (RH)	Rescindir contrato	Área de Apoio
Administrar demanda trabalhista judicial	Jurídico	Administrar demanda contratual judicial	Jurídico

GCVC parte da analogia de que o mesmo tipo de apoio que o gestor da área de negócios necessita para cumprir o papel de Gestor de Pessoas, necessita para cumprir o papel de Gestor de Contratos.

O Gestor de Contratos cumpre melhor seu papel quando nele se concentram os aspectos técnicos de especificar o que deseja, justificar a contratação, e aferir se o que foi contratado está sendo realizado da forma como foi definido.

O processo de contratação propriamente dito é definido como uma especialização que o Gestor do Contrato não possui, pois envolve negociação, seguir rito (processo) de contratação conforme lei (ou norma) e relacionamento com departamentos jurídicos que possuem linguagem e dinâmica muito particulares.

Para gestão eficiente e eficaz dos contratos é necessário apoio, da mesma forma como para gestão eficiente e eficaz de pessoas existe o apoio da Área de Recursos Humanos da empresa.

A diferença entre o apoio para a gestão de pessoas e o apoio para a gestão de contratos é que um mesmo parceiro comercial pode ser inúmeras vezes contratado (recontratado), e o processo de contratação demanda um tempo relativamente muito maior em relação à vigência do contrato, do que o tempo que um funcionário permanece na empresa.

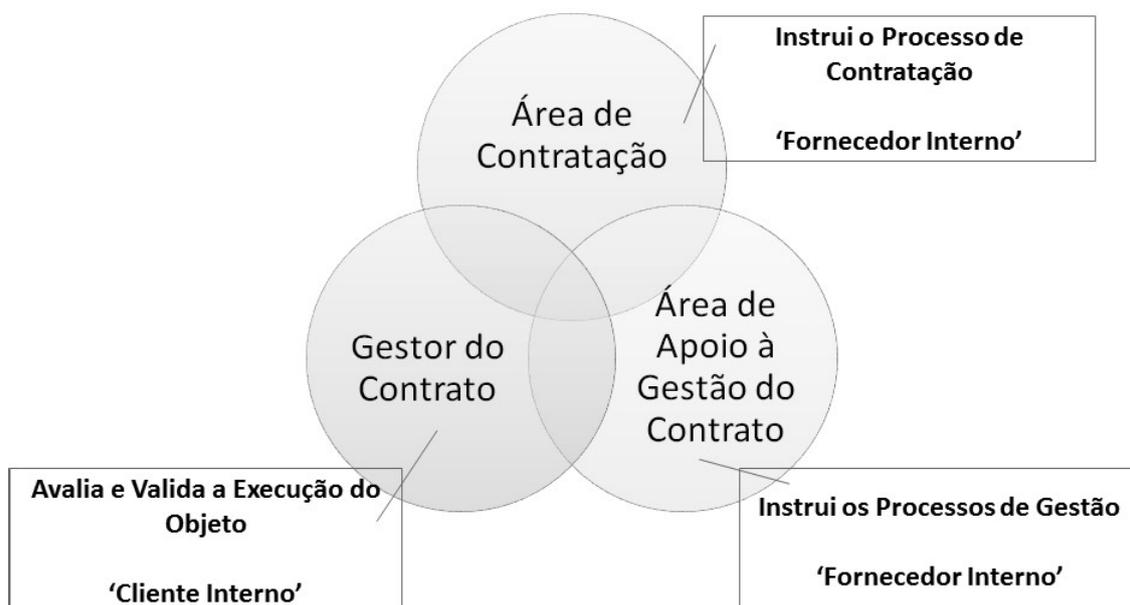
Ao contrário da Área de Recursos Humanos da empresa que consegue se especializar tanto no apoio à contratação do funcionário quanto em todas as questões relacionadas ao tempo em que o trabalhador fica vinculado à empresa, Na GCVC a atividade de contratação é muito diferente da de gestão do contrato, exigindo competências de apoio muito diferentes, que são melhor executadas quando definidas para áreas organizacionais distintas.

Como veremos, o apoio à contratação é melhor executado por uma Área de Contratação, e o apoio à gestão dos contratos é melhor executado por uma área distinta da área de contratação, que Na GCVC se denomina: Área de Apoio à Gestão de Contratos.

Para a GCVC o papel do Jurídico na Gestão de Contratos é absolutamente similar ao papel do Jurídico na Gestão de Pessoas:

- Não é uma 'área fim' na gestão dos contratos – é uma área normativa e de assessoria: quanto menos envolvimento tiver em processos operacionais repetitivos, melhor para ele, para a empresa e para os envolvidos na gestão dos contratos.

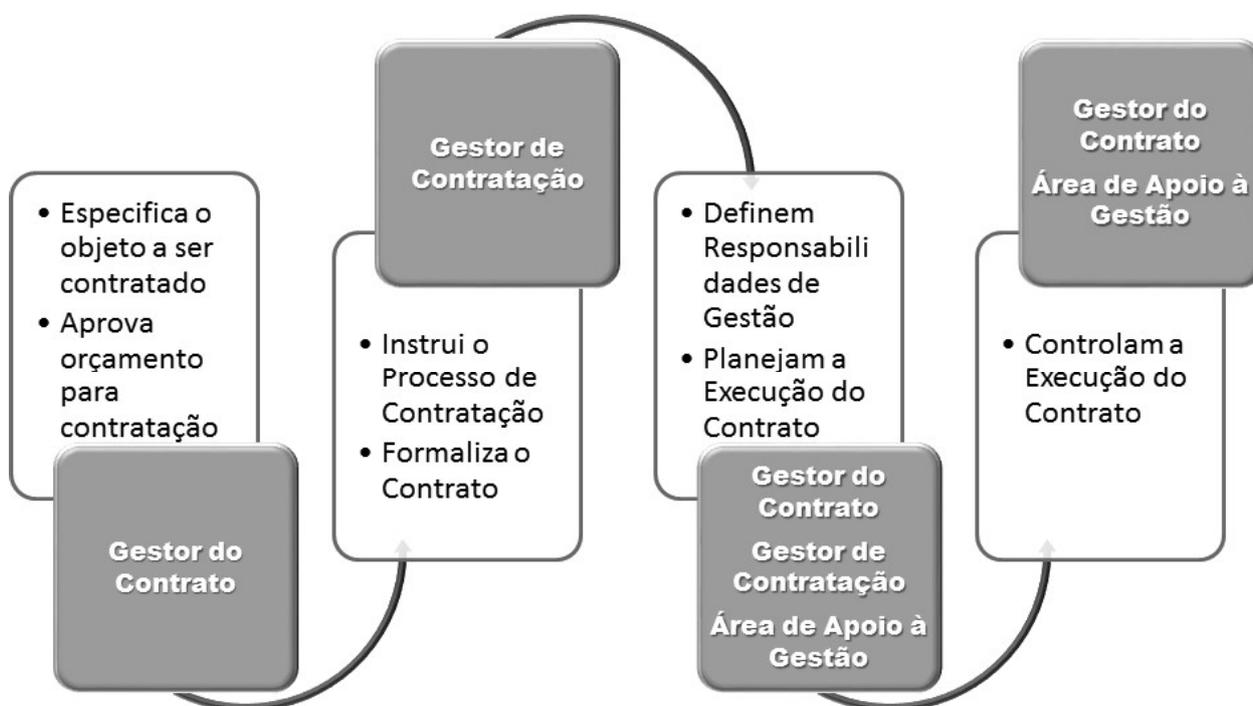
2.b Principais Envolvidos



São 3 os principais envolvidos na GCVC:

- **Gestor do Contrato:**
 - O interessado na relação comercial entre a empresa e o parceiro comercial;
 - Em última instância, o responsável pelo contrato na empresa que é responsabilizado pelos aspectos do relacionamento comercial definidos em contrato;
 - O ator que não tem toda a competência técnica e operacional necessária para fazer a gestão e necessita de apoio (cliente interno) de outras áreas internas da empresa (fornecedores internos) para poder cumprir seu papel;
- **Área de Contratação:**
 - Área especializada em instruir processos de contratação de acordo com as normas, tem como especialização o conhecimento para negociação comercial, e como meta subliminar evitar favorecimento de empresas fornecedoras;
 - O ator que presta serviço ao gestor do contrato prospectando a melhor alternativa de mercado para a sua necessidade de negócio;
- **Área de Apoio à Gestão do Contrato:**
 - Área especializada em controles relacionados à gestão administrativa dos contratos, especialmente a formalização de eventos relacionados ao pagamento, reajuste de preços, controle de vigência, etc.;
 - O ator que presta serviço ao gestor do contrato concentrando tarefas administrativas da gestão do contrato e deixando para ele apenas as tarefas técnicas.

Devem atuar em sintonia em relação aos interesses da empresa e de forma sincronizada em relação aos processos de todo o ciclo de vida dos contratos, que se distribuem entre eles de acordo com as alçadas e responsabilidades definidas para eles.



Durante o Ciclo de Vida dos Contratos estes 3 atores assumem os principais papéis.

O início do ciclo definido pela necessidade que o gestor de uma área de negócios tem de estabelecer uma relação comercial para obter um produto ou serviço, que assume então a figura de Gestor do Contrato e, dentre algumas atividades preliminares à contratação, obrigatoriamente deve:

- Especificar o que deve ser contratado, uma vez que ele é o interessado na realização do objeto;
- Aprovar o orçamento da contratação, uma vez que a contratação ocorre por sua iniciativa, e portando por ele deve ser justificada financeiramente.

Uma vez especificado o que deve ser contratado, e reservada a verba para a contratação, um processo de contratação metódico, adequado ao que a lei e as normas internas da empresa definem, deve ser instruído. Por se tratar de um processo especializado, que geralmente não é do domínio do Gestor do Contrato, entra em cena a figura do Gestor de Contratação que vai instruir o processo que vai culminar com a formalização do contrato.

Uma vez formalizado o contrato, para que sua gestão seja adequada, sem gaps de responsabilidade, as 3 figuras (Gestor do Contrato, Gestor de Contratação e Área de Apoio à Contratação) definem quais os controles serão executados e quem é o responsável por cada um deles. Eles formalizam o planejamento da execução do contrato com estas definições.

Então tem início a gestão do contrato propriamente dita, onde Gestor do Contrato e Área de Apoio à Gestão dividem a responsabilidade pelos controles, concentrando no Gestor do Contratos os eventos mais técnicos, e na Área de Apoio à Gestão os eventos administrativos, mais burocráticos, e que não necessitam de maior conhecimento sobre o objeto contratado para serem executados. Chamamos o controle técnicos dos eventos de Gestão Técnica do Contrato, e os demais eventos de Gestão Administrativa do Contrato, sendo a primeira de responsabilidade do Gestor do Contrato e a segunda de responsabilidade da Área de Apoio à Gestão.

Nos últimos anos no Brasil grandes empresas cometeram um erro que prejudicou o desenvolvimento da GCVC, trazendo prejuízo às empresas e a formação de profissionais especializados.

Durante algum tempo estas empresas criaram um setor vinculado à Controladoria com o nome de Área de Gestão de Contratos. Este erro trouxe para uma área que não dominava o objeto contratado alguns controles que são inviáveis de serem executados a não ser pelo gestor da área de negócios. Como a Área de Controladoria prima pela excessiva formalização, a gestão de contratos nestas empresas se tornou burocrática, ineficiente e ineficaz:

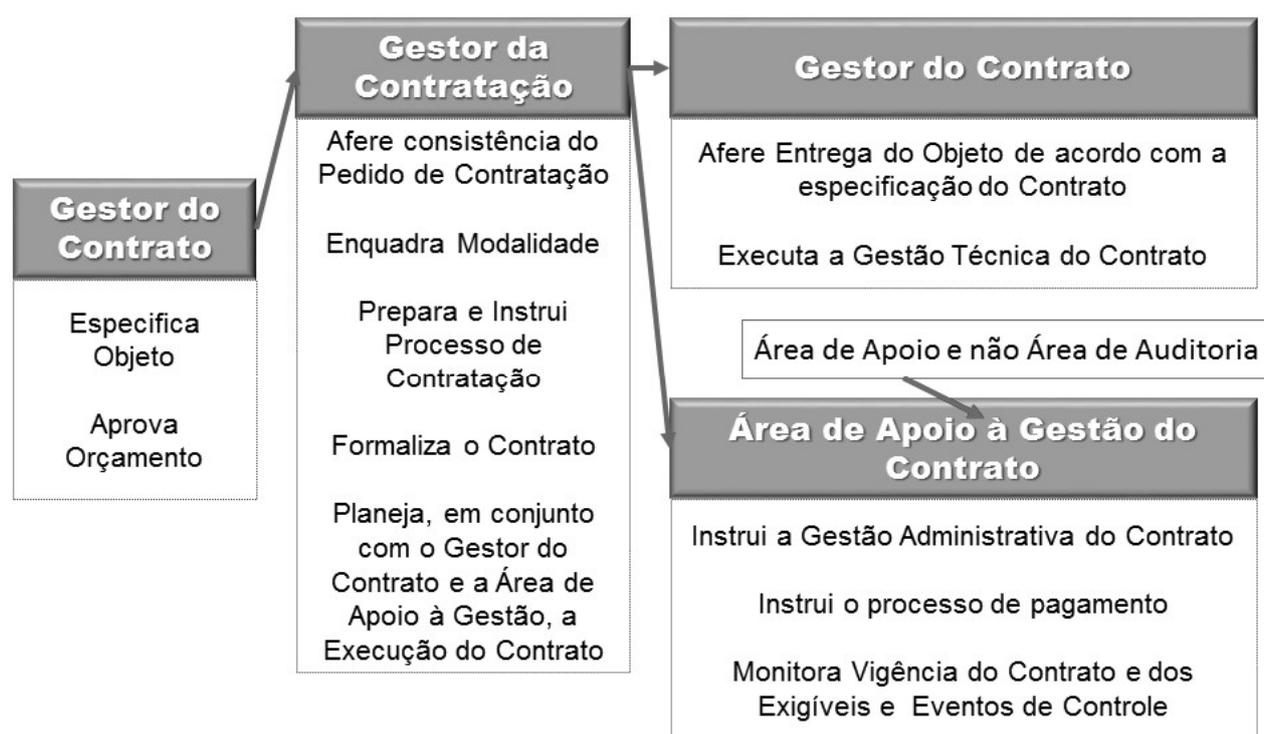
- Era comum ver contratos travados, suspensos ou cancelados por dificuldade de formalização de controles acessórios e absolutamente irrelevantes para o negócio da empresa;
- Como os controles eram definidos pela Controladoria, sem visão de resultado operacional para a área interessada, não conformidades eram apontadas pelas auditorias, endossando o formalismo desnecessário descrito nas normas internas da empresa.

Estas empresas demoraram alguns anos para se aproximar dos conceitos reais de GCVC (CLM) e refazer seus conceitos de modo a equilibrar a necessidade de formalização de alguns controles com a necessidade de flexibilização de outros para viabilização adequada de relações comerciais críticas para manter a empresa competitiva no mercado.

Atualmente no Brasil apenas as Fundações têm dificuldade em desenvolver a GCVC:

- As curadorias continuam pressionando as Fundações a manterem suas normas internas de contratação rigidamente similares à Lei 14.133, embora esta definição não seja formalizada em lei;
- E a maioria absoluta das Fundações que foram criadas justamente para flexibilizar os processos de contratação e de gestão dos contratos estão ‘engessadas’ por normas internas burocráticas que as tornam até menos flexíveis do que empresas públicas;
- Os dirigentes das Fundações que não dominam a lei e as práticas reais de mercado não se dispõem a modificar o cenário se baseando no que as leis definem, e não nas pressões políticas, ou por comodidade, ou por conveniência.

Muitas empresas mantêm áreas denominadas ‘Gestão de Contratos’ vinculadas à Controladoria não alinhadas aos conceitos GCVC (CLM) e estas áreas ao invés de apoiar os Gestores de Contratos e agilizar os processos acabam atuando como ‘auditores internos’ que ficam apontando o que consideram como irregularidades em relação às suas normas, dificultando de forma decisiva a agilização de processos que a gestão dos contratos exige.



Nos próximos capítulos será descrita a visão GCVC que pressupõe a participação harmônica destes 3 atores dividindo a responsabilidade nos processos, mas com a necessidade de envolvimento de todos em todo o Ciclo de Vida dos Contratos.

E ressalta a necessidade de que a Área de Apoio à Gestão do Contrato atue realmente como apoio e não como auditoria:

- O Gestor do Contrato necessita desta área para fazer aquilo que não tem competência técnica e operacional suficiente, e não para apontar sistematicamente erros de processo;
- Esta área deve ser treinada para ajudar o Gestor do Contrato a:
 - Executar o Contrato;
 - Evitar Penalizações;
 - Flexibilizar o que for possível, desde que não seja ilegal ou que exponha a empresa a algum risco real. Isso inclui o apoio na justificativa para realizar algo fora do pactuado, e não a barreira para que isso não ocorra em detrimento ao interesse da empresa;
 - Evitar constrangimento de relacionamento entre o Gestor do Contrato e o Contratado, uma vez que um necessita do outro para viabilizar a melhor relação comercial para ambas as partes. O litígio, sempre que possível, deve ser resolvido entre área de apoio e jurídico, sem envolver o gestor do contrato que continua se relacionando com a outra parte porque dela necessita para a realização da sua missão em relação à empresa.

2.c Particularmente Interessados na GCVC

Jurídico	<ul style="list-style-type: none">• Padronização de Instrumentos• Aprovação Dependendo do Valor Contratado e Risco• Instrução das Penalidades e Denúncias
Financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Pagamentos• Execução das Penalidades
Documentação	<ul style="list-style-type: none">• Organização e Guarda do Acervo• Operacionalização do Acesso segundo Política de Segurança
Áreas Técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologia/Engenharia (Dependendo do objeto, quando não é a própria área gestora)• Gestão de Riscos
Qualidade e Auditoria	<ul style="list-style-type: none">• Auditoria do Caso Específico• Auditoria do Enquadramento dos Processos às Normas

Além dos principais envolvidos, algumas áreas têm particular interesse na GCVC.

Jurídico:

- Interessado em evitar risco legal, ou de demandas judiciais contra a empresa, é a figura fundamental na definição de normas básicas para contratação e gestão, da definição básica dos instrumentos contratuais, da análise de instrumentos estrangeiros (minutas definidas pelo parceiro comercial), e pela instrução dos processos de litígio e penalizações;
- Conforme visto anteriormente, contrato é um instrumento jurídico por natureza, mas os advogados dão foco ao contrato totalmente diferente da visão do administrador, e somente a visão do administrador é discutida na GCVC. A visão do advogado é distinta e se trata de outra disciplina, que corre em paralelo à GCVC, sendo uma tão importante quanto a outra;
- O envolvimento do Jurídico nas rotinas de contratação e gestão dos contratos deve ser o menor possível:
 - Envolver advogados em rotinas meramente operacionais dos processos de contratação é, antes de mais nada, desperdício de recursos, uma vez que traz para o processo um profissional ‘caro’ para realizar rotinas de baixa complexidade;
 - Na GCVC o Jurídico é uma área consultiva e deliberativa, e não operacional;
 - A GCVC necessita que os processos e instrumentos sejam tanto mais padronizados e flexíveis quanto possível, de modo que os envolvidos necessitem do Jurídico apenas nos processos de exceção.

Financeiro

- Interessa que as operações financeiras que envolvem o contrato sejam realizadas de acordo com o pactuado, com as leis e com as normas internas.
- Não tem a dimensão exata do que o contrato representa para o negócio, portanto está envolvido na GCVC nos processos de faturamento, pagamento, recebimento, etc.
- Quanto menos estiver envolvido nos demais controles da GCVC, menos burocráticos e simples serão.

Documentação:

- Empresas que possuem área específica para cuidar do acervo de documentação de todos os seus processos. Organizam e arquivam todos os documentos físicos e eletrônicos em bibliotecas, definindo alçadas para atualização e consulta;
- Nestas empresas todo o acervo contratual fica sob sua guarda, como da mesma forma como ficam os demais documentos. Os processos da GCVC devem garantir que todos os documentos sejam adequadamente arquivados, e que sejam consultados apenas por quem realmente necessitem. O acervo contratual compreende, além do próprio contrato, os documentos de formação do contrato (orçamentos, propostas

comerciais, especificação técnica, habilitação de fornecedores, contrato e anexos, certificados, certidões, etc.), os documentos de planejamento da execução (checklists, instruções de aferição de SLA, etc.) e os documentos de controle da execução (inspeção, vistoria, atestado de conformidade, liberação de pagamentos, pagamentos, etc.);

Áreas Técnicas:

- Alguns objetos são contratados por diversas áreas da empresa, mas se integram em conjuntos de ativos ou insumos que são gerenciados tecnicamente por áreas especializadas como a de Tecnologia, Engenharia, etc.;
- Por exemplo: qualquer área da empresa pode contratar o fornecimento de computadores se tiver alçada para isso, mas a área de tecnologia necessita estar envolvida porque os computadores serão conectados à rede de dados;

Auditoria e Qualidade:

- A Auditoria se interessa pela GCVC uma vez que contratos são alvo primário de investigação e aferição sistemática. Mas geralmente a auditoria de contratos é por amostragem, ou seja, não se auditam todos os contratos: um rol é eleito para análise e havendo alguma suspeita ou evidência de irregularidade a amostra pode ser expandida;
- A Área de Qualidade tem interesse em aferir se os processos e controles da GCVC estão sendo desenvolvidos em conformidade. O conceito de qualidade em processos significa a capacidade que a empresa tem em executar os processos da forma como foram definidos, por pessoas habilitadas, e com evidências (prova) de que foram executados segundo o padrão definido;
- A auditoria de qualidade também não costuma ser constante e abrangendo todos os contratos. Tal qual a auditoria tradicional, afere processos por amostragem, e expandem a amostra se necessário.

Estes atores envolvidos exigem que os processos da GCVC devam ser completamente integrados aos demais processos da empresa. Eles obrigam outros processos a se integrarem com eles para mútua complementação dos aspectos de qualidade, segurança, gestão de riscos, etc. Especificamente durante a etapa de contratação os processos da GCVC são um pouco menos integrados, até porque alguns deles se revestem de aspectos de confidencialidade, que podem estar diretamente relacionados aos fatores de competitividade da empresa. Estes aspectos de confidencialidade ocorrem em maior ou menor escala dependendo do objeto a ser contratado.

3 Etapas e Processos da GCVC

3.a Etapa Pré Contratação



Etapa Pré Contratação

Início do Ciclo de Vida do Contrato

Gestor da área de negócios define necessidade de contratar e assume o papel de Gestor do Contrato

Especificação Técnica

Gestor do Contrato especifica o que necessita ser contratado (objeto da contratação)

Dotação Orçamentária

Gestor do Contrato:

- Estima o valor e aprova a verba orçamentária necessária para a futura contratação
- Define a forma de aquisição (compra, aluguel, etc.) e o prazo de contratação

Transferência do Processo para a Área de Contratação

O Gestor do Contrato encaminha para a Área de Contratação os documentos necessários para que o processo de contratação se estabeleça

Etapa que inicia o ciclo de vida do contrato e chega até o início dos processos de concorrência para escolha e formalização da alternativa de contratação mais viável. Duas premissas fundamentais norteiam esta etapa:

Primeira: Evitar cancelamento de processos de contratação. O processo de contratação é oneroso – exige tempo e envolvimento de profissionais especializados e por esta razão:

- Só se deve iniciar um processo de contratação quando se tem a certeza de que quem vai contratar tem recurso financeiro para tal. Isso deve ser prática tanto de quem contrata quanto de quem é contratado:
 - Na área pública no Brasil o gestor de contratação se obriga a publicar no próprio edital o valor estimado da contratação, e para não ser alvo de processo administrativo este valor já deve ter sido devidamente reservado do orçamento antes da publicação do edital;
 - Na área privada, sobretudo em empresas com administração familiar e em empresas que não adotam os conceitos GCVC não é incomum o desenvolvimento de processos de contratação que culminam na falta de recursos suficientes para contratar;

- Só se deve iniciar um processo de contratação quando se tem certeza do que exatamente será contratado. É comum o proponente contratado desejar fornecer algo diferente da necessidade, e só se ter a certeza do que ele está oferecendo no momento da formalização do contrato, portanto quanto mais detalhada for a especificação do objeto, menor a chance de perder todo o processo de concorrência desenvolvido;

Segunda: Evitar a suspensão do processo de contratação:

- Dois grandes problemas podem ocorrer na área pública no Brasil:
 - Se identificar ao final do processo de contratação que a especificação era inadequada pode ser inviável a desistência, uma vez que cumprido o rito a empresa pública se obriga a contratar;
 - A personalização da especificação pode levar a impugnação do edital. Exemplo: pode-se especificar o desejo de adquirir computador com processador de x vias, com velocidade de y MHz, mas não se pode especificar a marca Intel[®] porque pode indicar direcionamento – a não ser que haja justificativa adequada para tal!
- E ao planejar o processo de contratação, sobretudo na área pública onde os prazos são definidos em edital, é importante se certificar se as pessoas que têm alçada para aprovar a contratação estarão disponíveis no momento necessário. É comum a apresentação e propostas com prazo de validade, e a ausência da autoridade competente para formalizar o contrato pode inviabilizar o processo de contratação.

Esta etapa define uma sequência de diversos processos, em maior ou menor quantidade, e de maior ou menor complexidade dependendo do porte da empresa. Os processos são mais eficientes, rápidos e eficazes:

- Quanto mais padronizados forem as especificações técnicas. A melhor prática é a empresa ser dotada de um banco de dados de especificações, e quando o gestor necessita simplesmente utiliza uma que já existe, ou cria uma no banco de dados para ser utilizada nesta contratação e na próxima que necessitar deste objeto;
- Quanto mais evoluída estiver a gestão orçamentária da empresa.

3.a.1 Início do Ciclo de Vida do Contrato



O gestor da área de negócios define a necessidade de estabelecer relação comercial para suprir uma necessidade técnica ou operacional da sua área, e assim assume o papel de Gestor do Contrato que será futuramente formalizado.

3.a.2 Especificação Técnica

Especificação Técnica Adequada

Características Físicas

Logística de Entrega

O que Descrição, Medidas, Cor ...	Quanto Quantida- de, Lotes ...	Como Aferir Testes, Normas, Forma de Medir ...	Onde Local de Entrega ou Execução ...	Quando Data, horário, sequencia ...	Como Fornecedor entrega, Cliente retira ...
---	---	---	--	--	--

O Gestor do Contrato especifica o que necessita ser contratado (objeto) ao nível de detalhe necessário para a formalização do contrato:

- Para que o fornecedor entenda exatamente sua necessidade;
- Para que a empresa possa medir o objeto de forma adequada para liberar os pagamentos de forma justa.

A especificação técnica adequada é a que descreve:

- Características Físicas:
 - Incluindo descrição, medidas, cor, quantidade, lotes, testes, normas e forma de medir;
 - Especialmente na prestação de serviços, os chamados ‘produtos de entrega’, tais como relatórios que estabelecem o final das etapas para que possam ser medidas;
- Logística de Entrega:
 - Definindo onde o produto será entregue ou produzido, data, horário e sequência da entrega, e responsabilidades da logística, ou seja, se o contratante retira ou a contratada que entrega.

Para determinados objetos o Gestor do Contrato necessitará do apoio de áreas técnicas. Por exemplo:

- Para adquirir computadores para utilizar em sua área de negócios necessita do apoio da área de tecnologia;
- Para expandir a área física do seu departamento necessitará de apoio da área de engenharia.

3.a.3 Dotação Orçamentária



O Gestor do Contrato deve definir a forma de aquisição (compra, aluguel, etc.) e o prazo de contratação de acordo com o objetivo de negócio em que o futuro contrato estará inserido.

O Gestor do Contrato estima o valor da contratação e aprova a verba orçamentária necessária para a futura contratação nas instâncias definidas pela empresa:

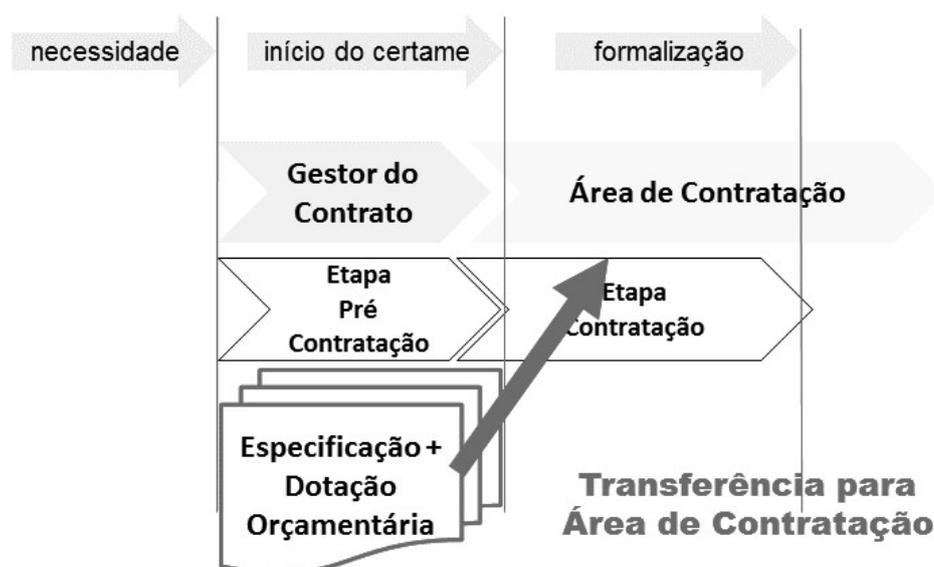
- Na área privada a estimativa pode ser definida através de pedidos de orçamentos preliminares aos fornecedores, ou até mesmo em função da experiência do Gestor do Contrato em relação aos preços praticados pelo mercado, dependendo do que está estabelecido na norma interna da empresa;
- Na área pública a estimativa deve estar formalmente justificada:
 - Pode ser obtida através de um pedido de orçamento preliminar ao fornecedor;
 - Pode ser justificado pelo registro de preço de fornecedores feito por outras empresas públicas (ata de registro de preços);

O Gestor do Contrato justifica a contratação e obtém a aprovação da contratação junto às alçadas competentes da empresa:

- Nas empresas públicas isso ocorre junto ao gestor orçamentário e à diretoria a qual ele se subordina;
- Nas empresas privadas ele obtém junto ao seu superior hierárquico, que dependendo do valor submete para aprovação em instâncias superiores à sua própria condição hierárquica.

E assim é cumprido o processo de dotação orçamentária: a contratação pode iniciar porque se sabe exatamente o que se quer e quanto custa, e existe verba reservada para tal.

3.a.4 Transferência do Processo para a Área de Contratação



O Gestor do Contrato encaminha para a Área de Contratação os documentos necessários para que o processo de contratação se estabeleça em relação ao mercado.

O Gestor de Contratação afere a adequação do processo aos padrões da empresa, especialmente:

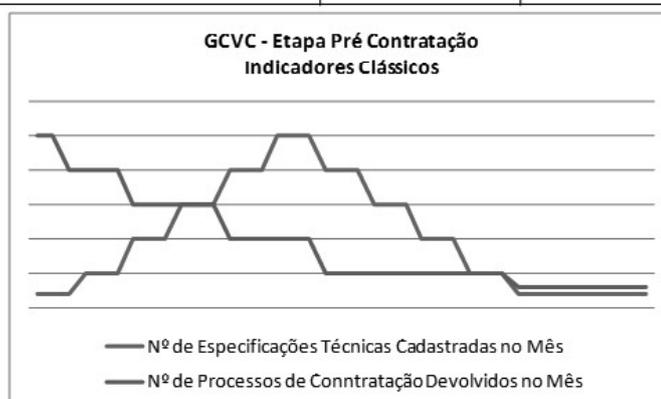
- Se a especificação do objeto está adequadamente descrita;
- Se a dotação orçamentária está garantida.

Quando a GCVC está evoluída na empresa, neste momento o Gestor do Contrato recebe da Área de Contratação a sinalização do prazo de contratação, citando algumas datas importantes. É o que se denomina como ‘Nível de Serviço Interno’ da Área de Contratação ao seu cliente Gestor do Contrato.

3.a.5 Indicadores para Gestão da Etapa Pré Contratação

Por se tratar de uma etapa que envolve a maioria dos gestores da empresa, com necessidades mais ou menos urgentes, que nem sempre contam com estrutura administrativa adequada para reger suas atividades, os indicadores temporais e de análise de carga de trabalho geralmente não são utilizados. O que se tenta medir é o nível de padronização da empresa nas atividades que culminam na abertura de processos de contratação.

