

A Norma de Gestão de ContratosTM

Uma norma global

O Instituto de Gestão Comercial e Contratual (CCM) foi cofundado e é apoiado por:



I-A. Introdução à Norma de Gestão de Contratos™	3	3.0 Fase de celebração do ciclo de vida do contrato	15
I-A.1 Objetivo	3	3.1 Formação do contrato	15
I-A.2 Escopo	3	3.1.1 Avaliação da proposta	15
I-A.3 Aplicabilidade	3	3.1.2 Preparação para negociações	15
I-A.4 Definições	4	3.1.3 Realização das negociações	15
I-A.5 Estrutura	5	3.1.4 Celebração do contrato	15
I-A.6 Princípios globais das atribuições	5		
1.0 Princípios orientadores	7	4.0 Fase de execução e encerramento do ciclo de vida do contrato	17
1.1 Conhecimento, habilidades e funções	8	4.1 Execução do contrato	17
1.1.1 Conhecimento	8	4.1.1 Cumprimento do contrato	17
1.1.2 Habilidades	8	4.1.2 Garantia da qualidade	17
1.1.3 Funções	8	4.1.3 Gestão de subcontratos	17
1.2 Visão estratégica comercial	9	4.1.4 Governança contratual	17
1.3 Ética empresarial	9	4.2 Finalização do contrato	17
1.4 Compliance	9	4.2.1 Rescisão do contrato	17
1.5 Avaliação situacional	10	4.2.2 Encerramento do contrato	17
1.6 Dinâmica da equipe	10		
1.7 Comunicação e documentação	10		
1.7.1 Comunicação	10		
1.7.2 Documentação	10		
I-B. Introdução às fases do ciclo de vida do contrato	11	Tabela de figuras	
2.0 Fase pré-contratual do ciclo de vida do contrato	12	Figura 1. Estrutura de componentes da Norma de Gestão de Contratos™	5
2.1 Desenvolvimento da estratégia de compras	12	Figura 2. A Norma de Gestão de Contratos™	6
2.1.1 Planejamento da estratégia de compras	12	Figura 3. Os princípios orientadores da gestão de contratos	7
2.1.2 Solicitação de propostas	12	Figura 4. Fases do ciclo de vida do contrato com os domínios associados	11
2.2 Desenvolvimento da estratégia de vendas	12	Figura 5. Domínios da gestão de contratos e seus resultados	11
2.2.1 Planejamento da estratégia de vendas	12	Figura 6. Competências e atribuições comuns para o domínio de desenvolvimento da estratégia de compras	13
2.2.2 Preparação da proposta	12	Figura 7. Competências e atribuições comuns para o domínio de desenvolvimento da estratégia de vendas	14
		Figura 8. Competências e atribuições comuns para o domínio de formação do contrato	16
		Figura 9. Competências e atribuições comuns para o domínio de execução do contrato	18
		Figura 10. Competência e atribuições comuns para o domínio de finalização do contrato	19

I-A. Introdução à Norma de Gestão de Contratos™

A Norma de Gestão de Contratos™ foi atualizada e reafirmada por meio de um rigoroso processo global que envolveu as partes interessadas e significativamente afetadas com o intuito de ampliar sua relevância no mercado internacional.

No plano conceitual, o processo se baseou no devido processo, o qual foi estabelecido por meio de consenso, abertura, ausência de dominância e equilíbrio de interesses. Especificamente, tal processo incluiu uma pesquisa de análise de atribuições, redação técnica por especialistas, revisão por pares e validação das contribuições públicas.

- Trata-se de uma norma global projetada e desenvolvida considerando o contexto mundial para garantir que os processos apresentados por meio de atribuições, competências e domínios sejam internacionalmente adequados, confiáveis e de alta qualidade, além de aplicáveis a todas as jurisdições e todos os mercados.
- É uma norma de consenso voluntário desenvolvida ou adotada por órgãos normativos de consenso voluntário usando um processo de desenvolvimento caracterizado por abertura, equilíbrio, devido processo, consenso e direito ao recurso. A inclusão e a integridade do processo das normas ANS incentivam a participação da mais ampla gama de especialistas no assunto, resultando em normas de alta qualidade que protegem o público e promovem a equidade no comércio e a inovação.

Uma gestão de contratos eficaz pode produzir contratos que sirvam como capacitadores estratégicos para promover a inovação empresarial, a colaboração e a criação de valor a longo prazo. O sucesso das partes compradoras e vendedoras pode ser avaliado não apenas por meio da interação direta (como nas negociações e na execução dos contratos), mas também quando não há interação direta entre as partes (como no planejamento). Não é provável que o sucesso de uma parte ocorra sem o sucesso da outra. É mais provável que a gestão de contratos seja bem-sucedida quando ambas as partes entendem claramente todas as atribuições, as competências e os entregáveis.

I-A.1 Objetivo

O objetivo da Norma de Gestão de Contratos™ é descrever a gestão de contratos em termos de processos e relacionamentos com as partes interessadas criados pela integração e interação das atribuições e competências e das finalidades a que servem.

I-A.2 Escopo

O escopo da Norma de Gestão de Contratos™ inclui todos os processos de gestão de contratos e relações comerciais necessários para desenvolver estratégias de compra, desenvolver estratégias de venda, formar contratos, executar contratos e finalizar contratos para o fornecimento de bens ou serviços. Os principais participantes desse processo são a parte compradora e a parte vendedora na disciplina de gestão de contratos. A norma também inclui a colaboração da parte compradora e da parte vendedora com partes interessadas como as áreas de engenharia, estimativa, finanças, jurídica, logística, precificação, gestão de projetos, desenvolvimento de exigências, gestão da cadeia de suprimentos, controle de qualidade, clientes e outros.

I-A.3 Aplicabilidade

A Norma de Gestão de Contratos™ é aplicável a:

1. Todas as aquisições, acordos-quadro, subvenções, arrendamentos, licenças, pedidos, contratações, compras, subcontratos e quaisquer outros tipos de contratos juridicamente vinculantes — desde compras simples com cartão de crédito até aquisições complexas;
2. Qualquer organização que trabalhe com qualquer tipo de contrato [por exemplo, um governo (jurisdicional, nacional/federal, estadual e local), um setor (entre empresas, de empresas para o governo, grandes empresas, médias empresas, pequenas empresas), partes subcontratadas (todos os níveis)];
3. Qualquer atividade de supervisão que envolva conformidade processual, regulatória e estatutária de contratos (como, por exemplo, recursos, arbitragem, auditorias, pareceres e decisões jurídicas, litígios, análises de gestão de desempenho, protestos, avaliações de risco, melhoria/automação de processos empresariais);
4. Qualquer organização que desenvolva cursos e programas de treinamento ou cursos e currículos educacionais (por exemplo, associações profissionais, universidades/faculdades, instituições de treinamento, escolas); e
5. Qualquer pessoa interessada em desenvolver e aumentar a competência ou qualquer organização interessada em aprimorar sua força de trabalho e seus processos (por exemplo, concentrar recursos escassos, como pessoal, dinheiro, equipamento, tempo etc., para resolver lacunas de competência; obter certificação; obter resultados significativos).

I-A.4 Definições

Na disciplina de gestão de contratos, são comuns os termos a seguir, com suas definições básicas:

1. Gestão de contratos – uma disciplina que agrega valor por meio da compra e venda através da execução de atribuições nos moldes dos princípios orientadores, conforme definido na Norma de Gestão de Contratos™. Consulte Contrato (5) e Gerenciamento (11).

2. Disciplina de gestão de contratos – uma área profissional composta por várias profissões de negócios, em partes executadas por profissionais da gestão de contratos.

3. Profissão de gestão de contratos – a área profissional dedicada à gestão de contratos.

4. Celebração – a execução, o consentimento ou a aceitação de um contrato depois que a parte compradora e a parte vendedora chegam a um acordo sobre os termos e condições de entrega de bens e serviços.

5. Contrato – um instrumento comercial legalmente exequível para a venda, compra ou aluguel de bens ou serviços; ou a construção, alteração ou reparo de bens imóveis. O acordo é uma troca de obrigações e/ou direitos de agir ou abster-se de agir de uma maneira específica (contrato bilateral) ou uma troca de um ato por uma obrigação e/ou um direito (contrato unilateral, como um pedido de compra). Para serem legalmente exequíveis, tais acordos devem atender às exigências dos sistemas pertinentes de leis, códigos, regulamentos, tratados e acordos internacionais.

- Os contratos incluem aquisições, acordos-quadro, concessões, arrendamentos, licenças, pedidos, aquisições, compras, subcontratos, transações e outros acordos legalmente aplicáveis exequíveis e consistentes com a descrição supracitada.
- Os pedidos poderão ser emitidos por celebração do contrato, consentimento ou aceitação na forma de contratos autônomos ou como um pedido feito em relação a um contrato estabelecido.

Um contrato deve consistir em quatro elementos essenciais:

- Proposta;
- Aceitação;
- Consideração; e
- A intenção de criar um relacionamento jurídico — celebrado pelas partes detentoras da competência legal para celebrar o contrato.

