



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Everton Petry Aguiar

**CONTRATAÇÕES ELETRÔNICAS  
NA PETROBRAS TRANSPORTE:  
no âmbito do Rio Grande do Sul**

Orientação: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre  
2011

Everton Petry Aguiar

**CONTRATAÇÕES ELETRÔNICAS  
NA PETROBRAS TRANSPORTE:  
no âmbito do Rio Grande do Sul**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos**

Porto Alegre

2011

Everton Petry Aguiar

**CONTRATAÇÕES ELETRÔNICAS  
NA PETROBRAS TRANSPORTE:  
no âmbito do Rio Grande do Sul**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

Orientador — Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos — UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À Petrobras Transporte, por oportunizar que a pesquisa fosse realizada naquela organização.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos, pela atenção e apoio na condução deste trabalho.

A minha família, pelo incondicional apoio.

Aos colegas, amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Infraestrutura da TRANSPETRO no Brasil.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 – Localização das unidades da TRANSPETRO no Rio Grande do Sul.....</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 1 - Geração de empregos diretos no Rio Grande do Sul.....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro 1 – Traços comuns entre a sociedade de economia mista e a empresa pública.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 – Processos do portal de contratações.....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 2 – Frequência de participação das empresas convidadas ao longo de 2010.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 3 – Empresas convidadas que realizaram serviços no ano de 2010.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 4 – Concorrência em licitações com vencedor.....</b>	<b>34</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Total de oportunidades de contratações abertas em 2010.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 2 – Comparativo entre os convites enviados e a quantidade de propostas recebidas.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 3 – Níveis de preços pagos em relação à estimativa.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 4 – Motivações que levam empresas a não participarem das contratações eletrônicas.....</b>	<b>36</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A

PIB – Produto Interno Bruto

REFAP – Refinaria Alberto Pasqualine

TCU – Tribunal de Contas da União

TRANSPETRO – Petrobras Transporte S.A

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

STF – Supremo Tribunal Federal

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>PROBLEMA</b> .....	12
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	14
3.1	OBJETIVO GERAL .....	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>4</b>	<b>ORGANIZAÇÃO PESQUISADA</b> .....	15
<b>5</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
5.1	SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA .....	18
5.2	PROCEDIMENTO LICITATÓRIO SIMPLIFICADO .....	19
5.3	DISPENSA E INEXIGIBILIDADE .....	20
5.4	PROCEDIMENTO LICITATÓRIO ELETRÔNICO .....	22
5.5	CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	24
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	26
6.1	POPULAÇÃO .....	26
6.2	DADOS .....	27
<b>6.2.1</b>	<b>Tipos</b> .....	27
<b>6.2.2</b>	<b>Coleta</b> .....	27
<b>6.2.3</b>	<b>Tratamento dos dados</b> .....	28
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	30
7.1	CONTRATAÇÕES REALIZADAS PELA TRANSPETRO EM 2010 .....	30
7.2	EMPRESAS QUE PARTICIPAM DAS LICITAÇÕES ELETRÔNICAS .....	31
7.3	NÍVEIS DE CONCORRÊNCIA DE PREÇOS ENTRE AS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	33
7.4	ENTREVISTAS COM EMPRESAS CADASTRADAS .....	35
7.5	POSSÍVEIS CAUSAS DE FALHAS NO PROCESSO .....	36
7.6	SUGESTÃO DE NOVOS PROCEDIMENTOS NO PROCESSO LICITATÓRIO ELETRÔNICO DA TRANSPETRO .....	39
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	41
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	43



<b>ANEXO A – FLUXOGRAMA PARA CONTRATAÇÃO POR DISPENSA DE VALOR .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contratação de serviços é de importância fundamental para o andamento das atividades no âmbito da Administração Pública. Existem algumas modalidades de licitações, autorizadas pela Lei 8.666/93 – Lei de Licitações e Contratos Públicos, que devem ser seguidas para garantir os princípios constitucionais de legalidade, de isonomia, de impessoalidade, de moralidade, de publicidade e de eficiência com o intuito de proporcionar uma prestação de serviço de forma vantajosa e com a melhor qualidade possível nas contratações públicas. Nas contratações eletrônicas da Petrobras Transporte S.A (TRANSPETRO), o critério utilizado para definir a proposta mais vantajosa é o de menor preço.

A Petróleo Brasileiro S.A (PETROBRAS) e suas subsidiárias possuem autorização do Supremo Tribunal Federal (STF) para adotar procedimento de licitação simplificado. O referido procedimento objetiva adaptar a exigência de prévia licitação nas contratações públicas ao atendimento da dinâmica do setor petrolífero, marcada pela livre competição com outras empresas, conferindo maior agilidade e eficiência nas operações da estatal.

Na busca de novos métodos, oportunidades de acesso, redução de custo e desburocratização, as empresas de economia mista estão adotando novos procedimentos para realizar suas contratações. A TRANSPETRO, subsidiária integral da PETROBRAS, com atuação na área de logística de petróleo e seus derivados, adotou um modelo virtual para condução de suas contratações de serviços de baixos valores, que dispensam licitações, baseado na modalidade de Convite, conforme as diretrizes do Processo Licitatório Simplificado.

Porém, na contratação destes serviços, poucas empresas conseguem participar ativamente das oportunidades lançadas pela petrolífera. Percebe-se que existe alguma falha no processo e este problema precisa ser resolvido para justificar a adoção desse modelo de contratação. A TRANSPETRO é uma das maiores organizações brasileiras e tem como premissa pagar rigorosamente em dia os seus fornecedores. As empresas estão em busca de oportunidades para trabalhar junto ao setor petrolífero, um setor que tende a crescer muito no país e que prevê investir

uma considerável parcela do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro nos próximos anos. De acordo com o Plano de Negócios da PETROBRAS 2010-2014, a empresa espera que cerca de 70% dos seus investimentos sejam colocados junto a fornecedores nacionais. Visualizando este panorama, podemos afirmar que os desafios são grandes e é urgente a necessidade de aumentar a parceria entre as empresas de petróleo e os fornecedores locais.

## 2 PROBLEMA

Mesmo sendo dispensável, a TRANSPETRO pratica suas contratações eletrônicas de serviços nos moldes da modalidade de Convite. Nesta modelo de licitação é utilizado um sistema para reunir as empresas, cadastrar as oportunidades de serviço, enviar as propostas e receber os valores oferecidos pelas empresas para realizar os serviços.

O método adotado foi concebido com o intuito de trazer ganhos para todos, mas na prática surgem problemas que acabam impossibilitando muitas empresas de participarem ativamente dos processos licitatórios. Tais dificuldades fazem com que diversas empresas constantes do cadastro recebam o convite para cadastrar sua proposta no sistema, porém poucas ou nenhuma proposta seja recebida pela contratante. Existem diversas dificuldades encontradas pelas empresas para participarem. Muitas delas são de responsabilidade delas próprias, seja por desconhecimento do sistema, problemas de cadastro ou incapacidade para operá-lo. Independentemente de saber de quem é a culpa, a TRANSPETRO deixa de receber propostas competitivas e de encontrar novos parceiros, onerando de forma significativa os seus custos e mantendo a prestação de serviços de forma constante nas mãos de poucas empresas.

Analisando esse quadro, surge a necessidade de se desenvolver novos fornecedores, facilitar, qualificar e buscar mecanismos que atraiam novas empresas a participarem mais ativamente das oportunidades criadas pela TRANSPETRO no Rio Grande do Sul. A região onde mais surgem oportunidades é em Osório, no litoral gaúcho, onde fica o principal terminal aquaviário do estado. Cabe ressaltar que esta é uma região voltada para o turismo de verão e sua população carece de oportunidades de trabalho ao longo do ano. As contratações da TRANSPETRO são direcionadas a várias áreas que incluem serviços simples, que poderiam ser atendidos por prestadores de serviço locais e atividades mais complexas, que poderiam ser atendidas por empresas de maior porte.