Indicador	Aplicação	Utilidade
Volume de Especificações Técnicas Cadastradas Nº de especificações cadastradas por mês	Empresas Públicas e Privadas	Análise da evolução da qualidade do cadastro de objetos
Volume de Processos de Contratação Devolvidos Nº de processos de contratação devolvidos pela Área de Contratação ao Gestor do Contrato por Incompatibilidade com a Norma	Empresas Públicas e Privadas	Análise da capacitação do gestor do contrato



Os indicadores mais comuns para avaliar a evolução da GCVC nesta etapa são:

- Volume de Especificações Técnicas de Objetos cadastradas na base de dados por mês:
 - Quando se inicia a aplicação dos conceitos GCVC espera-se que o volume vá se elevando até atingir o topo, quando então os objetos mais comumente contratados já tem especificação técnica cadastrada, e então o volume de cadastramento começa a decrescer;
 - O topo geralmente é alcançado após 12 meses, quando a maioria dos contratos existentes vão chegando ao final de vigência e assim exigindo nova formalização de contrato;

- Volume de Processos de Contratação Devolvidos, por mês:
 - Quando se inicia a aplicação dos conceitos GCVC o volume é medido, e ao longo da implantação do Modelo GCVC espera-se que ele vá diminuindo até chegar ao ponto de insignificância;
 - O volume de insignificância geralmente é alcançado em 6 meses, e este período costuma ser crítico para relacionamento interno, como é qualquer outra situação de mudança de processo em uma empresa.

3.b Etapa Contratação



Etapa Contratação

Início da Contratação	Gestor da Contratação inicia processo que vai formalizar o contrato
Enquadramento da Modalidade	Gestor da Contratação enquadra contratação na modalidade (concorrência, convite, dispensa, etc.) conforme lei/norma e aprova o rito de contratação
Preparação do Processo	Gestor da Contratação: <ul style="list-style-type: none"> • Avalia e forma pacote, quando aplicável; • Planeja o processo; • Pré avalia parceiros comerciais, quando aplicável.
Desenvolvimento do rito de contratação	Gestor da Contratação: <ul style="list-style-type: none"> • Dá publicidade ao processo (edital, convite, pedido, etc.); • Instrui processo de contratação; • Elege o parceiro e prepara acervo para aprovação da contratação.
Formalização	Gestor da Contratação: <ul style="list-style-type: none"> • Aprova escolha e processo de contratação; • Instrui coleta de assinaturas; • Notifica envolvidos.

Etapa que inicia quando a área de contratação (Gestor da Contratação) assume o processo a partir da formalização de que o Gestor do Contrato preparou a especificação e obteve a verba necessária.

Deste momento em diante os processos que seguirão são especializados e o que se espera do Gestor de Contratação é um contrato que formalize a entrega do objeto solicitado nas melhores condições que o mercado pode oferecer para a empresa. É importante ressaltar que a área de contratação realmente só contribui com o Gestor do Contrato (e conseqüentemente coma empresa) se executar um processo de contratação mais ágil, com melhores condições de preços e prazo de pagamento, e com menos esforço de gestão do que o próprio Gestor do Contrato conseguiria.

Caso a Área de Contratação simplesmente atue como órgão burocrático, sem dar retorno ao Gestor do Contrato associado ao resultado que a área de negócios necessita, não cumpre seu papel de serviço especializado, ou seja, não agrega competência técnica – apenas competência operacional – e o Gestor do Contrato deve ter a chance de comprar esta prestação de serviços que a Área de Contratação vende internamente, de outra área, ou mesmo de uma empresa externa.

A Área de Contratação deve oferecer ao Gestor do Contrato durante o processo de contratação:

- A segurança de que o rito de contratação está de acordo com a lei e normas internas;
- A melhor alternativa de mercado para a necessidade do Gestor do Contrato;
- Transparência em relação à escolha do parceiro comercial, especialmente em relação à idoneidade jurídica, tributária e trabalhista.

3.b.1 Enquadramento da Modalidade



Modalidade	Aplicação Prática	Exemplos	Boas Práticas
Pequeno Valor	Custo da contratação não compensa o eventual prejuízo	Serviços Pontuais/Eventuais: • Jardinagem, viagem ...	Valor reajustado periodicamente
DL Dispensa de Licitação	• Fornecedor único ('personalíssimo') • Objeto/fornecedor definido pelo 'board'	• Relacionado à Direito Autoral • Alguns softwares (TI) • Peça fornecida pelo fabricante	Justificativa deve partir do Gestor do Contrato
Convite	• Valor e risco baixos • Fornecedores pré-qualificados	• Produtos que levam a marca da empresa contratante • Tecnologia e Engenharia	Habilitação e Avaliação Periódica dos Fornecedores
Concorrência	• Valor ou risco alto • Quando se deseja aferir novos fornecedores e soluções de mercado	• Objetos sempre contratados dos mesmos fornecedores • Grande obra	Máxima publicidade da demanda de contratação

A Lei 14.133 (sucessora da 8.666) define algumas variações para este padrão universal

Obrigatoriamente o primeiro processo da etapa de contratação – definir como ela será feita:

- O Gestor do Contrato já definiu o tipo de contratação (aquisição, aluguel, leasing, etc.) de acordo com as conveniências do negócio, ou seja, de acordo com seu fluxo de caixa orçamentário e com a contribuição que a contratação trará aos seus objetivos;
- Agora é necessário definir como a contratação será feita, ou seja, a modalidade de contratação.

Existem variações de modalidade de contratação, mas na essência se resumem a apenas 4.

3.b.1.a Pequeno Valor

Modalidade em que o valor da contratação está dentro de um limite definido em lei ou norma, e é considerado baixo:

- Quando o custo de um processo de contratação muito controlado, burocrático e consequentemente oneroso não compensa o risco envolvido na contratação. Por exemplo: se a empresa vai fazer uma reunião e pretende contratar alimentos para servir aos convidados não é viável formatar um edital, solicitar orçamentos formais apresentados com assinatura do representante legal da padaria, etc. – neste caso as boas práticas recomenda, que o gestor da contratação se certifique que o preço não é abusivo, e de preferência que não se contrate sempre a mesma empresa fornecedora;
- Quando o valor é pequeno e as condições de contratação dificultam a escolha de outros fornecedores. Por exemplo: se o executivo estiver retornando de viagem e fizer uso de um taxi do aeroporto até a empresa, não é viável exigir que ele faça uma pesquisa entre os taxistas procurando identificar qual a melhor alternativa.

Melhores Práticas de Mercado para Pequeno Valor:

- Nas empresas privadas:
 - Procurar utilizar o máximo possível porque a maioria absoluta das contratações nas empresas não são estratégicas, não oferecem risco e são de pequeno valor, mas é necessária auditoria periódica para verificar se:
 - Existe favorecimento, sendo contratado sistematicamente o mesmo parceiro para determinados produtos/serviços que são ofertados por outros;
 - Existe fraude, utilizando o pequeno valor para fracionar a contratação maior, ou seja, ao invés de um contrato abrangente com o parceiro para fornecimento total, existe algum acordo em fracionar o objeto de modo a enquadrar cada parcela da contratação em pequeno valor;
 - Estabelecer o valor máximo para praticar Contratação por Pequeno Valor, e reajustá-lo periodicamente de modo que não fique defasado em relação às condições de mercado. Adotar o índice de inflação oficial no Brasil não é uma boa prática, uma vez que é sabido que ele não corresponde à realidade dos preços de mercado.
- Na área pública o valor e as condições de utilização são definidos em lei.

3.b.1.b Dispensa de Licitação (ou DL)

Quando não existe alternativa para a contratação de outro fornecedor. Isso pressupõe pelo menos uma das condições:

- O fornecedor é único para o produto/serviço no mercado. Por exemplo: a Oracle[®] define o distribuidor de seus produtos para grandes empresas de acordo com a sua política de comercialização tanto no segmento público quanto no privado;
- O fornecedor tem certificado de entidade representativa de mercado que ateste que ele é exclusivo ou tem especialização especial para fornecer determinado produto/serviço. Por exemplo: a empresa pode ter certificado da ASSESPRO[®] (Associação das Empresas de Informática) de que ele possui especialização singular para prestar determinado serviço, ou seja, a ASSESPRO[®] atesta não ter conhecimento de que outra empresa possa executar o mesmo serviço com o mesmo nível de qualidade. Esta situação geralmente ocorre somente no segmento público – no segmento privado as empresas contratantes definem por si só esta condição através da justificativa do Gestor do Contrato;
- O produto/serviço se relaciona com direitos autorais. Isso vale tanto para o segmento público quanto para o privado;
- Emergência, ou urgência, devidamente justificada, que impeça o processo normal de contratação que incorre em tempo que possa colocar a empresa, ou pessoas, ou a sociedade em risco iminente ou prejuízo certo;
- Alguma outra condição que justifique a não concorrência;

DL costuma ser alvo das auditorias, portanto exige rigor na aplicação por parte do Gestor de Contratação, e anuência formal do Gestor do Contrato na justificativa.

Melhores práticas de mercado para DL:

- Evitar ao máximo a utilização de DLs, tanto nas empresas públicas quanto nas empresas privadas. As razões que justificam uma DL sempre são questionadas:
 - É difícil acreditar que em um mundo globalizado haja grande volume de objetos ‘personalíssimos’. É mais fácil acreditar que a chance de existir uma alternativa para o fornecedor exclusivo é próxima de 100 %;
 - O direito autoral é raramente utilizado no meio empresarial. A maior aplicação prática se refere a royalties;

- Utilizar DLs prioritariamente:
 - Em emergências ou urgências devidamente justificadas, sendo sabido que no caso de empresas públicas haverá auditoria específica;
 - Nas empresas privadas em contratações que envolvem contrapartida, ou seja, é sabido e justificado que a contratação será realizada sem considerar a melhor alternativa de mercado porque existe uma justificativa de negócio que indica a necessidade da contratação por interesses comerciais ou políticos.

3.b.1.c Convite

Os proponentes são escolhidos previamente para evitar perda de tempo avaliando parceiros e soluções que não se adequam exatamente à necessidade, ou porque é sabido que o rol de parceiros comerciais é limitado.

Na área pública é pouco utilizada porque empresas ou pessoas podem pleitear a impugnação do certame:

- Por direito, para avaliação se existe favorecimento:
 - Por razão direta, achando que possui produto/serviço que se adequa à necessidade e se sentem prejudicadas por não terem recebido o convite;
 - Para aferição de auditoria, apenas para aferir se está havendo favorecimento;
- Ou por razão política, apenas para dificultar o processo de contratação:
 - Esta prática, caso se confirme, é passível de ação administrativa ou judicial do governo contra quem pleiteou a impugnação, o que na prática ocorre raramente porque este processo exige recursos onerosos e na maioria absoluta das vezes não vale a pena.

A Lei 14.133 define regras e prazos para as etapas para reduzir a possibilidade de favorecimento de eventual empresa que tenha conhecimento prévio da necessidade e possa ter vantagem para apresentação de propostas para a administração pública.

A lei não define a necessidade de pré habilitação de parceiros comerciais:

- Isso é um fator que dificulta a aplicação do convite na área pública porque é constatada a irregularidade de habilitação jurídica, tributária ou trabalhista após o certame, e não raro todas as empresas convidadas podem ter alguma inconformidade, fazendo com que todo o processo de contratação seja perdido;
- Mas a lei também não proíbe, então é recomendável pré habilitar as empresas antes do certame, e assim a habilitação definitiva após o certame raramente levará ao cancelamento de todo o processo.

Na área privada esta é a modalidade mais utilizada, justamente para reduzir o custo do processo de contratação, limitando o número de empresas e o tempo de análise de propostas, mas esta prática obriga as empresas privadas a pré habilitar fornecedores:

- Geralmente só são convidadas as empresas já cadastradas e cuja habilitação jurídica e técnica seja compatível, caso contrário o tempo de contratação acaba sendo maior, uma vez que habilitar parceiro comercial é atividade complexa;
- E ao contrário da área pública, esta pré habilitação na verdade é a habilitação de fato: apenas os documentos de vigência inferior ao prazo de concorrência são novamente exigidos ao final do certame.

Melhores práticas de mercado para Convite:

- Prospectar 3 fornecedores diferentes, no mínimo, rodiziando os proponentes a cada processo de contratação:
 - Não permitir que sejam sempre os mesmos fornecedores na participação dos certames;
 - Convidar os 2 melhores classificados no último certame, e mais um terceiro;
- A cada 3 processos, trocar a modalidade de convite para concorrência, convidando todos os fornecedores habituais, mas permitindo que outros façam parte do certame, para aferir a existência de novas e vantajosas opções no mercado.

3.b.1.d Concorrência Ampla

Um edital é desenvolvido e publicado de forma aberta, permitindo que o máximo número possível de proponentes faça parte do certame. O objetivo é buscar a melhor alternativa no mercado entre todos os fornecedores possíveis.

Na forma tradicional o edital é publicado em jornal, sites, revistas, etc. e estabelece as etapas e prazos para apresentação de propostas. Em uma determinada data/horário as propostas são abertas, analisadas e o fornecedor é eleito:

- Na área pública uma comissão de licitação é formada, para seguir detalhadamente as regras e prazos dispostos na Lei 14.133, e todas as etapas são consideradas de amplo conhecimento público: dos fornecedores que têm o direito de saber se estão sendo prejudicados, e dos órgãos fiscalizadores da administração pública e da população em geral para aferir se houve fraudes (conluio, suborno, cartel, etc.);
- Na área privada o rigor se limita aos termos explícitos do edital, que pode ser cancelado, ajustado e reaberto de acordo com a conveniência da contratante;
- Nas fundações vive-se o dilema de não adotarem nem a Lei 14.133 nem a prerrogativa de serem empresas de direito privado não obrigadas a Lei 14.133, e os processos geralmente são complicados, excessivamente burocráticos e ineficientes.

A concorrência é um leilão reverso, ou seja, a empresa necessita de algo e o fornecedor que oferecer o objeto com o menor preço vence o certame (*1).

Na forma contemporânea o edital é eletrônico (web site especializado) e as propostas também são apresentadas em meio eletrônico no próprio web site:

- A grande diferença do leilão eletrônico é que, ao invés do modelo tradicional em que as propostas são abertas e os fornecedores não podem mais reduzir o preço para ganhar a concorrência, no leilão reverso é estabelecido um período de tempo (geralmente 6 horas) em que os proponentes podem reduzir o valor ao perceber que o seu preço está maior que o dos concorrentes (*1);
- Mas na área pública a diferença não pode ser implícita, ou seja, todo o rito com as regras, inclusive se é permitida a redução do preço durante o pleito, deve estar definido no edital.

Melhores práticas de mercado para Concorrência:

- Na área pública, caso tenha recursos para realizar leilão eletrônico deve utilizar ao máximo porque é a modalidade que traz melhores resultados ao negócio – insere negociação que na concorrência tradicional não existe. No Estado de São Paulo a maioria das empresas da administração direta utilizam leilão eletrônico mesmo para situações que se enquadram, segundo a lei, em convite ou pequeno valor porque o processo de contratação acaba sendo muito mais simples, rápido e eficaz;
- A utilização da concorrência não impede que o gestor da contratação comunique proponentes potenciais, desde que isso não configure favorecimento, ou seja, deixar de comunicar um fornecedor sabidamente potencial para o certame.

3.b.1.e Considerações sobre Menor Preço e Melhor Técnica (*1)

A Lei 14.133 define critérios para análise de propostas por:

- Menor Preço: será eleita a proposta que apresentar o menor preço;
- Técnica: será eleita a proposta que apresentar a melhor técnica segundo critérios de avaliação estabelecidos no edital;
- Melhor Técnica e Preço: a que mescla os critérios de técnica e o preço.

Muitos autores e estudiosos defendem a vasta utilização das alternativas Técnica e Técnica e Preço, mas para a GCVC se não for Menor Preço na prática significa que o gestor da área de negócios não domina ao nível necessário as opções que o mercado oferece para a sua necessidade, e deixa para o certame a missão da especificação técnica do objeto que será contratado.

Na prática na GCVC, o Gestor do Contrato ‘não sabe direito o que necessita’:

- O conceito defendido na GCVC é o de que o Gestor do Contrato deve prospectar o mercado com toda a profundidade necessária e preparar a especificação técnica detalhada, e que represente exatamente o que necessita, na Etapa Pré Contratação, e assim é muito difícil defender os critérios relacionados a técnica durante o processo de contratação;
- Fica a ressalva das concorrências públicas onde o que se busca é a inovação, especialmente os projetos em que alguma forma de subvenção é concedida. Neste caso o aspecto ‘melhor técnica’ é extremamente útil, mas o critério de julgamento deve ser muito bem definido para evitar direcionamento.

3.b.1.f Considerações sobre Enquadramento de Modalidade

É algo importantíssimo na área pública:

- Pode ser decisivo para cancelamento de um processo de contratação;
- Mesmo que um processo tipo convite tenha sido conduzido dentro da norma, caso o valor deveria ter enquadrado em uma concorrência todo o processo se torna nulo porque quando isso acontece geralmente as alçadas de aprovação são outras e o processo deve ser retomado do início.

Não é tão importante nas empresas privadas:

- Caso tenha havido algum engano no enquadramento, se o processo foi conduzido de forma idônea e o resultado da contratação é do interesse da empresa, é muito comum alguém ter alçada para mantê-lo.

Nas modalidades convite e concorrência, independente da empresa estar vinculada à Lei 14.133, é sempre recomendável o cumprimento de 2 etapas para que o processo de contratação alcance seu objetivo:

- Uma sessão em que os proponentes tenham a chance de interagir com o Gestor do Contrato, assessorado pelo Gestor da Contratação, para dirimir dúvidas sobre o Edital (empresas públicas) ou especificação/pedido de proposta (empresas privadas). Como o objetivo da GCVC é fazer com que as coisas deem certo, se o proponente entender direito o que se pede, terá chance de apresentar proposta mais aderente à necessidade;
- Uma sessão em que os proponentes tenham a chance de interagir com o Gestor da Contratação para dirimir dúvidas sobre a habilitação jurídica, tributária, trabalhista e acessória (se for o caso). Desta forma a contratante reduz ao máximo a possibilidade de um proponente ter que ser eliminado na última fase do certame.

3.b.2 Preparação do Processo de Contratação

O Gestor da Contratação assume a instrução do processo de contratação:

- Forma o Pacote, quando aplicável:
 - Pode ser que o mesmo objeto esteja sendo demandado por diversas áreas de negócio da empresa, e neste caso ele avalia a viabilidade de formar um pacote e contratar de uma só vez todas as demandas;
 - O pacote pode não ser exatamente do mesmo objeto, mas de objetos diferentes que podem ser adquiridos do mesmo fornecedor;
 - Nas duas situações a empresa tem chance de ganhar porque o fornecedor terá maior interesse, mesmo na área pública em processo em que não haja negociação;
- Planeja o Processo:
 - Atuando como prestador de serviço interno do Gestor do Contrato, a Área de Contratação evoluída vai seguir etapas pré-definidas;
 - O Gestor do Contrato receberá prazos e mecanismos para acompanhar o desenvolvimento do processo de contratação;
- Pré Avalia Proponentes:
 - Quando aplicável, o Gestor do Contrato se preocupa em já iniciar a tratativa junto aos proponentes, solicitando documentação que atesta a regularidade jurídica, tributária e trabalhista.

Neste processo o Gestor da Contratação se preocupa também na consolidação das bases de dados que melhoram os próprios processos de contratação no futuro, aferindo se o objeto da contratação:

- Se enquadra em uma minuta padrão de contrato, caso contrário interage com o Jurídico;
- Sendo insumo (material ou produto), está cadastrado no cadastro de materiais com parâmetros tributários atualizados, caso contrário interage com a área de suprimentos;
- Sendo bem ou insumo, teve sua especificação validada pela área técnica correspondente;
- É definido como item de avaliação acessória, e está em conformidade com normas estabelecidas pela área de gestão de riscos e/ou qualidade.

3.b.2.a Controle dos Processos de Contratação

A Etapa Contratação é uma sequência lógica de processos que culmina com a formalização do contrato, e estes processos mais ágeis, eficientes e eficazes quanto mais são padronizados, e quanto maior o nível de padronização dos documentos envolvidos, que são muitos nesta etapa. Uma prática comum na GCVC é utilizar o checklist de contratação:

- É desenvolvido com base nas normas internas de contratação que geralmente define alguns processos e alçadas de aprovação;
- E assim auxilia a instrução das atividades da Etapa evitando que o Gestor da Contratação negligencie algum controle ou deixe de formalizar algo importante.

3.b.2.a.1 Checklist para Controle dos Processos de Contratação

Utilizado para dar visibilidade aos processos de contratação ativos, ou seja, que iniciaram e ainda estão em progresso:

- A figura ilustra o controle executado utilizando planilha. Mesmo nas empresas que utilizam sistema de controle de processos é comum a exportação dos dados para uma planilha resumida para divulgação aos envolvidos;
- O controle permite que os processos sejam filtrados de acordo com a necessidade (por situação, objeto, área requisitante, objeto, etc.);
- Também permite que os processos sejam classificados para efeito de follow-up e cumprimento de prazos, por exemplo, por data de recebimento da solicitação na área de contratação.

(*)

O Manual CLM de Monitoração de Eventos Contratuais tem mais detalhes sobre a dinâmica da gestão das contratações

Esta versão do Modelo GCVC aprimorou todos os checklists que estavam descritos na versão anterior, mas para efeito didático (e de referência) estão em anexo no final deste livro

A divulgação dos processos de contratação através do checklist:

- Em empresas públicas geralmente é ampla, de modo que qualquer interessado possa consultar. Nas empresas mais evoluídas em GCVC e que contam com uma extranet devidamente preparada, todos os processos de contratação ficam disponíveis na internet para acesso livre e irrestrito;
- Em empresas privadas geralmente as contratações são filtradas para disponibilizar exclusivamente para os diretamente envolvidos (área de contratação, gestor do contrato, área de apoio e jurídico).

Cadastro de Processos de Contratação																			
Pc0001	Rq0001	Dt. Receção	Objeto	Orçado	Área Requisitante	Qde	Valor	Checklist	Docto / Pasta	Situatão do Processo	Área de Contrataçã	Gestor do Contrato	Modalidade	Fechamento		Tempo de Contrataçã	Saving		
														Qde	Valor				
Pc0002	Rq0002	11/01/2018	Obra 1	Presidência	1,00	1.000.000,00	41-XX		Rede01	Ativo	Serviços Gerais	João da Silva	Concorrência Ampla	01/03/2018	1,00	900.000,00	C00001	49	10,0
Pc0003	Rq0003	21/01/2018	Produto 1	Produção	500,00	50.000,00				Ativo	Serviços Diretos	Maria da Silva	Convite	08/03/2018	900,00	90.000,00	C00002	46	10,0
Pc0004	Rq0004	13/01/2018	Produto 2	Estoques	1,00	30.000,00				Suspensão	Estoques MP	Joana da Silva	Dispensa de Licitação	13/03/2018	400,00	50.000,00	C00003	59	0,0
Pc0005	Rq0005	24/01/2018	Produto 3	Comercial	1,00	10.000,00				Ativo	Estoques Outros	Sueli da Silva	Especial Diretoria	04/03/2018	1,00	50.000,00	C00004	39	-66,7
Pc0006	Rq0006	15/01/2018	Reforma 1	Administração	1,00	30.000,00				Ativo	Serviços Gerais	Karina da Silva	Leilão	25/03/2018	1,00	11.000,00	C00005	69	-10,0
Pc0007	Rq0006	16/01/2018	Serviço 1	Manutenção	1,00	30.000,00				Cancelado	Serviços Gerais	Joaquim da Silva	Pequeno Valor	01/03/2018	1,00	28.000,00	C00006	44	6,7
Pc0008	Rq0007	27/01/2018	Serviço 2	Presidência	1,00	40.000,00				Ativo	Antonio	Paulo da Silva	Pregão Eletrônico	02/03/2018	2,00	50.000,00	C00007	34	-25,0
Pc0009	Rq0008	28/01/2018	Serviço 3	Recursos Humanos	5,00	10.000,00				Ativo	Serviços Gerais	Pedro da Silva	Concorrência Ampla	18/03/2018	5,00	7.000,00	C00008	49	30,0
Pc0010	Rq0009	19/01/2018	Serviço 4	Produção	1,00	10.000,00				Encerrado	João	Lucia da Silva	Convite	01/03/2018	1,00	8.000,00	C00009	41	20,0
Pc0010	Rq0010	30/01/2018	Serviço 5	Marketing	1,00	5.000,00				Ativo	Maria	Lucia da Silva	Dispensa de Licitação	10/03/2018	1,00	5.000,00	C00010	39	0,0

Cadastro de Processos de Contratação
Associação (correspondência) dos processos com
Dotação orçamentária
Área Requisitante
Área de Contratação
Gestor do Contrato
Situação do Processo e Indicadores do Processo
Contrato

3.b.2.a.2 Checklist do Processo de Contratação Específico

ESCEPTI										Processo de Contratação							
Código/Número Processo		Pc0001				Área Requisitante				Tpo Contratação		49					
Requisição		Rq0001				Presidencia				Valor Total		1.000.000,00					
Data Recepção da Requisição		11/01/2018								Qde Total		1,00					
Objeto		Obra 1				Gestor do Contrato				João da Silva							
Área de Contratação		Serviços Gerais				Modalidade		Concorrência Ampla		Tipo de Minuta		Padrão Certame		Tipo de Julgamento		Técnica e Preço	
Situação do Processo		Ativo				Fechamento		Data		01/03/2018		Quantidade		1,00			
Pendências		1						Valor		900.000,00		Nº do Contrato		Ct0001			
Melhor Oferta		900.000,00															
Saving		10,0															
Checklist																	
Dt Inicial Prev	Dt Inicial Real	Dt Final Prev	Dt Final Real	Etapa	Resp./Envolvido	Pasta/Docto	Situação Etapa										
12/01/2018	12/01/2018	12/01/2018	12/01/2018	Preparação do Edital	Jurídico João		Encerrada		0								
13/01/2018	13/01/2018	13/01/2018	13/01/2018	Publicação do Edital / Convite	CI Juliana		Encerrada		0								
14/01/2018	14/01/2018	30/01/2018	30/01/2018	Reunião/Período de Elucidação de Dúvidas	Marcos		Encerrada		0								
15/01/2018	15/01/2018	30/01/2018	30/01/2018	Recebimento de Propostas	Marcos		Encerrada		0								
01/02/2018	01/02/2018	01/02/2018	01/02/2018	Análise Técnica	João da Silva		Encerrada		0								
01/02/2018	01/02/2018	01/02/2018	01/02/2018	Análise de Preço	Marcos		Encerrada		0								
02/02/2018	02/02/2018	04/02/2018	04/02/2018	Solicitação de Revisão de Proposta	Marcos		Encerrada		0								
05/02/2018	05/02/2018	05/02/2018	05/02/2018	Negociação Preliminar	Marcos		Encerrada		0								
06/02/2018	06/02/2018	06/02/2018	06/02/2018	Eleição do Vencedor	João da Silva		Encerrada		0								
07/02/2018	07/02/2018	07/02/2018	07/02/2018	Negociação Final	Marcos		Encerrada		0								
10/02/2018	10/02/2018	10/02/2018	10/02/2018	Aprovação do Processo de Contratação	Diretoria Helen		Encerrada		0								
14/02/2018	14/02/2018	01/03/2018	01/03/2018	Formalização do Contrato	Jurídico João		Encerrada		0								
01/03/2018		01/03/2018		Comunicação aos Envolvidos	Marcos		Pendente		1								
Extrato das Propostas																	
Data	Valor	Pasta/Docto	Fornecedor	Observações													
15/01/2018	1.100.000,00	aa	Petrolão														
15/01/2018	1.150.000,00	b	Xing Ling														
15/01/2018	1.000.000,00	c	Tabajara														
16/01/2018	980.000,00	ba	Petrolão														
16/01/2018	900.000,00	aa	Tabajara														

Para cada processo costuma-se criar um checklist específico conforme ilustra a figura, tendo como objetivos:

- Controlar a execução de cada etapa do processo, tendo como foco não deixar de cumprir um prazo ou uma exigência do processo;
- Tabular informações das propostas dos fornecedores para visualizar de forma simplificada as ofertas para definir a melhor opção de contratação;
- Controlar os limites orçamentários relacionados à contratação.

(*)

O Manual CLM de Monitoração de Eventos Contratuais tem mais detalhes sobre a dinâmica da gestão das contratações

Esta versão do Modelo GCVC aprimorou todos os checklists que estavam descritos na versão anterior, mas para efeito didático (e de referência) estão em anexo no final deste livro

3.b.3 Desenvolvimento do Rito de Contratação

Processo onde o Gestor da Contratação:

- Dá publicidade aos proponentes da oportunidade de fornecimento:
 - Solicita proposta nos casos de Pequeno Valor e Dispensa de Licitação;
 - Encaminha convites no caso de Convite;
 - Publica o Edital e comunica fornecedores já prospectados no caso de Concorrência. Geralmente o edital é acompanhado do modelo de contrato que será formalizado para que o fornecedor tenha conhecimento prévio do documento que deverá assinar caso seja eleito vencedor;
- Instrui o processo de definição do parceiro comercial:
 - Interage com os fornecedores recebendo e validando as propostas;
 - Tabula as propostas de modo a equalizar as ofertas viabilizando a análise;
 - Negocia com os fornecedores, no caso de empresas privadas, ou no caso de pequeno valor e DL em empresas públicas;
- Elege o Parceiro Comercial e prepara o acervo para aprovação da contratação:
 - Escolhe a melhor proposta;
 - Valida a regularidade jurídica, tributária e trabalhista do fornecedor;
 - Prepara a documentação para aprovação da contratação de acordo com a norma interna, especialmente a sequência de instâncias de aprovação.

Em empresas públicas é o processo em que a Comissão Interna de Licitação (CIL) é formada e assume o papel de Gestor de Contratação:

- A CIL geralmente é formada por profissionais dedicados da área de contratação mesclados com representantes das áreas de negócios;
- A formação da CIL é obrigatoriamente formalizada e qualquer alteração na sua formação deve ser igualmente justificada e formalizada;
- A CIL se dissolve após este processo, e a formalização do contrato retorna ao domínio exclusivo do Gestor da Contratação.

O acervo da contratação é composto pela união de todos os documentos que serviram para formalizar todo e qualquer tipo de relacionamento entre a empresa contratante e a empresa contratada. A contratante solicita ao fornecedor as propostas em 2 volumes:

- Proposta Técnica que descreve tudo que se refere ao fornecimento do objeto, menos preço e condições de pagamento;
- Proposta Comercial que só descreve preço e condições de pagamento.

Para validar as propostas apresentadas pelo fornecedor, o Gestor da Contratação submete a Proposta Técnica ao Gestor do Contrato, mas não submete a Proposta Comercial:

- Se todas as Propostas Técnicas estiverem aderentes à necessidade do Gestor do Contrato (compatíveis com a especificação técnica), o Gestor da Contratação elegerá o fornecedor vencedor que apresentar o menor preço na Proposta Comercial;
- Esta prática reduz a possibilidade de fraudes, em especial o suborno do Gestor do Contrato por parte do fornecedor.

A lei 14.133 define prazos mínimos para desenvolvimento do rito de contratação por parte da administração pública.

A compilação da documentação desta etapa geralmente é formada por uma variada gama de documentos, planilhas, e-mails e outros tipos de registros que o gestor da contratação costuma concentrar em uma ou várias pastas do processo. Quanto maior o valor ou o risco que a contratação representa, maior a pasta. Especialmente na área pública, em que a formalidade é absolutamente essencial para garantir a transparência, a coleção de documentos costuma ser bem maior que na área privada.

3.b.4 Formalização

Processo em que o instrumento contratual (o Contrato e seus anexos) é assinado pelas partes, e todas as obrigações passam a ser devidas de uma parte em relação à outra:

- O Gestor da Contratação submete o processo de contratação e a escolha do fornecedor para validação por parte das instâncias definidas em norma, geralmente sendo obrigatória a aprovação do Gestor do Contrato, principal interessado e maior conhecedor da necessidade;
- O Gestor da Contratação providencia a assinatura no Contrato e Anexos, geralmente seguindo a sequência:
 - Gestor do Contrato;
 - Diretoria Envolvida da Contratante;
 - Representante Legal do Fornecedor;
 - Representante Legal da Contratante;
- O Gestor da Contratação notifica envolvidos da formalização do contrato:
 - Gestor do Contrato;
 - Área de Apoio à Gestão do Contrato;
 - Fornecedor.

3.b.4.a Sobre Minutas Contratuais

3.b.4.a.1 Tipos de Minutas

Tipo de Minuta	Conceito	Aplicação	Aprovação do Jurídico
Pré Chancelada	Só permite alteração não estrutural, que não alteram a essência da minuta: partes, quantidade, preço, tributos, prazo de pagamento, etc	Objetos de especificação madura e/ou de contratação rotineira e/ou de fornecimento em massa.	Inexistente
Pré Aprovada	Minuta de cláusulas padronizadas, podendo haver inserção de textos em locais específicos.	Objetos de contratação eventual, mas de especificação comum no mercado.	Obrigatória acima de determinado valor
Não Padronizada	Minuta fora dos padrões estabelecidos.	Objeto definido como de pequeno valor e risco	Inexistente
		Imposta pela outra parte, mais forte na relação comercial	Obrigatória
		Objeto que envolve elevado grau de risco e/ou fiscalização	

Quanto mais evoluída a GCVC na empresa, maior a padronização dos documentos envolvidos, e menor será a necessidade de envolvimento do Jurídico no processo de formalização. Utilizar minutas padronizadas é uma boa prática para reduzir o envolvimento do Jurídico em atividades operacionais, desonerando e desburocratizando o processo de formalização.

