



**Inovações em compras de serviços
terceirizados no âmbito da
INFRAERO**



 53

 50

 82_{mi}

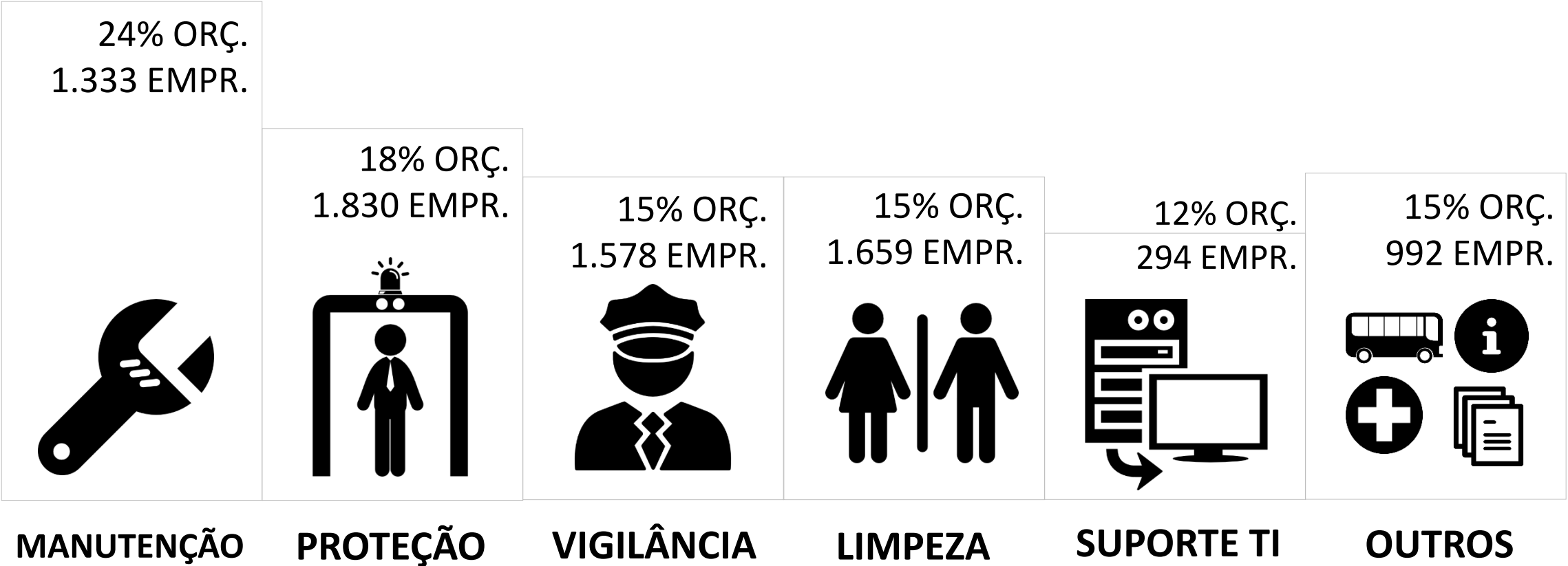
 90_{mil t}

...

