

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

**RELAÇÕES CONTRATUAIS NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE
MANUTENÇÃO DA REFAP S/A S.A. GERÊNCIA DE EQUIPAMENTOS
ESTÁTICOS**

JENER BUZZATTI SCHARLAU

PORTO ALEGRE

2008

JENER BUZZATTI SCHARLAU

RELAÇÕES CONTRATUAIS NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE
MANUTENÇÃO DA REFAP S/A S.A. GERÊNCIA DE EQUIPAMENTOS ESTÁTICOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul -
UFRGS, como requisito parcial para a
obtenção do título de Graduação em
Administração de Empresas.

ORIENTADOR: PROF. ANTONIO DOMINGOS PADULA

Porto Alegre

2008

Porto Alegre, de de .

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Jener Buzzatti Scharlau encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração de Empresas

Antonio Domingos Padula
Professor Orientador

Dedico este trabalho aos meus amados filhos

Guilherme Martins Scharlau e

Filipe Martins Scharlau

Dedico também este trabalho aos meus pais

Helmy Edgar Scharlau (saúde) e

Ignez Maria Buzzatti Scharlau

Mãe querida exemplo de força.

AGRADECIMENTOS

O autor faz agradecimentos dirigidos àqueles que contribuíram de maneira relevante para a elaboração do trabalho.

(Elemento Opcional)

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo identificar e propor melhorias no processo de contratação de serviços de manutenção na Gerência de Equipamentos Estáticos da REFAP S/A. Melhorias essas que, mostrando-se positivas poderão ser disseminadas corporativamente. O estudo está fundamentado nos aspectos legais que balizam as contratações no sistema Petrobras, bem como, nas diretrizes, normas e procedimentos corporativos. Foi realizada a análise de todas as fases do processo de contratação, identificando sua importância, seus pontos críticos e suas características. Foi realizado o estudo de contratos de manutenção da Gerência visando o conhecimento de seu conteúdo e identificação de pontos de melhoria. Complementarmente a isso foi realizada uma pesquisa junto aos profissionais que atuam na gestão e fiscalização dos contratos de manutenção da REFAP S/A. A partir da análise destes dados foram elaboradas propostas de melhoria no processo de contratação de serviços e fiscalização de contratos.

Palavras-Chave: Contratos. Fiscalização. Manutenção. Terceirização. Gestão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	8
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Gera.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	114
2.1 TERCEIRIZAÇÃO.....	144
2.2 CONTRATOS.....	15
2.2.1 Contratos Administrativos.....	147
2.2.1.1 Princípio da Legalidade.....	20
2.2.1.2 Princípio da Moralidade.....	20
2.2.1.3 Princípio da Impessoalidade.....	20
2.2.1.4 Princípio da Publicidade.....	20
2.2.1.5 Princípio da Eficiência.....	21
2.2.1.6 Princípio da Igualdade.....	21
2.2.1.7 Princípio da Supremacia do Interesse Público.....	21
2.2.1.8 Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público pela Administração...	22
2.2.1.9 Princípio da Continuidade do Serviço Público.....	22
2.2.1.10 Princípio da Razoabilidade.....	22
2.2.2 Fiscalização de Contratos Administrativos.....	22
2.2.2.1 Fiscalização Orgânica.....	23
2.2.2.2 Fiscalização Externa.....	24
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	255
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	277
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	27
4.1.1 Gerência da Manutenção de Equipamentos Estáticos.....	28
4.1.2 Coordenação do Grupo Executivo de Manutenção de Tanques.....	29
4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO.....	29
4.2.1 Decreto 2.745/98.....	30
4.2.2 MPC, Diretrizes Corporativas e Procedimentos REFAP/SA.....	33
4.2.2.1 Cláusulas do Contrato.....	36
4.2.2.2 Anexos Contratuais.....	39
4.2.2.3 Orçamento Prévio do Contrato.....	41
4.2.2.4 Seleção de Empresas.....	43
4.2.2.4.1 <i>Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD)</i>	45
4.2.2.5 Licitação.....	47
4.2.2.6 Fiscalização da Execução do Contrato.....	50
4.2.2.6.1 <i>Mobilização</i>	52
4.2.2.6.2 <i>Execução do Contrato</i>	54
4.2.2.6.3 <i>Encerramento do Contrato</i>	57

4.3 PESQUISA COM GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO.....	58
4.3.1 Metodologia de Pesquisa.....	59
4.3.2 Resultados da Pesquisa.....	60
4.3.2.1 Questões Um e Dois.....	60
4.3.2.2 Questão Três.....	60
4.3.2.3 Questão Quatro.....	63
4.3.2.4 Questões Cinco e Seis.....	63
4.3.2.5 Questão Sete.....	63
4.3.2.6 Questão Oito.....	64
4.3.2.7 Questão Nove.....	66
4.3.2.8 Questão Dez.....	67
4.3.2.9 Questão Aberta.....	69
4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA AO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.....	70
4.4.1 Treinamento.....	70
4.4.2 Elaboração Participativa de Contrato e Anexos.....	71
4.4.3 Registro	71
4.4.4 Parceria.....	72
4.4.5 Qualificação.....	72
4.4.6 BAD.....	73
5 CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS	75
ANEXO A – DECRETO 2745/98.....	76

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, nos últimos anos, vem atravessando uma fase de razoável crescimento econômico. Essa situação traz consigo um cenário de desenvolvimento em praticamente todos os setores produtivos. A indústria, de uma forma geral, tem apresentado bons níveis de crescimento, com conseqüente aumento da capacidade produtiva do país. Neste contexto, o setor petrolífero e petroquímico vem se destacando, através da ampliação e construção de refinarias, ampliação de parques petroquímicos, fabricação de plataformas petrolíferas, aumento das reservas de petróleo e gás natural do país, desenvolvimento da indústria de biocombustíveis, instalação de oleodutos e gasodutos, e aumento dos serviços de manutenção e conservação das plantas de exploração, processamento, estocagem e transferência de combustíveis e derivados do petróleo. Isso tem ocasionado uma grande demanda de serviços de fabricação, montagem e manutenção destas instalações, prestados geralmente por empresas de engenharia terceirizadas.

A indústria do petróleo é constituída por um sistema de produção que, tanto historicamente como estruturalmente, devido à natureza da atividade, sempre dependeu da formação de uma rede de empresas parceiras, que atuam dès da exploração até a distribuição. Características específicas deste segmento atuaram como fatores predisponentes para o avanço da terceirização. Dentre elas pode-se citar: a variedade de tarefas altamente especializadas, a natureza seqüencial e de curto prazo de muitas atividades, e a realização de operações em áreas geograficamente diversas e distantes.

A reestruturação produtiva ocorrida no Brasil, sobretudo a partir da década de 1980, ocasionou a disseminação da terceirização no setor produtivo, principalmente em atividades secundárias. Isso pode ser visto como um reflexo da transição do padrão de acumulação fordista, para o modelo de acumulação flexível ou pós-fordista (HARVEY, 1992), que tem como um de seus focos maiores, dotar o processo produtivo da capacidade de se modular frente às demandas dos clientes e às flutuações do mercado.

[...] racionalização das atividades exploratórias e extrativas, difusão de tecnologias reductoras de custos, eliminação dos postos de trabalho nas plantas, embarcações e plataformas e aprofundamento da 'terceirização' foram as palavras de ordem em todas as empresas de petróleo durante a segunda metade da década de 1980. (DUTRA; CECCHI, 1998, p. 120).

A decisão de terceirizar grande parte das atividades necessárias à continuidade, ampliação e aperfeiçoamento dos processos produtivos na indústria do petróleo trouxe consigo uma condição básica para o estabelecimento de uma relação terceirizada, que vem a ser a necessidade de pactuar contratos.

As relações comerciais entre tomador e prestador de serviços são estabelecidas através de instrumentos contratuais jurídicos que, na Administração Pública, são regidos pela LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993. No caso específico da PETROBRAS, foi instituído pelo decreto 2.745, de 24 de agosto de 1998, o Regulamento do Processo Licitatório Simplificado da PETROBRAS.

Além dos preceitos contidos no Decreto 2.745/98, os contratos firmados entre a Petrobras e empresas fornecedoras de bens e serviços devem estar de acordo com o Manual de Procedimentos Contratuais (MPC), instruções do setor jurídico, procedimentos específicos de cada órgão e instruções gerenciais de cada unidade.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa escolhida para desenvolvimento deste estudo foi a Refinaria Alberto Pasqualini - REFAP S/A, com sede em Canoas - RS. Por tratar-se de empresa de economia mista e subsidiária da Petróleo Brasileiro - PETROBRAS S/A, sendo vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), a REFAP S/A está subordinada às mesmas diretrizes legais e corporativas.

A REFAP S/A é a caçula das empresas do sistema Petrobras. Tendo sido inaugurada em 16 de setembro de 1968, a Refinaria Alberto Pasqualini, agora REFAP S/A, cujo nome homenageia o senador gaúcho Alberto Pasqualini (1901-1960), relator do projeto de criação da Petrobras, em 1953, ocupa uma área de 580 hectares na cidade de Canoas.

Conhecida mundialmente no setor de energia, a refinaria é referência no desenvolvimento de tecnologia e em excelência operacional. Sua produção de refino de petróleo e derivados atende ao Rio Grande do Sul, parte de Santa Catarina e outras regiões brasileiras, sendo também exportada para outros países do Mercosul.

É a empresa que mais recolhe ICMS no Rio Grande do Sul (aproximadamente 14% do total arrecadado pelo estado).

Sua capacidade de refino, atualmente, é de 30 mil m³ de petróleo bruto ao dia, fornece matéria prima e combustível para o Pólo Petroquímico do Sul e exporta combustíveis para os países da Bacia do Prata. Dentre os produtos oferecidos pela REFAP S/A podemos citar: gasolina, diesel, nafta petroquímica, óleos combustíveis, querosene, querosene para aviação, GLP (gás de cozinha), asfaltos, solventes e coque.

Amplamente focada em Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) a REFAP S/A mantém investimentos permanentes em tecnologia, treinamento e processos que garantem uma atuação segura e saudável para pessoas e não agressivo ao meio ambiente. Em 2001 a empresa conquistou as certificações ISO 14001 e OHSAS 18001, consolidando assim sua atuação em QSMS em patamares internacionais de reconhecimento.

Em outubro de 1999 foram iniciadas as negociações referentes à troca de ativos entre a Petrobras e a Repsol-YPF, através da assinatura de uma Carta de Intenções entre as duas empresas. As tratativas do Acordo Definitivo para a permuta de ativos foi concluída em 28 de dezembro de 2000. Desde então a REFAP S/A vem atuando como empresa do sistema Petrobras, e não mais como uma de suas unidades de processo.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Devido à grande diversidade de contratos de prestação de serviços, firmados entre a REFAP S/A e empresas de diversos ramos de atuação, será realizada uma análise do processo de contratação especificamente na Gerência de Equipamentos Estáticos, que é responsável pela manutenção de todos os equipamentos não móveis da planta, tais como fornos, caldeiras, torres, tanques, tubulações, etc.

A gerência em questão é responsável pela elaboração dos contratos fiscalizados por ela, participando de todo o processo licitatório. Nessa fase são alteradas e acrescentadas cláusulas ao contrato padrão da Petrobras e desenhados os anexos contratuais, onde fica definido o escopo do contrato; as condições e responsabilidades gerais; condições relativas à garantia da qualidade, segurança, acesso de pessoas e veículos à refinaria, dentre outras.

Após a definição do certame cabe à Gerência efetuar a gestão e fiscalização destes contratos, fase em que o Gerente e o Fiscal do contrato controlam a mobilização da

contratada, os fornecimentos de responsabilidade de cada uma das partes, a execução dos serviços, o atendimento às cláusulas do contrato e legislação, os prazos de execução, o adimplemento a fornecedores, o pagamento dos serviços à contratada, etc.

Este estudo se propõe a pesquisar; coletar dados; analisar os processos de concepção, negociação e gestão dos contratos de prestação de serviços e identificar as falhas no processo de contratação de serviços de manutenção da planta de processos da REFAP S/A.

O foco central deste estudo é dar resposta a seguinte questão. Como aprimorar o processo de contratação de serviços de manutenção na REFAP S/A, reduzindo as incertezas, as necessidades de renegociação e a quebra de cláusulas, e do próprio contrato, durante a execução do mesmo?

1.3 OBJETIVOS

Estão definidos abaixo os objetivos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor melhorias no processo de contratação de serviços na Gerência de Equipamentos Estáticos da REFAP S/A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever os procedimentos e diretrizes para contratação de serviços terceirizados na REFAP S/A.
- Analisar os processos de elaboração e gestão dos contratos de prestação de serviços de manutenção na Gerência de Equipamentos Estáticos da REFAP S/A.
- Identificar as lacunas do processo que motivam renegociações e quebras do acordo original.

- Determinar ações de melhoria do processo, sob a luz dos elementos identificados como geradores de renegociação e quebras contratuais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com a escolha deste tema tenho a intenção de aprofundar os conhecimentos adquiridos durante a realização do curso de graduação em administração de empresas, de forma voltada à minha área de atuação dentro da REFAP S/A, que é a contratação e fiscalização de serviços técnicos e de engenharia terceirizados.

O processo de aquisição de bens e serviços no âmbito da REFAP S/A é composto por um conjunto de diretrizes, procedimentos e responsabilidades próprios, que complementam as normas e procedimentos da Petrobras e os preceitos do Decreto 2.745/98.

A função aquisição na REFAP S/A compreende o conjunto de atividades relacionadas à obtenção de bens e serviços junto ao mercado, desde a identificação de necessidade de aquisição até o atendimento desta necessidade, em condições técnicas e econômicas adequadas. Todos os processos de aquisição na REFAP S/A devem ser desenvolvidos segundo procedimentos formais e aprovados pelo nível hierárquico competente, bem como, os recursos necessários para o atendimento das aquisições de cada gerência devem ser previstos no orçamento do exercício.

O preço de cada bem ou serviço a ser adquirido deve ser previamente estimado abrangendo todos os elementos de custo (material, mão-de-obra, locação, etc.), segundo parâmetros atualizados de preço de mercado ou utilizando-se de banco de dados, incluindo taxas, impostos e demais encargos incidentes.

Os fornecedores do serviço devem, preferencialmente, ser buscados junto ao Cadastro de Fornecedores da Petrobras, sendo que, os fornecedores locais que apresentarem condições de atendimento às necessidades da REFAP S/A, devem ser incluídos neste cadastro, visando o desenvolvimento do mercado regional.

Cabe à Gerência requisitante a análise das necessidades de aquisição das respectivas áreas de atuação e a definição dos serviços a serem adquiridos, bem como, prever os recursos necessários às aquisições dos serviços no processo de planejamento anual e plurianual da REFAP S/A. É ainda de responsabilidade da gerência, planejar, programar e deflagrar o processo de aquisição com a antecedência necessária à participação dos setores especializados

na análise detalhada dos aspectos técnicos, legais, tributários, trabalhistas e econômicos referentes à aquisição.

A Gerência requisitante indica os seus representantes nas Comissões de Licitação, sendo geralmente duas pessoas, um membro titular e um suplente. É preferível que ao menos uma dessas pessoas tenha acompanhado e participado do processo desde seu início, geralmente o membro titular, conhecendo os detalhes do contrato e suas variáveis. No caso de contratos de serviço os membros da Comissão de Licitação designados pela Gerência assumirão o papel de Fiscal e Fiscal Substituto do contrato.

Uma vez definido o certame caberá ao fiscal do contrato, pessoa designada pela REFAP S/A a ser seu preposto perante a contratada, o recebimento e aceitação dos serviços, o controle ao atendimento das cláusulas do contrato, da legislação e das normas e procedimentos condicionantes da execução dos mesmos, emitindo os boletins de medição relativos ao serviço executado.

Durante a execução do contrato torna-se fato comum à discussão, negociação e renegociação das condições estabelecidas em sua minuta e seus anexos. A origem desses pontos de divergência está geralmente vinculada a lacunas que são encontradas na estrutura, cláusulas e texto do contrato, onde se abre margem para entendimentos ambíguos ou falta de definição para condições e situações que não foram previstas no momento da elaboração do corpo textual do contrato.

Esses esforços de negociação e renegociação objetivam a manutenção da relação contratual, buscando o equilíbrio econômico financeiro entre as partes. Esse equilíbrio é alcançado quando o tomador dos serviços obtém o resultado esperado e paga por isso um conjunto valor justo e previamente acordado, e em contrapartida, a contratada proporciona um serviço de qualidade, tanto nos aspectos gerais de execução quanto de resultado, e obtém o lucro previsto em seu orçamento.

A ocorrência de pleitos, em função da ambigüidade de entendimento ou omissão do contrato, invariavelmente acarreta em custos, perdas e desgaste à relação contratual, embora eventualmente sejam justificáveis e necessários para definição de pontos obscuros da coisa tratada. Podem ser citados como pontos negativos dessas ocorrências, tanto para a contratada como para a contratante, os seguintes aspectos: o reflexo do custo de incertezas no valor do contrato, a demanda de recursos humanos para análise das questões, o enfoque na discussão em detrimento da realização, o impacto nos prazos de conclusão dos serviços, as barreiras e aspectos legais para alteração de contratos públicos, o desgaste pessoal e interpessoal dos envolvidos, a onerosidade do contrato, os custos envolvidos em processos litigiosos, o

impacto da indisponibilidade operacional de plantas e equipamentos, bem como, outros efeitos diretos e indiretos, a depender das características e condições de cada situação discutida.

O estudo dos contratos, bem como, das causas e conseqüências das divergências contratuais, é importante para identificação e tratamento de falhas no processo de contratação e fiscalização de contratos de serviço na REFAP S/A, possibilitando aprimorar a elaboração dos contratos, reduzir a assimetria de entendimento do serviço contratado e facilitar a fase de acompanhamento, execução e encerramento destes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este projeto de estudo tomou como base de fundamentação teórica os temas terceirização de serviços e contratos, visando aprofundar o entendimento da relação entre contratantes e contratadas em função dos pré-supostos teóricos, estudos de caso e experiências disponíveis na literatura. Desta forma pretende-se buscar subsídios e alternativas para obtenção de respostas práticas e consistentes para a questão central deste trabalho.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização pode ser definida como uma forma de desverticalização dos processos de uma empresa, através da delegação de serviços que não sejam sua atividade fim a outras empresas, especializadas nesses segmentos. Essa condição ganhou muita força no Brasil a partir dos anos 80, sendo que, a partir de então, vem se diversificando e ampliando sua participação em diversos mercados. De acordo com Pagnoncelli (1993), os benefícios da terceirização transparecem nas declarações de empresários e executivos que adotaram esse sistema, podendo ser citadas vantagens como: manter o foco de gestão em atividades estratégicas; ganho de agilidade na produção; redução de custos; possibilidade de redução de imobilizado e recursos indiretos; melhoria de qualidade, produtividade e competitividade.

Alguns fatores são críticos nesse processo e podem determinar o seu sucesso. Stuckey e White (1993) salientam a necessidade de verificar a disponibilidade de fornecedores no mercado e, dentre as possíveis opções de contratação avaliar sua capacidade de suporte e qualidade oferecida. Obter informações relativas à competência, idoneidade e histórico dos serviços prestados pelas empresas que compõe o conjunto de opções de contratação também são fundamentais (PLATTS; ROBERT; CÁÑEZ; apud BOHRER, 2005).

Os serviços de manutenção, mesmo não sendo a atividade fim da empresa contratante, são de certa forma, estratégicos dentro do processo produtivo, pois a disponibilidade dos ativos tem influência direta na continuidade destes processos. Nesse contexto o conceito de parceria entre contratante e contratada é de relevante importância pois, os objetivos de cada empresa se interligam. A contratante necessita de um serviço prestado com qualidade e dentro de um prazo pré-estabelecido, a contratada, por sua vez, necessita realizar os serviços dentro

do prazo para o qual estimou seus custos, pois a perda deste prazo acarretaria majoração de seus custos e insatisfação do cliente. Dessa forma a conclusão dos serviços dentro do prazo estipulado torna-se objetivo mútuo para as partes. Segundo Pagnoncelli (1993), a parceria “é uma relação na qual a abrangência dos interesses é tal que as partes se comportam como sócios de um mesmo empreendimento.”

A opção por terceirizar deve levar em conta, como aspecto fundamental, a importância e impacto que os serviços a terceirizar têm dentro de seu plano estratégico. Qual a influência desses serviços na atividade fim da empresa. Para operações vitais, que tragam vantagens competitivas e possam ter impacto na imagem da empresa frente ao consumidor, é necessária uma avaliação criteriosa da viabilidade da terceirização (ARNOLD; apud BOHRER, 2005).

Na Administração Pública, pode-se definir a terceirização como a transferência para entidades privadas, através da formalização de contratos de prestação de serviços ou de fornecimento de bens, a execução de atividades que não correspondam ao núcleo substancial do Estado, mantendo como atribuição da Administração a gestão estratégica e operacional da atividade contratada (RAMOS; apud LANZINI 2007).

O entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU), em relação à terceirização na Administração Pública, é de que somente se faz permissível a contratação de empresas privadas para a prestação de serviços a entidades e órgãos da Administração Pública quando esses serviços não forem aqueles especificados como cargo de carreira e que não venham a caracterizar terceirização da atividade fim do órgão ou entidade Administrativa contratante. Essa regra, no entanto, tem sido mitigada pelo próprio TCU, em se tratando de situações especiais, quando devidamente justificadas. Essa determinação tem por objetivo principal, evitar que venha a ser burlada a regra da obrigatoriedade da realização de concurso público para a investidura em cargos e empregos públicos (Constituição Federal/88, art. 37, IIX) (FURTADO; apud LANZINI 2007).

2.2 CONTRATOS

Em toda relação de troca, entre dois ou mais agentes, temos o estabelecimento de um contrato. Existem diversos tipos de contratos que, a depender da magnitude da troca, podem ser verbais ou escritos e formais ou informais, sendo que, dentro desta característica macro,

existe grande número de variações contratuais. No que tange à terceirização de serviços os contratos são sempre estabelecidos de forma escrita e formal.

A estruturação dos contratos é frequentemente composta de algumas cláusulas que estabelecem as condições gerais, específicas e suplementares que regem o acordo. Dentre elas destacam-se: responsabilidades gerais de fornecimento, possibilidades de mudanças ambientais geradoras de impacto à relação e os valores ou motivos que poderão levar ao fim do contrato (BARTHELEMY; QUELIN; apud BOHRER, 2005). Nessas cláusulas são descritos, dentre outras condições, os ativos a serem disponibilizados pelas partes, os resultados a serem cumpridos pela empresa contratada, o valor e a forma de pagamento pelo serviço, as responsabilidades da contratada e contratante, os procedimentos e as normas a serem atendidas (KNOPFEL; BURGER; apud BOHRER, 2005).

Pode-se entender os contratos como uma forma de estruturação dos direitos, deveres e expectativas das partes envolvidas num acordo de prestação de serviços. É o documento que traça os parâmetros de coordenação das ações de seus agentes, estabelecendo as condições de entendimento, cooperação e harmonia para que o atendimento dos interesses individuais possibilite satisfazer as necessidades do coletivo (BROSSEAU; apud BOHRER, 2005).

Existe uma grande dificuldade em se prever todas as variáveis que podem influenciar o transcorrer do contrato. Dessa forma, por melhor planejada e detalhada que venha a ser sua elaboração é inevitável que permaneçam lacunas em seu conteúdo. Ou seja, os contratos de prestação de serviços são incompletos em função de sua parcial imprevisibilidade e assimetria de informações. A dificuldade de previsão de futuras contingências, bem como, a definição de regras que não esgotam as possibilidades de divergência no entendimento de suas condições, gera documentos de entendimento ambíguo e dúbio (SAUSSIÉ; FINE; apud BOHRER, 2005).