O trabalho pretende analisar as falhas levantadas no processo que dificultam o recebimento de um maior número de propostas de serviço nas oportunidades

abertas pela TRANSPETRO, no Rio Grande do Sul, na área de atuação da Gerência de Serviços Administrativos. Também buscará apresentar um modelo de busca e desenvolvimento de fornecedores, contemplando apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e de instituições voltadas a oferecer apoio, capacitação e representação de empresas interessadas em prestar serviços junto ao setor petrolífero.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo licitatório e a participação de empresas nas licitações eletrônicas da TRANSPETRO

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as contratações realizadas pela TRANSPETRO em 2010
- Verificar a quantidade de empresas que participam ativamente das licitações eletrônicas
- Analisar os níveis de concorrência de preços entre essas empresas
- Enumerar motivações que levam empresas cadastradas na Petronect<sup>1</sup> a não participarem das licitações eletrônicas
- Identificar possíveis causas de falhas no processo licitatório eletrônico
- Sugerir novos procedimentos no processo licitatório eletrônico

---

<sup>1</sup> “Portal eletrônico disponível em [www.petronect.com.br](http://www.petronect.com.br) utilizado para comercialização de bens, serviços e produtos do Grupo Petrobras”

## 4 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A TRANSPETRO é uma subsidiária integral<sup>2</sup> da PETROBRAS. Foi criada em 12 de junho de 1998, de acordo com a Lei 9.478/97 que reestruturou o setor de petróleo no Brasil. Maior armadora da América Latina e principal empresa de logística e transporte de combustíveis do Brasil, exerce as atividades de transporte e armazenamento de petróleo e derivados, álcool, biocombustível e gás natural. Seu principal objetivo é crescer e ajudar a impulsionar o desenvolvimento no país, em sintonia com a estratégia de negócios do Sistema PETROBRAS.



Figura 1 – Infra-estrutura da TRANSPETRO no Brasil

Fonte: TRANSPETRO

A TRANSPETRO é responsável por uma rede formada por mais de 13 mil km de dutos – entre oleodutos e gasodutos – que interligam todas as regiões brasileiras

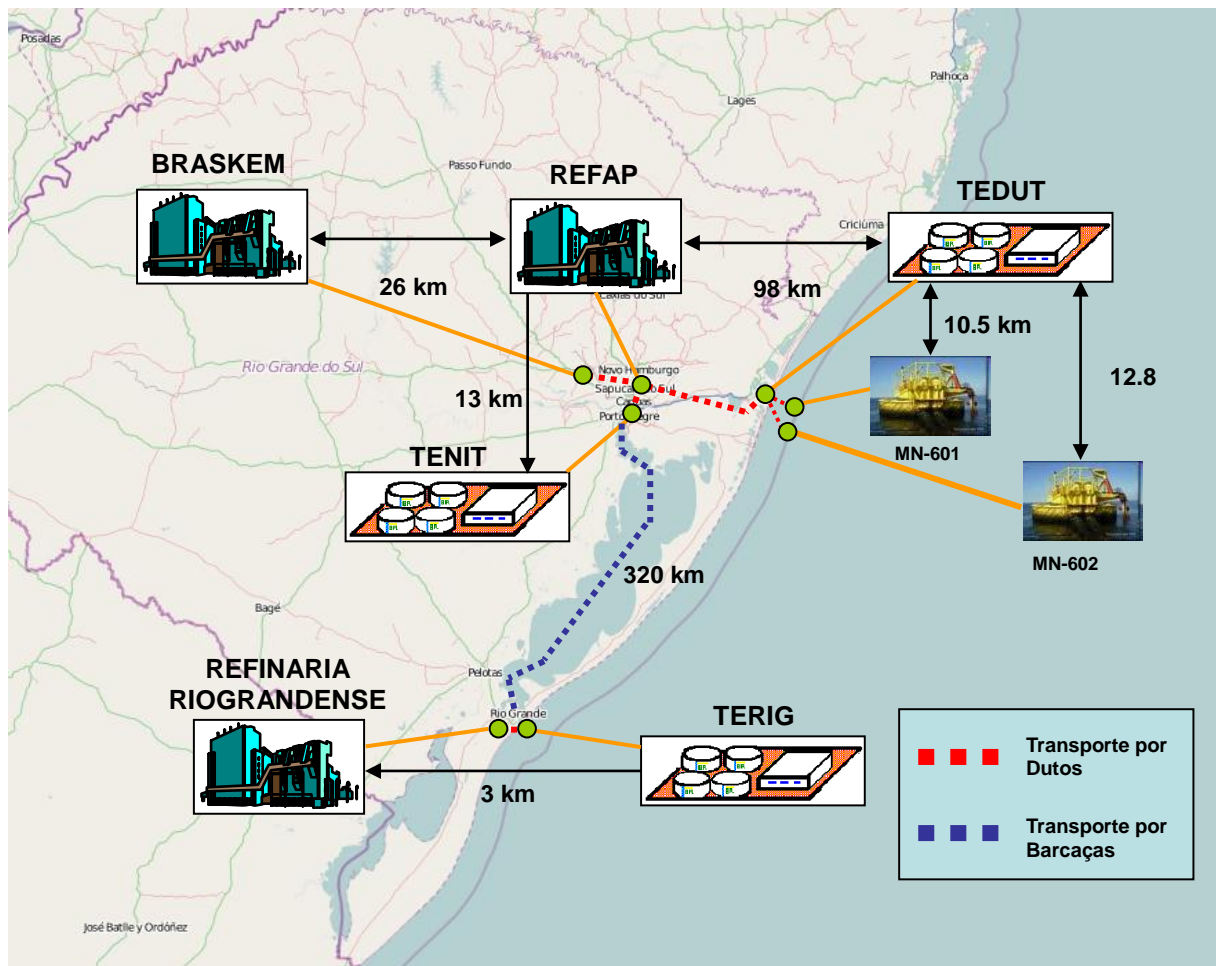
<sup>2</sup>

“Sociedade anônima cujo capital pertence integralmente a outra sociedade anônima”.

e abastecem os mais remotos pontos do país. À malha de dutos se aliam terminais e uma frota de navios petroleiros, fazendo a ligação entre as áreas de produção, refino e distribuição da PETROBRAS e atuando na importação e exportação de petróleo e derivados, de biocombustíveis e de gás natural.

Sua missão é atender as necessidades dos clientes de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental, no transporte e armazenamento de petróleo, derivados, gás, petroquímicos e biocombustíveis, contribuindo para o desenvolvimento do país.

Sua visão diz o seguinte: “a TRANSPETRO, transportadora do Sistema PETROBRAS, será inovadora e multimodal, pronta para atuar no exterior de acordo com as necessidades da PETROBRAS”.



**Figura 2 – Localização das unidades da TRANSPETRO no Rio Grande do Sul**

Fonte: TRANSPETRO

Além da PETROBRAS, seu principal cliente, a TRANSPETRO presta serviços a diversas distribuidoras e à indústria petroquímica. No Rio Grande do Sul, seu



principal terminal fica localizado em Osório, onde são gerados 297 empregos diretos, conforme mostra o gráfico abaixo. É um terminal oceânico não abrigado, constituído por dois sistemas de monobóias instalados em mar aberto, próximos à costa de Tramandaí. As monobóias são projetadas para a amarração de navios nas operações de carga e descarga de petróleo e derivados (nafta petroquímica, diesel, condensado petroquímico e gasolina). O terminal atende basicamente à Refinaria Alberto Pasqualini (REFAP) e a Petroquímica Braskem.

