



FEPAC

FEDERACIÓN PANAMERICANA DE CONSULTORES

**Guia FEPAC para a
Seleção e Contratação de
Serviços de Consultoria**

2004

Guia FEPAC para a Seleção e Contratação de Serviços de Consultoria

2004

SE NÃO INDICADA APLICAÇÃO ESPECÍFICA A UM DETERMINADO TIPO DE CONSULTORIA, OS CONCEITOS E ORIENTAÇÕES ADOTADOS NESTE DOCUMENTO SÃO DE CARÁTER GERAL, APLICÁVEIS A TODA ATIVIDADE DE CONSULTORIA DE ENGENHARIA, ARQUITETURA, ECONOMIA, GESTÃO EMPRESARIAL E DEMAIS SERVIÇOS PROFISSIONAIS DE NATUREZA INTELLECTUAL E/OU DE BASE TECNOLÓGICA

Conteúdo:

1. Apresentação
2. Nomenclatura e Conceitos
3. Guia para a Seleção de Consultores
4. Contratos

Este Guia FEPAC para a Seleção e Contratação de Serviços de Consultoria define conceitos, procedimentos e práticas usuais em âmbito internacional e é atualizado anualmente para incorporar inovações e aperfeiçoamentos requeridos pelo cenário em que atuam as empresas de Consultoria, em permanente evolução no mundo. Está disponível, na íntegra, nas páginas www.fepac.org.br e www.abceconsultoria.org.br. FEPAC e ABCE recomendam sua ampla divulgação, pelo que renunciam a direitos autorais, vedada qualquer alteração à versão periodicamente atualizada constante da página web indicada. Correspondência e consultas sobre o conteúdo deste Guia podem ser encaminhadas ao endereço fepac@fepac.org.br

Guia FEPAC para a Seleção e Contratação de Serviços de Consultoria

Versão 2004

Elaborado por

Eng. Adilson Laranja

Eng. Helio Amorim

Federación Panamericana de Consultores

Panamerican Federation of Consultants

Aprovado pela Assembléia Geral em 5 de maio de 2004

FEPAC

Av. Rio Branco, 124 – 13º andar – Edifício Clube de Engenharia

CEP 20148-900 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Tel. (55 21) 2215-1401 – Fax (55 21) 2224-2693

E-mail: fepac@fepac.org.br - Webpage: www.fepac.org.br

FEPAC – FEDERACIÓN PANAMERICANA DE CONSULTORES

FEPAC, criada no ano 1972, congrega as Associações e Câmaras Nacionais de Consultores de países das Américas. Seus membros, por sua vez, congregam as Empresas Consultoras de seus países.

PAÍSES MEMBROS

ARGENTINA

CAMARA ARGENTINA DE CONSULTORAS DE INGENIERIA (CACI)
Cerrito 1250 1er. piso
1010 Buenos Aires, Argentina

BOLÍVIA

CAMARA NACIONAL DE CONSULTORIA (CANEC)
Av. 6 de Agosto 2464 Edificio "Los Jardines" 5º
Piso - Oficina "5D"
Casilla 8560
La Paz - Bolívia

BRASIL

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES DE ENGENHARIA (ABCE)
Av. Rio Branco, 124 - 13º andar
20148-900 Rio de Janeiro - Brasil

CHILE

ASOCIACION DE EMPRESAS CONSULTORAS DE INGENIERIA DE CHILE (AIC)
Miguel Claro, 119, Piso 2 - Providencia
Santiago 9 - Chile

COLÔMBIA

CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA (CCI)
Carrera 21 No.82-46, Piso 3,
Apartado Aereo nr. 27239
Bogotá 2, D.E. Colombia

EQUADOR

ASOCIACION DE COMPAÑIAS CONSULTORAS DEL ECUADOR (ACCE)
Ave. República de El Salvador 890 y Suecia - Edificio Delta - 4to Piso
Quito, Ecuador

ESPAÑA

ASOCIACION ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE INGENIERIA, CONSULTORIA Y SERVICIOS TECNOLOGICOS - TECNIBERIA / ASINCE
Arturo Soria, 191 4º D
28043 Madrid - España

HONDURAS

CAMARA HONDUREÑA DE EMPRESAS DE CONSULTORIA (CHEC)
Col. 15 de Septiembre, casa 1911, T-6
Apartado Postal 3174
Tegucigalpa, Honduras

MÉXICO

CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA (CNEC)
Montecito No. 38, Piso 18, Oficina 35
C.P. 03810, México, D.F.

PARAGUAI

CAMARA PARAGUAYA DE CONSULTORES (CPC)
López Moreira No. 5852 casi RI 6 - Boquerón
Asunción, Paraguay

PERU

ASOCIACION PERUANA DE CONSULTORIA (APC)
Pasaje Los Pinos Nº. 156 Of. B-1 y 3 - Miraflores
Apartado 270090
Lima 18, Perú

VENEZUELA

CAMARA VENEZOLANA DE EMPRESAS CONSULTORAS (CAVECON)
Edificio Majestic, Piso 3
Oficina 32 Av. Libertador,
Apartado 51916
Caracas 1050, Venezuela

COMITÉ EJECUTIVO DE FEPAC 2004-2006

Presidente

Mtro. Ing. Óscar Vega Roldán

Vice-presidente

Ing. Angelo Vian

Diretores

Ing. Alberto Held Fuentes

Ing. Angel Ferrigno

Ing. Miguel Morazán Barahona

Ing. D. Pedro Daniel Gómez

Ing. Rodrigo Muñoz Pereira

Diretores Alternos

Arq. Francis Zulayda Cova Martínez

Ing. Horacio Creus

Lic. Julio Alejandro Millán C.

Ing. Luis Villarroya Alonso

Arq. Márcio de Queiroz Lima

Ing. René Ureta Quintana

Ing. Sergio Arturo Canales Munguía

Secretário Geral

Ing. Helio Amorim

1. Apresentação.

O presente documento consolida, na forma de um “Guia de Procedimentos”, as políticas adotadas pela FEPAC para orientar os processos de “Seleção de Consultores e a Contratação de Serviços de Consultoria”.

Se não indicada aplicação específica a um determinado tipo de consultoria, os conceitos e orientações adotados neste documento são de caráter geral, aplicáveis a toda atividade de consultoria de engenharia, arquitetura, economia, gestão empresarial e demais serviços profissionais de natureza intelectual e de base tecnológica.

Adota como premissa que a Consultora deva ser reconhecida como representante autorizada e detentora de absoluta confiança do Cliente na defesa de seus interesses, resguardada a sua independência nas decisões que envolvam a sua responsabilidade ética e profissional. Propõe a obrigatoriedade de Licitação Pública, de tipos variados aplicáveis a cada caso, como único processo administrativo aceito para a seleção e contratação de Empresa de Consultoria pelo setor público, ressalvando os casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação, em casos excepcionais, previstos em lei, sempre claramente justificados, submetida a justificativa à apreciação pública dos interessados. Conclui pela apresentação de procedimentos que garantirão o acerto da escolha da Consultora melhor qualificada para a execução dos trabalhos, nas condições justas de qualidade, sustentabilidade, preço, prazo e demais requisitos para assegurar a melhor contratação.

Este conjunto de recomendações aplica-se, em seus conceitos e princípios básicos, à seleção e contratação de serviços de consultoria nos setores público e privado. Algumas normas ou procedimentos recomendados, por sua natureza, evidenciam-se como aplicáveis exclusivamente às contratações públicas. Podem ser, portanto, utilizados para apoiar as entidades representativas da consultoria em cada país nos entendimentos com autoridades do governo e nos processos legislativos de regulamentação de licitações e contratos do setor público, com o objetivo de promover uma crescente valorização da Consultoria.

Uma progressiva unificação de procedimentos e normas gerais básicas nos países da Região pela ação articulada das Associações e Câmaras Nacionais, com o apoio da FEPAC, contribuirá para a integração continental

Considerando que alguns dos conceitos e procedimentos apresentados neste documento estão sujeitos a dispositivos estabelecidos por acordos comerciais bi ou plurilaterais existentes, a FEPAC recomenda que os mesmos sejam levados em conta nas negociações que precedem futuros acordos, para evitar que se estabeleçam condições de caráter geral, aplicáveis indistintamente a todos os setores de serviços, capazes de dificultar ou impedir as práticas corretas de contratação de serviços de consultoria, especialmente os de Consultoria de Engenharia, um setor estratégico com peculiaridades que exigem tratamento diferenciado.

2. Nomenclatura e conceitos adotados nestas Normas

Diante da multiplicidade de conceitos, termos, produtos, serviços e atores envolvidos no processo de implantação de um empreendimento e na seleção e contratação de serviços de consultoria para a sua realização, é conveniente uma busca de progressiva uniformização de nomenclatura:

- **Obra:** serviços de engenharia para a construção, modificação, reforma, demolição, recuperação ou ampliação de edificações e sistemas de infra-estrutura;
- **Serviço:** toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse da administração pública ou proprietário de um empreendimento;
- **Serviço de Consultoria:** serviço profissional de natureza intelectual, de base tecnológica, nas áreas de arquitetura, engenharia, economia, finanças, gestão empresarial e demais disciplinas dessa natureza.
- **Consultoria:** o mesmo que serviço de consultoria;
- **Serviço de Consultoria de Arquitetura e/ou Engenharia:** serviço profissional de natureza intelectual, de base tecnológica relacionado com a organização, estudos e projetos para execução de um empreendimento, entre outros: atividades de planejamento; levantamentos; inventários de recursos naturais; estudos de pré-investimento e viabilidade técnica, econômica, financeira e ambiental; planos diretores; anteprojetos de arquitetura; projetos de

engenharia conceitual, básica e projetos executivos; desenhos de detalhes de construção; fiscalização, supervisão e gerência de programas, de projetos e de execução de obras; operação, inspeção e manutenção de sistemas e serviços públicos e privados; assistência e assessoria técnicas; pareceres, avaliações, auditorias técnicas, financeiras e administrativas; arbitragem; implantação de sistemas de gestão da qualidade; gestão empresarial e de organização; serviços complementares especializados de geotecnia, aerofotogrametria, sensoriamento remoto, implantação de sistemas de automação, telecomunicações e informática e demais serviços técnicos profissionais especializados relacionados com as atividades próprias de engenharia, arquitetura e urbanismo.