Na GCVC são utilizados 3 tipos básicos de minutas com processos de aprovação distintos:

- **Minuta Pré Chancelada:**
 - Minuta em que a maioria das cláusulas são pétreas, ou seja, não permitem ajuste. As lacunas do documento são preenchidas com informações que não alteram a estrutura do contrato, apenas complementam dados referentes ao preço, quantidade, prazo de entrega, forma de pagamento, tributos, etc.
 - Se o objeto essencialmente não oferece risco ao negócio, o Jurídico não é inserido no processo de formalização;
- **Minuta Pré Aprovada:**
 - Minuta em que a maioria das cláusulas são pétreas, mas em locais pré-definidos existe a chance de inserção de cláusulas específicas, além dos locais pré-estabelecidos para preenchimento do preço, quantidade, prazo de entrega, forma de pagamento, tributos, etc.
 - Geralmente o Jurídico só é chamado a participar do processo quando a contratação ultrapassa determinado valor definido em norma;
- **Minuta Não Padronizada:**
 - As minutas que são impostas pelo fornecedor que tem mais força na relação comercial, ou de objetos muito específicos que definem um contrato de alta complexidade;
 - Neste caso é recomendável a inserção do Jurídico no processo a não ser que a contratação seja de baixo risco e pequeno valor.

Se o Jurídico habitualmente participa do processo de formalização de todos os contratos, propor que passe a atuar de forma diferente exige que os processos, especialmente os de auditoria, e as alçadas estejam bem definidos e formalizados em norma. O Jurídico não vai abrir mão da segurança de avaliar caso a caso se não sentir segurança.

Para que a contratação seja considerada aderente ao Modelo GCVC, o contrato deve conter explicitamente as cláusulas necessárias para que a sua execução seja eficiente, ou seja, deve conter no mínimo as cláusulas que contribuem para que haja o mínimo de interpretação subjetiva, descrevendo claramente as obrigações e envolvidos.

O desafio do Gestor do Contrato, Área de Contratação, Área de Apoio à Gestão e Jurídico é produzir um instrumento:

- Com o mínimo de cláusulas e o menor nível de detalhe a respeito do supérfluo e do inviável, evitando inserir no contrato:
 - Disposições que já são formalizadas em leis;
 - Obrigações que as partes não podem cumprir;
- Com o máximo de cláusulas e maior nível de detalhe a respeito do indispensável, não deixando de inserir no contrato:
 - Disposições que complementam o que define a lei, especialmente em relação à forma de cumprimento das obrigações;
 - Cláusulas dos eventos que são comuns a todos os contratos, identificando se existe obrigação ou não no caso específico;
 - Definição dos responsáveis de cada parte, especialmente os interlocutores.

3.b.4.a.2 Cláusulas de maior significância para a Gestão do Contrato

Cláusula	Utilidade
Partes	Diretos: Contratante – Contratada / Locador – Locatário / etc. Indiretos: Árbitro – Auditor – Inspetor – Interveniente – etc.
Objeto	Razão para estabelecer a relação comercial: simples, claro e objetivo
Qualificação das Partes	Descreve especialidades, certificações, certidões, registros, etc.
Registro	Órgão ou instituição a qual o contrato será registrado
Especificação do Objeto	Detalha: <ul style="list-style-type: none">• Local e Período da execução do objeto• Especificação técnica do objeto Referencia (quando necessário): <ul style="list-style-type: none">• Documentos do processo de contratação• Legislação e Normas• Acordos com entidades de classe• Contrato relacionado (contrato pai, contrato filho, convênio, etc.)
Representantes das Partes	Gestor do Contrato e Representantes Legais

Partes:

- Fundamental identificar que contrata e quem é contratado, e em determinadas situações qualificando em relação ao objeto. Ex: Locador / Locatário em contratos de aluguel;
- É recomendável inserir atores indiretos, quando aplicável, elegendo antecipadamente, por exemplo, inspetor, interveniente, etc.

Objeto:

- Define a razão pela qual a relação comercial está sendo estabelecida entre as partes;
- Nesta cláusula o objeto é descrito de forma simples, clara e objetiva, não deixando dúvidas sobre o que está sendo contratado, especialmente quando o objeto se refere à prestação de serviços.

Qualificação das Partes:

- Alguns objetos exigem qualificação do fornecedor para serem considerados válidos. Por exemplo: obra, serviços médicos, etc.;
- Nesta cláusula são descritas as qualificações, certidões, certificados e outros instrumentos que formalizam a qualificação necessária.

Registro:

- Alguns objetos exigem que para ser válido o contrato seja registrado no órgão competente. Por exemplo: aquisição de imóvel;
- Nesta cláusula é mencionado o órgão (ex: cartório), e eventualmente o instrumento de registro (livro, folha, etc.).

Especificação do Objeto:

- Detalha o objeto contratado ao nível mínimo necessário para que os eventos de controle sejam adequadamente realizados, especialmente inspeção, aprovação do exemplar e medição;
- Pode fazer referência a norma, ou documento anexo – é recomendável fazer a referência e não reproduzir a norma ou lei no texto do contrato, uma vez que se houver alteração na referência não crie inconsistência interpretativa em relação ao contrato;
- É importante que não omita os principais parâmetros de controle, especialmente relacionados à quantidade, local de entrega/execução, etc.

Representantes das Partes:

- Formaliza os representantes legais que assinam o contrato de cada parte:
 - O representante legal de uma empresa é o dono, sócio, dirigente definido em ato formal da assembleia da entidade mantenedora, etc., ou pessoa com procuração do representante original para representar a empresa;
 - No primeiro caso seu nome está descrito no contrato social, ata da assembleia, etc.;
 - No segundo caso seu nome está descrito na procuração devidamente registrada em cartório.

- Formaliza os interlocutores de cada parte:
 - No mínimo deve formalizar o gestor do contrato de cada parte, que pode ser uma pessoa, ou o cargo relacionado a um departamento da empresa. É recomendável utilizar “Fulano de tal, atual diretor do departamento X”;
 - Quando as empresas são de grande porte os assuntos relacionados ao contrato geralmente são tratados por departamentos diferentes: neste caso o contrato deve formalizar qual o interlocutor para cada assunto.

Cláusula	Utilidade
Obrigações Complementares	Descrever obrigações das partes não diretamente relativas ao objeto: <ul style="list-style-type: none">• Fornecimento de documentos• Aspectos relacionados à segurança• Aspectos relacionados a presença de uma parte nas instalações da outra• Outras condições não descritas na Especificação Técnica do Objeto
Condições Específicas	Descrever a forma como o objeto será validado: <ul style="list-style-type: none">• Medição• Nível de Serviço (SLA)
Instruções e Alçadas Específicas	Descrever responsáveis e processos para eventos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Acréscimo• Supressão• Reequilíbrio e Repactuação• Condições de Exceção• Penalidades

Obrigações Complementares:

- Descreve obrigações das partes não diretamente relativas ao objeto. Por exemplo:
 - Fornecimento de documentos;
 - Aspectos relacionados à segurança, especialmente nos contratos de prestação de serviços e que envolvam direitos autorais;
 - Aspectos relacionados a presença de uma parte nas instalações da outra, especialmente nos contratos de prestação de serviços, nos contratos de fornecimento de objeto inovador, e nos contratos que envolvem sigilo e auditoria;
 - Outras condições não descritas na Especificação Técnica do Objeto.

Condições Específicas:

- Descreve a forma como o objeto será validado:
 - Medição – a forma como será feita a aferição do objeto entregue, incluindo as definições quando o que for entregue não estiver de acordo com o contratado;
 - Nível de Serviço (SLA) – aplicação do conceito pleno de aferição do nível de serviço, especificando o nível, o ajuste, a premiação e a penalidade.

Instruções e Alçadas Específicas:

- Descreve responsáveis e processos para eventos específicos:
 - Acréscimo;
 - Supressão;
 - Reequilíbrio e Repactuação;
 - Condições de Exceção e Penalidades;
 - Demais eventos explícitos da Etapa Execução.

Cláusula	Utilidade
Vigência	Período de Vigência Condições para Renovação / Prorrogação Rescisão <ul style="list-style-type: none">• Por expiração da vigência (tipo de formalização)• Denúncia Unilateral (condições de aplicação e tipo de formalização)• Comum acordo (condições de aplicação e tipo de formalização)
Condições Comerciais	Preço <ul style="list-style-type: none">• Formação do Preço• Condições de Reajuste• Tributos Condição de Pagamento <ul style="list-style-type: none">• Prazo e Parcelamento• Formalização do Aceite e Liberação do Pagamento

Vigência:

- Descreve o período de vigência contratual e a forma de rescisão contratual:
 - Não é recomendável que a vigência seja instantânea, ou seja, que inicie automaticamente na assinatura do contrato. Além do vínculo a eventual vistoria, é recomendável um hiato de tempo entre a assinatura e o início de vigência para adequado planejamento da execução do contrato;
 - É importante descrever condições de extensão da vigência (renovação, prorrogação, etc.), e qual o instrumento necessário para formalizá-la:
 - Se pode ser feito apenas através de um documento assinado pelo gestor do contrato, e assim o próprio contrato serve como procuração se tudo estiver nele descrito;
 - Se é necessário aditivo formalizado e assinado pelos representantes legais;
 - E é imprescindível descrever as condições para rescisão contratual, descrevendo o que é necessário para rescindir:
 - Unilateralmente, ou seja, por intenção de apenas uma das partes;
 - De comum acordo entre as partes.

Condições Comerciais:

- Preço:
 - Para alguns contratos, especialmente alguns de prestação de serviço, além do preço propriamente dito é importante descrever a formação do preço, ou seja, os parâmetros adotados para a definição do preço;
 - Esta prática é especialmente necessária quando o objeto envolve risco de repactuação e reequilíbrio econômico-financeiro;
- Forma de Pagamento:
 - Descrever as condições para reajuste de preços nos contratos de longa duração (maiores que 1 ano) e para objetos especialmente sensíveis às grandes variações de mercado;
 - Tributos inclusos e não inclusos no preço.

3.b.4.a.3 Cláusulas que dificultam a Gestão do Contrato

Exemplos de cláusulas que dificultam a Gestão do Contrato

... não poderá contratar funcionários da outra até xx meses após vigência do contrato

A parte X é eximida de responsabilidade em casos fortuitos ou de força maior

A contratada deve seguir rigorosamente as normas de segurança e de acesso da contratada

A parte X não poderá divulgar a relação comercial aqui estabelecida

Caso a contratante abrir novas filiais, a contratada terá preferência de contratação

A Contratante não poderá executar serviços que concorram com as atividades da Contratada, e vice-versa

A contratada deve apresentar todos os documentos fiscais para que o pagamento seja liberado

A contratada se responsabiliza civil e criminalmente por danos causados à contratante ...

Melhores Práticas:

Procurar não incluir no contrato o que a lei já prevê

Não incluir cláusula que não seja viável de execução

Procurar não assumir que uma parte conhece o que não está formalizado no contrato

O contrato não deve reproduzir o que a lei já prevê. Esta reprodução só serve para poluir o instrumento e dar margem a questionamentos de interpretação, especialmente nos casos em que a lei é complementada ou regulamentada por outra e a cláusula não espelhe a íntegra. Fica sempre a impressão de que as partes podem estar acordando algo diferente do que a lei estabelece.

Não deve ser incluída cláusula que inviabilize seu controle. Cláusulas que estabelecem obrigações que não podem ser cumpridas acabam responsabilizando desnecessariamente o Gestor do Contrato – se não é algo exigido em lei e não pode ser executado, não deve estar no contrato.

A minuta deve ser o instrumento de realização do contrato e não de barreira:

- O que se aplica em uma situação pode ser excelente, mas em outra pode ser algo muito danoso;
- Padronização de minutas deve levar em conta sempre a situação de aplicação, ou seja, deve-se desenvolver tantas minutas padronizadas quanto necessário para auxiliar a empresa no relacionamento com o mercado, e não o inverso.

3.b.4.a.4 Gestor do Contrato e Fiscal do Contrato na Área Pública

**Lei 8.666 - Seção IV
Da Execução dos Contratos**

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, **permitida a contratação de terceiros para assisti-lo** e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição

§ 1º O representante da Administração **anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato**, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados

Art. 68. **O contratado deverá manter preposto**, aceito pela Administração, **no local** da obra ou serviço, **para representá-lo na execução do contrato**.

Um dos maiores problemas da gestão pública no Brasil é o desconhecimento da lei. O fato é explicável pelo excesso de leis, mas no caso específico da gestão dos contratos os profissionais que atuam na área de contratação e apoio à gestão devem ter domínio pleno da lei 14.133.

Nela existem definições que vão contra determinados paradigmas de mercado que prejudicam a gestão dos contratos. A lei possui definições importantes onde o legislador se preocupou com a eficiência da gestão dos contratos. Três destas definições são de suma importância na GCVC.

A fiscalização do contrato pode ser terceirizada, ou seja, a administração pública admite que o gestor do contrato pode necessitar de apoio e pode contratar apoio para subsidiá-lo na tarefa.

Todas as ocorrências da execução do contrato devem ser anotadas em registro próprio, ou seja, o acervo contratual deve existir e ser próprio.

O contrato deve manter preposto nos contratos de prestação de serviços ou obra para representá-lo na execução, ou seja, a administração pública obriga o contratado a manter interlocução permanente no local, e que seja aceito pela administração, ou seja, não se pode trocar o interlocutor sem que seja aceito pela administração.

Conforme exposto, a própria lei quebra os paradigmas de que o contrato deve ser gerido exclusivamente pelo funcionário público, que as anotações sobre o contrato podem estar dispersas pelas áreas da repartição e que basta ao contratado estabelecer um canal de comunicação ao invés de estar no próprio local de execução.

3.b.4.b Sobre Habilitação de Fornecedor

Na formalização do contrato o fornecedor deve ser definitivamente habilitado:

- Na área privada, justamente para que o tempo de formalização do contrato não seja elevado, existe a prática da pré habilitação, ou seja, o fornecedor só participa do processo uma vez que esteja pré-habilitado, e desta forma a chance de haver algum problema ao final do certame é muito pequena;
- Na área pública geralmente o processo de habilitação ocorre ao final do certame.

Para eficiência e eficácia do processo de habilitação um grupo de checklists é definido de modo a padronizar e reduzir o tempo, e dar segurança ao processo. O grupo de checklists é utilizado não só para a habilitação, mas para padronizar a avaliação periódica do fornecedor, que especialmente na área privada pode ser decisivo para a escolha do parceiro.

A Área de Contratação necessita de um cadastro de fornecedores e prospects, diferente da necessidade da área financeira, por exemplo, que só lida com fornecedores firmes, ou seja, os que efetivamente foram contratados. Os prospects, ou fornecedores potenciais, são importantíssimos para a Área de Contratação para envio de convites, e são também muito importantes para o Gestor do Contrato para realização de Benchmarking e obtenção de estimativas para dotação orçamentária.

3.b.4.b.1 Checklist de Controle dos Fornecedores e Prospects

ESCEPTI	Cadastro de Fornecedores															
	Código	Tipo	CPF-CNPJ	Tipo	Situação	Ficha	Pendências de Cadastro	Quantidade					Valor			
								Total	Ativo	Cancelado	Suspense	Encerrado	Contratado	Executado	Glosado	À Realizar
Academia	11	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Fundação Privada	Ativo	Aba 2Fox	1						0,00	0,00	0,00	0,00
Acme	1	PF	XXX.XXX.XXX/XX	Privado	Ativo		2	1	1				90.000,00	0,00	0,00	90.000,00
Faca na Caveira	6	Inf		Privado	Ativo			1			1		50.000,00	0,00	0,00	50.000,00
La garantia soy jo	10	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo			2	2				78.000,00	0,00	0,00	78.000,00
Num Percisa	14	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Bloqueado								0,00	0,00	0,00	0,00
Omar Isco	8	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo			1	1				50.000,00	0,00	0,00	50.000,00
Omar Motta	7	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo								0,00	0,00	0,00	0,00
Petrolão	4	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Governo	Ativo								0,00	0,00	0,00	0,00
Rai	13	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo			1	1				7.000,00	0,00	0,00	7.000,00
isajara	5	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo			4	4				13.000,00	0,00	0,00	13.000,00
Trem Bão	12	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo			2	2				13.000,00	0,00	0,00	13.000,00
X9	5	PF	XXX.XXX.XXX/XX	Privado	Bloqueado								0,00	0,00	0,00	0,00
Xing Ling	9	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Privado	Ativo								0,00	0,00	0,00	0,00
Xpto	2	PJ	XX.XXX.XXX/XXXX-XX	Fundação Pública	Ativo		3						0,00	0,00	0,00	0,00

Cadastro de Fornecedores

Associação (correspondência) dos fornecedores com:

Objetos
Contratos

Tem como objetivo dar visibilidade ao cadastro geral de fornecedores e prospects, e permitir de forma simplificada a pesquisa de proponentes para a necessidade da contratação, e o acesso aos checklists específicos de cadastro, habilitação, avaliação e dos próprios contratos já firmados com a empresa.

Na área privada é comum habilitar os fornecedores previamente, ou seja, antes de participar dos processos de contratação o fornecedor está previamente cadastrado e habilitado. A principal motivação para isso é a agilização do processo de contratação – uma vez definida a necessidade de contratar já se sabe de antemão a maioria dos fornecedores que estão habilitados para fornecer, seus documentos de habilitação estão válidos, etc.

Na área pública, que se obriga a dar oportunidade para qualquer fornecedor idôneo em qualquer processo de contratação, e que tem obrigação de cumprir o rito com prazos definidos em lei, este cadastro prévio não é a regra – mas não quer dizer que não seja aplicada: em diversas situações a própria lei define condições que permitem que isso seja feito.

(*)

O Manual CLM de Monitoração de Eventos Contratuais tem mais detalhes sobre a dinâmica da gestão dos fornecedores

Esta versão do Modelo GCVC aprimorou todos os checklists que estavam descritos na versão anterior, mas para efeito didático (e de referência) estão em anexo no final deste livro

3.b.4.b.2 Checklist de Habilitação do Fornecedor

ESCEPTI	Gestão de Fornecedores							
	Situação	Exigível	Min	RF	CT	RE	Data Validade	Pendencias
Academia	Ativo	Cadastro CNPJ / CPF	1				31/12/2099	1
Academia	Ativo	Cadastro Inscrição Estadual/Distrital	1				31/12/2099	
Academia	Ativo	Cadastro Inscrição Municipal	1				31/12/2099	
Academia	Ativo	Contrato Social com Procuração de Representatividade se Necessário	1				31/12/2099	
Academia	Ativo	Balanço	1				31/12/2012	
Academia	Ativo	Certidão Negativa Conjunta de Tributos Federais		1			31/12/2030	
Academia	Ativo	Certidão Negativa de Tributos Estaduais		1			01/01/2031	
Academia	Ativo	Certidão Negativa de Tributos Municipais		1			02/01/2031	

Nesta Etapa ocorre a habilitação do fornecedor, que será avaliado periodicamente na Etapa Execução do contrato. Um checklist para cada fornecedor e prospect é muito útil por diversas razões:

- Para enquadrar a habilitação ao risco, evitando o excesso de exigíveis, ou a ausência de algum documento;
- Para monitorar a atualização dos exigíveis quando eles estiverem próximos ao final de vigência – não do final de vigência do contrato, mas ao final da vigência do exigível !

Desta forma define-se os parâmetros de exigíveis para os fornecedores, e se faz a monitoração em cima do padrão, e não da vigência dos contratos, evitando o descuido de deixar um fornecedor ativo durante a vigência de um contrato com alguma certificação, alvará ou outro tipo de exigível com data de expiração vencida.

3.b.4.b.3 Sobre Documentos para Habilitação de Fornecedores



A pior prática que se pode adotar é tornar o processo de habilitação uma prova de proficiência, vestibular ou coisa parecida. Este processo deve ser apenas o de aferição da regularidade do fornecedor em relação ao que se deseja para a situação específica. Ex:

- A aferição da regularidade cadastral perante o fisco pode ser feita por consulta simples nos sites de registro federal, estaduais e municipais. Para a GCVC solicitar uma cópia (em papel ou eletrônica, simples ou autenticada) ao fornecedor é uma atividade que só burocratiza o processo, além de demandar mais tempo da própria empresa (pedir, receber e aferir gasta mais tempo do que simplesmente aferir diretamente no site);
- Solicitar documentos que comprovem a saúde financeira da empresa (balanço, demonstrativo de resultados, etc.) quando está contratando algo de entrega única, para pagamento contra evento é absolutamente desnecessário: se o objeto é recebido e pago, que diferença faz se o fornecedor está em situação financeira boa ou ruim ?

A norma GCVC da empresa deve ser desenvolvida de modo a exigir o mínimo de documentos possíveis ao fornecedor. Se um documento é exigido:

- Deve ser realmente necessário, porque aferir e controlar envolve custo, portanto quanto menos documentos solicitar, menor o custo de controle;
- Deve ser monitorado, porque uma vez solicitado e não monitorado compromete o gestor por negligência nos processos de auditoria.

3.b.5 Indicadores para Gestão da Etapa Contratação

Por se tratar da etapa em que os prazos de execução fogem do controle do Gestor do Contrato, e este sistematicamente questiona o nível de serviço da Área de Contratação, a maioria dos indicadores mais utilizados no mercado se referem a:

- Carga de serviço da Área de Contratação (volume de processos de contratação por contratante, por área solicitante, etc.);
- Tempo médio (de preparação, de concorrência, de formalização, etc.).

Os indicadores basicamente tentam identificar os ‘gargalos’ de tempo dos processos para que, com base neles, redimensione a estrutura de apoio de acordo com a necessidade das ‘áreas internas clientes’.

São calculados basicamente em relação ao volume de processos de contratação:

- No tempo, ou seja, medindo as atividades dentro do processo para identificar onde estão os ‘gargalos’ e quem são os responsáveis;
- Por modalidade de contratação, de modo a não prejudicar a análise mesclando modalidades mais ou menos complexas nos indicadores;
- Aferindo o resultado financeiro obtido.

Indicador	Aplicação	Utilidade
Volume de Processos Cancelados	Empresas Públicas e Privadas	Dimensionamento das áreas de contratação
Tempo de Preparação de Processos	Empresas Públicas e Privadas	Análise da Eficiência da Área de Contratação
Tempo de Contratação	Empresas Públicas e Privadas	Análise da Eficiência da Área de Contratação
Volume de Processos por Contratante	Empresas Públicas e Privadas	Dimensionamento da Área de Contratação
Tempo de Formalização	Empresas Públicas e Privadas	Análise da eficiência da Área de Contratação
Tempo Total de Contratação	Empresas Públicas e Privadas	Definição do benchmark e controle de vigência
% de Negociação ('Saving') Diferença percentual entre o valor orçado das contratações e o valor final negociado	Empresas Públicas e Privadas	Análise da Eficácia De Negociação da Área de Contratação em Empresas Privadas Das Ferramentas de Contratação em Empresas Públicas (ex: leilão eletrônico)
Volume de Contratações por Modalidade de Contratação	Mais utilizado em Empresas Públicas	Dimensionamento de áreas de contratação, especialmente comissões de licitações

Considerando que:

- O Gestor do Contrato não tem especialização para contratar;
- A Área de Contratação é fornecedora de serviços para os Gestores de Contratos;
- Na Etapa Contratação o que mais interessa ao Gestor do Contrato é obter a opção mais vantajosa de mercado para a sua necessidade.

Então o 'Saving' é o indicador mais importante da Etapa Contratação:

- Calculado pela diferença percentual entre o valor orçado e o valor final negociado, representa o ganho financeiro que o Gestor do Contrato conseguiu obter no processo de contratação;
- Nas empresas privadas que distribuem lucros aos colaboradores, o 'saving' costuma fazer parte da lista de indicadores que a empresa analisa para definir o prêmio.

3.c Etapa Pré Execução

Etapa que definitivamente determina como será a gestão do contrato:

- Se houver planejamento, as ações serão coordenadas com contingenciamento e baixo risco;
- Se não houver planejamento, as ações ocorrerão por reação a algum estímulo relacionado a evento financeiro ou problema na execução do objeto.

O objetivo maior da etapa é combinar o que vai acontecer a partir do início da vigência do contrato. Para cada evento de controle:

- Quem é responsável;
- Como será feito;
- Ação a ser tomada em caso de algum problema.

Em resumo: fazer com que o contrato seja executado com o mínimo possível de problemas.



Etapa Pré Execução

Organização do Acervo	Toda a documentação do processo é compilada, e organizada conforme padrão definido pela empresa
Digitalização e Arquivo	Os documentos em papel são digitalizados, agregados aos documentos em meio eletrônico, e o acervo em papel é encaminhado para o arquivo físico
Vínculo com Obrigações Relacionadas	É verificada a necessidade de relacionar a contratação com obrigações acessórias e outros instrumentos contratuais
Procedimentos Administrativo-Financeiros	Os sistemas administrativo-financeiros são alimentados
Preparação da Monitoração	Os eventos de controle padronizados e críticos são mapeados e alimentados na ferramenta de gestão
Liberação da Execução	O instrumento contratual é liberado para execução Os eventos de controle passam a ser gerenciados pelos responsáveis pelas obrigações conforme planejamento

3.c.1 Organização do Acervo

O processo de contratação, desde a definição da necessidade de contratar até a formalização do contrato, é formado por uma grande diversidade de documentos e necessita ser organizado de forma padronizada, tanto para a gestão do contrato, quanto para eventual análise em processo de auditoria.

O acervo deve ser organizado de modo a permitir que os documentos que serão gerados na próxima etapa (Execução) sejam adicionados de forma simples e sem prejudicar a organização anterior.



Grupo	Seq	Documentos em Ordem Cronológica Inversa
01	01	Distrato
	02	Aditivos e Termos de Renovação e Prorrogação
	03	Contrato e Anexos
02	01	Termos de Aceite e Liberações de Pagamento
	02	Cronograma Físico e Financeiro Atualizado
	03	Notificações e Penalizações
	04	Inspeções e Vistorias
03	01	Habilitação e Avaliações Periódicas do Fornecedor
	02	Certidões, Certificados e Registros (RF, Estado, Município, E. Classe)
04	01	Benchmarks
	01	Propostas Comercial e Técnica
05	02	Documentos do Coletados durante o Certame
	03	Documentos da Preparação da Contratação

Uma boa prática é agrupar os documentos por tipo (ou grupo), e organizar os documentos dentro de cada grupo em ordem cronológica inversa (os mais recentes na frente dos mais antigos):

- Isso vale tanto para os arquivos de documentos físicos (em papel), quanto para o índice de acesso aos documentos eletrônicos !

3.c.2 Digitalização do Acervo



O acervo geralmente é composto de uma mescla de documentos formalizados em papel com documentos eletrônicos:

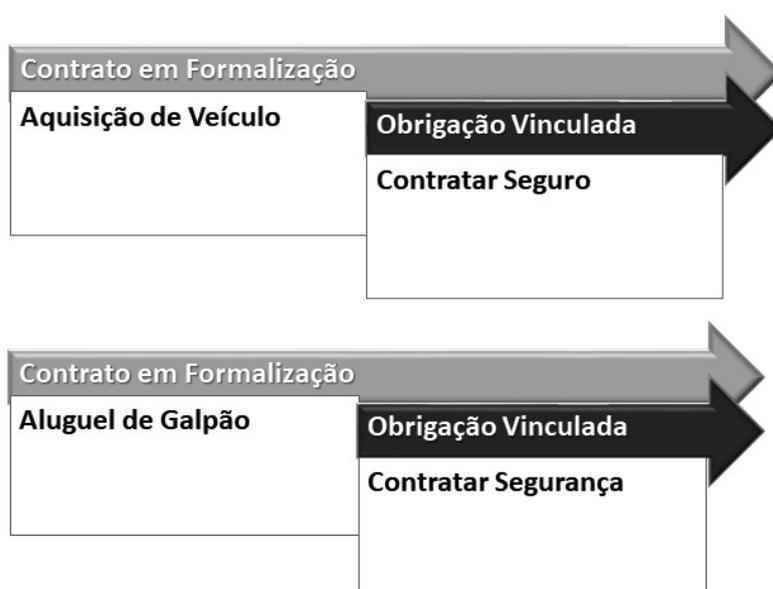
- No Brasil ainda é grande o preconceito (não existe impedimento legal desde 2001) em relação ao uso de certificação digital e assinatura eletrônica;
- A prática mais comum, principalmente em relação ao instrumento contratual, é produzir o documento em computador, imprimir, assinar, digitalizar para consulta, e arquivar o documento original em papel.

Neste cenário de restrição que ainda existe, a melhor prática de mercado é:

- Disponibilizar todo o acervo em meio eletrônico:
 - Definir em norma a estrutura de segurança para consulta dos documentos;
 - Realizar auditoria periódica para aferir se a estrutura de segurança necessita ser revista em função de turn-over e job-rotation de colaboradores;
- E arquivar os documentos em papel em uma área interna ou utilizar um serviço terceirizado:
 - Guarda Simples: os documentos são acondicionados em caixas e cada caixa tem um índice controlado pela própria empresa que contrata o serviço. As caixas cheias são remetidas para a empresa prestadora de serviço para arquivo e quando a contratante do serviço necessita a caixa inteira volta para utilização;

- Guarda Gerenciada: os documentos são acondicionados em caixas, cada caixa tem um índice controlado pela própria empresa que contrata o serviço. Quando a contratante necessita de um documento, ao invés da caixa inteira retornar, retorna apenas o documento solicitado. Uma variação deste serviço é: ao invés do retorno do documento, se a contratante necessita de uma cópia, a empresa de arquivo providencia a remessa apenas da cópia e os documentos ficam permanentemente no arquivo.

3.c.3 Vínculo das Obrigações Relacionadas

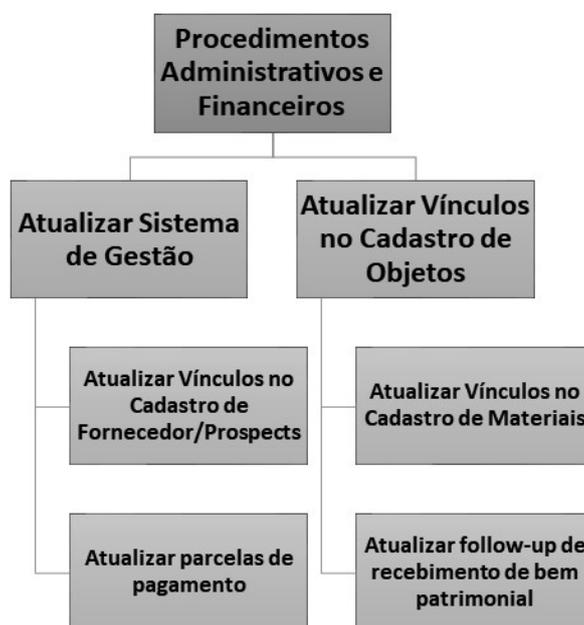


O contrato que está sendo formalizado pode ter vínculo com outras obrigações já estabelecidas, ou que devem ser estabelecidas a partir de então. Por exemplo, o contrato pode ser:

- De aquisição de veículo, e um outro contrato de seguro é exigido (ou liberado para ser formalizado) a partir de então;
- De aluguel de um galpão, que recomenda a contratação de serviço de segurança patrimonial.

Neste momento o Gestor da Contratação deve endereçar as ações necessárias, referentes aos vínculos.

3.c.4 Procedimentos Administrativo-Financeiros



Uma vez assinado o contrato, a dotação orçamentária que era um empenho passa a ser previsão de despesa real:

- Se existe um sistema informatizado de controle orçamentário, esta confirmação da despesa futura deve ser registrada;
- Se existe um sistema informatizado de controle financeiro de contratos, as parcelas de pagamento devem ser alimentadas, já parametrizando prazos, valores da parcela, enquadramento tributário, alçada de liberação do pagamento, etc.

As grandes empresas geralmente têm um sistema corporativo que controla os eventos financeiros dos contratos, pagamentos de funcionários, controle de caixa, etc., que usualmente é chamado de ERP (Enterprise Resource Planning):

- Uma das características deste tipo de sistema é a forte integração entre os processos orçamentários, financeiros e contábeis, de modo que de uma só vez o Gestor da Contratação consegue ajustar tudo que necessita para regularizar e 'oficializar' em sistema a formalização do contrato;
- As soluções de ERP oferecidas pelas maiores empresas mundiais, entre as quais figura uma empresa brasileira, permitem, entre outras facilidades, o vínculo da própria imagem digitalizada do contrato.

3.c.5 Preparação da Monitoração

Os 3 atores (Gestor da Contratação, Gestor do Contrato e Apoio à Gestão do Contrato) combinam e formalizam o planejamento dos eventos:

- Todos os controles explícitos e implícitos são analisados, e dependendo da significância de cada um em relação ao resultado que se deseja do contrato, é definida a monitoração;
- Só serão monitorados os eventos cujo custo x benefício do controle seja viável e necessário – não se monitora evento por obrigação de monitorar – monitora-se o que deve ser monitorado em relação ao risco e resultado.

O planejamento deve ser formalizado, ou seja, é como se os 3 atores estivessem assinando um contrato de obrigações entre si:

- A melhor prática é formalizar em forma de checklist, de modo que não seja omitido algum controle, e que fique claro quem vai fazer o que, e quando o controle deve ser feito;
- O checklist é particularmente interessante porque é utilizado também para passar instruções de como fazer, ou seja, não é adequado obrigar alguém a fazer algo se não estiver claro o como deve ser feito.