### 635 empregos diretos

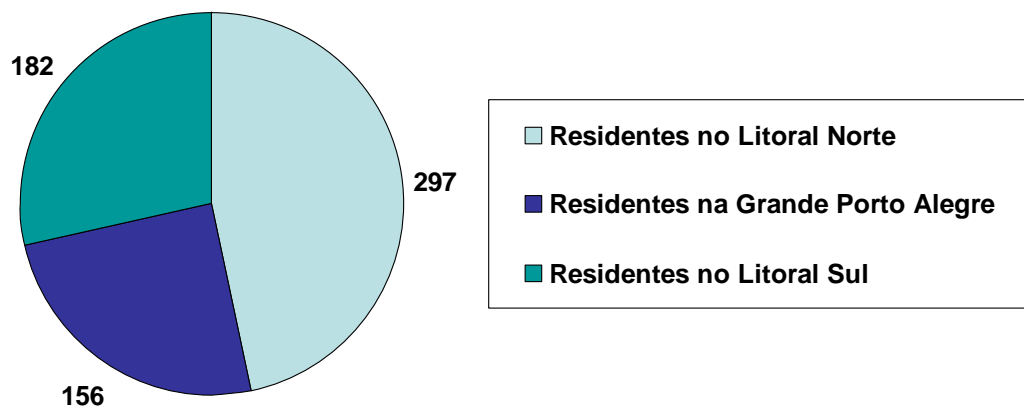


Gráfico 1 - Geração de empregos diretos no Rio Grande do Sul

Fonte: TRANSPETRO

## 5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para uma efetiva compreensão a respeito do ambiente legal no qual a TRANSPETRO está inserida, com suas regras, procedimentos e diretrizes que orientam sua capacidade de atuação no mercado e forma de relacionamento com seus acionistas e fornecedores, destacam-se algumas definições importantes para o funcionamento de seus negócios:

### 5.1 SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

As sociedades de economia mista são entidades que possuem um misto de capital público e privado. Sua criação está condicionada à autorização legislativa. São regidas pela Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas, por disposições especiais de lei federal e pelas mesmas normas aplicadas às demais empresas do setor privado. Por contar com a participação ativa do Estado no seu capital ou na sua direção, tais empresas seguem normas parecidas com os órgãos públicos: seus contratos seguem às normas de licitações, são auditados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e necessita de aprovação prévia em concurso público para investidura nos seu quadro de pessoal.

Sobre sociedade de economia mista, Mello (2009, p. 190) define como:

Pessoa jurídica cuja criação é autorizada por lei, como um instrumento de ação do Estado, dotada de personalidade de Direito Privado, mas submetida a certas regras especiais decorrentes desta sua natureza auxiliar da atuação governamental, constituída sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertencem em sua maioria à União ou entidade de sua Administração Indireta.

De acordo com o quadro abaixo, as sociedades de economia mista possuem algumas semelhanças com as empresas públicas, já que ambas são consideradas instrumentos de ação do Estado. Sua principal característica é o fato de se constituírem em auxiliares do Poder Público. Conseqüentemente, são entidades com interesses transcendentais aos meramente privados.

Sociedade de economia mista X Empresa pública
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação e extinção autorizadas por lei;</li> <li>2. Personalidade jurídica de direito privado;</li> <li>3. Sujeição ao controle estatal;</li> <li>4. Derrogação parcial do regime de direito privado por normas de direito público;</li> <li>5. Vinculação aos fins definidos na lei instituidora;</li> <li>6. Desempenho de atividade de natureza econômica</li> </ol>

**Quadro 1 – Traços comuns entre a sociedade de economia mista e a empresa pública**

Fonte: Di Pietro (2009, p. 445)

De acordo com Meirelles (2009, p. 374) “embora pertencendo a Administração indireta, a sociedade de economia mista ostenta estrutura e funcionamento da empresa particular”. Se fossem empregados todos os métodos estatais, estes inviabilizariam a competitividade das empresas de economia mista no mercado.

## 5.2 PROCEDIMENTO LICITATÓRIO SIMPLIFICADO

A Constituição Federal em seu art. 37, inciso XXI, exige licitação para os contratos de obras, serviços, compras e alienações. Entretanto, em seu art. 173, § 1º, inciso III, admite a flexibilização de algumas regras previstas na Lei 8.666/93 para as sociedades de economia mista que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços.

Sobre a realização de licitação, Mello (2009, p. 532) diz o seguinte:

A realização de qualquer licitação depende da ocorrência de certos pressupostos. À falta deles, o certame licitatório seria um autêntico sem-sentido ou simplesmente não atenderia às finalidades em vistas das quais foi concebido. Ditos pressupostos são de três ordens, a saber: a) pressuposto lógico; b) pressuposto jurídico; e c) pressuposto fático.

O art. 67 da Lei 9.478/97 estabelece a obrigatoriedade de um procedimento licitatório simplificado para os contratos de aquisição de obras e serviços a ser definido em um decreto presidencial. O Decreto 2.745/98 aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da PETROBRAS. A TRANSPETRO, por ser sua subsidiária integral, segue as mesmas normas e regime jurídico.

Sua utilização está pautada no objetivo de atender a dinâmica do setor petrolífero, onde a agilidade tem grande importância para o desenvolvimento das

atividades operacionais.

### 5.3 DISPENSA E INEXIGIBILIDADE

São hipóteses de contratação direta previstas nos arts. 24 e 25 da Lei 8.666/93. Cabe ressaltar que mesmo nesta modalidade, o procedimento para contratação é imprescindível, pois através da dispensa, apenas não é realizada a etapa de licitação.

O Decreto 2.745/98 fixa as hipóteses para a dispensa de licitação no âmbito da PETROBRAS e suas subsidiárias:

- a) nos casos de guerra, grave perturbação da ordem ou calamidade pública;
- b) nos casos de emergência, quando caracterizada a urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens;
- c) quando na licitação anterior não tiver havido interessados, e esta não puder ser repetida sem prejuízo para a TRANSPETRO;
- d) quando a operação envolver concessionário de serviço público e o objeto do contrato for pertinente ao da concessão;
- e) quando as propostas de licitação anterior tiverem consignado preços manifestamente superiores aos praticados no mercado, ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos estatais incumbidos do controle oficial de preços;
- f) quando a operação envolver exclusivamente subsidiárias ou controladas da PETROBRAS;
- g) para a compra de materiais, equipamentos ou gêneros padronizados por órgão oficial;
- h) para a aquisição de peças e sobressalentes ao fabricante do equipamento a que se destinam, de forma a manter a garantia técnica vigente do mesmo;
- i) na contratação de remanescentes de obra, serviço ou fornecimento, desde que aceitas as mesmas condições do licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido e mediante ampla consulta a empresas do ramo, participantes ou não da licitação anterior;
- j) na contratação de instituições brasileiras, sem fins lucrativos, incumbidas regimental ou estatutariamente da pesquisa, ensino, desenvolvimento institucional, da integração de portadores de deficiência física, ou programas baseados no Estatuto da Criança e do Adolescente;

k) para aquisição de hortifrutigranjeiros e gêneros perecíveis, bem como de bens e serviços a serem prestados aos navios petroleiros e embarcações, quando em estada eventual de curta duração em localidades diferentes de suas sedes.

A inexigibilidade de licitação ocorrerá quando houver inviabilidade fática ou jurídica de competição, em especial:

a) para a compra de materiais, equipamentos ou gêneros que possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca;

b) para a contratação de serviços técnicos de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização;

c) para a contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública;

d) para a obtenção de licenciamento de uso de software com o detentor de sua titularidade autoral, sem distribuidores, representantes comerciais, ou com um destes na hipótese de exclusividade, comprovada esta por documento hábil;

e) para a contratação de serviços ou aquisição de bens, em situações atípicas de mercado em que, comprovadamente, a realização do procedimento licitatório não seja hábil a atender ao princípio da economicidade;

f) no caso de transferência de tecnologia, desde que caracterizada a necessidade e essencialidade da tecnologia em aquisição;

g) para a compra ou locação de imóvel destinado ao serviço da PETROBRAS, cujas características de instalação ou localização condicionem a sua escolha;

h) para a formação de parcerias, consórcios e outras formas associativas de natureza contratual, objetivando o desempenho de atividades compreendidas no objeto social da PETROBRAS;

i) para a celebração de "contratos de aliança", assim considerados aqueles que objetivem a soma de esforços entre empresas, para gerenciamento conjunto de empreendimentos, compreendendo o planejamento, a administração, os serviços de procura, construção civil, montagem, pré-operação, comissionamento e partida de unidades, mediante o estabelecimento de preços "meta" e "teto", para efeito de bônus e penalidades, em função desses preços, dos prazos e do desempenho verificado;

j) para a comercialização de produtos decorrentes da exploração e produção de hidrocarbonetos, gás natural e seus derivados, de produtos de indústrias químicas, para importação, exportação e troca desses produtos, seu transporte, beneficiamento e armazenamento, bem como para a proteção de privilégios industriais e para operações bancárias e creditícias necessárias à manutenção de participação da PETROBRAS no mercado;

k) nos casos de competitividade mercadológica, em que a contratação deva ser iminente, por motivo de alteração de programação, desde que

comprovadamente não haja tempo hábil para a realização do procedimento licitatório, justificados o preço da contratação e as razões técnicas da alteração de programação;

l) na aquisição de bens e equipamentos destinados à pesquisa e desenvolvimento tecnológico aplicáveis às atividades da PETROBRAS.