- **Consultoria de Arquitetura e/ou Engenharia:** o mesmo que serviço de consultoria de arquitetura e engenharia;
- **Administração Pública:** termo genérico para representar as administrações governamentais em todos os níveis e também as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle dos governos;
- **Administração:** órgão ou entidade da Administração Pública encarregada, contratante e interessada por serviços de consultoria;
- **Empreendimento:** iniciativa de um empreendedor para concretizar uma idéia, intenção ou decisão através da realização de serviços ou atividades, ou da execução de obras, instalações ou sistemas, com o objetivo de atender a uma demanda social ou de mercado, com vistas a obter benefícios para os usuários e retorno econômico e/ou social para o investimento requerido;
- **Consultor Independente:** qualificação limitada a profissional de larga e amplamente reconhecida experiência, que domina com notória capacidade tecnologias avançadas em determinado campo de especialização, e atua individualmente no apoio a uma empresa consultora ou ao proprietário do empreendimento em trabalhos de sua especialidade;
- **Empresa de Consultoria de Arquitetura e/ou Engenharia:** pessoa jurídica que executa serviços de consultoria de engenharia e/ou arquitetura a serviço de seu cliente ou contratante, com o compromisso de assegurar sua plena satisfação ao atender sua demanda ou solucionar seu problema, utilizando seus conhecimentos, experiência, recursos técnicos e a capacidade de gerência, com o emprego de equipes profissionais multidisciplinares preparadas e hierarquicamente organizadas, com absoluta independência com respeito a terceiros (construtores, contratados, fornecedores e outros atores envolvidos no trabalho contratado), com vistas a lograr a máxima qualidade e redução de custos e prazos na execução do empreendimento.
- **Consultora:** o mesmo que empresa de consultoria;
- **Licitação:** processo de seleção baseado nos princípios de isonomia e transparência, para assegurar a contratação de prestadores de serviços e fornecedores de bens que ofereçam as melhores condições de qualidade, segurança e preço e, demonstrem a necessária capacidade legal, técnica e comercial para este fim;
- **Registro Cadastral (de Consultores):** registro de profissionais ou empresas consultoras previamente habilitados para oferecer propostas, utilizado por órgãos, empresas ou entidades públicas ou privadas que realizam com frequência processos de seleção e contratação de Consultoria;
- **Edital de Licitação Pública:** documento publicado pelo contratante para definir o objeto e todas as condições de participação e seleção de fornecedores de bens e prestadores de serviços em uma licitação pública;
- **Aviso de Licitação Pública:** documento de divulgação e convocação ampla de uma licitação e que contém o resumo do Edital de Licitação correspondente, publicado na Imprensa Oficial e em jornais de grande circulação, sempre que possível enviados a Associações e Sindicatos das categorias empresariais envolvidas;
- **Licitação Pública:** modalidade de seleção de fornecedor de bens ou serviços, aberta à participação de quaisquer interessados e que na fase inicial de habilitação comprovem atender aos requisitos mínimos de qualificação para participar do processo de seleção;
- **Contratação sem Licitação:** processo excepcional de contratação previsto em lei de licitações públicas que estabelece as situações objetivas para a dispensa ou inexistência de licitação;
- **Licitação Vazia:** licitação na qual não são apresentadas propostas ou não é habilitada nenhuma proposta apresentada, por não atender aos requisitos ou exigências do processo de seleção;
- **Contrato:** instrumento legal que estabelece com objetividade, clareza e precisão as condições para a execução dos serviços ou aquisição de bens que constituem o objeto da contratação, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, contratante e contratada;
- **Contratante:** pessoa física ou jurídica pública ou privada signataria do contrato, interessada na aquisição de bens ou serviços que constituem o objeto da contratação;
- **Contratado:** pessoa física ou jurídica signatária de contrato, responsável por fornecer os bens ou a realização dos serviços que constituem o objeto do contrato;
- **Adjudicar:** definir o proponente que será contratado;
- **Proprietário:** pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que detém a propriedade do empreendimento a ser realizado mediante a execução dos serviços contratados;
- **Cliente:** pessoa física ou jurídica que contrata os serviços em seu próprio nome ou representando um proprietário;
- **Licitante:** pessoa física ou jurídica que apresenta uma proposta em uma licitação;
- **Proposta:** documento através do qual o licitante formaliza o interesse em participar da licitação, demonstra sua capacidade para executar o serviço licitado atendendo aos requisitos da licitação, oferece o preço e demais condições para sua execução;
- **Proponente:** pessoa física ou jurídica que apresenta uma proposta em uma licitação;
- **Seguro-garantia:** seguro que garante o fiel cumprimento das obrigações das empresas em licitações e contratos;
- **Estudos Preliminares:** compreendem, para cada caso, as atividades de planejamento, levantamentos físicos e socio-econômicos, estudos de pré-investimento, inventários de recursos naturais, estudos de viabilidade técnica, econômica, financeira, ambiental – estudos de impactos sobre o meio ambiente físico e social; análise de alternativas de solução de projeto, custos estimados e demais estudos requeridos para a tomada de decisões sobre a execução de um empreendimento;

- **Projeto Básico:** conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços a executar, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução;
- **Projeto Executivo:** conjunto de informações, especificações técnicas, desenhos detalhados dos elementos construtivos, orçamentos, cálculos e demais elementos descritivos e gráficos necessários e suficientes para a execução das obras e serviços que compõem o empreendimento; incorpora os elementos constitutivos do projeto básico correspondente em detalhe para a solução escolhida; deve atender às Normas Técnicas Nacionais aplicáveis;
- **Empreitada por preço global:** modalidade de contratação por valor certo e total para a execução de obra ou serviço;
- **Empreitada por preço unitário:** modalidade de contratação por preço certo de unidades determinadas para a execução de obra ou serviço, a serem mensuradas durante a sua execução;
- **Empreitada integral:** modalidade de contratação de um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas de estudos e projetos, obras, instalações e fornecimento de equipamentos necessários, sob inteira responsabilidade da empresa contratada, até a sua entrega ao contratante em condições de uso ou entrada em operação;
- **Sustentabilidade:** qualidade que resulta da atenção aos aspectos não só econômicos, mas também a preservação do meio-ambiente físico e social e as demandas sociais e culturais da população na execução do empreendimento;
- **Comissão de Licitação:** comissão permanente ou formada especialmente, integrada por profissionais a serviço do contratante, para receber, examinar e julgar as propostas apresentadas em uma licitação;
- **Comissão Julgadora:** o mesmo que Comissão de Licitação;
- **Imprensa Oficial:** órgão de imprensa para divulgação dos atos da Administração Pública;
- **Processo Administrativo:** repositório de todos os atos e documentos relativos aos procedimentos de seleção e contratação, iniciando com a solicitação ou autorização da autoridade competente, a descrição do objeto e a fonte de recursos para sua realização.
- **Orçamento de Referência:** orçamento dos serviços e/ou bens para a execução do objeto da contratação, elaborado pelo contratante antes de iniciar o processo licitatório, servindo para assegurar a existência de recursos financeiros para pagamento dos serviços e/ou fornecimento de bens a contratar;
- **Preço de Referência:** preço indicado no Edital de Licitação, como expectativa do contratante quanto ao dispêndio para a realização do objeto do contrato.
- **Consórcio:** associação de duas ou mais empresas, regulada através de um contrato, pelo qual decidem formar uma sociedade de caráter transitório ou duradouro, com a finalidade de cumprir exclusivamente o objeto para o qual foi constituído, de acordo com o alcance do referido contrato.
- **Prática fraudulenta:** prática de falsear dados e fatos com o objetivo de influir sobre o processo de seleção ou execução de contrato, com prejuízo para o contratante e/ou para os licitantes;
- **Prática corrupta:** prática de oferecer, dar, receber ou solicitar qualquer vantagem ou coisa de valor com a finalidade de influir nas decisões relacionadas com a seleção e contratação da empresa ou a administração do contrato.

Caracterização dos atores envolvidos.

Este documento se propõe ser ordenador do processo de seleção e contratação de serviços de consultoria, de natureza intelectual e de base tecnológica, com abrangência continental, em ambiente criativo e inovador, onde a cada momento surgem novos conceitos sobre relações tecno-comerciais, nacionais e internacionais, que exigem também a criação de novos termos e novas definições dos entes e agentes envolvidos.

Assim sendo, é conveniente, na medida do possível, uma progressiva uniformização de nomenclatura e entendimento de conceitos, quanto à natureza das empresas e demais entes e agentes envolvidos, a diversidade dos serviços que realizam e os seus campos de atuação mais importantes. Neste guia, serão utilizados os conceitos e nomenclatura adiante definidos.

□ Quanto à nacionalidade das empresas.

Com a internacionalização da economia, surgem novas regras para o estabelecimento e/ou atuação de empresas estrangeiras nos países da Região. A legislação nacional e acordos internacionais vigentes em cada país poderão exigir ou impedir tratamentos diferenciados quanto

à nacionalidade das empresas. Podem ser conceituadas três categorias ou tipos de empresas de consultoria segundo a composição do seu capital:

- I. **Empresa Local de Capital Nacional:** empresa de capital de controle nacional, estabelecida no país, na forma da legislação local, atuando no país e/ou no exterior;

- II. **Empresa Local de Capital Estrangeiro:** empresa de capital de controle estrangeiro, estabelecida no país, na forma da legislação local, atuando no país e/ou no exterior;
- III. **Empresa Estrangeira:** empresa de capital estrangeiro, não estabelecida no país.