Existe no Brasil grande oferta de sistemas para monitoração de eventos contratuais:

- Sistemas específicos, nacionais e internacionais, onde se cadastra o contrato e a agenda de eventos, e o sistema pode disparar alertas automáticos aos envolvidos para follow-up;
- Sistemas denominados BPM (Business Process Management), nacionais e internacionais, que servem para monitorar processos e podem ser adequadamente adaptados para controlar os eventos contratuais;
- Os próprios ERPs são sistemas que se adequadamente parametrizados podem ser utilizados para monitorar os eventos contratuais.

Mas é importante ressaltar que a falta de um sistema informatizado não é fator determinante para não controlar eventos contratuais:

- Muitas empresas de grande, médio e pequeno portes no Brasil utilizam planilhas Microsoft Excel[®] com recursos de hiperlink, ou a própria Intranet (por exemplo, do Microsoft Shaprepoint[®]), com resultados eficientes e eficazes.

3.c.5.a Controle da Gestão dos Contratos

A melhor forma de controlar os contratos é estabelecer um controle padronizado, de modo que os envolvidos entendam sua responsabilidade, o que têm para fazer e como devem fazer, e que este controle sirva para registrar o que foi feito. Por esta razão na GCVC são definidos basicamente 3 checklists.

3.c.5.a.1 Checklist de Controle da Gestão dos Contratos

Tem como finalidade dar visibilidade da carteira de contratos.

É fundamental para a Área de Apoio à Gestão de Contratos, embora seja também extremamente útil para o Gestor do Contrato e Áreas de Auditoria.

E embora a maioria das informações geralmente estão disponíveis no próprio sistema de gestão, na maioria das empresas é apresentado em forma de planilha, contendo apenas os contratos que se relacionam com o interessado na consulta.

(*) o Manual CLM de Monitoração de Eventos Contratuais tem mais detalhes sobre a dinâmica do controle dos processos de contratação.

ESCEPTI		Cadastro de Contratos																	
Código	Fornecedor	Objeto	Requisição	Processo	Gestor do Contrato	Quantidade		Valor		Checklist	Docx / Pasta	Situação do Contrato	Data de Assinatura	Final de Vigência	Tempo de Contratação	Eventos Contratuais			
						Contratada	Executada	Contratado	Executado							Glosada	Saldo	Pendente	Cancelado
CC0001	Tabajara	Obra 1	Rq0001	PC0001	João da Silva	27,00	21,00	900.000,00	700.000,00	100.000,00	100.000,00	Ativo	01/03/2018	28/02/2019	49	17	5	2	19
CC0002	Acme	Produto 1	Rq0002	PC0002	Maria da Silva	900,00	200,00	90.000,00	90.000,00	0,00	0,00	Ativo	08/03/2018	07/03/2019	46				
CC0003	Faca na Caveira	Produto 2	Rq0003	PC0003	Joana da Silva	400,00	100,00	50.000,00	50.000,00	300,00	300,00	Suspenso	13/03/2018	12/03/2019	59				
CC0004	Omar Isco	Produto 3	Rq0004	PC0004	Sueli da Silva	1,00	1,00	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00	Ativo	04/03/2018	03/03/2019	39				
CC0005	Tabajara	Reforma 1	Rq0005	PC0005	Karina da Silva	1,00	1,00	11.000,00	11.000,00	0,00	0,00	Ativo	25/03/2018	24/03/2019	69				
CC0006	La garantia soy lo	Serviço 1	Rq0006	PC0006	Joaquim da Silva	1,00	1,00	28.000,00	28.000,00	0,00	0,00	Ativo	01/03/2018	28/02/2019	44				
CC0007	La garantia soy lo	Serviço 2	Rq0007	PC0007	Paulo da Silva	2,00	2,00	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00	Ativo	02/03/2018	01/03/2019	34				
CC0008	Rei	Serviço 3	Rq0008	PC0008	Pedro da Silva	5,00	3,00	7.000,00	8.000,00	2,00	2,00	Ativo	18/03/2018	17/03/2019	49				
CC0009	Trem Bão	Serviço 4	Rq0009	PC0009	Lucia da Silva	1,00	1,00	8.000,00	8.000,00	0,00	0,00	Ativo	01/03/2018	28/02/2019	41				
CC0010	Trem Bão	Serviço 5	Rq0010	PC0010	Lucia da Silva	1,00	1,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	Ativo	10/03/2018	09/03/2019	39				

Cadastro de Contratos

Associação (correspondência) do contratos com:

- Dotação orçamentária
- Processo de Contratação

Simplificar a visibilidade em relação à execução de cada contrato:
 Saldo contratual
 Pendências contratuais

ESCEPTI											
Contrato	Fornecedor	Objeto	Evento	Complemento	Dt Prevista	Dt Monit	Dt Real	Situação	Pasta/Docto	Responsável	Instrução
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Vigência Contratual		28/02/2019	28/11/2018		Pendente		Joana da Silva	X dias antes do final da vigência do contrato. X = 30 + Tempo de Contratação
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Vigência de Exigível / Documento	Vencimento ART	30/09/2018	15/09/2018		Pendente		João da Silva	15 dias antes do vencimento do exigível
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Vigência de Exigível / Documento	Vencimento Licença LIMPURB	30/07/2018	15/07/2018		Pendente		Joaquim da Silva	15 dias antes do vencimento do exigível
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Vigência de Exigível / Documento	Vencimento contrato caçamba	10/11/2018	25/10/2018		Pendente		Karina da Silva	15 dias antes do vencimento do exigível
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Benchmark		01/09/2018	01/09/2018		Pendente		Lucia da Silva	No meio do período de vigência
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Vistoria		01/03/2018	01/03/2018	02/03/2018	Encerrado		Maria da Silva	No inicio da vigência do contrato
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Aprovação do Exemplar		01/03/2018	01/03/2018		Cancelado		Paulo da Silva	No inicio da vigência do contrato
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Logística para Recebimento	Vigas lote 1 - 5 dias de viagem	01/07/2018	10/06/2018	10/06/2018	Encerrado		Pedro da Silva	X dias antes do prazo de recebimento. X = 15 + Tempo de Transporte
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Logística para Recebimento	Vigas lote 2 - 5 dias de viagem	15/07/2018	01/07/2018	01/07/2018	Encerrado		Sueli da Silva	X dias antes do prazo de recebimento. X = 15 + Tempo de Transporte
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Logística para Recebimento	Vigas lote 3 - 5 dias de viagem	30/07/2018	10/07/2018	10/07/2018	Encerrado		Joana da Silva	X dias antes do prazo de recebimento. X = 15 + Tempo de Transporte
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Logística para Recebimento	Vigas lote 4 - 5 dias de viagem	15/08/2018	25/07/2018	25/07/2018	Encerrado		João da Silva	X dias antes do prazo de recebimento. X = 15 + Tempo de Transporte
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Recebimento	Vigas lote 1	01/07/2018	25/06/2018	01/07/2018	Encerrado		Joaquim da Silva	5 dias antes da data de recebimento
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Recebimento	Vigas lote 2	15/07/2018	10/07/2018	15/07/2018	Encerrado		Karina da Silva	5 dias antes da data de recebimento
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Recebimento	Vigas lote 3	30/07/2018	25/07/2018	30/07/2018	Encerrado		Lucia da Silva	5 dias antes da data de recebimento
Ct0001	Tabajara	Obra 1	Recebimento	Vigas lote 4	15/08/2018	10/08/2018	15/08/2018	Encerrado		Maria da Silva	5 dias antes da data de recebimento

Gestão do Contrato
 Eventos
 Controle de cada obrigação contratual:
 Ação
 Documento
 Vigência

Este checklist é muito útil por diversas razões, entre elas:

- Permite que sejam priorizados por data de vencimento, algo que se fosse feito contrato a contrato seria inviável;
- Caso um mesmo fornecedor esteja vinculado a mais de um contrato, permite que a Área de Apoio faça uma única solicitação para regularizar diversos contratos, diminuindo a carga de trabalho de ambas as partes.

(*)

O Manual CLM de Monitoração de Eventos Contratuais tem mais detalhes sobre a dinâmica da gestão dos contratos

Esta versão do Modelo GCVC aprimorou todos os checklists que estavam descritos na versão anterior, mas para efeito didático (e de referência) estão em anexo no final deste livro

3.c.5.b Liberação da Execução



Uma vez planejada a execução, com todos os envolvidos cientes de suas responsabilidades, com instruções adequadas para realizar os controles e, principalmente, o Gestor do Contrato com apoio adequado para realizar aquilo que não tem competência técnica e operacional suficiente, o contrato pode ser liberado para execução.

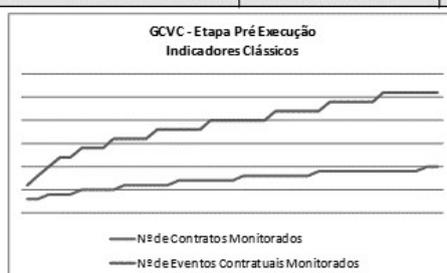
É recomendável que a liberação seja notificada formalmente aos envolvidos:

- Gestor do Contrato;
- Área de Apoio à Gestão dos Contratos;
- Fornecedor.

Não é recomendável a notificação da liberação do contrato antes que todos os procedimentos de planejamento e ajustes de sistemas esteja finalizado, e é fundamental que haja formalização do conhecimento e/ou anuência por parte dos envolvidos.

3.c.6 Indicadores para Gestão da Etapa Pré Execução

Indicador	Aplicação	Utilidade
Taxa de Monitoração de Contratos % de contratos que passaram pelo planejamento da execução em relação ao total de contratos formalizados no período	Empresas Pública e Privadas	Análise da evolução do nível de maturidade da gestão de contratos na empresa Meta 100 %
Volume de Contratos Monitorados Nº de contratos cadastrados no sistema de monitoração	Empresas Públicas e Privadas	Análise da evolução do nível de maturidade da gestão de contratos na empresa Meta: Curvas com perfil de crescimento
Volume de Eventos Contratuais Monitorados Nº de eventos contratuais cadastrados no sistema de monitoração		



Os principais indicadores são acompanhamento da evolução do volume de contratos e eventos contratuais cadastrados no sistema de monitoração. Espera-se curvas sempre ascendentes:

- Ao longo do tempo o processo de monitoração vai evoluindo e com isso consegue-se incrementar cada vez mais o rol de eventos monitorados;
- Quando o planejamento e monitoração sistemática é implantado costuma-se iniciar com poucos eventos e não em todos os contratos;
- Conforme a GCVC vai ficando mais madura, o volume de contratos na monitoração pode ser incrementado, bem como o rol de eventos – por esta razão a expectativa das curvas sempre ascendentes e não estabilizadas a partir de um determinado ponto.

3.d Etapa Execução

Etapa em que o contrato é executado, e onde a gestão do contrato propriamente dita é colocada em prática:

- Quanto mais as etapas anteriores foram realizadas tendo-se em mente o objetivo evitar problemas, mais eficiente e eficaz será a gestão do contrato que se inicia;
- Se os conceitos de GCVC foram seguidos até o momento, o planejamento realizado na Etapa Pré Execução definiu adequadamente quem, como e quando cada evento crítico do contrato será realizado, em 2 grupos de eventos para serem controlados.

3.d.1 Eventos Explícitos



O primeiro grupo se refere aos exemplos explícitos, ou seja, os que são melhor controlados quando estão explicitamente definidos no contrato.

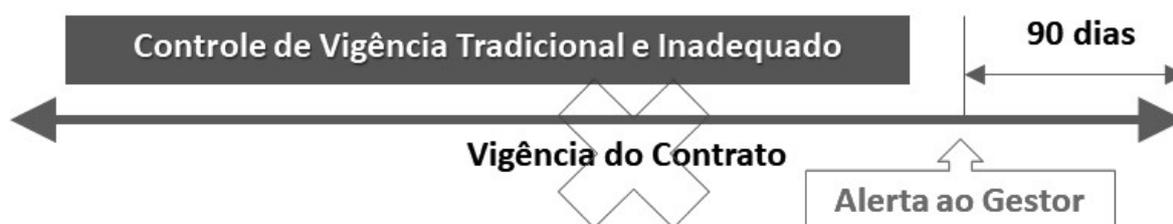
A maior parte deles existe mesmo não estando explícita no contrato:

- Quando não explícitos, dada sua complexidade e risco, a gestão do contrato fica extremamente prejudicada, e em alguns casos inviável, gerando impasse e litígio;
- Só não devem ser explicitados alguns eventos aqui citados quando o contrato é de valor e risco extremamente baixo, com logística e entrega não parcelada e a citação do evento acabar significando controle meramente burocrático e inviável para o caso particular.

3.d.1.a Controle de Vigência do Contrato

Consiste em encaminhar (endereçar) o procedimento necessário referente ao final de vigência do contrato que se aproxima, e é uma atividade típica da Área de Apoio à Gestão por ser administrativa na essência:

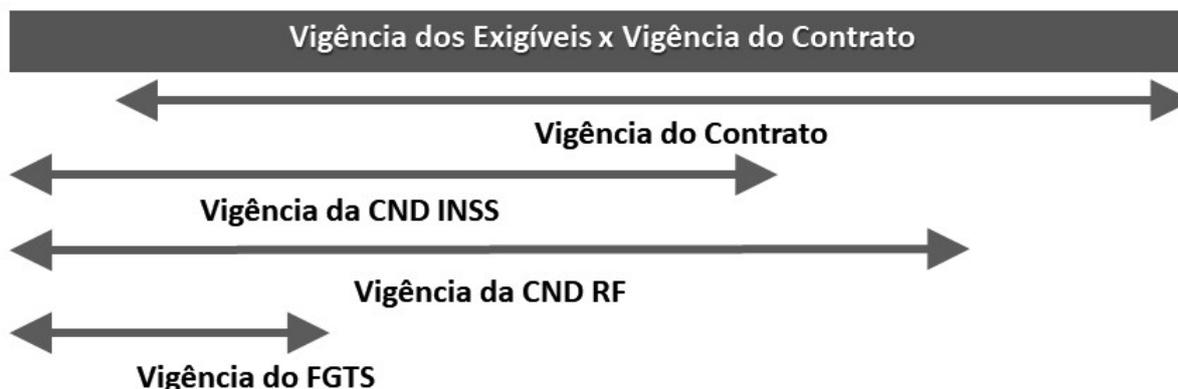
- É o simples seguimento em relação a uma definição que já foi definida no Benchmarking (vide Benchmarking);
- A gestão tradicional de contratos definia um prazo (geralmente 90 dias) para notificar o gestor do contrato que a vigência estava chegando ao fim. Esta prática é totalmente incompatível com GCVC:
 - Os contratos não têm a mesma complexidade e o tempo dos processos envolvidos dependem desta complexidade;
 - Se somente ao final da vigência o gestor for notificado provavelmente não terá tempo de aferir opções para a relação comercial e em muitos casos vai solicitar prorrogação para que tenha tempo de fazer.



O prazo para notificação do gestor em relação ao final de vigência deve ser:

- No caso de renovação, ou nova concorrência:
 - O prazo total aferido nas Etapas Pré Contratação, Contratação e Pré Execução que o contrato originalmente consumiu, caso a especificação do objeto deva ser revista;
 - O prazo total das Etapas Contratação e Pré Execução que o contrato originalmente consumiu, caso não haja necessidade de rever a especificação do objeto;
- No caso de prorrogação o prazo padrão de desenvolvimento de aditivo;
- No caso de encerramento, o prazo de formalização do Termo de Rescisão;
- E assim por diante, dependendo da definição do benchmarking, ou o prazo de se esta tenha sido a definição no Benchmarking (vide Benchmarking).

3.d.1.b Controle de Vigência dos Exigíveis



Na prática a gestão de contratos tradicional afere com muito rigor documentação de habilitação jurídica, tributária e trabalhista na Etapa Contratação, mas ignora a maioria destas exigências na Etapa Execução:

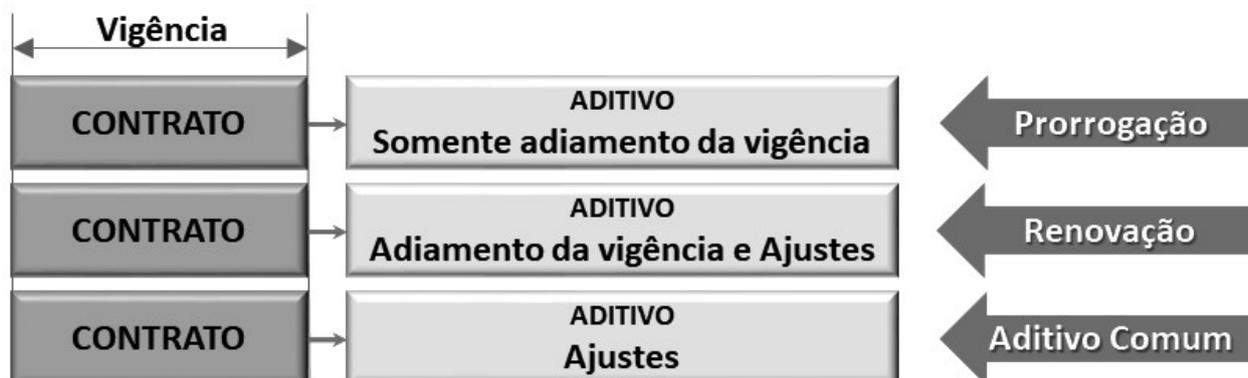
- Em consequência, quando a GCVC não está adequadamente estabelecida, é comum a auditoria apontar documentação de habilitação vencida durante a vigência do contrato, colocando a empresa em risco, e nas empresas públicas responsabilizando administrativamente o servidor público;
- Este fato na gestão tradicional é tão comum que na maioria dos casos nem existem ferramentas e definições adequadas para aferição destas exigências, e para recomposição e atualização adequada do acervo contratual.

É uma atividade típica da Área de Apoio à Gestão por ser meramente administrativa.

Na Etapa Pré Execução o planejamento deve definir detalhadamente o controle de vigência que deve ser feito daquilo que vai expirar durante o prazo de vigência do contrato, principalmente:

- Guia de Recolhimento Específica;
- Certificado ou Certificação Genérica;
- Certificação Específica;
- Certidão de Cartório;
- Certidão Negativa;
- Habilitação Profissional;
- Alvará;
- Permissão Específica;
- Atestado de Vínculo ou Licença de Entidade de Classe, Sindicato ou Governamental.

3.d.1.c Renovação e Prorrogação



Consiste em desenvolver um aditivo contratual que formaliza a decisão de continuar com a relação comercial durante um novo período de tempo. Este evento se refere apenas aos procedimentos de formalização – a decisão de renovar ou prorrogar deve ser formalizada no Benchmarking (ver Benchmarking). É uma atividade típica da Área de Apoio à Gestão por ser meramente administrativa.

Na GCVC são eventos contratuais que requerem atenção especial:

- Supõe que o fornecedor possui alguma condição que obriga a contratante a manter a relação comercial exclusivamente com ele, quando o domínio deveria ser de quem contrata, uma vez que são raros os casos em que não existem opções de mercado para contrapor a obrigação e melhorar o resultado para a contratante;
- Por esta razão nos processos de auditoria costumam ser o maior foco de questionamento.

Em determinadas situações são eventos particularmente importantes:

- Quando o objeto está inserido no contexto em que a troca por outro que isoladamente analisado é vantajoso, mas traz custos e riscos complementares que não compensam o eventual ganho. Por exemplo: pode haver uma nova oferta de sistema para gestão empresarial melhor do que o atualmente utilizado, mas para implantar é necessário modificar elementos da infraestrutura tecnológica e custear treinamentos na nova ferramenta. A justificativa para renovação envolve análise de todo um contexto e não simplesmente a troca do sistema;
- Quando uma mudança organizacional é comprovadamente iminente, e uma nova contratação ou a inserção de um novo fornecedor enseja alguma espécie de insegurança, ou oportunidade. Por exemplo: a empresa está em processo de fusão com outra e o contrato com determinado fornecedor poderá aumentar em volume, trazendo a possibilidade de uma melhor negociação, ou uma nova lei está prestes a

entrar em vigor e uma determinada obrigação que depende da contratação de um fornecedor pode ser extinta ou modificada significativamente.

Estes eventos exigem justificativa que é de responsabilidade do Gestor do Contrato, que necessita do apoio tanto da Área de Contratação e da Área de Apoio à Gestão, uma vez que existe necessidade de novo planejamento da monitoração da execução.

3.d.1.d Denúncia, Rescisão e Encerramento

Evento	Motivação	Notas
Denúncia	Notificada irregularidade em reparo, a parte lesada utiliza prerrogativa de cancelar o contrato	Em geral é o início de litígio entre as partes
Rescisão	Perda de interesse na continuidade da relação comercial	Se não houver previsão contratual com relação a rescisão unilateral/bilateral => pode surgir litígio
Encerramento	Esgotada a vigência contratual, o contrato é declarado encerrado	Melhores práticas recomendam formalizar o encerramento

Consiste em desenvolver um aditivo contratual que formaliza a decisão de descontinuar a relação comercial:

- Denúncia é ação extrema, quando se esgotam as tentativas de regularizar a falha de uma das partes e a outra resolve extinguir a relação comercial em função disso;
- Rescisão é a perda de interesse na continuidade da relação comercial;
- Encerramento é a finalização normal, que acontece ao final da vigência contratual.

GCVC pressupõe previsão destes eventos e formalização das condições desde a elaboração da minuta para minimizar riscos e litígios. Estes eventos se referem apenas aos procedimentos de formalização.

- A decisão de denunciar é tomada em relação a avaliação periódica do fornecedor, ao não cumprimento de obrigação, etc.;
- A decisão de rescisão ou encerramento é tomada no Benchmarking (ver Benchmarking).

A denúncia pode ser motivada por dois atores, mas uma vez definida a atividade passa a ser de atribuição da Área de Apoio a Gestão por ser essencialmente administrativa:

- Pelo Gestor do Contrato, quando avalia e formaliza o descumprimento de obrigação levando-se em conta os aspectos técnicos:
 - Neste caso o Gestor do Contrato geralmente tem elementos para colocar em prática o plano de contingência, avaliando adequadamente os riscos que a denúncia pode trazer para o negócio;
- Pela Área de Apoio à Gestão do Contrato, quando avalia e formaliza o risco que a empresa está sendo exposta pelo não cumprimento do fornecedor em relação a obrigação fiscal (tributária, trabalhista, etc.):
 - Neste caso a Área de Apoio a Gestão necessita da anuência do Gestor do Contrato, e em conjunto avaliam os riscos de modo a definir o momento oportuno e a colocação em prática do plano de contingência.

A rescisão pode ser motivada:

- Unilateralmente, pela contratante ou pela contratada, quando a relação comercial deixa de ser interessante para a parte:
 - Este tipo de rescisão é feito de forma automática quando existe previsão contratual, ou litigiosa caso não exista. Como litígio é uma das coisas que a GCVC mais busca evitar, é importantíssimo definir como a rescisão unilateral pode ser feita em todas as minutas;
- Bilateralmente, por ambas as partes, quando a relação comercial deixa de ser interessante para ambas:
 - O fato de ser bilateral não significa que não haja litígio: se a forma de rescisão bilateral não estiver definida no contrato a chance de haver litígio com uma parte exigindo direitos em relação a outra grande – deve sempre estar descrita no contrato para evitar maiores danos.

Encerramento:

- Na gestão tradicional os contratos são encerrados ao chegar ao final da vigência;
- ‘Juridicamente’ isso é válido, mas Na GCVC o encerramento é formalizado com um termo que serve para atestar que a partir de então não existe obrigações pendentes de uma parte em relação a outra, e isso é particularmente interessante:
 - Para a contratante não deixar de tomar as providencias de organização final do acervo, baixar sistemas de informação, etc.;
 - Para o contratado atestar que não existe algo que o desabone em relação ao seu cliente.

3.d.1.e Vistoria



Alguns objetos definem a necessidade de vistoria para que o contrato seja efetivamente considerado formalizado. Por exemplo: aluguel de imóvel é considerado válido quando um laudo de vistoria é emitido e assinado pelas partes certificando as condições físicas, especialmente instalações. Neste caso é recomendável formalizar no contrato que o início da vigência se dá a partir da data de emissão deste laudo.

Vistoria na GCVC é a atividade que consiste em formalizar a vistoria, ou seja, atestar em um documento que a vistoria foi realizada e o objeto está de acordo com os termos descritos no contrato:

- É comum a anexação no atestado de fotos e vídeos, mas em muitos casos elas só tem valor se existe algum mecanismo que garanta que aquela imagem ou vídeo corresponde a situação no momento da vistoria, para os casos de litígio;
- Determinadas vistorias só são válidas quando executadas por profissional especialmente habilitado para tal;
- Para determinados casos a vistoria tem uma validade, ou seja, é válida até determinada data. Nestes casos é imprescindível inserir no planejamento a monitoração de todas as que se enquadram no prazo de vigência do contrato, ou inserir como instrução da próxima vistoria o planejamento da imediatamente seguinte conforme conveniência.

Considerando que na GCVC o maior foco é fazer com que o contrato dê certo, Vistoria é um evento fundamental para os contratos mais críticos da empresa, independente da exigência de vistoria por parte do próprio objeto. Por exemplo:

- Se um fornecedor será contratado para fornecer um produto que não é de série, é importante definir no contrato a vistoria do processo de produção para aferir tanto a qualidade do que será produzido quanto o tempo de produção;
- Se um fornecedor será contratado porque sua equipe ou suas instalações são certificadas, é importante definir no contrato a vistoria para aferir se o produto ou serviço estará sendo realmente executado pela equipe/instalações apresentadas.

A Vistoria deve ser formalizada em termo assinado por representantes definidos no próprio contrato, que define assim a alçada correspondente:

- A atividade deve ser instruída pela Área de Apoio à Gestão envolvendo o Gestor do Contrato e Áreas Técnicas previamente definidas.

3.d.1.f Aprovação do Exemplar



Utilizada principalmente para insumos que não são produzidos em série e serão fornecidos em grande quantidade e, portanto, corre-se o risco de recebimento de um lote inteiro de objeto que não esteja de acordo com a especificação;

- Para este tipo de objeto é importante definir no contrato que o fornecedor vai fornecer uma ‘amostra’ para aferição contra a especificação – havendo compatibilidade é formalizada a liberação do lote de entrega.

Atividade que consiste em formalizar a aprovação de uma amostra do lote de objeto que será entregue, ou seja, atestar que o exemplar está de acordo com a especificação técnica:

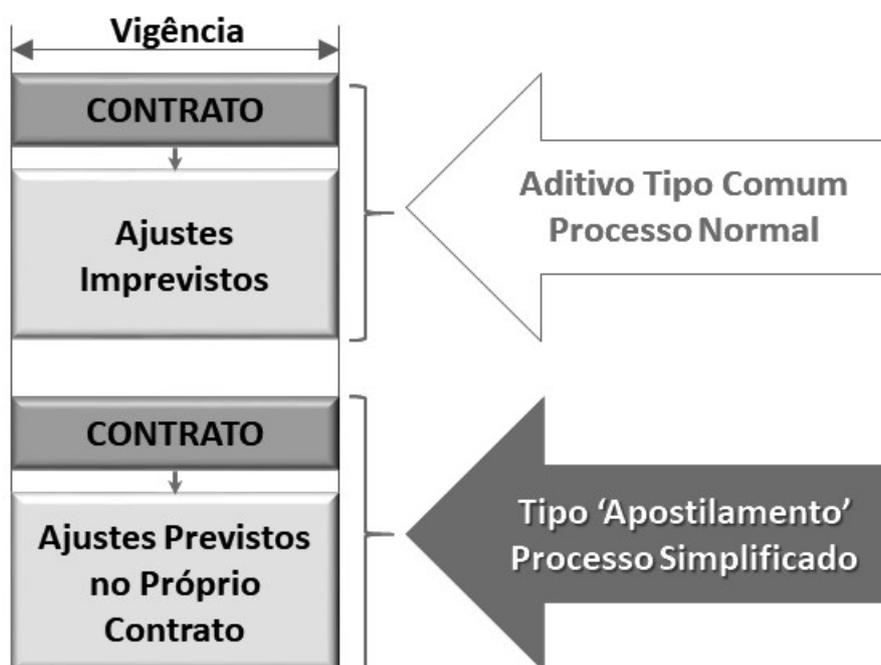
- Caso o processo de produção de todos os lotes sequentes não seja único, ou seja, se existe a chance de que entre um lote e outro o objeto a ser entregue possa sofrer modificações, deve haver aprovação de exemplar para cada lote;
- Caso a produção do exemplar tenha custo significativo de produção, geralmente é definido um valor para reembolsar este custo adicional, mas isso só é válido se estiver no contrato.

A Aprovação do Exemplar deve ser formalizada em termo assinado por representantes definidos no próprio contrato, que define assim a alçada correspondente:

- A atividade deve ser instruída pela Área de Apoio à Gestão envolvendo o Gestor do Contrato e Áreas Técnicas previamente definidas.

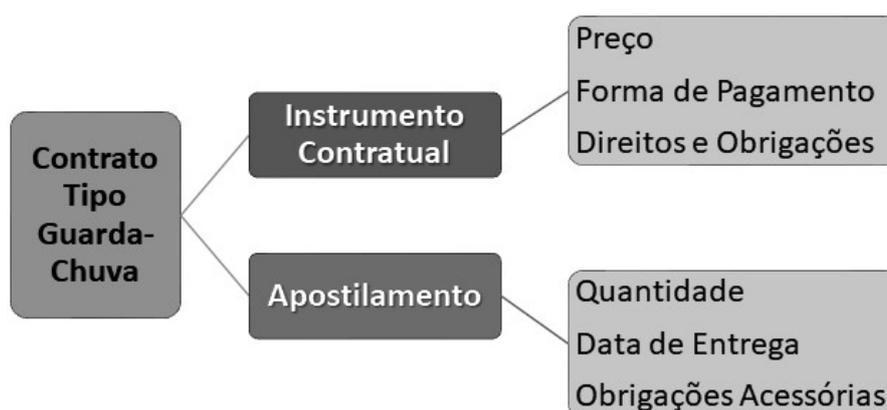
3.d.1.g Aditivos Tipo ‘Apostilamento’

Utiliza-se o termo ‘Apostilamento’ o aditivo contratual que não altera condição fundamental do contrato, especialmente preço unitário e condição de pagamento. A diferença em relação ao aditivo normal é que no Apostilamento o que será ajustado entre as partes, inclusive a condição básica do ajuste, está definido no próprio contrato, ou seja, um aditivo de Apostilamento é a formalização de algo que se ocorrer já estava previsto.



Utilizado geralmente para:

- Instruir ou esclarecer algo que gera dúvidas na execução por não ter sido adequadamente descrito no contrato, e que não tenha influência em preço, quantidade e condição de pagamento:
 - Um texto explicativo referente a uma cláusula;
 - Um anexo detalhando uma especificação;
 - A troca de alçada definida no contrato;
- Definir um lote de entrega, desde que a quantidade do lote não exceda a quantidade total contratada:
 - Contratos em que a contratante depende de parâmetros que se ajustam durante a vigência do contrato;
 - Por exemplo: materiais de alto custo utilizados em cirurgias hospitalares. A quantidade total é definida no contrato, mas os lotes vão sendo definidos conforme as cirurgias vão ocorrendo e necessitando do material específico.



- Definir o produto e quantidade em contratos tipo ‘guarda-chuva’, que é um tipo de contrato que define o rol de produtos, fixa preço e a condição de pagamento, e a forma como o objeto será entregue, e deixa alguns parâmetros previsíveis para definição posterior:
 - Conforme a contratante vai necessitando, formaliza pedido (‘apostilamento’ contratual) solicitando a quantidade do lote;
 - O exemplo mais comum é o contrato que as empresas firmam com fornecedores de material de escritório: materiais de baixo valor de demanda eventual em que o processo tradicional de orçamento e concorrência é muito oneroso em relação ao produto. A empresa faz então uma concorrência comparando tabelas de preços de fornecedores e fecha contrato com um deles fixando o preço por um período, que costuma ser de 1 ano. O contrato não obriga exclusividade da contratante, apenas fixa o preço de uma grande variedade de produtos;
 - Em hospitais, que são empresas que consomem grande variação de materiais descartáveis mas a previsibilidade é complexa porque depende da sazonalidade do tipo de paciente/doença, também é prática muito comum.

Para valer a pena e ser aplicado de forma segura o ‘Apostilamento’:

- A contratada deve ter um fluxo interno de aprovação simples e rápido:
 - Se for tão burocrático e/ou moroso quanto o fluxo de aditivos normais perde a razão de existir;
- O contrato deve estabelecer claramente limites de quantidade e/ou de tamanho de lote e/ou de valor total;
- O termo aditivo em contratos tipo ‘guarda-chuva’ deve ser padronizado e formalizado no próprio contrato.

O ‘apostilamento’ deve ser instruído pela Área de Apoio à Gestão do Contrato, de acordo com a necessidade definida e formalizada pelo Gestor do Contrato.