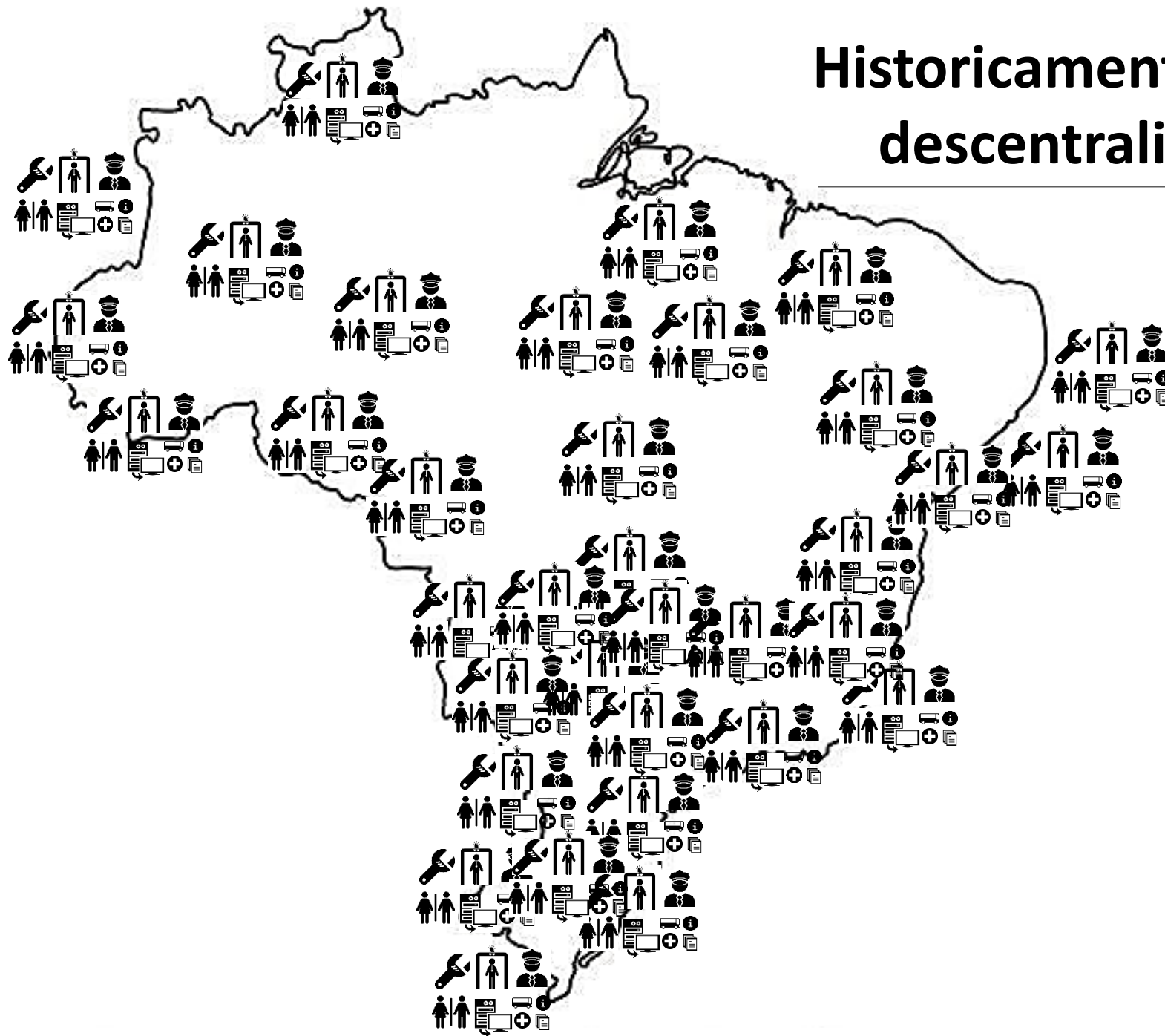


1/5 das despesas operacionais com terceirização intensiva em m.o.

R\$ 550 mi_{a.a.}
7.686 EMPR.



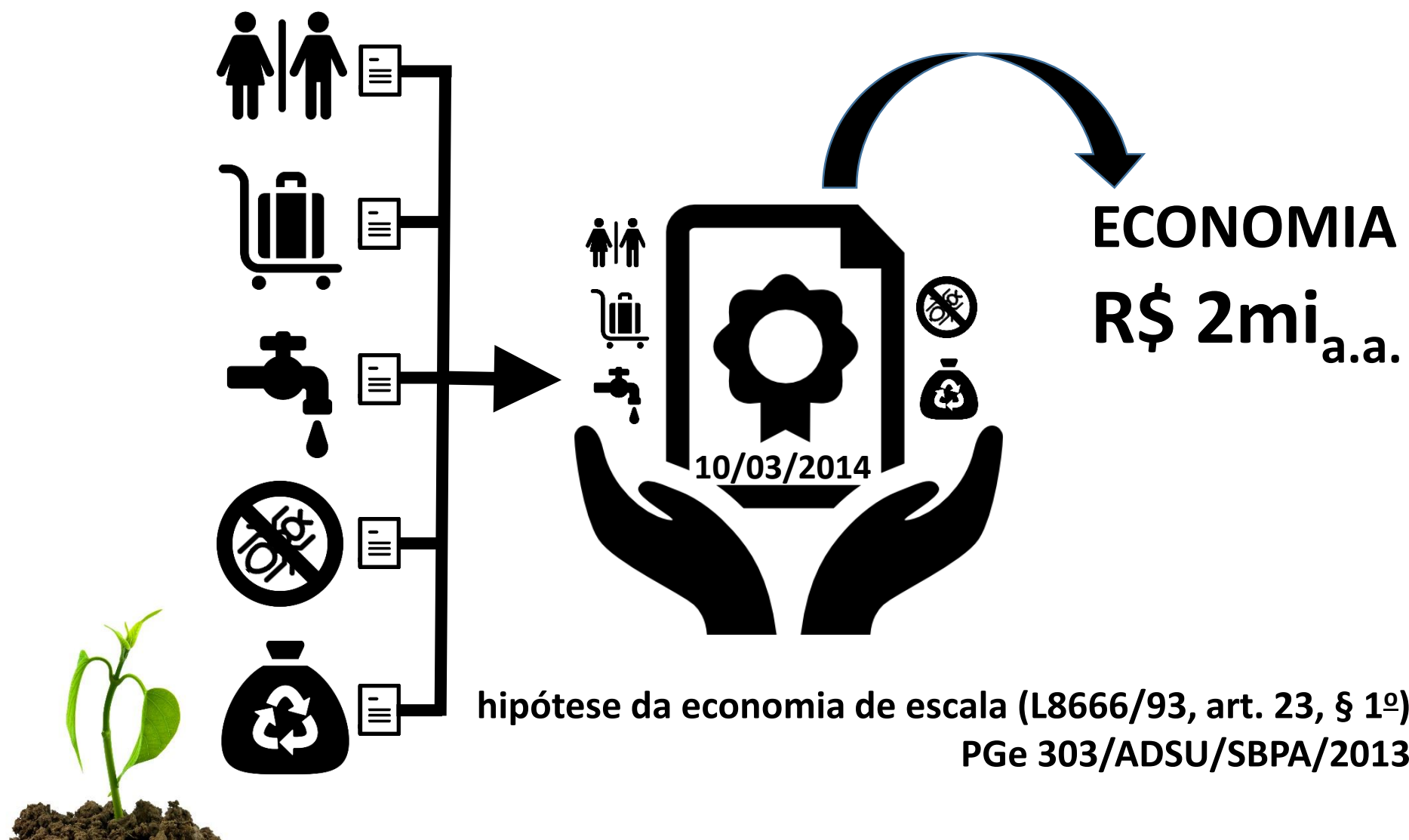
Historicamente os contratos eram descentralizados por aeroporto ...