Como critério de desempate na seleção da empresa consultora ou com vistas ao desenvolvimento da engenharia nacional, tendo em conta eventuais acordos internacionais a que esteja subordinada, a legislação do país pode estabelecer preferências em função da nacionalidade das empresas. Este costuma ser um tema polêmico em alguns países sempre que as normas legais são excessivamente restritivas a uma integração construtiva no setor de consultoria, capaz de gerar o intercâmbio e transferência de tecnologias, especialmente efetivas nos consórcios de empresas locais com estrangeiras.

□ **Quanto à natureza jurídica.**

Atuam no mercado da consultoria organizações e empresas públicas e privadas de diferentes naturezas, estruturas jurídicas e fins societários, freqüentemente concorrendo indevidamente entre si.

- I. **Empresa Privada:** organização com fins comerciais, visando a lucro, estruturada geralmente em forma de sociedade anônima ou de responsabilidade limitada, segundo a composição societária do capital.
- II. **Empresa Pública:** organização de interesse público sem prejuízo de seus fins comerciais visando a lucro, estruturada geralmente em forma de sociedade anônima, com capital totalmente ou majoritariamente público, constituída em qualquer das instâncias de governo.
- III. **Organização Não-Governamental (ONG):** sociedade civil sem fim lucrativo, beneficiada por tratamento tributário privilegiado, contando eventualmente com subvenções públicas; organizam-se como fundações, institutos ou associações privadas.
- IV. **Organização Pública:** organização ou entidade da administração pública direta ou indireta, legal e financeiramente não autônomas, não operando sob as leis comerciais e de mercado; estruturadas como autarquias, agências, institutos ou centros de pesquisa, universidades e outras instituições governamentais semelhantes;

O mercado das empresas de consultoria de engenharia, no lado da oferta, tem contado com a participação ativa dessas diferentes organizações de variadas naturezas; a concorrência das organizações públicas ou sem fins lucrativos com empresas privadas comerciais se apresenta incongruente e deve ser impedida por dispositivos legais adequados.

Ainda que eventualmente capazes de concorrer tecnicamente com as empresas, aquelas organizações têm tratamento tributário privilegiado, não permitindo a comparação dos preços ofertados. Tampouco são capazes de oferecer as mesmas garantias e condições de responsabilidade técnica e financeira que as empresas privadas e seus dirigentes assumem, durante os prazos legais.

□ **Quanto à natureza da oferta de serviços específicos de Consultoria de Engenharia**

Consultoria de Engenharia ou Engenharia Consultiva (*Engineering Consultancy* ou *Consulting Engineering*) é a área da Engenharia que desenvolve e realiza serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, para a concretização de empreendimentos públicos e privados, atuando nas fases ou etapas de:

- planejamento; desenvolvimento e adaptação de tecnologias aplicáveis aos projetos e à implantação do empreendimento (articulação com universidades e institutos de pesquisa científica e tecnológica).
- realização de estudos técnicos de pré-investimento – levantamentos, inventários de recursos naturais, estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira e ambiental (estudos de impacto ambiental físico e social), que precedem e fornecem elementos para a decisão do investidor;
- elaboração dos projetos – conceitual, básico, executivo e o orçamento do empreendimento;
- gerenciamento, supervisão e fiscalização da execução de obras, montagens e instalações – incluindo atividades de procura (de fornecedores de bens e serviços), suprimentos, inspeções e auditorias técnicas, comissionamento, controle tecnológico e demais atividades de gestão da implantação; apoio à partida da operação – incluindo o treinamento de pessoal para a operação e manutenção;

- desenvolvimento de programas de informática (softwares específicos para a realização das atividades de consultoria de engenharia, desenvolvidos em parceria com organizações especializadas desse setor);
- execução de serviços auxiliares de engenharia: geofísica, geotecnia, topografia; sondagens; aerofotogrametria; cálculos e recuperação de estruturas; sensoriamento remoto; geo-referenciamento de informações; testes e ensaios; transporte e movimentação de grandes cargas e módulos de equipamentos industriais; análise de valor; estudos de logística; avaliações de instalações físicas, perícias técnicas e outros.

As empresas de Consultoria de Engenharia podem atuar em todas ou limitar sua atuação em determinadas etapas.

□ **Quanto aos campos de atuação da Consultoria de Engenharia.**

Os principais campos de atuação, que definem as variadas especializações na atividade de consultoria de engenharia são, dentre outros, os seguintes:

- Edificações residenciais e não residenciais (indústrias, comércio, etc.); arquitetura, urbanismo, estruturas, fundações, instalações prediais, etc.
- Plantas e processos industriais (siderurgia, papel, celulose, cimento, plásticos, metalurgia, química, petroquímica, fármacos, processamento de óleos minerais e vegetais e demais setores industriais);
- Infra-estrutura de transportes (rodovias, ferrovias, hidrovias, metrovias, vias urbanas; pontes, viadutos, elevados, túneis; dutos, portos e aeroportos e outros);
- Sistemas de saneamento básico (estações de tratamento de água, estações de tratamento de esgoto, rede de água, rede de esgotos e sistemas de drenagem pluvial,

aterros sanitários e industriais, estações de tratamento de rejeitos sólidos, etc.);

- Sistemas de transportes urbanos e metropolitanos: (sistemas de controle de tráfego, sistemas de transporte de massa, terminais rodoviários, ferroviários etc.);
- Sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia (centrais elétricas – termo e hidrelétricas, centrais de energia solar, biomassa e eólica; linhas de transmissão, estações de transformação e outras fontes alternativas de geração de energia);
- Sistemas de comunicações (redes de telefonia, antenas, satélites, estações de transmissão, etc.);
- Exploração, produção, refino, transporte e distribuição de petróleo e gás (instalações terrestres e plataformas marítimas de exploração e produção, dutos, refinarias e outras instalações);
- Engenharia naval (navios, embarcações, conversões de cascos de navios para plataformas off-shore, fixas e flutuantes);
- Mineração (extração e beneficiamento de produtos minerais, lavra, extração e demais instalações);
- Agricultura (agro-indústria, armazenamento, programas fundiários e demais atividades relacionadas); logística de transportes de produtos agrícolas;
- Meio Ambiente (estudos de impacto ambiental, de preservação do meio ambiente físico e social, engenharia florestal, estudos de exploração e extração de reservas minerais, vegetais, piscicultura, e outras áreas desta especialização);

3. Guia FEPAC para a Seleção e Contratação de Serviços de Consultoria

Introdução

É consensual o entendimento a nível mundial de que, na seleção de uma empresa de Consultoria, é mais importante a qualificação técnica da empresa comprovada em sua proposta e seus antecedentes do que o preço dos serviços. Esta premissa se aplica a todos os tipos e modalidades de Consultoria.

Com efeito, o custo dos serviços de Consultoria representa uma pequena parcela dos investimentos globais para a realização de qualquer negócio ou empreendimento, mas a segurança na tomada de decisões e a otimização dos investimentos dependem da qualidade daqueles serviços. No caso de empreendimentos que envolvem obras e outros serviços de engenharia, a máxima economia e redução de custos de execução, operação e manutenção do empreendimento, e a qualidade dos serviços oferecidos aos seus usuários dependem diretamente da qualidade técnica dos estudos de pré-investimento que conduzam à seleção da melhor dentre as alternativas de solução para o empreendimento, da elaboração de bons projetos de engenharia, e da supervisão e gerenciamento competentes de sua execução.

A redução de custos para a execução de um empreendimento proporcionada por uma contratação cuidadosa, de base técnica, dos

serviços de Consultoria, pode chegar a ser superior ao custo total desses serviços.

Pelo exposto, a FEPAC considera que a seleção de uma empresa para executar qualquer serviço de consultoria deve se basear, de preferência, exclusivamente em critérios técnicos, com posterior negociação franca e transparente do preço entre contratante e contratada (QBS – Quality-Based Selection).

Entretanto, a legislação de licitações públicas em alguns países e as normas de bancos multilaterais adotam outras modalidades de contratação, que obrigam a consideração do preço na seleção de consultores (QCBS – Quality-and-Cost-Based Selection).

Sempre que o preço deva ser obrigatoriamente considerado na escolha da melhor proposta, sua influência na seleção da Consultora deverá ter, portanto, um peso significativamente menor que o peso atribuído à capacidade técnica e gerencial da empresa, comprovadas por seus antecedentes, e à qualidade técnica da sua proposta.

A FEPAC recomenda a adoção de procedimentos especiais para assegurar a melhor contratação e inibir práticas capazes de prejudicar a qualidade técnica dos serviços de Consultoria, nas duas modalidades de seleção: QBS e QCBS.

3.1. Conceitos, Princípios e Normas Gerais Aplicáveis a todos os tipos de Consultoria

I. Conceitos Básicos

O Cliente, público ou privado, deve ser instruído sobre as vantagens de contratar a totalidade dos serviços de Consultoria necessários à completa realização do seu negócio ou empreendimento, para assegurar a máxima segurança na tomada de decisões e garantir a otimização dos investimentos correspondentes.

Nos empreendimentos que envolvem obras e suprimentos, a Consultoria de Engenharia deve ser contratada para atuar em todas as etapas de sua execução, até a sua conclusão e

início de operação, assegurando a perfeita obediência à concepção original, aos projetos e especificações, submetendo o Construtor e Fornecedores a rigoroso controle tecnológico e requisitos de qualidade estabelecidos na contratação, bem como o cumprimento dos prazos e demais obrigações contratuais. No caso de não serem contratados com a projetista os serviços de acompanhamento da execução do empreendimento, os contratos deverão prever os limites de responsabilidade técnica e profissional da Consultora perante o Cliente e a Construtora.