Segundo Meirelles (2009, p. 286) “ocorre a inexigibilidade de licitação quando há impossibilidade jurídica de competição entre contratantes, quer pela natureza específica do negócio, quer pelos objetivos sociais visados pela Administração”.

Pode-se dizer que a grande diferença entre as duas situações é que na dispensa existe a possibilidade de competição que justifica a licitação, enquanto que nos casos de inexigibilidade não há possibilidade de competição porque existe apenas um objeto ou uma pessoa que atende às necessidades do ente interessado na solução. Neste caso, a licitação torna-se inviável.

Na TRANSPETRO, o limite de competência definido para dispensa de valor para a contratação de serviços através de processo licitatório eletrônico é R\$ 30.000,00. Nas contratações de serviços superiores a este limite, deve ser respeitado o Procedimento Licitatório Simplificado.

#### 5.4 PROCEDIMENTO LICITATÓRIO ELETRÔNICO

A TRANSPETRO utiliza um portal *e-procurement*<sup>3</sup>, chamado Petronect, que disponibiliza ferramentas para aquisição de bens e serviços atendendo às empresas do Sistema PETROBRAS e seus fornecedores. O portal possui uma plataforma de negócios virtuais onde são cadastrados fornecedores, de acordo com seu ramo de atividade. Quando surgem oportunidades, os fornecedores recebem um correio eletrônico informando a abertura de uma proposta comercial e o prazo para o fornecedor oferecer sua cotação para a execução do serviço.

A Petronect surgiu por iniciativa da PETROBRAS, através de uma associação de sua subsidiária E-PETRO, com as empresas SAP e Accenture, no dia 18 de

---

<sup>3</sup>

“Compra de bens e serviços, por meio da Internet”.

outubro de 2002, com o objetivo de assegurar a qualidade e a padronização dos processos de contratação. A PETROBRAS realizou sua primeira contratação através da Petronect em agosto de 2003. Na TRANSPETRO, a primeira utilização ocorreu em setembro de 2005.

Para participar das licitações eletrônicas, as empresas fornecedoras precisam estar cadastradas em algum item de serviço do Sistema Cristal<sup>4</sup>. Cada item de serviço serve para agrupar as empresas que realizam determinados tipo de atividades. Ao emitir uma proposta de contratação, o usuário recebe do sistema a lista com a indicação das empresas habilitadas para executar a tarefa. Este deve indicar, pelo menos, três empresas entre as sugestões informadas pelo sistema. Esta indicação será em forma de rodízio, pois a ordem de indicação varia a cada contratação, evitando o vício de convidar sempre as mesmas empresas. Independentemente da quantidade de empresas escolhidas pelo usuário, a licitante que foi avaliada como "excelente" no seu último serviço executado, terá prioridade junto ao grupo que receberá o convite.

Feita a seleção, o sistema envia, via Petronect, um convite para as empresas, informando a data de abertura das propostas e as condições para execução dos trabalhos. Após o recebimento das propostas, o sistema apresenta um mapa analítico para dar subsídios ao solicitante do serviço, que terá a palavra final na definição da vencedora da licitação, caso os preços se encontrem dentro das estimativas realizadas previamente pela TRANSPETRO. Após a execução do contrato, o usuário deverá avaliar o serviço executado, de acordo com os critérios pré-definidos no sistema (excelente, bom, ruim ou péssimo). Esta avaliação definirá a participação de fornecedores em processos futuros e resultará na melhoria da qualidade do cadastro, visto que executantes com avaliações ruins ou péssimos podem ser bloqueados nas próximas oportunidades. O fluxograma com todo o processo de contratação nos casos enquadrados na dispensa de valor encontra-se disponibilizado no Anexo A.

---

<sup>4</sup> "Sistema interno utilizado pela TRANSPETRO para abrir uma oportunidade de contratação no Portal Petronect".



**Figura 3 – Processos do portal de contratações**

Fonte: Petronect

A utilização do processo licitatório eletrônico objetiva aumentar a liquidez, a agilidade e, conseqüentemente, o volume de negócios dos participantes do portal de contratações, de forma que o processo venha a ficar cada vez mais seguro e transparente.

## 5.5 CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A fim de atingir suas finalidades, empresas públicas podem realizar suas atividades diretamente ou podem celebrar contratos com terceiros. Um contrato é um ajuste celebrado entre entidades da Administração Pública e particulares, por meio do qual se estabelece um acordo de vontades, para estipulação de obrigações entre as partes interessadas. De acordo com Granziera (2002, p. 96) “é por meio do



contrato administrativo, decorrente da licitação, da dispensa ou ainda da inexigibilidade, que a Administração Pública realiza suas finalidades”.

Algumas cláusulas de um contrato são obrigatórias, como as que tratam do seu regime de execução, reajustamento, condições de pagamento, prazos de início, execução, conclusão, entrega e recebimento definitivo do objeto, responsabilidades, penalidades, valor das multas e casos de rescisão.

Meirelles (2009, p. 259) define um contrato de serviço como “todo ajuste administrativo que tem por objeto uma atividade prestada à Administração, para atendimento de suas necessidades ou de seus administrados”. É importante ressaltar que todas as cláusulas dos contratos são fixadas unilateralmente pela contratante antes da formalização do acordo entre as partes.

Ainda sobre contrato, Mello (2009, p. 614) define da seguinte forma:

É um tipo de avença travada entre a Administração e terceiros na qual, por força de lei, de cláusulas pactuadas ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas assujeitam-se a variáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratante privado.

De acordo com o art. 6º, II, da Lei 8.666/93, serviço é toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração Pública, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, transporte, manutenção, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.

A contratação de prestadores de serviço tem elevada importância. Granziera (2002, p. 24) explica que “a partir do momento em que se desencadeia um procedimento de contratação, vincula-se o administrador (público) a todos os preceitos legais aplicáveis”. Isto mostra a responsabilidade que a empresa pública adquire ao contratar terceiros para a realização de serviços em suas instalações.

Os principais contratos de prestação de serviços realizados pela TRANSPETRO nas áreas de responsabilidade da Gerência de Serviços Administrativos são: vigilância patrimonial, transporte de pessoas e pequenos volumes, manutenção predial, limpeza predial, corte de grama, lavagem de uniformes, manutenção de veículos e fornecimento de alimentação.

## 6 METODOLOGIA

Para desenvolvimento do tema aqui abordado foram estudados os motivos que levam à baixa competitividade nos processos licitatórios eletrônicos na TRANSPETRO. Foram realizadas entrevistas junto aos fornecedores com o objetivo de levantar suas motivações e possíveis causas para a não participação nas contratações eletrônicas. Com base nos resultados apresentados foi proposto um modelo para localizar e desenvolver fornecedores capazes de atender a demanda de serviços da TRANSPETRO no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

Como ponto de partida, realizou-se uma pesquisa histórica sobre os documentos referentes às contratações de pequenos serviços da TRANSPETRO no ano de 2010. Para o alcance dos resultados almejados foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva, onde foram apresentados os resultados de um levantamento de dados sobre as propostas de contratações lançadas pela TRANSPETRO no mercado gaúcho. Os dados foram coletados nos arquivos da organização estudada.