Uma alternativa para mitigar os efeitos da imprevisibilidade e incompletude contratual pode ser encontrada estipulando-se um grau de flexibilidade para ajustes pós contratação. Assim cria-se condições de ajustes futuros, que permitam uma gestão adaptável à mudanças econômicas e reestruturável em situações de falta de clareza nas cláusulas, ocorrências imprevistas e mudanças em seu escopo ou responsabilidades, sejam elas geradas por erros, omissões ou surgimento de novas necessidades (WILLIAMSON; apud BOHRER, 2005). A possibilidade de flexibilização da relação contratual, além de figurar como solução para divergências surgidas no transcorrer do contrato, permite maior interação entre as partes. Tomador e prestador de serviços constroem conjunta e cooperativamente as condições que vão assegurar o equilíbrio da relação contratual, evitando a quebra do contrato ou prejuízo

indevido de uma das partes. A flexibilidade do contrato abre a possibilidade de renegociação de suas condições e exigências, desde que existam justificativas para tal (BOHRER, 2005).

De acordo com Ferreira (2004), Mendes da Silva (2000), os contratos de construção e montagem de plantas industriais possuem diversas cláusulas que definem os acordos e compromissos das partes envolvidas. Dentre essas podem ser citadas: o objeto contratual, o valor do contrato, o prazo de execução, as formas e local de pagamento, os direitos e deveres das partes envolvidas, os reajustes de preço, as incidências fiscais, as penalidades, a rescisão contratual, a garantia das obrigações contratuais, a retenção contratual, a cessão e/ou subcontratação e o seguro contratual. Ainda conforme os autores, as especificações dos bens e serviços devem compor documento anexo ao contrato, bem como, desenhos e especificações técnicas; relação de equipamentos e materiais; cronogramas; critérios de medição dos serviços, diretrizes de segurança, da qualidade, do planejamento dos serviços, do suprimento; memorial descritivo e planilha de preços unitários. Essas são condições generalistas do conteúdo contratual, devendo ainda ser estabelecidas cláusulas e anexos que definam condições específicas e peculiares a cada contrato.

2.2.1 Contratos Administrativos

Os contratos administrativos Trazem como diferencial básico da definição geral de contratos o fato de que uma das partes é representada pela Administração Pública e a outra particular. Desta forma, a Administração Pública e um ator particular tornam-se parceiros num negócio onde a primeira parte busca atender demandas por um determinado objeto, seja material ou serviço, de interesse majoritariamente público, enquanto a outra parte visa à obtenção de lucro, para remunerar sua atividade. Estes contratos têm seu regime jurídico fundamentado no direito público. (ANDRADE, 2007)

Para que as diversas instâncias da Administração Pública atendam suas finalidades, podem valer-se tanto de recursos próprios, executando elas mesmas suas atividades, como utilizar a ação de terceiros, por intermédio da celebração de contratos, cuja definição da Lei 8.666/93 art. 2º, parágrafo único, estabelece que:

Todo e qualquer ajuste entre órgãos e entidades da administração pública e particulares, em que haja um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

De acordo com Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2001, p. 232)

A expressão contrato administrativo é reservada para designar tão-somente os ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para consecução de fins públicos, segundo o regime jurídico de direito público.

Já segundo Hely Lopes Meirelles (1999, p. 193):

Contrato Administrativo é o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesses públicos, nas condições estabelecidas pela própria Administração.

No caso específico da PETROBRAS, foi instituído pelo decreto 2.745, de 24 de agosto de 1998, o Regulamento do Processo Licitatório Simplificado da PETROBRAS, previsto no art.67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997 que "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". Essa regulamentação própria objetiva atender a dinâmica do setor do petróleo, caracterizado por um ambiente de livre competição com outras empresas e regido em função das condições de mercado, onde agilidade é fundamental. Razão pela qual a adoção do sistema de licitação e contratação imposto pela Lei nº 8.666/93 é inadequado e incompatível ao ambiente de livre concorrência, muito menos com o princípio da eficiência presente na Constituição Federal. Outro fator que respalda a necessidade de um processo de contratação diferenciado vem a ser a criticidade e peculiaridade dos processos produtivos da PETROBRAS. Podem ser citados como exemplos de aspectos que definem essa condição: as questões de segurança e meio ambiente; a garantia de continuidade no abastecimento de combustíveis e matérias-primas; a especificidade de processos, serviços, equipamentos e materiais que compõe o processo

produtivo; a necessidade de agilidade no atendimento a emergências e a visão da PETROBRAS como fator estratégico para o desenvolvimento econômico do país.

A Constituição Federal, em seu Artigo 173, define a sujeição jurídica de empresas estatais ou de economia mista que explorem atividade econômica:

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

De forma geral, a Administração Pública, no cumprimento de suas obrigações, tem seus atos regidos por normas de caráter geral e regras específicas que se fundamentam nos princípios da Constituição Federal. É a partir destes princípios que são formuladas as normas jurídicas e diretrizes a serem adotadas na contratação administrativa (GRANZIERA, 2002).

Em qualquer modalidade de procedimento licitatório, deverão ser observados os princípios que o regem conforme explicita o Art. 3º da Lei 8.666/93.

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

Para melhor compreensão e entendimento dos Princípios Gerais do Direito Administrativo e, dada a importância dos mesmos no processo de contratação da Administração Pública, segue definição conceitual dos mesmos.

2.2.1.1 Princípio da Legalidade

Define que todo o ato administrativo esteja fundamentado em base legal.

Conforme Hely Lopes Meireles (1996, p. 82), “o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da Lei e às exigências do bem comum, e deles não pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso”.

No setor privado pode-se fazer tudo aquilo que a Lei não proíbe, já na Administração Pública o princípio da legalidade define que só se pode fazer aquilo que é permitido por Lei.

2.2.1.2 Princípio da Moralidade

Pauta sobre a conduta ética do administrador ou representante da Administração Pública nos atos por ele encaminhados. Conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2001, p. 298), “o princípio da moralidade exige da Administração comportamento não apenas lícito, mas consoante com a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e equidade e a idéia comum de honestidade.”

2.2.1.3 Princípio da Impessoalidade

Define que, nos atos administrativos, não deve ocorrer situação discriminatória, em benefício ou prejuízo de quem quer que seja, inclusive de si próprio. A falta ocorre quando o administrador visa o interesse próprio ou alheio em detrimento do interesse público. O ato que infrinja o princípio da impessoalidade pode ser considerado como abuso de poder (GRANZIERA, 2002).

2.2.1.4 Princípio da Publicidade

Determina que todo ato administrativo deve ser publicado e oficialmente divulgado pelo Diário Oficial, salvo as questões de segurança nacional, investigações policiais ou ainda interesse superior da administração, a ser preservado. Define o art. 3º da Lei nº 8.666/93, § 3º,

que “a licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento” (GRANZIERA, 2002).

2.2.1.5 Princípio da Eficiência

Este princípio visa a utilização racional, eficiente e responsável dos recursos orçamentários. Desta forma, o processo de contratação deve ser administrado de forma adequada à necessidade geradora da licitação. Esse princípio não se aplica somente aos interesses da administração, pois a eficiência está também ligada aos direitos do contratado, no que diz respeito, por exemplo, a efetuação de seus pagamentos dentro dos prazos estabelecidos em contrato (GRANZIERA, 2002).

2.2.1.6 Princípio da Igualdade

Refere-se à condição de que todos os concorrentes ou interessados em contratar com a Administração Pública sejam tratados com isonomia. Este princípio impõe um tratamento não discriminatório, vedando tratamento diferenciado ou preferencial de A ou B. Guarda alguma semelhança com o princípio da impessoalidade, porém, é voltado para a condição de igualdade de concorrência (GRANZIERA, 2002).

2.2.1.7 Princípio da Supremacia do Interesse Público

Define que o interesse público, conjunto de interesses individuais e mútuos à luz do conceito de comunidade, se sobreponha a interesses particulares. Porém, isso não significa que o particular possa ser onerado, visto que o direito ao equilíbrio na relação entre as partes é uma garantia contratual definida no art. 58 da Lei 8.666/93, aplicando-se a todos os aspectos relativos ao cumprimento do contrato (GRANZIERA, 2002).

2.2.1.8 Princípio da Indisponibilidade do Interesse público pela Administração

Define que, sendo o interesse público uma dimensão coletiva dos interesses individuais, os administradores gerem interesses da sociedade, não podendo assim dispor de um interesse que não lhes pertence. Assim, cabe a administração apenas a condução desses interesses, na estrita conformidade com o que determinar a norma jurídica, respeitando todo o processo definido na Lei (GRANZIERA, 2002).

2.2.1.9 Princípio da Continuidade do Serviço Público

Reza a respeito da impossibilidade de paralisação das atividades de responsabilidade da administração, tendo o entendimento de que estas atividades são necessárias à coletividade. Atribui ao gestor do contrato a incumbência de que este ocorra dentro dos prazos e condições pré-estabelecidas. Considera-se que a paralisação ou atraso nos serviços públicos traria prejuízos à sociedade.

2.2.1.10 Princípio da Razoabilidade

Determina que a atuação do administrador na condução do contrato deve envolver decisões visando sempre a conveniência e adequação das mesmas para que os objetivos da contratação sejam alcançados, atendendo ao interesse público. Ao tomar decisões administrativas como aplicação de multas ou rescisão contratual unilateral o administrador deve considerar os efeitos dessa decisão em relação aos possíveis prejuízos advindos do atraso ou paralisação dos serviços. As penalidades, quando necessárias devem ser aplicadas, mas de modo a prejudicar o mínimo possível a finalidade do contrato (GRANZIERA, 2002).

2.2.2 Fiscalização de Contratos Administrativos

O acompanhamento e gestão dos Contratos Administrativos devem ser realizados por agente da Administração Pública, oficialmente designado para a função de Fiscal

Administrativo do contrato. Essa figura tem a responsabilidade de acompanhar a execução do contrato, considerando seu objeto, os direitos, atribuições, prerrogativas e responsabilidades das partes. Diferentemente do que ocorre no direito privado, a Administração Pública possui não só o direito, mas também o dever de fiscalizar a execução do contrato. Considerando que todas as ações da Administração Pública baseiam-se nos princípios da legalidade, a supremacia do interesse público não permite uma posição passiva da Administração em relação ao efetivo cumprimento do objeto, atendimento aos termos, cumprimento das etapas e obtenção dos resultados pretendidos com a contratação dos serviços. Através desse controle estabelece-se uma atitude preventiva no sentido de evitar prejuízos ao interesse público. O representante da Administração é responsável pelo acompanhamento de todos os acontecimentos do contrato, devendo realizar as anotações e tomar ações relativas ao andamento da execução do contrato; identificando falhas e irregularidades; e corrigindo os desvios em relação à Lei, às definições do contrato e aos procedimentos e normas aplicáveis. Desta forma a Administração obtém os elementos necessários para a defesa dos interesses públicos, tendo como confirmar o cumprimento regular do acordado ou definir correções para o devido cumprimento. É preferível que o representante da Administração seja do setor que solicitou o bem ou serviço, devendo ter habilidade técnica e administrativa para acompanhamento e controle da execução do contrato. Porém, admite-se que os fiscais sejam contratados, também de forma terceirizada, para realização deste acompanhamento, principalmente no que se refere ao acompanhamento da execução de campo (MILESKI, 2004).

2.2.2.1 Fiscalização Orgânica

A fiscalização orgânica vem a ser aquela em que um funcionário do próprio órgão contratante exerce o papel de fiscal do contrato. Geralmente representado por pessoal com formação técnica na especialidade principal do objeto do contrato. Sabendo-se que a maior parte dos órgãos públicos enfrenta dificuldades em relação a recursos humanos, em especial, considerando a especificidade, condições materiais e estruturais necessárias à instituição e manutenção de quadros técnicos habilitados para atuação na área de fiscalização. Torna-se de grande importância o fato do órgão contratante dispor de pessoal habilitado e capacitado para o desempenho desta função. Isso decorre de que são esses profissionais que tem vínculo direto com a Administração e, portanto, maior nível de responsabilidade e comprometimento com as

atribuições da fiscalização de contratos, bem como, no caso de responsabilização por desvios de conduta (DAUDT FILHO, 2007).

Quando a fiscalização orgânica ocorre em conjunto com a fiscalização externa acaba atuando como fiscalizadora da fiscalização contratada pela Administração para fiscalizar a execução do contrato. Isso demonstra que, mesmo tendo sido terceirizada a fiscalização do contrato a Administração não pode se eximir da responsabilidade de controle sobre os atos e fatos de sua gestão (DAUDT FILHO, 2007).

2.2.2.2 Fiscalização Externa

De acordo com a definição legal a fiscalização externa é exercida por terceiro, não vinculado ao setor público nem ao executor do serviço, sendo contratado para auxiliar a fiscalização orgânica. Na contratação desta função define-se o perfil dos profissionais que atuarão como fiscais, constituindo-se desta forma, em uma boa opção de auxílio à fiscalização administrativa no que tange ao acompanhamento dos fatos e encaminhamento de soluções para problemas de execução ou, até mesmo, de gestão do contrato. É de grande importância a identificação e o comprometimento da fiscalização externa como parceira e extensão da fiscalização orgânica, tendo clara a sua missão de apoiar a administração. Alguns desvios desse entendimento podem acontecer devido ao convívio diário dos fiscais contratados com a empresa executante, o que pode ocasionar uma perda da identidade de fazer parte da Administração, vindo a ter interferências contrárias aos interesses da contratante. Em consideração a isso, é importante ressaltar que a fiscalização orgânica não pode perder o controle de suas ações estratégicas, visto que é ela que detém o vínculo com a Administração e é dela a responsabilidade pela boa gestão do contrato (DAUDT FILHO, 2007).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

São descritos a seguir os métodos de pesquisa e análise realizados para que tenham sido alcançados os objetivos propostos, buscando abordar a forma de coleta dos dados e as etapas de sua análise.

O estudo teve como escopo as relações contratuais entre a Gerência de Equipamentos Estáticos e as empresas terceirizadas que fazem a prestação dos serviços contratados.

Foi realizado, primeiramente, um estudo dos procedimentos internos e diretrizes legais que norteiam o processo de contratação de serviços no sistema Petrobras e na REFAP S/A. Essas condições estabelecem os limites e parâmetros gerais que devem ser observados na elaboração e gestão dos contratos. A partir desta análise foi possível identificar o nível de autonomia delegado aos gestores de contratos em todas as etapas do processo, bem como, conhecer as ferramentas de gestão disponíveis para o gerenciamento dos contratos.

Estando determinados os padrões gerais de atuação, na terceirização de serviços, dentro da REFAP S/A o estudo passou a se aprofundar em seu objetivo, buscando levantar fatos e dados que permitissem uma análise mais detalhada do processo de contratação de serviços na Gerência de Equipamentos Estáticos.

Durante o estudo foi feita a leitura e análise de alguns contratos já realizados e em andamento, gerando conhecimento do conteúdo do contrato e seus anexos, bem como, do histórico recente da gestão de contratos na Gerência. Foi realizado também o acompanhamento do processo de elaboração do contrato, possibilitando compreender a importância de cada etapa do trabalho.

Além do estudo dos contratos e do seu processo de elaboração foi realizada uma pesquisa estruturada com os profissionais responsáveis pela elaboração, gestão, negociação e fiscalização destes contratos. Desta forma foram obtidas informações relativas à dinâmica de negociação e gestão dos contratos, a influência de aspectos comportamentais, a relevância de cada fase do processo e das ferramentas de gestão para o alcance dos resultados e a percepção geral dos colaboradores em relação ao processo de contratação.

Considerando que o autor deste estudo está inserido no meio que é foco da análise, o tipo de abordagem desenvolvida foi a de estudo com intervenção, através de pesquisa-ação, onde o pesquisador faz parte da realidade estudada e desempenha um papel ativo na aplicação das soluções encontradas à luz do estudo.

A figura abaixo demonstra de forma esquemática o método de estudo a ser desenvolvido.

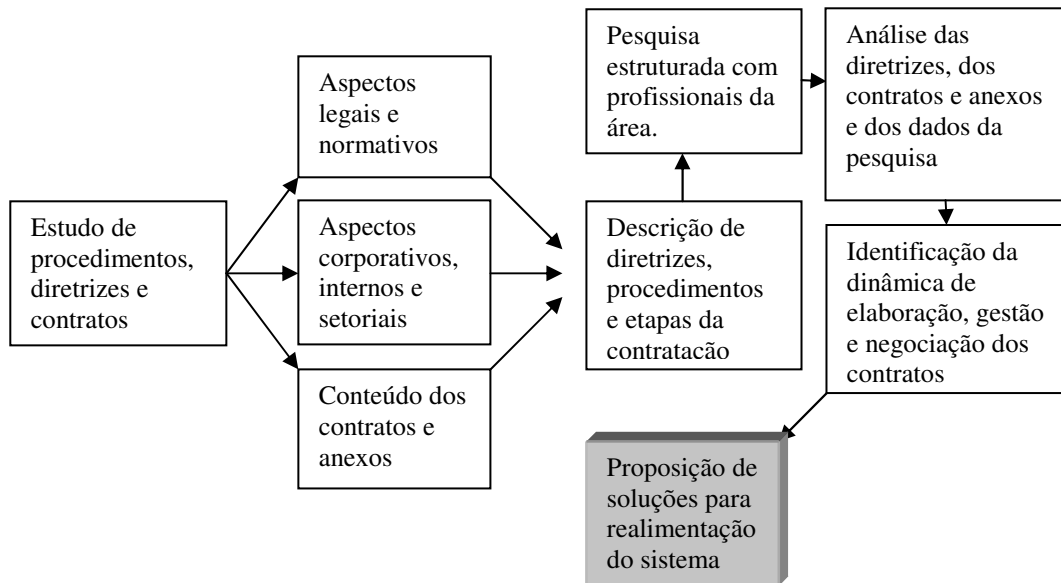


Figura 1 – Método de estudo

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão demonstrados os dados obtidos em pesquisa, atendendo a metodologia proposta no capítulo anterior.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para um melhor entendimento e contextualização do meio em que está inserido o foco do estudo a estrutura organizacional da empresa está representada no organograma abaixo.

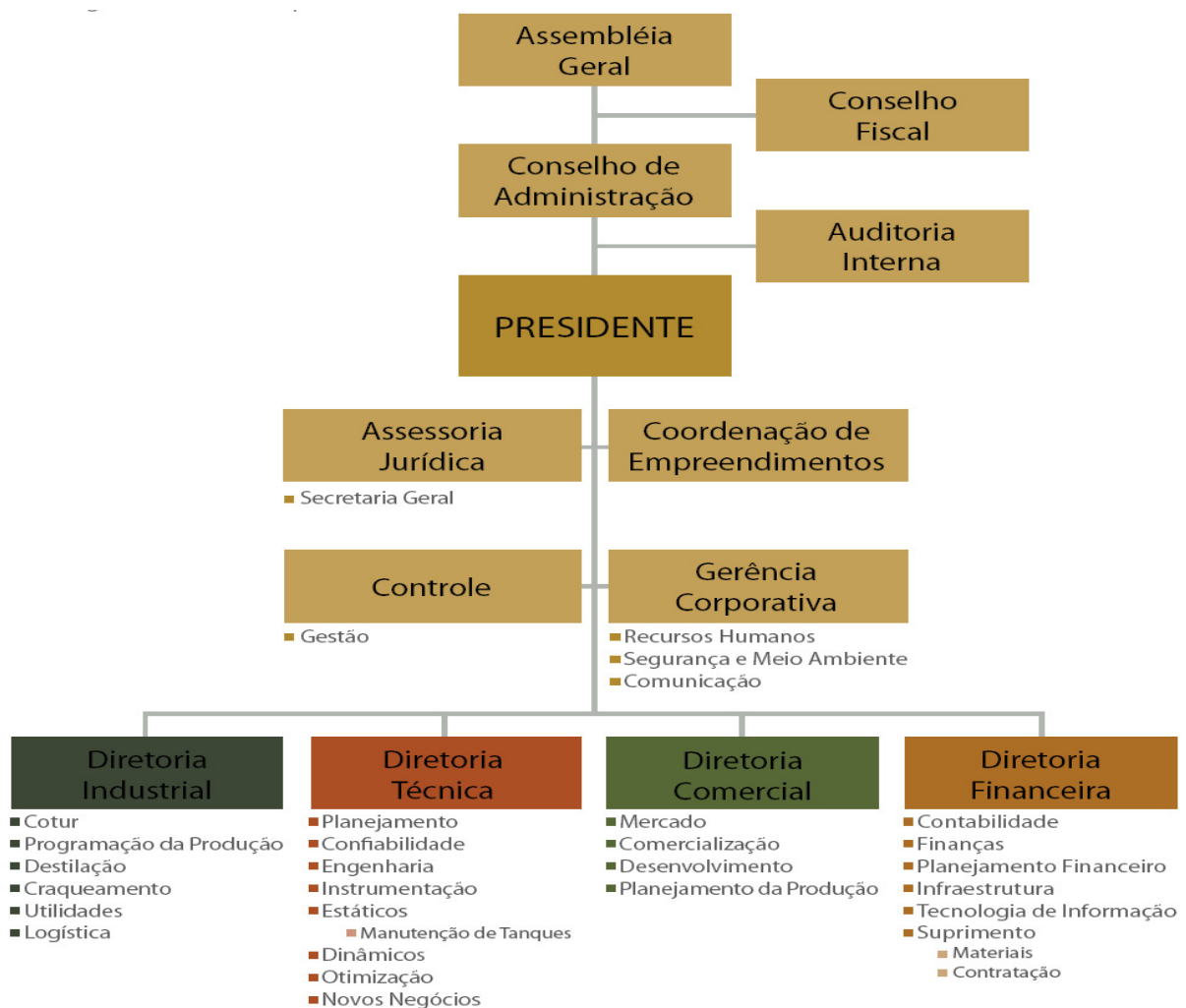


Figura 2 – Organograma REFAP S/A
Fonte: PE-1R100131-F

Como se pode observar, a estrutura da empresa é horizontalizada através de quatro Diretorias, sendo, Industrial, Comercial, Financeira e Técnica. A Gerência de Equipamentos Estáticos é uma das Gerências integrantes da Diretoria Técnica, contando ainda com a Coordenação de Tanques como estrutura complementar à Gerência.

A Diretoria Técnica, de forma resumida, é responsável pela continuidade operacional, implementação de melhorias na planta e estudos de diversificação e aprimoramento dos processos produtivos, através da atuação das Gerências que a compõe. Bem como, administrar os negócios de interesse da Companhia, que estejam sob sua responsabilidade, de acordo com os objetivos, diretrizes e estratégias fixadas pelo Conselho de Administração.

4.1.1 Gerência de Manutenção de Equipamentos Estáticos

São atribuições da DT/EE, conforme procedimento REFAP S/A, PE-1R1-00131-F:

Executar e supervisionar os serviços de manutenção corretiva e preventiva, e implementar, dentro de seus limites de competência, melhorias em equipamentos estáticos, de acordo com planejamento preestabelecido e conforme orientação técnica de engenharia de projetos e de manutenção.

Desenvolver, aprimorar e atualizar recursos humanos e físicos, utilizando novas e melhores tecnologias e ferramentas aplicadas na sua área de especialização.

Desenvolver, estabelecer, aprimorar e atualizar os métodos de trabalho e os padrões de execução de manutenção, buscando a melhor eficácia na execução dos serviços sob sua responsabilidade.

Atuar, em conjunto com a operação e engenharia de equipamentos, na busca de maior eficácia dos equipamentos estáticos, redigindo e preservando os históricos de manutenção, participando na análise e correção de falhas e priorizando a manutenção pró-ativa e preventiva.

Contratar, gerenciar e fiscalizar os contratos de prestação de serviços, atendendo as demandas rotineiras e ocasionais de manutenção industrial em sua área de especialização, zelando e fazendo cumprir as diretrizes corporativas de SMS.

Realizar o gerenciamento de sobressalentes, materiais e outros insumos necessários para execução da manutenção em sua área de responsabilidade, seguindo as diretrizes estabelecidas pela engenharia de manutenção e suprimentos.

Monitorar o desempenho e resultados dos serviços sob sua responsabilidade e efetuar correções e melhorias para aumento e consolidação da eficácia, sob ponto de vista de SMS, custo, qualidade e prazos, compatibilizando-os com as necessidades do processo produtivo.