Os pagamentos dos serviços a cargo da empresa de Consultoria devem ser efetuados da forma mais adequada a cada etapa dos trabalhos:

- (a) estudos e projetos de engenharia que precedem a contratação das obras de construção ou o seu detalhamento – estes eventualmente desenvolvidos durante a construção -, se claramente definido o seu escopo, podem ser orçados por preço global e pagos em parcelas correspondentes a cada etapa cronológica cumprida ou produto fornecido;
- (b) serviços de fiscalização, supervisão, gerenciamento, assistência ou assessoria técnica ou econômica, inspeções, perícias e demais serviços técnicos profissionais que devam ser prestados durante a execução do empreendimento ou construção, bem como serviços de consultoria de desenvolvimento institucional e gestão empresarial, costumam ser pagos mediante acordo de tarifas horárias por categoria profissional, nelas incluídos os encargos legais incidentes, despesas indiretas e benefícios, sendo anotadas e apropriadas as horas trabalhadas a cada período de tempo acordado (semanal ou mensal), com o reembolso das despesas diretas efetivadas no período, identificadas no contrato como despesas reembolsáveis, requeridas para o bom desempenho das funções da Consultora;
- (c) como alternativa, em empreendimentos que envolvem a execução de obras, a remuneração dos serviços descritos no item anterior poderá ser pré-fixada em valor global ou por períodos de tempo (mensal, semanal), ou ainda calculada pela aplicação de uma taxa percentual pré-fixada, aplicada aos pagamentos efetivados para a execução do empreendimento, compreendendo todos os desembolsos por fornecimentos de bens e serviços de construção, despesas fiscais e quaisquer outras especificadas no contrato como base de cálculo da remuneração; se adotada esta modalidade, deverá ser prevista e pré-fixada a remuneração da Consultora durante o período de eventuais paralisações da execução do empreendimento, por decisão do cliente ou por força maior, durante o qual será necessário manter equipe técnica adequadamente dimensionada para assegurar a integridade das instalações e obras já executadas.
- (d) outros serviços técnicos especializados realizados antes, durante ou após a conclusão da execução do empreendimento,

tais como testes de qualidade e resistência dos materiais e ensaios de laboratório, pareceres técnicos e relatórios, podem ser remunerados conforme preços pré-fixados por produto.

II. Seleção e Contratação de Consultoria na Administração Pública.

Princípios básicos

a) Princípio da Transparência e Publicidade

Os procedimentos para a seleção e contratação deverão ser públicos e estar respaldados por informação útil, adequada, pertinente, compreensível, confiável, verdadeira e acessível.

b) Princípio da Legalidade

A atividade administrativa e todos os atos relacionados com a seleção e contratação do setor público devem estar submetidos às leis e ao ordenamento jurídico nacional.

c) Princípio da Integridade

Os atos dos servidores públicos, relacionados com a seleção e contratação do setor público, devem reunir os requisitos de legalidade, ética e transparência, capazes de impedir práticas fraudulentas e de corrupção.

e) Princípio da Boa-fé

Se presume a boa-fé nas ações dos servidores públicos e dos licitantes de serviços. As relações de cooperação e confiança orientarão a aplicação destes princípios básicos.

f) Princípio da Isonomia

Os servidores públicos atuarão imparcialmente, evitando qualquer gênero de discriminação ou diferença entre as pessoas físicas ou jurídicas que concorram à prestação de serviços requeridos.

g) Princípio da Equidade

As entidades públicas contratantes e as empresas consultoras privadas, orientarão suas relações contratuais com base no princípio da equidade, garantida a igualdade dos direitos e obrigações de cada uma das partes.

h) Princípio da Confiabilidade

Os servidores públicos envolvidos nos processos de contratação, guardarão reserva e segredo profissional, sem revelar informação que seja de

seu conhecimento, exceto nos casos e formas permitidas em lei. Não utilizarão estas informações em benefício próprio ou de terceiros.

Conceitos e normas gerais

O processo de seleção para contratação de Serviços de Consultoria pela Administração Pública é definido em legislação própria de cada país, com abrangência nacional quanto às normas de caráter geral, podendo ser particularizada regionalmente por legislação complementar local ou regulamentos operacionais de órgãos públicos ou empresas estatais.

A legislação que rege as contratações públicas de serviços de Consultoria deve estabelecer com clareza os procedimentos para a seleção da empresa que realizará os serviços requeridos.

A Lei deve estabelecer requisitos exigentes para o processo de seleção que assegurem a melhor contratação, obedecidos padrões éticos rigorosos.

O processo deverá iniciar com a solicitação ou autorização da autoridade competente, em que se descreva o seu objeto, com clareza e precisão. Em ato próprio será designada a Comissão Julgadora (Comissão de Licitação) que deverá ser constituída por profissionais com capacidade para julgar a habilitação jurídica, a qualificação econômico-financeira e a regularidade fiscal das empresas, caso esta documentação seja apresentada durante o processo de seleção ou de pré-qualificação. Uma alternativa é a manutenção de Registros Cadastrais centralizados ou não, onde as empresas são periodicamente avaliadas e habilitadas a participar de processos de seleção ou de pré-qualificação.

A convocação mais ampla e transparente é feita por Edital, divulgado através de Avisos, publicados na Imprensa Oficial e em jornais de grande circulação, remetidos às Associações e Sindicados das categorias envolvidas.

Os Avisos são elaborados a partir dos elementos constantes no Edital, de forma a atrair o maior número possível de interessados e informando como adquiri-lo e obter mais informações a respeito da licitação. Sempre que possível o Edital deve ser acessível por meio eletrônico (Internet).

Considerando ser fundamentalmente técnica a seleção da Consultora, um rigor especial deverá ser adotado para a constituição da Comissão Julgadora que avaliará a habilitação e

qualificação técnica da proponente e a consistência de sua proposta técnica, para assegurar um desempenho técnico e ético incontestável.

Por isso, os profissionais que integram a Comissão devem possuir reconhecida competência técnica e isenção, devendo apresentar o seguinte perfil:

- possuir conhecimento técnico específico e visão completa sobre o objeto da licitação;
- possuir conhecimento avançado sobre as metodologias aplicáveis;
- ter capacidade para avaliar o potencial da Consultora utilizando os processos de qualificação propostos;
- entender os riscos associados ao objeto da licitação e como alocá-los de forma apropriada e não tendenciosa;
- conhecimento necessário para a avaliação correta dos prazos para as diversas fases do processo;
- estar consciente das características do Consultor, como parceiro e aliado da Administração Pública, valorizando os elementos que indiquem o desempenho ético e a confiabilidade demonstrada em seus antecedentes.

Associações e Câmaras membros da FEPAC, possuem empresas filiadas com larga qualificação e experiência para dar assistência às organizações que promovem licitações para a seleção e contratação de Consultores.

III. Procedimentos consequentes.

Para atender a estes conceitos e princípios básicos, deverão ser adotados os seguintes procedimentos de ordem prática:

1. Todos os documentos apresentados pelos proponentes para atender aos requisitos jurídicos, legais, fiscais e técnicos para a sua habilitação ou pré-qualificação em licitações públicas deverão ter a sua autenticidade atestada por declaração formal do próprio proponente que, sujeito às penas da lei, confirme a sua veracidade.
2. Somente serão estabelecidos para a habilitação, requisitos compatíveis com o objeto da contratação, não sendo aceitáveis exigências descabidas, excessivas, evidentemente restritivas e não essenciais à comprovação da qualificação mínima razoável da empresa para a apresentação de proposta.
3. Toda licitação pública deverá assegurar obrigatoriamente a isonomia na competição,

como condição essencial para a legitimidade do processo. Não poderão, portanto, participar de licitação pública organizações de naturezas jurídicas distintas, sujeitas a regimes fiscais e tributários diferentes, ou de capacidade desigual para responder pela responsabilidade técnica e financeira do trabalho que deverão executar, pelo prazo legal de tal responsabilidade.

4. Todos os documentos que tenham sido produzidos ou utilizados para a realização da licitação devem ser acessíveis a todos os interessados em participar da mesma; os atos relativos à licitação devem ser publicados, segundo a praxe e legislação do país, como exigência de transparência do processo.
5. Será assegurado aos licitantes, e a qualquer entidade civil legalmente estabelecida e representativa do setor de atuação dos licitantes, o direito de questionar, divergir e impugnar decisões do contratante, dentro de prazos pré-estabelecidos, desde que tais medidas sejam consistentemente fundamentadas; o reclamante será responsabilizado pelas conseqüências de iniciativas dessa natureza sem fundamento legal e ético, que prejudiquem o processo licitatório, podendo ser penalizado se configurada má fé.
6. Em licitações internacionais, os licitantes estrangeiros deverão atender a todos os requisitos de habilitação estabelecidos para as empresas locais, comprovando cabalmente, por documentação própria e equivalente, sua situação jurídica, fiscal e de competência para o exercício profissional da empresa e suas equipes técnicas, segundo a legislação do país de sua sede social e reconhecida pelos órgãos reguladores do país que promove a licitação; a proposta de preços da empresa estrangeira, tão-somente para fins de julgamento da licitação, deverá ser equalizada quanto à incidência diferenciada de encargos fiscais, previdenciários e quaisquer outros que componham o preço dos serviços.
7. No caso da **Consultoria de Engenharia**, a empresa projetista e o profissional responsável técnico pela elaboração do projeto de um empreendimento não poderão participar, direta ou indiretamente, como consultor, sócio ou subcontratado de construtora, no processo de seleção da empresa que executará as obras e serviços projetados, como exigência para assegurar a independência do consultor, bem como a isonomia e a integridade na competição entre Construtoras.