Limpeza POA: início da centralização sistemática



Limpeza POA: início da centralização sistemática



Resultados já obtidos com a centralização




42 → 9 R\$ 7,1mi_{a.a.}

Icon of a document with lines of text



26 → 8 R\$ 1,3mi_{a.a.}

Icon of a document with lines of text



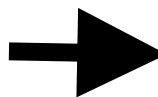
37 → 10 R\$ 6,5mi_{a.a.}

Icon of a document with lines of text

Estimativa global com a centralização



42

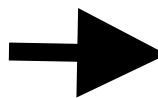


9

R\$ 7,1mi_{a.a.}



66

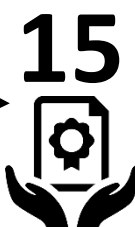
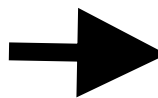


26

R\$ 3,3mi_{a.a.}



58



15

R\$ 10,2mi_{a.a.}



147



48

R\$ 13,7mi_{a.a.}

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?
Reformar ou transformar?

INOVAÇÃO \propto INCENTIVOS

**Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?
Reformar ou transformar?**

INOVAÇÃO \propto INCENTIVOS

INCENTIVOS = $f(OPORTUNIDADES, INCERTEZAS)$

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

INOVAÇÃO \propto INCENTIVOS

INCENTIVOS = f (OPORTUNIDADES, INCERTEZAS)

OPORTUNIDADES

- **ECONOMIA DE ESCALA**
- **GESTÃO MAIS EFICIENTE**




INCERTEZAS

- **PRIORIDADE AO PARCELAMENTO**
- **PERDA DE COMPETITIVIDADE**
- **COLAPSO SISTÊMICO**

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- ECONOMIA DE ESCALA
- PRIORIDADE AO PARCELAMENTO


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$
$$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$$


“A modelagem do PGe 080/LABR/SEDE/2016 tem justamente por base a **economia de escala** proporcionada pela formalização de um único contrato (...) conduzindo a **propostas mais vantajosas à Administração Pública**; objetivo primário do processo licitatório, conforme estabelecido no artigo 3º da Lei 8.666/93. (...) Durante a fase de planejamento desta contratação, foram **verificadas as práticas de mercado e constatou-se que já é usual e corriqueira a contratação centralizada de serviços.**”

(PGe 080/LABR/SEDE/2016, ETP)

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- ECONOMIA DE ESCALA
- PRIORIDADE AO PARCELAMENTO


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$

$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$

“Esta atividade [proteção] já encontra-se **significativamente centralizada** (...) a Infraero possui cerca de 45 contratos vigentes de [proteção], sendo que mais de 80% destes estão firmados com apenas 3 empresas. (...) Ao todo, temos 9 fornecedoras prestando este serviço.


Como base de comparação, as três (das mais 40) prestadoras do serviço de limpeza, que possuem o maior número de contratos firmados com a Infraero, detêm menos de 25% dos contratos de limpeza em vigor na rede.”