4.1.2 Coordenação do Grupo Executivo de Manutenção de Tanques

Ainda de acordo com o PE-1R1-00131-F, são atribuições do Grupo Executivo de Manutenção de Tanques (GEMT):

Executar os serviços de manutenção corretiva e preventiva nos tanques da REFAP S/A com implementação de melhorias tecnológicas nestes equipamentos, de acordo com planejamento pré-estabelecido, seguindo orientação técnica da engenharia de equipamentos para atendimento ao SPIE (Serviço Próprio de Inspeção de Equipamentos), levando em conta as necessidades operacionais e do mercado.

Levantar e consolidar as necessidades de manutenção na tancagem da REFAP S/A.

Planejar, acompanhar e efetuar o controle físico/ financeiro do empreendimento.

Definir a estratégia, contratar e fiscalizar os serviços e monitorar o desempenho e resultados dos respectivos contratos.

Atuar, em conjunto com a operação e engenharia de equipamentos, na busca de maior eficácia dos tanques na refinaria, participando na análise de suas falhas e priorizando a manutenção planejada da atividade

Realizar o provisionamento e gerenciamento, em conjunto com a área de suprimentos, dos materiais e insumos necessários para execução dos serviços.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO

Para uma melhor compreensão dos aspectos legais e procedimentos internos que norteiam o processo de contratação na Petrobras, é realizado a seguir um breve relato das alterações legais que determinaram a abertura do mercado do petróleo e envolvimento da Petrobras num mercado de livre concorrência.

Em 1995 é aprovada a Emenda Constitucional n 9, alterando a redação do parágrafo 10 do artigo 177 da Constituição Federal. A Petrobras deixa de ser a única empresa

responsável pela execução do monopólio da União, de pesquisa, lavra e refino das jazidas de petróleo e gás natural. É importante ressaltar que o monopólio estatal do petróleo continua, o que foi extinta foi a exclusividade da Petrobras nas atividades de pesquisa, lavra e refino de petróleo e gás natural em nome da União.

Em 1997 é promulgada a Lei 9.748, 06/08/97: a chamada de Lei do Petróleo dispõe sobre a política energética nacional, cria o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo (ANP), regula as atividades relativas ao monopólio do petróleo e do gás natural e dispõe sobre o regime jurídico aplicável a Petrobras. Neste particular, para que fossem mantidas condições de competitividade para a Petrobras foi estabelecido, no artigo 67 da lei, um procedimento licitatório simplificado para a contratação de bens e serviços, doravante oficializado pelo Decreto 2745/98.

4.2.1 Decreto 2.745/98

Foi publicado no Diário Oficial da União (D.O.U.), em 25/08/98, o decreto 2.745/98, que aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da PETRÓLEO BRASILEIRO S.A., Petrobras, em função de estar previsto no art. 67 da Lei 9.478/97. Lei esta que estabeleceu que a Petrobras atuaria em um novo cenário de "livre competição com outras empresas, em função das condições de mercado", o que pressupunha total liberdade em sua atividade de contratação de bens e serviços, pois é essa a forma adotada num regime de livre competição, subordinado às condições de mercado.

No entanto, se constata que o decreto ainda estabelece algumas restrições a essa liberdade de contratar como, por exemplo, exigência de publicação de avisos para tomada de preços, o que traz atrasos ao processo sem vantagens significativas ao controle do mesmo; necessidade de fiscalização da regularidade fiscal, tributária e previdenciária das empresas, em detrimento de sua capacitação técnica e administrativa; e regras recursais que permitem às empresas defenderem seus interesses na esfera do direito administrativo e direito privado, somando duas formas de pleitear ou defender seus direitos, o que pode causar prejuízos aos demais concorrentes e, principalmente, à Petrobras.

Mas, em contrapartida, existem avanços significativos em relação às disposições da lei nº 8.666/93, que era absolutamente incapaz de regular as sociedades de economia mista que desempenhavam atividades econômicas com fins lucrativos.

Em função do estudo realizado sobre o Decreto 2745/98 e suas premissas, vide anexos, pode-se tirar algumas conclusões práticas em relação ao processo de contratação de serviços na Petrobras, quais sejam:

a) para execução contratual é necessário que haja projeto básico e previsão de recursos financeiros. Conforme Documento Interno Petrobras (SEJUR/SUPER/ADJ 012/98), a exigência de projeto básico se aplica se e quando for ele exigível, o que nem sempre acontece e, no caso de execução de certos serviços; acrescenta-se que a necessidade de provisão dos recursos para execução e conclusão integral da obra ou serviço não significa que tais recursos sejam só recursos próprios, já que não há nenhum problema a que se some a tais recursos os de terceiros, como no caso do financiamento, do consórcio etc;

b) a Petrobras pode, justificadamente, cancelar a licitação ou desqualificar a licitante cuja proposta foi melhor classificada, se esta, em contratação anterior, revelou incapacidade técnica, administrativa ou financeira, capaz de comprometer a sua credibilidade para assumir novos compromissos perante a Petrobras;

c) reconhecimento das técnicas de comunicação à distância (uso de fax, correio eletrônico, satélite, circuitos privados de transmissão de dados e internet), para fechamento de contrato no âmbito das atividades fim da Petrobras, com isso permitindo economia de tempo e de moeda;

d) foram ampliadas as situações em que se permite a contratação por dispensa ou inexigibilidade de licitação;

e) a contratação de emergência não está mais adstrita ao prazo máximo de 180 dias e à proibição de sua prorrogação, porém, essa alteração não deve ser usada indiscriminadamente, mas apenas quando absolutamente indispensável para assegurar um novo procedimento licitatório;

f) a contratação de remanescente não está mais adstrita ao respeito à ordem de classificação na licitação originária, nem mesmo do requisito de participação nela, uma vez que se admite ampla consulta ao mercado para que terceiros manifestem o seu interesse em igualar as condições do licitante vencedor;

g) nas Tomadas de Preço não há mais obrigatoriedade de aceitação de participação por quem demonstre interesse até o terceiro dia anterior ao recebimento da documentação e proposta;

h) no convite não há mais a extensão a cadastrados interessados; Somente participa quem for convidado, devendo ser convidados no mínimo três pessoas;

i) a escolha da modalidade não está mais sujeita a valores estipulados em lei, mas determinada em função de peculiaridades do contrato e interesses da Petrobras;

j) os tipos licitatórios também podem ser livremente escolhidos, respeitado o interesse da Petrobras quanto a eventuais necessidades de definições técnicas, de forma preponderante, ou não;

k) o registro cadastral assume posição de relevância como pré-qualificação de uma empresa, levando em conta a habitualidade e desempenho na prestação de serviços;

l) a suspensão cadastral passa a abranger novas situações, o que, dentre outros aspectos, traz especial importância ao BAD (Boletim de Avaliação de Desempenho), visto que uma empresa pode ter seu cadastro suspenso por avaliações insuficientes;

m) também as hipóteses de cancelamento da inscrição foram alteradas. Nova inscrição dependerá de atendimento pela empresa do prazo e implemento das condições constantes da sanção;

n) no caso das empresas suspensas, mas que tenham contratos vigentes, a Petrobras poderá exigir para manutenção destes contratos, garantias complementares e satisfatórias, como diz o decreto;

o) independentemente de cadastramento, a Petrobras, nas licitações poderá requerer comprovação de capacidade operacional atual, o que poderá ser extremamente conveniente naquelas situações em que há alterações tecnológicas de vulto em grande velocidade, deixando empresas em defasagem com o estado da técnica;

p) as Comissões de Licitação passam a poder solicitar informações complementares ou devolver os requerimentos de contratação aos interessados, se ausentes requisitos necessários à realização da licitação;

q) depois da definição do resultado do julgamento das propostas, poderá haver negociação do preço das mesmas, sucessivamente, segundo a ordem de classificação, tentando se obter condições melhores e mais vantajosas para a Petrobras. Tais negociações serão sempre por escrito, e constarão os termos finais da proposta e contrato;

r) prevê duas esferas de recurso processual, pois podem interpor o pedido de reconsideração junto à Comissão ou o recurso hierárquico diretamente à autoridade superior. Em ambos os casos, dar-se-á conhecimento aos demais licitantes, para impugnação em 5 dias corridos.

4.2.2 MPC, Diretrizes corporativas e Procedimentos REFAP S/A.

O MPC foi elaborado como um complemento ao Decreto 2745/98, buscando dar subsídio ao Regulamento Licitatório Simplificado quanto aos aspectos operacionais e práticos, servindo como um meio de orientação para a execução dos processos de contratação na Petrobras.

As regras do MPC atendem a todo o tipo e natureza de contratos na Petrobras, excetuando os contratos individuais de trabalho, que estão subordinados às normas de Recursos Humanos, e os contratos de fornecimento de materiais, que no MPC recebem apenas tratamento genérico, estando subordinados ao Manual de Suprimento de Materiais (MSM). Desta forma, muitas das orientações contidas neste manual não são relevantes ou não tem relação com o estudo proposto, não havendo necessidade de serem abordadas. Desta forma serão considerados neste trabalho apenas os aspectos relativos à contratação na modalidade Convite, por ser esta a modalidade mais utilizada para contratação de serviços de manutenção das plantas, tanto de rotina como de paradas programadas, por se tratar de serviços de grande exigência técnica e que dependem de empresas com *know how*, capacidade técnica e administrativa e autonomia financeira.

Conforme definido no MPC, a competência para autorizar a celebração de contratos é definida por limites de valor, estipulados pela Diretoria Executiva da Petrobras, para o Presidente, Diretores e Titulares dos Órgãos. No caso da REFAP S/A o processo é idêntico, porém, por não se tratar de um órgão, mas sim de uma empresa do sistema Petrobras, a definição dos limites parte do Conselho Administrativo, para os níveis de Diretoria, Diretores individualmente, Gerências e Supervisões. Os valores dos limites de competência são atualizados periodicamente, visando manter, no tempo, a mesma capacidade de contratação aos órgãos. Na REFAP S/A essa atualização de valores é de competência da Gerência de Planejamento e Controle, conforme definido no PE-1R1-00881-D Limites de Competência.

Todos os processos de aquisição na REFAP S/A devem ser desenvolvidos segundo procedimentos formais e aprovados pelo nível hierárquico competente. bem como, os recursos necessários para o atendimento das aquisições de cada gerência devem ser previstos no orçamento do exercício.

Cabe à Gerência requisitante a análise das necessidades de aquisição das respectivas áreas de atuação e a definição dos serviços a serem adquiridos, bem como, prever os recursos necessários às aquisições dos serviços no processo de planejamento anual e plurianual da

REFAP S/A. A Área Interessada identifica a necessidade e elabora a especificação dos serviços a serem contratados, de acordo com os tópicos abaixo:

- Objeto contratual: descrição genérica do serviço a ser executado e para qual finalidade;
- Escopo do serviço: descrição pormenorizada dos serviços a contratar;
- Prazo de execução: prazo determinado para a execução dos serviços;
- Metodologia de trabalho: modo de execução dos serviços;
- Cronograma das atividades ou etapas do projeto: datas, horários e prazos da execução dos serviços;
- Local de realização: local da execução dos serviços. Determinar a cidade e em que instalações serão realizados os serviços. Ex. instalações fornecidas pela Petrobras, instalações da Contratada;
- Critérios de exigências técnicas ou requisitos mínimos de habilitação técnica: Ex.: qualificação da equipe de trabalho, certificados de prestação de serviços similares, certificações em normas de gestão, etc;
- Forma de medição: forma de realização da medição dos serviços executados;

È ainda de responsabilidade da gerência, planejar, programar e deflagrar o processo de aquisição com a antecedência necessária à participação dos setores especializados na análise detalhada dos aspectos técnicos, legais, tributários, trabalhistas e econômicos referentes à aquisição.

De forma a balizar o processo de contratação de serviços foram criadas algumas diretrizes corporativas de contratação, em função da identificação de boas práticas dentro do sistema Petrobras e fóruns de discussão a respeito do tema. Essas diretrizes não atuam como regras, mas sim como um fator de orientação para delineamento dos contratos. São elas:

- Praticar contratações por preço global ou preços unitários de serviços, limitando o uso de contratos com pagamento de serviços por hora/homem aos casos em que não seja possível prever quantitativamente os serviços a executar.
- Analisar em cada processo de contratação, à luz de aspectos de economicidade, segurança, qualidade e meio-ambiente, se o serviço a contratar deve ser dividido ou não por mais de uma empresa para evitar a dependência de uma única prestadora ou se pode ou deve ser agregado a uma única contratação.

- Elaborar previamente orçamento para cada licitação, utilizando sistemática que permita preencher os mesmos modelos de planilha e demonstrativo de composição de custos e preços que a licitante deve oferecer.
- Aprimorar o controle do saldo contratual, atuando com a antecedência necessária para que seja providenciado, a tempo, aditivo contratual, nos casos admitidos.
- Avaliar, utilizando o sistema de avaliação de desempenho de empresas prestadoras de serviços – BAD, divulgando o resultado às Contratadas.
- Maximizar a execução externa ao órgão operacional, dos serviços contratados.
- Desenvolver modelos contratuais gerais e por área de especialidade.
- Adequar o nível de exigência contratual às necessidades do serviço.
- Utilizar nos contratos de natureza continuada, as condições de prorrogação de prazo por até igual período e de encerramento antecipado, objetivando resultados satisfatórios para ambas as partes.
- Manter programa de auditoria interna.
- Priorizar nas especificações dos serviços a definição do resultado pretendido, dando liberdade à futura Contratada para definir a forma de alcançá-lo.
- Desenvolver e manter programas de treinamento específico para as atividades de Contratação e Fiscalização.
- Estabelecer rotinas internas que atendam às orientações do MPC.
- Estabelecer como um dos principais critérios de seleção de empresas a exigência de comprovada especialização no serviço a ser contratado;
- Priorizar a utilização de contratos de escopo mais amplo, respeitando as afinidades das atividades, ganhos de escala e compartilhamento de recursos, com o objetivo de focar um segmento de mercado composto de empresas de maior capacitação, reduzindo o número de Contratadas e melhorando o controle e o gerenciamento das mesmas;
- Privilegiar, onde couber, relacionamento de parceria com as Contratadas, através de contratos de longo prazo (quatro anos ou mais), cláusulas de

negociações periódicas de preços e metas, focando os resultados empresariais de PETROBRAS e buscando a integração entre as empresas, bem como a melhoria dos benefícios ligados a SMS dos empregados das empresas Contratadas;

- Introduzir nos contratos cláusulas e metas que exijam das empresas Contratadas qualificação e certificação de seu pessoal, em percentuais crescentes ao longo do contrato, nas funções consideradas críticas pelas Unidades de Negócio, estabelecendo metas por segmento de negócio até 2005;
- Introduzir em todos os contratos cláusula de exigência de escolaridade mínima;
- Privilegiar o modelo de contratação que tenha foco nos resultados empresariais, incluindo SMS, com cláusulas de compartilhamento e recompensas e ônus;
- Privilegiar, onde aplicável, contratações por melhor preço, onde o preço seja um percentual no critério de julgamento das propostas, juntamente com outros quesitos considerados relevantes.

4.2.2.1 Cláusulas do Contrato

Estando quantificadas as necessidades de aquisição de serviços a Gerência designará uma ou mais pessoas da equipe para elaboração do contrato e seus anexos contratuais. A Petrobras possui uma minuta contratual padrão para contratação de serviços, que foi elaborada pelo setor jurídico da empresa. Desta minuta constam as cláusulas essenciais, conforme estabelecido no MPC da Petrobras:

5.1.4 - São cláusulas essenciais aos contratos aquelas que disponham sobre:

- a) objeto;
- b) obrigações das partes;
- c) preços e valor;
- d) forma e local de pagamento;
- e) reajustamento de preços;
- f) prazos;

- g) multas;
- h) medição;
- i) fiscalização;
- j) aceitação;
- k) rescisão;
- l) cessão;
- m) foro;
- n) incidências fiscais;
- o) sigilo; e
- p) responsabilidades.

De forma geral, as cláusulas essenciais trazem as seguintes definições:

a) Cláusula de objeto: contém a descrição macro do serviço ou obra, com a indicação das especificações, forma de execução e outros dados pertinentes à sua realização constantes dos anexos;

b) Cláusulas de obrigação das partes: onde serão dispostas as responsabilidades das partes para a execução contratual;

c) Condições de preços e valor: define a forma da contrapartida financeira contratual, inclusive identificando o valor global do contrato e a moeda de pagamento;

d) Cláusula de forma e local de pagamento: informa as condições de processamento, a forma de sua realização, os prazos e locais de pagamento;

e) Cláusula de reajustamento: define as condições para o reajuste dos valores do contrato, bem como as fórmulas e os índices a serem usados no cálculo do percentual de reajuste;

f) Cláusula de prazo contratual: estabelece a duração do contrato, em dias corridos, podendo nesta cláusula constar as condições para eventuais prorrogações;

g) Cláusula de multa: penalidade pecuniária prevista contratualmente, com fim de obter indenização ou ressarcimento, para situações que evidenciem o descumprimento total ou parcial de obrigações contratuais (compensatória) ou que gerem atraso no cumprimento de obrigações contratuais (moratória), estipuladas com base no bom senso, limitado o seu total a um percentual máximo de 30% do valor contratual;

h) Cláusula de Medição: estipulando a periodicidade, data de fechamento, critérios para aferição e formas de correção;

i) Cláusula de Fiscalização: expressando as competências dos prepostos indicados para exercê-la, visando proteger os interesses da Petrobras;

j) Cláusula de Aceitação dos Serviços: onde se identificará as condições que poderá ser entregue e aceito o objeto contratual, em caráter provisório, parcial ou definitivo, permanecendo as garantias contratuais e legais existentes;

k) Cláusula de Rescisão: determinando as condições em que o contrato poderá ser rescindido sem haver indenização das partes;

l) Cláusula de Cessão: onde se determinarão as condições e formas que possibilitarão a cessão total ou parcial do contrato, bem como cessões de crédito contratual total ou parcial. As cessões contratuais (objeto) dar-se-ão mediante aditivo contratual e as de crédito, somente com prévia e expressa anuência escrita da Petrobras;

m) Cláusula de Foro: define a comarca onde serão decididos possíveis litígios decorrentes da execução contratual;

n) Cláusula de Incidências Fiscais: onde serão dispostas todas as condições padronizadas pelo Setor Jurídico (SEJUR) da Petrobras;

o) Cláusula de Sigilo: cobrindo todas as informações sigilosas de respeito da Petrobras, que seja ou possa ser obtida pela contratada, em disposição padronizada pelo SEJUR;

p) Cláusula de Responsabilidades: define as responsabilidades legais das partes à luz do Código Civil Brasileiro e legislação aplicável.

Em contratos onde se verifique a necessidade de alteração das cláusulas essenciais padrão, essas alterações poderão ser processadas, desde que, com o aval do jurídico. São também referenciadas, as cláusulas necessárias, requisitos e condições que devem ser inseridas conforme necessidades específicas do contrato, conforme estipulado no MPC:

5.1.5 - Consoante a especificidade da contratação poderão ser incluídas outras cláusulas, consideradas então necessárias e que disporão, entre outras possibilidades, sobre:

- a) seguros;
- b) propriedade de resultados;
- c) idioma e legislação aplicável;
- d) arbitragem;
- e) comodato;
- f) cessão de uso de bens;

- g) representação;
- h) interveniência de terceiros;
- i) comércio exterior;
- j) retenção; e
- k) garantia.

5.1.6 - Quando cabíveis, devem ser incluídos, no instrumento contratual, requisitos e condições, como:

- a) referência à existência de projeto de engenharia aprovado, com seus elementos devidamente qualificados e quantificados, tornando possível a elaboração de orçamento parcial ou total do objeto contratual;
- b) existência de cronograma físico-financeiro de execução do objeto contratual, consoante o projeto de engenharia;

Ainda que, composto por cláusulas essenciais, cláusulas necessárias e outros requisitos ou condições, muitos aspectos relevantes, e até essenciais, para grandes contratos de serviço não ficam definidos no corpo do contrato, vindo este a ser complementado com a criação de anexos contratuais, conforme definido no MPC, “5.1.2.2 - As estipulações técnicas próprias ao tempo e modo de execução do objeto contratual e aspectos a eles pertinentes poderão estar dispostas em anexo contratual.”

4.2.2.2 Anexos Contratuais

A fase de elaboração dos anexos contratuais é a mais demorada e crítica do processo confecção do contrato, pois é nos anexos que são definidas as questões relativas à execução do contrato e ao dia a dia do andamento dos trabalhos.

De forma a dar um melhor entendimento da importância dos anexos no conjunto contratual segue a relação dos anexos mais importantes e seu conteúdo:

a) Anexo 1 – Especificação dos Serviços: Esse anexo, como o próprio nome já diz, faz a descrição dos itens de serviço a serem executados durante a realização do contrato. Os itens podem ser agrupados por natureza do serviço, por equipamento a ser mantido, por ordem seqüencial de realização ou da forma como se obtiver a melhor distribuição. Porém, os serviços devem ser numerados seqüencialmente por item e subitem, de forma que a planilha de preços unitários, preenchida pelos licitantes, tenha a mesma correlação de números e itens. Além da descrição dos itens, com um bom nível de detalhamento, são aí também definidos os

critérios de medição de cada item e cláusulas referentes à bonificação por desempenho. A análise para definição das necessidades de aquisição de serviços na DT/EE é realizada em função, do histórico de demanda de serviços de cada unidade atendida pela Gerência, do volume e características dos reparos definidos nas Recomendações de Inspeção (ZR) de cada equipamento e das previsões de Paradas Programadas para manutenção da planta.

A ZR é um documento emitido pela Gerência de Confiabilidade, específico para cada equipamento da planta, com numeração seqüencial, onde são estabelecidos os reparos necessários aos equipamentos. Esses reparos são definidos em função das inspeções realizadas pelos Inspetores de Equipamentos da Confiabilidade. A definição de realização destes trabalhos pela manutenção de rotina ou em parada programada dependerá da possibilidade de execução em operação e da criticidade e prioridade do trabalho para preservação da segurança operacional da planta.

As Paradas, programadas ou não, são coordenadas pela Gerência de Planejamento, sendo que, no caso de paradas programadas a contratação dos serviços é responsabilidade da Gerência de Planejamento, porém, invariavelmente, esses eventos acabam absorvendo mão de obra dos contratos de manutenção de rotina da DT/EE. No caso de paradas não programadas a execução dos serviços é realizada pelos contratos de rotina da DT/EE. Dependendo do volume e criticidade dos serviços a serem realizados numa parada não programada podem ser feitas contratações emergenciais, se for o caso, sendo o processo de contratação conduzido pela Gerência de Planejamento;

b) Anexo 2 – Planilha de Preços Unitários (PPU): Esse anexo é um espelho da especificação de serviços, pois mantém a mesma numeração e denominação dos itens de serviço, estabelecendo ainda a quantidade prevista de realização de cada item no decorrer do contrato. É neste documento que a licitante estabelece o preço unitário e o valor total previsto para cada item de serviço, enquanto no corpo do contrato consta apenas o valor global do mesmo;

c) Anexo 3 – Condições Gerais: define condições como, responsabilidades de fornecimento de ambas as partes (materiais, ferramentas, equipamentos, água, energia, etc.), tratamento e destinação de resíduos, recursos humanos (quantidade, qualificação, salários, uniformes, horários, etc.), datas e prazos, etc.

d) Anexo 4 – Diretrizes para Garantia da Qualidade: Orienta quanto ao sistema de qualidade, documentos e procedimentos de referência, treinamentos, planejamento, documentação técnica do serviço, programação e controle de execução, controle de qualidade,

tratamento de resserviços e não conformidades, requisitos para serviços de soldagem, dentre outros.

e) Anexo 5 – Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SMS): obrigações legais e corporativas, procedimentos, comunicação, instalações, indicadores, prevenção de incêndio, trânsito, transporte de pessoas, EPIs, treinamentos, etc. Todos relacionados com segurança no trabalho.