IV. O processo licitatório

• Edital de Licitação e seus elementos

O Edital de Licitação deverá conter em documento oficial da Administração as informações necessárias para a elaboração das propostas e no mínimo conter os seguintes elementos:

1. Sua identificação: Contratante, modalidade e numeração;
2. Indicação de a licitação ser nacional ou internacional e as condições para participação dos licitantes;
3. Descrição do objeto da seleção, especificações e termos de referência ;
4. Locais de entrega das propostas, de solicitação e obtenção de informações e nome da pessoa de contato;
5. Datas, prazos e horários previstos para todos os atos legais pertinentes inclusive para os recursos ao julgamento;
6. As condições mínimas de experiência para a habilitação das empresas para participar do processo de seleção;
7. O critério de julgamento das propostas e os parâmetros e escala de notas que serão adotados;
8. Fontes de financiamento ou dotação orçamentária;
9. Condições de aceitação dos preços, critério e formas de pagamento e reajustes pelos serviços prestados e orçamento de referência se for o caso;
10. Exigências de seguros da proposta e do contrato se for o caso;
11. Outras informações sobre o conteúdo das propostas;
12. Anexos: minuta de contrato, estudos, projetos, orçamentos e especificações complementares ao objeto da seleção e outros documentos relativos ao objeto do processo de seleção.

• O processo administrativo

O processo administrativo é o repositório de todos os atos e documentos relativos a uma seleção e contratação de Serviços de Consultoria, inicia-se com a solicitação ou autorização da autoridade competente, em que se descreve o seu objeto e a fonte de recursos para sua realização, juntando-se:

- I. Edital ou Carta Convite e seus anexos;
- II. Comprovante da publicação de Aviso ou recibo de Carta Convite;
- III. Ato de designação da Comissão Julgadora (Comissão de Licitação);
- IV. As Propostas apresentadas;

- V. Atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;
- VI. Pareceres técnicos e jurídicos relativos à licitação;
- VII. Recursos apresentados e respectivas decisões;
- VIII. Contrato resultante do processo de seleção e adjudicação;
- IX. Outros atos e documentos relativos à licitação e contratação.

Antes de sua divulgação o Edital de Licitação e a minuta do respectivo Contrato devem ser submetidos ao exame e parecer do órgão jurídico vinculado ao contratante.

- **Registro Cadastral**

A legislação deverá admitir que os órgãos ou empresas estatais que realizam licitações freqüentes possam manter um cadastro de empresas que forneçam e mantenham atualizados os documentos relativos à habilitação jurídica, econômico-financeira e fiscal-tributária, obrigatoriamente exigidos em todas as licitações, de modo a dispensá-las de apresentação de tais documentos em cada processo, bastando a comprovação da vigência do seu registro cadastral.

O cadastro deverá ser mantido permanentemente aberto para receber o pedido de registro e fornecer o comprovante respectivo para a participação da empresa nas licitações do órgão.

Os registros poderão ser mantidos por categoria, porte e especialidade em função das características da empresa.

Outros órgãos públicos ou empresas estatais que não mantenham registros cadastrais poderão aceitar os registros de outro órgão ou empresa, mediante acordo ou convênio devidamente divulgado, explicitando essa faculdade no edital de licitação.

- **Consórcio de Empresas**

As licitações públicas devem admitir a participação de consórcios de empresas consultoras, sob a liderança de uma das consorciadas que será a interlocutora do órgão contratante, permitindo a constituição de equipes técnicas multidisciplinares melhor qualificadas para a execução dos serviços, integradas por

profissionais das empresas consorciadas, aproveitando a complementaridade das suas capacidades técnicas e experiência anterior.

Para participarem como consórcio na licitação, bastará as empresas consorciadas apresentarem documento particular de intenção irrevogável de constituição do consórcio, firmado pelas partes, com a indicação dos percentuais de participação de cada sócio no consórcio e a empresa líder.

A formalização jurídica do contrato de Consórcio deverá ser feita antes da assinatura do Contrato resultante da licitação, constando o seu objeto compatível com a contratação e as responsabilidades de cada empresa consorciada.

A aceitação da participação de consórcios deverá estar contida no Edital de Licitação. A documentação de habilitação será exigida de cada empresa consorciada, não podendo uma empresa que participe de um consórcio em uma licitação, participar de outro consórcio ou isoladamente na mesma licitação.

- **A Pré-qualificação**

Considerando os custos elevados da elaboração de propostas técnicas, sempre que prevista a participação de número significativo de licitantes, é conveniente a realização de uma pré-qualificação técnica, jurídica e fiscal, que permita excluir antecipadamente pretendentes que não apresentam qualificação mínima satisfatória para concorrer.

Evitam-se, assim, dispêndios desnecessários, e limitam-se as tarefas da Comissão Julgadora, especialmente no que se refere à avaliação das propostas técnicas. Na pré-qualificação, além dos requisitos de natureza legal e tributária, devem ser requeridos elementos técnicos de fácil preparo, tais como comprovações da experiência anterior da empresa, currículos dos seus profissionais a serem alocados ao serviço, informações sobre a disponibilidade de recursos técnicos de informática e instalações físicas da licitante.

Tais elementos, devidamente avaliados e atribuídas pontuações conforme critérios objetivos definidos no edital, levarão à desqualificação dos proponentes que não atingirem a classificação mínima estabelecida.

3.2. Passos para a realização de um empreendimento que envolva a execução de obras e fornecimentos de bens e outros serviços

Requisitos de estudos preliminares, projetos de engenharia, supervisão e gerenciamento da execução para a execução de obras públicas e privadas

O enunciado destes requisitos está focado nas contratações públicas, pelo que se utilizam expressões impositivas ao definir dispositivos que não podem faltar na legislação de licitações da Administração Pública.

Entretanto, os mesmos requisitos são indicados como recomendação a contratantes do setor privado que buscam igualmente a melhor contratação capaz de otimizar a qualidade e minimizar custos, prazos e riscos na execução dos seus empreendimentos.

São, dentre outros, os seguintes requisitos:

1. A execução de um empreendimento de qualquer natureza, que envolva obras e serviços de engenharia, somente poderá ser licitada e contratada com base em projetos completos de engenharia, que definam com clareza e precisão todos os elementos construtivos, especificações dos materiais e equipamentos a serem aplicados, orçamento estimado dos custos de execução e demais elementos que assegurem a formulação de propostas comerciais consistentes das empresas construtoras.
2. O projeto de engenharia, por sua vez, deve ser precedido de estudos de viabilidade técnica, econômica, ambiental, além de outros estudos preliminares específicos, necessários e suficientes para fornecer as bases seguras de um projeto conceitual, resultante da análise comparativa de possíveis alternativas de solução de engenharia para a otimização dos investimentos e da qualidade do empreendimento.
3. O projeto de engenharia é elaborado em duas etapas:
 - projeto básico;
 - projeto executivo.
4. No caso de obras de menor complexidade ou que, por sua natureza ou pela imprevisibilidade insuperável de uma precisa quantificação prévia de componentes significativos dos serviços, somente possam ser contratadas por preços unitários aplicados a quantitativos medidos durante a execução das obras, poderá admitir-se a contratação das mesmas quando disponível e

aprovado o projeto básico, com todos os elementos que o compõem; a projetista prosseguirá seu trabalho na elaboração do projeto executivo durante a execução das obras, podendo introduzir modificações no projeto básico que venham a ser exigidas pelas condições físicas do empreendimento, desde que previamente aprovadas pelo contratante.

Conteúdo das etapas de Estudos e Projetos

1. Estudos preliminares.

Compreendem, para cada caso, as atividades de planejamento, levantamentos físicos e socio-econômicos, estudos de pré-investimento, inventários de recursos naturais, estudos de viabilidade técnica, econômica, financeira, ambiental – estudos de impactos sobre o meio ambiente físico e social; análise de alternativas de solução de projeto, custos estimados e demais estudos requeridos para a tomada de decisões sobre a execução de um empreendimento.

2 - Projeto básico.

O projeto básico é um conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível adequado de precisão para caracterizar a obra ou serviço, ou o complexo de obras ou serviços, objeto de um processo de seleção de empresas construtoras para sua execução, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares requeridos em cada caso, que assegurem a viabilidade técnica, econômica, financeira e ambiental do empreendimento, de forma a possibilitar a escolha da melhor alternativa de solução, a definição dos métodos construtivos, a avaliação do custo e prazo para a sua execução.

Elementos constitutivos essenciais do projeto básico:

- I. desenvolvimento da solução escolhida na etapa de estudos preliminares e projeto conceitual, de forma a fornecer uma visão global da obra ou serviço, e identificar todos os seus elementos constitutivos com perfeita clareza;

- II. soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de sua reformulação ou de variantes na etapa posterior de elaboração do projeto executivo, e durante a execução das obras de construção e demais serviços;
- III. identificação dos tipos de serviços a executar, as especificações de materiais e equipamentos a utilizar ou incorporar, de modo a assegurar os melhores resultados para o empreendimento, sem a rigidez de definição de processos construtivos, características e marcas de materiais e equipamentos capaz de frustrar o caráter competitivo da seleção de fornecedores e da empresa executora do empreendimento;
- IV. informações necessárias e suficientes para a dedução de métodos construtivos e organização geral da execução do empreendimento;
- V. subsídios para o plano de licitação e gestão das obras e serviços, programação e normas de fiscalização, estratégia de suprimentos, e demais elementos para o planejamento da execução do empreendimento.
- VI. orçamento detalhado do custo global das obras e serviços a executar, com base em quantitativos de serviços e fornecimentos calculados com apropriada precisão.