### 6.1 POPULAÇÃO

A população-alvo deste trabalho são as contratações de pequenos serviços, com valores de até R\$ 30.000,00, realizadas pela TRANSPETRO, utilizando o processo licitatório eletrônico.

Foi utilizado o universo de contratações realizadas em 2010. O período foi tomado como referência por ser o primeiro ano, no qual, a responsabilidade pela contratação de pequenos serviços esteve sob responsabilidade direta da Gerência de Serviços Administrativos desde o início de janeiro até o final de dezembro, proporcionando assim, o acesso irrestrito aos dados necessários a execução desta pesquisa.

Foram analisados processos que envolvem diferentes áreas de serviços como

transporte de pessoas e equipamentos, limpeza de dutos de ar condicionado, sucção de fossa séptica, locação de máquinas de café expresso, corte de grama, confecção de placas de sinalização, manutenção de ar condicionados, locação de contêineres, vigilância eletrônica, limpeza de reservatórios de água, animadores para eventos, além de pequenos serviços de reformas, arquitetura e construção civil.

## 6.2 DADOS

### 6.2.1 Tipos

Primários: entrevistas realizadas, aleatoriamente, com alguns representantes de empresas cadastradas no sistema utilizado pela contratante, que foram convidadas para participar de alguma contratação eletrônica ao longo de 2010.

Secundários: foram levantadas todas as informações contidas nos processos licitados eletronicamente, através do Portal Petronect. Nelas, estão inclusas a pesquisa em documentos físicos arquivados, arquivos digitais e tabelas disponíveis na rede interna da organização pesquisada.

### 6.2.2 Coleta

As pesquisas ocorreram através de visitas a TRANSPETRO, localizada na cidade de Osório. Foram feitas buscas no arquivo morto, em planilhas eletrônicas, no Sistema Cristal e no Sistema SAP R/3<sup>5</sup>, com o objetivo de apresentar um fiel retrato das contratações realizadas no ano anterior.

As entrevistas com fornecedores foram feitas através de contato telefônico e

---

<sup>5</sup> “Software de gestão de negócios utilizado pela TRANSPETRO”.

levaram em torno de quinze minutos. Foram entrevistadas quinze empresas. Os questionamentos utilizados pelo entrevistador, com o objetivo de compreender a visão dos fornecedores em relação ao processo, foram realizados através de questionário. Este, de característica semi-estruturada, estava composto por cinco perguntas e encontra-se disponível no Anexo B.

Houve dificuldade para entrar em contato com algumas empresas devido às seguintes situações: alterações nos telefones informados no banco de dados do Portal Petronect, impossibilidade de conseguir contato com o responsável pela empresa e pelo desconhecimento do gestor sobre o fato de sua empresa estar sendo convidada a participar de processos licitatórios eletrônicos.

### **6.2.3 Tratamento dos dados**

Após pesquisar no arquivo morto da TRANSPETRO os dados referentes aos processos licitatórios eletrônicos realizados em 2010, no Rio Grande do Sul, foram analisados os dados quantitativos, bem como os dados obtidos através de entrevistas em profundidade com alguns representantes de empresas participantes dos processos licitatório escolhidos aleatoriamente.

Os valores levantados nos documentos pesquisados e os resultados das entrevistas foram utilizados para demonstrar, através de tabelas e gráficos, a relevância dos problemas encontrados e servem de parâmetro para as análises aqui realizadas.

Para realizar a interpretação das informações coletadas, foram criadas categorias de análise para cada objetivo específico, buscando justificá-los e compreendê-los através de variáveis concretas.

A primeira parte é composta pelas análises dos dados obtidos para, na seqüência, apresentar os comentários deixados pelos representantes das empresas durante as entrevistas, abordando as questões pertinentes aos objetivos específicos deste trabalho.

Com base na análise dos resultados das pesquisas serão elaboradas as sugestões e conclusões, fundamentada em conhecimentos prévios e reflexões do autor.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS

### 7.1 CONTRATAÇÕES REALIZADAS PELA TRANSPETRO EM 2010

Dentre os resultados a serem analisados, vamos iniciar pelos números que nos apresentam um retrato de como foram as contratações na TRANSPETRO dentro do ano de 2010.

**Tabela 1 – Total de oportunidades de contratações abertas em 2010**

OPORTUNIDADES	FREQÜÊNCIA	%
Canceladas	20	30,3%
Realizadas	46	69,7%
Total	66	100%

Fonte: TRANSPETRO

Conforme levantado nas pesquisas documentais, foram lançadas 66 propostas de contratação através do Sistema Cristal, abrindo oportunidades para que as empresas cadastradas pudessem apresentar os valores para realizarem os seus trabalhos, de acordo com as exigências da contratante.

É possível verificar que, entre todas as oportunidades abertas, apenas em 69,7% foi possível prosseguir com os trâmites contratuais. Nos demais certames, cerca de 30,3%, não foram obtidas propostas aceitáveis ou manifestação de interesse pelas organizações convidadas.

De acordo com Mello (2009, p. 533) “é pressuposto fático da licitação a existência de interessados em disputá-la. Nos casos em que tal interesse não concorra, não há como realizá-la”.

O resultado apresentado demonstra a existência de alguma falha na contratação eletrônica. Se existem oportunidades de trabalho para pequenas empresas, é preciso investigar quais são as condições que contribuem para que isto aconteça. Entender onde estão os erros, pode ser a chave para uma mudança de perspectiva. Os esforços devem ser direcionados a promover um modelo de processo que facilite o recebimento de uma quantidade maior de propostas.

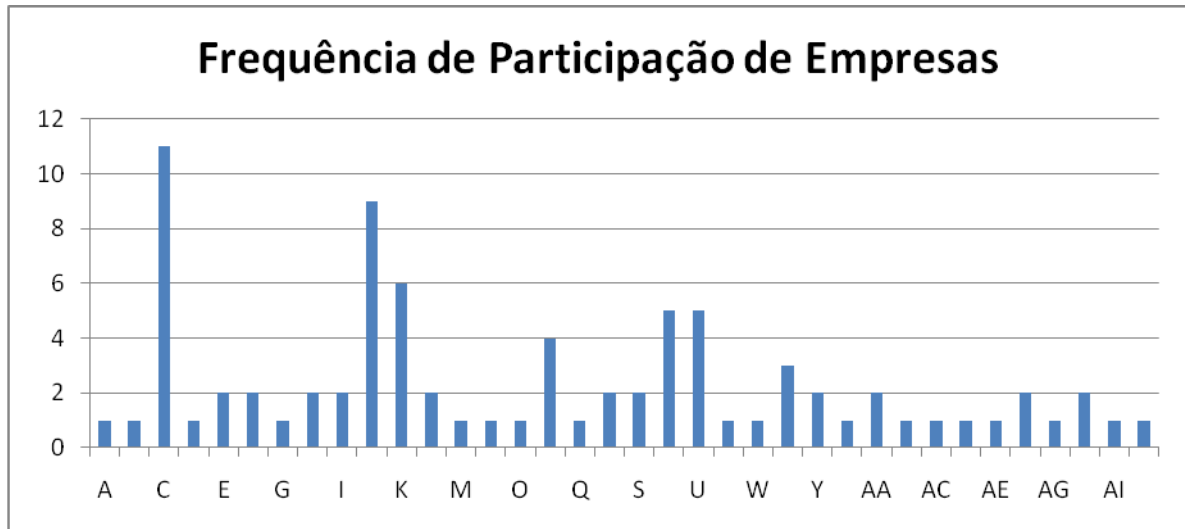
Aumentar o recebimento de propostas significa ampliar a concorrência, reduzir custos de contratação e contribuir para o desenvolvimento regional, gerando mais oportunidades e aumentando a qualidade da prestação de serviços.

Dentro da TRANSPETRO, a falta de efetividade nas contratações também acarreta problemas, tais como a morosidade do processo, retrabalhos gerados pelas reaberturas das tomadas de preços e até mesmo a desistência do cliente interno em solicitar a contratação de determinados serviços, devido à dificuldade ou inviabilidade financeira que a falta de concorrência pode causar na execução de tais atividades.