3.d.1.h Logística para Entrega do Objeto

Logística de Entrega do Objeto

Alertar Responsáveis sobre Prazos

Aferir Transporte

Aferir Local de Entrega / Execução

Descreve como será a entrega do objeto, especificando local, data e eventualmente horário dependendo da necessidade. Mas na GCVC não basta definir como se dará o recebimento do objeto – partindo da premissa de que o objetivo é fazer o contrato ‘dar certo’ – o planejamento é feito de modo que não haja dificuldade para que o recebimento ocorra. Por exemplo:

- Enviar alerta ao fornecedor, em prazo estabelecido de comum acordo com ele ou estimado utilizando bom senso por parte da contratante, de que a data de entrega está próxima, evitando assim que por alguma razão ele não faça o planejamento logístico adequado;
- Aferir se a área de recepção tem conhecimento da entrega, especialmente no caso em que a recepção pode ser dificultada por espaço físico e data e horário de entrega;
- No caso de inspeção, aferir se a área responsável está mobilizada para a realização e liberação;
- No caso de transporte por conta da contratada, executar os procedimentos de contratação e eventualmente de rastreabilidade;
- E qualquer outra ação preventiva que evite alguma barreira para entrega.

Sendo o objeto um serviço:

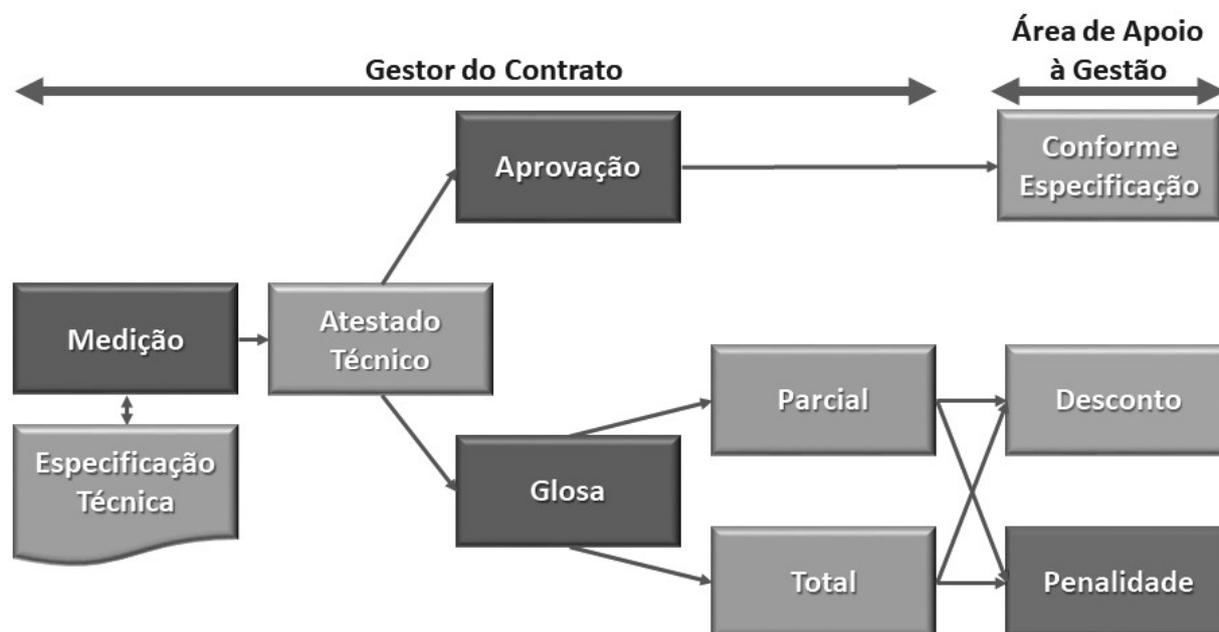
- No caso de serviço executado nas instalações da contratante, aferir se o local está livre e desimpedido para a execução;
- No caso de serviço executado fora das instalações da contratante, solicitar relatório de progresso que ateste que nenhum impedimento para a execução do serviço está ocorrendo.

No caso de objeto material é uma atividade típica da Área de Apoio à Gestão do Contrato, até porque envolve providências que na maioria das vezes é de total desconhecimento do Gestor do Contrato. No caso de serviço Área de Apoio à Gestão necessita de grande interação por parte do Gestor do Contrato, porque pode envolver aspectos técnicos específicos.

Para executar este controle de forma eficaz é necessário não se ater apenas ao que está descrito em contrato:

- Deve-se considerar que o contrato pode ter sido definido no padrão do fornecedor, não contemplando da forma adequada;
- Especialmente nos objetos mais críticos que a empresa contrata, são envolvidos aspectos que se referem exclusivamente a sua estrutura organizacional e física – não cabe inserção no contrato;
- A Área de Apoio a Contratação deve estar evoluída nos conceitos GCVC de fazer tudo o que for possível para evitar que um problema ocorra.

3.d.1.i Medição, Aprovação e Glosa Técnica



Um dos dois eventos mais comuns da gestão tradicional de contratos, que consiste em:

- Medir o recebimento do objeto, ou seja, aferir o que foi entregue em relação ao que deveria ter sido entregue conforme contrato;
- Aprovar, caso a medição aponte a conformidade;
- Glosar, caso a medição aponte divergência.

Em relação a Medição:

- Para que seja adequada, sem gerar conflito e litígio, é imprescindível que o contrato defina claramente:
 - Quem tem alçada para medir, ou seja, especifique quem fará a medição – são raros os casos em que a medição não seja da responsabilidade do Gestor do Contrato, e são muitos os casos em que o Gestor do Contrato pode necessitar de apoio de alguma área técnica, dependendo do objeto;
 - Como será medida, ou seja, quais os parâmetros da medição, sendo imprescindível a quantidade, o prazo de entrega e o objeto entregue em relação à especificação técnica descrita no contrato;
- A melhor prática é definir no contrato, ou a partir do contrato na Etapa Pré Execução, o Checklist de Medição para que ela seja feita de forma padronizada, e para que não deixe de ser medido algum parâmetro.

Em relação a Aprovação:

- Deve ser sempre formalizada pelo Gestor do Contrato;
- Define que o objeto foi entregue em conformidade com o contrato;
- Muitas empresas praticam um atesto com assinatura do Gestor do Contrato no verso da Nota Fiscal, mas esta prática não é adequada especialmente porque:
 - Pode passar a impressão de que o Gestor do Contrato está atestando todo o conteúdo da Nota Fiscal, sendo que na maioria das vezes ele não tem competência técnica para aferir tributos e outras disposições fiscais;
 - Depois que as notas fiscais passaram a ser eletrônicas no Brasil:
 - Imprimir o formulário é desnecessário e ineficiente nas empresas evoluídas em processos eletrônicos;
 - O papel impresso deixou de ter autenticidade: quando era em papel a quantidade de vias era definida em lei e cada via tinha sua significância – agora diversas vias da nota podem ser livremente impressas e basear o fluxo no papel pode ser a origem do processo fraudulento.

Em relação a Glosa:

- Deve ser sempre formalizada pelo Gestor do Contrato;
- Define o quanto o objeto foi entregue em desconformidade com o contrato e qual a providência, que pode ser:
 - Aceitar o recebimento total, atestando a necessidade de aplicação do desconto e/ou penalidade conforme contrato;
 - Aceitar parcialmente o recebimento, acolhendo o que estiver em conformidade, devolvendo o que estiver em desconformidade, e atestando a necessidade de aplicação do desconto e/ou penalidade conforme contrato;

- Devolver o objeto, atestando a necessidade de aplicação da penalidade conforme contrato;
- Importante ressaltar que o Gestor do Contrato faz o atesto endereçando as providências de desconto e/ou penalidade, ou seja, se atendo à questão técnica, mas é a Área de Apoio à Gestão do Contrato que faz a instrução, materializando a questão administrativa.

Na GCVC este evento não deve ser confundido:

- Com a liberação do pagamento, por diversas razões:
 - É a aprovação técnica da entrega do objeto apenas;
 - A liberação do pagamento envolve outros parâmetros relacionados aos tributos e exigíveis;
 - Nem sempre a entrega está associada a um pagamento;
 - Utiliza-se um termo específico para atestar a aprovação ou a glosa, que deve compor o acervo.
- Com o cálculo de desconto e aplicação de penalidades, que uma vez definida no caso particular e adequadamente descrito no contrato pode ser instruído pela Área de Apoio à Gestão do Contrato de forma muito mais eficiente e eficaz.

3.d.1.j Aferição Escritural e Glosa Administrativa



Evento que se refere aos aspectos complementares da entrega do objeto, especialmente a:

- Conformidade da Nota Fiscal em relação aos tributos;
- Documentação que acompanha a Nota Fiscal, principalmente em relação ao exigido na legislação trabalhista em contratos de sessão de mão-de-obra;
- Adequação do preço e prazo de pagamento definidos no contrato.

Evento de responsabilidade da Área de Apoio à Gestão:

- Executado em complemento à Medição;
- Pode definir a correção ou substituição da Nota Fiscal;
- Define retenções referente a tributos, mesmo quando não detalhadas na Nota Fiscal;
- Pode definir glosa, desconto ou multa.

É uma das atividades mais críticas da Área de Apoio à Gestão, e caracteriza esta área como realmente de apoio quando os problemas relativos aos aspectos escriturais são resolvidos de forma transparente para o Gestor do Contrato:

- Se existe o envolvimento do Gestor do Contrato para pedir retificação de nota, discussão de preço, etc., a área de apoio na verdade atua como auditoria e não cumpre na GCVC sua atividade fim: que é dar apoio ao Gestor do Contrato !

Muitas empresas praticam um atesto com assinatura da Área de Apoio à Gestão do Contrato no verso da Nota Fiscal, mas esta prática não é adequada pelas mesmas razões expostas para que o atesto da medição também não seja feito desta forma.

3.d.1.k Nível de Serviço – SLA Pleno – Full Service Level Agreement

Evento aplicado ao controle da entrega de serviço, ao contrário do que a maioria das pessoas pensam é muito mais do que a medição do serviço entregue – um dos maiores erros da gestão tradicional de contratos, que gera perdas irreparáveis na gestão do contrato porque visto desta forma é apenas uma medição, não trazendo para a gestão do contrato o que mais se deseja: a melhoria contínua da relação comercial entre as partes.

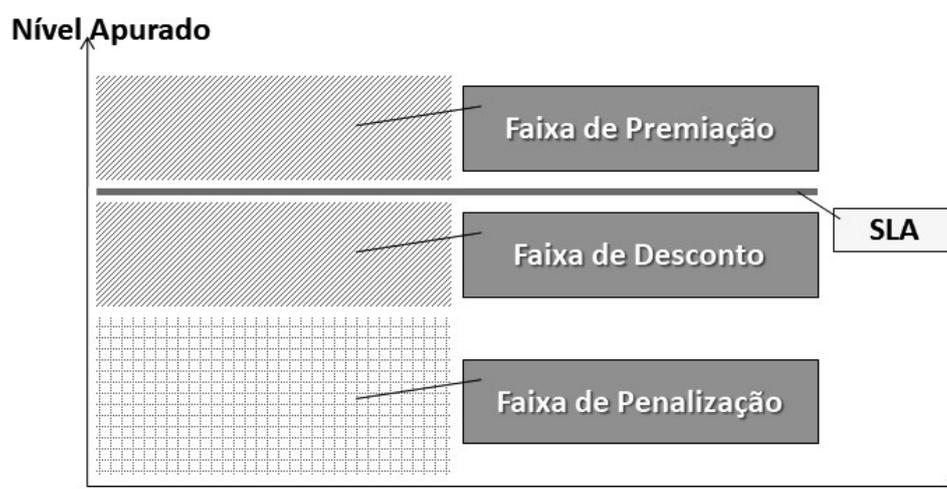
Quem não atua em Gestão de Serviços adota como definição de SLA a simples tradução do termo em inglês (Service Level Agreement), mas SLA surgiu na indústria de tecnologia da informação e seu sentido é muito mais amplo que isso:

- Define o nível de serviço a ser cumprido, mas que deve ser ajustado periodicamente;
- O nível é estabelecido de acordo com a realidade, estado da arte da tecnologia e produtividade conhecida no momento da formalização do contrato;
- Mas a realidade, estado da arte da tecnologia e produtividade mudam constantemente, com tendência de aumento (tecnologia e produtividade), ou eventualmente redução (legislação).

Partindo da premissa de que o contrato apenas formaliza uma relação comercial e tanto a contratante quanto a contratada podem melhorar o nível de serviço estabelecido, aplicar SLA é definir no próprio contrato os parâmetros de ajuste do nível de serviço durante a vigência do contrato, sem a necessidade de formalizar um novo instrumento contratual.

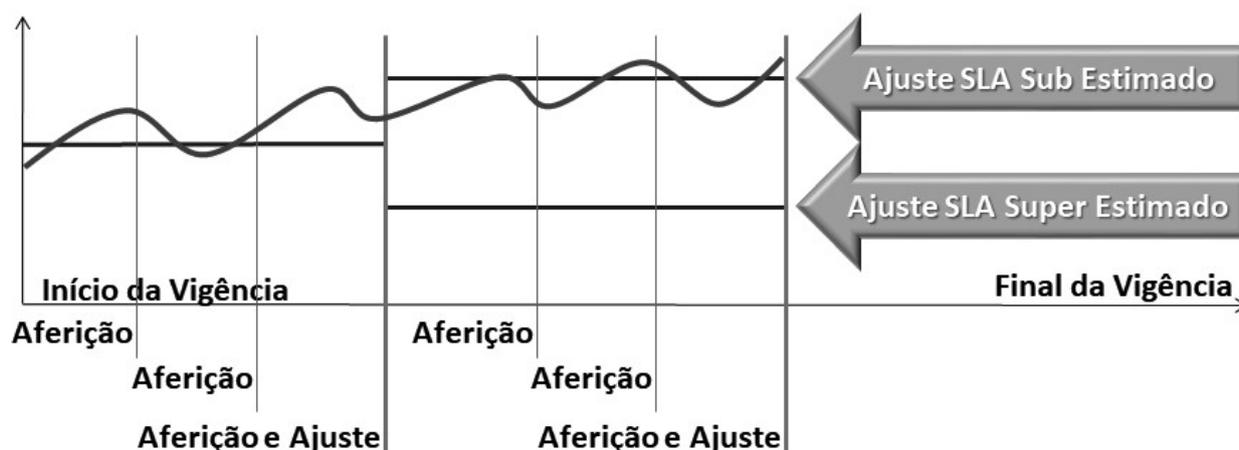
Este ajuste está diretamente relacionado a motivação das partes:

- A contratante quer que o nível seja cumprido e se possível que se eleve ao máximo possível – sempre;
- A contratada quer cumprir o nível e ser premiada caso ultrapasse a expectativa inicial.



Com estas premissas o SLA é definido:

- Estabelecer um nível a ser cumprido por um determinado período:
 - Se o fornecedor não cumprir:
 - Se estiver dentro da variação aceitável, haverá desconto;
 - Caso contrário, haverá desconto e penalidade;
 - Se o fornecedor cumprir:
 - Até a variação prevista acima do nível, haverá o pagamento integral;
 - Acima da variação prevista acima do nível, haverá prêmio



- Após o período o nível é revisto pelas partes:
 - Caso haja pleito de premiação constante, o nível foi subestimado e deve ser elevado de forma que o fornecedor se motive a continuar melhorando a prestação do serviço;
 - Caso haja constante desconto e/ou penalização, o nível foi superestimado e deve ser reduzido para adequar a real capacidade do fornecedor.

Uma outra característica do SLA Pleno é que ele não se aplica somente aos contratos cujo objeto é prestação de serviços:

- Em contratos cujo objeto é produto, mesmo que haja penalidade no caso de entrega de produtos defeituosos pode ser extremamente prejudicial ao Gestor do Contrato utilizar a garantia de reposição no caso de defeito;
- O SLA pode ser inserido como um complemento associado ao objeto, servindo de motivação para que a garantia não seja utilizada, ou seja, partindo da premissa de 'fazer o contrato dar certo', motivar o fornecedor de modo que a penalização não ocorra e o Gestor do Contrato execute o contrato da melhor forma para o negócio.

Objeto	Análise	Termo do SLA
Produto	Justo	Pagar \$ 110 por 100 ovos
<u>Exemplo:</u> • Ovos para indústria alimentícia	Com SLA Pleno	• Pagar \$ 100 com prêmio de \$ 10 se vierem até 0,5 % de ovos quebrados
<u>Medição:</u> • Ovos inteiros		• Descontar \$ 1 dos \$ 100 para cada 1 % de ovos quebrados, até o limite de 10 %
Serviço	Justo	Pagar \$ 110 pelo serviço executado conforme especificação
<u>Exemplo:</u> • Serviço de higiene	Com SLA Pleno	• Pagar \$ 100 com prêmio de \$ 10 se a pesquisa de satisfação apontar mais de 90 % de aprovação
<u>Medição:</u> • Nº de faxinas conforme especificação		• Descontar \$ 1 dos \$ 100 para cada 10 % de aprovação abaixo dos 90 %, até o limite de 50 % de aprovação

O Gestor do Contrato é o ator principal devendo:

- Especificar o SLA na Etapa Pré Contratação;
- Negociar o SLA na Etapa Contratação (quando possível, no caso de contratação por parte de empresas privadas);
- Preparar o Checklist detalhado de aferição do SLA na Etapa Pré Execução;
- Fazer a medição do SLA a cada entrega do objeto;
- Definir o ajuste do SLA com o fornecedor na periodicidade definida no contrato.

A Área de Apoio a Contratação apenas instrui o processo de formalização do ajuste previamente definido entre o Gestor do Contrato e o Fornecedor.

3.d.1.1 Controle do Pagamento: Liberação, Desconto, Aplicação de Multa e Realização da Garantia Financeira



Atividade meramente administrativa instruída pela Área de Apoio à Gestão do Contrato com base na medição, aferição escritural e controle do SLA:

- Todos os parâmetros para pagamento integral ou com desconto e penalização chegam a esta atividade definidos nos eventos anteriores;
- Cabe a Área de Apoio à Gestão do Contrato endereçar as ações junto à área financeira, jurídico ou outras definidas nas normas da empresa.

Quando a GCVC está evoluída um termo é formalizado pela Área de Apoio à Gestão e encaminhado para a área financeira, que se responsabiliza pelas disposições contratuais:

- Pagamento;
- Aplicação do Desconto no Pagamento;
- Aplicação da Multa;
- Realização da Garantia Financeira.

A forma de execução dos controles deste evento geralmente é definida pela área financeira, muito em função do que o sistema de gestão corporativo permite.

3.d.1.m Reajuste de Preços

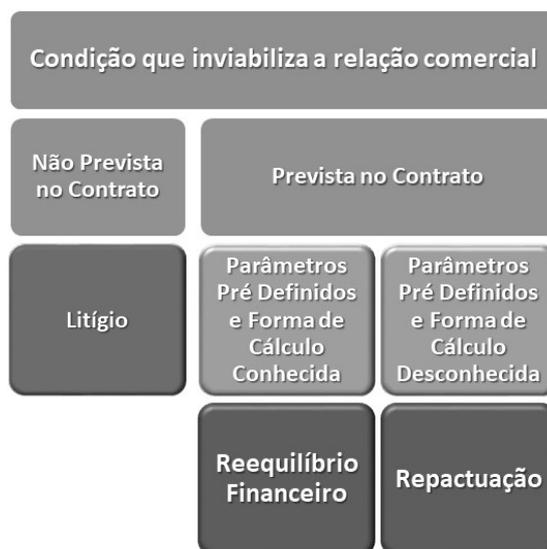
Tipo de Reajuste	Prática Usual no Brasil
Indexação Simples	IGPM ou Índice que mais se adequa à relação comercial
Indexação Associada à Mão de Obra	Dissídio Coletivo da categoria profissional predominante (ou majoritária), definida no contrato
Indexação Condicional	Relacionado a uma condição de mercado, específica do objeto e frequentemente praticada

Pratica-se basicamente 3 tipos de reajuste de preços em contratos no Brasil:

- Indexação simples a partir de determinado período:
 - Geralmente acordado para contratos de prestação de serviços especializados com mais de 1 ano de duração;
 - Apesar de não ser o índice mais representativo, geralmente utiliza-se o IGPM-FGV (Índice Geral de Preços ao Consumidor, publicado pela Fundação Getúlio Vargas);
- Indexação associada à mão de obra:
 - Geralmente acordado para contratos de prestação de serviços em que a mão de obra envolvida é significativa na formação do preço, e é majoritariamente de uma determinada categoria profissional;
 - Independente da duração, costuma-se indexar o preço de acordo com o dissídio da categoria profissional envolvida, vigorando a partir do mês imediatamente seguinte ao da publicação;
- Indexação condicional:
 - Geralmente acordado para objetos sujeitos a grande variação de acordo com condições de mercado. Por exemplo: se o objeto é um derivado de petróleo, cujo preço flutua de acordo com cotações internacionais; se o objeto é importado e seu preço é definido internacionalmente com base no Dólar ou Euro, etc.
 - Neste caso costuma-se acordar no contrato que caso haja variação maior que um determinado percentual em relação ao preço original, aplica-se o reajuste no preço proporcionalmente ao da variação. Caso a variação seja inferior o preço fica mantido. Esta prática é denominada no mercado brasileiro como ‘gatilho’.

A validação do reajuste é uma atividade eminentemente da Área de Apoio à Gestão do Contrato, que aciona áreas especializadas se necessário.

3.d.1.n Reequilíbrio Financeiro e Repactuação



É pleito mais comum na área pública do que na privada, mas em ambos os casos é aplicável em diversas situações, por exemplo:

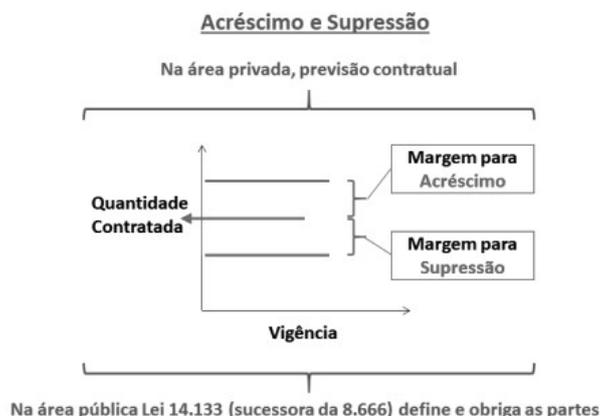
- Quando as condições do mercado sofrem alterações significativas que impedem uma parte de honrar os compromissos contratuais em relação a outra, e ambas de comum acordo entendem ser mais vantajoso renegociar as condições do que rescindir o contrato;
- Quando uma condição excepcional e imprevista expõe o contrato e/ou as partes a risco, e é oportuno repactuar de modo a eliminar o risco iminente ou certo.

Havendo previsão contratual denomina-se:

- Reequilíbrio financeiro quando uma fórmula de cálculo do preço é descrita, e as partes ajustam que se os parâmetros de mercado forem alterados, o preço é revisto;
- Repactuação quando os parâmetros são conhecidos mas a fórmula de cálculo também pode variar e as partes vão repactuar;
- Nos dois casos costuma-se definir que o reajuste só será pleiteado acima ou abaixo de uma determinada margem percentual. Esta prática denomina-se 'gatilho'.

É fundamental a formalização da repactuação por aditivo para que a GCVC se re programe de forma mais transparente: para que os envolvidos tenham conhecimento adequado das novas condições e façam o ajuste dos controles e checklists, e para que todos os responsáveis sejam adequadamente notificados. A repactuação é definida pelo Gestor do Contrato na definição da oportunidade, interesse e enquadramento no resultado sob o ponto de vista do negócio. A partir da definição a instrução do aditivo é atividade a ser instruída pela Área de Apoio à Gestão do Contrato.

3.d.1.o Acréscimo e Supressão



Eventos que formalizam a necessidade de alteração da ‘quantidade de objeto’ contratada, elevando ou reduzindo a quantidade, dentro de um determinado limite estabelecido:

- No próprio contrato, no caso de contratos firmados no segmento privado;
- Na lei 14.133 no caso de contratos firmados no segmento público.

A formalização da necessidade é de responsabilidade do Gestor do Contrato, mas a instrução do aditivo contratual que ajusta o contrato é feita pela Área de Apoio à Gestão do Contrato.

Para que esteja aderente ao conceito GCVC, o processo de formalização do aditivo de acréscimo ou supressão a ser produzido para o ajuste da quantidade deve ser mais simples do que o processo de aditivo que formaliza qualquer ajuste no contrato:

- O conceito e o processo simplificado são muito úteis para a gestão do contrato, uma vez que em muitos casos é difícil estimar a quantidade exata de objeto necessária no momento da formalização do contrato;
- Para aplicar o conceito a reserva de dotação orçamentária deve estar prevista nos controles orçamentários para que o enquadramento da variação não fique ‘engessado’.

3.d.1.p Auditoria

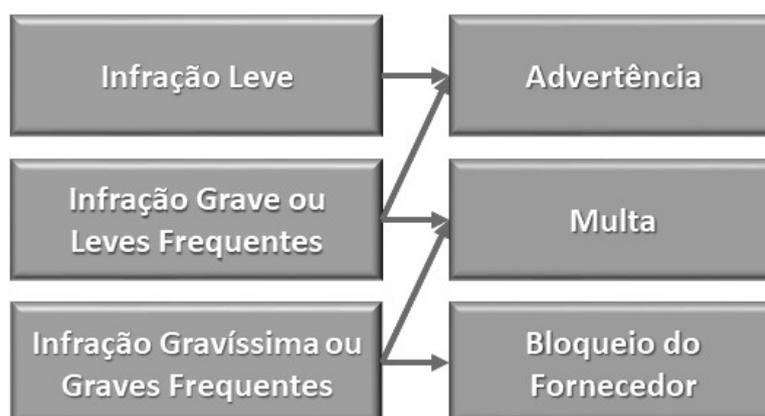
Os contratos são instrumentos que sofrem constantes auditorias em diversas instâncias, mas o fornecedor não pode ser obrigado a executar atividades ou incorrer em custos para aderir aos processos de auditoria da contratante, a não ser que estas atividades estejam explícitas no próprio contrato. Esta definição vale para contratos da área privada e da área pública.

Se é sabido que haverá auditoria no contrato que impliquem em atividades ou ônus suplementar ao fornecedor, isso deve estar descrito no próprio contrato.

Havendo disposição contratual neste sentido, na Etapa Pré Execução este evento deverá ser planejado da mesma forma como os demais, identificando o que fica sob responsabilidade do Gestor do Contrato e o que fica sob responsabilidade da Área de Apoio a Gestão. O envolvimento maior ou menor de um ou outro ator depende muito do objeto, valor contratado e risco envolvido.

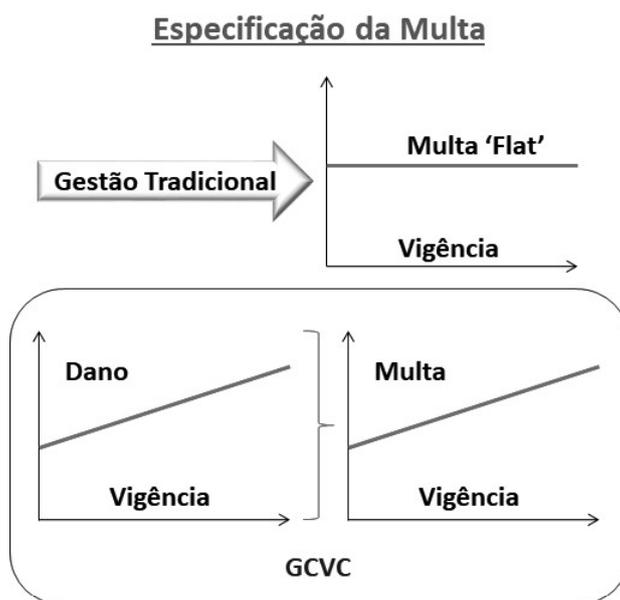
3.d.1.q Penalidades

A gestão tradicional de contratos costuma associar penalidade a aplicação de multa, e é muito comum em diversas empresas haver uma multa padrão pelo descumprimento de alguma cláusula contratual.



Na GCVC esta definição e esta prática são consideradas prejudiciais:

- A penalidade não necessita, e não deve ser obrigatoriamente multa:
 - Pode ser mais simples como notificação de descumprimento ou advertência, que serve como alerta e preliminar para a eventual aplicação de multa no futuro, no caso de repetição;
 - Pode ser mais grave que a multa, como a suspensão ou cancelamento do contrato, ou a desabilitar o fornecedor para fornecer (área privada) ou impedir o fornecedor de contratar com a administração pública (previsão legal);
 - É recomendável que as penalidades sejam aplicadas da menor para a maior nos casos de infrações contratuais simples, ou a aplicação de penalidade maior quando de acordo com a gravidade;
 - E o contrato deve prever penalidade para ambas as partes, porque ambas têm obrigações e direitos na relação comercial.

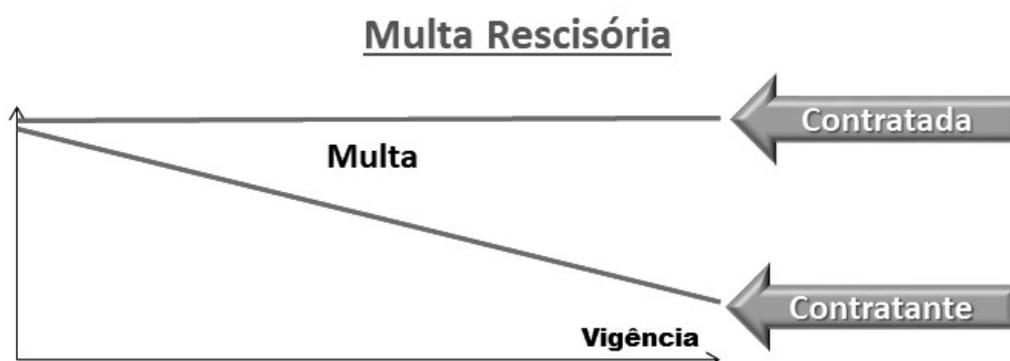


No caso de multa, não deve ser a mesma independente da infração – sempre deve ser proporcional ao dano causado, e preferencialmente não interferindo no plano de pagamento definido no contrato:

- O fornecedor penalizado por multa, por exemplo, poderá ter problema para continuar executando o contrato caso a multa seja descontada do pagamento se este estiver relacionado com algum compromisso firmado entre ele e um terceiro. Caso a multa tenha fluxo de acerto diferente, ele poderá ter maior facilidade para levantar o recurso necessário para quitar;
- A contratante penalizada por multa poderá ter o mesmo problema.

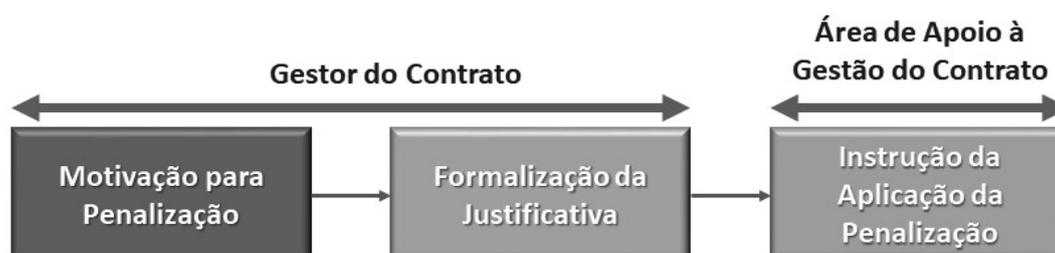
Além da penalidade, deve estar adequadamente descrito no contrato o processo de recurso:

- É a forma como a parte penalizada deve justificar o não cumprimento, ou reclamar a indevida penalização;
- Costuma ser o item de menor rigor na descrição contratual, o que acaba gerando maior trabalho no processo de gestão pela falta de definição adequada;
- O recurso burocrático e moroso é danoso para o Gestor do Contrato:
 - Uma vez estabelecido o litígio, o processo de desembaraço deve ser o mais simples e rápido possível para não colocar o negócio em risco, ou permitindo a continuidade da execução do contrato, ou selando a relação de modo que o Gestor do Contrato possa colocar o plano de contingência contratual em prática imediatamente.



Especialmente em relação à multa rescisória:

- Em boa parte dos contratos o fornecedor investe para ganhar a concorrência e espera recuperar este investimento nas parcelas iniciais, obtendo seu ganho nas parcelas finais, portanto, a rescisão motivada pela Contratante no início da vigência geralmente causa prejuízo maior do que no final da vigência;
- Já para a Contratante no caso de rescisão motivada pelo fornecedor o dano costuma ser o mesmo independente do momento;
- Juntando as duas definições, é recomendável que a multa rescisória seja maior para a contratante no início da vigência do que ao final, enquanto para a contratada se mantenha fixa:
 - A multa fixa para o fornecedor é especialmente recomendável em contratos de prestação de serviço onde a contratada é uma pequena empresa e pode se motivar a rescindir ao final da vigência se tiver oportunidade melhor em vista.