3 - Projeto Executivo:

O projeto executivo é o conjunto de informações, memórias de cálculo, desenhos dos detalhes construtivos, especificações,

cronogramas, orçamento e demais elementos descritivos e gráficos necessários e suficientes para a execução das obras e serviços que compõem o empreendimento, elaborados a partir dos elementos constitutivos dos estudos preliminares e do projeto básico. Deverá atender às Normas Técnicas nacionais existentes.

4 – Supervisão e Gerenciamento da Execução:

A execução do empreendimento, compreendendo construção, fornecimentos de bens e outros serviços, deve estar subordinado a gerenciamento eficiente a cargo da empresa de Consultoria de Engenharia.

O modelo gerencial será definido pelo proprietário do empreendimento ou organização responsável pela sua implantação, podendo limitar-se à supervisão ou fiscalização da execução, envolvendo controle tecnológico dos serviços e materiais, controle de prazos e gestão da qualidade, medições de serviços e demais atividades que assegurem a perfeita obediência à concepção adotada e aos projetos dela decorrentes.

O gerenciamento integral a cargo da Consultora será recomendado sempre que o proprietário não dispuser de quadros técnicos necessários e suficientes para realizar todas as atividades de procura, suprimentos, logística, elaboração de relatórios para agentes financiadores e seguradoras, treinamento de pessoal para a operação e manutenção do empreendimento, assistência e apoio à partida da operação e demais encargos da gestão global da implantação. Todos ou parte desses encargos podem ser atribuídos à Consultora, reservando-se ao proprietário o poder decisório, para decisões fundadas nos elementos fornecidos pela empresa gerenciadora.

3.3. Modalidades de licitação

I. Concorrência mediante a apresentação de propostas técnicas e comerciais

É a modalidade de licitação em que o proprietário ou contratante selecionará a proposta mais vantajosa para a contratação pretendida, com base em critérios de avaliação constantes do edital ou convite. No caso de seleção de empresa de Consultoria, o tipo de licitação combina a avaliação separada das propostas técnica e de preço, com atribuição de notas e pesos para cada uma, resultando a média ponderada que definirá o vencedor.

II. Concurso mediante a oferta de prêmios

É a modalidade de licitação em que o proprietário ou contratante oferece prêmios pecuniários pré-estabelecidos a um determinado número de proponentes que oferecerem as melhores soluções para a execução do empreendimento, segundo os critérios de avaliação estipulados no edital ou convite, contratando o melhor classificado para a execução dos serviços, podendo estipular nas condições da licitação o direito de utilizar elementos das propostas premiadas no desenvolvimento dos trabalhos a contratar com o vencedor da licitação.

3.4. Tipos de licitação

I - “SELEÇÃO POR MELHOR QUALIDADE TÉCNICA” (QBS)

Na seleção do tipo “*melhor técnica*” será adotado o seguinte procedimento, claramente explicitado no instrumento convocatório, no qual se indicará o preço de referência baseado em orçamento detalhado elaborado e publicado pela Administração:

I – os proponentes apresentarão sua proposta em três envelopes contendo, respectivamente:

- (1) a documentação exigida para sua habilitação preliminar;
- (2) proposta técnica;
- (3) proposta comercial (preços);

II – serão abertos os envelopes contendo a documentação para a habilitação prévia; serão devolvidos os envelopes das propostas técnica e comercial dos licitantes que não apresentem todos os documentos exigidos para sua habilitação prévia;

III – serão abertos em seguida os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente habilitados; será anunciado o prazo necessário para a avaliação e classificação destas propostas, com atribuição de pontuação de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem:

- (a) a capacitação e a experiência do proponente e seus profissionais, com base em atestados de experiência anterior;
- (b) a qualidade técnica da proposta, compreendendo:
 - demonstração do conhecimento do problema;
 - metodologia a ser adotada para a execução dos trabalhos;
 - organização da equipe técnica e gerencial;
 - tecnologias e recursos técnicos e materiais a serem utilizados nos trabalhos;
 - demais itens classificatórios pertinentes estabelecidos no edital da licitação.

IV – concluída a classificação das propostas técnicas, serão excluídos os licitantes que não obtiveram a pontuação mínima estabelecida para a sua qualificação técnica; serão devolvidos os envelopes da proposta comercial dos licitantes excluídos; seguir-se-á a abertura do envelope da proposta de preço do licitante que tenha obtido a melhor classificação técnica, para uma negociação que visará a adequá-la aos seguintes parâmetros:

- (a) comprovação dos dados do orçamento do proponente quanto às quantidades e preços unitários de serviços caso não compatíveis com o orçamento da Administração ou eventualmente omitidos em um deles; a comprovação será baseada em planilhas de composição de custos dos insumos,

- devidamente justificados por propostas de fornecedores, comprovação de salários e outras formas de remuneração dos profissionais, pesquisas de mercado ou publicações especializadas e outros elementos de comprovação, com a devida correção das justificativas rejeitadas;
- (b) justificação ou correção, se não devidamente justificadas, de eventuais divergências de cálculo das incidências de despesas financeiras, fiscais e tributárias sobre o faturamento, dos encargos trabalhistas e previdenciários sobre salários e outras formas de remuneração de profissionais, e demais obrigações dessa natureza entre o orçamento do proponente e o da Administração.

V – no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação;

VI – as propostas comerciais serão devolvidas intactas aos demais licitantes.

- **Critérios objetivos para a avaliação das propostas técnicas:**

A avaliação da capacidade técnica da empresa e de suas equipes técnicas, e da proposta técnica apresentada pela mesma, sempre terá um componente de subjetividade que somente se considera válido e aceitável se assegurada a competência técnica e isenção dos integrantes da Comissão Julgadora. Entretanto, ainda que atendidos tais requisitos, os resultados dos julgamentos baseados em critérios excessivamente subjetivos sempre são vulneráveis a críticas, desconfianças e recursos administrativos ou judiciais protelatórios de licitantes excluídos. Para evitar tais inconvenientes não desejáveis, devem ser adotados critérios que estabeleçam limites razoáveis à subjetividade das avaliações e atribuição de notas técnicas.

- **Componentes da proposta técnica para a avaliação:**

Devem ser indicados os componentes da proposta a serem considerados na avaliação técnica. Cada componente deverá ser desdobrado em tantos aspectos ou itens específicos quantos forem necessários a uma avaliação objetiva que valorize os atributos mais importantes para a expectativa de pleno êxito do trabalho, consideradas cuidadosamente as suas peculiaridades.

Poderiam ser recomendados os seguintes componentes genéricos de uma proposta técnica,

a ser ajustados a cada caso, podendo ser subdivididos em itens, detalhes e requisitos técnicos para serem avaliados:

- (i) a capacidade técnica e gerencial da empresa, sua experiência e desempenho anterior em trabalhos semelhantes aos do objeto da contratação, adequadamente demonstrados;
- (ii) a capacidade técnica dos principais integrantes da equipe técnica que a empresa se compromete a alocar aos serviços, com destaque para a valorização da experiência anterior de profissionais compatível com os serviços que compõem o objeto da contratação;
- (iii) o conhecimento do problema, demonstrado em texto e/ou por documentos; comprovação de conhecimento das condições físicas e sócio-culturais da região e do país em que será executado o empreendimento;
- (iv) a metodologia para a execução do trabalho; se for o caso de participação de empresas estrangeiras, a metodologia de transferência de tecnologia para empresas e profissionais do país em que será executado o empreendimento;
- (v) a organização do trabalho: organograma, cronogramas, histogramas, recursos técnicos e de informática a utilizar e outras informações pertinentes,
- (vi) outros, exigíveis pelas peculiaridades do trabalho.

A cada componente, item, detalhe ou requisito da proposta técnica corresponderá uma pontuação máxima estipulada segundo a sua importância para a natureza de cada trabalho, a ser atribuída por uma comissão de profissionais de elevada competência técnica do quadro do contratante (Comissão de Licitação).

Definidos os limites máximos de pontuação de cada item, pode-se estabelecer critérios para limitar a subjetividade do julgamento, definindo-se a pontuação exata de cada item segundo as avaliações:

- (a) plenamente satisfatório (100%);
- (b) aceitável (x%);
- (c) insuficiente (y%);
- (d) não atendido (zero).

Sendo assim definidos os critérios e elementos a analisar estará reduzida a subjetividade na avaliação das propostas técnicas.

Deve-se inibir a apresentação de propostas técnicas demasiado extensas, ou com a oferta de serviços e metodologias sofisticadas, além dos constantes do objeto da contratação, com a intenção do licitante de obter pontuação

técnica mais elevada. Para isso, os proponentes serão advertidos de que tais ofertas de serviços e métodos de trabalho não requeridos no objeto da licitação, serão incluídos no escopo da contratação, como obrigações adicionais da contratada que os ofereceu.

II - “SELEÇÃO POR TÉCNICA E PREÇO” (QCBS):

A seleção da consultora por licitação “*de técnica e preço*” contemplará a proposta que obtiver a maior pontuação ou nota final, resultante do cálculo da média ponderada entre as pontuações ou notas parciais atribuídas respectivamente às propostas técnicas (utilizando os critérios da seleção por melhor qualidade técnica anteriormente descritos) e às propostas de preços. As notas parciais e final são, portanto, números abstratos, obtidos pela aplicação de critérios e/ou fórmulas matemáticas previamente definidas e publicadas nos editais de licitação ou convites enviados às empresas.

A FEPAC recomenda adotar-se o intervalo de 10% a 20% para o peso da nota de preços. Excepcionalmente poderá aceitar-se o limite máximo de 30% para o peso desta nota quando tratar-se de trabalhos técnicos correntes, rotineiros. Estes limites coincidem com os adotados nos *guidelines* do Banco Mundial.