Muitas das divergências surgidas durante a execução do contrato têm sua origem no conteúdo dos anexos, por questões diversas, como, falta de clareza nas condições estabelecidas, ambigüidade na descrição dos itens, existência de conflito entre os termos dos anexos (no caso de divergência entre termos dos anexos e o contrato, prevalecerá sempre o contrato), conflito entre os anexos e os documentos e normas de referência, subjetividade na composição dos itens, critérios e condições de atendimento necessário para liberação de medições, imprevisibilidade de situações e também pré-disposição das contratadas em encontrar detalhes do contrato e anexos que possam representar alguma vantagem sobre o acordo original.

Os anexos são elaborados, ou revisados, uma vez que já existem documentos de contratações anteriores, pelo funcionário previamente designado pela Gerência para atuar como Fiscal do contrato. O grande volume de informações e condições correlacionadas constantes desses anexos facilita que algumas discrepâncias passem despercebidas pelo responsável, mesmo que os documentos sejam revisados. Outro fator que contribui para possíveis lacunas nas definições contratuais é o exíguo tempo disponível para definição das condições, edição e revisão dos documentos.

4.2.2.3 Orçamento Prévio do Contrato

Depois de concluída a definição do escopo e demais condições do contrato inicia a fase de orçamentação prévia do contrato, conforme definido pelo PE-1R1-0037 Item 2:

c) o preço de cada bem ou serviço deve ser previamente estimado abrangendo todos os elementos de custo (material, mão-de-obra, locação, etc.), segundo parâmetros atualizados de preço de mercado ou de banco de dados, incluindo taxas, impostos e demais encargos incidentes;

Nessa ocasião são realizados dois orçamentos, visando chegar ao valor mais próximo do real possível. O orçamento principal é obtido através do levantamento de todos os custos previsíveis envolvidos na execução do contrato. Custos de mão de obra, por função, com encargos sociais, periculosidade, previsão de realização de horas extras, custos admissionais e demissionais, plano de saúde, férias, rescisões, transporte, alimentação, roupas e EPIs. Custos de materiais fornecidos pela contratada, materiais de aplicação, consumíveis, ferramentas, combustíveis, materiais diversos de almoxarifado, ferramentaria, escritórios, limpeza, etc. Custos de máquinas, equipamentos, veículos leves e pesados, guindastes, andaimes e demais recursos necessários, incluindo manutenção e depreciação. Previsão de incidência de impostos, taxas, encargos, administração externa, lucro da empresa sobre o total dos custos. Previsão de possíveis bonificações, de acordo com as especificações contratuais. Valores necessários à mobilização e desmobilização de todos os recursos citados acima, custo financeiro e previsão de riscos ou incertezas do contrato, como por exemplo, condições da área de trabalho, condições climáticas, conjuntura política e postura de gerentes e fiscais.

Todas as empresas licitantes recebem um formulário que apresenta uma estrutura básica de cálculo do orçamento, pois é de interesse da Petrobras que as empresas façam o cálculo com a melhor aproximação possível do real. No momento da licitação o Orçamento feito pelo fiscal servirá como base para avaliação do orçamento da licitante que apresentou o melhor preço. Essa comparação possibilita verificar se o preço apresentado não foi abusivo ou inexecutável, bem como, se todos os custos relevantes foram considerados adequadamente.

A outra forma de orçamentação utilizada serve, num primeiro momento, como um método de confirmação do orçamento anterior. Por ocasião da abertura das propostas, será uma ferramenta importante para verificar a coerência dos preços unitários apresentados pelas licitantes, facilitando a identificação de possíveis jogos de planilha. O jogo de planilha ocorre quando a empresa cota determinado item por um valor muito maior que o adequado, por ter a expectativa de que ele será realizado a mais do que a quantidade prevista, ou por ser um item inicial no cronograma de atividades. O método de orçamentação consiste em calcular o valor total do contrato em função da soma do valor unitário de cada item multiplicado pelo total de unidades prevista no contrato, desta forma será gerado um subtotal para cada item, donde o somatório desses subtotais será o valor global do contrato. Para estabelecer os valores unitários são utilizados como referência os valores praticados em contratos anteriores, aplicando-se um índice de reajuste correspondente, bem como, preços praticados em contratos de outras unidades da Petrobras.

É fator muito importante a execução de uma orçamentação prévia bem elaborada, uma vez que esta definirá o enquadramento da Licitação nos limites de competência e permitirá à gerência um posicionamento quanto à relação custo/benefício do serviço. Além, é claro, de cumprir sua função como referencial de valores para o processo licitatório.

4.2.2.4 Seleção de Empresas

Conforme já mencionado, os contratos de manutenção de rotina são licitados sempre pela modalidade Convite, em função de suas características, que demandam capacitação técnica, administrativa e financeira das empresas prestadoras de serviços. Para essa modalidade de licitação o MPC define que:

4.1.3.1- Uma vez adotada a modalidade de Convite, para fins de Licitação a ser realizada visando contratação para compras ou prestação de serviços, a Comissão de Licitação convidará no mínimo 3 (três) empresas, cadastradas ou não, para apresentação de propostas.

4.1.3.1.1 - A Licitação na modalidade Convite poderá ser conduzida por Comissão de Licitação ou por empregado devidamente designado para tal atividade.

4.1.3.1.2 - O órgão deve utilizar-se de meios que garantam a prova de convite a no mínimo 3 (três) empresas, para fins de realização do procedimento licitatório.

Porém, para definir as empresas que serão convidadas para uma licitação, a gerência contratante estabelece alguns critérios de seleção que, se não atendidos, podem inviabilizar a participação no certame. Segue abaixo a transcrição dos critérios definidos pela Gerência para um contrato de manutenção de tanques de armazenamento:

Critério para Seleção de Empresas para Participação na Licitação (Convite) Reforma de Tanques 2006-2008

1...Segue abaixo os critérios a serem concomitantemente atendidos como condição para participação no processo licitatório em referência:

- Ser cadastrada no item "050608000000- Manutenção de Tanques de Armazenamento" ou ser Empresa Regional com capacidade comprovada para execução do serviço (**Nota 1**);

Nota 1: A inclusão de empresas não cadastradas dependerá de análise quanto ao atendimento dos demais critérios estabelecidos, a ser conduzida pela Gerência de Equipamentos Estáticos e Suprimento.

- Possuir Capital Social maior do que 5 % do valor anual estimado para o Contrato;
- Não ter irregularidades com FGTS e INSS, nem pendências junto à Receita Federal;
- CRCC válido na data do convite, exceto para empresas convidadas não cadastradas (Vide Nota 1);
- Ter executado contratos com o valor mínimo de 10% do valor total estimado, nos últimos 3 anos, em manutenção de refinarias ou tancagem de terminais.
- BAD médio acima de 70 nos contratos da presente avaliação ou BAD médio acima de 70 nos últimos 24 meses.

2...A relação final de empresas que atenderem aos critérios estabelecidos deverá ser rerepresentada à Diretoria para aprovação final.

Normalmente, nas licitações por modalidade convite, opta-se por convidar empresas que já façam parte do cadastro da Petrobras para participarem do certame. Porém, podem ocorrer casos onde uma empresa que seja apta técnica, administrativa e financeiramente, não possua cadastro junto à Petrobras ou não seja cadastrada no grupo de serviços ao qual se enquadra a contratação. Nesses casos a empresa pode ser convidada mesmo sem cadastro, conforme previsto no Decreto 2745/98.

A análise do Capital Social da empresa visa obter alguma segurança quanto à sua capacidade financeira para assumir esse compromisso.

O Decreto 2745/98 prevê no item 4.1.1 o estado de regularidade fiscal para que empresas sejam cadastradas como fornecedoras da Petrobras, logo, empresas cadastradas devem estar em situação de regularidade junto às Receitas Federal, Estadual e Municipal, porém, mesmo assim é realizada essa verificação junto aos órgãos pertinentes, evitando-se assim trabalhar com possíveis dados desatualizados. Junto à regularidade fiscal também são verificadas, a regularidade em relação a encargos sociais e sistema previdenciário.

A verificação do histórico de contratos realizados pela empresa nos últimos anos, com uma proporção mínima de valor em relação ao orçamento da nova licitação, busca identificar a capacitação técnica e financeira da empresa para realização de contratos desta ordem.

O BAD é um fator importante ao processo de seleção de empresas. Pode ser comparado a um atestado da capacidade de realização dos trabalhos, com boa qualidade técnica, gestão adequada de pessoal e recursos e boa condição administrativa e financeira para honrar os compromissos assumidos com seus colaboradores, fornecedores e a própria Petrobras. O processo de avaliação BAD será melhor detalhado a seguir, em item específico.

O processamento da seleção de empresas se dá através de uma planilha onde é feita a compilação dos dados referentes a cada empresa. A partir desses dados, verifica-se a condição

da empresa em estar apta ou não a participar da licitação. Todas essas informações, tanto os critérios de seleção definidos quanto os dados de cada empresa ficam arquivados para manterem a rastreabilidade do processo de licitação, possibilitando identificar claramente os porquês da inclusão ou exclusão das empresas do processo licitatório.

A figura abaixo ilustra a metodologia de seleção de empresas.

			Pat. Liq	Cap. Social	Contratos		BAD	BAD	CRCC	Consultas			Convite	
Empresa	CNPJ	Cod. Fornecedor	(R\$)	(R\$)	Nº do Contrato	Valor (R\$)	24 meses		Válido	FGTS	INSS	Receita	SIM	NÃO
XXX														
KKK														
LLL														
YYY														
GGG														
HHH														

Figura 3 – Modelo de planilha de seleção de empresas

Fonte: Arquivos eletrônicos da DT/EE

4.2.2.4.1 Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD)

O BAD é a ferramenta mais importante do sistema, no que tange à avaliação de empresas fornecedoras de serviços. Tanto que uma empresa pode ter seu cadastro suspenso em função deste mecanismo de avaliação, conforme definido no MPC:

4.1.6.2.1 - As avaliações consubstanciadas no Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD), segundo critérios objetivos constantes das instruções disponibilizadas na página da Petrobras na Internet, servirão às análises periódicas de manutenção e revisão da classificação cadastral, bem como para fins de suspensão do registro cadastral, respeitado o sistema de consequências estabelecido corporativamente, aprovado pela Diretoria Executiva (D.E.).

Todas as empresas que realizam serviços para a Petrobras são avaliadas, levando em conta critérios relacionados à natureza dos serviços, ponderados em função do impacto, e relevância de seu atendimento, para que sejam alcançados os resultados desejados. Esse processo de avaliação é estruturado em grupos de requisitos a serem avaliados. Esses grupos, por sua vez são divididos em subgrupos, possibilitando uma avaliação mais abrangente e

pormenorizada dos vários aspectos que compõem o desenvolvimento adequado dos serviços contratados. O processo de avaliação do BAD também possui um sistema de ponderação, onde o fiscal seleciona os grupos que terão maior impacto sobre a nota final, em função das características do contrato e de quais são os requisitos mais importantes para que sejam alcançados os resultados desejados. Ainda assim, existe um grande nível de subjetividade no sistema de avaliação de prestadores de serviços, pois as notas são atribuídas pelos fiscais, ficando dessa forma muito dependentes da percepção do mesmo a cerca de como os requisitos vêm sendo atendidos pelas contratadas. Sendo assim, é praticamente inviável que se tenha um método de avaliação padronizado, uma vez que os contratos são avaliados por fiscais diferentes, com percepções, valores e entendimentos diferenciados em relação às mesmas questões. Visando reduzir esse nível de subjetividade foi desenvolvida uma cartilha, com orientações e critérios para atribuição de notas a cada item avaliado.

A figura abaixo é um exemplo do sistema de avaliação BAD:

Critério	Descrição	Subcritério	Descrição	Nota
50	RH - Superv/Gerência	01	Qualificação	0
50	RH - Superv/Gerência	02	Quantidade	0
50	RH - Superv/Gerência	03	Liderança e Controle	0
51	RH - Execução	01	Qualificação	0
51	RH - Execução	02	Quantidade	0
52	RH - Inspeção	01	Qualificação	0
52	RH - Inspeção	02	Quantidade	0
54	Equipms e Ferramentas	01	Quantidade	0
54	Equipms e Ferramentas	02	Quantidade	0
54	Equipms e Ferramentas	03	Conds. Funcionamento	0
56	Materiais	01	Qualidade	0
56	Materiais	02	Quantidade	0
56	Materiais	03	Armazém/Preservação	0
58	Ofic. Almxs e Ferram	01	Organização	0
58	Ofic. Almxs e Ferram	02	Conds. de Segurança	0
58	Ofic. Almxs e Ferram	03	Conservação	0
59	Administrativas	01	Organização	0
59	Administrativas	02	Conservação	0
62	Planejamento	01	Adequação Planejam.	0
63	Prazos Serviços	01	Cumprim. Prazos Cont.	0
65	Desemp. Adm./Financ.	01	Desemp. Administrat.	0
65	Desemp. Adm./Financ.	02	Desemp. Financeiro	0
70	Segur/Meio Amb/Saúde	01	Resultados Segurança	0
70	Segur/Meio Amb/Saúde	02	Preserv. do Meio Amb	0
70	Segur/Meio Amb/Saúde	03	Resultado Saúde Ocup	0
70	Segur/Meio Amb/Saúde	04	Gestão de SMS	0
71	Sistema Qualidade	01	Adeq. Sistema ao Serv	0
71	Sistema Qualidade	02	Treinamento	0
73	Qualidade Serviços	01	Resultado Qualidade	0
73	Qualidade Serviços	02	Índice de Retrabalho	0
73	Qualidade Serviços	03	Tratam. Não Conformi	0

Figura 4 – Tela de critérios de avaliação do BAD

Fonte: Programa SAP R3 – SGI – REFAP S/A

Depois de realizada a avaliação preliminar, mas antes de oficializar as notas atribuídas à empresa no sistema, o fiscal apresenta a avaliação à Gerência, para aprovação, e chama o representante da contratada a tomar conhecimento do valor atribuído a cada item avaliado. Dessa forma a empresa toma conhecimento dos pontos em que necessita implementar melhorias no atendimento contratual, bem como, tem a oportunidade de questionar uma possível discordância em relação a nota atribuída a algum dos itens avaliados. Após a conclusão de todo esse processo a avaliação é inserida no sistema e passa a ser visível a todos os órgãos da Petrobras, representando dessa forma um importante parâmetro para o processo de seleção de empresas.

De acordo com o resultado final do BAD é atribuído um conceito à empresa. Nota final de 01 á 49 pontos representa conceito *insuficiente*, de 50 á 69 pontos o conceito é *regular*, de 70 á 89 pontos o conceito passa a ser *bom*, e de 90 pontos para cima a empresa recebe conceito *ótimo*.

4.2.2.5 Licitação

Pode-se dizer, resumidamente, que Licitação é o processo através do qual o poder público adquire bens e serviços através dum processo competitivo entre as empresas fornecedoras. O Decreto 2745/98 define o seguinte:

A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a realização da obra, serviço ou fornecimento pretendido pela PETROBRAS e será processada e julgada com observância dos princípios de legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, bem como da vinculação ao instrumento convocatório, da economicidade, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Todas as licitações, sejam de bens ou serviços, são processadas por uma comissão de licitação, designada pela autoridade competente, composta por integrantes da Gerência requisitante da contratação e da Gerência de Suprimentos, responsável pela área de contratação e compras. A Gerência requisitante indica os seus representantes nas Comissões de Licitação, sendo geralmente duas pessoas, um membro titular e um suplente. É preferível que ao menos uma dessas pessoas tenha acompanhado e participado do processo desde seu

início, geralmente o membro titular, conhecendo os detalhes do contrato e suas variáveis. No caso de contratos de serviço os membros da Comissão de Licitação designados pela Gerência assumirão o papel de Fiscal e Fiscal Substituto do contrato.

Conforme exposto anteriormente, as licitações abordadas neste estudo utilizam a modalidade Convite, havendo a seguinte definição do MPC:

4.1.3.1- Uma vez adotada a modalidade de Convite, para fins de Licitação a ser realizada visando contratação para compras ou prestação de serviços, a Comissão de Licitação convidará no mínimo 3 (três) empresas, cadastradas ou não, para apresentação de propostas.

Anteriormente à abertura de propostas, as empresas licitantes devem realizar uma visita técnica à REFAP S/A, individualmente, para visualização dos trabalhos a serem realizados, das condições de instalações físicas e para o equacionamento de dúvidas que possam ter sido geradas a partir das definições do contrato e seus anexos. Todos os questionamentos apresentados pelas licitantes, durante e após a visita técnica, serão respondidos e dados ao conhecimento de todos os participantes do processo, com vistas a manter o nivelamento de informações a respeito do certame.

Todas as aquisições de serviços devem ser precedidas pela emissão da Solicitação para Autorização de Contratação (SAC). A emissão deste documento, acompanhamento de sua tramitação e obtenção de sua aprovação competem à Gerência requisitante da aquisição. Este documento contém informações básicas da proposta de licitação, como, Gerência requisitante, objeto do contrato, empresas selecionadas para o convite, prazo de execução dos serviços e valor estimado para o contrato. A SAC, uma vez aprovada, deve ser encaminhada ao Suprimento, acompanhada do conjunto de documentos necessários ao processamento da aquisição. O setor de contratação recebe o conjunto de documentos e faz a verificação de sua conformidade, sendo que, havendo não conformidades os mesmos devem ser devolvidos para o requisitante para as devidas correções.

Após a verificação da conformidade e suficiência da documentação, é iniciado o processo de licitação que passa a ser coordenado pelo Suprimento, a quem cabe preparar a documentação a ser enviada aos licitantes, repassá-la à Comissão de Licitação e prestar o apoio administrativo às atividades subsequentes do processo de licitação.

Compete à Comissão de Licitação a prestação de todas as informações aos licitantes, inclusive informações técnicas adicionais às visitas técnicas, que devem ser repassadas

através das circulares da Comissão de Licitação, de forma a assegurar a uniformidade de esclarecimentos prestados.

Havendo, por parte das empresas licitantes, a solicitação de maior prazo para apresentação das propostas, a comissão avalia essa possibilidade em conjunto com a gerência requisitante, levando-se em conta a urgência em relação à execução dos serviços e o benefício de uma orçamentação bem elaborada por parte das licitantes.

Após a conclusão destas etapas, o MPC define que:

4.1.3.2 - Em ato público, com data e local designados no Convite, serão recebidos os envelopes contendo as propostas, junto dos quais a interessada apresentará credencial de seu representante e, necessariamente, declaração formal concordando com os termos do Convite e confirmando o prazo de validade da proposta, podendo ser dispensada a apresentação de credencial no caso de entrega de proposta por mero portador.

Na abertura das propostas a documentação apresentada pelas licitantes é rubricada por todos os participantes e a comissão de licitação. Os valores apresentados por cada empresa, na Planilha de Preços Unitários, tornam-se públicos e de conhecimento de todos os presentes. Realizada a abertura das propostas o MPC traz as seguintes definições:

4.1.3.5 - Serão desclassificadas as propostas comerciais desconformes ou com preços considerados inexequíveis ou excessivos, cabendo ao Licitante o ônus de comprovar a sua exequibilidade.

4.1.3.5.1 - Toda proposta comercial será acompanhada de demonstrativo de formação dos preços propostos ou orçamento detalhado em envelope lacrado, salvo nos casos de aquisição de bens de prateleira ou quando dispensada a exigência por decisão gerencial devidamente justificada.

4.1.3.5.2 - A Petrobras só conhecerá o demonstrativo de formação dos preços propostos ou orçamento detalhado do Licitante melhor classificado, verificando, para fins de celebração do contrato, sua consistência, ou o atendimento de eventual retificação.

4.1.3.5.2.1 - O demonstrativo de formação dos preços propostos ou orçamento detalhado será utilizado exclusivamente para fins de acompanhamento e execução contratual.

4.1.3.6 - Vencidos os prazos recursais, a Comissão de Licitação divulgará a classificação final das propostas válidas, podendo proceder a negociação de condições mais vantajosas à Petrobras, se verificada tal possibilidade.

Compete à Comissão de Licitação definir a necessidade ou conveniência de negociar, com a licitante vencedora, preços e condições mais vantajosas para a REFAP S/A. O relatório da negociação deverá ser submetido à aprovação da Autoridade Superior.

4.2.2.6 Fiscalização da Execução do Contrato

No ambiente Petrobras podemos entender "FISCALIZAÇÃO" como um conjunto de tarefas necessárias para definir a necessidade de se fazer um serviço através de um instrumento contratual específico, bem como, da verificação prévia da competência das empresas concorrentes, e de acompanhamento na execução dos serviços contratados.

Existem duas funções, delegadas, com a incumbência de realizar a Fiscalização de contratos, conforme definido no MPC:

5.5.1 - Os contratos serão gerenciados e fiscalizados por empregados da Petrobras e/ou prepostos devidamente designados pela Petrobras.

5.5.1.1 - As funções de fiscal e gerente do contrato são distintas, não cabendo delegações entre eles.

São atribuições do Gerente do contrato, dentre outras:

- Participar da orçamentação do contrato.
- Comparar a orçamentação com contratos similares.
- Autorizar e validar o cadastramento dos contratos e de suas alterações no sistema de gestão integrada.
- Designar os fiscais do contrato.
- Definir o plano de fiscalização do contrato.
- Coordenar reunião inicial.
- Capacitar os fiscais para atuação conforme atribuições definidas.
- Conferir, aprovar e liberar o pagamento (função do seu Limite de Competência) dos Relatórios de Medição (RM) emitidos pela fiscalização.
- Propor ou referendar a aplicação de multas contratuais.
- Acompanhar a execução do contrato em termos de prazo e verba, tomando as ações necessárias para evitar a ocorrência de fatos consumados.

- Participar ou indicar participantes nas Comissões de Licitação.
- Aprovar os BAD da contratada, emitidos pelo Fiscal.
- Ser o elemento de contato por parte da PETROBRAS em todas as negociações com a contratada.
- Analisar as necessidades e propor alternativas para as alterações contratuais.
- Autorizar subcontratações.
- Criar mecanismos que possibilitem verificações nas medições, visando identificação e correção de não conformidades.
- Compor equipes e propor auditorias de contratos.
- Aprovar o TRD (Termo de Recebimento Definitivo).
- Providenciar as assinaturas no TRD.

São atribuições do Fiscal do contrato, dentre outras:

- Participar da elaboração da orçamentação, especificação de serviços e da minuta do instrumento contratual.
- Participar da reunião inicial.
- Divulgar o contrato para clientes internos e demais áreas de interferência.
- Cobrar o atendimento à legislação, Normas Regulamentadoras, cláusulas contratuais e procedimentos internos.
- Receber documentações legais e contratuais da contratada, fazer a conferência da documentação ou encaminhar para o setor competente.
- Atuar na interface entre contratada e outros setores envolvidos nas atividades, ex: Operação, Confiabilidade, Infra-estrutura.
- Conferir as apropriações de serviços realizados pela contratada.
- Inserir a medição dos serviços no sistema e emitir o Relatório de Medições (RM).
- Avaliar, em conjunto com o Gerente, e inserir no sistema os Boletins de Avaliação de Desempenho das contratadas.
- Acompanhar os serviços fazendo as observações e cobranças necessárias no Relatório de Ocorrências do Contrato (ROC).
- Aprovar e acompanhar o planejamento e programação dos serviços preparado pela Contratada.
- Controlar o fornecimento ou requisição de materiais, conforme definição de responsabilidades do contrato e necessidades de campo.

- Fazer as inspeções periódicas no canteiro da contratada e nos locais de realização dos trabalhos.
- Solicitar, mensalmente, a comprovação do recolhimento pela Contratada, do FGTS e da contribuição para o INSS dos empregados alocados ao instrumento contratual, nos casos pertinentes.
- Acompanhar, mensalmente, a compatibilização da Folha de Pagamento dos empregados da contratada, anexada à GPS, para os casos pertinentes.
- Orientar a contratada sobre os procedimentos operacionais do órgão.
- Apoiar o gerente do contrato no atendimento às suas atribuições.
- Compor equipes de auditoria de contratos.
- Fiscalizar a contratada quanto ao atendimento aos aspectos de segurança saúde e meio ambiente (SMS).