Se a GCVC está estabelecida este evento ocorrerá o mínimo possível, uma vez que a métrica principal é evitar ao máximo o litígio entre as partes, mas caso ocorra, é fundamental que o Gestor do Contrato tenha formalizado adequadamente a não conformidade, conforme descrito nos eventos de Medição e SLA, e/ou que a Área de Apoio a Gestão tenha formalizado adequadamente a não conformidade descrita no evento de aferição escritural. A partir da adequada formalização da motivação, a instrução do processo de penalização, análise e julgamento do recurso é conduzido pela Área de Apoio a Gestão, envolvendo o Jurídico e o Financeiro de acordo com a necessidade.

3.d.1.r Controle de Consignação



Consignação é algo muito praticado, e particularmente útil em diversas situações, sendo vantajosa tanto para a contratante quanto para a contratada na viabilização de negócios.

Uma vez definida como oportuna por parte do Gestor do Contrato, o controle envolvido é meramente administrativo e pode ser executado pela Área de Apoio à Gestão do Contrato.

É especialmente aplicada quando existe uma grande variedade de produtos do fornecedor, é sabido que haverá consumo mas não se sabe o momento, e o preço é elevado, inviabilizando que a contratante imobilize recursos. Por exemplo:

- Em hospitais de especialização ortopédica, as cirurgias utilizam materiais que variam de calibre conforme o tamanho do paciente e do trauma (pinos, placas, etc.). Este material geralmente é de titânio e o calibre só é definido pelo médico no momento da cirurgia. Como o fornecedor tem interesse em fornecer, e o hospital não sabe exatamente qual vai utilizar, o fornecedor deixa todos os calibres a disposição do hospital;
- Em uma lanchonete não se sabe se o cliente vai consumir salgadinhos industrializados ou se vai preferir consumir outros tipos de alimentos. Como alimento tem data de validade o comerciante não arrisca fazer grande estoque porque poderá perder o investimento caso o alimento ultrapasse a data de validade para consumo. Mas o fornecedor tem interesse em ofertar seu produto aos clientes da lanchonete, então deixa os produtos em consignação e controla o consumo – caso os produtos não sejam consumidos, remaneja para outro cliente em que o consumo será certo antes da validade.

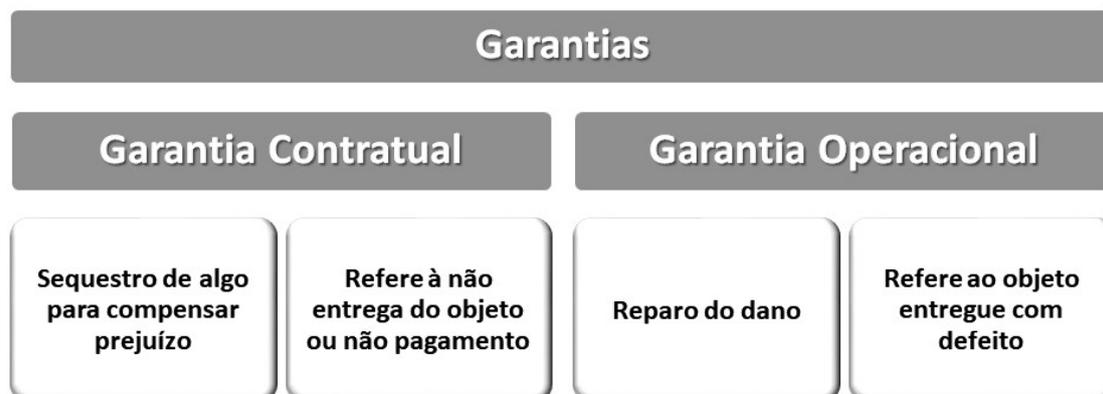


Nos dois casos descritos nos exemplos um contrato de consignação é estabelecido entre a contratante e contratada, denominado Consignação.

É parecido com o Contrato Tipo Guarda-Chuva (ver Aditivos Tipo Apostilamento). A diferença básica é que:

- No caso do contrato tipo guarda-chuva o fornecedor entrega o produto contra pedido e a entrada do produto na contratante é faturamento certo;
- No caso do contrato de consignação:
 - O produto entra na contratante em demonstração;
 - Uma Nota Fiscal, de Simples Remessa ou de Demonstração, é emitida pelo fornecedor acompanhando a entrada do produto e o suporte fiscal legal;
 - Quando a contratante utiliza o produto regulariza a situação fiscal para que os tributos sejam adequadamente recolhidos:
 - Devolve simbolicamente o produto emitindo uma nota fiscal de devolução;
 - Autoriza o fornecedor a faturar o produto;
 - O fornecedor emite uma Nota Fiscal de Venda, de acordo com as condições pré-estabelecidas no contrato e a contratante providencia o pagamento.

3.d.1.s Garantias



Um contrato pode envolver vários tipos de garantas, sendo 2 os tipos mais comuns.

Uma delas é bilateral, e serve para que uma parte seja ressarcida pela outra no caso de inadimplência contratual, sendo mais comum ser aplicada:

- Pela contratante contra a contratada no caso da não entrega do objeto. O simples não pagamento do objeto pode ser algo particularmente danoso para o negócio da contratante;
- Pela contratada contra a contratante no caso do não pagamento. A simples multa pode não compensar o elevado dano.

Estes dois exemplos ilustram o que se denomina de garantia contratual:

- O próprio contrato deve descrever a garantia e a forma de realização (ou resgate);
- Os tipos de garantias mais comuns são:
 - Valor depositado em fiança em uma instituição bancária;
 - Seguro específico;
 - Bem que passa a ficar indisponível para a venda.

A outra garantia é unilateral: é o direito da contratante que se refere a obrigação da contratada em reparar o defeito do objeto entregue durante um determinado período, chamado de garantia operacional:

- O período de garantia na maioria absoluta das vezes não tem relacionamento algum com o final do período de vigência contratual;
- No Brasil existe a garantia implícita descrita na Lei de Proteção ao Consumidor, mas em geral os contratos descrevem garantia diferente, que geralmente representa direito maior que o descrito na Lei.

A instrução da execução da garantia é atividade típica da Área de Apoio à Gestão do Contrato.

3.d.2 Eventos Implícitos



O segundo grupo de eventos de controle de execução de contratos se refere aos eventos implícitos, ou seja, os que geralmente não são descritos no próprio contrato ou lei, mas são exigidos na gestão dos contratos:

- Na maioria dos casos não estão descritos porque não obrigam as duas partes;
- São exigidos especialmente em relação à responsabilidade do Gestor do Contrato em relação ao acompanhamento gerencial e ao resultado e o risco que o contrato representa para o negócio;
- No caso da área pública, a responsabilidade do Gestor do Contrato pode endereçar inclusive processo administrativo ao servidor público.

Diferente dos eventos explícitos em que o que está no contrato praticamente define a forma como deve ser controlado, os implícitos variam caso a caso, inclusive tendo maior ou menor importância para um ou outro gestor, mesmo quando se compara contratos distintos de mesmo objeto contratado.

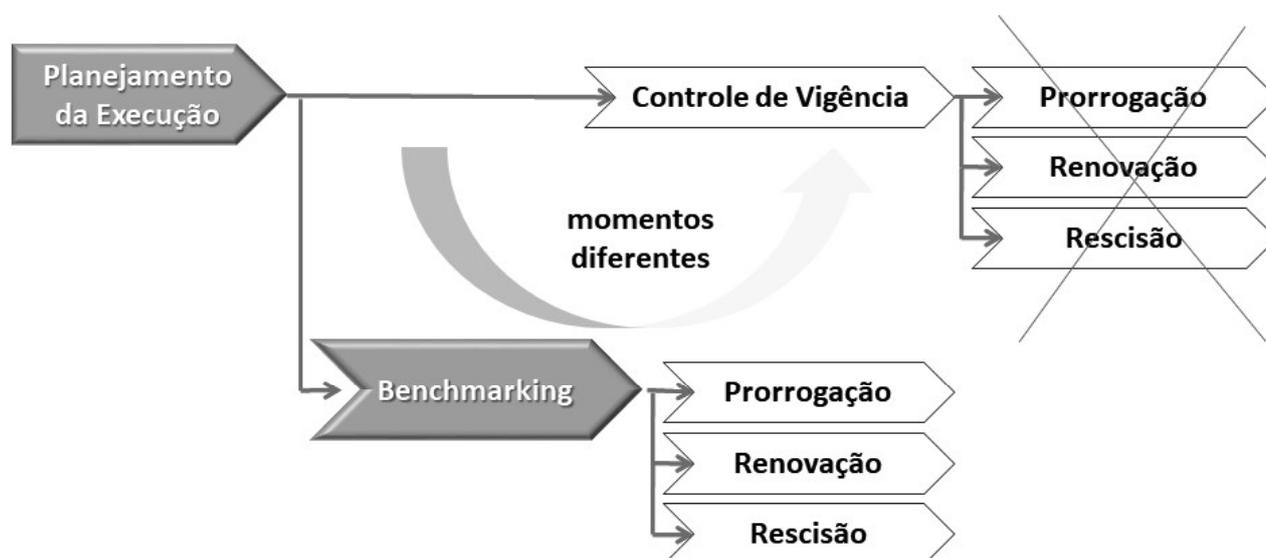
Quanto menor for o nível de maturidade dos processos da empresa como um todo, maior será o esforço a ser dispendido na gestão de contratos para controlar adequadamente os eventos implícitos.

3.d.2.a Benchmarking

Na GCVC é considerado o evento de maior importância entre todos os relacionados a gestão do contrato (incluindo explícitos e implícitos).

Significa analisar se a relação comercial continua sendo vantajosa para a empresa, ou se existe outra opção no mercado. A consequência desta análise pode conduzir:

- Ao encerramento da relação comercial:
 - Imediata: vale a pena cancelar o contrato e estabelecer outro;
 - Normal: o contrato segue em execução até o final da vigência, mas outro contrato será formalizado para satisfazer a necessidade;
- A continuidade da relação comercial;
 - O contrato será prorrogado: as opções de mercado disponíveis são menos vantajosas;
 - O contrato será repactuado: um risco iminente ou uma oportunidade sazonal define a necessidade de continuar com o contrato renegociando alguma condição indesejável.

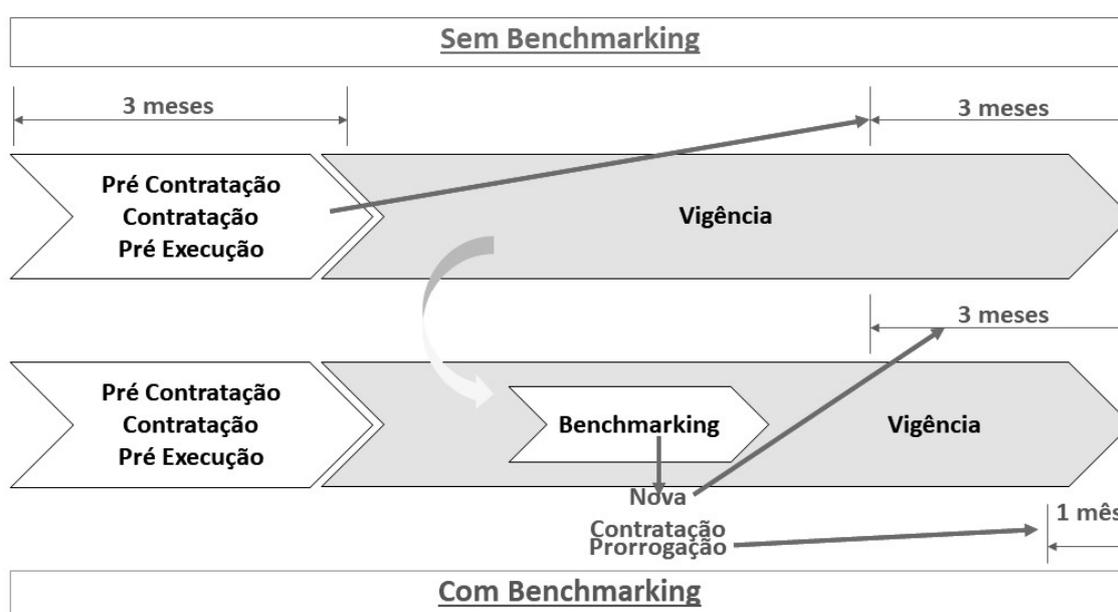


Na gestão tradicional de contratos o Benchmarking se confunde com o controle de vigência, fato que na prática inviabiliza sua execução de forma adequada:

- Na GCVC o Benchmarking é planejado para que seja executado em tempo hábil;
- No controle de vigência nada se define, apenas é executado o procedimento conforme definição realizada no benchmarking.

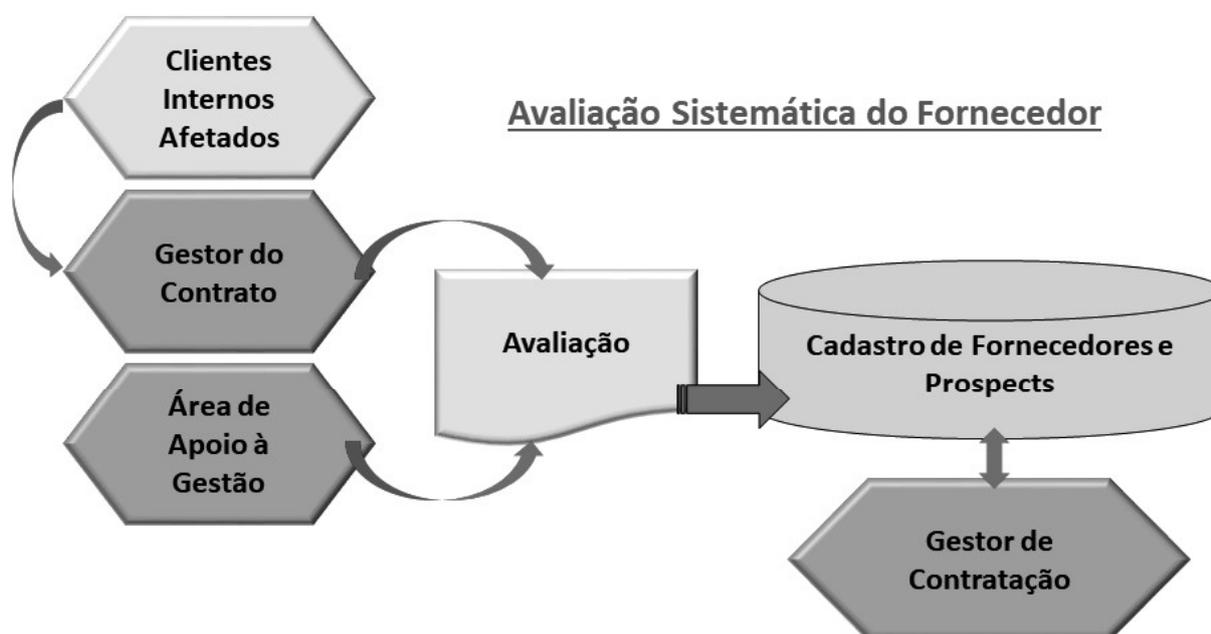
O Benchmarking serve também para ajustar o prazo de controle de vigência contratual:

- Na etapa Pré Execução o único parâmetro disponível é o tempo que foi consumido desde o início da necessidade de contratar até a formalização e o próprio planejamento da execução do contrato;
 - Então este é o prazo padrão de controle do final de vigência, uma vez que via de regra um novo processo de contratação ocorrerá, especialmente na área pública onde as prorrogações são especialmente evitadas;
- Quando o Gestor do Contrato realiza o Benchmarking define o rumo que o contrato tomará ao final da vigência:
 - Se for prorrogação o processo é mais simples, portanto o prazo de controle de vigência é menor;
 - Se for de nova contratação ou assume-se o próprio prazo que existia, ou pode-se reduzir um pouco caso a especificação técnica e aprovação do orçamento demandem menos esforço para objeto já contratado;
 - Ou pode haver definição de repactuação, cancelamento, etc., sendo o prazo de controle de vigência ajustado da forma mais adequada a situação.



Área de Apoio à Gestão do Contrato é envolvida no Benchmarking fazendo follow-up de execução, compilando a documentação produzida e ajustando os controles. A atividade de Benchmarking propriamente dita é de responsabilidade do Gestor do Contrato, eventualmente contando com o apoio da Área de Contratação, de áreas técnicas específicas e da própria Área de Apoio à Gestão do Contrato no que se refere a eventuais atividades de característica administrativas previamente acordadas no plano de execução.

3.d.2.b Avaliação do Fornecedor (pesquisa de satisfação e análise de ocorrências)



Atividade que consiste em avaliar se o fornecedor atua realmente como parceiro na relação comercial, ou apenas cumpre as obrigações explícitas.

A maior parte do relacionamento contratante/contratada não é formalizada:

- O fornecedor pode ser considerado bom quando analisados os documentos do acervo, mas na prática existe insatisfação em relação a ele por parte dos envolvidos;
- É inviável tentar formalizar todo tipo de contato mantido entre as partes.

Por esta razão é implícita a necessidade de avaliar o fornecedor além daquilo que foi estabelecido no contrato:

- O que está estabelecido em contrato geralmente são os aspectos objetivos da relação comercial, que são automaticamente avaliados nos eventos explícitos (medição, SLA, etc.);
- O que não está estabelecido no contrato pode ser relacionado a:
 - Aspecto subjetivo, que pode penalizar o fornecedor no próximo processo de contratação. Esta penalização não é possível na área pública por não haver previsão legal, mas na área privada é muito comum;
 - Aspecto objetivo que deveria ter sido estabelecido para melhorar a gestão, e que se não for tabulado em avaliações sistemáticas nunca serão incluídos na especificação que será a base da nova contratação do objeto no futuro. Esta análise e encaminhamento se adequa perfeitamente tanto na área pública quanto na privada.

Existe prática em grandes empresas no Brasil de padronização da avaliação de fornecedores:

- Um checklist é definido para servir de base da avaliação, o que sempre é uma iniciativa válida e elogiável – mas não é boa prática a utilização do mesmo checklist para todos os fornecedores, independentemente do tipo de objeto e do risco envolvido na contratação;
- Objetos extremamente padronizados, produzidos em série e ofertados no mercado por uma grande quantidade de empresas não merecem avaliação de fornecedor com o mesmo rigor dos fornecedores mais especializados – o excesso de parâmetros e o tempo gasto para avaliar podem não compensar o custo x benefício da avaliação, tornando o evento apenas burocrático e sem o resultado prático desejado.

Esta atividade é instruída pela Área de Apoio a Gestão, que envolve o Gestor do Contrato e os clientes internos da empresa de acordo com a conveniência:

- Nas empresas privadas, com base na avaliação periódica a Área de Apoio a Gestão notifica o fornecedor em relação aos incidentes, e pode negativar a empresa nos novos processos de contratação que venham a surgir;
- É atividade típica da Área de Apoio a Gestão porque o fornecedor pode estar atendendo bem a uma área de negócios da empresa, mas estar causando grande problema para outras, e nesta situação é necessária a análise do gestor que tenha visibilidade total do relacionamento do fornecedor com a empresa.

3.d.2.c Análise de Acesso ao Acervo Contratual



O acervo contratual geralmente é volumoso e a atividade de composição e guarda costuma ser complexa. No passado a guarda era mais simples porque se resumia a uma pasta que continha todos os documentos, mas esta facilidade de guarda dificultava muito a gestão porque apenas quem tinha a guarda dos documentos podia fazer a gestão do contrato. Hoje com a maioria dos documentos em meio eletrônico a dificuldade de gestão diminuiu, mas o controle de acesso ao acervo necessita de cuidados bem maiores, incluindo aspectos de segurança da informação eletrônica na empresa.

Na prática o acervo deve ser consultado apenas por quem justificadamente necessite:

- Os atores principais da GCVC (Gestor do Contrato, Gestor da Contratação e Área de Apoio a Gestão);
- Os principais interessados (Jurídico, Financeiro, Auditoria, etc.), mas neste caso sendo desejável que consulte do acervo apenas os documentos que sejam pertinentes ao seu envolvimento no caso e no momento específico;
- Mesmo na área pública onde a transparência é definição constitucional, o fato de ser obrigatória a disponibilização do contrato para qualquer cidadão não significa que o acervo possa ser manipulado sem justificativa.

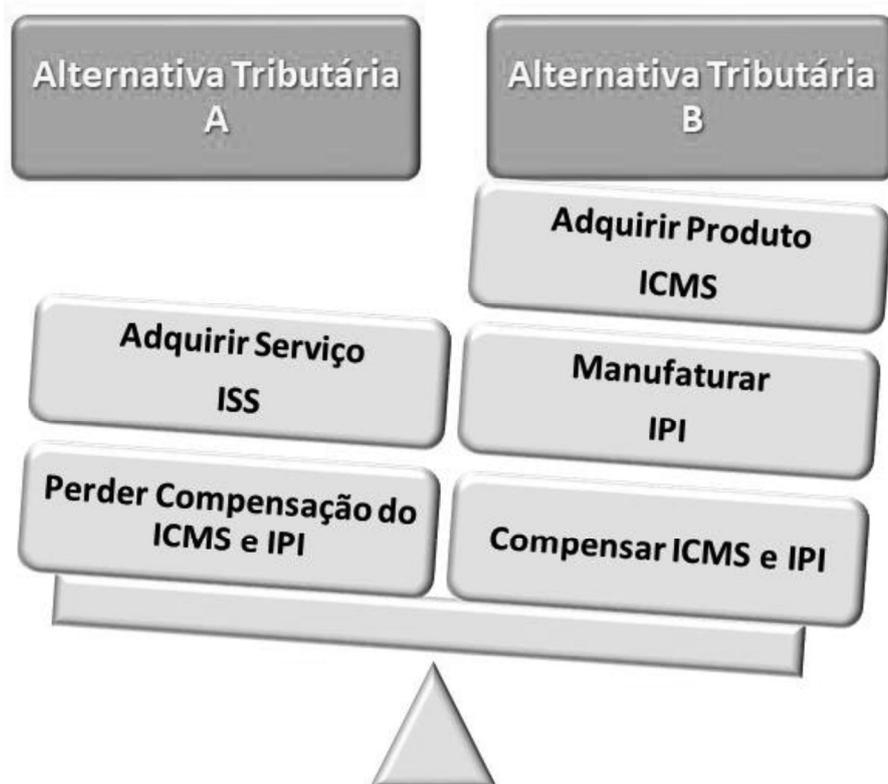
Nos contratos onde o sigilo é justificado, mesmo na área pública, é obrigação da gestão do contrato o confinamento das informações exclusivamente a quem de direito. Na área pública, caso o Gestor do Contrato constate acesso irregular, ou seja, notificado disso e não encaminhe o assunto para a alçada competente, pode ser responsabilizado.

É prática de mercado a auditoria:

- De rastreabilidade de acesso nas informações eletrônicas;
- De movimentação e guarda das informações em papel;
- De acesso nos documentos arquivados por empresas terceirizadas.

Esta atividade é tipicamente executada pela Área de Apoio a Gestão de Contratos.

3.d.2.d Análise de Alternativa Tributária

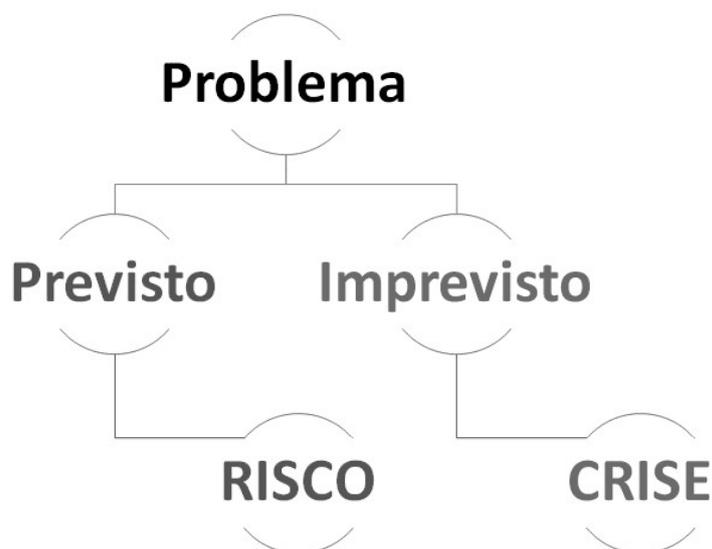


Consiste em avaliar se existe alternativa legal que implique em menor carga tributária e consequente redução de custo:

- Não pode ser confundida com sonegação, deve ser alternativa legal;
- A comprovação de que uma eventual alternativa realmente reduz custo requer análise ampla. Por exemplo:
 - Se uma alternativa implica em menor alíquota de ICMS na aquisição de bem, material ou produto, mas o ICMS é compensado na venda dos produtos, o que se economiza na aquisição pode ser compensado negativamente na venda, portanto é necessário avaliar se o custo envolvido na implantação da alternativa realmente vale a pena.

É uma atividade ultra especializada, e geralmente de domínio de pequenos grupos de profissionais. É comum, embora sem que haja anuência das entidades de classe, que empresas de consultoria tributária indiquem as alternativas em troca de participação na redução dos custos. Como geralmente envolve aspectos meramente tributários e administrativos é uma atividade tipicamente executada pela Área de Apoio à Gestão do Contrato.

3.d.2.e Gestão de Riscos e Crises



Risco é todo tipo de evento estimado que o contrato pode gerar, ou que pode ser gerado e venha a interferir na sua execução. A estimativa pode ser classificada de diversas formas quando tratada por uma área de gestão de riscos. Em contrato utiliza-se uma terminologia mais antiga em relação a utilizada pelos profissionais de gestão de riscos:

- Risco eventual, aquele que existe chance remota de ocorrer;
- Risco potencial, aquele cuja chance de ocorrer é significativa;
- Risco iminente, aquele cuja chance de ocorrer é alta e/ou está próxima de se materializar.
- Dentro desta classificação o risco é enquadrado em grau, dependendo do dano que possa causar para o negócio:
 - Alto;
 - Médio;
 - Baixo.
- Por definição, risco de grau insignificante não é risco.

Quando algum evento indesejável ocorre e não foi estimado (ou previsto) é classificado como crise:

- Crise é uma emergência (no sentido de ser um evento que 'emergiu sem aviso'), que pode ter encaminhamento urgente (necessita ser resolvido imediatamente) ou não.

Na Etapa Pré Execução quando é possível identificar risco, este é analisado em relação ao grau e havendo alguma ação preventiva ou de contingência para impedir que cause danos, ou reduzir o dano, esta deve ser planejada da mesma forma como são os demais eventos contratuais: descrever a ação e os responsáveis.

Uma prática da GCVC que traz bons resultados para as empresas é a identificação no cadastro de objetos dos que são institucionalmente associados a risco. Já na Etapa Contratação, se o objeto é identificado como sendo de risco, a área de gestão de riscos é envolvida no processo, garantindo que o planejamento do plano de ação seja realizado antes do contrato entrar em execução. Caso não haja uma área específica de gestão de riscos, o cadastro servirá pelo menos para os próprios envolvidos na contratação não negligenciarem o planejamento.

A crise, como não é prevista, será analisada quando ocorre. Alguns autores e estudiosos da gestão de contratos citam a necessidade de formalizar na Etapa Pré Execução pelo menos o grupo que deve ser formado caso emergja uma crise. Na experiência prática em diversas empresas dos mais variados portes não presenciei utilização prática desta definição:

- Quando a crise ocorre, dependendo do que se refere, da amplitude e da complexidade, os grupos adequados para tratar geralmente foram bem diferentes do que o pré-definido.

É fato que geralmente o Gestor do Contrato não possui competências suficientes para lidar com o ambiente de risco ou de crise que a relação comercial pode gerar:

- Com relação ao risco as grandes empresas costumam estruturar áreas específicas para isso e a prática de planejar o encaminhamento na Etapa Pré Execução costuma ser suficiente para que esta área especializada possa dar encaminhamento adequado ao tratamento do eventual dano;
- Em relação à crise nem sempre a área responsável pelo relacionamento com o mercado (geralmente marketing ou afim) possui capacidade técnica e operacional adequada. É muito comum as crises definirem um comitê específico gerencial, de diretoria ou institucional, dependendo do grau que o dano pode ocasionar, ou está ocasionando.

3.d.2.f Controle Físico e Financeiro do Contrato

Controle Físico e Financeiro do Contrato	
Quantidade	Valor
Contratada	Contratado
Executada	Executado
Glosado	Glosado
Saldo	Saldo

Consiste no controle do fluxo de caixa contratual e no controle da demanda de utilização do objeto. O fluxo de caixa contratual é a atividade implícita mais comum na gestão dos contratos. Todo gestor controla o saldo financeiro do contrato comparando o previsto e o realizado.

A diferença da GCVC em relação a gestão tradicional de contratos é a definição de que o contrato deve ser executado na sua plenitude, ou seja, tanto o planejamento financeiro quanto o volume de objeto contratado devem ser executados da forma como planejado:

- Monitorar as parcelas financeiras previstas, os pagamentos realizados e o saldo financeiro do contrato;
- Monitorar as quantidades de objeto previstas, as entregas reais e o saldo físico.

Para que este controle seja melhor executado é imprescindível que o controle físico e o financeiro estejam associados, e é muito importante que possam ser visualizados de forma simplificada pelo Gestor do Contrato, maior interessado.

O adequado controle também auxilia a auditoria do contrato e o planejamento das contratações futuras do mesmo objeto. Em geral o Sistema Corporativo de Gestão da empresa possui o controle financeiro por contrato, mas embora possa ser parametrizado para controlar também o físico:

- Ou não foi contratada sua parametrização: a funcionalidade existe, mas não está implementada;

- Ou não é amigável para visualização simultânea: existe uma funcionalidade para o controle financeiro, outra para o controle físico, até estão integradas mas sua manipulação é complexa, exigindo que os envolvidos façam downloads para um aplicativo mais amigável de consulta.

Este cenário muito comum em empresas de pequeno, médio e grande portes no Brasil costumam fazer com que o fluxo de caixa contratual acabe sendo feito em:

- Planilhas eletrônicas (MS Excel®) – maior frequência;
- Aplicação desenvolvida na Intranet, sendo comum a utilização do MS Sharepoint®;
- Sistemas específicos para gestão de contratos.

Embora o maior interessado e usuário do fluxo de caixa contratual seja o Gestor do Contrato, a atividade de parametrização e alimentação das informações é atribuição da Área de Contratação (planejado) e da Área de Apoio à Gestão do Contrato (realizado).

3.d.2.g Consolidação do Acervo

Atividade implícita em que a figura da Área de Apoio à Gestão do Contrato é imprescindível:

- No fluxo da GCVC o acervo inicial sofre a primeira grande consolidação ao final da Etapa Contratação e o Gestor da Contratação entrega para a Área de Apoio à Gestão do Contrato o acervo organizado da forma preconizada pelo padrão da empresa. Este acervo é composto de uma grande quantidade de documentos, incluindo a especificação, os documentos da concorrência, propostas, minutas, etc.;
- E durante a execução do contrato uma outra infinidade de documentos é gerada: medições, liberações, certificados, guias, etc., demandando que sejam ordenados e agregados ao acervo de modo a manter o padrão.

É uma atividade administrativa que demanda especialização e tempo que o Gestor do Contrato não possui – por esta razão é melhor executada pela Área de Apoio à Gestão do Contrato, e inclui, entre outras atividades:

- Preparar documentos para digitalização, eliminando barreiras comuns como grampos, clipes, dobras etc.;
- Digitalizar, sequenciar, identificar (codificar);
- Associar e/ou disponibiliza acesso eletrônico;
- Arquivar e/ou controlar o arquivo externo;
- Zelar pela guarda e controlar o acesso ao acervo contratual.

3.d.2.h Planejamento da Monitoração de Obrigações Remanescentes

Ao final da vigência contratual podem existir atividades remanescentes que necessitam encaminhamento. As mais comuns se referem aos alertas que diversos envolvidos devem receber para tomar providências:

- Ao final da vigência de um contrato de aquisição de bem, por exemplo, geralmente extingue a garantia do produto, e pode ser necessária a contratação de uma garantia adicional, ou assistência técnica. A providencia neste caso é notificar o responsável para as providencias;
- Ao final da vigência de um contrato de obra, por exemplo, pode ser necessária a obtenção de um alvará de funcionamento.

O rol de notificações geralmente é decidido em conjunto pelo Gestor do Contrato e a Área de Apoio à Gestão do Contrato. A operacionalização das notificações é responsabilidade exclusiva da Área de Apoio à Gestão do Contrato. Este evento quando executado após a vigência geralmente encerra as atividades de gestão do contrato e a Área de Apoio à Gestão do Contrato costuma fazer uma última análise da organização do acervo, encaminhando documentos físicos para o arquivo morto, e se certificando que os controles relacionados ao contrato nos sistemas informatizados estejam todos ‘baixados’:

- A ‘baixa’ no sistema é de fundamental importância para que pendencias irreais não fiquem poluindo os controles de follow-up de atividades.

3.d.3 Indicadores para Gestão da Etapa Execução

Existe uma infinidade de indicadores utilizados pelas empresas para gestão da Etapa Execução dos contratos:

- Os principais estão descritos nos quadros, e o que mede o % de benchmarkings realizados em relação ao volume de contratos formalizados é o mais importante entre todos eles;
- Nas poucas empresas que adotam o BSC (Balanced Score Card), boa parte deles é monitorada no próprio sistema de gestão.