Critério para a atribuição da Nota da Proposta de Preço:

- **Premissas:**
 - I. Interessa contratar a execução dos serviços pelo preço justo, compatível com os praticados no mercado, que assegure a qualidade dos trabalhos e a justa remuneração da empresa.
 - II. Não interessa contratar serviços de Consultoria de Engenharia por preços irrealistas, irrisórios ou inexecutáveis, capazes de prejudicar a qualidade, os prazos e até mesmo a perfeita conclusão dos trabalhos.
 - III. Não interessa ao contratante obter preços inferiores aos de mercado decorrentes de práticas de concorrência desleal ou “dumping”, ou viabilizados por subsídios de organizações interessadas na execução de obras e fornecimentos de equipamentos ou materiais, que devem ser especificados pela consultora.
 - IV. Não interessa contratar os serviços por preços elevados, ainda que justificados pela quantidade de Homens-horas decorrentes da excessiva oferta, na correspondente proposta técnica, de atividades desnecessárias ou

superabundantes. Exemplos: estudo de número excessivo de alternativas de solução de projeto, ou fornecimento de documentos não essenciais. Tais ofertas podem se constituir em artifício para obtenção de notas técnicas maiores no processo de seleção, pela aparente qualidade técnica superior da proposta, considerando a riqueza de opções, detalhes e produtos interessantes mas não essenciais.

- V. Para induzir os proponentes à elaboração de uma proposta técnica razoável, sem artifícios e exageros de ofertas não essenciais, que encareceriam os serviços de consultoria, a avaliação da proposta de preços deve basear-se na preferência do contratante pela contratação a preços de mercado. Assim, as notas a serem atribuídas à proposta de preços de cada empresa devem ser proporcionais à aproximação ao preço de mercado. A nota máxima deverá ser a que coincida com o preço de mercado, definido em concorrência franca e leal.
- VI. É válido considerar-se como melhor indicador do preço de mercado para os serviços específicos de cada licitação, a média dos preços propostos. Com efeito, trata-se de preços propostos pelas empresas pré-qualificadas como capazes de um bom desempenho técnico e gerencial, participantes de uma licitação que não induz a práticas desleais de *dumping* ou a preços excessivos, já que está explícita a preferência do contratante por preços de mercado. Para tanto, cabe definir como nota de preço máxima a que coincida com a média dos preços propostos, o que define, em princípio, o preço de mercado. Este é, sem dúvida, o melhor parâmetro para definir o preço de mercado para um determinado serviço claramente especificado: a média dos preços que as empresas melhor qualificadas para executá-lo oferecem, num processo de seleção que induz a práticas corretas de competição.

Orçamentação

- **Preço e orçamento de referência.**

As leis de licitações públicas normalmente obrigam o contratante a fornecer um preço de referência, que comprove a existência de recursos financeiros nos orçamentos públicos para atender ao pagamento dos serviços a contratar.

Os contratantes privados podem igualmente fornecer um preço de referência, que indicará o que, em princípio, pretendem despende para a contratação dos serviços.

Nas contratações sujeitas às normas dos Bancos Multilaterais é comum a não publicação de um preço de referência, para não induzir os proponentes a limitar a qualidade dos serviços que oferecerá, por estar condicionado a oferecer preço próximo ao de referência.

- **Componentes do orçamento.**

O preço e correspondente orçamento de referência, elaborado pelo contratante, deve ser publicado, ser realista, transparente, aberto a críticas dos proponentes, constituindo um balizador útil para definir a abrangência do objeto da contratação.

Para tanto, o orçamento em que se baseará o preço de referência deverá conter os seguintes elementos, todos claramente explicitados, em destaque, em valores ou percentuais devidamente demonstrados:

- (a) quantidades de serviços e fornecimentos calculados ou estimados com a máxima precisão possível;
- (b) preços unitários e salários realistas, compatíveis com a natureza e qualidade exigida dos trabalhos;
- (c) os encargos fiscais, previdenciários e trabalhistas incidentes sobre salários, fornecimentos e faturamento;
- (d) percentual para cobertura dos custos indiretos, correspondentes à administração da empresa, manutenção de instalações físicas e veículos, despesas de treinamento de pessoal, aquisição e manutenção de equipamentos e recursos técnicos, impostos, custos financeiros e demais despesas de custeio da operação da empresa;
- (e) percentual de lucro considerado razoável pelo contratante.

A proposta de preço.

Os proponentes devem elaborar as suas propostas de preço segundo modelo único, que

permita a comparação de quantidades de serviços e fornecimentos, preços unitários, despesas indiretas, encargos e lucro, cobrindo, portanto, com igual destaque, os mesmos elementos que compõem o orçamento de referência elaborado pelo contratante, como descrito no item anterior, ainda que este não tenha sido publicado com os valores considerados pelo licitante, mas apenas indicado como modelo a ser obrigatoriamente utilizado por todos os licitantes.

Aceitabilidade dos preços propostos.

O contratante deverá advertir os proponentes que serão rejeitadas as propostas que apresentem:

- (a) preços excessivos;
- (b) preços irrisórios ou inexecutáveis;
- (c) preços abertos, definidos por reduções ou vantagens financeiras em relação aos preços e condições dos concorrentes.

A adoção das fórmulas de cálculo das Notas das Propostas de Preço (NP) referidas à média dos preços propostos, induz à oferta de preços razoáveis, balizados pelo mercado. Entretanto poderá ocorrer a manipulação da média por proponentes interessados em comprometer a transparência da licitação, mediante a oferta de preços excessivos ou irrisórios, desvirtuando o critério orientado para a razoabilidade dos preços da contratação.

Devem ser estabelecidos, *a priori*, critérios objetivos para a rejeição das propostas de preços incompatíveis com o objeto da contratação, que deverão ser excluídos do cálculo da média dos preços.

- **Critério do desvio-padrão.**

O desvio-padrão pode ser usado para definir os limites de aceitabilidade de preços. Serão eliminadas, nesse caso, as propostas situadas fora do intervalo definido pelo desvio-padrão.

Esta fórmula é imperfeita para um número muito limitado de proponentes. O cálculo do desvio-padrão é aplicável se for apresentado um número significativo de propostas.

- **Critério do desvio máximo em relação à média dos preços propostos.**

Serão desclassificadas:

- (a) as propostas com preços mais de x% superiores ou mais de y% inferiores à média

provisória dos preços, calculada esta com a consideração de todas as propostas de preço apresentadas;

- (b) a média (M) para a aplicação da fórmula da Nota de Preço será recalculada com a consideração somente dos preços das propostas remanescentes.

Considera-se razoável adotar-se para os parâmetros indicados:

$$10 < x < 20$$
$$20 < y < 30.$$

- **Comprovação inconsistente de dados divergentes do orçamento de referência.**

Serão rejeitadas as propostas que apresentem preços com desvios superiores a **m%** do preço de referência do contratante, se o proponente não comprovar:

- (a) mediante documentos, tabelas oficiais, legislação relativa a impostos e encargos legais incidentes, publicações especializadas e propostas de fornecedores idôneos, que os preços unitários e percentuais utilizados no seu orçamento são consistentes;
- (b) mediante memórias de cálculo sujeitas a verificações, que as diferenças de quantidades de serviços e fornecimentos constantes da sua proposta, em relação ao orçamento de referência são corretos.

Considera-se razoável adotar-se para o parâmetro indicado: $10 < m < 20$.

Fórmula básica para atribuição de notas às propostas de preço.

A fórmula básica para a atribuição de notas às propostas de preço (NP), que traduz os conceitos aqui emitidos, é a seguinte (considerando-se NP = 100 como nota máxima):

$$NP = 100 M / (M+d)$$

onde:

NP = Nota de Preço (ou nota da proposta comercial)

M = Média dos preços propostos

d = Diferença, *em valores absolutos*, entre o preço proposto por cada proponente e a média M.

Mediante a aplicação desta fórmula, a nota máxima (100) será atribuída à proposta que eventualmente coincida com a média (M). A nota diminui à medida em que o preço proposto se afaste da média, para mais ou para menos. É a melhor forma de inibir, entre os proponentes, as práticas incorretas ou inadequadas antes referidas.

O contratante costuma apresentar nas licitações um preço de referência baseado em um orçamento detalhado, transparente, sujeito à crítica dos participantes. Trata-se de um elemento adicional para definir a amplitude do objeto da contratação. O contratante, se lhe convier, poderá informar que incluirá o seu preço de referência para calcular a média (M) na fórmula adotada.

Fórmula com coeficiente de influência das diferenças de preços

A mesma fórmula básica admite derivadas, com a introdução de um coeficiente que reduza ou amplie a influência das diferenças de preços dos licitantes no cálculo das notas respectivas:

$$NP = 100 M / (M+kd)$$

onde:

k = coeficiente para ampliar ($k > 1$) ou reduzir ($k < 1$) a repercussão da diferença entre os preços propostos pelos concorrentes e a média (M).

Desde que preservados os pressupostos e conceitos antes formulados, outras fórmulas poderão ser desenvolvidas, sempre derivadas da fórmula básica para atribuição de notas às propostas de preço, já descrita.

3.5. Disposições complementares

Recursos Administrativos

Como o processo licitatório se baseia na avaliação e julgamento de elementos das propostas, as empresas inabilitadas, excluídas ou eliminadas da seleção poderão interpor recursos

às autoridades responsáveis pelo processo ou aos seus superiores na esfera administrativa.

É lícito, entretanto, coibir recursos inconsistentes ou extravagantes que visam

apenas e claramente a perturbar o processo, protelando decisões, com prejuízos graves para a Administração Pública.