## 7.2 EMPRESAS QUE PARTICIPAM DAS LICITAÇÕES ELETRÔNICAS

No subitem anterior, foi feita a primeira análise sobre dados secundários levantados. Sobre as informações acima apresentadas, é necessário juntar novos números que tragam consistência ao estudo, enriquecendo a qualidade das análises efetuadas.

É importante ter conhecimento da quantidade de empresas que participam ativamente dos processos. Por maior que seja a quantidade de organizações cadastradas e a garantia dada pelo sistema de que ao menos três empresas serão convidadas a apresentarem propostas para executar determinado serviço, a forma utilizada para o contato entre a TRANSPETRO e as empresas é através do envio de um email com um endereço eletrônico que leva às empresas convidadas a acessarem uma área virtual. Neste ambiente são exigidos o fornecimento de nome de usuário e senha pelas empresas. Estes dados devem estar bem armazenados pelas licitantes a fim de evitar que o email seja alterado, sem a devida atualização junto ao Portal Petronect ou que a senha seja perdida ou levada embora junto com um funcionário que tenha saído da empresa.



**Gráfico 2 – Frequência de participação das empresas convidadas ao longo de 2010**  
Fonte: TRANSPETRO

O gráfico demonstra a quantidade de empresas que participaram de algum processo de contratação fornecendo, no mínimo, uma proposta. Nota-se que algumas empresas se destacam na apresentação de propostas porque, além de terem interesse, dominam a plataforma utilizada pela TRANSPETRO. Ao todo, 36 empresas se propuseram a realizar algum tipo de serviço para o qual elas foram convidadas.



**Gráfico 3 – Empresas convidadas que realizaram serviços no ano de 2010**  
Fonte: TRANSPETRO

Mesmo com a participação de 36 empresas no oferecimento de propostas, na prática, a execução dos serviços ficou concentrada nas mãos de 26 empresas que em algum momento ofereceram preços menores no ano de 2010. A consequência foi a baixa competitividade frente ao universo de empresas que poderiam estar atuando



junto à área petrolífera.

**Tabela 2 – Comparativo entre os convites enviados e a quantidade de propostas recebidas**

OPORTUNIDADES	FREQÜÊNCIA	%
Propostas Recebidas	81	14,9%
Propostas Não Recebidas	462	85,1%
Total	543	100%

Fonte: TRANSPETRO

Ao longo de 2010, 543 convites foram enviados através de email para as empresas cadastradas nos diversos itens de serviço do Sistema Cristal, porém apenas 81 respostas foram obtidas, o que nos leva a constatar um pequeno retorno sobre as propostas enviadas.

De acordo com Mello (2009, p. 533) “é pressuposto lógico da licitação a existência de uma pluralidade de objetos e de uma pluralidade de ofertantes. Sem isto não há como conceber uma licitação”. Uma análise superficial dos números apresentados nos instiga a realizar um levantamento direto com os fornecedores para compreender as verdadeiras motivações que levam nossas estatísticas a números tão baixos, num ambiente, na qual, apenas empresas especializadas na atividade foram ou deveriam ser selecionadas para participar das contratações.

### 7.3 NÍVEIS DE CONCORRÊNCIA DE PREÇOS ENTRE AS EMPRESAS PARTICIPANTES

Os níveis de concorrência são um dos fatores fundamentais num processo de licitação eletrônica, visto que uma das justificativas para sua implantação é facilitar o acesso do maior número possível de empresas participantes, devido à redução de despesas com viagens e a agilidade proporcionada para todos os envolvidos.



**Gráfico 4 – Concorrência em licitações com vencedor**  
Fonte: TRANSPETRO

Inicia-se analisando a concorrência nas licitações onde houveram vencedores e logo percebe-se um baixo índice de disputas pelo menor preço. Nota-se que em, aproximadamente, 48% das tomadas de preço, foi declarado vencedor com apenas uma proposta recebida. A competição declarada entre duas empresas ocorreu em cerca de 30% dos casos. Pode-se constatar que apenas em 22% das oportunidades houve uma efetiva concorrência no número de propostas recebidas.

Sobre a falta de concorrência, Mello (2009, p. 587) afirma:

Se à licitação comparecer apenas um interessado, deve-se apurar sua habilitação normalmente. Se habilitado, sua proposta será examinada tal como ocorreria se outros disputantes houvesse. Não há óbice algum a que lhe seja adjudicado o objeto da licitação, em sendo regular sua proposta, pelo fato de inexistirem outros interessados.

Mesmo que a falta de interessados não seja um impeditivo para a habilitação de um interessado e a proposta apresentada esteja de acordo com os valores estimados, cabe à Administração justificar, detalhadamente, os motivos que levaram a prosseguir com o certame na ausência de uma efetiva concorrência.

Todavia, a quantidade de propostas recebidas não é suficiente para uma análise completa. É preciso saber os valores das propostas recebidas para relacionar com as estimativas prévias realizadas pela área de contratação da TRANSPETRO, conforme é apresentado na tabela abaixo:

**Tabela 3 – Níveis de preços pagos em relação à estimativa**

ESTIMATIVA	FREQÜÊNCIA	%
Abaixo	10	21,8%
Acima	18	39,1%
Dentro	18	39,1%
Total	46	100%

Fonte: TRANSPETRO

Quanto aos valores declarados, cabe uma nova análise. Dentre todas as contratações efetivadas, 21,74% podem ser consideradas vantajosas para a contratante, enquanto outras 39,13% ficaram dentro do intervalo aceitável de 10% acima ou abaixo da estima de custo realizada pela TRANSPETRO. As demais, cerca de 39,13%, ficaram acima dos valores orçados na previsão inicial. Um número considerável frente os resultados apresentados.

Em relação aos valores finais, levantados no somatório de todos os valores estimados e comparados aos valores efetivamente pagos no ano de 2010, verifica-se que foram gastos apenas 2% a mais que o esperado pela TRANSPETRO. Nessa análise, cabe ressaltar, estão inclusos os valores efetivamente pagos. A diferença é que a área de contratação possui competência para negociar diretamente com as empresas antes de declarar um vencedor e buscar reduzir os preços. Essa prática é autorizada somente para reduzir os valores das propostas oferecidas pelas empresas, sendo terminantemente proibida a negociação com o objetivo de aumento de valores, independentemente do nível hierárquico do negociante que estiver atuando.

#### 7.4 ENTREVISTAS COM EMPRESAS CADASTRADAS

A fim de disponibilizar uma análise mais profunda dos problemas encontrados pelas empresas, foram realizadas algumas entrevistas com seus responsáveis, buscando respostas para o baixo índice de captação de propostas das empresas convidadas a participar das tomadas de preço. As entrevistas foram realizadas por meio telefônico. Abaixo é apresentado um resumo com os comentários recebidos e a quantidade de vezes que eles foram citados, considerando que a mesma empresa

pode possuir mais de uma motivação:

**Tabela 4 – Motivações que levam empresas a não participarem das contratações eletrônicas**

MOTIVAÇÕES	FREQÜÊNCIA	%
1. A empresa não recebe as propostas	7	21,2%
2. Dificuldade para atualização do cadastro	4	12,1%
3. Perda de senha	4	12,1%
4. O email foi alterado	4	12,1%
5. Empresa não possui os recursos solicitados pela TRANSPETRO	3	9,1%
6. Pouco tempo disponibilizado para realizar visita técnica e fazer a proposta	3	9,1%
7. Cadastramento realizado em atividades não atendidas pela empresa	2	6,1%
8. Falta de instruções para utilização do Portal Petronect	2	6,1%
9. Desinteresse por motivo de dívidas ou falta de documentação	2	6,1%
10. Burocracia excessiva	1	3%
11. Empresa sem interesse em trabalhar para a TRANSPETRO	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

No próximo capítulo será realizada uma discussão a respeito dos comentários recebidos nas entrevistas, visando melhorias para o processo.