A fiscalização do Contrato pode ser subdividida em três fases distintas, porém interligadas. São elas, a mobilização da empresa, a execução do contrato e o encerramento do contrato.

4.2.2.6.1 Mobilização

Após a assinatura do instrumento contratual e emissão da Autorização de Início de Serviços (AIS), o fiscal convoca uma reunião com a participação do gerente, fiscais de campo e representantes da contratada. Nessa reunião são tratados assuntos pertinentes ao início do contrato, tais como, entrega de documentações, apresentação do plano de mobilização de recursos humanos e materiais, verificação das responsabilidades das partes para atendimento das condições de acesso e instalação da empresa, dentre outros aspectos. Deve ser elaborada uma ata de reunião, acrescentando-se os responsáveis pelas ações e os prazos requeridos e abordados.

Nessa ocasião também se dá início ao preenchimento do ROC, Relatório de Ocorrências do Contrato. O fiscal deve instruir o responsável da contratada sobre o preenchimento, finalidade e utilização do ROC, que tem por finalidade relatar o acompanhamento físico do serviço, registrando todos os fatos de caráter relevante que ocorram durante a realização da contratação, tais como: desenvolvimento dos serviços realizados, horário de início e término dos serviços, efetivo de supervisão e execução, atraso

no cronograma e suas razões, ocorrências de acidentes e as providências tomadas, falta de materiais, anormalidades ocorridas, descumprimento de cláusulas contratuais, paralisações de serviços, comunicação prévia de aplicações de multas, tempo de contrato transcorrido, anotações de desconto, etc.

O ROC deve ser elaborado do início até o término dos serviços. Caso os serviços se iniciem após a data prevista, deverá ser registrado o motivo do atraso procedendo-se também o registro caso o término ocorra antes da data final prevista. Havendo aumento do prazo contratual, por meio de aditivo de prazo ou renovação do contrato, deve ser mantido o preenchimento deste documento. A frequência de emissão deste documento é acordada entre as partes, de forma a atender a necessidade de comunicação oficial entre ambas. Geralmente a emissão é diária e inclui fins de semana e feriados.

O fiscal deve acompanhar e dar o apoio necessário à contratada para que a mobilização ocorra em tempo e condições adequadas. As responsabilidades da REFAP S/A perante a contratada devem ser encaminhadas pelo fiscal, intercedendo junto a outras áreas, quando for o caso, para cumprimento das premissas do contrato. Essas premissas passam pela indicação do local de instalação do canteiro, fornecimento de energia elétrica, água, linhas para telecomunicação, permissões de trabalho (PT), autorizações de acesso e encaminhamento das documentações de pessoal, dentre outras.

Cabe também ao fiscal cobrar da contratada os devidos fornecimentos e tomadas de ação de sua responsabilidade, como, mobilizar pessoal, máquinas, equipamentos e materiais diversos. Apresentar as documentações legais como, o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), que define se o funcionário está apto ou inapto para a realização de suas funções dentro da empresa; o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA – NR9), que identifica os riscos aos quais o trabalhador vai estar exposto no desempenho de sua atividade; o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO – NR7), que define os exames médicos necessários ao trabalhador, em função dos riscos identificados no PPRA; O Programa de Proteção Respiratória (PPR), definindo as contingências e condições de acesso dos trabalhadores a áreas com atmosfera insalubre; a Anotação de Responsabilidade Técnica (ART), que é a guia de recolhimento da taxa de serviço do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA), dentre outros documentos. E acompanhamento das demais ações necessárias ao desenvolvimento das atividades contratadas.

4.2.2.6.2 Execução do Contrato

Considera-se a fase de execução do contrato aquela em que a empresa já está com seu processo de mobilização bem adiantado, possibilitando realizar os serviços para os quais foi contratada. O início desta fase é um momento de relevância, pois começam a surgir dúvidas e questionamentos variados em relação às premissas do contrato, e que têm sua origem no dia a dia do contrato. Cabe ao fiscal ter um bom conhecimento das cláusulas do contrato e, caso necessário, buscar apoio do Gerente do contrato ou do setor Jurídico para dirimir as discordâncias em relação à coisa tratada.

Um acompanhamento minucioso do fiscal, nessa fase do contrato, possibilitará a obtenção de resultados mais positivos no decorrer do mesmo. Esse acompanhamento permitirá ao fiscal cobrar da contratada a prestação de serviços em conformidade com definições e exigências do contrato. Devem ser observados pelo fiscal, dentre outros aspectos, a organização da empresa, em termos de rotinas e condições de trabalho administrativas e de campo; atendimento à legislação de segurança do trabalho, ambiental, trabalhista, fiscal e administrativa; atendimento aos procedimentos e instruções de trabalho da REFAP S/A; atendimento as condições de segurança e saúde dos trabalhadores; controle e mitigação de impactos ambientais; acompanhamento do planejamento da contratada, verificando a realização das atividades dentro dos prazos estipulados; Verificar o atendimento, tanto por parte da contratada quanto pela REFAP S/A, do fornecimento de materiais, equipamentos e recursos em geral; a apresentação de documentação técnica e de controle de qualidade, permitindo responsabilização e rastreabilidade no processo; atendimento à qualificação e quantidade de recursos humanos estabelecido em contrato ou necessário ao bom andamento dos trabalhos.

Dentro das atividades da fiscalização algumas atribuições são de relevante importância durante a execução do contrato, tais como:

a) Planejamento dos Serviços: o fiscal deve acompanhar os tempos e movimentos definidos no planejamento dos serviços. É de responsabilidade da CONTRATADA, providenciar o detalhamento completo do planejamento e dos serviços, com base na documentação contratual, documentos de referência e peculiaridades encontradas na situação de campo. O planejamento deve considerar, os recursos humanos e materiais necessários, os cronogramas e prazos previamente estipulados, o caminho crítico dos serviços, os apoios e interfaces com outras áreas, os equipamentos e ferramentas necessários à execução das

tarefas, o atendimento aos requisitos de qualidade e de aceitação, o nivelamento de recursos, os pontos de inspeção e os procedimentos e rotinas inerentes ao objeto contratual;

Um planejamento bem elaborado por parte da contratada possibilita manter controle mais efetivo sobre o desenrolar do contrato. Obtém-se desta forma um melhor aproveitamento dos recursos da obra, evitando-se picos de demanda de determinada especialidade de mão de obra, eliminando os períodos de ociosidade deste pessoal. A previsão de necessidade de materiais permite que estes sejam adquiridos no tempo certo, evitando estoques desnecessários ou paralisação de frentes de serviço por falta de materiais. A visualização do caminho crítico é importante para definir quais tarefas devem receber prioridade de execução, possibilitando implantar os ajustes necessários para manter os prazos.

b) Programação dos Serviços: o planejamento dos serviços fornece a visão geral da obra, ao longo de toda sua execução, porém, não aborda os detalhes e as micro tarefas que compõem o trabalho. A programação dos serviços cumpre a função de detalhar atividades específicas, de curta ou imediata execução, definidas a partir do planejamento. As programações são emitidas em períodos pré-definidos, diária ou semanalmente, tendo as tarefas abertas e detalhadas, possibilitando fácil visualização do seqüenciamento e duração das tarefas. À medida que as programações são cumpridas, vão realimentando o planejamento, mantendo atualizado o percentual de avanço do conjunto de serviços. A fiscalização tem o dever de acompanhar e controlar a execução da programação e cobrar da contratada a realização das atividades definidas por ela.

O controle de execução de serviços é o acompanhamento de sua execução, com a adoção de medidas corretivas que se tornem necessárias. Assim torna-se possível corrigir desvios nas demais fases subseqüentes do planejamento e da programação. Em suma, é o acompanhamento da execução, comparando o realizado com o planejado e programado, retificando, quando necessário, o planejamento e a programação posterior.

c) Controle de Entrada e Saída de Materiais e Equipamentos: è responsabilidade do fiscal acompanhar a movimentação de materiais, ferramentas e equipamentos da contratada. O material ou equipamento deve estar minuciosamente descrito através de Nota Fiscal, romaneio de carga ou formulário específico, que deverá ser apresentado na vigilância por ocasião da entrada. O fiscal do contrato deverá verificar e conferir o material na ocasião em que o mesmo chega à obra, mantendo listagem atualizada para posterior conferência e liberação de saída deste material.

d) Medição de Serviços e Acompanhamento de Saldo Contratual: a medição de serviços dos contratos é responsabilidade da fiscalização, que deve também fazer o acompanhamento do saldo contratual. A contratada emite planilhas de medição, onde identifica e quantifica os trabalhos realizados. A emissão destas planilhas ocorre com uma frequência pré-definida pela fiscalização, sendo que o fechamento da medição é mensal. De posse destas planilhas e demais documentos comprobatórios que as acompanham (notas fiscais, projetos, memórias de cálculo de área, volume ou unidade de medida correspondente, etc.) a fiscalização avalia a real execução ou fornecimento dos itens, tanto na forma documental quanto em verificações no próprio local de realização dos trabalhos. Invariavelmente ocorrem distorções entre as quantidades apresentadas pela contratada e as efetivamente realizadas. Estas diferenças devem ser apontadas pelo fiscal do contrato, que retorna a informação para a contratada. A contratada revisa seus apontamentos, acrescenta dados de comprovação e retorna a documentação para a contratante para uma revisão final e posterior inserção dos dados no Sistema de Gestão Integrada (SGI) da empresa, onde devem constar informações como, item do contrato, local ou equipamento onde foi realizado o item, ordem de serviço ou pedido de compras, descrição do item, quantidade realizada, etc. Depois de inseridos os dados, o SGI gera o Relatório de Medição (RM) e atualiza as informações no sistema, viabilizando o pagamento da fatura correspondente.

O valor contratual não poderá ser ultrapassado, e deve ser acompanhado através de relatórios gerados pelo SGI. Caso a fiscalização constate a probabilidade do valor contratual ser ultrapassado, deverá providenciar com a devida antecedência, junto ao órgão de contratação, a emissão de aditivo de valor. Essa é a única forma em que é permitida a ultrapassagem do valor inicial da contratação.

Nenhum serviço poderá ser incluído em medição para pagamento sem que tenha seu preço previsto no instrumento contratual. Havendo essa necessidade, a contratada deverá propor o seu preço, o qual será analisado pela fiscalização, e após aprovado, será formalizado através de carta com o "De acordo" das partes.

e) Avaliação de Desempenho da Contratada: mensalmente o fiscal deve avaliar o desempenho da contratada através do BAD, de modo a reforçar ações positivas e possibilitar correções de não-conformidades nas ações da mesma. O resultado de cada avaliação deve ser informado à Contratada, através de reunião ou anotação no ROC, sendo que uma cópia do relatório de avaliação deve ser entregue a ela. Na avaliação deve ser dada ênfase aos pontos que necessitam de melhorias e esses pontos devem ser discutidos com a contratada,

especificando as melhorias desejadas. É aconselhável que as avaliações sejam realizadas em conjunto com o gerente e os fiscais de campo, visando reduzir a pessoalidade e subjetividade da mesma.

f) Aplicação de Multas: caso o fiscal verifique a reincidência de desvios de conduta por parte da contratada e não obtiver resultados satisfatórios em suas solicitações de melhoria, poderá fazer uso de sanções administrativas previstas em contrato, mais especificamente a aplicação de multas. A multa deverá ser aplicada com objetivo de corrigir e educar a contratada em relação aos desvios que venha cometendo, corrigir eventuais disfunções que venham a ocorrer na execução dos serviços ou quando a contratada, por sua inadimplência não cumprir as determinações contratuais, conforme previsto no instrumento contratual. Cabe à fiscalização verificar a ocorrência dos fatos para os quais tenha sido estipulada qualquer penalidade contratual, assim como a aplicação da multa correspondente.

As multas são geralmente estipuladas em percentagem incidente sobre o valor inicial dos serviços. Os valores básicos das multas devem ser sempre estipulados com base no princípio da proporcionalidade e razoabilidade. Os valores de multas serão reajustados pelos mesmos fatores de reajustamento de preços vigentes no contrato, nos períodos de seu efetivo desconto, inclusive quanto a atualização monetária pelo prazo de pagamento, sendo descontados das faturas que se seguirem.

Os fatos geradores de multas, quando ocorrerem, devem estar registrados no ROC. Após registro no ROC, a fiscalização encaminhará uma carta à contratada, notificando-a que está sendo aplicada multa contratual e que terá o prazo improrrogável de 05 (cinco) dias corridos para recorrer da aplicação da multa, caso em que a Petrobras terá igualmente um prazo de 05 (cinco) corridos para comunicar a manutenção ou relevação da multa;

Não é recomendável a gestão do contrato através de multas. Um contrato onde a ocorrência de multas for elevada está sinalizando o caminho de uma rescisão contratual.

4.2.2.6.3 Encerramento do Contrato

Nessa fase o fiscal é responsável por verificar se foram devidamente concluídos todos os serviços iniciados durante a execução do contrato, evitando restarem pendências de execução. Deve ser verificado também se todos os documentos de responsabilidade da

contratada, de ordem técnica, fiscal, administrativa, trabalhista, ambiental e previdenciária, foram entregues e se estão adequados ao seu propósito.

O fiscal acompanha a desmobilização da contratada, averiguando a devolução de ferramentas, equipamentos e materiais de propriedade da REFAP S/A e a devolução do canteiro de obras nas mesmas condições em que foi entregue à contratada.

Estando todas as questões contratuais atendidas o fiscal providencia a emissão do Relatório de Medição Final, quitando os valores devidos à contratada e encaminha a emissão do Termo de Recebimento Definitivo (TRD), que oficializa o encerramento dos termos contratuais. O TRD será assinado pela autoridade competente que firmou a contratação e pelo representante da contratada.

4.3 PESQUISA COM GESTORES E FISCAIS DE CONTRATO

As informações apresentadas até aqui tiveram por objetivo dar ao leitor o conhecimento dos aspectos legais mais relevantes dentro do processo de contratação da REFAP S/A, bem como, descrever os procedimentos e etapas que compõem este processo desde sua origem. É importante deixar claro que estão descritos aqui somente os pontos mais importantes dum evento de contratação de serviços, pois a idéia principal não é fazer uma descrição minuciosa do processo, mas sim, identificar neste algum ponto de melhoria, indicando propostas de solução que venham agregar valor ao processo, no sentido de torná-lo mais eficiente e eficaz dentro daquilo a que se propõe.

Para identificar possíveis pontos de melhoria no processo foi realizada uma pesquisa com dez colaboradores da REFAP S/A, da Gerência de Equipamentos Estáticos e de outras gerências contratantes como, Gerência de planejamento e Gerência de Equipamentos Dinâmicos. Todas essas pessoas trabalham com contratação de serviços, sendo que as funções que exercem dentro da estrutura não são as mesmas. Buscando uma maior qualificação das informações foram convidados a participar da pesquisa, seis fiscais de contrato, dois supervisores de equipe de fiscalização de contratos, dois gerentes de setor que atuam também como gerentes de contrato, um coordenador de equipe de fiscalização de contratos que atua também como gerente de contrato e um consultor de contratação, totalizando doze pessoas pesquisadas. Dois fiscais de contrato não responderam a pesquisa a tempo de serem contabilizados os dados. Sendo assim, o universo pesquisado foi de dez pessoas.

4.3.1 Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa escolhida foi a realização dum questionário estruturado, quantitativo, com cinco opções de resposta, onde o pesquisado atribui valores de um a cinco de acordo com a nota que melhor representa o sentimento deste em relação à pergunta. O questionário é composto de dez perguntas, sendo que destas, quatro são subdivididas em mais elementos de análise, totalizando quarenta e uma questões. O quadro abaixo apresenta as questões propostas, bem como, demonstra o encadeamento e a estrutura das mesmas.

Favor marcar no quadro de respostas o valor que você considera mais adequado à pergunta.						
		Pouco			Muito	
		1	2	3	4	5
1	Qual o seu nível de satisfação com o processo de contratação da REFAP?					
2	O processo garante um bom nível de controle e gestão do contrato?					
3	Classifique as seguintes fases do processo em função de sua importância e criticidade para uma boa relação contratual.	*	*	*	*	*
3.1	Definição de escopo					
3.2	Elaboração do contrato e anexos					
3.3	Orçamentação					
3.4	Seleção de empresas					
3.5	Licitação					
3.6	Negociação					
3.7	Mobilização					
3.8	Realização do contrato					
3.9	Encerramento do Contrato					
4	As empresas contratadas demonstram compreender adequadamente as cláusulas do contrato e anexos?					
5	Você considera a estrutura dos contratos adequada (contrato e anexos)?					
6	Você considera o conteúdo do contrato e anexos adequados a um bom processo de gestão do mesmo?					
7	Os pleitos apresentados pelas contratadas encontram respaldo contratual?					
8	Classifique os aspectos abaixo em função de sua interferência no bom andamento do contrato.	*	*	*	*	*
8.1	Comunicação REFAP x Contratada deficiente					
8.2	Comunicação interna da Contratada deficiente					
8.3	Orçamentos mal elaborados					
8.4	Lacunas em cláusulas do contrato					
8.5	Lacunas no anexo Especificação dos Serviços					
8.6	Lacunas no anexo Condições Gerais					
8.7	Lacunas no anexo Garantia da Qualidade					
8.8	Lacunas no anexo Requisitos de SMS					
8.9	Documentações fiscais, trabalhistas e previd.					
8.10	Falta de registros e Atas de negociações					
8.11	Indefinições de escopo					
8.12	Planejamento dos serviços					
9	Classifique os anexos abaixo em função do volume de interfaces e negociações contratuais decorrentes de seu conteúdo:	*	*	*	*	*
9.1	Especificação dos serviços					
9.2	PPU					
9.3	Condições Gerais					
9.4	Diretrizes de Garantia da Qualidade					
9.5	Exigências Contratuais de SMS					
10	Classifique a eficiência/eficácia das ações abaixo em relação aos resultados a que se propõem.	*	*	*	*	*
10.1	Solicitações informais					
10.2	Solicitações via RDO					
10.3	Reuniões sem Ata					
10.4	Reuniões com Ata					
10.5	BAD criterioso					
10.6	Aviso de multa					
10.7	Aplicação de multa					
10.8	Aditivos de prazo					
10.9	Aditivos de valor					

Figura 5 – Pesquisa estruturada
Fonte: Criada pelo autor

4.3.2 Resultados da Pesquisa

Para tabulação dos dados foram usadas as respostas do quadro, identificando através do conjunto de avaliações os pontos do processo que necessitam alguma melhoria. A tabulação dos dados foi realizada levando em conta a totalização de pontos e, quando aplicável, a confluência ou divergência de opiniões e a função exercida pelo pesquisado.

Segue abaixo o resultado da análise das respostas do questionário.

4.3.2.1 Questões Um e Dois

As duas primeiras questões aplicadas buscaram identificar junto aos participantes a sua percepção de adequação do processo como um todo à finalidade de obter a execução dos serviços necessários à planta industrial. Em relação a essas questões pode-se observar o seguinte.

A questão 1 analisa o nível de satisfação da equipe com o processo de uma forma geral. Foram obtidas respostas variando entre 3 e 4 pontos, com um índice médio de 62,5% de satisfação dos colaboradores. Isso demonstra que a equipe considera o processo razoável, com aspectos positivos, porém, com possibilidade de melhoria do processo.

A questão 2 avalia o nível de gestão e controle dos contratos, proporcionado pelo processo de contratação. Foram obtidas respostas variando entre 3 e 4, e índice médio de 60% de satisfação com o nível de controle do processo sobre os contratos. Demonstra consenso da equipe em relação à possibilidade de melhoria do nível de controle dos contratos.

4.3.2.2 Questão Três

A questão três, busca identificar junto ao grupo pesquisado, a importância e relevância que é conferida a cada fase do processo de construção e execução do contrato. A Tabela a seguir apresenta a compilação dos dados da pesquisa para esta questão.

Tabela Questão Três:

Classifique as seguintes fases do processo em função de sua importância e criticidade para uma boa relação contratual.	Pontos	Opções Marcadas	Percentual Ponderado
Definição de escopo	48	4 – 5	95
Elaboração do contrato e anexos	45	4 – 5	87,5
Orçamentação	44	3 – 4 – 5	85
Seleção de empresas	43	3 – 4 – 5	82,5
Licitação	41	3 – 4 – 5	77,5
Negociação	37	1 – 3 – 4 – 5	67,5
Mobilização	40	3 – 4 – 5	75
Realização do contrato	46	3 – 4 – 5	90
Encerramento do Contrato	37	2 – 3 – 4 – 5	67,5

A partir das respostas obtidas é possível chegar às seguintes conclusões a respeito de cada etapa.

Definição do Escopo: o conjunto de respostas demonstra que essa foi considerada a fase mais importante do processo. Isso se deve ao fato de que, mudanças de escopo durante a realização do contrato ocorrem com certa frequência, em função de existir algum nível de imprevisibilidade de necessidades de manutenção, principalmente em equipamentos que não podem ser inspecionados internamente, enquanto em operação. Essas mudanças de escopo geram renegociações do contrato, ocasionando muitas vezes alterações de itens e valores do mesmo.

Elaboração do Contrato e Anexos: essa fase do processo também foi considerada de grande importância pelos componentes da pesquisa. De fato, tudo aquilo que ficar definido no contrato e seus anexos vai pautar a relação entre contratante e contratada durante todo o período de execução do contrato, e até posteriormente a isso, no caso de dissoluções contratuais ou discussões de pleitos, pós encerramento do acordo. Em virtude da quantidade de anexos e do grande volume de informações contidas nestes e no contrato, é possível encontrar definições contraditórias, ambíguas, ou mesmo casos omissos, o que invariavelmente gera renegociações.

Orçamentação: a orçamentação prévia do contrato teve sua importância respaldada pelo resultado da pesquisa. É por intermédio deste orçamento que será verificada a coerência do valor apresentado por cada empresa licitante. É também uma ferramenta que facilita a identificação de jogo de planilha nos preços unitários apresentados pelas licitantes. Também

será um instrumento importante durante a execução do contrato, como parâmetro de custo e preços.

Seleção de Empresas: Foi considerada uma fase importante do processo, pois estabelece critérios claros e objetivos para inclusão ou exclusão de empresas no certame, evitando assim a contratação de empresas que possivelmente representariam problemas futuros de gestão do contrato.

Licitação: a licitação apresentou uma variação maior na pontuação individual, não existindo um consenso em relação à sua importância para futura relação contratual. Isso se explica pelo fato da licitação ser um processo padronizado, onde uma vez definida a empresa vencedora, não terá maiores influências na continuidade do contrato.

Negociação: por tratar-se, neste caso, da negociação relativa ao processo de licitação, para ajuste de proposta, essa fase foi considerada de média relevância e obteve uma variação maior de respostas. Quando a comissão de licitação julgar que há espaço para uma redução de preço, abre uma negociação com a vencedora buscando auferir melhores condições.

Mobilização: de acordo com o resultado da pesquisa, a mobilização um dos fatores mais críticos do processo. Isso se explica pelo fato de que algumas condições do contrato conferem à mobilização uma relevância maior ou menor em relação ao todo. Por exemplo: Num contrato onde a mobilização contemple a construção do canteiro de obras, sua relevância será consideravelmente maior do que num contrato onde a contratada receba o canteiro da REFAP.

Realização do Contrato: a fase de execução foi considerada importante por todos os pesquisados. O que é facilmente justificável, uma vez que é a etapa onde as coisas efetivamente acontecem. A condução desta fase pelo fiscal é determinante para que todo o trabalho realizado até então alcance o resultado objetivado. É durante a execução do contrato que as lacunas existentes no processo se manifestarão. É nessa etapa que a astúcia do fiscal, seu conhecimento do contrato, das leis e dos procedimentos, e sua habilidade em encontrar ou formatar soluções parcimoniosas, farão a diferença para que a relação contratual aconteça num contexto de parceria e atenda aos objetivos.