Para que um contrato seja válido, ambas as partes devem indicar que concordam com os termos. Para que um contrato seja vinculativo, deve ter uma finalidade legal e só pode ser firmado por partes competentes.

Os contratos contam com dois componentes principais:

- Características gerais – incluem noções como mandante e mandatário, tipos de autoridade, elementos essenciais de um contrato, pesquisa de mercado, concorrência, preços justos e razoáveis, lei aplicável, autoridade das partes autorizadoras e ética; e
- Termos e condições para tratar de assuntos específicos do contrato – incluem componentes como escopo, entrega (por exemplo, Termos Comerciais Internacionais — Incoterms, seguro, cronograma), qualidade, aceitação, transferência de título, força maior, alteração na lei, risco de perda, repúdio contratual, títulos e garantias, termos de pagamento (incluindo a moeda), alterações e reivindicações contratuais, suspensão e rescisão.

6. Gestor de contratos – representantes profissionais ou agentes designados para uma parte contratante que agrega valor por meio da compra e venda através do planejamento, execução e/ou monitoramento da gestão de contratos, conforme definido na Norma de Gestão de Contratos™.

7. Partes contratantes – as duas partes que celebram o contrato, a saber: a compradora e a vendedora

- Parte compradora – a parte contratante com a exigência de bens ou serviços a serem cumpridos por uma ou mais partes vendedoras.
- Parte vendedora – a parte contratante encarregada de atender às exigências da parte compradora quanto a bens ou serviços.

8. Execução do contrato – A execução dos termos de um contrato.

9. Cliente – a pessoa ou organização com a necessidade identificada e que é a destinatária ou usuária dos bens ou serviços a serem entregues nos termos de um contrato.

10. Entrega – o ato formal de transferir mercadorias ou prestar serviços de acordo com os termos e condições de um contrato.

11. Gestão – a arte de conduzir os negócios. As principais exigências da gestão são: definir objetivos e planejar; organizar; motivar e comunicar; medir a execução; e desenvolver a competência individual e a capacidade organizacional.

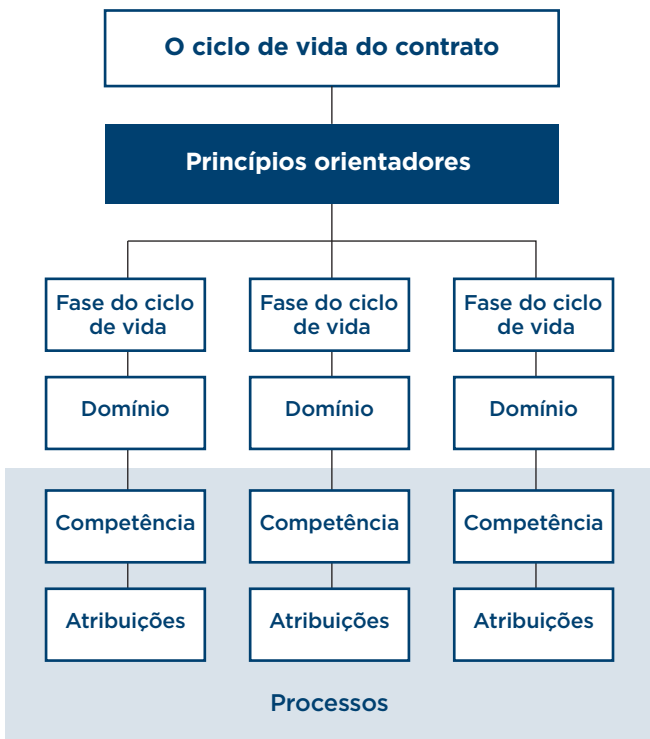
12. Parte interessada – uma pessoa, um grupo ou uma organização com um interesse ou participação que influencia a tomada de decisões ou as atividades do contrato.

I-A.5 Estrutura

A estrutura da Norma de Gestão de Contratos™ é composta por cinco componentes (consulte a Figura 1):

- 1. Princípios orientadores** – esses princípios se aplicam a todas as fases do ciclo de vida do contrato.
- 2. Fases do ciclo de vida do contrato** – as fases de um contrato: Pré-contratual; de Celebração; e de Encerramento.
- 3. Domínios** – as áreas em uma fase do ciclo de vida do contrato que produzem resultados significativos na gestão de contratos.
- 4. Competências** – os processos utilizados para produzir os resultados esperados na gestão de contratos dos domínios. Esses processos envolvem a capacidade de realizar várias atribuições, tanto simultânea quanto sequencialmente, ao mesmo tempo em que obtém resultados significativos.
- 5. Atribuições** – as tarefas a serem realizadas com base nas melhores práticas por profissionais da gestão de contratos. Essas atribuições são processadas sistematicamente para alcançar os resultados esperados das competências. Embora as atribuições sejam apresentadas como listas, espera-se que os profissionais de gestão de contratos as processem com habilidade de forma simultânea ou sequencial, conforme apropriado, durante todo o ciclo de vida do contrato.

Figura 1. Estrutura de componentes da Norma de Gestão de Contratos™



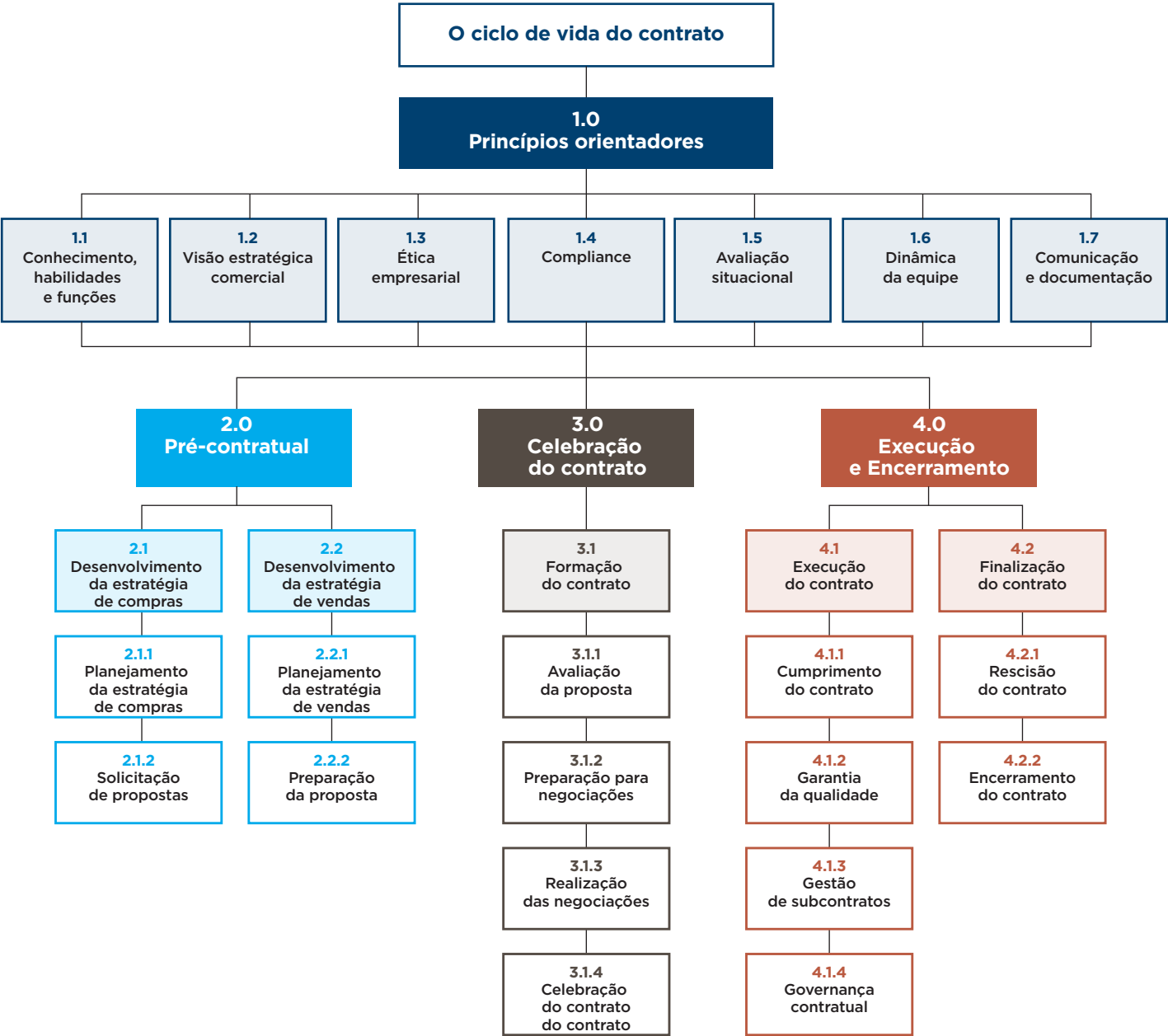
I-A.6 Princípios globais das atribuições