Penalidades poderão ser estabelecidas contra o licitante recorrente se comprovada a má-fé, caracterizada pela evidente inconsistência das alegações protelatórias ou por procedimentos anti-éticos comprovados, relacionados com o recurso apresentado.

Avaliação de métodos e critérios

Os órgãos, entidades e empresas que contratam constantemente serviços de Consultoria, devem permanentemente comparar os resultados dos serviços prestados com os métodos e critérios de seleção e contratação empregados, buscando aperfeiçoamento constante, tendo em vista a qualidade dos serviços profissionais prestados, com a devida atenção à objetividade, custos, sustentabilidade, eficiência, gerenciamento dos riscos, bem-estar social, igualdade de oportunidade às firmas

consultoras e transparência ao processo evitando a corrupção. Observado qualquer sinal de desequilíbrio, ajustes deverão ser feitos nas licitações posteriores.

Programa Anual de Contratações

Atendendo ao Princípio da Transparência e incentivando a austeridade administrativa e a disciplina orçamentária públicas, os Órgãos, Entidades e Empresas Públicas devem planejar e divulgar com antecedência razoável suas programações de contratações.

Um Programa Anual ou Plurianual de Contratações deverá conter no mínimo as seguintes informações:

- a) Nome do órgão, entidade ou empresa pública;
- b) Título e descrição do serviço a contratar;
- c) Valor estimado;
- d) Fonte dos recursos;
- e) Data prevista para o início do processo de seleção e prazo de execução.

4. O Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria Recomendações aplicáveis a qualquer tipo de Consultoria

Após o Ato de Adjucação indicando a Consultora selecionada e expedida a Notificação aos demais participantes do processo de seleção, a autoridade contratante aguardará o prazo previsto para recursos. Não havendo recursos, inicia-se o prazo para a assinatura do respectivo Contrato entre o(s) representante(s) da Administração, (“Contratante”) e o(s) representante(s) da Consultora (“Contratada”).

O Contrato é regido pelos preceitos do Direito Público e pelas normas legais nacionais sobre Contratos e Direitos Cíveis. O termo contratual deve estabelecer com clareza e precisão as condições para sua perfeita execução, através de palavras e expressões cujos significados e interpretações foram dados e aceitos ao longo do processo, incluindo as definidas na própria minuta do contrato.

Adicionalmente considera-se que os títulos não se sobrepõem aos textos das respectivas cláusulas; termo no singular inclui o plural e masculino inclui o feminino e vice-versa; se houver conflito em decisões tomadas no curso do contrato, prevalece a mais recente.

Redigido com cláusulas sobre os mútuos direitos, obrigações e responsabilidades, e justo para ambas as partes, mantendo o princípio de

equidade e respeito pelos interesses de cada uma e integrando toda a documentação que serviu de base para a convocação e seleção dos concorrentes, bem como a documentação legal exigida para a sua assinatura, formando o conjunto de Anexos ao contrato.

É primordial evitar a possibilidade de controvérsias e prever o amparo legal em caso de eventos que alterem o curso normal dos serviços prestados. A consulta aos modelos utilizados pelos organismos multilaterais e o aprimoramento constante dos textos, são práticas recomendadas na elaboração da minuta de contrato que integrará o Edital de Licitação.

Constituem cláusulas essenciais:

a) Identificação e qualificação das partes contratantes

Todo contrato inicia-se especificando a “razão social” das partes signatárias, identificando e qualificando os representantes da empresa e da autoridade administrativa. Como as partes são referidas em cláusulas ao longo do contrato, é comum estabelecer forma abreviada de tratamento. “Contratante” para a autoridade administrativa e “Contratado(a)” para a empresa consultora.

b) Termos, palavras e expressões: significado e interpretação

Relação de termos, palavras e expressões cujos significados e interpretações foram dadas e aceitas ao longo do processo de convocação e seleção, incluindo as definidas no próprio contrato. Evita mal-entendido e simplifica o texto.

c) Objeto do contrato

É a descrição do trabalho a ser executado pelo contratado, na forma como expressa no processo de convocação e seleção. É comum a adoção de um título que o define de forma inequívoca.

d) Alcance dos trabalhos e tarefas excluídas

Definido o objeto, é necessário especificar detalhadamente o tipo de serviço a realizar, suas partes e componentes; assim é conveniente citar todos os serviços auxiliares que será necessário executar, como também deixar claras as tarefas que são excluídas, não fazendo parte das obrigações do contratado.

Se for previsível a possibilidade de serem necessários estudos adicionais ou opcionais é conveniente prever a forma de tomada de decisão para executá-los.

e) Serviços adicionais e redução de escopo

Se durante a execução dos trabalhos, serviços adicionais não previstos no escopo do contrato, forem solicitados pelo contratante, só poderão ser realizados após expressa autorização da autoridade competente; por isso, é conveniente estabelecer previamente critérios de avaliação e remuneração de serviços adicionais. Pode ocorrer que por seu interesse, o contratante proponha o contrário, ou seja, a redução do escopo dos trabalhos durante a sua realização. Solução para esta situação também deve ser previamente estabelecida no contrato.

f) Preço, reajustes e forma de pagamento

Deverão constar além do preço acordado segundo o regime de execução próprio, a forma e prazo de pagamento, assim como devem constar os critérios de reajustes. Se cabíveis deverão ser adotados de preferência índices elaborados por órgão oficial, apropriados e incontestavelmente aceitos.

g) Data de início, prazo e cronograma de execução

A data de início dos trabalhos, sempre vinculada a cumprimento de obrigações preliminares das partes contratantes, assim como o cronograma e o prazo final de execução dos serviços deverão ser estabelecidos segundo critérios de indiscutível exequibilidade para serem rigorosamente obedecidos, pois, devem ser previstas sanções pelo não cumprimento dessas obrigações.

h) Atrasos, prorrogações e interrupções

O prazos de execução final ou das etapas, só admitirão atrasos, prorrogações e ainda a interrupção dos trabalhos, não cabendo sanções ao contratado, apenas nos casos previstos em lei e/ou no próprio contrato. Deverão ser previstas as ações a serem tomadas em cada caso, assim como para garantir o equilíbrio econômico-financeiro do contrato ou o seu restabelecimento, sempre que o mesmo for rompido por alterações de natureza técnica, financeira, legal ou tributária.

i) Seguros, garantias de execução, retenções e adiantamentos

Poderá ser prevista a exigência de seguros para cobertura de riscos sobre pessoas e bens, além das exigências de garantias de execução dos trabalhos, estas através dos instrumentos existentes no mercado e de retenções de parte das parcelas pagas, com valores e percentuais máximos e mínimos compatíveis com o valor total do contrato. Os adiantamentos se previstos também devem estar sujeitos a garantias.

j) Obrigações acessórias do Contratado

Além das obrigações principais e legais estabelecidas, poderão constar obrigações acessórias ao contratado.

k) Obrigações acessórias do Contratante

Além das obrigações principais e legais estabelecidas, poderão constar obrigações acessórias ao contratante.

l) Coordenador e responsável pelos serviços

É obrigatória a indicação de um profissional qualificado, com funções de coordenação da(s) equipe(s), que se responsabilizará pela interlocução com o representante do contratante. Pode ser, ou não, o mesmo responsável técnico pela execução dos serviços, exigido pela legislação que regula o exercício da profissão.

m) Equipe Técnica e condições para substituição

Em princípio o contratado se obriga a manter a equipe técnica apresentada e aceita pelo contratante no processo de seleção. Se necessária a substituição, ela deverá ser efetivada pela designação de técnico de qualificação equivalente em especialidade e experiência, submetida a aceitação do contratante.

n) Modificações e alterações durante sua vigência

É importante o estabelecimento de procedimentos para o caso de modificações e alterações propostas pelas partes contratantes, não impedidas por lei, unilaterais ou por acordo entre as partes.

o) Manutenção do equilíbrio econômico-financeiro

Sempre que houver modificações e alterações no contrato durante sua vigência, devem ser previstos procedimentos para garantir o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

p) Propriedade intelectual

O contrato estabelecerá claramente que a propriedade intelectual do trabalho pertence ao consultor, recebendo o contratante o direito de utilização especificado no contrato, não podendo repeti-lo, copiá-lo ou efetuar modificações sem a aprovação do consultor, assim como este não poderá utilizá-lo livremente sem acordo com o contratante.

q) Responsabilidade profissional

Ao analisar a responsabilidade profissional do consultor, é importante ter em conta o montante do empreendimento e o preço dos serviços prestados. É importante assinalar que a responsabilidade não pode ser maior que a

contraprestação que obtém com seus serviços. Geralmente se estabelece que o consultor será responsável pela porção de trabalho que execute e deverá repetir ou completar a suas expensas o que ficar defeituoso ou incompleto.

r) Suspensão e Rescisão

A suspensão e a rescisão do contrato poderá ser por decisão unilateral prevista em lei ou por descumprimento do contrato por uma das partes ou, ainda, por acordo entre as partes.

s) Cumprimento do Contrato

O cumprimento do contrato se dá pela aceitação definitiva, pelo contratante, do trabalho executado pelo contratado. Permanece a responsabilidade civil e ético-profissional por parte do contratado. A realização de testes e provas quando couber, deve estar concluída.

t) Sanções administrativas e multas

Serão previstas sanções administrativas pelo não cumprimento de obrigações estabelecidas, para as quais também serão atribuídas multas pecuniárias.

u) Força-maior

Devem ser definidos os procedimentos a serem adotados, assim como previstas as compensações correspondentes em caso de evento que afete o desenvolvimento dos trabalhos, incluindo sua paralisação em causas de força-maior não imputáveis ao contratado.

v) Legislação e Jurisdição

Deve ser citada a legislação aplicável, assim como estabelecer o foro ao qual as partes estão submetidas.