## 7.5 POSSÍVEIS CAUSAS DE FALHAS NO PROCESSO

De acordo com as respostas recebidas nas entrevistas realizadas com algumas empresas cadastradas, fica evidente a necessidade de uma intervenção da área de contratação da TRANSPETRO a fim de reavaliar o método utilizado. Na interpretação de uma pequena amostragem, é possível constatar que grande parte dos fornecedores tem interesse em trabalhar para a petrolífera, porém apresentam problemas para atingir este objetivo.

Sobre o êxito do pregão eletrônico, Niebuhr (2008, p. 330) afirma:

É recomendável que o licitante disponha de bom equipamento, de internet

banda larga, de pessoal treinado, etc. E o ponto é que há inúmeras empresas e pessoas ainda não informatizadas, que não dispõem da tecnologia e do conhecimento para participar com sucesso do pregão eletrônico.

Mesmo que a recomendação se refira a pregão eletrônico, a mesma afirmação tem valor quando analisam-se os processos licitatórios eletrônicos, pois a falta de capacitação dos interessados em participar do processo pode restringir a competitividade do certame.

Abaixo serão analisadas as respostas recebidas das empresas consultadas, a fim de identificar as possíveis causas de falhas no processo licitatório eletrônico, antes de propor algumas mudanças para a mitigação nos problemas encontrados:

a) a empresa não recebe as propostas: muitas das empresas interrogadas informaram que não possuem conhecimento sobre as oportunidades recebidas. Existem diversas possibilidades para que isto aconteça. Alterações de endereços eletrônicos são comuns, onde empresas criam sites corporativos e deixam de utilizar emails pessoais para atividades profissionais. Também ocorrem situações onde o email cadastrado está em nome de um funcionário que não trabalha mais na empresa. Dessa forma, a informação não chega ao conhecimento do responsável por realizar a cotação.

b) dificuldade para atualização do cadastro: alguns empresários informaram que já tiveram interesse em atualizar seus dados, porém desistiram devido à dificuldade encontrada em realizar a atualização. Um deles citou que ligou e foi pessoalmente até a TRANSPETRO para solucionar o problema, mas foi orientado a ligar para um número 0800 da Petronect que fez diversas exigências e não resolveu o problema no cadastro da sua empresa.

c) perda de senha: a falta de um procedimento dentro de algumas empresas quanto ao armazenamento de dados faz com que muitas delas percam informações importantes ao longo do tempo. É o caso da senha utilizada no Portal Petronect. No site é possível recuperar a senha após o fornecimento de alguns dados, mas ela é enviada para o email cadastrado. Caso o email cadastrado não exista mais, fica complicado de resolver o problema.

d) o email foi alterado: a alteração de email cria problemas sérios se o novo

endereço eletrônico não for cadastrado junto a Petronect. A empresa deixará de receber os convites e poderá ter problemas, caso tenha algum problema com a sua senha.

e) empresa não possui os recursos solicitados pela TRANSPETRO: nesse caso a empresa licitante pode estar cadastrada num item de serviço que seja diferente da sua atividade. Cabe a empresa solicitar a sua exclusão desse item ou providenciar os recursos necessários para participar das próximas oportunidades.

f) pouco tempo disponibilizado para realizar visita técnica e fazer a proposta: aqui cabe uma reflexão por parte da contratante sobre os prazos dados aos fornecedores para a realização da visita técnica e a apresentação das propostas. Às vezes, a urgência da realização da atividade faz com que a empresa deixe de receber mais propostas e contratar a um custo menor.

g) cadastramento realizado em atividades não atendidas pela empresa: por uma falha no momento do preenchimento do cadastro ou do próprio cadastramento, a empresa está recebendo convites para realizar atividades que ela não tem interesse.

h) falta de instruções para utilização do Portal Petronect: após a empresa interessada em trabalhar para a TRANSPETRO obter a aprovação e ser cadastrada no sistema Cristal, ela recebe um correio eletrônico com as informações necessárias para utilizar o Portal Petronect. Também é disponibilizado um telefone 0800 para que sejam esclarecidas todas as dúvidas referentes à utilização do sistema e um manual virtual também é fornecido dentro do site. Talvez, seja necessário implementar outras formas de transmissão de conhecimento a pessoas que possuem maior dificuldade com a utilização de sistemas virtuais.

i) desinteresse por motivo de dívidas ou falta de documentação: para prestar atividades junto a TRANSPETRO é necessário que as empresas estejam em dia com todas as suas obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e outras. Caso a empresa não atenda tais exigências, ficará impossibilitada de realizar negócios com qualquer empresa do sistema PETROBRAS.

j) burocracia excessiva: uma das diretrizes corporativas da TRANSPETRO é

atuar em conformidade com todas as legislações vigentes nos locais onde ela atua. Antes de iniciar os trabalhos é solicitado que as empresas atendam todas as normas e legislações pertinentes à execução da atividade contratada. Caso, alguma empresa convidada não tenha interesse em trabalhar nessas condições, essa deveria solicitar a exclusão do seu cadastro.

k) empresa sem interesse em trabalhar para a TRANSPETRO: neste caso, a empresa deveria formalizar a exclusão do seu cadastro para evitar receber convites indesejados.

## 7.6 SUGESTÃO DE NOVOS PROCEDIMENTOS NO PROCESSO LICITATÓRIO ELETRÔNICO DA TRANSPETRO

Após a exposição das análises e dos resultados das pesquisas, existe a necessidade de registrar algumas sugestões para o aprimoramento do processo licitatório eletrônico a fim de que os problemas levantados sejam superados. Seguem as minhas contribuições para aumentar a eficiência nas próximas contratações de pequenos serviços da TRANSPETRO:

a) sanear dados cadastrados no sistema Cristal: é fundamental para o sucesso das futuras contratações eletrônicas. É necessário excluir as empresas desinteressadas e dar liberdade para que a qualquer momento elas possam providenciar as suas exclusões do sistema. Empresa convidada para mais de 10 processos, porém sem histórico de apresentação de proposta ou declínio, também deveria ser extinta do cadastro automaticamente. Para retornar, basta solicitar novamente, apresentando justificativa pelas não participações anteriores.

b) atrair empresas: criar um canal na internet com o objetivo de incentivar as empresas a participar das contratações da TRANSPETRO, esclarecendo todas as dúvidas e vantagens oferecidas.

c) articular com o poder público: convocar o poder público municipal, estadual e federal a promover uma rede capaz de concentrar num único local, empresas

interessadas em trabalhar no setor petrolífero. Poderia ser criado um cadastro na internet, onde seriam buscadas empresas de acordo com a atividade executada. O responsável pela manutenção da rede deveria divulgar apenas empresas habilitadas a participarem de licitações. Esse filtro poderia ser feito previamente pelos órgãos públicos, facilitando o serviço de todos e servindo, inclusive, para outras empresas públicas ou de economia mista buscarem fornecedores para suas necessidades.

d) facilitar o cadastramento de novas empresas: criar uma forma das empresas manifestarem interesse de fazer parte do cadastro virtualmente, vinculando sua aprovação cadastral a aprovação após o envio digital da documentação e a análise de uma equipe especializada.

e) capacitar empresas interessadas em participar do cadastro: vincular a aprovação do cadastro a um treinamento oferecido por algum organismo de apoio, que pode ser o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que possui programas voltados a capacitar, prestar informações técnicas e inserir micros e pequenas empresas em novos negócios e mercados. Uma parceria com o SEBRAE poderia desenvolver um plano para capacitar novos licitantes na utilização da plataforma virtual. O SEBRAE também pode assessorar novas empresas na apresentação da documentação necessária.

É fundamental que estas sugestões sejam implantadas, pois a PETROBRAS e suas subsidiárias prevêem grandes investimentos nos próximos anos. A ampla carteira de projetos da empresa vai movimentar toda cadeia produtiva do setor de óleo, gás e energia, da construção civil aos estaleiros. Garantir que não falte mão-de-obra e empresas parceiras para cumprir com esse planejamento, é um dos grandes desafios para os próximos anos.