(PGe 080/LABR/SEDE/2016, ETP)

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- ECONOMIA DE ESCALA
- PERDA DE COMPETITIVIDADE


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$
$$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$$


“A verificação de atendimento aos **requisitos de qualificação econômico-financeiro [e técnica]** tem como base os dados referenciais do **maior aeroporto que compõe o Lote** para o qual a licitante encontra-se na condição de Arrematante.”

(PGe 080/LABR/SEDE/2016, ETP)

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- GESTÃO MAIS EFICIENTE
- COLAPSO SISTÊMICO


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$

$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$


“A redução do número de contratos torna mais ágil, econômico e eficaz o processo de gestão administrativa, **principalmente nos casos de rescisão contratual.** (...). A ação administrativa num eventual processo de rescisão e chamamento de uma empresa substituta (seja através de contratação emergencial ou de empresa remanescente) é **significativamente mais ágil em relação a processarmos rescisões e novas contratações de contratos atomizados.**”

(PGe 080/LABR/SEDE/2016, ETP)

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- GESTÃO MAIS EFICIENTE
- COLAPSO SISTÊMICO


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$

$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$


“Na primeira ocorrência [de conceito C], registrada **em qualquer um dos aeroportos contemplados neste contrato**, – será expedido documento à CONTRATADA, (...), informando que a(s) avaliação(ões) do mês imediatamente subsequente deverá(ão) obter, no mínimo, conceito(s) “B”, sob pena da aplicação da penalidade de rescisão contratual (...), observados os princípios do contraditório e ampla defesa;”

(PGe 080/LABR/SEDE/2016 – Termo de Referência, item 20.4.1)

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- ECONOMIA DE ESCALA
- PERDA DE COMPETITIVIDADE
- PRIORIDADE AO PARCELAMENTO
- GESTÃO MAIS EFICIENTE
- COLAPSO SISTÊMICO


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$
$$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$$


ACÓRDÃO Nº 708/2018 – TCU (representação contra o PGe 262/LALI-3/SEDE/2017, proteção)

“[O] PGe 262/LALI-3/SEDE/2017 também tem por **objetivo dar continuidade à centralização de contratos** promovendo eficiência na gestão e significativa economia de recursos públicos. A formalização de contratos por lotes abrangendo mais de um aeroporto (...) otimiza a atividade de gestão administrativa. (...) Já temos registrado experiências positivas com os contratos firmados pelo PGe 080/LABR/SEDE/2016. Observou-se **eficiência nos contatos e retornos das contratadas, maior celeridade na formalização de eventuais ajustes, processamento mais veloz de repactuações de preços e significativa redução de custos processuais e de capital humano necessários para firmar e gerir contratos**. Além disso, a centralização dos contratos abrangendo mais de um aeroporto cria **um ambiente propício à economia de escala**.

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?

Reformar ou transformar?

- ECONOMIA DE ESCALA
- PERDA DE COMPETITIVIDADE
- PRIORIDADE AO PARCELAMENTO
- GESTÃO MAIS EFICIENTE
- COLAPSO SISTÊMICO


$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$
$$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$$

ACÓRDÃO Nº 5516/2018 – TCU (representação contra o PGe 011/LALI-3/SEDE/2018, limpeza SUL)

“[V]erificou-se que houve a participação de 31 empresas no certame, tendo ocorrido na fase de disputa um total de 207 lances ofertados, o que é suficiente para afastar eventual restrição indevida à competitividade da licitação. Não se reputa adequado o parcelamento caso haja o risco de aumentar custos, notadamente em razão da perda da economia de escala. Ademais, há que se levar em conta o momento atual vivenciado pela Administração Pública em relação às restrições orçamentárias e à perda de receitas, levando diversas instituições a realizar contratações centralizadas, com vistas a reduzir custos administrativos ofertados, o que é suficiente para afastar eventual restrição indevida à competitividade da licitação.

(...) ACORDAM, por unanimidade, [a improcedência da representação]”.

Quais são os obstáculos que enfrentamos à inovação?
Reformar ou transformar?

$$\text{INOVAÇÃO} \propto \text{INCENTIVOS}$$
$$\text{INCENTIVOS} = f(\text{OPORTUNIDADES}, \text{INCERTEZAS})$$

Outros projetos em andamento:

- revisão escopo / nova CLT, et al.
- revisão met. preços / inferência estatística
- revisão planilhas de custo / info. assimétrica
- otimização de processos internos / *moral hazard*

PLURALITAS NON EST PONENDA SINE NECESSITATE

**William of Ockham
1280(?)-1349 d.C**

MUITO OBRIGADO

Etienne Marques
Gerência de Contratos e Convênios
epmarques@infraero.gov.br





**Inovações em compras de serviços
terceirizados no âmbito da
INFRAERO**