A lógica da GCVC para os indicadores desta etapa se refere ao quanto a GCVC é efetiva, ao contrário das demais etapas onde os indicadores se referem na sua maioria à eficiência, ou seja, na etapa execução a eficiência da gestão está mais relacionada à forma como a área de apoio à gestão atua, mas o que se deseja é que a relação comercial traga o melhor resultado possível, e por isso os indicadores que medem eficácia são mais adequados.

Indicador	Aplicação	Utilidade
% de Benchmarking Nº de benchmarkings realizados em relação ao volume de contratos formalizados	Empresas Públicas e Privadas	Análise da evolução do nível de maturidade da gestão de contratos Metas: •100 % de Benchmarkings •0 % de Penalidade
% Penalidades Nº de penalidades aplicadas + nº de penalidades recebidas em relação ao volume de contratos formalizados		
Volume de Prêmios pelo cumprimento do SLA Nº de prêmios concedidos no ano	Empresas Privadas	Análise da evolução da aplicação dos conceitos de SLA nos contratos
Volume de Ajustes em SLA Formalizados Nº de ajustes formalizados no ano		
% de formalização de Termo de Encerramento Nº de termos de encerramento em relação ao volume de contratos formalizados no ano	Empresas Privadas	Análise da evolução do nível de maturidade da gestão de contratos Metas: •Soma das 2 taxas : 100 % •Taxa de Prorrogação : 0 %
% de formalização de Aditivo de Prorrogação Nº de aditivos de prorrogação em relação ao volume de contratos formalizados no ano	Empresas Públicas e Privadas	

Indicador	Aplicação	Utilidade
Tempo Médio de Aviso de Vigência Média em dias dos avisos de final de vigência aos gestores dos contratos	Empresas Públicas e Privadas	Análise da evolução do controle de vigência contratual
% de Aditivos Aderentes à Dotação Orçamentária Nº de aditivos de acréscimo + nº de aditivos de supressão + nº de aditivos de repactuação com previsão orçamentária em relação ao total de contratos formalizados no ano	Empresas Públicas e Privadas	Análise da evolução do nível de maturidade da gestão de orçamentária dos contratos Metas: •100 % Aderentes •0 % Não Aderentes
% de Aditivos sem Dotação Orçamentária Nº de aditivos de acréscimo + nº de aditivos de supressão + nº de aditivos de repactuação sem previsão orçamentária em relação ao total de contratos formalizados no ano		
% de Aditivos sem Implicação Econômica/Vigência Prática: nº de aditivos que não ajustam valor e vigência em relação ao total de contratos	Empresas Públicas e Privadas	Análise da evolução do nível de maturidade da Gestão da Contratação Metas 0 %

Como GCVC tem como princípio fundamental a métrica de fazer tudo o que for possível para que o contrato ‘dê certo’, espera-se que:

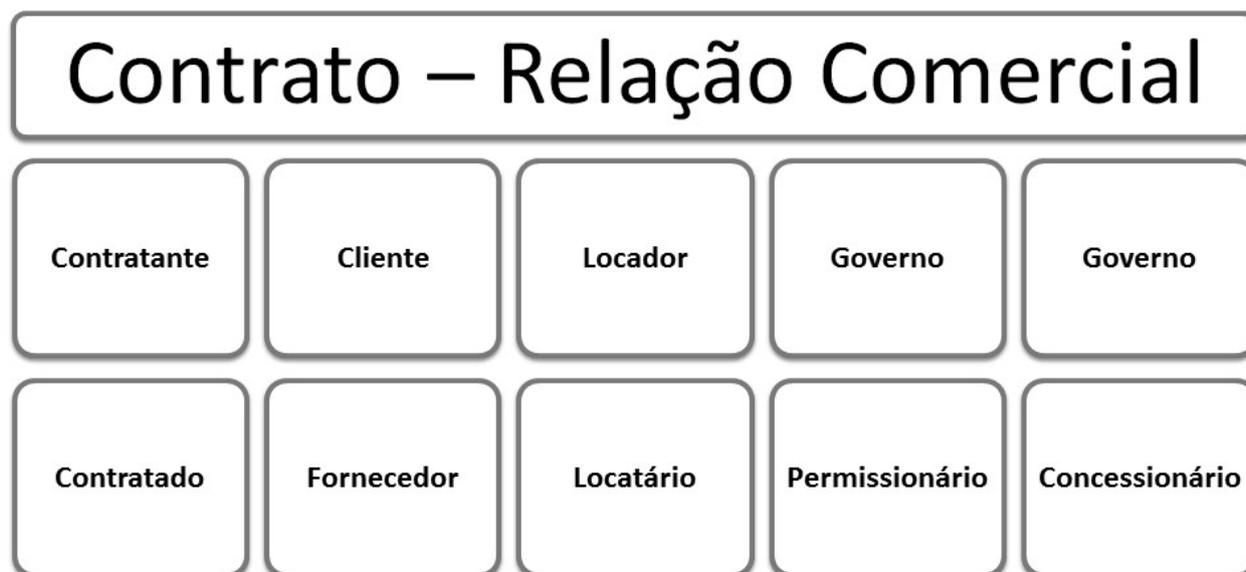
- Haja o mínimo possível de penalizações, ou seja, os indicadores que demonstram volume de penalizações devem estar em curva decrescente;
- Haja o mínimo possível de aditivos. Se as Etapas Pré Contratação, Contratação e Pré Execução estão aderentes a GCVC a especificação e a minuta foram adequadamente desenvolvidas e não haverá necessidade de retificações durante a vigência do contrato;

- Haja o mínimo possível de prorrogações. Se o Benchmarking estiver estabelecido no momento adequado haverá tempo para que o Gestor do Contrato possa verificar opções de mercado e decidir o que deverá ser feito ao final da vigência em a necessidade de manter uma relação comercial que já não representa a melhor alternativa para a empresa;
- Haja o mínimo possível de reclamações por parte do Gestor do Contrato, e dos seus clientes internos. Se o SLA pleno estiver estabelecido como ferramenta de gestão, os fornecedores vão aos poucos se tornando parceiros reais, se motivando a melhorar continuamente o produto entregue;
- O tempo de contratação reduza continuamente:
 - O tempo de contratação é diretamente proporcional ao quanto a empresa está evoluída na Etapa de Execução. Quanto mais ela utiliza os problemas ocorridos nesta etapa como aprendizado para ajustar as etapas anteriores, menor será o tempo de contratação:
 - As especificações adequadas e os padrões (checklists, minutas, critérios, etc.) se tornam cultura institucional e os tempos de execução das atividades vão reduzindo ao invés de aumentar pelo excesso de burocracia;
 - Os envolvidos passam a participar dos processos de forma clara e objetiva, eliminando a necessidade de envolvimento de áreas especializadas em atividades de rotina, como exemplo o Jurídico na instrução da formalização de todos os contratos ao invés da participação em casos em que a sua intervenção é realmente exigida.

A melhor prática de mercado é publicar os indicadores de modo a motivar os envolvidos na missão da melhoria contínua da Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos, e a comparação com os indicadores de mercado que dão visibilidade do estágio de maturidade que as outras empresas conseguiram alcançar.

4 Gestão de Parceiros Comerciais – Atribuições

4.a Relação das Partes

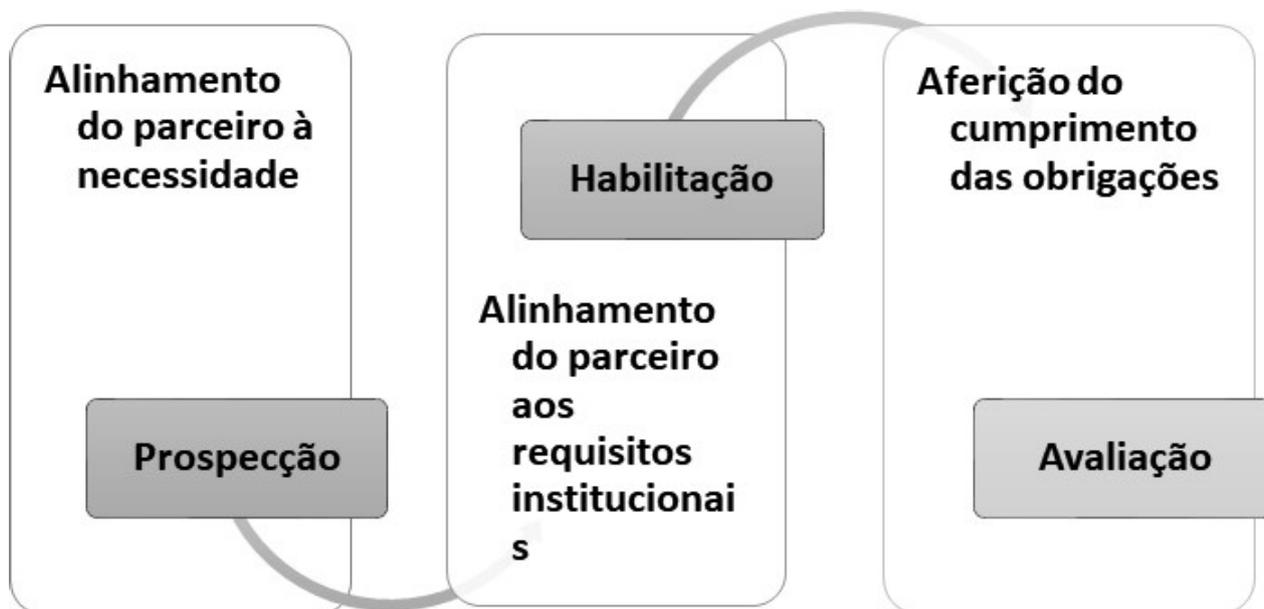


O contrato que será objeto da gestão descreve genericamente a existência do Contratante e do Contratado, que por tudo que foi exposto se traduz em uma relação de interesse comercial do tipo Cliente / Fornecedor, Locador / Locatário, etc.

Como vimos o relacionamento com o parceiro comercial define processos em todas as etapas do ciclo de vida dos contratos, alguns instruídos pela necessidade de estabelecer a relação comercial, alguns pela necessidade de garantir que o parceiro é idôneo e/ou atende os requisitos de contratação, e outros pela própria rotina do relacionamento associada à necessidade que deu origem à contratação.

Na descrição das etapas discutimos detalhadamente as atribuições dos envolvidos em relação ao parceiro comercial, especialmente o fornecedor, mas vale a pena resumir as atribuições dos envolvidos.

4.b Grandes Temas da Gestão de Parceiros



Podemos chamar de Prospecção as atividades em que a empresa tenta identificar no mercado os parceiros de interesse:

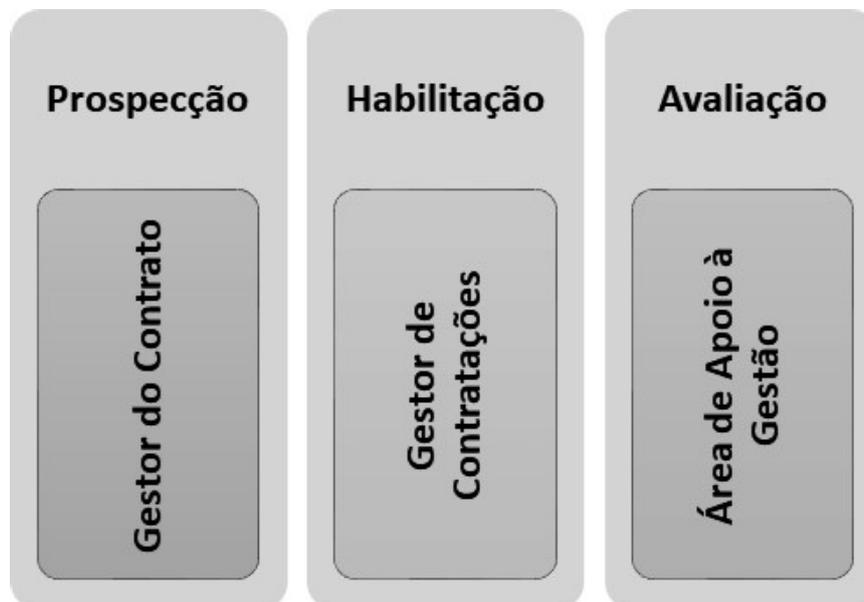
- No caso em que o parceiro é um fornecedor, o alinhamento do parceiro à necessidade da empresa em adquirir seu bem, material, produto ou serviço;
- No caso em que o parceiro é um cliente, o alinhamento da sua necessidade em relação ao que a empresa está fornecendo a ele.

Podemos chamar de Habilitação as atividades em que a empresa tenta se certificar que o parceiro se enquadra aos requisitos institucionais de contratação, de modo a mitigar riscos:

- No caso em que o parceiro é um fornecedor, o cumprimento das suas obrigações em relação ao fisco, sua regularidade administrativa, sua capacidade financeira, etc.;
- No caso em que o parceiro é um cliente, a capacidade de honrar os compromissos que estamos concedendo, por exemplo, havendo crédito envolvido, se ele tem capacidade para saldar, ou oferece garantias.

E podemos chamar de Avaliação as atividades em que aferimos obrigações diretas e acessórias do parceiro, de modo que seu relacionamento contratual sirva como base para validar a habilitação.

4.c Atribuições da Gestão de Parceiros



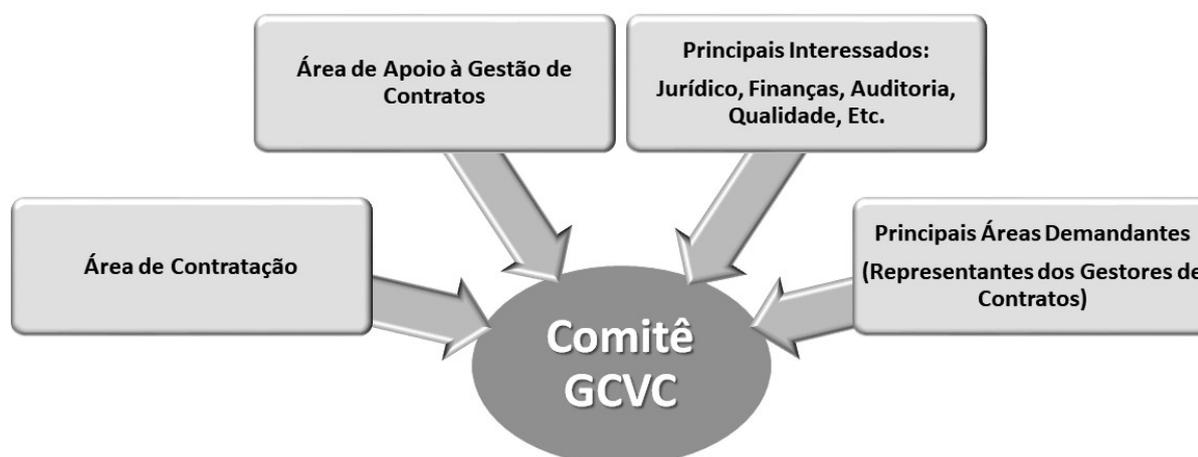
Considerando estes 3 grandes temas, e por tudo que foi exposto no controle dos eventos do ciclo de vida dos contratos, podemos assim resumir as atribuições:

- A Prospecção é prioritariamente de responsabilidade do Gestor do Contrato, uma vez que está relacionada ao que ele (Gestor do Contrato) necessita para satisfazer sua necessidade de negócio. Por mais que outras áreas possam auxiliar na busca de parceiros no mercado, a prospecção está basicamente situada em parâmetros de resultado do negócio. O foco da prospecção não é administrativo, ou de controle – é personalíssimo para o caso específico;
- A Habilitação é prioritariamente de responsabilidade do Gestor de Contratações, porque exige enquadramento em relação às definições da empresa em relação a qualquer parceiro. Não tendo o caráter de personalíssimo, são controles aplicados igualmente para qualquer parceiro, e a sua instrução oferece melhores resultados quando feita por quem faz isso regularmente, como é o caso do Gestor de Contratações.
- A instrução da Avaliação é prioritariamente de responsabilidade da Área de Apoio à Gestão, porque avaliar o parceiro é uma mescla de controles administrativos e de negócio, geralmente envolvendo o Gestor do Contrato e seus clientes internos – por exemplo: a contratação de um serviço de Higiene pela Zeladoria (Gestor do Contrato) terá que envolver todos os departamentos da empresa que se utilizam das áreas e não só a Zeladoria.

5 Aplicação Prática da GCVC no Brasil

5.a Governança da GCVC nas empresas

Para que a GCVC seja plenamente implementada na empresa é necessário que a organização esteja mobilizada. Em uma empresa onde a gestão dos contratos é feita da forma tradicional basta citar a palavra ‘contrato’ para que as pessoas naturalmente se afastem, por isso é necessária a criação de um grupo multidisciplinar para implantação de um projeto, e que estas pessoas estejam sensibilizadas da importância da sua missão e dos resultados que serão alcançados.

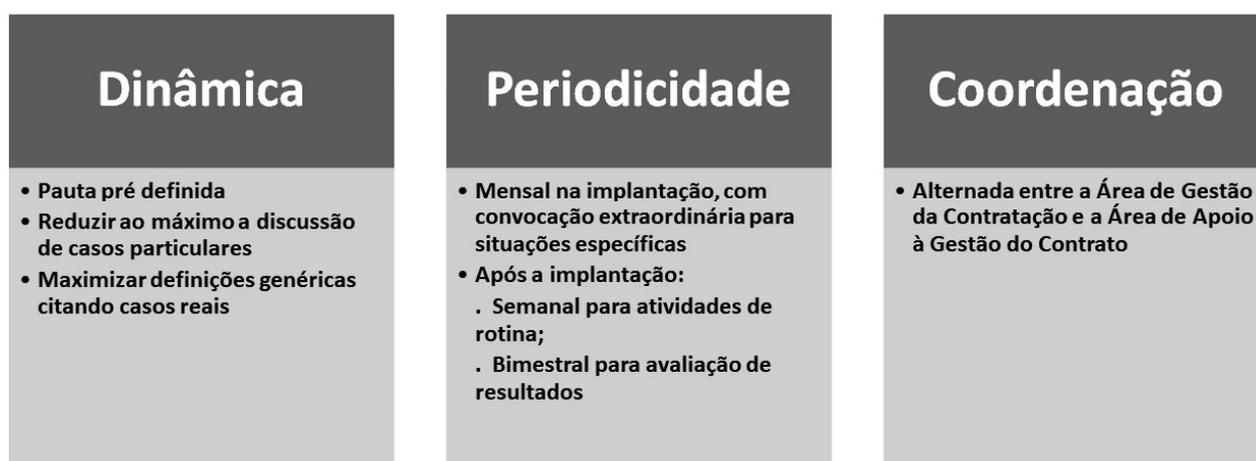


O grupo deve ter representantes de todas as áreas envolvidas para que as definições (normas, padrões, etc.) sejam aderentes a todas as necessidades. A melhor prática de mercado recomenda que haja representantes das áreas que mais demandam contratos na empresa: estes geralmente são os que menos podem contribuir em termos de melhoria de processos, mas são os principais interessados uma vez que os contratos existem em função deles.

É imprescindível que não seja ‘propriedade’ de uma área específica, ou seja, que represente realmente um grupo interessado na melhoria da GCVC e não os interesses específicos de uma área específica.

5.b Algumas das melhores práticas no Brasil

5.b.1 Dinâmica das reuniões do Comitê GCVC



A dinâmica das reuniões deve privilegiar assuntos genéricos, tratando de temas de grande abrangência e não de casos particulares. A discussão de um caso particular geralmente interessa apenas para parte do fórum, desestimula a participação dos demais, e deve ser evitada ao máximo:

- Definir a pauta na convocação da reunião;
- O coordenador conduz a reunião de acordo com a pauta;
- Esgotada a pauta definida o coordenador abre a pauta para assuntos extraordinários e quem tiver interesse permanece, liberando os demais.

Durante a implantação da GCVC uma reunião mensal é suficiente. Em situações específicas (publicação de norma, implantação de sistema, etc.) reuniões extraordinárias são convocadas. Após a implantação a GCVC se divide em 2 focos:

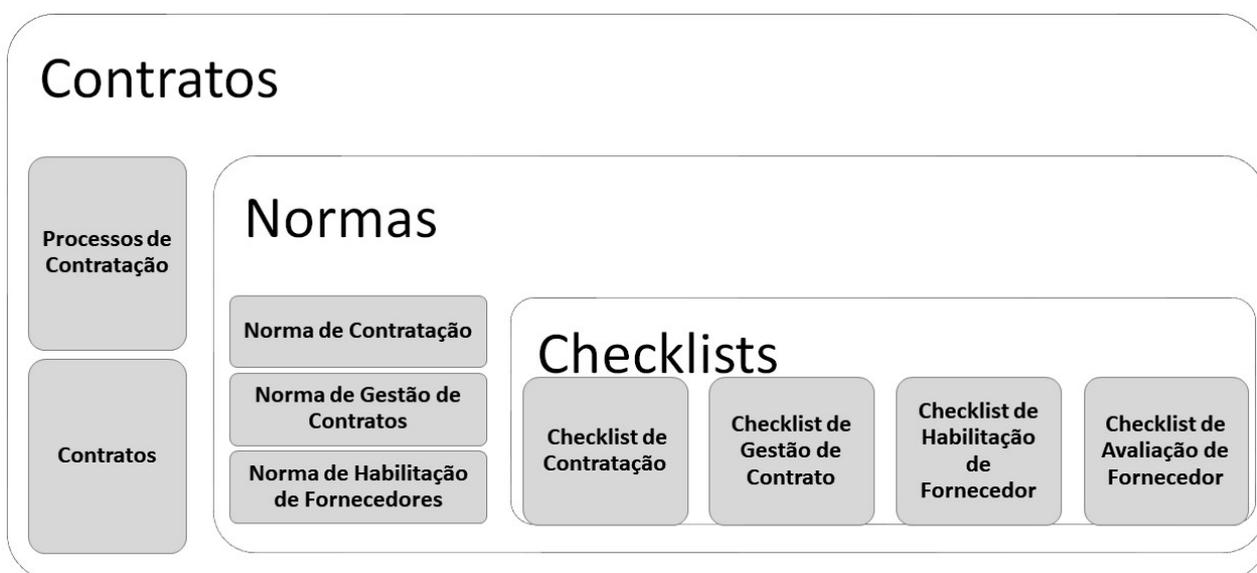
- Reuniões operacionais em que áreas fornecedoras internas fornecem informações aos seus clientes internos. Estas reuniões devem ser curtas e objetivas e além das áreas de contratação e apoio à gestão, os demais interessados são convocados somente para as reuniões cujo conteúdo lhe afeta, ou sua atuação seja exigida para casos específicos. A periodicidade semanal é a mais utilizada pelas empresas;

- Reuniões de avaliação do Modelo, onde são analisados os indicadores e eventualmente colocado em discussão, ou para aprovação, um novo padrão. A periodicidade bimestral é suficiente.

A coordenação das reuniões deve ser preferencialmente alternada entre a Área de Contratação e a Área de Apoio à Gestão dos Contratos:

- Recebe demandas e define a pauta;
- Convoca interessados e envolvidos;
- Coordena a reunião e formaliza a ata.

5.b.2 Intranet



Quanto maior a empresa, o volume de contratos e a estrutura organizacional, maior é a importância da Intranet para simplificação da GCVC. Independentemente de haver um sistema de gestão corporativo que faça o controle integrado dos contratos, exigíveis e eventos, a Intranet, além de servir para auxiliar na dotação de qualidade dos processos, é fundamental para disseminar os conceitos, regras e padrões.

A melhor prática é integrar automaticamente as informações dispersas nos diversos sistemas e bibliotecas de documentos com a Intranet, permitindo acesso simplificado aos gestores envolvidos, e eliminando duplicidades e inconsistências entre as informações de bases de dados distintas.

Em geral a Intranet das empresas já são dotadas de funcionalidades que permitem aos usuários definir áreas específicas por grupo de conhecimento (gestão do conhecimento), bastando parametrizar as áreas de interesse da GCVC:

- Área de Contratos, propriamente dita, onde os usuários:
 - Ou tem acesso a todos os processos de contratação (empresa pública), ou aos processos de contratação em que seu envolvimento é exigido (empresa privada);
 - Ou tem acesso a todos os contratos (empresa pública), ou aos contratos em que efetivamente está envolvido (empresa privada);
- Geralmente existe na Intranet uma área para consulta das normas – nesta área devem estar acessíveis as normas de contratação, gestão de contratos e habilitação de fornecedores;
- E geralmente existe na Intranet também uma área de padrões, checklists, formulários, etc. – nesta área devem estar acessíveis os checklists da GCVC: Checklist de Contratação, Checklist de Gestão do Contrato; Checklists de Habilitação e Avaliação de Fornecedor.

5.b.3 Web Site (ou Extranet, ou Home Page)

Web Site			
		Licitações e Contratos	Fornecedores
		<ul style="list-style-type: none">• Processos de Contratação Abertos• Processos de Contratação Encerrados• Contratos em Andamento	<ul style="list-style-type: none">• Cadastro• Controle de Habilitação

Utilizar o Web Site da empresa para simplificar a GCVC têm sido a melhor prática de mercado adotada por empresas públicas e privadas:

- Elimina trâmite de papéis e mensagens eletrônicas que consomem muito tempo dos gestores. Eliminar o trâmite significa deixar de gastar tempo em atividade operacional de modo a aumentar o tempo disponível para as atividades de análise;
- Padroniza a comunicação com os fornecedores;
- Dota a empresa de aspectos de transparência, fortalecendo sua imagem positiva no mercado;
- Elimina o tempo gasto pelos gestores para fornecer informações aos prospects e contratados.

A prática se resume em inserir 2 áreas de interesse da GCVC no contexto do web site existente. Não é necessário o desenvolvimento de um web site específico, embora seja esta a prática de algumas grandes empresas.

O web site é melhor utilizado como ferramenta para GCVC quanto mais a empresa está evoluída na utilização de documentos eletrônicos, assinatura digital, etc. Mas mesmo que isso não faça parte da cultura da empresa, se o web site for utilizado como ferramenta para divulgação de informações aos prospects e fornecedores, já estará sendo de grande valia para a GCVC, e na prática reduz sensivelmente os custos envolvidos, além de naturalmente estabelecer relação com um volume muito maior de parceiros comerciais.

Área de Fornecedores:

- Área de Cadastro onde o fornecedor pode baixar instruções para cadastramento e, se possível, fazer seu cadastro preliminar, anexando documentos eletrônicos, que uma vez validados pelo gestor de habilitação passam a ser sinalizados como aceitos no próprio web site;
- Área de Controle de Habilitação onde o fornecedor verifica pendências de exigíveis e, se possível, regulariza de forma on-line no próprio web site.

Área de Licitações e Contratos, utilizada para:

- Divulgar os Processos de Contratação em Aberto:
 - Nas empresas públicas é recomendável a publicação de todos os processos de contratação de todas as modalidades, porque dá suporte à diretriz de transparência da administração;
 - Nas empresas privadas é recomendável apenas a publicação dos processos da modalidade concorrência, uma vez que não existe necessidade da transparência e a publicação pode implicar em perda de tempo para o gestor da contratação na interação com fornecedores não habilitados para o certame;
- Divulgar Processos de Contratação Encerrados:
 - Resultado de todos os processos de contratação que estiveram publicados na área dos processos em aberto, principalmente para reduzir ou eliminar o tempo gasto pelo gestor de contratação para fornecer informações aos prospects que perderam concorrência;
- Divulgar os Contratos em Andamento:
 - Utilizada nas empresas públicas é recomendável a publicação de todos os contratos vigentes, de preferência com um extrato de execução e ferramentas para interação com o fornecedor.

5.c Relatos de Casos Reais

Regrando a Etapa Pré Contratação

Prestei consultoria na maior empresa pública do setor de comunicações do Brasil. Minha missão foi redesenhar os processos da Etapa Contratação. Foi particularmente interessante porque esta empresa havia acabado de sair de uma crise institucional por exposição na mídia de casos de um diretor que recebia propina para favorecer fornecedores em concorrências.

Primeiro havia conduzido um programa de capacitação de gestores em uma instituição de ensino vinculada à própria empresa. Neste programa foram treinados mais de 200 funcionários e o maior desafio foi quebrar o paradigma de fazê-los entender que o contrato era 'meio' na relação comercial e não 'fim'. Como a maioria deles sempre atuou em empresa pública e na área de contratação, embora nem mesmo percebessem definiam tudo em função do contrato padrão, da lei 14.133 e das alçadas definidas em função de um processo que iniciava quando a área de contratação recebia a encomenda da concorrência que devia executar.

Discursar que a norma de contratação deveria reger atividades anteriores ao início do processo na área de contratação, e que deveria abranger aspectos da gestão do contrato foi muito difícil: mudar alguma coisa em empresas sempre é trabalhoso, e fazer isso em uma empresa pública passando por crise institucional é bem mais complicado.

Nesta empresa o gestor da área de negócios encaminhava pedidos de contratação para a Área Central de Compras e ficava aguardando o contrato assinado para executar:

- O encaminhamento do pedido de contratação se resumia à dotação orçamentária. A responsabilidade da definição detalhada do objeto era discutível entre as áreas;
- O gestor da área de negócios se acostumou a ver a área de contratação fazer a especificação baseada no contrato anterior;
 - Era comum verificar especificações técnicas de produtos muito utilizados na empresa como material de escritório, mobiliário, etc., serem feitas pela Área de Compras;
 - Não havia comunicação interna adequada e muitas vezes o gestor era notificado que deveria validar uma entrega para pagamento do fornecedor sem mesmo saber que o contrato havia sido assinado;
 - Muitos processos de contratação pareciam ‘pegadinhas’ – o fornecedor não tinha o nível de detalhe necessário e se envolvia em penalizações sem justificativa cabível.

O primeiro grande embate do projeto de consultoria foi o de reger a forma como as contratações deveriam ser encaminhadas para a Administração, quais os critérios utilizados para acatar o pedido e qual a forma de comunicação institucional entre a área demandante e a área de contratação. Em uma empresa gigante como ela houve necessidade de uma série de reuniões com diretores de diversas áreas, mas os conceitos do Modelo GCVC descritos na Etapa Pré Contratação viraram norma.

Hoje o pedido de contratação é regrado, simples de ser feito pelo Gestor do Contrato, e adequado ao que a Área de Contratação necessita, e formalizada por uma reunião de transferência, como define o Modelo GCVC.

Excesso de Burocracia na solicitação de documentos ao fornecedor prejudicando o Gestor do Contrato

Em janeiro de 2014 abrimos uma turma do curso de capacitação no Modelo GCVC em São Paulo. Um curso de 16 horas, em dois dias consecutivos. Esta turma foi formada em parceria com um cliente – na verdade foi ministrado nas instalações do cliente e combinamos que metade das vagas era dele, e a outra metade nós ofereceríamos ao mercado porque havia algumas solicitações pendentes de outros clientes. Definimos em R\$ 900,00 o valor por participante.

Uma gestora de contratos de uma das 5 maiores empresas do Brasil solicitou inscrição, informando que necessitava muito do curso porque estava assumindo a responsabilidade pela gestão dos contratos da sua área de negócios. É uma empresa gigante, com ações na bolsa e que atua em um segmento de mercado bem restrito e especializado. Passamos a ficha de inscrição para ela preencher e encaminhar, informando que o pagamento seria devido somente 1 mês após a realização do curso, como geralmente fazemos de praxe. Ela teve que submeter sua inscrição à área de contratação da empresa que pediu para nós uma infinidade de documentos: certidão disso, certidão daquilo ... alguns dos documentos que eventualmente temos que apresentar em grandes projetos de consultoria ou em grandes programas de capacitação, ou seja, em projetos que não se referem a pequeno valor.

Pessoalmente fiz contato com o responsável questionando por que tanta exigência para algo tão pequeno. Minha intenção era fornecer uma vaga extra e gratuita no curso para alguém da área de contratação tomar conhecimento das melhores práticas de mercado – evidentemente não disse isso para não ferir o ego de alguém, porque sabemos como estas coisas funcionam em grandes empresas.

Então ouvi que ‘os fornecedores daquela empresa são privilegiados em tê-la com o cliente, todos fazem questão de fornecer tantos documentos quanto ela exigir’, e que se não fossem entregues naquele dia os documentos solicitados a pessoa não faria o curso.

Ela acabou não fazendo o curso !

Nenhuma das empresas que enviaram 21 pessoas para fazer o curso chegou perto de pedir a metade do que esta empresa pediu. A maioria delas, diga-se de passagem, não solicitou absolutamente nada.

Neste exemplo real pode-se perceber o quanto a burocracia da área de contratação pode afastar fornecedores idôneos e prejudicar a necessidade do gestor do contrato. Uma despesa que poderia até ser paga pelo ‘caixa pequeno’ do gestor é enquadrada em um processo de aferição de regularidade que além de não ser justificável, é mais caro do que o eventual risco que a empresa poderia correr – no caso: nenhum risco.

Evidentemente, sem citar o nome da empresa, o caso virou slides no próprio curso.

Se o Gestor do Contrato necessita, vamos regularizar o fornecedor

Conduzi um programa de capacitação em uma das maiores construtoras do Brasil. O treinamento foi dado para gestores que atuam em canteiros de obras. Uma experiência fantástica porque, exceto a turma de São Paulo, foi desenvolvido nos próprios canteiros de obras.