Os princípios a seguir apresentam a perspectiva e a intenção do comitê de consenso ao projetar e desenvolver as atribuições para cada fase do ciclo de vida do contrato:

1. As atribuições descrevem um processo e não foram pensadas para serem designadas ou descreverem qualquer papel, função ou departamento específico de uma organização compradora ou vendedora (incluindo partes interessadas, clientes, fornecedores, etc.).
2. A parte compradora e a parte vendedora descrevem as organizações que compõem o lado da compra e o lado da venda de uma transação.
3. As atribuições são formuladas de forma que sejam, na medida do possível, universalmente aplicáveis. Portanto, não se pretende que elas se alinhem a qualquer região, setor, cliente ou modelo de contratação específico. Com essa finalidade, a linguagem foi mantida clara e simples, e a terminologia foi selecionada de modo a ser facilmente traduzida a outros idiomas e facilitar um entendimento comum da intenção de cada atribuição.
4. As atribuições descrevem "o quê", ou seja, as atividades principais (de alto nível) que são fundamentais para o exercício da disciplina de gestão de contratos globais na prática regional e local. As atribuições não descrevem o "como", ou seja, os comportamentos, as habilidades e as expectativas colocadas nos indivíduos e nas equipes que realizam as atribuições: o "como" é abordado na seção Princípios orientadores.
5. As atribuições podem não ser aplicáveis a todos os setores ou regiões. É importante observar que as atribuições não devem ser interpretadas como um processo estritamente linear; algumas etapas podem não se aplicar ou podem apresentar mais complexidade para alguns do que para outros.
6. As atribuições são flexíveis em termos de aplicação, adaptabilidade e acompanhamento do desenvolvimento rápido e contínuo em vários aspectos (por exemplo, tecnologia, legislação, transações, negócios etc.).

A Norma de Gestão de Contratos™ é estabelecida conforme apresentada na Figura 2.

Figura 2. A Norma de Gestão de Contratos™

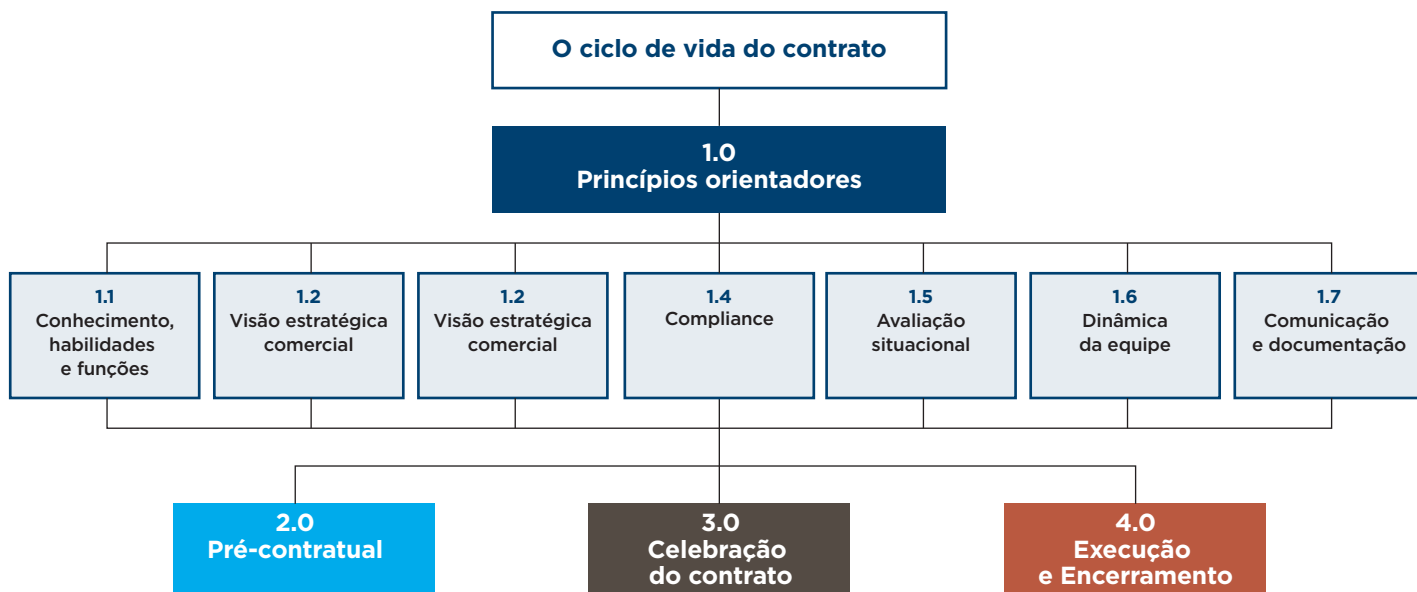


1.0 Princípios orientadores



Os princípios orientadores se aplicam a todas as fases do ciclo de vida do contrato. Eles oferecem a estrutura de comportamentos e a abordagem para conduzir a gestão de contratos por gestores de contratos ou pessoal delegado. Em termos simples, enquanto os processos descrevem o que profissionais da gestão de contratos normalmente fazem, os princípios orientadores descrevem de que forma a gestão de contratos deve ser conduzida (consulte a Figura 3).

Figura 3. Os princípios orientadores da gestão de contratos



1.1 Conhecimento, habilidades e funções

A gestão de contratos exige o aprendizado de um conjunto de conhecimentos, o uso de um conjunto amplo e exclusivo de habilidades e o desempenho de várias funções.

1.1.1 Conhecimento

A gestão de contratos exige o aprendizado de um referencial de conhecimento, que é um conhecimento especial obtido por meio de pesquisa, estudo acadêmico, treinamento, certificação e aprendizado contínuo. A Norma de Gestão de Contratos™ informa o que está incluído nesse referencial de conhecimento. Há muitas fontes do referencial de conhecimento sobre gestão de contratos, incluindo governo, setor, academia, órgãos jurídicos, associações e órgãos internacionais. Gestores de contratos aplicam o conjunto de conhecimentos de gestão de contratos para atingir as metas das partes interessadas e da disciplina de gestão de contratos.

1.1.2 Habilidades

Habilidade é a capacidade de usar o conhecimento de forma eficaz e imediata na execução. A proficiência em uma habilidade é normalmente caracterizada por anos de experiência, um grau de competência, os resultados alcançados e a forma de realização. A gestão de contratos requer habilidades nas áreas elencadas a seguir. As palavras entre parênteses são alguns exemplos da aplicação da habilidade e não devem ser interpretadas como uma lista abrangente de aplicações de tal habilidade:

1. Agência (responsabilidade fiduciária, deveres, autoridade);
2. Orçamento (plano de gastos, receitas, despesas, alocação de recursos, rastreamento);
3. Captação de negócios (formação de equipes, acordos exclusivos);
4. Ética empresarial (adesão, resolução de áreas cinzentas);
5. Colaboração com outros profissionais de gestão de contratos (incluindo as áreas de projeto, técnica, financeira, cadeia de suprimentos, qualidade, jurídica, gestão de ativos, dados, tecnologia da informação, etc.);
6. Comunicação (escrita, oral, visual);
7. Conformidade com as exigências (legais, regulatórias, organizacionais, contratuais);
8. Formação do contrato (declaração de exigências do trabalho, termos e condições, proposta, aceitação, consideração, finalidade válida, legalidade);
9. Interpretação de contratos (regras, ordem de precedentes, jurisprudência);
10. Execução do contrato (preço/custo, técnica, entrega, encerramento);
11. Resolução de conflitos (interpretação de contratos, reclamações, disputas);
12. Diligência prévia (análise prévia, transações);
13. Negociações (boa-fé, princípios, barganha por interesses);

14. Liderança (visão, missão, guia, influência, inteligência emocional, alinhamento às metas organizacionais);

15. Iniciativa pessoal (decisões oportunas no âmbito da própria autoridade, aconselhamento de outras pessoas com autoridade distinta);

16. Planejamento (estratégico, operacional, contrato necessário);

17. Aprimoramento de processos (eficácia, eficiência, métricas, medição, inovação);

18. Gestão de relacionamentos (clientes, partes interessadas, interna e externamente);

19. Análise e avaliação de solicitações (preço, custo, técnica, melhor valor);

20. Solicitação (exigências do trabalho, termos e condições, tipo de contrato, métodos);

21. Resposta (preço, técnica, proposta de valor, conformidade com as exigências, capacidade de resposta);

22. Gestão de riscos (avaliação, estratégias);

23. Bom juízo profissional (perspicácia, objetividade, experiência, determinações, descobertas, justificativas, aprovações, memorandos);

24. Sourcing (fazer ou comprar, pesquisa de mercado, relacionamento comercial, responsabilidade);

25. Equipe (organização, contratação, desenvolvimento, treinamento, coaching, mentoring).

1.1.3 Funções

Gestores de contratos usam suas habilidades de gestão de contratos para realizar as funções que lhes foram designadas. Uma função é um conjunto de responsabilidades ou deveres que se espera que uma pessoa desempenhe em um determinado cargo ou emprego. Embora haja alguma sobreposição entre funções e habilidades, as funções definem as incumbências amplas do trabalho, enquanto as habilidades especificam as capacidades. Uma função pode exigir várias habilidades, e uma única habilidade pode ser útil em várias funções.

As funções podem ser organizadas em três categorias amplas:

1. Funções interpessoais – estas são responsabilidades relacionadas à interação com membros da equipe e partes interessadas. Isso inclui a pessoa representante, a líder e a articuladora.

2. Funções informativas – esta categoria descreve as funções de processamento, geração e troca de informações para atingir as metas organizacionais. Isso inclui a pessoa monitora, a disseminadora e a porta-voz.

3. Funções decisórias – estas funções envolvem o uso das informações disponíveis para tomar decisões estratégicas de negócios. Isso inclui a pessoa negociadora, a solucionadora de distúrbios, a alocadora de recursos e a empreendedora.

1.2 Visão estratégica comercial

A visão estratégica comercial descreve o conhecimento do processo de governança estratégica e supervisão dos relacionamentos contratuais no contexto dos resultados pretendidos pela organização, dos objetivos e capacidades da parte compradora e da parte vendedora, das condições de mercado, da gestão de riscos comerciais e de outros elementos que compõem o contexto geral no qual os contratos são formados e gerenciados. Portanto, a visão estratégica comercial abrange todas as áreas da prática profissional que são relevantes para a prática de atividades comerciais, na medida em que são de relevância direta para a estruturação, o conteúdo e a execução de contratos.

O "processo comercial" é, portanto, garantir que todos os pontos de vista das partes interessadas relevantes tenham sido incorporados e avaliados, para garantir que as necessidades (da parte compradora/cliente) e as capacidades (da parte vendedora e dos subcontratados) tenham sido alinhadas, monitorando e avaliando o desempenho de um contrato de acordo com as metas e os objetivos estratégicos da organização e garantindo que a parte compradora e a parte vendedora sejam capazes de entregar os resultados pretendidos do contrato.

Nesse sentido, o contrato pode ser visto como uma ferramenta para realizar e supervisionar a "garantia comercial" de um negócio ou relacionamento comercial, e isso pode ser feito tanto do ponto de vista da parte compradora quanto da parte vendedora.

A visão estratégica comercial é um conjunto de habilidades essenciais para criar e manter relacionamentos contratuais, para executar as atribuições de gestão de contratos e para alinhar e atingir os objetivos estratégicos da parte compradora ou da parte vendedora.

1.3 Ética empresarial

A ética empresarial é um princípio que orienta a tomada de decisões. É um guia do que é certo ou errado em uma situação comercial. Os princípios oferecem uma maneira compartilhada de abordar situações de negócios. Esses princípios podem ser chamados de código, norma ou prática. A maioria dos princípios exige que os negócios sejam conduzidos com confidencialidade, imparcialidade, abertura, respeito e confiança.

Para atingir esse objetivo, os princípios geralmente abordam a responsabilidade, a conformidade, a confidencialidade, a boa-fé, a integridade e o profissionalismo. Os princípios geralmente especificam comportamentos proibidos. Eles também oferecem orientação e recursos para relatar e resolver problemas de ética empresarial.

A gestão de contratos exige ética empresarial porque a gestão de contratos está a serviço do interesse de outras pessoas. Gestores de contratos atendem à sua organização e, ao mesmo tempo, mantêm a confiança das partes interessadas e garantem a integridade do processo de gestão de contratos.

Gestores de contratos aderem à ética empresarial de sua organização, de seus contratos e de suas associações comerciais profissionais. A pessoa gestora de contratos toma decisões e resolve questões éticas aplicando esses princípios à situação em questão.

O código de ética é um elemento essencial de qualquer profissão. A adesão à ética empresarial gera confiança e preserva a integridade do processo de gestão de contratos. Isso também responsabiliza as pessoas gestoras de contratos e as organizações contratantes por suas ações. A ética empresarial ajuda a evitar a perda de empregos e negócios, danos à reputação e penalidades civis e criminais.

1.4 Compliance

Uma das principais habilidades da gestão de contratos é a conformidade com as leis aplicáveis, regulamentos governamentais, contratos, políticas e ética empresarial. A conformidade com múltiplas exigências pode ocorrer durante todo o ciclo de vida do contrato.

As pessoas gestoras de contratos têm responsabilidades de conformidade em relação à ética empresarial, prevenção, sistemas de controle interno, monitoramento, auditoria, relatórios, investigação, exequibilidade, disciplina e ação corretiva.

Para estar em conformidade com as exigências, a pessoa que gere contratos deve ter um conhecimento prático das leis, códigos, regulamentos, políticas e outras fontes de orientação que definem o ambiente no qual a pessoa gestora de contratos trabalha. Além disso, é fundamental que a pessoa gestora de contratos saiba quando e como recorrer a serviços de consultoria jurídica específicos para apoiar os objetivos do contrato.

É essencial, ainda, que o gestor de contratos cumpra e defenda todas as regulamentações de conformidade locais e internacionais, inclusive as leis de conformidade e controle de comércio, leis de direitos autorais, privacidade e proteção de dados, segurança cibernética e física e regulamentos antitruste e de concorrência.

1.0 Princípios orientadores (continuação)



1.5 Avaliação situacional

Aproveitar as lições aprendidas para gerir contratos atuais e futuros é uma responsabilidade crucial na gestão de contratos. A pessoa gestora de contratos tem sucesso quando:

1. Captura, documenta e compartilha conhecimento de forma eficaz;
2. Aplica o que aprendeu em contratos anteriores por meio de lições aprendidas documentadas;
3. Molda e gerencia exigências para alinhá-las à visão, à missão e às metas estratégicas da organização;
4. Reconhece de que forma as ações contratuais aparentemente independentes impactam umas às outras no presente e no futuro;
5. Compreende os princípios do ciclo de vida de produtos e sistemas;
6. Usa técnicas de pesquisa de mercado para coletar, analisar e implementar inteligência de mercado;
7. Identifica e implementa oportunidades de melhoria e otimização de processos;
8. Procura especialistas no assunto para obter informações e insights;
9. Garante o encerramento dos processos de gestão de contratos dentro dos limites de tempo definidos; e
10. Negocia termos e condições contratuais significativos que atendam às necessidades dos clientes e das partes interessadas.

1.6 Dinâmica da equipe

As equipes da parte compradora e da parte vendedora combinam as disciplinas funcionais de cada parte com a finalidade comum de atender às necessidades de clientes. Embora as equipes da parte compradora e da parte vendedora possam trabalhar de forma independente na fase pré-contratual, o relacionamento se formaliza com a celebração do contrato e continua como uma única equipe até que o contrato seja finalizado. Espera-se que os membros das equipes da parte compradora e da parte vendedora agreguem valor desempenhando suas funções e conhecendo seus papéis ao longo das fases do ciclo de vida do contrato.

Para ter sucesso, cada membro deve ter um conhecimento prático de todas as funções das partes interessadas na equipe. As funções com as quais a pessoa gestora de contratos provavelmente interagirá podem incluir engenharia e tecnologia, vendas e gerenciamento de contas, finanças, jurídico, logística, gestão de projetos, compras, cadeia de suprimentos, controle de qualidade, entre outros. As equipes de parte compradora e parte vendedora podem incluir membros internos à sua organização e/ou representantes externos.

A familiaridade com cada função ajuda a equipe a trabalhar de forma coesa, identificando lacunas ou sobreposições de responsabilidades e garantindo operações contínuas.

As equipes da parte compradora e da parte vendedora devem ser capazes de:

1. Conduzir uma colaboração significativa para tomar decisões precisas e em tempo hábil ao resolver problemas complexos de contratação e formar um relacionamento contratual eficaz;
2. Identificar oportunidades de melhoria e otimização de processos; e
3. Coletar e registrar as lições aprendidas.

1.7 Comunicação e documentação

1.7.1 Comunicação

A comunicação eficaz entre todas as partes afetadas é fundamental para garantir os resultados da gestão de contratos. A comunicação deve:

1. Minimizar o efeito de vieses pessoais;
2. Maximizar a probabilidade de resultados precisos; e
3. Facilitar a comunicação entre as partes afetadas.

1.7.2 Documentação

As pessoas gestoras de contratos facilitam a comunicação por meio de documentação clara e concisa e processos inequívocos. A documentação é frequentemente preparada, registrada e mantida em sistemas apropriados, independentemente do meio, para apoiar as decisões tomadas e as ações executadas. Exemplos de tópicos a serem documentados incluem, entre outros:

1. Contratos e a estratégia de planejamento que leva ao contrato;
2. Trocas verbais e não verbais;
3. A justificativa usada na tomada de decisões e no juízo comercial;
4. Expectativas mutuamente acordadas;
5. Eventos planejados e não planejados;
6. Problemas de desempenho e responsabilidade;
7. Conflitos e suas resoluções;
8. Alterações e soluções propostas;
9. Gestão e mitigação de riscos;
10. Desenvolvimento e execução de oportunidades;
11. Conformidade contratual e qualidade da execução;
12. Programas de gestão de relacionamento com a parte compradora e a parte vendedora; e
13. Conhecimento adquirido e lições aprendidas.

I-B. Introdução às fases do ciclo de vida do contrato

Os contratos têm um início e um fim distintos, e o ciclo de vida do contrato define esses parâmetros. O ciclo de vida do contrato geralmente consiste em três fases do contrato: 2.0 Pré-contratual, 3.0 de Celebração e 4.0 de Execução e Encerramento.

Os processos de gestão de contratos executados pelas pessoas gestoras geralmente se enquadram em cinco domínios dentro das três fases do ciclo de vida do contrato. A Figura 4 ilustra como os domínios se relacionam com as fases do ciclo de vida, e a Figura 5 ilustra os domínios e seus resultados. Cada fase e domínio do ciclo de vida do contrato tem competências específicas e atribuições que, juntas, são chamadas de "processos".

Figura 4. Fases do ciclo de vida do contrato com domínios associados

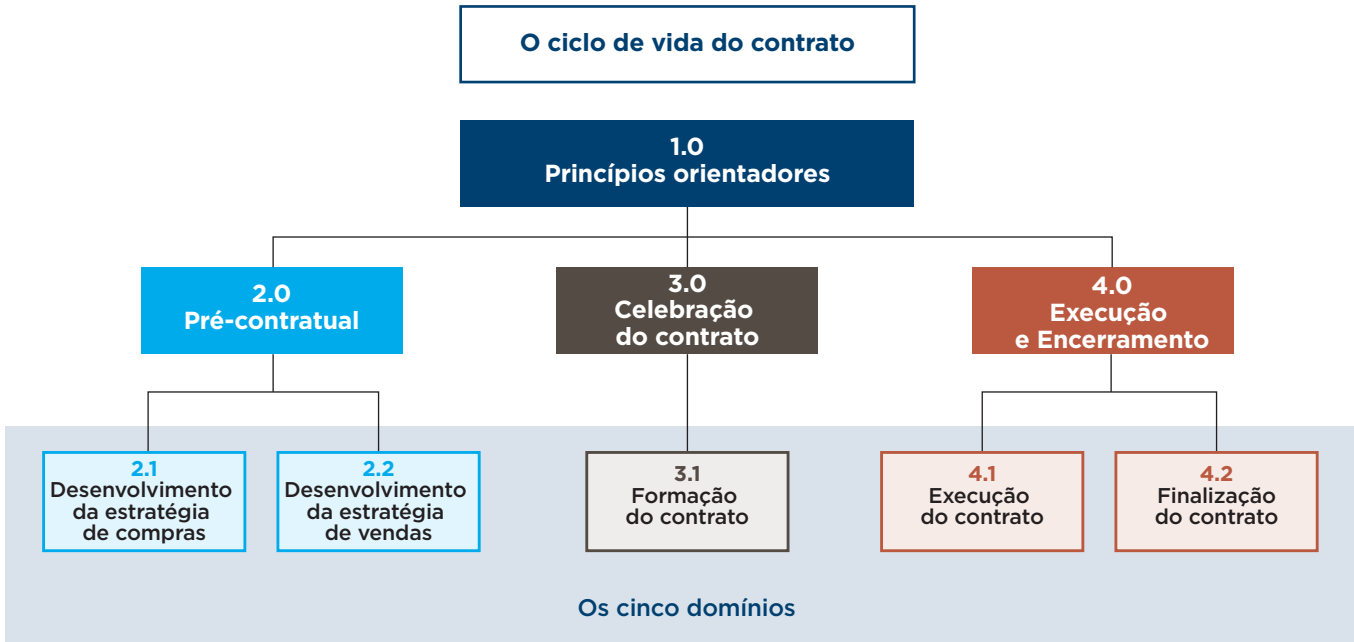
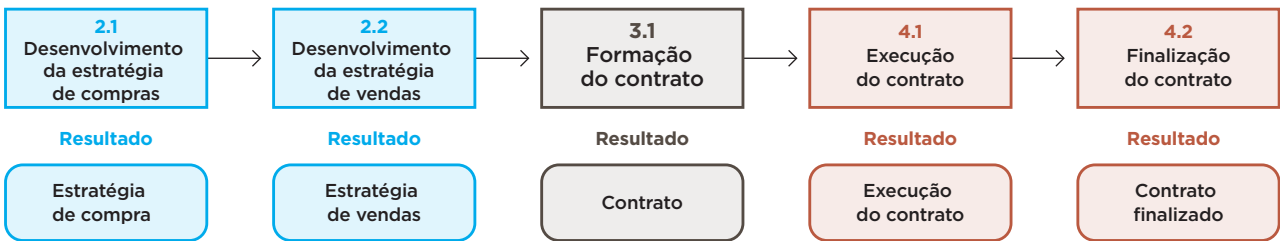


Figura 5. Domínios da gestão de contratos e seus resultados



2.0 Fase pré-contratual do ciclo de vida do contrato



A fase pré-contratual é a primeira fase do ciclo de vida do contrato. O processo da fase pré-contratual envolve as incumbências da gestão de contratos no âmbito do "planejamento de contratos" e inclui os processos comerciais para que as partes compradoras produzam solicitações e as partes vendedoras preparem as propostas.

Há dois domínios na fase pré-contratual do ciclo de vida:

2.1 Desenvolvimento da estratégia de compras – as competências da parte compradora para esse domínio são "Planejamento da estratégia de compras" e "Preparação de propostas".

2.2 Desenvolvimento da estratégia de vendas – as competências da parte vendedora para esse domínio são "Planejamento da estratégia de vendas" e "Preparação da proposta".

Os processos na fase pré-contratual do ciclo de vida interagem entre si e se integram continuamente aos princípios orientadores. Além disso, os processos pré-contratuais têm um impacto direto no desempenho e nos resultados das fases de celebração e de execução e encerramento do ciclo de vida. Os domínios, as competências e as tarefas comuns do trabalho na fase pré-contratual do ciclo de vida são apresentados na Figura 6 (parte compradora) e na Figura 7 (parte vendedora).

2.1 Desenvolvimento da estratégia de compras

O desenvolvimento da estratégia de compras corresponde principalmente ao domínio da parte compradora. Esta figura contém os processos de descrição de todos os elementos das exigências do cliente (técnicos, comerciais, regulatórios etc.) para as partes vendedoras. O valor agregado por esse domínio é a apresentação precisa das exigências do cliente por meio de uma estratégia de compra que leva a propostas responsivas e resulta em uma execução bem-sucedida do contrato.

2.1.1 Planejamento da estratégia de compras

O planejamento da estratégia de compras é o processo pelo qual os esforços de todo o pessoal responsável pela aquisição de bens ou serviços são coordenados e integrados por meio de um plano abrangente para atender às necessidades do cliente em tempo hábil e a um preço razoável. Isso inclui o desenvolvimento da estratégia geral para gerenciar o processo de compra.

2.1.2 Solicitação de propostas

A solicitação de propostas é o processo de implementação do plano, solicitando respostas das partes vendedoras para atender a uma necessidade do cliente. Essa competência produz uma estratégia de compras clara e concisa que comunica de forma eficaz todas as exigências da parte compradora e permite que as partes vendedoras apresentem propostas abrangentes e responsivas.

2.2 Desenvolvimento da estratégia de vendas

O desenvolvimento da estratégia de vendas corresponde principalmente ao domínio da parte vendedora. Essa competência contém os processos de aplicação de práticas comerciais e desenvolvimento de estratégias para buscar e obter a celebração do contrato. O valor agregado por esse domínio está no desenvolvimento de uma proposta com a intenção de firmar um contrato sujeito a quaisquer alterações que surjam durante o domínio de formação do contrato.

2.2.1 Planejamento da estratégia de vendas

O planejamento da estratégia de vendas é o processo de entender as necessidades da parte compradora alinhadas às metas organizacionais da parte vendedora, avaliar o mercado (incluindo possíveis parceiros, fornecedores e concorrentes), determinar o modelo de governança da proposta (contratante principal, consórcio, joint venture etc.) e organizar as atividades de pré-venda relacionadas à proposta para planejar a sua preparação.

2.2.2 Preparação da proposta

A preparação da proposta é o processo de execução da estratégia de vendas por meio do desenvolvimento de uma proposta convincente com o objetivo de ganhar o contrato. A aplicação hábil de atribuições comuns na preparação de uma proposta aprimorará a gestão de riscos e a capitalização de oportunidades, demonstrando claramente a capacidade da parte vendedora, a conformidade com as exigências e termos e quaisquer suposições ou dependências.



Figura 6. Competências e atribuições comuns para o domínio de desenvolvimento da estratégia de compra

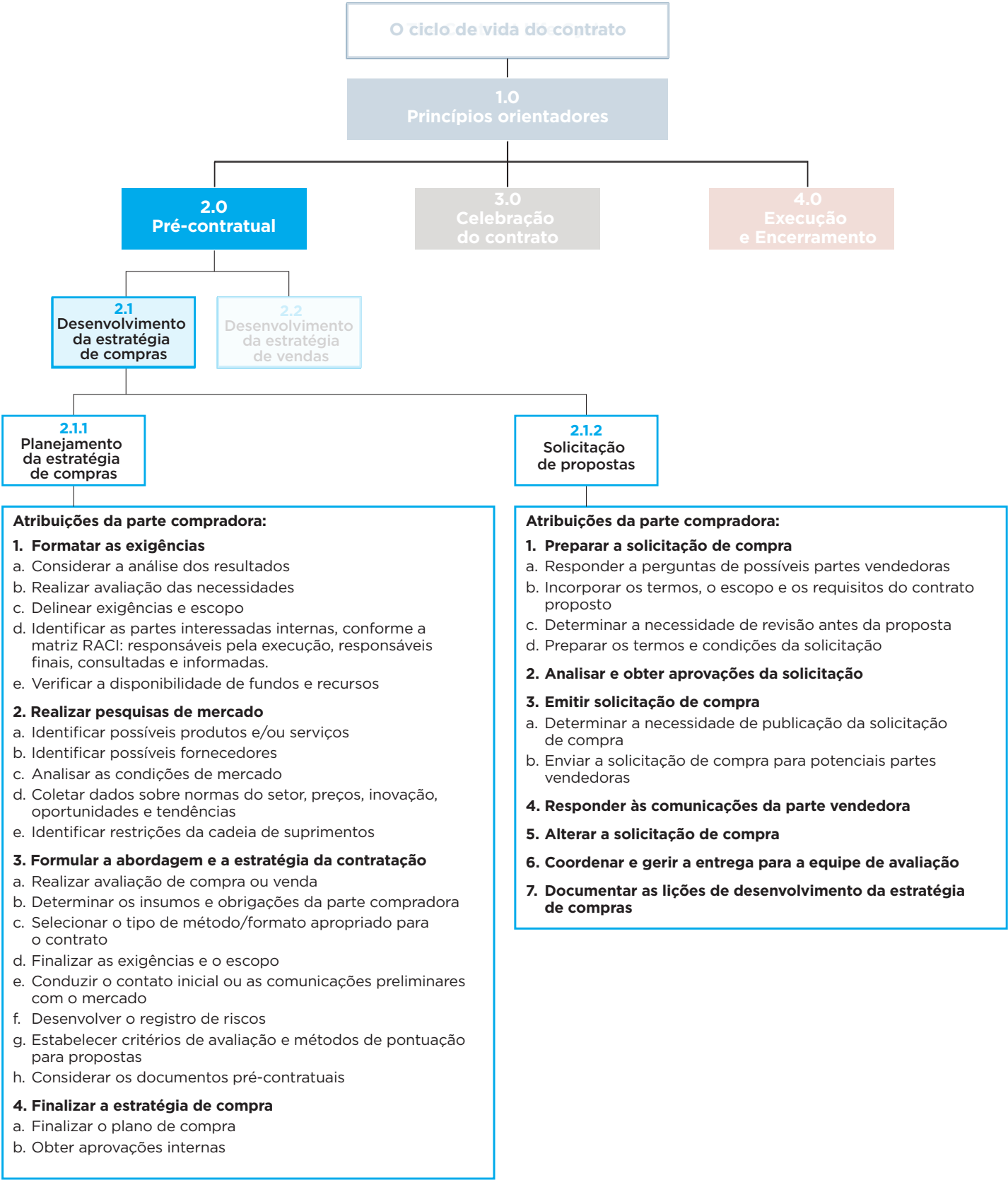
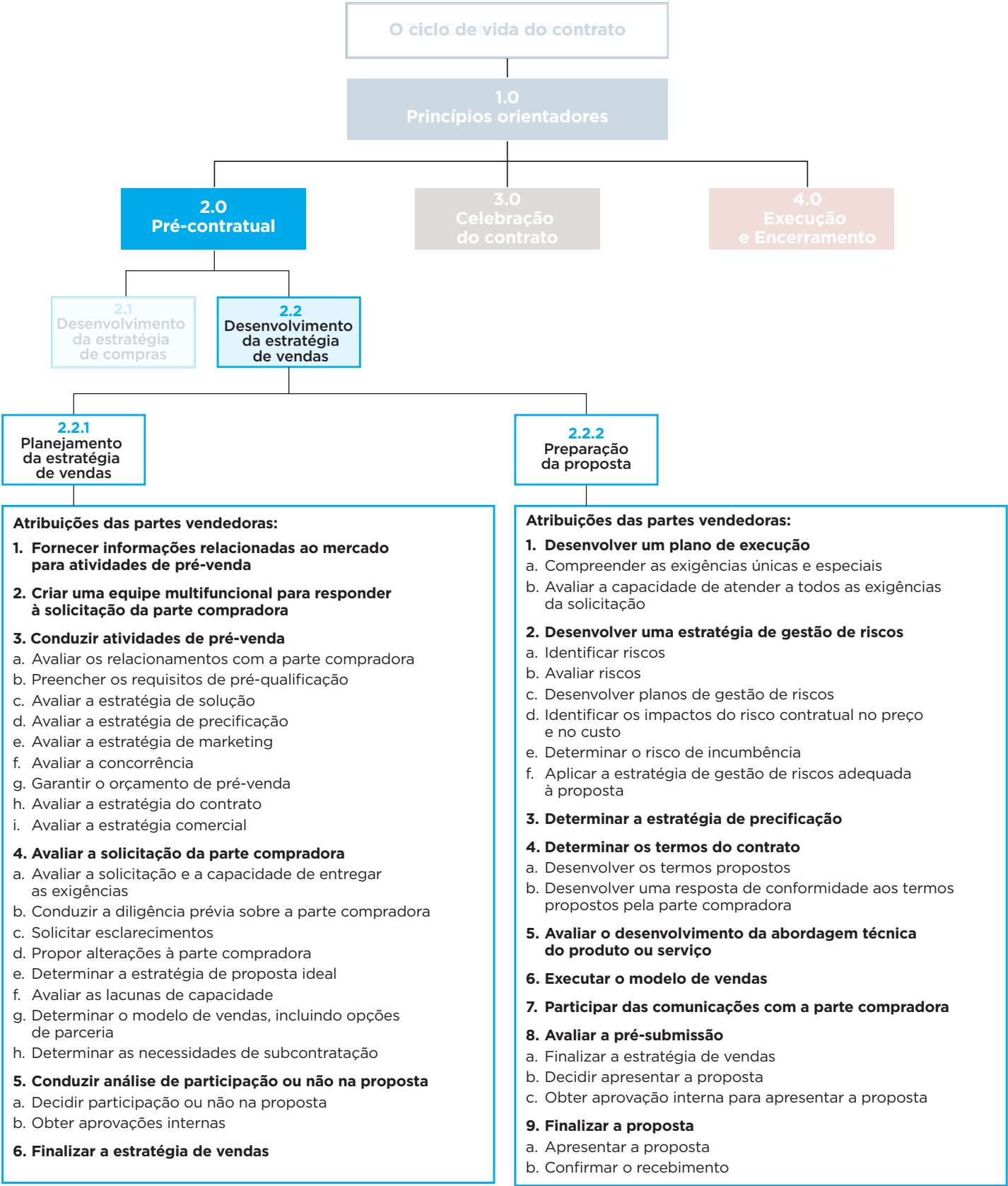




Figura 7. Competências e atribuições comuns para o domínio de desenvolvimento da estratégia de vendas



3.0 Fase de celebração do ciclo de vida do contrato



A segunda fase do ciclo de vida do contrato é a de celebração do contrato. O processo de celebração envolve as funções de gestão de contratos conhecidas como “constituição do contrato” e reflete todos os processos comerciais executados pela parte compradora e pela parte vendedora que produzem um contrato celebrado. Alguns contratos são muito simples e outros são extremamente complexos, mas a maioria se encontra em um ponto intermediário.

Os processos na fase de celebração do ciclo de vida interagem entre si e são continuamente integrados aos princípios orientadores. Além disso, os resultados dos processos da fase de celebração do ciclo de vida são diretamente afetados pelo efeito cumulativo dos processos e resultados na fase pré-contratual do ciclo de vida e terão um impacto direto na execução e nos resultados dos processos na fase de execução e encerramento do ciclo de vida. O domínio, as competências e as atribuições comuns na fase de celebração do ciclo de vida são apresentados na Figura 8.

Há apenas um domínio na fase de celebração do contrato:

3.1 Formação do contrato – os processos envolvidos no domínio de formação do contrato produzem o contrato.

3.1 Formação do contrato

A formação do contrato envolve o processo de avaliação da proposta, o planejamento e a condução de negociações, a seleção da fonte e a celebração do contrato.

O valor agregado por esse domínio está na mitigação ou eliminação do risco de execução do contrato, determinando custos e preços razoáveis; avaliar as condições comerciais e contratuais; negociar preços, termos e condições; e selecionar a melhor fonte.

3.1.1 Avaliação da proposta

A avaliação da proposta é o processo de análise das propostas enviadas de acordo com os critérios de avaliação da solicitação de compra para selecionar a fonte com maior probabilidade de execução satisfatória do contrato. Esse processo envolve a mitigação do risco da parte compradora ao selecionar o proponente com maior probabilidade de executar satisfatoriamente o contrato e garante à parte vendedora um processo de seleção consistente e justo. A parte compradora também deve avaliar 1) a harmonização de cláusulas e processos do contrato e 2) a coerência geral com outros contratos potenciais ou existentes (por exemplo, com seu próprio cliente, seus parceiros, seus outros fornecedores, etc.).

3.1.2 Preparação para negociações

A preparação para negociações é o processo de preparação para a interação entre a parte compradora e a parte vendedora no que diz respeito a todos os aspectos da proposta e seus termos, e geralmente envolve o esclarecimento de exigências e partes que solicitam alterações ou a consideração de uma abordagem alternativa que possa ser consistente com as exigências da estratégia de compras. Esse processo envolve a seleção de propostas para negociação, a avaliação da análise das propostas, a preparação das negociações, a emissão de chamamento de negociações aos proponentes e a alteração e retirada de propostas.

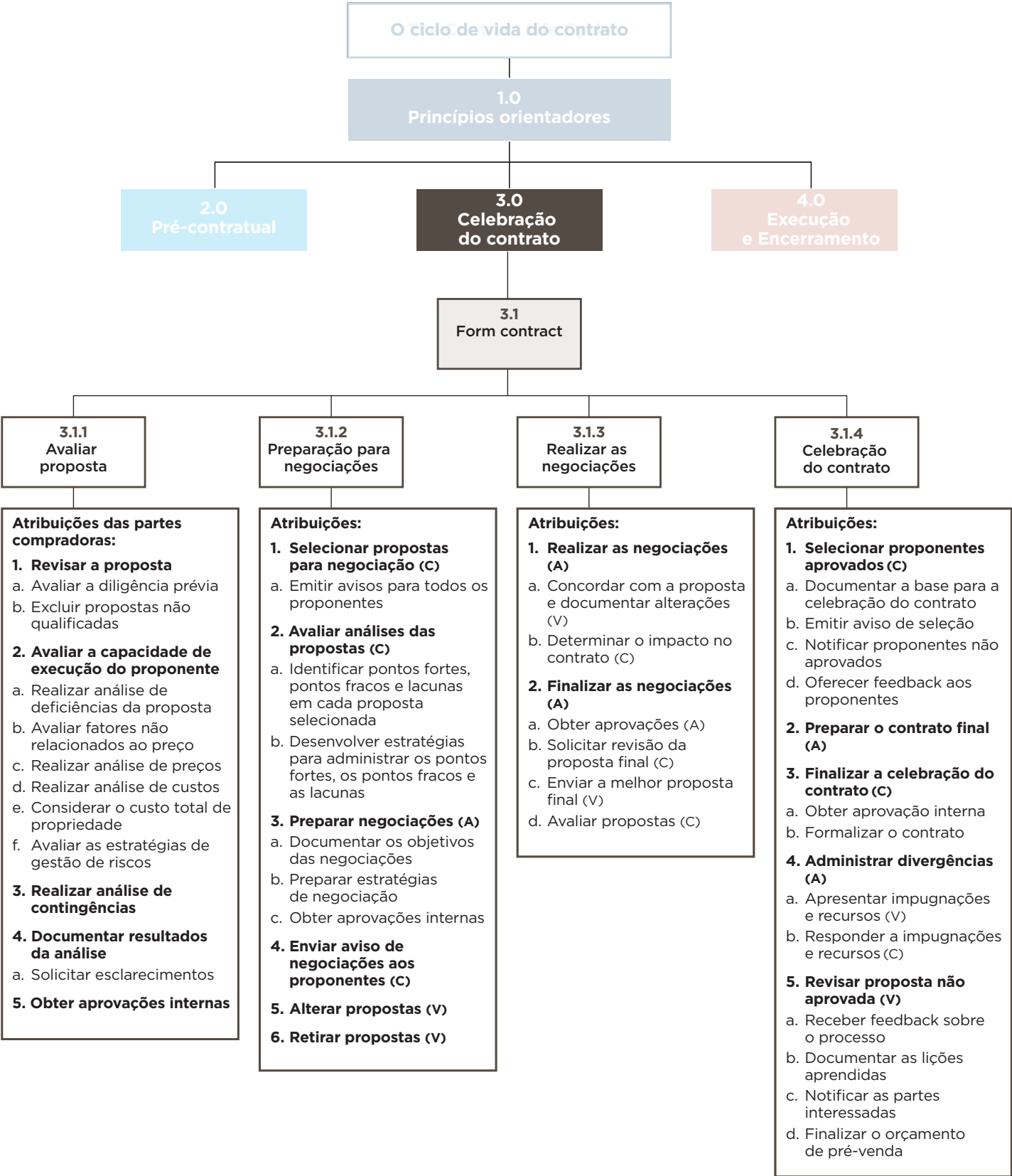
3.1.3 Realização das negociações

A realização das negociações é a interação entre a parte compradora e a parte vendedora no que diz respeito a todos os aspectos da proposta e seus termos e, muitas vezes, envolve o esclarecimento das exigências e a solicitação de alterações pelas partes ou a consideração de uma abordagem alternativa que possa ser consistente com as exigências da estratégia de compras. Essa interação envolve a colaboração de ambas as partes para encontrar um terreno comum ou chegar a um meio-termo entre suas diferenças de quantidade, preço, entrega, qualidade, leis vigentes, período do contrato ou outros fatores.

3.1.4 Celebração do contrato

A celebração do contrato é o processo em que a parte compradora e a parte vendedora formalizam um contrato após chegarem a um acordo sobre os termos e as condições de entrega de bens e serviços. Esse processo envolve a seleção da proposta vencedora, a finalização da celebração do contrato e a gestão de divergências.

Figura 8. Competências e atribuições comuns para o domínio de formação do contrato



(C) = Parte compradora
(V) = Parte vendedora
(A) = Responsabilidade de ambos

4.0 Fase de execução e encerramento do ciclo de vida do contrato



4.0 Fase de execução e encerramento do ciclo de vida

Após a conclusão da fase de celebração do contrato, inicia-se a fase de execução e encerramento do ciclo de vida do contrato. Esta fase envolve, como o nome sugere, as funções de gestão de contratos conhecidas como "execução do contrato" e "encerramento do contrato". A gestão específica das tarefas do contrato variará muito, dependendo da complexidade do contrato. Tanto a parte compradora quanto a parte vendedora estão ativamente envolvidas na execução do contrato para garantir um desempenho satisfatório e concluir o contrato com êxito.

Há dois domínios na fase de execução e encerramento:

4.1 Execução do contrato – as atribuições e as competências deste domínio produzem a execução do contrato (cf. Figura 9).

4.2 Fechar contrato – as atribuições e competências deste domínio produzem o contrato finalizado (consulte a Figura 10).

Os processos da fase de execução e encerramento interagem entre si e se integram continuamente aos princípios orientadores. Os processos e resultados da fase de execução e encerramento são diretamente afetados pelo efeito cumulativo da execução e dos resultados dos processos pré-contratuais e de celebração do contrato.

4.1 Execução do contrato

A execução do contrato envolve o processo de execução das exigências técnicas e não técnicas do contrato, a gestão das relações comerciais, a garantia da qualidade, a confirmação do cumprimento das obrigações de pagamento e a gestão das alterações.

O valor agregado por esse processo está no monitoramento do risco, na avaliação de seu impacto sobre a execução do contrato e na garantia da conformidade com os termos e condições contratuais durante a execução do contrato até o encerramento ou resolução do contrato.

4.1.1 Cumprimento do contrato

O cumprimento do contrato é o processo de gerir medidas de correção e interdependências, manter canais de comunicação, processar a documentação do contrato e gerenciar a execução do contrato.

Esse processo envolve a criação e a manutenção de um relacionamento contratual para gerenciar riscos e garantir a conformidade com os termos do contrato, aumentando a probabilidade de uma execução contratual mutuamente esperada e a realização dos objetivos pretendidos.¹

4.1.2 Garantia da qualidade

Garantir a qualidade é o processo de planejar a execução e a entrega do contrato, monitorar a execução e inspecionar e aceitar os resultados do contrato.

Esse processo envolve garantir que os bens ou serviços entregues atendam às especificações, aos termos e às condições do contrato.

4.1.3 Gestão de subcontratos

A gestão de subcontratos é o processo de planejamento, concessão e gestão de contratos acessórios determinados como necessários para apoiar e cumprir com êxito o contrato principal. O processo de subcontratação se alinha e se integra às fases pré-contratual, de celebração e de execução e encerramento do ciclo de vida, aos domínios, competências, atribuições e aos princípios orientadores aplicáveis ao contrato principal.

Embora a gestão de subcontratos ocorra durante a fase de execução e encerramento do ciclo de vida de um contrato, a necessidade de subcontratação é normalmente determinada na fase pré-contratual.

A mesma pessoa responsável pela gestão ou organização de um contrato/subcontrato pode efetuar os processos da parte compradora e da parte vendedora para cumprir com êxito o contrato principal.²

4.1.4 Governança contratual

A governança contratual é o processo de iniciar, negociar e implementar alterações no contrato e, ao mesmo tempo, manter o controle da estrutura e do desempenho do contrato de uma forma geral.

Esse processo permite flexibilidade para fazer as alterações necessárias no contrato e, ao mesmo tempo, proteger a integridade do contrato e os resultados pretendidos.

Embora a gestão de alterações, medidas de correção e disputas ocorra durante a fase de execução e encerramento do ciclo de vida de um contrato, tanto os princípios orientadores como os processos do ciclo de vida do contrato e os resultados significativos são aplicáveis às modificações do contrato.

4.2 Finalização do contrato

A finalização do contrato é domínio tanto da parte compradora quanto da parte vendedora. Envolve o processo de verificação do cumprimento de todas as exigências do contrato, a resolução de questões indefinidas e a conciliação do contrato para efetuar o pagamento final.

O valor agregado por esse processo consiste em determinar que as obrigações contratuais da parte compradora e da parte vendedora foram todas cumpridas e que toda e qualquer responsabilidade foi integralmente extinta por ambas as partes (cf. Figura 10).

4.2.1 Rescisão do contrato

A rescisão do contrato é o processo que encerra um contrato parcial ou totalmente antes da conclusão da execução.

Esse processo inclui a emissão de uma notificação de rescisão, a liquidação das obrigações contratuais e a preparação dos documentos de rescisão do contrato.

4.2.2 Encerramento do contrato

O encerramento do contrato é o processo de garantir a conclusão de toda a execução, a avaliação do desempenho final, a realização do pagamento final e a reconciliação do contrato. Isso contempla a conclusão das atividades de transição e o cumprimento das obrigações que subsistem após o encerramento do contrato.

Esse processo envolve a conclusão, a entrega e a aceitação da(s) exigência(s) do contrato de acordo com os termos e condições.

1. O cumprimento do contrato descreve os processos necessários para atingir a execução esperada do contrato e os resultados pretendidos. Para isso, essa competência inclui os processos de gestão de contratos geralmente expressos como "administração de contratos", como o processamento de documentação, a manutenção e o armazenamento de registros, a análise de dados de desempenho, a manutenção de rastreadores/registros e outras tarefas administrativas necessárias para facilitar as atividades diárias necessárias para cumprir a intenção da competência.

2. Por exemplo:

- Uma contratada principal é uma parte que vende para o cliente principal.
- Quando a contratada principal emite um subcontrato, torna-se uma parte compradora para as necessidades do contrato principal.
- Se essa parte vendedora subcontratada não puder entregar todas as exigências do subcontrato, torna-se uma parte compradora para outra parte vendedora.

Esse efeito de subcontratação em níveis continua, conforme necessário, até que todas as exigências do contrato principal sejam atendidas.

Figura 9. Competências e atribuições comuns para o domínio de execução do contrato

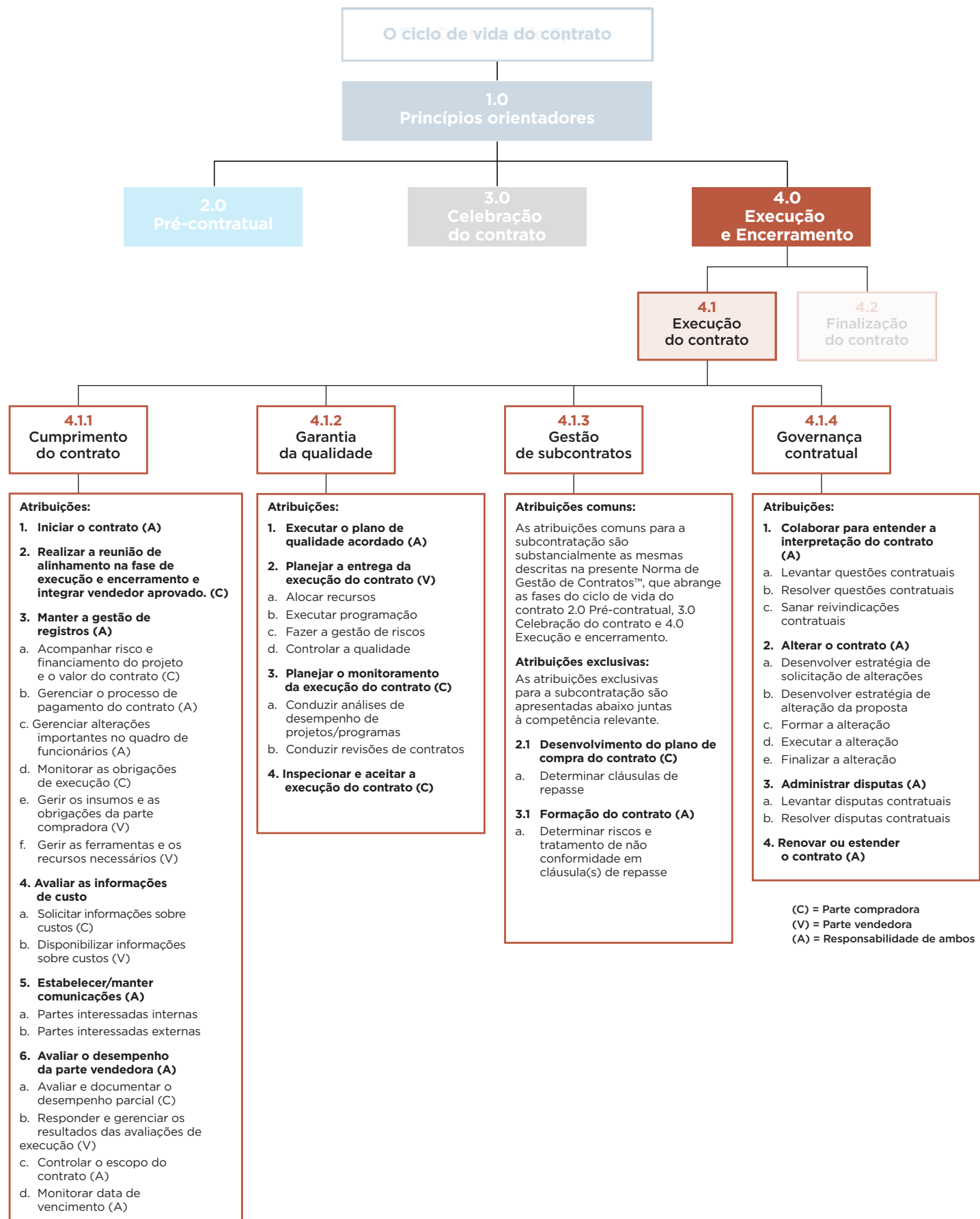


Figura 10. Competência e atribuições comuns para o domínio de finalização do contrato



Sobre o Instituto

Instituto de Gestão Comercial e Contratual

O Instituto busca melhorar o mundo por meio de padrões mais elevados para a compra e venda. Nossas pesquisas e percepções rigorosas e práticas são relevantes e úteis e moldam as políticas e práticas globais. Nós ajudamos a sociedade ao elevar os padrões para a troca de bens e serviços, resultando em melhores resultados comerciais nos setores público e privado. Como uma organização sem fins lucrativos, fomos fundados e somos apoiados pela World Commerce & Contracting e pela Associação Nacional de Gestão de Contratos (NCMA).

Informações gerais ou para a imprensa:
info@ccm.institute

Para obter mais informações, consulte o site da WorldCC



Sobre os fundadores



O Instituto de Gestão Comercial e Contratual (CCM) foi cofundado e é apoiado por:

World Commerce & Contracting

A WorldCC é uma associação sem fins lucrativos dedicada a ajudar seus membros globais a alcançar relações comerciais confiáveis e de alto desempenho. Com 80.000 membros de mais de 20.000 empresas em 180 países ao redor do mundo, a associação dá as boas-vindas a todas as pessoas que tenham interesse em melhorar processos de contratação: líderes de empresas, profissionais, especialistas e recém-chegados.

www.worldcc.com



Associação Nacional de Gestão de Contratos

A NCMA é uma comunidade próspera de mais de 100.000 profissionais de gestão de contratos em todo o mundo. Dedicada a promover uma profissão de gestão de contratos reconhecida mundialmente e a fortalecer suas conexões com as comunidades de aquisição correlatas, a NCMA atende a uma diversidade de membros que abrange tanto o setor público quanto o privado.

www.ncmahq.org