Encerramento do Contrato: para essa etapa a opinião dos pesquisados foi variável. Um bom encerramento do contrato está diretamente ligado à sua fase de execução. Quando as dificuldades surgidas no decorrer do contrato foram devidamente tratadas e equacionadas a tendência é de que o contrato se encerre de forma tranqüila e harmoniosa. Porém, se os problemas das fases iniciais do contrato, bem como, os decorrentes de sua execução, não

foram bem equacionados o fechamento do contrato tende a ser mais turbulento, com muitas renegociações e possíveis soluções em litígio.

4.3.2.3 Questão Quatro

A questão quatro busca a percepção dos pesquisados em relação ao entendimento, por parte das empresas contratadas, à cerca das cláusulas e condições estabelecidas em contrato e anexos. As respostas se dividiram entre as opções 2 e 3, alcançando o total de 25 pontos. Dessa forma fica claramente demonstrado que o sentimento da equipe é de que as contratadas não compreendem ou não consideram como relevantes todas as condições estabelecidas em contrato.

4.3.2.4 Questões Cinco e Seis

As questões cinco e seis foram formuladas com o intuito de identificar o sentimento dos colaboradores em relação à adequação da estrutura, volume e conteúdo dos contratos e seus anexos para uma boa gestão contratual. Ambas as questões totalizaram 38 pontos, com respostas variando entre as opções 3 e 4. Esse resultado sinaliza que os contratos estão relativamente bem estruturados, e seu conteúdo possibilita uma condição entre regular e boa, de gestão dos mesmos. Porém, deixa explícito que existe espaço para melhorias, tanto na estrutura quanto no conteúdo do contrato e seus anexos.

4.3.2.5 Questão sete

Foi questionado ao grupo se existe respaldo contratual para os pleitos apresentados pelas contratadas. Com respostas variando entre 2 e 4 pontos e somatório de 29 pontos, o grupo demonstrou que as empresas não se prendem ao respaldo contratual para apresentação de pleitos. Isso permite concluir que muitos pleitos são apresentados em função de condições

não previstas nos contratos ou mesmo, com solicitações contrárias ao que estabelece o contrato.

4.3.2.6 Questão Oito

Na questão oito buscou-se elencar alguns aspectos que causam interferência no bom andamento do contrato, tendo sido solicitado ao grupo classificar a intensidade dessa interferência para cada item. Em função das respostas associadas a cada item foram geradas as conclusões abaixo. Os itens foram elencados de forma ordenada pelo grau de relevância definido na pesquisa, em função dos resultados, iniciando pelo item considerado mais relevante. A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos.

Tabela Questão Oito:

Classifique os aspectos abaixo em função de sua interferência no bom andamento do contrato.	Pontos	Opções Marcadas	Percentual Ponderado
Comunicação REFAP x Contratada deficiente	47	3 – 5	92,5
Planejamento dos serviços	46	4 – 5	90
Falta de registros e Atas de negociações	45	3 – 4 – 5	87,5
Orçamentos mal elaborados	44	2 – 4 – 5	85
Indefinições de escopo	43	2 – 3 – 4 – 5	82,5
Lacunas no anexo Especificação dos Serviços	42	2 – 3 – 4 – 5	80
Lacunas em cláusulas do contrato	40	2 – 3 – 4 – 5	75
Comunicação interna da Contratada deficiente	38	1 – 3 – 4 – 5	70
Lacunas no anexo Requisitos de SMS	38	3 – 4 – 5	70
Lacunas no anexo Garantia da Qualidade	37	2 – 3 – 4 – 5	67,5
Documentações fiscais, trabalhistas e previd.	36	3 – 4 – 5	65
Lacunas no anexo Condições Gerais	34	2 – 3 – 4 – 5	60

Comunicação REFAP x Contratada Deficiente: foi considerado o item mais relevante em termos de interferência no bom andamento do contrato. As falhas de comunicação entre a REFAP S/A e a contratada ocasionam muitas dificuldades para o contrato. Isso ocorre porque todas as atividades do contrato contêm algum tipo de interface entre as partes. O atraso no repasse de alguma informação ou o entendimento errado desta pode causar prejuízos

imediatos ao contrato, em termos de prazo e valor. A boa comunicação entre as partes é um fator que deve ser considerado preponderante do início ao fim do contrato.

Planejamento dos Serviços: foi consenso na pesquisa que o planejamento é um fator de muita importância, pois quando bem elaborado, permite o aproveitamento otimizado dos recursos alocados e constante reavaliação dos resultados do contrato, permitindo identificar e definir ajustes para que sejam alcançados os melhores resultados.

Falta de Registros e Atas de Negociações: pela pesquisa, conclui-se que existe consenso em relação à importância deste item. Isso ocorre devido a que, questões acordadas entre as partes, sem que haja a formalização do acordo, estão sujeitas a futuros questionamentos e possíveis entendimentos diferentes em relação ao que foi acordado, gerando novas discussões e renegociações.

Orçamentos Mal Elaborados: uma orçamentação bem elaborada é importante tanto para a REFAP S/A, conforme já esclarecido, quanto para a contratada. Se uma empresa vence a licitação com um preço inadequado, aquém do necessário, com certeza terá problemas para atender todas as exigências contratuais as quais se comprometeu.

Indefinições de Escopo: item também considerado relevante pelo grupo. Muitas renegociações contratuais têm sua origem em função de redefinições de escopo após o início do contrato.

Lacunas no Anexo de Especificação de serviços: o anexo descreve os serviços a serem realizados, abordando seus quesitos principais, e define quais serão os critérios de medição adotados para cada serviço. A má definição dos critérios de medição ou mesmo a redação inadequada dos itens em relação à forma de execução do trabalho, além de afetar a própria qualidade da proposta, geram atritos, pleitos e riscos de prejuízos às partes durante a execução do contrato.

Lacunas nas Cláusulas de Contrato: embora o contrato tenha cláusulas padronizadas, eventualmente, e em decorrência de particularidades do contrato, essas cláusulas podem ser alteradas, porém, sempre com o aval do setor jurídico. Isso, de certa forma, limita a existência de lacunas no contrato. Podem ocorrer casos em que o contrato é omissivo, gerando motivos para reclamações.

Comunicação Interna da Contratada Deficiente: esse fator impacta os resultados da contratada em função de seus processos internos. A falta ou falha de comunicação entre setores da contratada pode gerar atrasos em ações importantes ou, até mesmo, ações

descoordenadas, em sentidos opostos ou em duplicidade, gerando perda de carga, elevação de custos e atrasos.

Lacunas no Anexo de Requisitos de SMS: possíveis lacunas no anexo de Requisitos SMS tornam-se relevantes em função das grandes e crescentes exigências na área de segurança, meio ambiente e saúde. Muitas vezes o anexo não contempla aspectos específicos do contrato, ou então, surgem novas exigências legais ou corporativas durante o contrato, o que acaba gerando necessidades de readequação da empresa e do contrato.

Lacunas no Anexo de Garantia da Qualidade: imprecisões ou contradições na redação das cláusulas ou mesmo omissão de quesitos importantes podem gerar renegociações no contrato.

Documentações Fiscais, Trabalhistas e Previdenciárias: a Petrobras atua, nesse caso, como um braço fiscalizador do governo, verificando mensalmente a regularidade da empresa em relação a suas obrigações trabalhistas e previdenciárias, no que tange especificamente ao tomador da obra. A apresentação da documentação comprobatória é de responsabilidade da contratada, sendo que, a não regularidade dos documentos bloqueia os pagamentos à contratada.

Lacunas no Anexo de Condições Gerais: item de menor relevância entre os elencados na pesquisa. Porém, também pode gerar discussões e renegociações em função de falhas na redação de seu conteúdo.

4.3.2.7 Questão Nove

A questão nove solicita aos participantes da pesquisa classificar os anexos contratuais em função do volume de interfaces e negociações contratuais decorrentes de seu conteúdo. Verifica-se também bastante dispersão entre as respostas, o que leva a crer que o momento recente pode estar influenciando as respostas. Ou seja, As respostas estão sendo dadas em função dos problemas encontrados recentemente na gestão dos contratos.

A tabela a seguir demonstra a pontuação conferida a cada anexo, lembrando que a pontuação máxima é 50 pontos.

Tabela Questão Nove:

Classifique os anexos abaixo em função do volume de interfaces e negociações contratuais decorrentes de seu conteúdo:	Pontos	Opções Marcadas	Percentual Ponderado
Especificação dos serviços	43	2 – 4 – 5	82,5
Exigências Contratuais de SMS	41	2 – 3 – 4 – 5	77,5
PPU	36	2 – 3 – 4 – 5	65
Condições Gerais	35	2 – 3 – 4 – 5	62,5
Diretrizes de Garantia da Qualidade	32	2 – 3 – 4 – 5	55

4.3.2.8 Questão Dez

A décima questão da pesquisa Elenca algumas ações que são tomadas pela fiscalização durante o processo de gestão do contrato e solicita aos participantes que as classifiquem de acordo com sua eficiência para obtenção dos resultados desejados. Os resultados da pesquisa para essa questão estão dispostos na tabela a seguir.

Tabela Questão Dez:

Classifique a eficiência/eficácia das ações abaixo em relação aos resultados a que se propõem.	Pontos	Opções Marcadas	Percentual Ponderado
Solicitações via ROC	44	4 – 5	85
Reuniões com Ata	44	4 – 5	85
BAD criterioso	43	4 – 5	82,5
Aviso de multa	40	1 – 3 – 4 – 5	75
Aditivos de valor	38	1 – 3 – 4 – 5	70
Aplicação de multa	35	1 – 3 – 4 – 5	62,5
Aditivos de prazo	35	1 – 3 – 4	62,5
Solicitações informais	25	1 – 2 – 3 – 4	37,5
Reuniões sem Ata	23	1 – 2 – 3	32,5

Solicitações Via ROC: ficou bem evidenciado pela pesquisa que as negociações e solicitações entre as partes devem ser feitas através de instrumentos formais, mantendo-se registradas as tratativas a respeito. No caso do ROC, são registradas as questões relativas ao

dia a dia da obra, solicitações entre as partes, cobranças da fiscalização, pequenos acordos e decisões tomadas a partir de conversas informais, etc.

Reuniões com Ata: da mesma forma que no item anterior, ficou calara a necessidade de registro das decisões relativas ao contrato, que são acordadas entre as partes. É muito importante que todas as reuniões entre fiscalização e contratada, tanto reuniões de rotina quanto aquelas convocadas extraordinariamente, sejam formalizadas em Ata. Quando as tratativas não são devidamente formalizadas abre-se espaço para entendimentos diferentes ou “esquecimentos” dos termos do acordo.

BAD Criterioso: a realização de uma avaliação criteriosa da empresa contratada surte bons resultados no processo de gestão contratual. As empresas valorizam essa avaliação mensal, uma vez que ela pode ser determinante para a participação da empresa em futuras licitações, por ser um dos critérios de seleção de empresas e por poder ocasionar até o descadastramento da empresa do cadastro do sistema Petrobras.

Aviso de Multa: a pesquisa demonstra que o aviso de multa é considerado mais eficiente pela equipe do que a aplicação de fato, da multa. O aviso de multa é comunicado via ROC, em função do não atendimento, pela empresa, de solicitações reincidentes do ROC, desvios cometidos também em reincidência ou falhas graves da empresa em relação a aspetos legais e contratuais, principalmente questões relativas a SMS.

Aditivos de Valor: os aditivos de valor têm por objetivo atender a aumentos do escopo contratual, previamente acordados entre as partes. Em suma, é a efetivação de algo que foi previamente acordado. O importante para que o aditivo seja eficiente é que os termos do acordo tenham sido bem definidos.

Aplicação de Multa: a multa só é efetivamente aplicada quando as solicitações de melhoria ou atendimento por parte da contratada não surtiram efeito. Uma vez aplicada a sanção ela terá incidência diária, até que o problema seja solucionado. Na maioria das vezes não se chega à efetiva aplicação da multa, uma vez que o aviso já é o suficiente para a empresa regularizar a situação.

Aditivos de Prazo: de forma semelhante ao aditivo de valor, o de prazo é previamente acordado, e visa atender a necessidade de estender o prazo contratual para que a empresa conclua os serviços que estiverem em atraso ou novos serviços que sejam de interesse da REFAP S/A.

Os dois últimos itens, Solicitações Informais e Reuniões sem Ata, vêm confirmar a necessidade de formalização de todas as decisões e acordos realizados durante o contrato. Formalizações através do ROC, Atas e cartas passam a ser evidências documentais de que determinadas condições foram estabelecidas e acordadas entre as partes. Todas as decisões que se mantiverem na informalidade poderão ser inócuas ou, se levadas a cabo, gerarem discussões e cobranças posteriores.

4.3.2.9 Questão Aberta

Como fechamento da pesquisa foi solicitado aos participantes que dessem sugestões de melhoria para o processo de contratação na REFAP S/A. Estas sugestões estão apresentadas abaixo:

a) Fiscal de Contrato 1:

“Na reunião inicial de contrato, e até nas visitas, a GSM deveria estar presente.”

b) Fiscal de Contrato 2:

“Contratos com prazos mais curtos.”

“Contratos por especialidades, minimizando questões de subcontratações.”

“Contratos com empresas da região.”

“Melhorias no treinamento e qualificação da mão de obra regional.”

“Melhor qualificação de possíveis subcontratadas.”

c) Fiscal de Contrato 3:

“A REFAP possuir uma gerência de contratação com um grupo de especialistas nas diversas áreas (técnica, financeira, contábil, segurança, etc.) para que os contratos e seus anexos sejam mais específicos e menos generalistas.”

d) Supervisor de Equipe de Fiscalização de Contrato:

“Criar padrão de escopos de itens similares entre vários contratos e formas de pagamento tipo Horas extras.”

“Envolver toda equipe de fiscalização de campo e supervisão na avaliação do BAD.”

e) Coordenador de Equipe de Fiscalização e Gerente de Contratos:

“Para o processo de contratação, minha sugestão principal é na redução do número de anexos, os quais muitas vezes, trazem embutidas, duplicidades de informações.”

f) Gerente de Setor e de Contratos:

“Estruturação do processo de contratação, com uma participação mais ativa da gerência responsável, incumbindo-se de diretrizes para padronização do processo.”

“A qualificação e perfil apropriado para o serviço de fiscalização e gerência do contrato são fundamentais para o resultado de um contrato. Observa-se no âmbito da REFAP uma variância muito grande nestes aspectos, o que resulta desempenhos muito diferentes. Isto é ruim para os resultados de contratação, bem como para a imagem da Companhia perante seus fornecedores.”

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

A análise dos dados coletados, a partir do estudo das diretrizes de contratação, do estudo de contratos e da pesquisa realizada junto aos profissionais atuantes na área de contratação e fiscalização de contratos, possibilitaram a visualização de alguns pontos onde podem ser implementadas melhorias.

4.4.1 Treinamento

Embora a contratação de serviços no âmbito da Petrobras seja um processo consolidado, existe espaço para um constantemente aprimoramento, não só do processo, mas também das pessoas que atuam neste meio. A complexidade e volume de informações requerem treinamentos e aprimoramento de equipe constantes. Uma alternativa viável para que a equipe de fiscalização mantenha-se atualizada e plenamente habilitada para execução de suas atividades de forma eficiente é a definição de um calendário anual de treinamentos. Esses treinamentos podem ser realizados internamente à REFAP e por pessoal próprio. A proposta é realizar uma série de treinamentos com temas específicos e relevantes, e com carga horária de meio turno de trabalho por evento, evitando o afastamento do fiscal por períodos longos. Esse

processo poderia ser considerado como uma reciclagem anual. Dessa forma haveria uma maior padronização de atuação dos fiscais, evitando-se vícios ou desvalorização de processos por parte do fiscal.

4.4.2 Elaboração Participativa de Contrato e Anexos

A fase de construção do contrato é de fundamental importância para o sucesso da contratação. A elaboração dos anexos contratuais deve ter a participação dos diversos setores que tenham relação com o seu conteúdo. Por exemplo, a construção do anexo de Especificação dos Serviços pode ser realizada em conjunto, ou com a participação do setor de Confiabilidade, que é diretamente influente sobre a definição do escopo contratual. E também com a participação da Operação, que será responsável pela liberação de execução dos serviços no campo, bem como, pelo setor de SMS que estará atuando junto na liberação e fiscalização dos serviços.

A elaboração de anexos bem contextualizados, evitando-se possíveis ambigüidades, contradições e omissões traria grandes benefícios para a REFAP. Geralmente as empresas contratadas entram nas minúcias do contrato para identificar pontos falhos, que possam representar algum ganho a mais do que aquele estabelecido no acordo original. A revisão e envolvimento de mais pessoas na elaboração destes documentos minimiza a possibilidade de lacunas.

4.4.3 Registro

Fortalecer a sistemática de registro das ações e decisões relativas ao contrato. Essa é uma prerrogativa legal e normativa da atividade de fiscalização de contratos, porém, muitas vezes as definições do dia a dia acabam ficando na informalidade. O impacto negativo desta informalidade é bastante claro e visível, tanto que ficou bem evidenciado pelo resultado da pesquisa. Porém, ocorrem situações onde as decisões são tomadas verbalmente e acabam sem formalização. Estabelecer junto à fiscalização a obrigatoriedade de formalização das reuniões

em Ata ou ROC, mesmo quando informais, mesmo para as definições de “corredor” ou tratadas por telefone.

4.4.4 Parceria

Procurar estabelecer uma relação de parceria com a empresa contratada, buscando dentro dos parâmetros legais e contratuais o benefício mútuo. Essa condição é possível a partir dum tratamento de respeito e consideração entre as partes, primando pela boa comunicação e pelas atitudes positivas para com o bom andamento dos trabalhos. Numa relação de parceria os objetivos são confluentes, havendo da parte de ambos o esforço para alcance dos resultados. A comunicação entre as partes é fundamental neste processo, buscando velocidade, clareza e objetividade. A proposta de atuação em parceria deve ser aviltada pelo fiscal junto à contratada, desde o início da relação contratual, mas sempre deixando clara a condição de pleno atendimento das condições legais e contratuais. Um conceito que deve ser bastante trabalhado para que a relação de parceria seja efetiva e cada vez mais fortalecida é o de confiança. Quanto maior for a relação de confiança entre as partes, maior será a parceria, e melhores serão os resultados obtidos. Porém, há de ficar muito claro que confiança não significa de forma alguma relaxamento na fiscalização e controle da execução. Por melhor que seja a relação de parceria e confiança entre as partes, não fica eximida a contratada de atuar e comprovar sua atuação adequada às premissas acordadas, nem a fiscalização de cobrar, controlar e atuar com rigor, quando for o caso, para que sejam preservados os interesses da REFAP.

4.4.5 Qualificação

Deve ser previsto no instrumento contratual a qualificação técnica dos recursos humanos da contratada. Algumas dificuldades enfrentadas na execução dos contratos têm sua origem na baixa qualificação exigida, principalmente, para as lideranças de campo, encarregados e supervisores. Os critérios de formação profissional exigidos para esses cargos estão baseados na experiência e tempo de atuação na profissão. Muitas vezes as lideranças de

equipes de execução têm baixa formação escolar e nenhuma formação técnica, sendo que atuam numa área onde as exigências técnicas são muito grandes.

Além das questões técnicas, são enfrentadas dificuldades também na área de segurança do trabalho. O conjunto segurança, meio ambiente e saúde do trabalho atravessa uma fase de grande evolução e aprimoramento, tanto legal quanto técnico, fato que não tem sido acompanhado pelos profissionais que atuam como lideranças de campo na REFAP. Isso traz conseqüências graves para a REFAP, que é uma empresa referência nos quesitos de SMS e fortemente fiscalizada pela Delegacia Regional do Trabalho nesse sentido. Traz prejuízos também para as contratadas que têm seus serviços paralisados por falta de condições de segurança, o que muitas vezes depende de uma liderança sintonizada com esses quesitos.

4.4.6 BAD

Buscar a valorização, aprimoramento e efetiva realização das avaliações de empresas contratadas. Essa ferramenta de gestão apresenta um conjunto de características positivas para obtenção de bons resultados contratuais. Possibilita a identificação de pontos falhos na gestão da contratada. Possibilita a análise, discussão e tratamento pontual dessas falhas junto à contratada. É um *feed back* formal, que preconiza o tratamento dos pontos fracos e reconhecimento dos pontos fortes da contratada. É parte integrante de um sistema de conseqüências, sendo assim, mais efetivo na obtenção dos resultados. Permite estabelecer uma diferenciação entre empresas, em função de sua qualidade de atendimento.

Para que o resultado da aplicação desta ferramenta seja mais efetivo é necessário buscar formas de padronizar sua elaboração, reduzindo a subjetividade e pessoalidade do processo. Esse aprimoramento pode ser buscado junto aos fiscais de contrato, através dum *workshop*, onde a simples participação no processo já trará um maior comprometimento das equipes. O que, posteriormente, será somado aos resultados do trabalho em grupo.

5 CONCLUSÃO

A Petrobras vem apresentando nos últimos anos um quadro de expansão muito intenso. Essa condição tem influência direta em sua demanda por serviços terceirizados. Desta forma o conjunto de atividades, contratação e fiscalização de serviços, absorve cada vez mais recursos humanos próprios. A complexidade e importância do tema exigem um grande investimento no treinamento e capacitação de pessoal para atuação nesta área. Possuir um quadro de pessoal capacitado para atuar como gerente e fiscal de contratos passou a ser uma condição estratégica de competitividade e excelência na gestão do negócio. O aumento da demanda de serviços, a nível nacional, ocasiona inflacionamento do mercado de serviços, bem como, a conseqüente queda de qualidade na prestação. Isso se justifica pelo fato do mercado absorver um maior número de empresas prestadoras de serviços, muitas vezes sem processos de gestão bem desenvolvidos, sem *know how* e sem um lastro financeiro que lhes de sustentabilidade para os investimentos necessários. Somado a isso, o mercado também está absorvendo toda a mão de obra qualificada disponível. Essas condições exigem cada vez mais capacitação e habilidades dos profissionais da fiscalização de contratos.

Essa condição respalda a e valoriza a elaboração deste trabalho que, mesmo que de forma singela, traz sua contribuição para o desenvolvimento desta função.

O estudo sobre o tema contratação é extremamente vasto, tanto que, mesmo buscando focar o estudo numa gerência específica, o conteúdo trabalhado mantém um aspecto generalista. Explico, para que o trabalho fosse concluído em tempo hábil, muitos aspectos importantes tiveram de ser tratados de forma relativamente superficial. Isso dá a entender que é possível um desmembramento deste estudo, estreitando-se ainda mais o foco, de forma direcionada para aqueles aspectos identificados como mais relevantes dentro do processo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Aparecido. **Gestão de Contratos Administrativos: aspectos exigíveis para um bom gerenciamento.** Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração Pública – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BOHRER, Cariza Teixeira. **A Economia dos Contratos no Fornecimento de Alimentação em uma Empresa de Refeições Coletivas.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BRASIL. Decreto 2.745, de 24 de agosto de 1998. Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS. Disponível em <http://www.planalto.gov.br> Acesso em 28 de junho de 2008.

BRASIL. Lei N. 8.666, 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. Brasília. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 5 de Julho de 2008.

DAUDT FILHO, Carlos Dario Lopes. **Gestão de Contratos de Obras de Engenharia no Serviço Público.** Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração Pública – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, L.;CECCHI, J. **Petróleo, preços e tributos: experiência internacional e política energética nacional.** Rio de Janeiro: Tama, 1998.

FERREIRA, Miguel Luiz Ribeiro. **Gestão de Contratos de Construção e Montagem Industrial.** Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, 2004.

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

LANZINI, Carlos Alberto. **Terceirização: a Administração Pública e a Responsabilidade com Débitos Trabalhistas.** Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração Pública – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Loyola, 1992.

MEIREILLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 19. ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

..... **Licitação e Contrato Administrativo.** 11. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MILESKI, Helio Saul. **O Controle da Gestão Pública.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

.....**Controle dos Contratos Administrativos.** Palestra proferida no seminário de Gerenciamento do Sistema de Registro de Preços e o controle das licitações e da execução contratual, realizado em Porto Alegre, junho de 2004.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e Parceirização:** estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PETROBRAS. Manual de Procedimentos Contratuais. Rio de Janeiro: Jurídico, 2000

ANEXO A – DECRETO 2745/98



Presidência da República
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 2.745, DE 24 DE AGOSTO DE 1998.

Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS previsto no art. 67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição Federal, e tendo em vista o disposto no art. 67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997,

DECRETA:

Art 1º Fica aprovado o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS, na forma do Anexo deste Decreto.

Art 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de agosto de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Raimundo Brito

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. 25.8.1998

ANEXO

REGULAMENTO DO PROCEDIMENTO LICITATÓRIO SIMPLIFICADO
 DA PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

- 1.1 Este Regulamento, editado nos termos da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, e do art. 173, § 1º, da Constituição, com a redação dada pela Emenda nº 19, de 4 de junho de 1998, disciplina o procedimento licitatório a ser realizado pela PETROBRÁS, para contratação de obras, serviços, compras e alienações.
- 1.2 A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a realização da obra, serviço ou fornecimento pretendido pela PETROBRÁS e será processada e julgada com observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, bem como da vinculação ao instrumento convocatório, da economicidade, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.
- 1.3 Nenhuma obra ou serviço será licitado sem a aprovação do projeto básico respectivo, com a definição das características, referências e demais elementos necessários ao perfeito entendimento, pelos interessados, dos trabalhos a realizar, nem contratado, sem a provisão dos recursos financeiros suficientes para sua execução e conclusão integral.
 - 1.3.1 Quando for o caso, deverão ser adotadas, antes da licitação, as providências para a indispensável liberação, utilização, ocupação, aquisição ou desapropriação dos bens, necessários à execução da obra ou serviço a contratar.
- 1.4 Nenhuma compra será feita sem a adequada especificação do seu objeto e indicação dos

recursos financeiros necessários ao pagamento.

- 1.4.1 As compras realizadas pela PETROBRÁS deverão ter como balizadores:
- a) o princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnica e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e de garantia oferecidas;
 - b) condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado; e
 - c) definição das unidades e quantidades em função do consumo e utilização prováveis.
- 1.5 Estarão impedidos de participar de licitações na PETROBRÁS firma ou consórcio de firmas entre cujos dirigentes, sócios detentores de mais de dez por cento do Capital Social, responsáveis técnicos, bem assim das respectivas subcontratadas, haja alguém que seja Diretor ou empregado da PETROBRÁS.
- 1.6 Ressalvada a hipótese de contratação global (turn - key), não poderá concorrer à licitação para execução de obra ou serviço de engenharia pessoa física ou empresa que haja participado da elaboração do projeto básico ou executivo.
- 1.6.1 É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o item anterior, na licitação de obra ou serviço ou na sua execução, como consultor técnico, exclusivamente a serviço da PETROBRÁS.
- 1.7 O ato de convocação da licitação conterà, sempre, disposição assegurando à PETROBRÁS o direito de, antes da assinatura do contrato correspondente, revogar a licitação, ou, ainda, recusar a adjudicação a firma que, em contratação anterior, tenha revelado incapacidade técnica, administrativa ou financeira, a critério exclusivo da PETROBRÁS, sem que disso decorra, para os participantes, direito a reclamação ou indenização de qualquer espécie.
- 1.8 No processamento das licitações é vedado admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos convocatórios, cláusulas ou condições que:
- a) restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação;
 - b) estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes.
- 1.8.1 A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis a todos os interessados os atos de seu procedimento.
- 1.9 Sempre que economicamente recomendável, a PETROBRÁS poderá utilizar-se da contratação integrada, compreendendo realização de projeto básico e/ou detalhamento, realização de obras e serviços, montagem, execução de testes, pré-operação e todas as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, com a solidez e segurança especificadas.
- 1.10 Sempre que reconhecida na prática comercial, e sua não utilização importar perda de competitividade empresarial, a PETROBRÁS poderá valer-se de mecanismos seguros de transmissão de dados à distância, para fechamento de contratos vinculados às suas atividades finalísticas, devendo manter registros dos entendimentos e tratativas realizados e arquivar as propostas recebidas, para fins de sua análise pelos órgãos internos e externos de controle.
- 1.11 Com o objetivo de compor suas propostas para participar de licitações que precedam as concessões de que trata a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a PETROBRÁS poderá assinar pré-contratos, mediante expedição de cartas-convite, assegurando preços e compromissos de fornecimento de bens ou serviços.
- 1.11.1 Os pré-contratos conterà cláusula resolutiva de pleno direito, sem penalidade ou indenização, a ser exercida pela PETROBRÁS no caso de outro licitante ser declarado vencedor, e serão submetidos à apreciação posterior dos órgãos de controle externo e de fiscalização.

CAPÍTULO II

DISPENSA E INEXIGIBILIDADE DA LICITAÇÃO

- 2.1 A licitação poderá ser dispensada nas seguintes hipóteses:
- 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 não acudirem interessados à licitação anterior, e esta não puder ser repetida sem prejuízo para a PETROBRÁS, mantidas, neste caso, as condições preestabelecidas;

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 PETROBRÁS, para aquisição de bens ou serviços a preços compatíveis com os praticados no mercado, bem como com pessoas jurídicas de direito público interno, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações ou ainda aquelas sujeitas ao seu controle majoritário, exceto se houver empresas privadas que possam prestar ou fornecer os mesmos bens e serviços, hipótese em que todos ficarão sujeitos a licitação; e quando a operação entre as pessoas antes referidas objetivar o fornecimento de bens ou serviços sujeitos a preço fixo ou tarifa, estipuladas pelo Poder Público;

g) para a compra de materiais, equipamentos ou gêneros padronizados por órgão oficial, quando não for possível estabelecer critério objetivo para o julgamento das propostas;

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 (Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990), desde que detenham inquestionável reputação ético-profissional;

k) para aquisição de hortifrutigrangeiros 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 portos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo ou movimentação operacional, e para equipes sísmicas terrestres.

2.2 A dispensa de licitação dependerá de exposição de motivos do titular da unidade administrativa interessada na contratação da obra, serviço ou compra em que sejam detalhadamente esclarecidos:

a) a caracterização das circunstâncias de fato justificadoras do pedido;

b) o dispositivo deste Regulamento aplicável à hipótese;

c) as razões da escolha da firma ou pessoa física a ser contratada;

d) a justificativa do preço de contratação e a sua adequação ao mercado e à estimativa de custo da PETROBRÁS.

2.3 É inexigível a licitação, 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 a seguir enumerados exemplificadamente, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização:

- estudos técnicos, planejamento e projetos básicos ou executivos;
 - pareceres, perícias e avaliações em geral;
 - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras;
 - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;
 - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas, em especial os negócios jurídicos atinentes a oportunidades de negócio, financiamentos, patrocínio, e aos demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por regras de direito privado face as peculiaridades de mercado;
 - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;
- 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 PETROBRÁS, 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 PETROBRÁS;
- 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 PETROBRÁS 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 PETROBRÁS.

2.3.1 Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que seu trabalho é o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

- 2.3.2 Considera-se como produtor, firma ou representante comercial exclusivo, aquele que seja o único a explorar, legalmente, a atividade no local da contratação, ou no território nacional, ou o único inscrito no registro cadastral de licitantes da PETROBRÁS, conforme envolva a operação custo estimado nos limites de convite, concorrência ou tomada de preços.
- 2.4 A Diretoria da PETROBRÁS definirá, em ato específico, as competências para os atos de dispensa de licitação.
- 2.5 Os casos de dispensa (item 2.1) e de inexigibilidade (item 2.3) de licitação deverão ser comunicados pelo responsável da unidade competente à autoridade superior, dentro dos cinco dias seguintes ao ato respectivo, devendo constar da documentação a caracterização da situação justificadora da contratação direta, conforme o caso, a razão da escolha do fornecedor ou prestador de serviço e a justificativa do preço.

CAPÍTULO III

MODALIDADES, TIPOS E LIMITES DE LICITAÇÃO

- 3.1 São modalidades de licitação:
- a) A CONCORRÊNCIA
 - b) A TOMADA DE PREÇOS
 - c) O CONVITE
 - d) O CONCURSO
 - e) O LEILÃO
- 3.1.1 CONCORRÊNCIA - é a modalidade de licitação em que será admitida a participação de qualquer interessado que reúna as condições exigidas no edital.
- 3.1.2 TOMADA DE PREÇOS - é a modalidade de licitação entre pessoas, físicas ou jurídicas previamente cadastradas e classificadas na PETROBRÁS, no ramo pertinente ao objeto.
- 3.1.3 CONVITE - é a modalidade de licitação entre pessoas físicas ou jurídicas, do ramo pertinente ao objeto, em número mínimo de três, inscritas ou não no registro cadastral de licitantes da PETROBRÁS.
- 3.1.4 CONCURSO - é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para escolha de trabalho técnico ou artístico, mediante a instituição de prêmios aos vencedores.
- 3.1.5 LEILÃO - é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para a alienação de bens do ativo permanente da PETROBRÁS, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao da avaliação.
- 3.2 De acordo com a complexibilidade e especialização da obra, serviço ou fornecimento a ser contratado, as licitações poderão ser dos seguintes tipos:
- a) DE MELHOR PREÇO - quando não haja fatores especiais de ordem técnica que devam ser ponderados e o critério de julgamento indicar que a melhor proposta será a que implicar o menor dispêndio para a PETROBRÁS, ou o maior pagamento, no caso de alienação, observada a ponderação dos fatores indicados no ato de convocação, conforme subitem 6.10;
 - b) DE TÉCNICA E PREÇO - que será utilizada sempre que fatores especiais de ordem técnica, tais como segurança, operatividade e qualidade da obra, serviço ou fornecimento, devam guardar relação com os preços ofertados;
 - c) DE MELHOR TÉCNICA - que será utilizada para contratação de obras, serviços ou fornecimentos em que a qualidade técnica seja preponderante sobre o preço.
- 3.2.1 O tipo da licitação será indicado pela unidade requisitante interessada e constará, sempre, do edital ou carta-convite.
- 3.2.2 Nos casos de utilização de licitação de Técnica e Preço e de Melhor Técnica, a unidade administrativa interessada indicará os requisitos de técnica a serem atendidos pelos licitantes na realização da obra ou serviço ou fornecimento do material ou equipamento.
- 3.3 Para a escolha da modalidade de licitação serão levados em conta, dentre outros, os seguintes fatores:
- a) necessidade de atingimento do segmento industrial, comercial ou de negócios

correspondente à obra, serviço ou fornecimento a ser contratado;

b) participação ampla dos detentores da capacitação, especialidade ou conhecimento pretendidos;

c) satisfação dos prazos ou características especiais da contratação;

d) garantia e segurança dos bens e serviços a serem oferecidos;

1. velocidade de decisão, eficiência e presteza da operação industrial, comercial ou de negócios pretendida;

f) peculiaridades da atividade e do mercado de petróleo;

g) busca de padrões internacionais de qualidade e produtividade e aumento da eficiência;

h) desempenho, qualidade e confiabilidade exigidos para os materiais e equipamentos;

i) conhecimento do mercado fornecedor de materiais e equipamentos específicos da indústria de petróleo, permanentemente qualificados por mecanismos que verifiquem e certifiquem suas instalações, procedimentos e sistemas de qualidade, quando exigíveis.

3.4 Sempre que razões técnicas determinarem o fracionamento de obra ou serviço em duas ou mais partes, será escolhida a modalidade de licitação que regeria a totalidade da obra ou serviço.

3.5 Obras ou serviços correlatos e vinculados entre si serão agrupados e licitados sob a modalidade correspondente ao conjunto a ser contratado.

3.6 Nos casos em que a licitação deva ser realizada sob a modalidade de convite, o titular da unidade administrativa responsável poderá, sempre que julgar conveniente, determinar a utilização da concorrência.

CAPÍTULO IV

REGISTRO CADASTRAL, PRÉ-QUALIFICAÇÃO

E HABILITAÇÃO DE LICITANTES

4.1 A PETROBRÁS manterá registro cadastral de empresas interessadas na realização de obras, serviços ou fornecimentos para a Companhia.

4.1.1 Para efeito da organização e manutenção do Cadastro de Licitantes, a PETROBRÁS publicará, periodicamente, aviso de chamamento das empresas interessadas, indicando a documentação a ser apresentada, que deverá comprovar:

a) habilitação jurídica;

b) capacidade técnica, genérica, específica e operacional;

c) qualificação econômico-financeira;

d) regularidade fiscal.

4.2 As firmas cadastradas serão classificadas por grupos, segundo a sua especialidade.

4.3 Os registros cadastrais serão atualizados periodicamente, pelo menos uma vez por ano.

4.4 Os critérios para a classificação das firmas cadastradas serão fixados por Comissão integrada por técnicos das áreas interessadas, indicados pelos respectivos diretores e designados pelo Presidente da PETROBRÁS e serão estabelecidos em norma específica, aprovada pela Diretoria.

4.5 Feita a classificação, o resultado será comunicado ao interessado, que poderá pedir reconsideração, desde que a requeira, no prazo de cinco dias, apresentando novos elementos, atestados ou outras informações que justifiquem a classificação pretendida.

4.5.1 Decorrido o prazo do subitem anterior, a unidade administrativa encarregada do Cadastro expedirá o Certificado de Registro e Classificação, que terá validade de doze meses.

4.6 Qualquer pessoa, que conheça fatos que afetem a inscrição e classificação das firmas executoras de obras e serviços ou fornecedoras de materiais e equipamentos, poderá

- impugnar, a qualquer tempo, total ou parcialmente, o registro, desde que apresente à unidade de Cadastro as razões da impugnação.
- 4.7 A inscrição no registro cadastral de licitantes da PETROBRÁS poderá ser suspensa quando a firma:
- a) faltar ao cumprimento de condições ou normas legais ou contratuais;
 - b) apresentar, na execução de contrato celebrado com a PETROBRÁS, desempenho considerado insuficiente;
 - c) tiver títulos protestados ou executados;
 - d) tiver requerida a sua falência ou concordata, ou, ainda, decretada esta última;
 - e) deixar de renovar, no prazo que lhe for fixado, documentos com prazo de validade vencido, ou deixar de justificar, por escrito, a não participação na licitação para a qual tenha sido convidada.
- 4.8 A inscrição será cancelada:
- a) por decretação de falência, dissolução ou liquidação da firma;
 - b) quando ocorrer declaração de inidoneidade da firma;
 - c) pela prática de qualquer ato ilícito;
 - d) a requerimento do interessado;
- 4.9 A suspensão da inscrição será feita pela unidade encarregada do Cadastro, por iniciativa própria ou mediante provocação de qualquer unidade da PETROBRÁS. O cancelamento da inscrição será determinado por qualquer Diretor, ou pela Diretoria da PETROBRÁS no caso da letra " b " do subitem anterior, com base em justificativa da unidade administrativa interessada.
- 4.9.1 O ato de suspensão, ou de cancelamento, que será comunicado, por escrito, pela unidade encarregada do Cadastro, fixará o prazo de vigência e as condições que deverão ser atendidas pela firma, para restabelecimento da inscrição.
- 4.9.2 A firma que tiver suspensa a inscrição cadastral não poderá celebrar contratos com a PETROBRÁS, nem obter adjudicação de obra, serviço ou fornecimento, enquanto durar a suspensão. Entretanto, poderá a PETROBRÁS exigir, para manutenção do contrato em execução, que a firma ofereça caução de garantia satisfatória.
- 4.10 Para o fim de participar de licitação cujo ato de convocação expressamente o permita, admitir-se-á a inscrição de pessoas físicas ou jurídicas reunidas em consórcio, sendo, porém, vedado a um consorciado, na mesma licitação, também concorrer isoladamente ou por intermédio de outro consórcio.
- 4.10.1 As pessoas físicas ou jurídicas consorciadas instruirão o seu pedido de inscrição com prova de compromisso de constituição do consórcio, mediante instrumento, do qual deverão constar, em cláusulas próprias:
- a) a designação do representante legal do consórcio;
 - b) composição do consórcio;
 - c) objetivo da consorciação;
 - d) compromissos e obrigações dos consorciados, dentre os quais o de que cada consorciado responderá, individual e solidariamente, pelas exigências de ordem fiscal e administrativa pertinentes ao objeto da licitação, até a conclusão final dos trabalhos que vierem a ser contratados com consórcio;
 - e) declaração expressa de responsabilidade solidária de todos os consorciados pelos atos praticados sob o consórcio, em relação à licitação e, posteriormente, à eventual contratação;
 - f) compromisso de que o consórcio não terá sua composição ou constituição alteradas ou, sob qualquer forma, modificadas, sem prévia e expressa anuência, escrita, da PETROBRÁS, até a

conclusão integral dos trabalhos que vierem a ser contratados;

g) compromissos e obrigações de cada um dos consorciados, individualmente, em relação ao objeto de licitação.

- 4.10.2 A capacidade técnica e financeira do consórcio, para atender às exigências da licitação, será definida pelo somatório da capacidade de seus componentes.
- 4.10.3 Nos consórcios integrados por empresas nacionais e estrangeiras serão obedecidas as diretrizes estabelecidas pelos órgãos governamentais competentes, cabendo, sempre, a brasileiros a representação legal do consórcio.
- 4.10.4 Não se aplicará a proibição constante da letra " f " do subitem 4.10.1 quando as empresas consorciadas decidirem fundir-se em uma só, que as suceda para todos os efeitos legais.
- 4.10.5 Aplicar-se-ão aos consórcios, no que cabíveis, as disposições deste Regulamento, inclusive no tocante ao cadastramento e habilitação de licitantes.
- 4.10.6 O Certificado do Registro do Consórcio será expedido com a finalidade exclusiva de permitir a participação na licitação indicada no pedido de inscrição.
- 4.10.7 O edital de licitação poderá fixar a quantidade máxima de firmas por consórcios e estabelecerá prazo para que o compromisso de consorciação seja substituído pelo contrato de constituição definitiva do consórcio, na forma do disposto no art. 279 da Lei nº 6.404 de 15/12/76, sob pena de cancelamento da eventual adjudicação.
- 4.11 A PETROBRÁS poderá promover a pré-qualificação de empresas para verificação prévia da habilitação jurídica, capacidade técnica, qualificação econômico-financeira e regularidade fiscal, com vista à participação dessas empresas em certames futuros e específicos.
- 4.11.1 O edital de chamamento indicará, além da(s) obra(s), serviço(s) ou fornecimento(s) a ser(em) contratado(s), os requisitos para a pré-qualificação e o seu prazo de validade.
- 4.11.2 Uma vez pré-qualificadas, a convocação das empresas interessadas será feita de forma simplificada, mediante carta-convite.
- 4.12 O Certificado fornecido aos cadastrados substituirá os documentos exigidos para as licitações processadas dentro do seu prazo de validade, ficando, porém, assegurado à PETROBRÁS o direito de estabelecer novas exigências, bem como comprovação da capacidade operativa atual da empresa, compatível com o objeto a ser contratado.

CAPÍTULO V

PROCESSAMENTO DA LICITAÇÃO

- 5.1 As licitações da PETROBRÁS serão processadas por Comissões Permanentes ou Especiais, designadas pela Diretoria ou, mediante delegação desta, pelo titular da unidade administrativa interessada.
- 5.1.1 O procedimento da licitação será iniciado com o ato do titular da unidade administrativa interessada, que deverá indicar o objeto a ser licitado, prazo para a execução da obra, serviço ou fornecimento desejado, bem como os recursos orçamentários aprovados ou previstos nos programas plurianuais correspondentes.
- 5.1.2 Quando for o caso, o pedido de licitação deverá vir acompanhado do ato de designação da Comissão Especial que a processará.
- 5.2 O pedido de licitação deverá conter, dentre outros, os seguintes elementos:
- I - NO CASO DE OBRA OU SERVIÇO:
- a) descrição das características básicas e das especificações dos trabalhos a serem contratados;
- b) indicação do prazo máximo previsto para a conclusão dos trabalhos;
- c) indicação do custo estimado para a execução, cujo orçamento deverá ser anexado ao pedido;
- d) indicação da fonte de recursos para a contratação;
- e) requisitos de capital, qualificação técnica e capacitação econômico-financeira a serem satisfeitos pelas firmas interessadas na participação;

f) local e unidade administrativa onde poderão ser obtidos, pelos interessados, elementos e esclarecimentos complementares sobre a obra ou serviço, bem como o preço de aquisição das especificações técnicas, plantas e demais elementos da licitação.

II - NO CASO DE COMPRA:

a) descrição das características técnicas do material ou equipamento a ser adquirido;

b) indicação da fonte de recursos para a aquisição;

c) indicação, quando for o caso, dos requisitos de capacitação econômico-financeira, qualificação e tradição técnica a serem satisfeitos pelos fornecedores interessados;

d) indicação ou requisitos de qualidade técnica exigidos para o material ou equipamento a ser fornecido;

e) preço de aquisição das especificações técnicas e demais documentos da licitação, quando for o caso.

- 5.2.1 Quando exigido como requisito para a participação, o capital social mínimo não será superior a dez por cento do valor estimado para a contratação.
- 5.2.2 A Comissão de Licitação poderá solicitar da unidade administrativa requisitante quaisquer elementos e informações que entender necessários para a elaboração do edital ou carta-convite da licitação. A Comissão restituirá à unidade requisitante o pedido de licitação que não contiver os elementos indicados no subitem anterior, bem assim os que não forem complementares com os dados e informações adicionais requisitados.
- 5.3 As licitações serão convocadas mediante edital assinado e feito publicar pelo titular da unidade administrativa interessada, ou através de carta-convite expedida pela Comissão de Licitação ou por servidor especialmente designado.
- 5.3.1 Na elaboração do edital deverão ser levados em conta, além das condições e exigências técnicas e econômico-financeiras requeridas para a participação, os seguintes princípios básicos de licitação:
- a) igualdade de oportunidade e de tratamento a todos os interessados na licitação;
- b) publicidade e amplo acesso dos interessados às informações e trâmites do procedimento licitatório;
- c) fixação de critérios objetivos para o julgamento da habilitação dos interessados e para avaliação e classificação das propostas.
- 5.4 A concorrência será convocada por Aviso publicado, pelo menos uma vez, no Diário Oficial da União e em jornal de circulação nacional, com antecedência mínima de trinta dias da data designada para apresentação de propostas.
- 5.4.1 O aviso de convocação indicará, de forma resumida, o objeto da concorrência, os requisitos para a participação, a data e o local de apresentação das propostas e o local onde poderão ser adquiridos o edital e os demais documentos da licitação.
- 5.4.2 O edital da concorrência deverá conter o número de ordem em série anual, a sigla da unidade administrativa interessada, a finalidade da licitação, a menção de que será regida por esta Norma e, mais, as seguintes indicações:
- a) o objeto da licitação, perfeitamente caracterizado e definido, conforme o caso, pelo respectivo projeto, normas e demais elementos técnicos pertinentes, bastantes para permitir a exata compreensão dos trabalhos a executar ou do fornecimento a fazer;
- b) as condições de participação e a relação dos documentos exigidos para a habilitação dos licitantes e seus eventuais sub-contratados, os quais serão relativos, exclusivamente, à habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira e regularidade fiscal;
- c) o local, dia e horário em que serão recebidas a documentação de habilitação preliminar e as propostas e o local, dia e hora em que serão abertas as propostas;
- d) o critério que será adotado no julgamento das propostas;

- e) o local e a unidade administrativa onde os interessados poderão obter informações e esclarecimentos e cópias dos projetos, plantas, desenhos, instruções, especificações e outros elementos necessários ao perfeito conhecimento do objeto da licitação;
 - f) a natureza e o valor da garantia de propostas, quando exigida;
 - g) o prazo máximo para cumprimento do objeto da licitação;
 - h) as condições de reajustamento dos preços, quando previsto;
 - i) a declaração de que os trabalhos, ou fornecimento deverão ser realizados segundo as condições estabelecidas em contrato, cuja minuta acompanhará o edital;
 - j) as condições de apresentação das propostas, número de vias e exigências de serem datilografadas e assinadas pelo proponente, sem emendas ou rasuras, com a indicação do respectivo endereço;
 - k) as condições para aceitação de empresas associadas em consórcio e para eventual subcontratação;
 - l) esclarecimento de que a PETROBRÁS poderá, antes da assinatura do contrato, desistir da concorrência, sem que disso resulte qualquer direito para os licitantes;
 - m) prazo de validade das propostas;
 - n) outras informações que a unidade requisitante da licitação julgar necessária.
- 5.4.3 Nas concorrências haverá, sempre, uma fase inicial de habilitação preliminar, destinada à verificação da plena qualificação das firmas interessadas. Para a habilitação preliminar os interessados apresentarão os documentos indicados no edital, além do comprovante de garantia de manutenção da proposta, quando exigida.
- 5.4.4 A habilitação preliminar antecederá a abertura das propostas e a sua apreciação competirá à Comissão de Licitação.
- 5.4.5 O edital da concorrência poderá dispensar as firmas inscritas no cadastro da PETROBRÁS e de órgãos da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal, da apresentação dos documentos de regularidade jurídico-fiscal exigidos para a habilitação, desde que exibido o Certificado de registro, respectivo.
- 5.4.6 Quando prevista no edital, a exigência de capital mínimo integralizado e realizado, ou de patrimônio líquido, não poderá exceder de dez por cento do valor estimado da contratação.
- 5.4.7 Mediante despacho fundamentado, a Diretoria poderá autorizar a redução do prazo de publicação do edital, para, no mínimo, vinte dias, quando essa providência for considerada necessária pela urgência da contratação.
- 5.5 A tomada de preços será convocada por Aviso publicado no Diário Oficial da União e em jornal de circulação nacional, com a antecedência mínima de quinze dias da data designada para recebimento das propostas.
- 5.5.1 O edital de tomada de preços conterá, além dos requisitos do subitem anterior, que forem cabíveis, as seguintes indicações mínimas:
- a) a descrição detalhada do objeto da licitação, as especificações e demais elementos indispensáveis ao perfeito conhecimento, pelos interessados, dos trabalhos que serão executados, ou dos materiais ou equipamentos a serem fornecidos;
 - b) o local, data e horário em que serão recebidas as propostas e as condições da apresentação destas;
 - c) a informação de que somente poderão participar da licitação firmas já inscritas no registro cadastral de licitantes da PETROBRÁS;
 - d) especificação da forma e o valor da garantia de proposta, quando exigida, e indicação do local e a unidade administrativa da PETROBRÁS onde os interessados obterão informações complementares, cópias das especificações, plantas, desenhos, instruções e demais elementos

sobre o objeto da licitação;

e) o critério de julgamento das propostas, com o esclarecimento de que a PETROBRÁS poderá, antes da assinatura do contrato, revogar a licitação, sem que disso resulte qualquer direito para os licitantes.