Uma grande obra é uma coleção de contratos com os mais variados tipos e tamanhos de fornecedores e os gestores de contratos não tem estrutura administrativa nos canteiros de obras como a matriz tem no seu escritório. E a maior parte dos processos de contratação corre na obra em condições restritas de espaço, instalações, etc. O desafio do programa foi demonstrar aos gestores que ‘perder’ uma hora para planejar a monitoração dos contratos poderia significar economia de dias de trabalho durante a vigência.

Por sorte a construtora tinha um sistema informatizado de gestão praticamente pronto para parametrização de todas as obrigações. Ele era utilizado para registro de apontamento de horas e anexação de documentos que a legislação trabalhista exige. Durante o transcorrer do programa alguns gestores perceberam a praticidade da gestão quando a monitoração era definida no momento da formalização e aderiram ao planejamento, influenciando os demais.

Durante o programa o gestor administrativo de uma obra que ocorria no interior do Estado do Pará, literalmente na selva amazônica, comentou a dificuldade que tinha para contratar fornecedores locais que usualmente tinham alguma irregularidade fiscal, até por estarem longe das ‘repartições públicas’ para poderem fazer a regularização. Então contratava fornecedor de uma cidade ainda mais longe da obra, encarecendo o projeto. Ele colocou em discussão se a norma da empresa não deveria flexibilizar a regularização fiscal, fazendo ‘vista grossa’.

A resposta unânime foi ‘Não’. Abrimos uma sessão de brainstorming e levantou-se a hipótese da empresa passar a regularizar os fornecedores neste caso, se isso fosse mais viável financeiramente – e a proposição foi bem aceita por todos: estudar quanto custaria a regularização do fornecedor e comparar com o custo de contratar outro mais distante. E o curso seguiu seu rumo – confesso que o assunto não ficou no meu follow-up e caiu no esquecimento (para mim).

Mas uma agradável surpresa aconteceu algumas semanas depois: um dos gestores que estava no curso me passou o relato de que seguiu a definição e deu certo, passando detalhes do caso em que ele regularizou a situação de um fornecedor perante o fisco e teve ganho em relação a contratação de um mais distante. Muito contente repassei para todos os participantes do curso que eu tinha o contato, e a partir daí comecei a receber de outros gestores relatos de que fizeram o mesmo em outras situações.

Talvez o melhor exemplo real da minha experiência profissional da adoção da métrica: a gestão do contrato alinhada à necessidade do negócio !

A rigidez de controle que elimina uma ótima opção para o Gestor do Contrato

Assessorei uma fundação na contratação de um sistema de gestão. Como todas as fundações aquela vive um dilema de não saber se é uma empresa pública ou privada. Sua norma de contratação parece a lei 14.133, mas não é, e como a norma só imita esta lei e não todo o acervo que a envolve, tem grandes falhas de definição.

Nesta concorrência havia uma visita técnica especificada no edital, que poderia ser agendada pelo fornecedor em 2 datas possíveis. No primeiro dia foram alguns e como não havia sido combinada uma ‘comissão de licitação’ ninguém fez ata de reunião. O jurídico, que participa de todos os processos de contratação, designou uma pessoa para fazer este papel a partir de então. No segundo dia da visita técnica, com participação desta pessoa do jurídico, um fornecedor chegou atrasado e foi desqualificado da concorrência.

Para o gestor do contrato este fornecedor era o que oferecia uma das duas melhores opções do mercado. O outro havia participado no primeiro dia, onde, diga-se de passagem, somente um dos fornecedores chegou no horário – todos os outros atrasaram, mas como não houve a rigidez do segundo dia, continuaram no processo normalmente, sendo um deles eleito vencedor na sequência.

Não vale a pena comentar sobre o encaminhamento do projeto na empresa que realmente ‘descambou’ para um rumo que não era adequado, mas o exemplo ilustra uma situação que vale a pena refletir: a questão da desqualificação por atraso não estava especificada no edital – foi adotada como ‘prática usual’ em licitações da empresa e afastou um bom fornecedor da concorrência:

- O que é mais importante a forma ou o conteúdo do processo de contratação ?
- Não teria sido melhor flexibilizar para todos ou reiniciar o processo de modo que os fornecedores que mais interessavam para o negócio permanecessem na concorrência ?
- Dentro da legalidade, é correto a empresa viver em função da norma, ou a norma se adaptar a necessidade da empresa ?

Web Sites aderentes ao Modelo GCVC

Após a consultoria para adequação dos processos de contratação daquela maior empresa pública de comunicação do País pude acompanhar a evolução dos conceitos GCVC através da implementação de diversas funcionalidades implementadas na sua home page.

Criou uma área para publicidade de todos os seus processos de contratação. Qualquer cidadão pode consultar o que a empresa está contratando, a especificação do objeto e instruções para participar das concorrências. Concentrou praticamente todas as contratações em processos eletrônicos.

Criou uma área para publicidade de todos os contratos formalizados. Qualquer cidadão pode consultar os contratos firmados com os fornecedores e um extrato da situação de cada um deles: do que foi contratado o que foi realizado. A essência do controle do objeto do Modelo GCVC pode ser vista na prática por qualquer pessoa.

Esta empresa criou uma diretriz de atuação que foi sendo copiada por outras grandes empresas públicas, privadas e mistas.

É possível ver os mesmos elementos do web site desta empresa nos web sites de grandes instituições financeiras públicas, e nas maiores empresas mistas do Brasil. Elas passaram a ‘competir no bom sentido’: quando uma inova implantando uma funcionalidade que simplifica o relacionamento com os fornecedores e dá mais transparência aos processos as demais copiam, e assim todas vão evoluindo juntas.

A prática de publicar sistematicamente tudo o que desejam contratar na Internet criou até um novo negócio: empresas se especializaram em prestar serviço para fornecedores indicando oportunidades de específicas para o seu negócio – em troca de uma assinatura elas pesquisam os sites das empresas públicas e informam o fornecedor onde estão as oportunidades de negócio, o que é muito bom para as próprias empresas públicas que assim aumentam o leque de opções para contratar a melhor alternativa disponível no mercado para a sua necessidade.

Algumas grandes empresas privadas estão timidamente trilhando o mesmo caminho, porque necessitam quebrar o paradigma de que seus contratos não são tão sigilosos quanto pensam. Em uma análise fria é possível concluir que são raros os contratos da empresa que realmente devem se revestir de sigilo:

- Quanto mais as empresas souberem quanto as outras pagam pelo mesmo objeto melhor para todas elas;
- E se alguém souber que você contratou mal um determinado objeto, não faltará alguém que lhe ofereça assessoria para reduzir sua perda !

Intranet aderente ao Modelo GCVC

Em um projeto de consultoria em uma empresa privada que controla tecnicamente todo um ramo de atividade no Brasil, tive a oportunidade participar do desenvolvimento e implantação de uma Intranet totalmente aderente ao Modelo GCVC.

Uma área na Intranet com funcionalidades para gestão de fornecedores e prospects, com todos os controles descritos. As funcionalidades são de especial interesse porque a sede da empresa é na Cidade do Rio de Janeiro, e o centro operacional fica em Brasília, e não havia controle de habilitação e avaliação unificada. A empresa corria o risco de ter um fornecedor negativado em um local, sendo contratado normalmente no outro. A Intranet viabiliza o cruzamento das informações dos locais.

Uma área na Intranet com funcionalidades para gestão das contratações, dando visibilidade dos processos em andamento, sua situação e principalmente o vínculo do checklist.

Qualquer interessado, desde que autorizado, pode acompanhar seus processos em tempo real e, além de simplificar os processos dentro da área de contratação, eliminou o tempo que a área gastava para informar a situação de cada contratação por E-mail, telefone e em reuniões aos interessados.

E uma área com funcionalidades para gestão dos contratos, permitindo o acompanhamento da monitoração dos contratos, também com acesso ao checklist de gestão, de acordo com a permissão de acesso, permitindo que as informações da área de apoio à gestão e do próprio gestor do contrato estejam no mesmo repositório, eliminando duplicidades e diversos controles paralelos não padronizados e dispendiosos.

Sendo na própria Intranet, foi possível integrar também a publicação de normas próprias da GCVC com as normas gerais da empresa, ou seja, de forma simplificada o gestor que está acompanhando um processo de contratação pode abrir a norma correspondente.

O que gostaria de enfatizar é o baixo investimento necessário para implementar uma solução deste tipo, ainda mais se considerar o retorno financeiro que ela oferece à empresa. A essência do que é necessário para aderir ao Modelo GCVC é muito simples. Funcionalidades necessárias em sistemas informatizados para adequar os processos são poucas, e na maioria absoluta dos casos já são nativas dos sistemas, bastando a parametrização adequada.

Principais Impactos da Lei 14.133 – Sucessora da Lei 8.666

O objetivo aqui é, a partir da promulgação da nova lei, mencionar os principais impactos em relação à lei anterior:

- Como se trata de um livro, retratando uma determinada data, apenas discute conceitos;
- Saindo deste foco de análise, se o objetivo do leitor for aplicar a lei em situações reais, é fundamental aferir a versão atual das leis, que estão disponíveis para download no site do governo federal !

Complexidade

Principais Impactos da Lei 14.133 – Sucessora da Lei 8.666	
Lei 14.133 na “Promulgação”	Lei 8.666 na “Extinção”
Decreto 2.848 de 1940 Decreto 4.567 de 1942 Lei 4.320 de 1.964 Lei 5.764 de 1971 Lei 6.383 de 1976 Lei 8.212 de 1991 Lei 8.666 de 1993 Lei 8.987 de 1995	Decreto 99.658 de 1990 Decreto 1.054 de 1994 Decreto 7174 de 2010 MP 544 de 2011 Lei 12.598 de 2012
Lei 10.176 de 2001 Lei 10.512 de 2002 Lei 10.520 de 2002 Lei 11.079 de 2004 Lei 10.973 de 2004 Lei 11.107 de 2005 Lei 123 de 2006 Lei 11.952 de 2009 Lei 130 de 2009	Lei 12.232 de 2010 Lei 12.462 de 2011 Lei 12.527 de 2011 Lei 12.690 de 2012 Lei 12.486 de 2013 Lei 12.850 de 2013 Lei 13.105 de 2015 Lei 13.303 de 2016 Lei 13.465 de 2017

Abrangência

Lei 8.666

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Lei 14.133

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:

I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa;

II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

§ 1º Não são abrangidas por esta Lei as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as suas subsidiárias, regidas pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, ressalvado o disposto no art. 178 desta Lei.

Lei nº 13.303

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

Art. 178 da lei 14.133

O Título XI da Parte Especial do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), passa a vigorar acrescido do seguinte Capítulo II-B:

“CAPÍTULO II-B - DOS CRIMES EM LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS”

Amplitude

Lei 8.666

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Lei 14.133

Art. 2º Esta Lei aplica-se a:

I - alienação e concessão de direito real de uso de bens;

II - compra, inclusive por encomenda;

III - locação;

IV - concessão e permissão de uso de bens públicos;

V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados;

VI - obras e serviços de arquitetura e engenharia;

VII - contratações de tecnologia da informação e de comunicação.

Art. 3º Não se subordinam ao regime desta Lei:

I - contratos que tenham por objeto operação de crédito, interno ou externo, e gestão de dívida pública, incluídas as contratações de agente financeiro e a concessão de garantia relacionadas a esses contratos;

II - contratações sujeitas a normas previstas em legislação própria.

Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§ 1º As disposições a que se refere o caput deste artigo não são aplicadas:

I - no caso de licitação para aquisição de bens ou contratação de serviços em geral, ao item cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte;

II - no caso de contratação de obras e serviços de engenharia, às licitações cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte.

§ 2º A obtenção de benefícios a que se refere o caput deste artigo fica limitada às microempresas e às empresas de pequeno porte que, no ano-calendário de realização da licitação, ainda não tenham celebrado contratos com a Administração Pública...

§ 3º Nas contratações com prazo de vigência superior a 1 (um) ano, será considerado o valor anual do contrato na aplicação dos limites previstos nos §§ 1º e 2º deste artigo.

Processo Licitatório

Lei 8.666

Art. 3o A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Art. 27. Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a:

- I - habilitação jurídica;
- II - qualificação técnica;
- III - qualificação econômico-financeira;
- IV - regularidade fiscal.
- IV – regularidade fiscal e trabalhista;

Art. 21.

§ 2o O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para:

- a) concurso;
- b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço"

II - trinta dias para:

- a) concorrência, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior;
- b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";

III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior, ou leilão;

IV - cinco dias úteis para convite.

14.133

Art. 17. O processo de licitação observará as seguintes fases, em sequência:

I - preparatória;

II - de divulgação do edital de licitação;

III - de apresentação de propostas e lances, quando for o caso;

IV - de julgamento;

V - de habilitação;

VI - recursal;

VII - de homologação.

§ 2º As licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo.

§ 3º Desde que previsto no edital, na fase a que se refere o inciso IV do caput deste artigo, o órgão ou entidade licitante poderá, em relação ao licitante provisoriamente vencedor, realizar análise e avaliação da conformidade da proposta, mediante homologação de amostras, exame de conformidade e prova de conceito, entre outros testes de interesse da Administração, de modo a comprovar sua aderência às especificações definidas ...

§ 4º Nos procedimentos realizados por meio eletrônico, a Administração poderá determinar, como condição de validade e eficácia, que os licitantes pratiquem seus atos em formato eletrônico.

§ 5º Na hipótese excepcional de licitação sob a forma presencial ... a sessão pública de apresentação de propostas deverá ser gravada em áudio e vídeo ...

Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:

IV - a prova de autenticidade de cópia de documento público ou particular poderá ser feita perante agente da Administração, mediante apresentação de original ou de declaração de autenticidade por advogado, sob sua responsabilidade pessoal;

V - o reconhecimento de firma somente será exigido quando houver dúvida de autenticidade, salvo imposição legal;

VI - os atos serão preferencialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico;

§ 2º É permitida a identificação e assinatura digital por pessoa física ou jurídica em meio eletrônico, mediante certificado digital emitido em âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil).

Art. 62. A habilitação é a fase da licitação em que se verifica o conjunto de informações e documentos necessários e suficientes para demonstrar a capacidade do licitante de realizar o objeto da licitação, dividindo-se em:

I - jurídica;

II - técnica;

III - fiscal, social e trabalhista;

IV - econômico-financeira.

Art. 55. Os prazos mínimos para apresentação de propostas ...

I - para aquisição de bens:

a) 8 dias úteis, ... menor preço ou de maior desconto;

b) 15 dias úteis ... exceto ... alínea “a”;

II - no caso de serviços e obras:

a) 10 dias úteis ... menor preço ou de maior desconto, no caso de serviços comuns e de obras e serviços comuns de engenharia;

b) 25 dias úteis ... menor preço ou de maior desconto, no caso de serviços especiais e de obras e serviços especiais de engenharia;

c) 60 dias úteis ... contratação integrada;

d) 35 dias úteis ... contratação semi-integrada ou ... exceto ... alíneas “a”, “b” e “c”

III - para licitação ... maior lance, 15 dias úteis;

IV - para licitação ... técnica e preço ou de melhor técnica ou conteúdo artístico, 35 dias úteis.

§ 2º Os prazos previstos neste artigo poderão, mediante decisão fundamentada, ser reduzidos até a metade nas licitações realizadas pelo Ministério da Saúde, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).

Critérios de Julgamento

Lei 8.666

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo ...

§ 1º Para efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação para obras, serviços e compras, exceto nas modalidades de concurso e leilão:

§ 1o Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II - a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço.

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso

Art. 46. Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos ...

§ 1o Nas licitações do tipo "melhor técnica" ...

I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas ... e feita então a avaliação e classificação ... que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta ...

II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada ...

III - no caso de impasse ... procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes ...

Lei 14.133

XXXVIII - concorrência: modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser:

- a) menor preço;
- b) melhor técnica ou conteúdo artístico;
- c) técnica e preço;
- d) maior retorno econômico;
- e) maior desconto;

Art. 34. O julgamento por menor preço ou maior desconto ... por técnica e preço considerará o menor dispêndio para a Administração, atendidos os parâmetros mínimos de qualidade definidos no edital de licitação.

§ 1º Os custos indiretos, relacionados com as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental do objeto licitado ... poderão ser considerados para a definição do menor dispêndio, sempre que objetivamente mensuráveis ...

§ 2º O julgamento por maior desconto terá como referência o preço global fixado no edital de licitação, e o desconto será estendido aos eventuais termos aditivos.

Art. 35. O julgamento por melhor técnica ou conteúdo artístico considerará exclusivamente as propostas técnicas ou artísticas apresentadas pelos licitantes, e o edital deverá definir o prêmio ou a remuneração que será atribuída aos vencedores.

Parágrafo único. O critério de julgamento de que trata o caput deste artigo poderá ser utilizado para a contratação de projetos e trabalhos de natureza técnica, científica ou artística.

Art. 36. O julgamento por técnica e preço considerará a maior pontuação ... das notas atribuídas ...

§ 1º ... será escolhido quando ... demonstrar que a avaliação ... das propostas ... para ...:

I - serviços ... de natureza predominantemente intelectual, caso em que ... deverá ser preferencialmente empregado;

II - serviços majoritariamente dependentes de tecnologia sofisticada e de domínio restrito, conforme atestado por autoridades técnicas ...;

III - bens e serviços especiais de tecnologia da informação e de comunicação;

IV - obras e serviços especiais de engenharia;

V - ... soluções específicas e alternativas e variações de execução, com repercussões significativas e concretamente mensuráveis ...

§ 2º ... deverão ser avaliadas e ponderadas as propostas técnicas e, em seguida, as propostas de preço apresentadas ... na proporção máxima de 70% de valoração para a proposta técnica.

Art. 39. ... maior retorno econômico ... exclusivamente ... contrato de eficiência, considerará a maior economia para a Administração ...

I - proposta de trabalho, que deverá contemplar:

a) as obras, os serviços ou os bens ... prazos ...;

b) a economia que se estima gerar ...;

II - ... preço, que corresponderá a percentual sobre a economia que se estima gerar ...

§ 2º ...

§ 3º ... o retorno econômico será o resultado da economia que se estima gerar ... deduzida a proposta de preço.

§ 4º Nos casos em que não for gerada a economia ...:

I - a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado;

II - se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior ... o contratado sujeitar-se-á ... sanções cabíveis.

Modalidades de Contratação

Lei 8.666

Art. 22. São modalidades de licitação:

- I - concorrência;
- II - tomada de preços;
- III - convite;
- IV - concurso;
- V - leilão.

§ 1o Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2o Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3o Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas

§ 4o Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5o Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Art. 23. As modalidades ... serão determinadas ...:

I - para obras e serviços de engenharia:

- a) convite - até R\$ 150.000,00;
- b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00;
- c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00;

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

- a) convite - até R\$ 80.000,00;
- b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00;
- c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00.

§ 1º Para os Municípios ...:

I - 25% quando a população não exceder a 20.000 habitantes;

II - 50% ... entre 20.001 e 100.000 ...

III - 75% ... 100.001 e 500.000 ...

IV - 100% ... 500.000 ...

Lei 14.133

Art. 28. São modalidades de licitação:

I - pregão;

II - concorrência;

III - concurso;

IV - leilão;

V - diálogo competitivo.

§ 1º Além das modalidades referidas no caput deste artigo, a Administração pode servir-se dos procedimentos auxiliares previstos no art. 78 desta Lei.

§ 2º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou, ainda, a combinação daquelas referidas no caput deste artigo.

Art. 29. A concorrência e o pregão seguem o rito procedimental comum a que se refere o art. 17 desta Lei, adotando-se o pregão sempre que o objeto possuir padrões de desempenho e qualidade que possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado.

Parágrafo único. O pregão não se aplica às contratações de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual e de obras e serviços de engenharia, exceto os serviços de engenharia de que trata a alínea “a” do inciso XXI do caput do art. 6º desta Lei.

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

XLI - pregão: modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto;

XXXVIII - concorrência: modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser:

- a) menor preço;
- b) melhor técnica ou conteúdo artístico;
- c) técnica e preço;
- d) maior retorno econômico;
- e) maior desconto;

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

XLV - sistema de registro de preços: conjunto de procedimentos para realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, de registro formal de preços relativos à prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras;

XLVI - ata de registro de preços: documento vinculativo e obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, no qual são registrados o objeto, os preços, os fornecedores, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas ...

XLVII - órgão ou entidade gerenciadora: órgão ou entidade da Administração Pública responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e pelo gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente;

XLVIII - órgão ou entidade participante: órgão ou entidade da Administração Pública que participa dos procedimentos iniciais da contratação para registro de preços e integra a ata de registro de preços;

Art. 83. A existência de preços registrados implicará compromisso de fornecimento nas condições estabelecidas, mas não obrigará a Administração a contratar, facultada a realização de licitação específica para a aquisição pretendida, desde que devidamente motivada.

Art. 84. O prazo de vigência da ata de registro de preços será de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado, por igual período, desde que comprovado o preço vantajoso.

Parágrafo único. O contrato decorrente da ata de registro de preços terá sua vigência estabelecida em conformidade com as disposições nela contidas.

Art. 85. A Administração poderá contratar a execução de obras e serviços de engenharia pelo sistema de registro de preços, desde que atendidos os seguintes requisitos:

- I - existência de projeto padronizado, sem complexidade técnica e operacional;
- II - necessidade permanente ou frequente de obra ou serviço a ser contratado.

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

XXXIX - concurso: modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor;

Art. 30. O concurso observará as regras e condições previstas em edital, que indicará:

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e formas de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização e o prêmio ou remuneração a ser concedida ao vencedor.

Parágrafo único. Nos concursos destinados à elaboração de projeto, o vencedor deverá ceder à Administração Pública, nos termos do art. 93 desta Lei, todos os direitos patrimoniais relativos ao projeto e autorizar sua execução conforme juízo de conveniência e oportunidade das autoridades competentes.

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

XL - leilão: modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance;

Art. 31. O leilão poderá ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado ...

§ 2º O leilão será precedido da divulgação do edital em sítio eletrônico oficial, que conterà:

I - a descrição do bem, com suas características, e, no caso de imóvel, sua situação e suas divisas, com remissão à matrícula e aos registros;

II - o valor pelo qual o bem foi avaliado, o preço mínimo pelo qual poderá ser alienado, as condições de pagamento e, se for o caso, a comissão do leiloeiro designado;

III - a indicação do lugar onde estiverem os móveis, os veículos e os semoventes;

§ 4º O leilão não exigirá registro cadastral prévio, não terá fase de habilitação ...

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

XLII - diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos;

Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração:

I - vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições:

- a) inovação tecnológica ou técnica;
- b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e
- c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração;

II - verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos:

- a) a solução técnica mais adequada;
- b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida;
- c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato;

Art. 32. § 1º Na modalidade diálogo competitivo ...

I - a Administração apresentará ... suas necessidades e as exigências já definidas e estabelecerá prazo mínimo de 25 (vinte e cinco) dias úteis para manifestação de interesse na participação da licitação;

II - ... serão admitidos todos os interessados que preencherem os requisitos objetivos estabelecidos;

V - a fase de diálogo poderá ser mantida até que a Administração ... identifique a solução ou as soluções que atendam às suas necessidades;

VII - o edital poderá prever a realização de fases sucessivas ...;

VIII - ... ao declarar que o diálogo foi concluído ... e abrir prazo, não inferior a 60 dias úteis, para todos os licitantes pré-selecionados ... apresentarem suas propostas ...;

XI - o diálogo competitivo será conduzido por comissão de contratação ...

Art. 75. É dispensável a licitação:

I - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 100.000,00, no caso de obras e serviços de engenharia ou de serviços de manutenção de veículos automotores;

II - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 50.000,00, no caso de outros serviços e compras;

III - para contratação que mantenha todas as condições definidas em edital de licitação realizada há menos de 1 (um) ano, quando se verificar que naquela licitação:

a) não surgiram licitantes interessados ou não foram apresentadas propostas válidas;

b) as propostas apresentadas consignaram preços manifestamente superiores aos praticados no mercado ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes;

IV - para contratação que tenha por objeto:

Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição ...:

I - ... de fornecedores exclusivos;

II - contratação de profissional do setor artístico ...;

III - serviços técnicos especializados ... exceto ... publicidade:

a) estudos ... planejamentos ... projetos ...;

b) pareceres, perícias e avaliações em geral;

c) ... financeiras ou tributárias;

d) fiscalização ... obras ou serviços;

e) patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

f) treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

g) restauração de obras de arte e de bens de valor histórico;

h) controles de qualidade e tecnológico ...;

IV - ... por meio de credenciamento;

V - ... imóvel ... tornem necessária sua escolha.

Alterações Contratuais

Lei 8.666

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

§ 1o O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2o Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo:

II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes.

14.133

Art. 124. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

Art. 125. ... o contratado será obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, acréscimos ou supressões de até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato que se fizerem nas obras, nos serviços ou nas compras, e, no caso de reforma de edifício ou de equipamento, o limite para os acréscimos será de 50% (cinquenta por cento).

Art. 129. Nas alterações contratuais para supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e os colocado no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente reajustados, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

Art. 130. Caso haja alteração unilateral do contrato que aumente ou diminua os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, no mesmo termo aditivo, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

LVIII - reajustamento em sentido estrito: forma de manutenção do equilíbrio econômico-financeiro de contrato consistente na aplicação do índice de correção monetária previsto no contrato, que deve retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais;

LIX - repactuação: forma de manutenção do equilíbrio econômico-financeiro de contrato utilizada para serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra, por meio da análise da variação dos custos contratuais, devendo estar prevista no edital com data vinculada à apresentação das propostas, para os custos decorrentes do mercado, e com data vinculada ao acordo, à convenção coletiva ou ao dissídio coletivo ao qual o orçamento esteja vinculado, para os custos decorrentes da mão de obra;

Vigência

Lei 8.666

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório;

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses;

IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato.

Lei 14.133

Art. 105. A duração dos contratos ... será a prevista em edital, e deverão ser observadas, no momento da contratação e a cada exercício financeiro, a disponibilidade de créditos orçamentários, bem como a previsão no plano plurianual, quando ultrapassar 1 (um) exercício financeiro.

Art. 106. A Administração poderá celebrar contratos com prazo de até 5 (cinco) anos nas hipóteses de serviços e fornecimentos contínuos, observadas as seguintes diretrizes:

Art. 107. Os contratos de serviços e fornecimentos contínuos poderão ser prorrogados sucessivamente, respeitada a vigência máxima decenal, desde que haja previsão em edital e que a autoridade competente ateste que as condições e os preços permanecem vantajosos para a Administração, permitida a negociação com o contratado ou a extinção contratual sem ônus para qualquer das partes.

Art. 108. A Administração poderá celebrar contratos com prazo de até 10 (dez) anos nas hipóteses previstas ...

Art. 109. A Administração poderá estabelecer a vigência por prazo indeterminado nos contratos em que seja usuária de serviço público oferecido em regime de monopólio, desde que comprovada, a cada exercício financeiro, a existência de créditos orçamentários vinculados à contratação.

Art. 110. Na contratação que gere receita e no contrato de eficiência que gere economia para a Administração, os prazos serão de:

I - até 10 (dez) anos, nos contratos sem investimento;

II - até 35 (trinta e cinco) anos, nos contratos com investimento, assim considerados aqueles que impliquem a elaboração de benfeitorias permanentes, realizadas exclusivamente a expensas do contratado, que serão revertidas ao patrimônio da Administração Pública ao término do contrato.

Art. 111. Na contratação que previr a conclusão de escopo predefinido, o prazo de vigência será automaticamente prorrogado quando seu objeto não for concluído no período firmado no contrato.

Art. 113. O contrato firmado sob o regime de fornecimento e prestação de serviço associado terá sua vigência máxima definida pela soma do prazo relativo ao fornecimento inicial ou à entrega da obra com o prazo relativo ao serviço de operação e manutenção, este limitado a 5 (cinco) anos contados da data de recebimento do objeto inicial, autorizada a prorrogação na forma do art. 107 desta Lei.

Art. 114. O contrato que previr a operação continuada de sistemas estruturantes de tecnologia da informação poderá ter vigência máxima de 15 (quinze) anos.

Gestão e Fiscalização do Contrato

Lei 8.666

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

Lei 14.133

Art. 117. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme ... ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los ...

§ 1º O fiscal do contrato anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados.

§ 2º O fiscal do contrato informará a seus superiores, em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes, a situação que demandar decisão ou providência que ultrapasse sua competência.

§ 3º O fiscal do contrato será auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.

§ 4º Na hipótese da contratação de terceiros prevista no caput deste artigo, deverão ser observadas as seguintes regras:

- I - a empresa ou o profissional contratado assumirá responsabilidade civil objetiva pela veracidade e pela precisão das informações prestadas, firmará termo de compromisso de confidencialidade e não poderá exercer atribuição própria e exclusiva de fiscal de contrato;
- II - a contratação de terceiros não eximirá de responsabilidade o fiscal do contrato, nos limites das informações recebidas do terceiro contratado.

Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

- I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;
- II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
- III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.

§ 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas ... será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade e levará em consideração os custos e os benefícios decorrentes de sua implementação, optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para a Administração, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.

§ 2º Para a realização de suas atividades, os órgãos de controle deverão ter acesso irrestrito aos documentos e às informações necessárias à realização dos trabalhos, inclusive aos documentos classificados pelo órgão ou entidade nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e o órgão de controle com o qual foi compartilhada eventual informação sigilosa tornar-se-á corresponsável pela manutenção do seu sigilo.

§ 3º Os integrantes das linhas de defesa a que se referem os incisos I, II e III do caput deste artigo observarão o seguinte:

- I - quando constatarem simples impropriedade formal, adotarão medidas para o seu saneamento e para a mitigação de riscos de sua nova ocorrência, preferencialmente com o aperfeiçoamento dos controles preventivos e com a capacitação dos agentes públicos responsáveis;
- II - quando constatarem irregularidade que configure dano à Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para a apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como remeterão ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.

Art. 170. Os órgãos de controle adotarão, na fiscalização dos atos previstos nesta Lei, critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco e considerarão as razões apresentadas pelos órgãos e entidades responsáveis e os resultados obtidos com a contratação, observado o disposto no § 3º do art. 169 desta Lei.

§ 1º As razões apresentadas pelos órgãos e entidades responsáveis deverão ser encaminhadas aos órgãos de controle até a conclusão da fase de instrução do processo e não poderão ser desentranhadas dos autos.

§ 2º A omissão na prestação das informações não impedirá as deliberações dos órgãos de controle nem retardará a aplicação de qualquer de seus prazos de tramitação e de deliberação.

§ 3º Os órgãos de controle desconsiderarão os documentos impertinentes, meramente protelatórios ou de nenhum interesse para o esclarecimento dos fatos.

§ 4º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar aos órgãos de controle interno ou ao tribunal de contas competente contra irregularidades na aplicação desta Lei.

Art. 171. Na fiscalização de controle será observado o seguinte:

I - viabilização de oportunidade de manifestação aos gestores sobre possíveis propostas de encaminhamento que terão impacto significativo nas rotinas de trabalho dos órgãos e entidades fiscalizados, a fim de que eles disponibilizem subsídios para avaliação prévia da relação entre custo e benefício dessas possíveis proposições;

II - adoção de procedimentos objetivos e imparciais e elaboração de relatórios tecnicamente fundamentados, baseados exclusivamente nas evidências obtidas e organizados de acordo com as normas de auditoria do respectivo órgão de controle, de modo a evitar que interesses pessoais e interpretações tendenciosas interfiram na apresentação e no tratamento dos fatos levantados;

III - definição de objetivos, nos regimes de empreitada por preço global, empreitada integral, contratação semi-integrada e contratação integrada, atendidos os requisitos técnicos, legais, orçamentários e financeiros, de acordo com as finalidades da contratação, devendo, ainda, ser perquirida a conformidade do preço global com os parâmetros de mercado para o objeto contratado, considerada inclusive a dimensão geográfica.

PNCP – Portal Nacional de Contratações Públicas

Lei 14.133

Art. 174. É criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à:

I - divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei;
II - realização facultativa das contratações pelos órgãos e entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos.

§ 1º O PNCP será gerido pelo Comitê Gestor da Rede Nacional de Contratações Públicas, a ser presidido por representante indicado pelo Presidente da República e composto de:

I - 3 (três) representantes da União indicados pelo Presidente da República;
II - 2 (dois) representantes dos Estados e do Distrito Federal indicados pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração;
III - 2 (dois) representantes dos Municípios indicados pela Confederação Nacional de Municípios.

§ 3º O PNCP deverá, entre outras funcionalidades, oferecer:

I - sistema de registro cadastral unificado;
II - painel para consulta de preços, banco de preços em saúde e acesso à base nacional de notas fiscais eletrônicas;
III - sistema de planejamento e gerenciamento de contratações, incluído o cadastro de atesto de cumprimento de obrigações previsto no § 4º do art. 88 desta Lei;
IV - sistema eletrônico para a realização de sessões públicas;
V - acesso ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e ao Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP);
VI - sistema de gestão compartilhada com a sociedade de informações referentes à execução do contrato, que possibilite: