



Governança e Gestão das Aquisições

-

Encontro com o Controle Externo

-

2ª edição

Rio de Janeiro, 27/10/2015

Recife, 28/10/2015

Brasília, 23/11/2015

Fortaleza, 24/11/2015

Manaus, 25/11/2015

Belém, 26/11/2015



RCA

-

Riscos e Controles nas Aquisições

Objetivo da apresentação

- Apresentar uma visão mais ampla do problema de contratar melhor no setor público, identificando possíveis soluções
- Apresentar uma ferramenta para auxiliar o gestor na gestão de riscos nas aquisições
- Relacionar 10 controles internos que gestores com alto desempenho implementam nos processos para aquisições públicas

Agenda

- Olhando além da conformidade ...
- Gestão de riscos nas aquisições: por onde começar?
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas

Papel das Aquisições Públicas

Alocação de recursos em setores estratégicos e relevantes para o **desenvolvimento econômico, social e ambiental**

Instrumento de **implementação de políticas públicas**

Aquisições públicas
(poder de compra)

Promoção de **inovação e avanço tecnológico**

Aquisição como processo de trabalho

ABNT NBR ISO 9000

- Qualidade
 - *“Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”*
- Gestão da qualidade
 - *“Conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”*

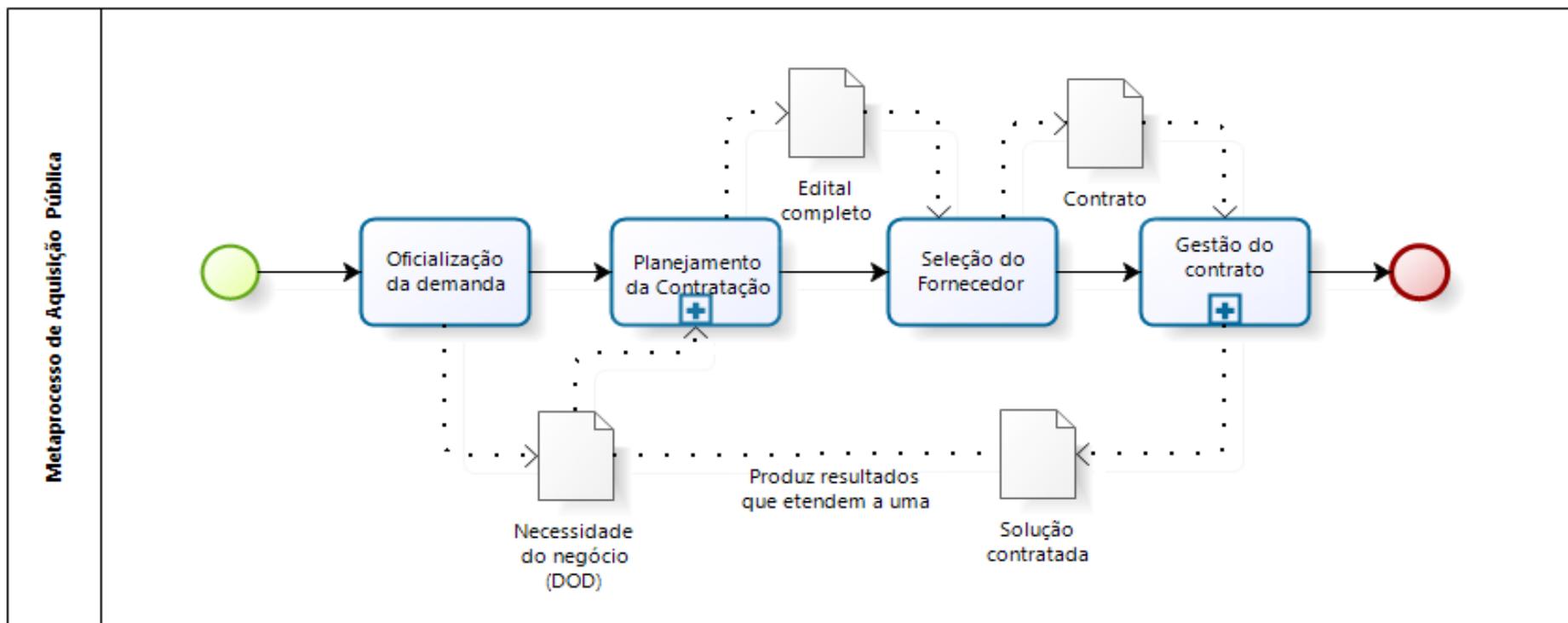
ABNT NBR ISO 9000

- Princípios da gestão da qualidade
 - Foco no cliente
 - Liderança
 - Envolvimento de pessoas
 - Abordagem de processo
 - Abordagem sistêmica para a gestão
 - Melhoria contínua
 - Abordagem factual para tomada de decisão

ABNT NBR ISO 9000

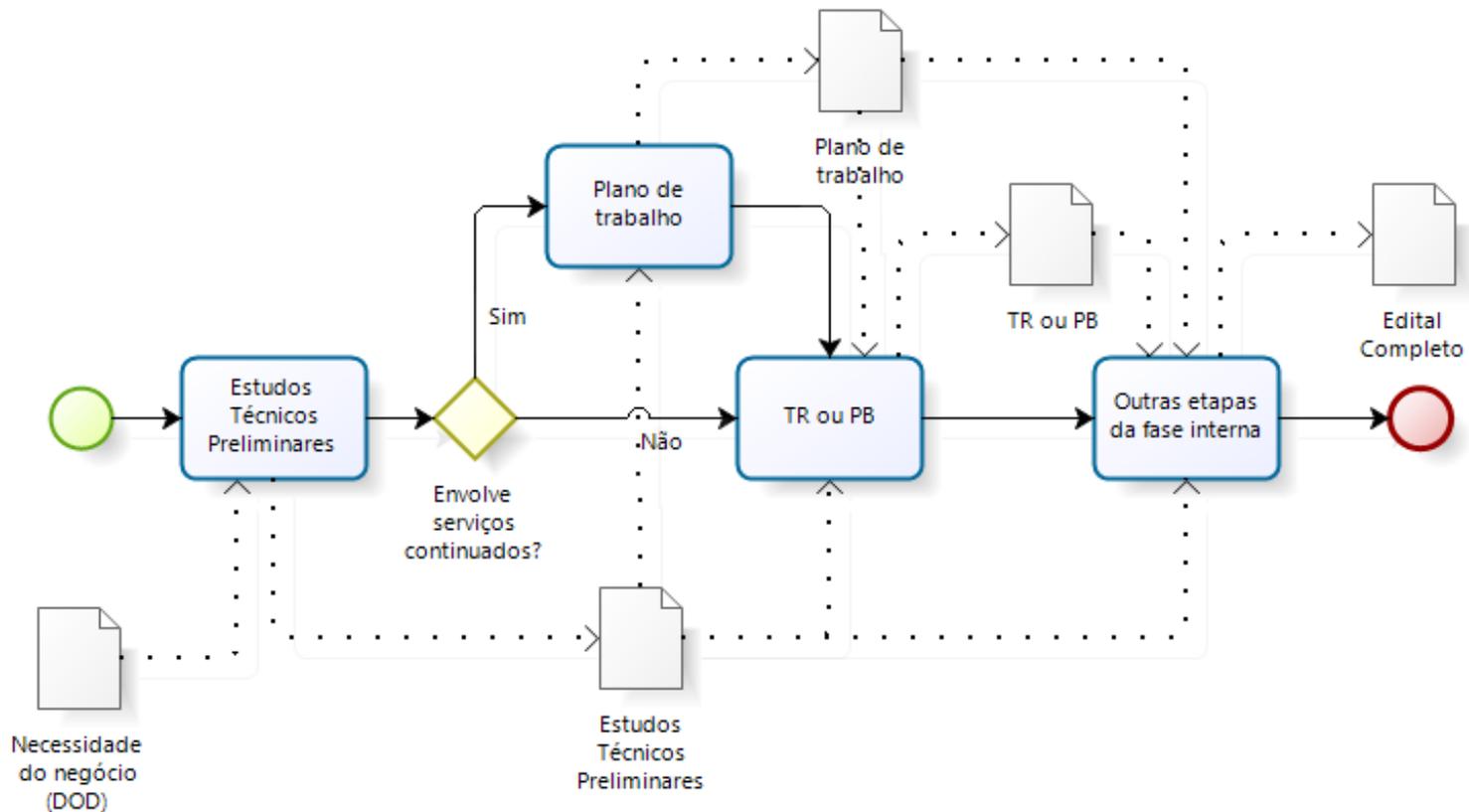
- Abordagem de processo
 - Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- Processo
 - *“Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”*

Aquisição como processo de trabalho



Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições

Aquisição como processo de trabalho

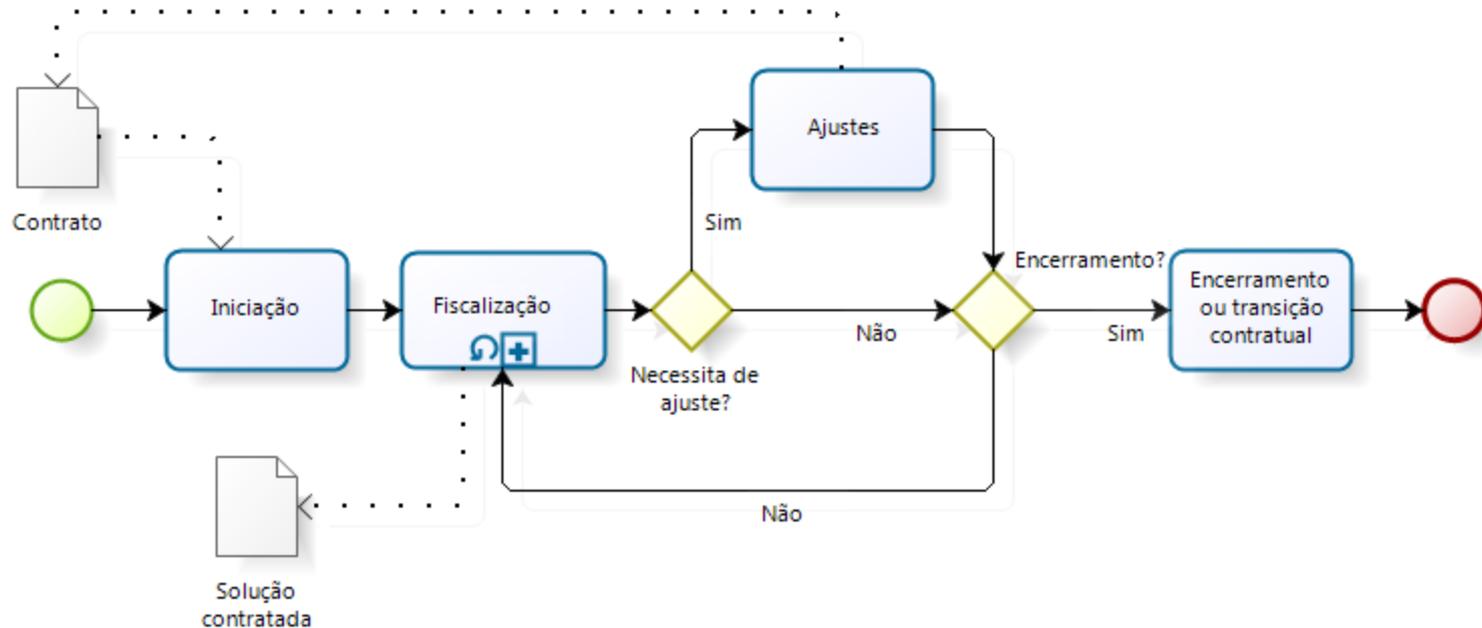


Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições

**O planejamento é o início
do sucesso ou do fracasso
da aquisição!**



Aquisição como processo de trabalho



Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições



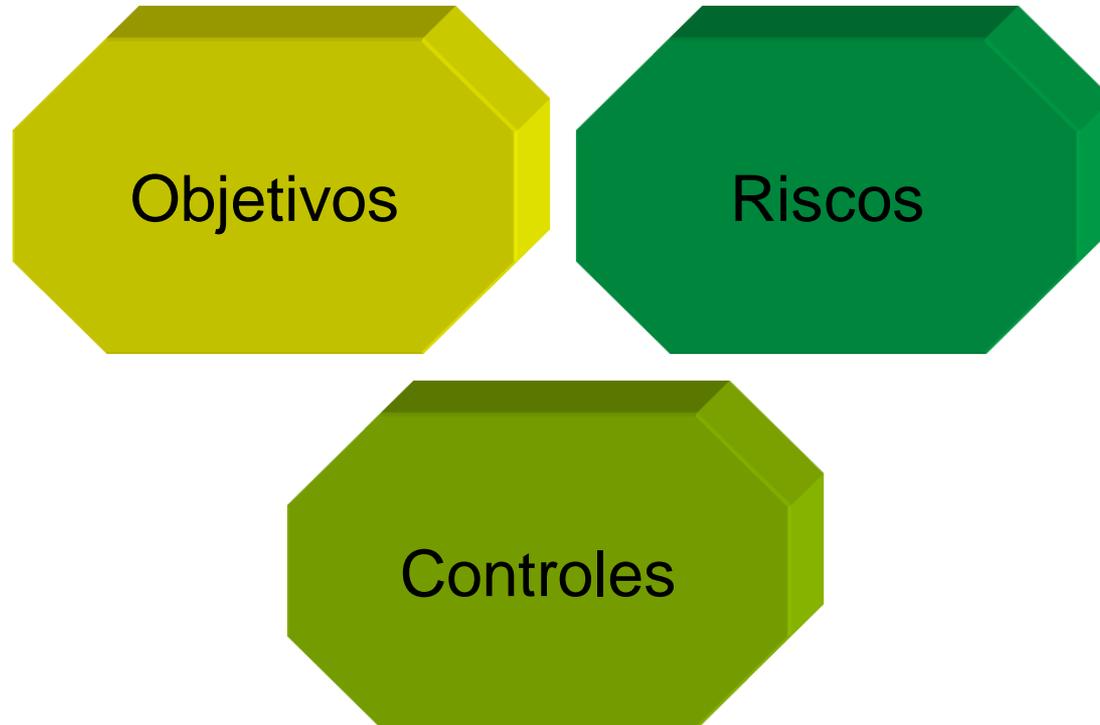
O problema é só do setor de aquisições da organização?



**Quais são os papéis envolvidos?
Que atores irão desempenhá-los?**

Gestão de riscos aumenta o desempenho

A tríade...



Risco

- *Efeito da incerteza nos objetivos (ISO 31.000)*
- *Combinação da probabilidade de um evento e suas consequências (ISO 27.002)*



Contratação de empresas incapazes de executar o contrato

Causas

- Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto participando da licitação.

Consequências

- Não obtenção do objeto contratado
- Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

Sugestões de Controle

- A equipe de planejamento da contratação inclui no edital exigências de qualificação econômico-financeira e qualificação técnica mais robustas (ver Acórdão 1.214/2013-Plenário).

“Aventureiros” participando de licitações

Causas

- Entendimento de que não há consequências para conduta “aventureira”.

Consequências

- Retardo indevido no processo licitatório
- Intempestividade no fornecimento de serviços aos cidadãos.

Sugestões de Controle

- Área administrativa inclui no instrumento convocatório a gradação das sanções para os comportamentos tipificados na Lei 10.520/2002, art. 7º e, se for o caso, pregoeiro inicia processos administrativos para apenação.

Falhas nos aceites provisórios e definitivos

Causas

- Falta de de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual

Consequências

- Recebimento de objeto diverso do que foi contratado
- Pagamento indevido

Sugestões de Controle

- Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação.

Multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes

Causas

- Organizações realizam contratações sem atentar ao princípio da padronização.

Consequências

- Esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação
- Repetição de erros
- Perda de economia de escala

Sugestões de Controle

- OGS padroniza especificações para aquisições que são comuns com apoio das diversas organizações sob sua jurisdição e a equipe de planejamento da contratação usa as especificações padronizadas

Especificações deficientes

Causas

- Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade

Consequências

- Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade
- Diminuição da competição e aumento dos custos

Sugestões de Controle

- Alta administração estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo **pelo menos** os papéis de beneficiário, especialista e administrativo.

Agenda

- Olhando além da conformidade ...
- **Gestão de riscos nas aquisições: por onde começar?**
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas

Na íntegra:
Acórdão 1.321/2014-Plenário

Relatora:
Exm^a Ministra Ana Arraes

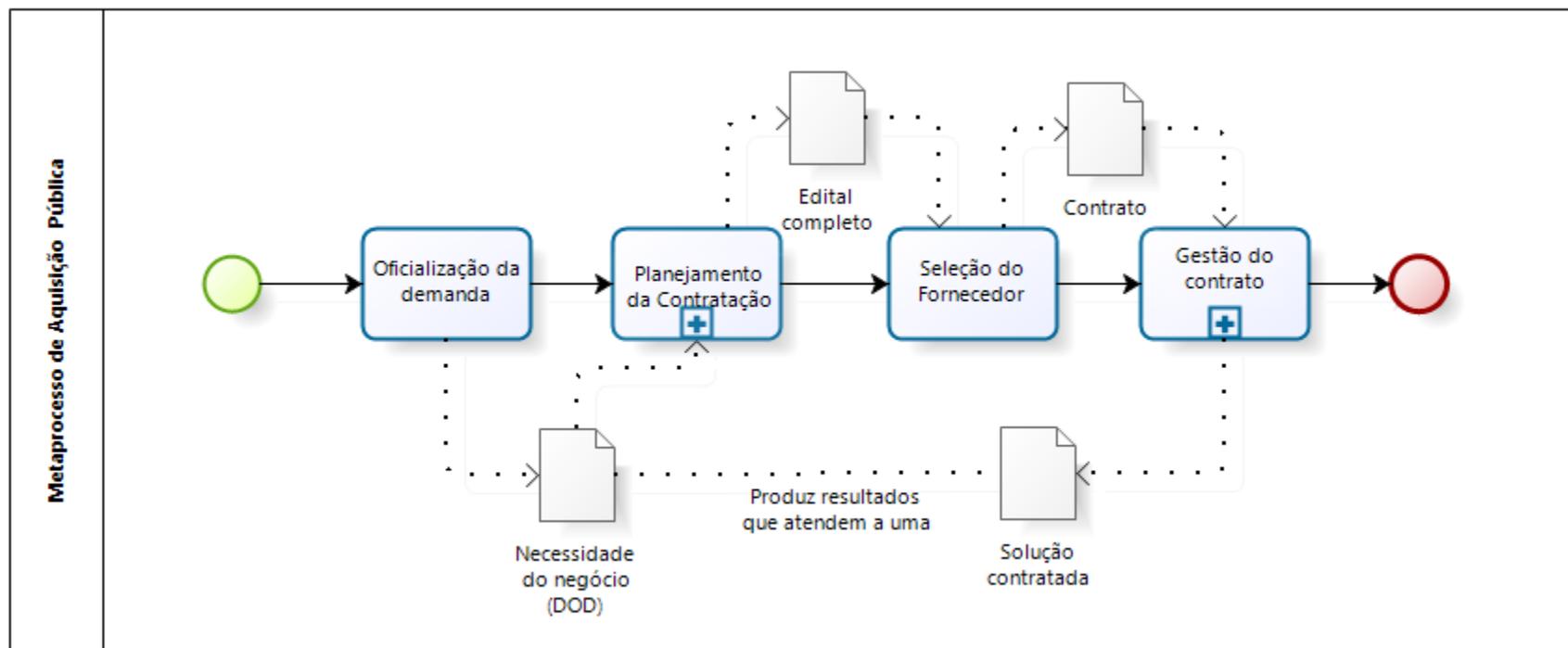
Objetivo do trabalho

- *Obter e sistematizar informações sobre legislação, jurisprudência, acórdãos, normas, padrões, estudos e pesquisas relacionados às aquisições públicas.*

Como foi feito?

- Proposta de metaprocesso de trabalho para contratações públicas em geral
- Mapeamento dos riscos considerados mais elevados no processo de aquisição
- Sugestão de controles internos para mitigar os riscos identificados

Metaprocesso de aquisição



Metaprocesso de aquisição

- 1) Planejamento da contratação: recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo para a contratação;
- 2) Seleção do fornecedor: recebe como insumo o edital completo, e gera como saída o contrato;
- 3) Gestão do contrato: recebe como insumo o contrato, e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação.

Conceito de Solução

- *É o conjunto de todos os elementos (bens, serviços e outros) necessários para, de forma integrada, gerar os resultados que atendam à necessidade que gerou a contratação.*
- *Uma solução é composta por partes que serão contratadas e outras que não serão contratadas.*
- Exemplo: Segurança patrimonial.

RCA – Riscos e Controles nas Aquisições

Riscos e Controles nas Aq | x

file:///C:/Users/Renato/Desktop/Selog-2014-03-20/Riscos_e_Controle_Em_Aquisicoes/ManualOnLine.htm

Aquisições públicas

- Oficialização da Demanda
- Planejamento da contratação
 - Estudos técnicos preliminares
 - Necessidade da contratação
 - Alinhamento aos planos do órgão
 - Requisitos da contratação
 - Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item
 - Levantamento de mercado
 - Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar
 - Estimativas preliminares dos preços
 - Descrição da solução como um todo
 - Justificativas para o parcelamento ou não da solução
 - Resultados pretendidos
 - Providências para adequação do ambiente do órgão
 - Análise de risco
 - Declaração da viabilidade ou não da contratação
 - Plano de trabalho
 - Termo de referência ou projeto básico
 - Definição do objeto
 - Fundamentação da contratação
 - Descrição da solução como um todo
 - Requisitos da contratação
 - Modelo de execução do objeto
 - Modelo de gestão do contrato
 - Forma de seleção do fornecedor
 - Critérios de seleção do fornecedor
 - Estimativas dos preços
 - Adequação orçamentária
 - Outras etapas da fase interna
 - Editais
 - Parecer jurídico
 - Seleção do Fornecedor
 - Gestão do contrato
 - Iniciação
 - Fiscalização

Justificativas para o parcelamento ou não da solução

O que é?

1. A decisão de dividir ou não a solução em parcelas precisa ser justificada (1).

Não parcelar o que deve ser parcelado

2. **Risco:** Não parcelar solução cujo parcelamento é viável, **levando** a diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, **com consequente** aumento dos valores contratados (2).
3. **Sugestão de controle interno:** A equipe de planejamento da contratação deve avaliar se a solução é divisível ou não, **levando** em conta o mercado que a fornece e atendendo que a solução deve ser parcelada quando a resposta a **todas as 4** perguntas a seguir forem positivas:
 - 1) É tecnicamente viável dividir a solução?(3)
 - 2) É economicamente viável dividir a solução?(4)
 - 3) Não há perda de escala ao dividir a solução?(5)
 - 4) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?(6)

Usar método de parcelamento inadequado

4. **Risco:** Usar o método de parcelamento do objeto inadequado, **levando** a não integração das partes da solução, **com consequente** não atendimento da necessidade que originou a contratação ou a necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução (7).
5. **Sugestão de controle interno:** A equipe de planejamento da contratação deve avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida.
6. **Consideração:** Há 4 métodos para proceder o parcelamento do objeto da licitação:
 - a) realização de licitações distintas, uma para cada parcela do objeto (parcelamento formal) (8);
 - b) realização de uma única licitação, com cada parcela do objeto sendo adjudicada em um lote (ou grupo de itens) distinto (parcelamento formal) (9);
 - c) realização de uma única licitação, com todo o objeto adjudicado a um único licitante, mas havendo permissão para disputem o certame em consórcios (parcelamento material) (10);

Acessível em <http://www.tcu.gov.br/RCA>

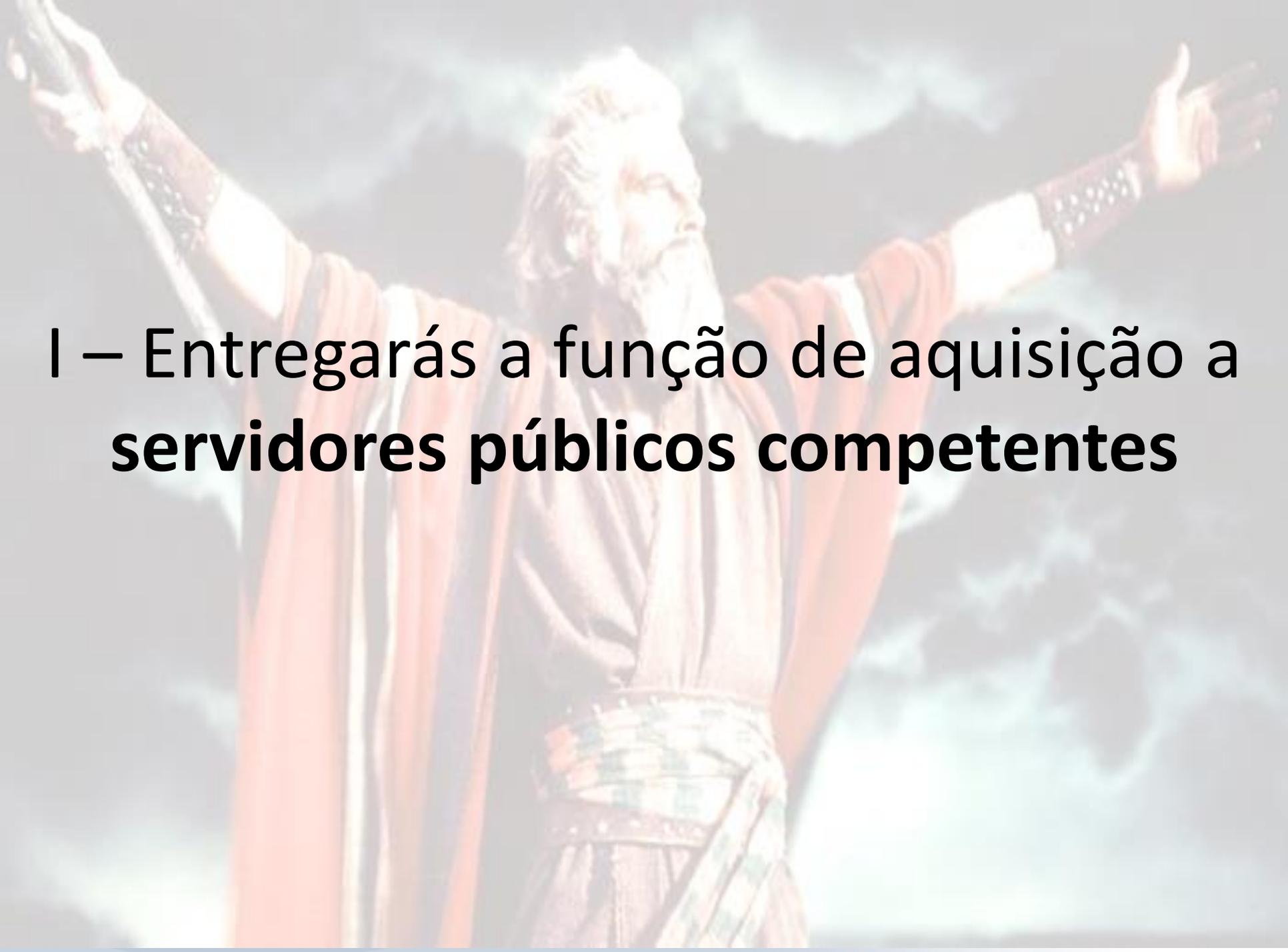
Acórdão 1.321/2014-Plenário

- *9.1.1. publique na Internet o documento RCA – Riscos e Controles nas Aquisições;*
- *9.1.2. divulgue, interna e externamente ao TCU, as informações publicadas em atenção ao item anterior, com as ressalvas de que se trata de instrumento de orientação a ser avaliado, em cada caso concreto, pelos gestores que forem utilizar o RCA e de que não se trata de entendimento em tese por parte deste Tribunal; (sublinhei)*

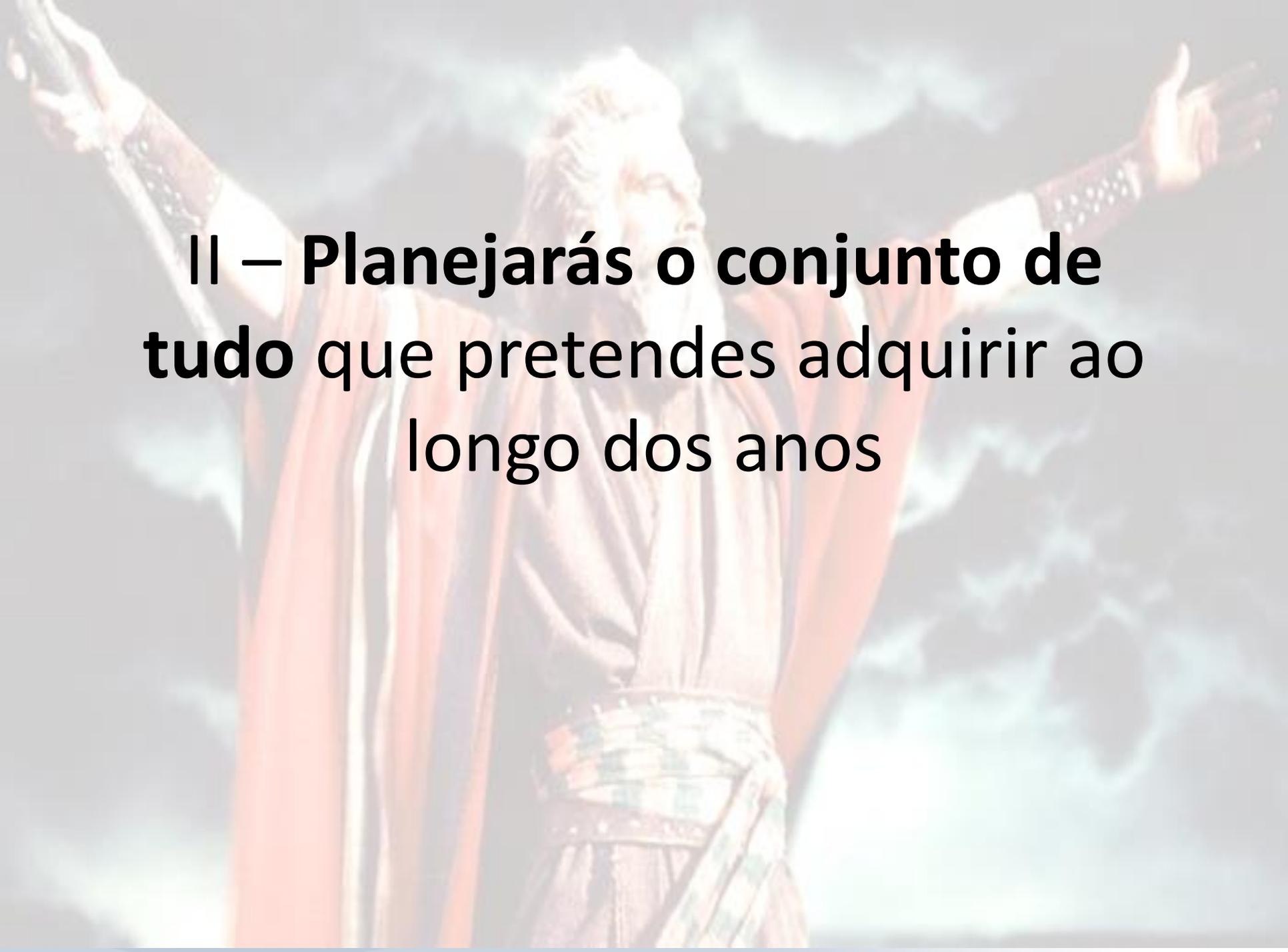
Ambiente de apresentação

Agenda

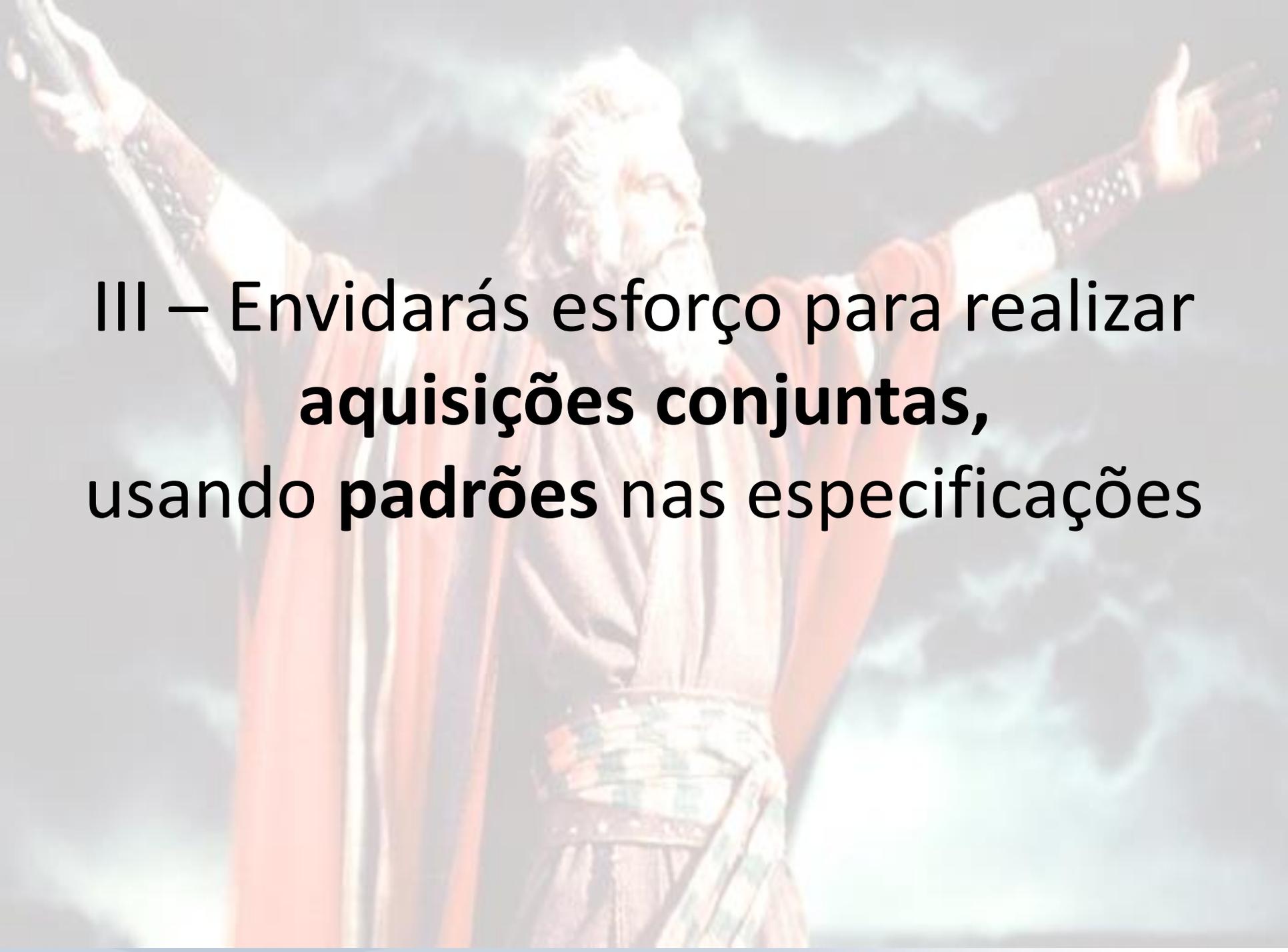
- Olhando além da conformidade ...
- Gestão de riscos nas aquisições: por onde começar?
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas



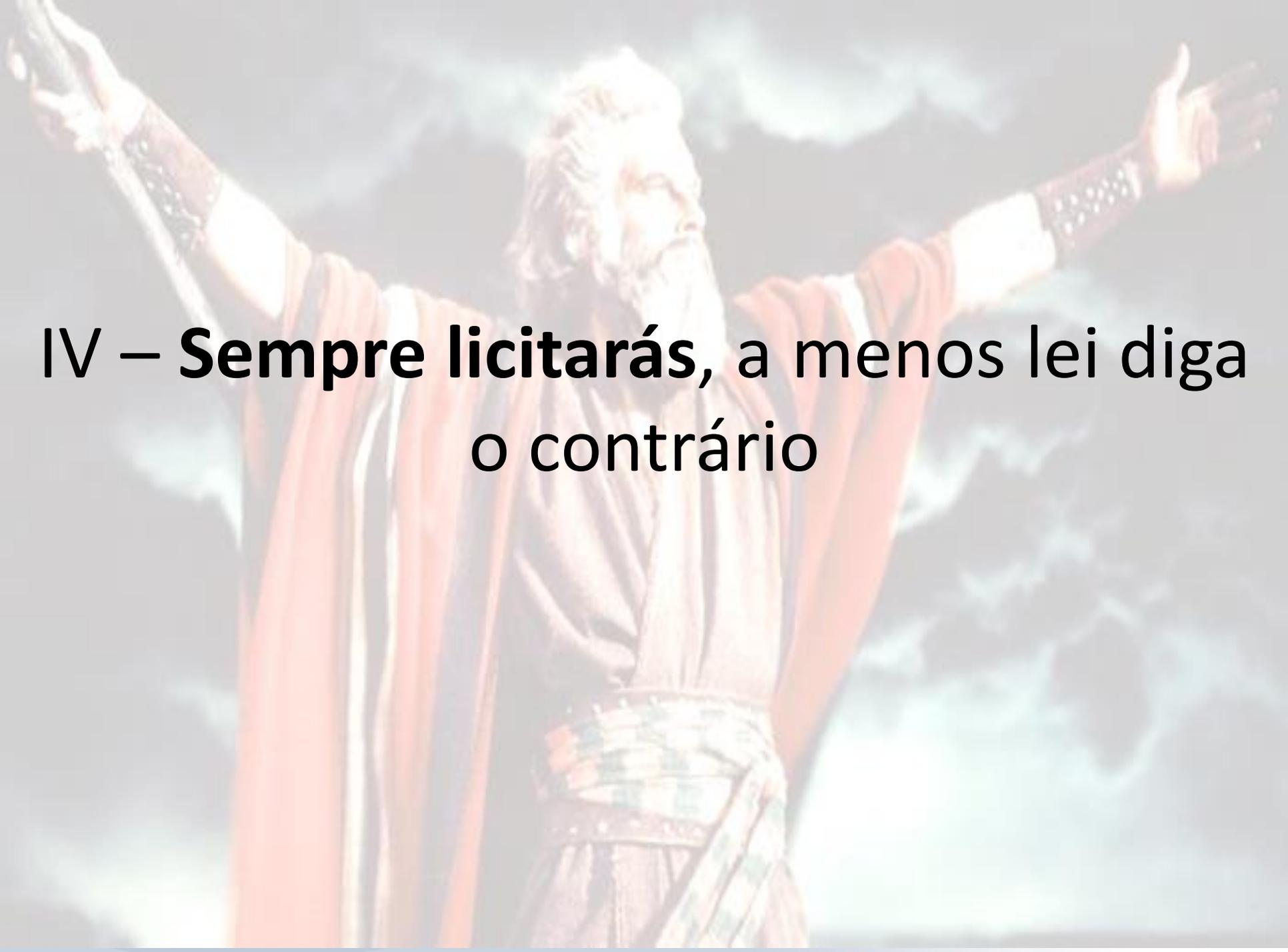
I – Entregarás a função de aquisição a **servidores públicos competentes**

A man with a long white beard and hair, wearing a red robe and a patterned sash, stands with his arms raised against a cloudy sky. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid.

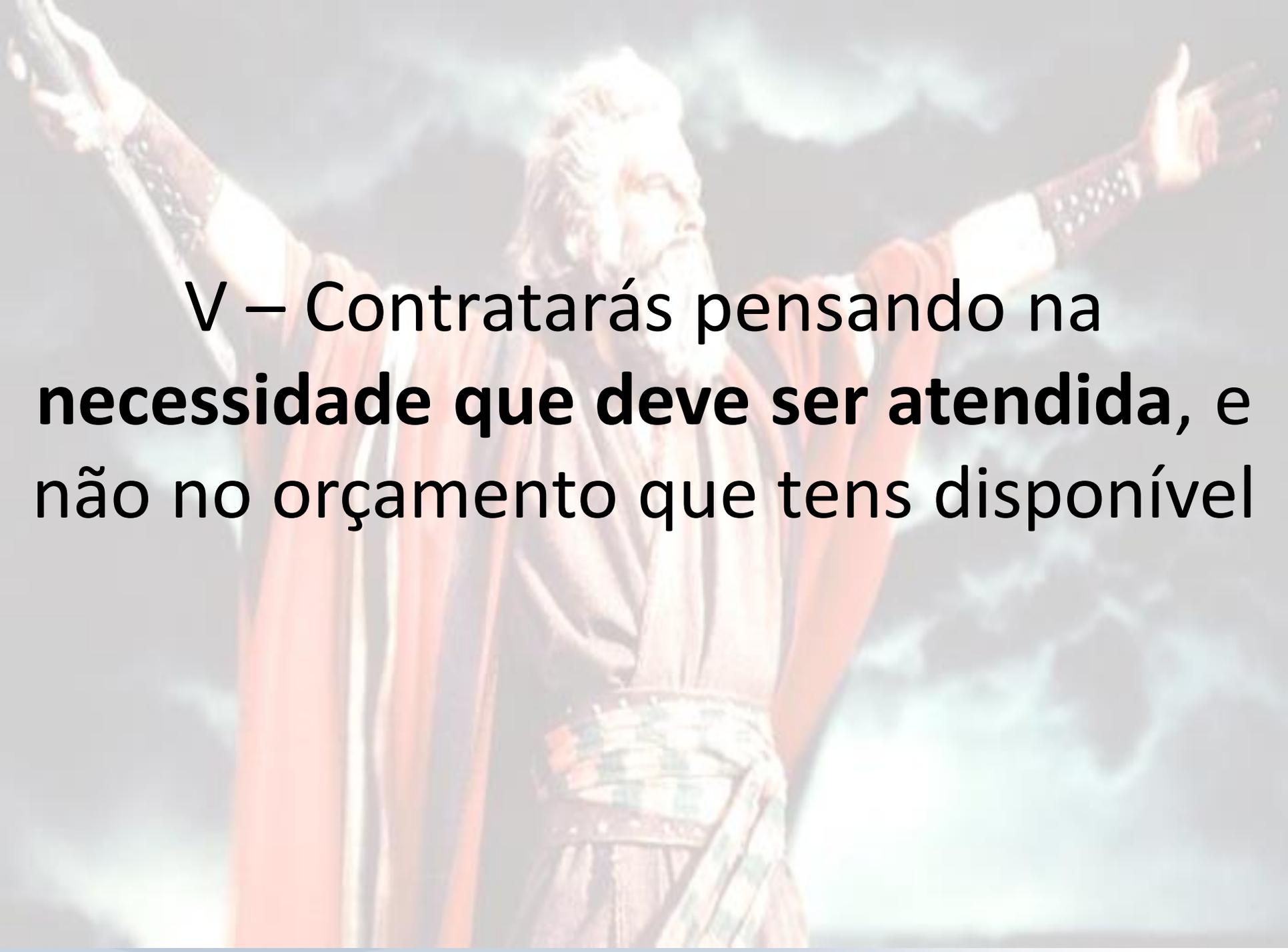
II – Planejarás o conjunto de tudo que pretendes adquirir ao longo dos anos



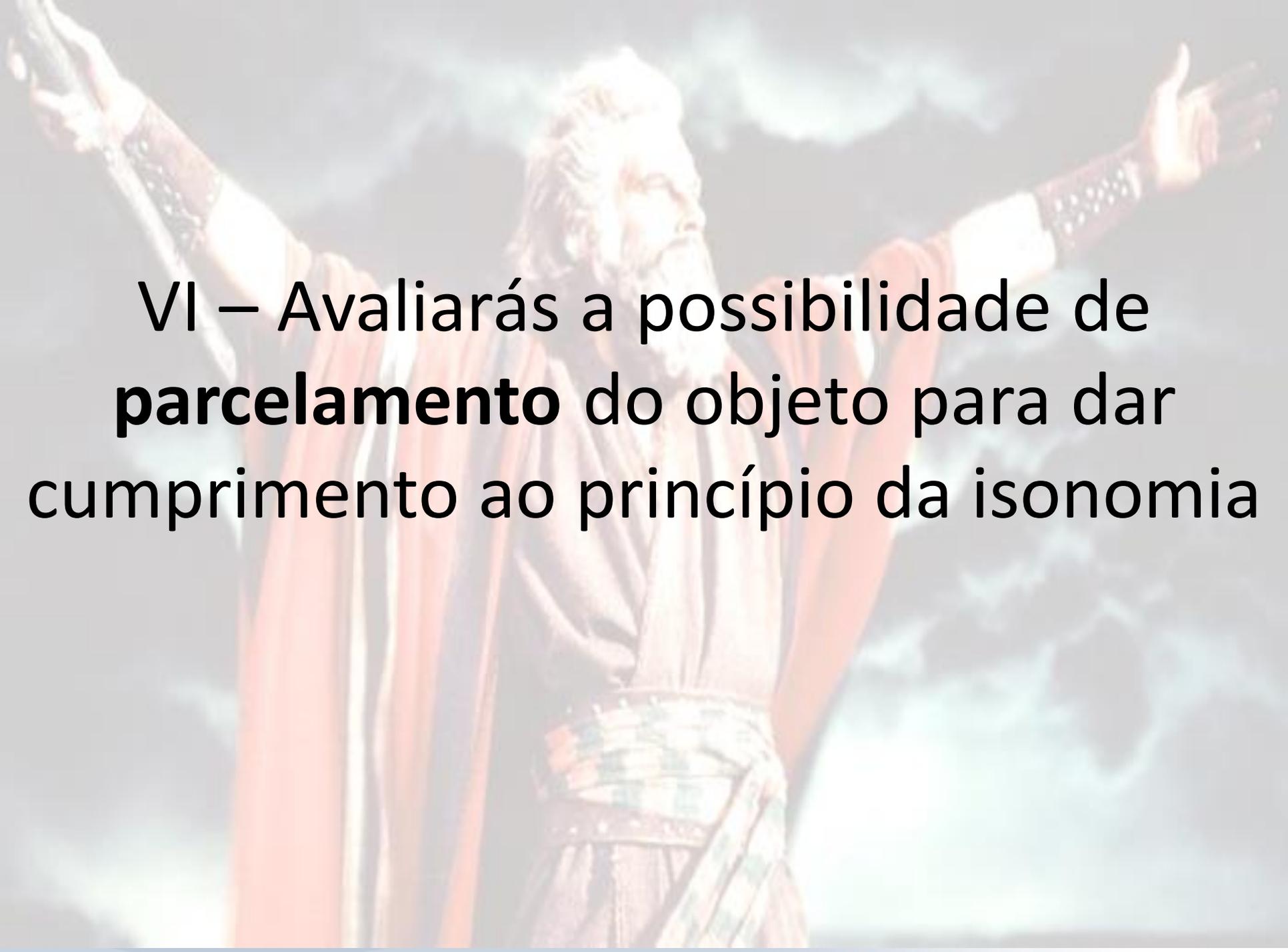
III – Envidarás esforço para realizar **aquisições conjuntas**, usando **padrões** nas especificações



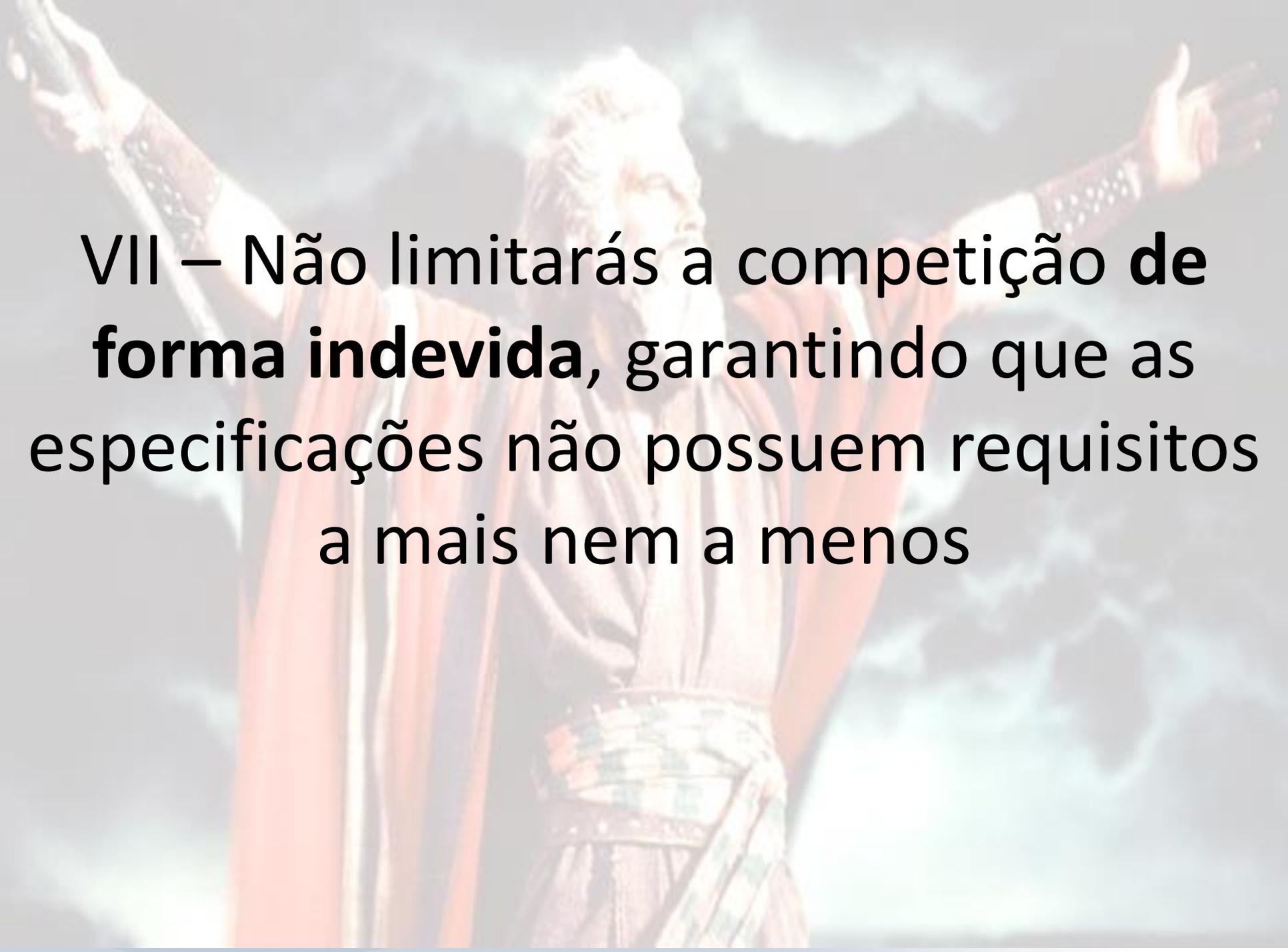
IV – Sempre licitarás, a menos lei diga o contrário



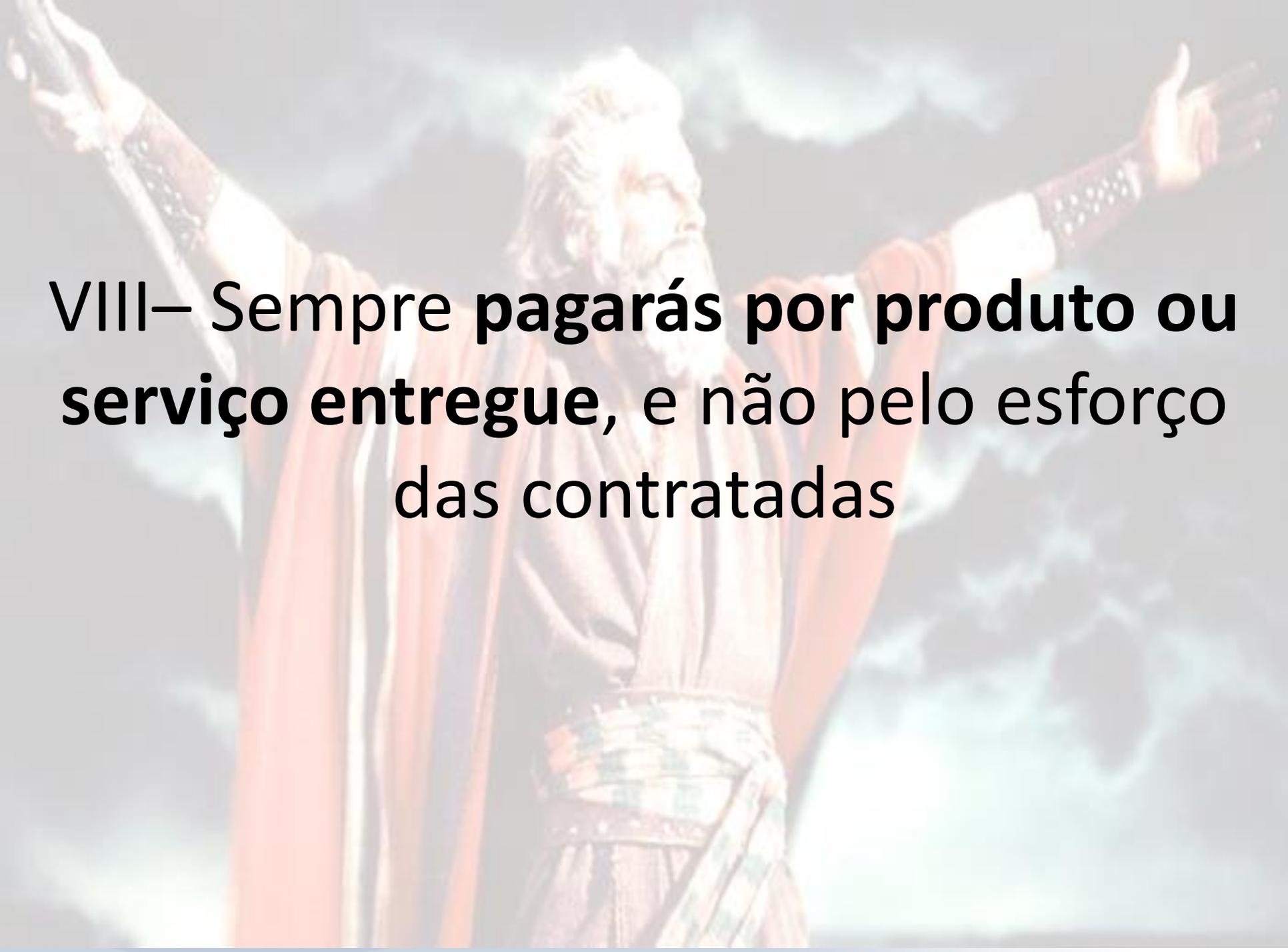
V – Contratarás pensando na **necessidade que deve ser atendida, e não no orçamento que tens disponível**



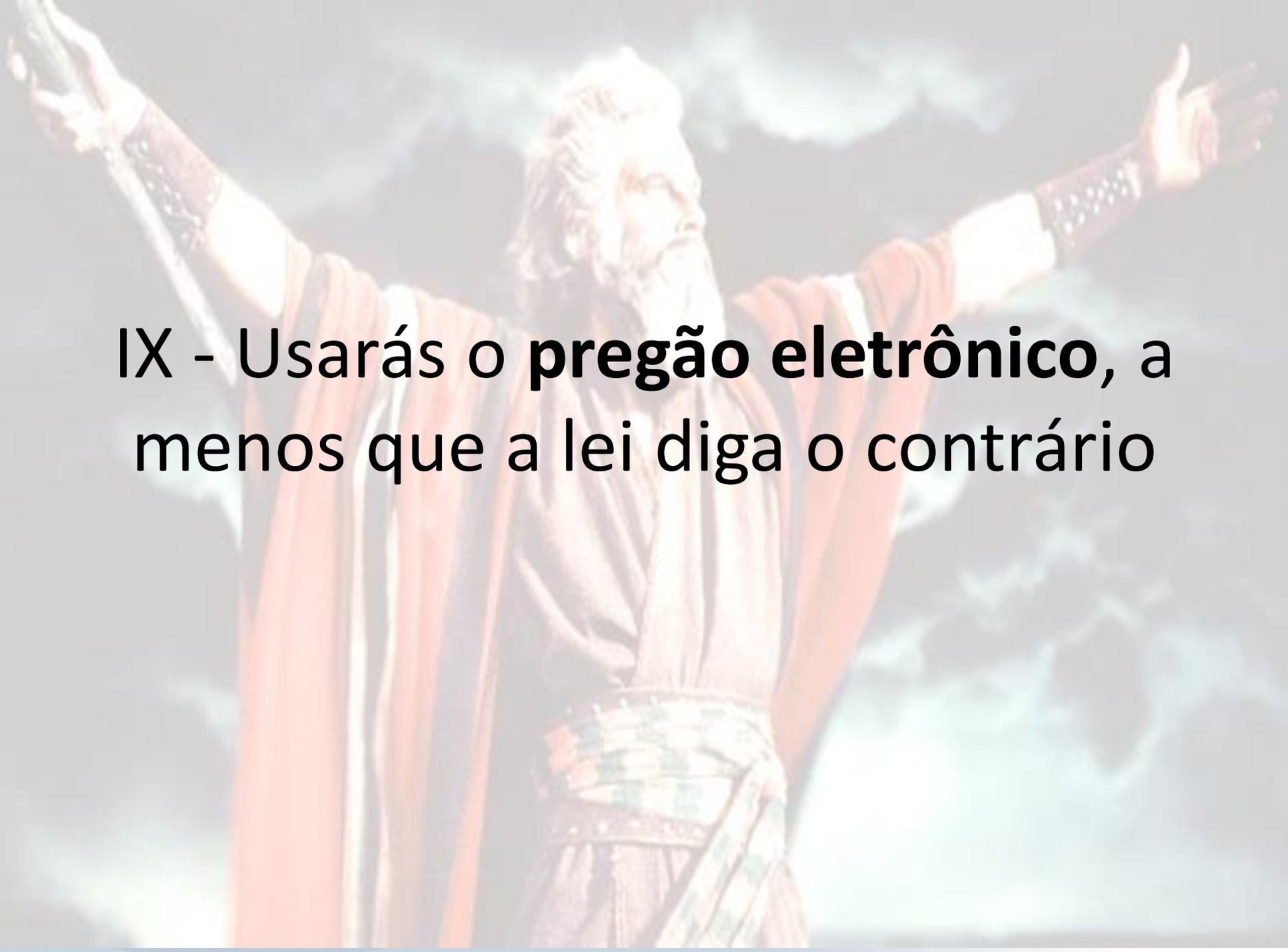
VI – Avaliarás a possibilidade de **parcelamento** do objeto para dar cumprimento ao princípio da isonomia



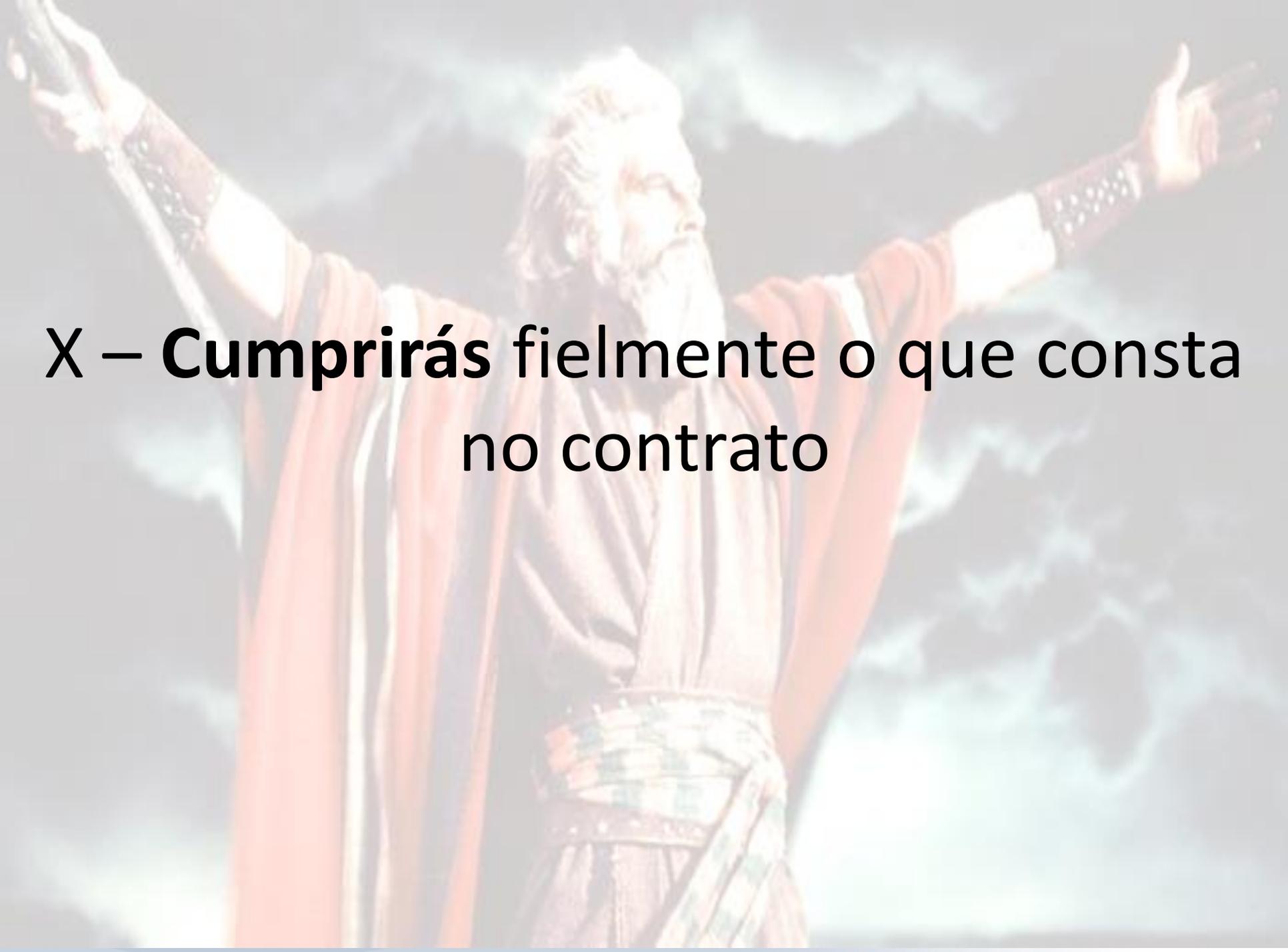
VII – Não limitarás a competição **de forma indevida**, garantindo que as especificações não possuem requisitos a mais nem a menos



VIII– Sempre pagarás por produto ou serviço entregue, e não pelo esforço das contratadas



IX - Usarás o **pregão eletrônico**, a menos que a lei diga o contrário



**X – Cumprirás fielmente o que consta
no contrato**

Objetivo da apresentação

- Apresentar uma visão mais ampla do problema de contratar melhor no setor público, identificando possíveis soluções
- Apresentar uma ferramenta para auxiliar o gestor na gestão de riscos nas aquisições
- Relacionar 10 controles internos que gestores com alto desempenho implementam nos processos para aquisições públicas

Selog

SAF Sul, Quadra 4 - lote 1, Anexo II, sala 105

Cep: 70.042-900

Tel: 3316-7301

Fax: 3316-7540

selog@tcu.gov.br

www.tcu.gov.br/selog

Ouvidoria: 0800-6441500 ou www.tcu.gov.br



<http://www.tcu.gov.br>
0800-644-1500



www.facebook.com/tcuoficial



www.youtube.com/tcuoficial



www.twitter.com/tcuoficial



Portal/ [CU_CUSTOM.RSS_TCU_NOTICIAS](#)

Acompanhe o TCU

Obrigado!