- 5.5.2 Mediante despacho fundamentado, o Diretor da área a que estiver afeta a licitação poderá autorizar a redução do prazo de publicação do edital, para dez dias, quando essa providência for considerada necessasária pela urgência da contratação.
- 5.6 O convite será convocado por carta expedida pelo Presidente da Comissão de licitação ou pelo servidor especialmente designado, às firmas indicadas no pedido da licitação, em número mínimo de três, selecionadas pela unidade requisitante dentre as do ramo pertinente ao objeto, inscritos ou não no registro cadastral de licitantes da PETROBRÁS.
- 5.6.1 A carta-convite será entregue, aos interessados, contra recibo, com antecedência mínima de três dias antes da data fixada para a apresentação das propostas. A carta-convite será acompanhada das características e demais elementos técnicos da licitação e deverá conter as indicações mínimas, necessárias à elaboração das propostas.
- 5.6.2 A cada novo convite, realizado para objeto idêntico ou assemelhado, a convocação será estendida a, pelo menos, mais uma firma, dentre as cadastradas e classificadas no ramo pertinente.

CAPÍTULO VI

JULGAMENTO DAS LICITAÇÕES

- 6.1 As licitações serão processadas e julgadas com a observância do seguinte procedimento:
- a) abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação, e sua apreciação;
 - b) devolução dos envelopes fechados aos licitantes inabilitados, desde que não tenha havido recurso ou após a sua denegação;
 - c) abertura dos envelopes contendo as propostas dos licitantes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos;
 - d) verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do instrumento convocatório, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;
 - e) classificação das propostas e elaboração do Relatório de Julgamento;
 - f) aprovação do resultado e adjudicação do objeto ao vencedor.
- 6.2 A abertura dos envelopes contendo os documentos de habilitação e as propostas, será realizada sempre em ato público, previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada, assinada pelos licitantes presentes e pela Comissão de Licitação.
- 6.3 Todos os documentos de habilitação e propostas serão rubricados pelos licitantes e pela Comissão de Licitação.
- 6.4 O disposto no item 6.1 aplica-se, no que couber, ao leilão e ao convite.
- 6.5 O concurso será processado com a observância do procedimento previsto no respectivo instrumento convocatório.
- 6.6 Ultrapassada a fase de habilitação dos concorrentes e abertas as propostas, não cabe desclassificá-las por motivo relacionado com a habilitação, salvo em razão de fatos supervenientes ou só conhecidos após o julgamento.
- 6.7 É facultada à Comissão ou autoridade superior, em qualquer fase da licitação, a promoção de diligência destinada a esclarecer ou a complementar a instrução do procedimento licitatório, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originariamente da proposta.
- 6.8 Após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão.
- 6.9 É assegurado a todos os participantes do procedimento licitatório o direito de recurso, na forma

- estabelecida no Capítulo IX deste Regulamento.
- 6.10 O critério de julgamento das propostas constará, obrigatoriamente, do edital ou carta-convite. Na sua fixação levar-se-ão em conta, dentre outras condições expressamente indicadas no ato de convocação, os fatores de qualidade e rendimento da obra ou serviço ou do material ou equipamento a ser fornecido, os prazos de execução ou de entrega, os preços e as condições de pagamento.
- 6.11 A Comissão fará a análise, avaliação e classificação das propostas rigorosamente de conformidade com o critério estabelecido no ato de convocação, desclassificando as que não satisfizeram, total ou parcialmente, às exigências prefixadas.
- 6.12 Não serão levadas em conta vantagens não previstas no edital ou carta-convite, nem ofertas de redução sobre a proposta mais barata.
- 6.13 No caso de discordância entre os preços unitários e os totais resultantes de cada item da planilha, prevalecerão os primeiros; ocorrendo discordância entre os valores numéricos e os por extenso, prevalecerão estes últimos.
- 6.14 Na falta de outro critério expressamente estabelecido no ato de convocação, observado o disposto no subitem anterior, a licitação será julgada com base no menor preço ofertado, assim considerado aquele que representar o menor dispêndio para a PETROBRÁS.
- 6.15 Na avaliação das propostas, para efeito da classificação, a Comissão levará em conta todos os aspectos de que possa resultar vantagem para a PETROBRÁS, observado o disposto no subitem 6.25.
- 6.16 As propostas serão classificadas por ordem decrescente dos valores ofertados, a partir da mais vantajosa.
- 6.17 Verificando-se absoluta igualdade entre duas ou mais propostas, a Comissão designará dia e hora para que os licitantes empatados apresentem novas ofertas de preços; se nenhum deles puder, ou quiser, formular nova proposta, ou caso se verifique novo empate, a licitação será decidida por sorteio entre os igualados.
- 6.18 Em igualdade de condições, as propostas de licitantes nacionais terão preferência sobre as dos estrangeiros.
- 6.19 Nas licitações de MELHOR PREÇO será declarada vencedora a proponente que, havendo atendido às exigências de prazo de execução ou de entrega e às demais condições gerais estabelecidas no ato de convocação, ofertar o menor valor global para a realização da obra ou serviço, assim considerado aquele que implicar o menor dispêndio para a PETROBRÁS, ou o maior pagamento, no caso de alienação.
- 6.20 Nas licitações de TÉCNICA E PREÇO e MELHOR TÉCNICA o julgamento das propostas será feito em duas etapas.
- 6.20.1 Na primeira, a Comissão fará a análise das propostas com base nos fatores de avaliação previamente fixados no edital, tais como: qualidade, rendimento, assistência técnica e treinamento, prazo e cronograma de execução, técnica e metodologia de execução, tradição técnica da firma, equipamentos da firma, tipo e prazo da garantia de qualidade oferecida, podendo solicitar dos licitantes as informações e esclarecimentos complementares que considerar necessários, vedada qualquer alteração das condições já oferecidas.
- 6.20.2 Concluída a avaliação das propostas técnicas, a Comissão convocará os licitantes, por escrito, e, no dia, hora e local designados, em sessão pública, divulgará o resultado da 1ª etapa do julgamento e proclamará as propostas classificadas tecnicamente. Após a leitura do Relatório Técnico, o Presidente da Comissão prestará aos licitantes os esclarecimentos e justificativas que forem solicitados. As indagações dos licitantes e os esclarecimentos prestados pelo Presidente constarão da ata da sessão. Em seguida, o Presidente da Comissão fará a abertura dos envelopes das propostas financeiras, cujos documentos serão lidos e rubricados pelos membros da Comissão e pelos licitantes. Serão restituídos, fechados, aos respectivos prepostos, os envelopes de preços dos licitantes cujas propostas técnicas tenham sido desclassificadas.
- 6.20.3 O Presidente da Comissão não fará a abertura dos envelopes de preços das firmas cujas propostas técnicas tenham sido objeto de impugnação, salvo se, decidida, de plano, a improcedência desta, o impugnante declarar, para ficar consignado na ata, que aceita a decisão da Comissão e renuncia a recurso ou reclamação futura sobre o assunto.
- 6.20.4 Também não serão abertos, permanecendo em poder da Comissão, os envelopes de preços das firmas cujas propostas técnicas tenham sido desclassificadas e que consignarem em ata o propósito de recorrer contra tal decisão, bem assim os daquelas contra as quais tenha sido

- impugnada a classificação, até a decisão final sobre o recurso ou impugnação.
- 6.20.5 O resultado da avaliação das propostas técnicas constará de RELATÓRIO TÉCNICO, no qual deverão ser detalhadamente indicados:
- a) as propostas consideradas adequadas às exigências de ordem técnica da licitação;
 - b) as razões justificadoras de eventuais desclassificações.
- 6.20.6 Na segunda etapa do julgamento, a Comissão avaliará os preços e sua adequação à estimativa da PETROBRÁS para a contratação, bem assim as condições econômico-financeiras ofertados pelos licitantes e fará a classificação final segundo a ordem decrescente dos valores globais, ou por item do pedido, quando se tratar de licitação de compra.
- 6.21 Nas licitações de TÉCNICA E PREÇO será proclamada vencedora da licitação a firma que tiver ofertado o melhor preço global para a realização da obra ou serviço, ou o melhor preço final por item do fornecimento a ser contratado, desde que atendidas todas as exigências econômico-financeiras estabelecidas no edital.
- 6.22 Nas licitações de MELHOR TÉCNICA será proclamada vencedora a firma que obtiver a melhor classificação técnica, desde que atendidas as condições econômico-financeiras estabelecidas no edital. Entretanto, o edital conterà, sempre, a ressalva de que a PETROBRÁS poderá recusar a adjudicação, quando o preço da proposta for considerado incompatível com a estimativa de custo da contratação.
- 6.23 Qualquer que seja o tipo ou modalidade da licitação, poderá a Comissão, uma vez definido o resultado do julgamento, negociar com a firma vencedora ou, sucessivamente, com as demais licitantes, segundo a ordem de classificação, melhores e mais vantajosas condições para a PETROBRÁS. A negociação será feita, sempre, por escrito e as novas condições dela resultantes passarão a integrar a proposta e o contrato subsequente.
- 6.24 O resultado das licitações, qualquer que seja o tipo ou modalidade, constará do RELATÓRIO DE JULGAMENTO, circunstanciado, assinado pelos membros da Comissão, no qual serão referidos, resumidamente, os pareceres técnicos dos órgãos porventura consultados.
- 6.25 No Relatório de Julgamento a Comissão indicará, detalhadamente, as razões da classificação ou desclassificação das propostas, segundo os fatores considerados no critério pré-estabelecido, justificando, sempre, quando a proposta de menor preço não for a escolhida.
- 6.26 Concluído o julgamento, a Comissão comunicará, por escrito, o resultado aos licitantes, franqueando-lhes, e a qualquer interessado que o requeira por escrito, o acesso às informações sobre a tramitação e resultado da licitação.
- 6.27 Decorrido o prazo de recurso, ou decidido este, o Relatório de Julgamento será encaminhado pelo Presidente da Comissão ao titular do órgão interessado, para aprovação e adjudicação.
- 6.27.1 O titular da unidade competente para a aprovação poderá converter o julgamento em diligência, para que a Comissão supra omissões ou esclareça aspectos do resultado apresentado.
- 6.27.2 Mediante decisão fundamentada, a autoridade competente para a aprovação anulará, total ou parcialmente, a licitação, quando ficar comprovada irregularidade ou ilegalidade no seu processamento.
- 6.28 Os editais e cartas-convites conterão, sempre, a ressalva de que a PETROBRÁS poderá, mediante decisão fundamentada da autoridade competente para a homologação do julgamento, revogar a licitação, a qualquer tempo, antes da formalização do respectivo contrato, para atender a razões de conveniência administrativa, bem como anular o procedimento, se constatada irregularidade ou ilegalidade, sem que disso resulte, para os licitantes, direito a reclamação ou indenização.
- 6.29 As licitações vinculadas a financiamentos contratados pela PETROBRÁS com organismos internacionais serão processadas com observância do disposto nas recomendações contidas nos respectivos Contratos de Empréstimos, e nas instruções específicas dos órgãos federais competentes, aplicando-se, subsidiariamente, as disposições deste Regulamento.
- 6.30 Os editais para essas licitações indicarão os requisitos a serem atendidos pelas firmas estrangeiras eventualmente interessadas na participação.

- 7.1 A execução de obras e serviços e a aquisição ou alienação de materiais, na PETROBRÁS, serão contratados com o concorrente classificado em primeiro lugar na licitação correspondente, ressalvados os casos de dispensa desta, estabelecidos neste Regulamento.
- 7.1.1 Os contratos da PETROBRÁS reger-se-ão pelas normas de direito privado e pelo princípio da autonomia da vontade, ressalvados os casos especiais, obedecerão a minutas padronizadas, elaboradas com a orientação do órgão jurídico e aprovadas pela Diretoria.
- 7.1.2 As minutas dos contratos e dos respectivos aditamentos serão previamente analisadas pelo órgão jurídico da PETROBRÁS, na forma do disposto nas normas operacionais internas.
- 7.1.3 Os contratos deverão estabelecer, com clareza e precisão, os direitos, obrigações e responsabilidades das partes e conterão cláusulas específicas sobre:
- a) a qualificação das partes;
 - b) o objeto e seus elementos característicos;
 - c) a forma de execução do objeto;
 - d) o preço, as condições de faturamento e de pagamento e, quando for o caso, os critérios de reajustamento;
 - e) os prazos de início, de conclusão, de entrega, de garantia e de recebimento do objeto do contrato, conforme o caso;
 - f) as responsabilidades das partes;
 - g) as que fixem as quantidades e o valor da multa;
 - h) a forma de inspeção ou de fiscalização pela PETROBRÁS;
 - i) as condições referentes ao recebimento do material, obra ou serviço;
 - j) as responsabilidades por tributos ou contribuições;
 - k) os casos de rescisão;
 - l) o valor do contrato e a origem dos recursos;
 - m) a forma de solução dos conflitos, o foro do contrato e, quando necessário, a lei aplicável;
 - n) estipulação assegurando à PETROBRÁS o direito de, mediante retenção de pagamentos, ressarcir-se de quantias que lhes sejam devidas pela firma contratada, quaisquer que sejam a natureza e origem desses débitos.
- 7.1.4 A Diretoria Executiva definirá, em ato interno específico, as competências para a assinatura dos contratos celebrados pela PETROBRÁS.
- 7.2 Os contratos regidos por este Regulamento poderão ser alterados, mediante acordo entre as partes, principalmente nos seguintes casos:
- a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;
 - b) quando necessária a alteração do valor contratual, em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, observado, quanto aos acréscimos, o limite de vinte e cinco por cento do valor atualizado do contrato;
 - c) quando conveniente a substituição de garantia de cumprimento das obrigações contratuais;
 - d) quando necessária a modificação do regime ou modo de realização do contrato, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;
 - e) quando seja comprovadamente necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, respeitado o valor do contrato.
- 7.3 A inexecução total ou parcial do contrato poderá ensejar a sua rescisão, com as consequências

contratuais e as previstas em lei, além da aplicação ao contratado das seguintes sanções:

- a) advertência;
- b) multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;
- c) suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a PETROBRÁS, por prazo não superior a dois anos;
- d) proibição de participar de licitação na PETROBRÁS, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação, perante a própria autoridade que aplicou a pena.

7.3.1 Constituem motivo, dentre outros, para rescisão do contrato:

- a) o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;
- b) o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;
- c) a lentidão no seu cumprimento, levando a PETROBRÁS a presumir a não-conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;
- d) o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;
- e) a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à PETROBRÁS;
- f) a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação da contratada com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, exceto se admitida no edital e no contrato, bem como a fusão, cisão ou incorporação, que afetem a boa execução deste;
- g) o desatendimento das determinações regulares do preposto da PETROBRÁS designado para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;
- h) o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas em registro próprio;
- i) a decretação da falência, o deferimento da concordata, ou a instauração de insolvência civil;
- j) a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;
- k) a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que, a juízo da PETROBRÁS, prejudique a execução da obra ou serviço;
- l) o protesto de títulos ou a emissão de cheques sem suficiente provisão de fundos, que caracterizem insolvência do contratado;
- m) a suspensão de sua execução, por ordem escrita da PETROBRÁS por prazo superior a cento e vinte dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra;
- n) a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

7.3.2 A rescisão acarretará as seguintes conseqüências imediatas:

- a) execução da garantia contratual, para ressarcimento, à PETROBRÁS, dos valores das multas aplicadas e de quaisquer outras quantias ou indenizações a ela devidas;
- b) retenção dos créditos decorrentes do contrato, até o limite dos prejuízos causados à PETROBRÁS.

7.4 O contrato poderá estabelecer que a decretação da concordata implicará a rescisão de pleno direito, salvo quando a firma contratada prestar caução suficiente, a critério da PETROBRÁS, para garantir o cumprimento das obrigações contratuais.

CAPÍTULO VIII

LICITAÇÃO PARA ALIENAÇÃO DE BENS

- 8.1 Observado o disposto no Estatuto Social, a alienação de bens do ativo permanente, devidamente justificada, será sempre precedida de avaliação e licitação, dispensada esta nos seguintes casos:
- a) dação em pagamento, quando o credor consentir em receber bens móveis ou imóveis em substituição à prestação que lhe é devida;
 - b) doação, exclusivamente para bens inservíveis ou na hipótese de calamidade pública;
 - c) permuta;
 - d) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;
 - e) venda de títulos, na forma da legislação pertinente.
- 8.2 A alienação será efetuada mediante leilão público, ou concorrência, quando se tratar de imóveis, segundo as condições definidas pela Diretoria Executiva, indicadas no respectivo edital, previamente publicado.

CAPÍTULO IX

RECURSOS PROCESSUAIS

- 9.1 Qualquer interessado, prejudicado por ato de habilitação, classificação ou julgamento, praticado pela Comissão de Licitação, ou por representante autorizado da PETROBRÁS, em função deste Regulamento, poderá recorrer, mediante:
- a) Pedido de Reconsideração;
 - b) Recurso Hierárquico.
- 9.1.1 O Pedido de Reconsideração será formulado em requerimento escrito e assinado pelo interessado, dirigido à Comissão de Licitação ou à unidade responsável pelo ato impugnado e deverá conter:
- a) a identificação do recorrente e das demais pessoas afetadas pelo ato impugnado;
 - b) a indicação do processo licitatório ou administrativo em que o ato tenha sido praticado;
 - c) as razões que fundamentam o pedido de reconsideração, com a indicação do dispositivo deste Regulamento ou, quando for o caso, da legislação subsidiariamente aplicável.
- 9.1.2 O Pedido de Reconsideração será apresentado no protocolo local da PETROBRÁS, instruído com os documentos de prova de que dispuser o recorrente. Quando assinado por procurador, deverá vir acompanhado do correspondente instrumento do mandato, salvo quando este já constar do processo respectivo.
- 9.1.3 Mediante o pagamento do custo correspondente, a parte poderá requerer cópias das peças do processo da licitação, ou de quaisquer outros documentos indispensáveis à instrução do recurso.
- 9.1.4 Quando o interessado o requerer, o Pedido de Reconsideração poderá converter-se em Recurso Hierárquico, na hipótese de indeferimento da Comissão de Licitação ou da unidade administrativa à qual tenha sido dirigido.
- 9.1.5 O Recurso Hierárquico, formulado com observância do disposto no subitem 9.1.1, será dirigido à unidade administrativa imediatamente superior àquela responsável pelo ato impugnado.
- 9.1.6 Quando se referir a ato praticado em processo de licitação, o requerimento do Recurso Hierárquico será apresentado, através do protocolo local da PETROBRÁS, à Comissão de Licitação, que o encaminhará a unidade administrativa competente, com as informações justificativas do ato praticado, caso decida mantê-lo.
- 9.1.7 Interposto o recurso hierárquico, a Comissão de Licitação comunicará aos demais licitantes, que poderão impugná-lo no prazo comum de cinco dias úteis.
- 9.1.8 A Comissão de Licitação, ou a unidade administrativa responsável pelo ato impugnado, decidirá sobre o Pedido de Reconsideração no prazo de três dias úteis, contados do término do prazo

- para impugnação e, em igual prazo, comunicará o resultado ao interessado, ou encaminhará o processo ao superior hierárquico, na hipótese prevista no subitem 9.1.4.
- 9.1.9 O Recurso Hierárquico será decidido pela unidade administrativa competente no prazo de cinco dias úteis, contados da data em que receber, devidamente instruído, o processo respectivo.
- 9.2 É de cinco dias corridos, contados da data de comunicação do ato impugnado, o prazo para formulação do Pedido de Reconsideração e do Recurso Hierárquico.
- 9.2.1 Quando se tratar de ato divulgado em sessão pública do procedimento licitatório, o prazo para recorrer contar-se-á da data da realização da sessão.
- 9.2.2 Nos demais processos vinculados a esta Norma, o prazo para recorrer contar-se-á da data em que a parte tomar conhecimento do ato.
- 9.2.3 Quando o recurso se referir ao resultado final da licitação, o prazo de recurso será contado da data da notificação do resultado, feita pela Comissão de Licitação aos interessados.
- 9.2.4 Na contagem do prazo de recurso excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, prorrogando-se este para o primeiro dia útil, quando recair em dia em que não haja expediente na PETROBRÁS.
- 9.3 Os recursos terão efeito apenas devolutivo. Entretanto, quando se referirem à habilitação de recorrentes, ou ao resultado da avaliação e classificação de propostas, os recursos acarretarão a suspensão do procedimento licitatório, mas apenas em relação à firma, ou a proposta, atingida pelo recurso.
- 9.3.1 A seu exclusivo critério, a autoridade competente para apreciar o recurso poderá suspender o curso do processo, quando isso se tornar recomendável, em face da relevância dos aspectos questionados pelo recorrente.
- 9.3.2 A parte poderá, a qualquer tempo, desistir do recurso interposto. Responderá, entretanto, perante a PETROBRÁS, pelos prejuízos que, porventura, decorram da interposição de recurso meramente protelatório.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

- 10.1 A disciplina estabelecida neste Regulamento poderá ser complementada, quanto aos aspectos operacionais, por ato interno da Diretoria Executiva da PETROBRÁS, previamente publicado no Diário Oficial da União, inclusive quanto à fixação das multas a que se refere a alínea " g " do subitem 7.1.3.
- 10.2 Quando da edição da lei a que se refere o § 1º do art. 173 da Constituição, com a redação dada pela Emenda nº 19, de 4 de junho de 1998, o procedimento licitatório disciplinado neste Regulamento deverá ser revisto, naquilo que conflitar com a nova lei.