## 8 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa teve como objetivo proporcionar uma avaliação dos processos licitatórios e a participação de empresas nas licitações eletrônicas ocorridas na TRANSPETRO. Diante disso, foram apresentados dados que revelaram a situação encontrada na organização no ano de 2010.

Antes de partir para as análises, foram explicados alguns conceitos, modalidades licitatórias e os procedimentos utilizados internamente pela empresa estudada em todas as etapas do seu processo interno de contratação.

Na seqüência, foram levantados dados necessários para a execução do estudo, com base na realidade vivenciada pelo departamento responsável por realizar as contratações de pequenos valores da TRANSPETRO.

Com os dados em mãos, foi possível iniciar as análises revelando os valores financeiros envolvidos. Também observou-se que um expressivo número de oportunidades de contratações foram abertas no mercado, porém, precisaram ser canceladas, pois não houveram parceiros interessados em oferecer propostas para o sucesso do certame.

Mais adiante foi visto que poucas empresas respondem aos convites enviados eletronicamente. O efeito imediato da falta de concorrência é a pequena oferta de propostas vantajosas, com grande parte dos serviços sendo realizados por valores superiores às estimativas calculadas pela contratante.

A baixa participação de empresas nos processos licitatórios eletrônicos reflete problemas encontrados que foram investigados, através de pesquisas com gestores de empresas convidadas a apresentar propostas para execução de serviços. Eles citam algumas motivações que levam ao desinteresse em formar uma parceria com a TRANSPETRO. Tais alegações recebidas foram fundamentais para as sugestões de melhorias apresentadas neste trabalho.

É interessante verificar que a maioria dos empresários entrevistados possuem interesse em prestar serviço para empresas do setor petrolífero. Para que as

intenções sejam consolidadas, é necessário um aprimoramento do processo que permita ganhos em termos de qualidade e custos. Portanto, cabe à TRANSPETRO promover esforços para avaliar a pertinência das ações sugeridas. O investimento a ser realizado pode ser rapidamente recuperado, caso as ferramentas disponíveis e seus procedimentos internos sejam aprimorados.

Ao término deste estudo, conclui-se que a Administração Pública deve avaliar seus procedimentos constantemente, buscando sempre a melhoria contínua. Muitas vezes uma nova idéia que visa facilitar e agregar vantagens processo, pode não alcançar os objetivos que motivaram sua implementação. Cabe aos gestores analisarem os resultados alcançados e buscarem novas formas de maximizar os benefícios das ferramentas utilizadas. O modelo de contratação, tal qual é utilizado atualmente, não é a chegada, é a partida. O processo ainda pode evoluir muito, seja simplificando, agilizando e maximizando a eficiência nas contratações eletrônicas. É preciso implementar medidas que facilitem a participação de empresas e reduzam os custos nas contratações de serviços. Dessa forma, encerra-se esta pesquisa com o entendimento que o objetivo de analisar o processo licitatório e a participação de empresas nas licitações eletrônicas da TRANSPETRO foi concluído com êxito.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 29 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto 2.745, de 24 de agosto de 1998**. Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS previsto no art . 67 da Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2745.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2745.htm)>. Acesso em: 29 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 29 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997**. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9478.htm)>. Acesso em: 29 out. 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 864 p.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos: gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 14. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. atual. São

Paulo: Malheiros, 2009. 839 p.

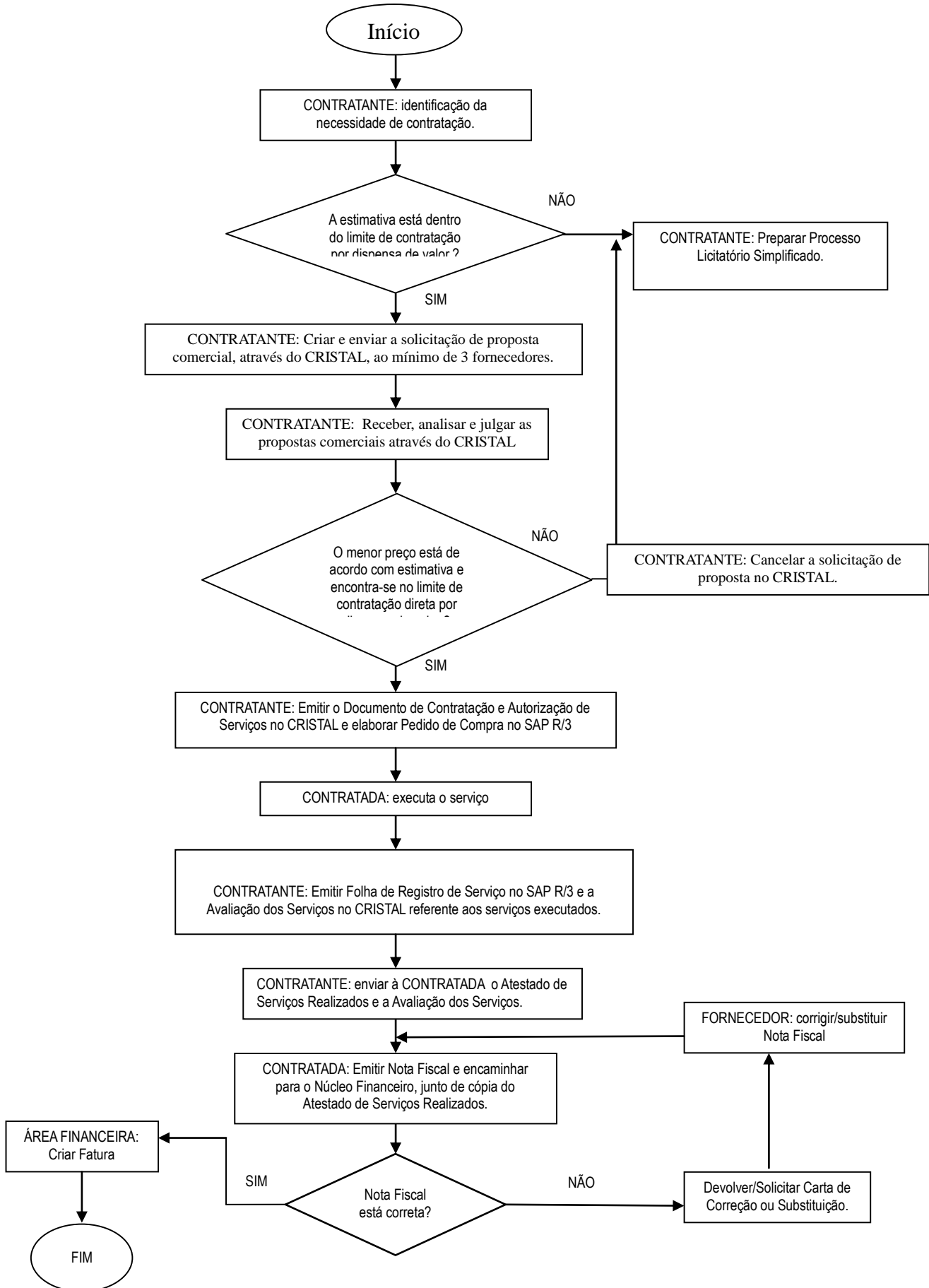
MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009. 1102 p.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão presencial e eletrônico**. 5. ed. rev. atual. e ampl. Curitiba, 2008. 606 p.

PETRONECT. **Portal de negócios do Grupo Petrobras**. Disponível em: <<http://www.petronect.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. 167 p.

**ANEXO A – FLUXOGRAMA PARA CONTRATAÇÃO POR DISPENSA DE VALOR**



## **ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS**

1. Sua empresa tem conhecimento das oportunidades de contratação serviços eventualmente enviadas pela TRANSPETRO através de email?
2. Se SIM: a empresa tem interesse em ser convidada para as próximas contratações de pequenos serviços da TRANSPETRO?
3. Se NÃO: seu cadastro junto ao Portal Petronect está atualizado? Por quê?
4. Existe alguma dificuldade na ferramenta utilizada pela TRANSPETRO que atrapalhe a sua participação nas licitações eletrônicas?
5. Possui alguma sugestão para melhorar o processo?