

MEMORANDO Nº CSAT-MEM-2018/00133

Brasília, 09 de agosto de 2018.

## GERÊNCIA GERAL DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA ADMINISTRATIVA

Assunto: Proposta de padronização de preços e centralização de serviços terceirizados de manutenção

Ref.: MANUTENÇÃO, FORMAÇÃO DE PREÇO, REVISÃO DE METODOLOGIA

Por meio do presente memorando, recomendamos que seja **encaminhada à DOMN a proposta de padronização de preços e centralização de contratos de manutenção**. Em síntese, **estima-se que a implantação desta proposta resultará em ganhos de eficiência em gestão, padronização e melhorias na qualidade do serviço prestado, bem como possui um potencial de economia estimado em R\$ 9,4 milhões ao ano.**

## INTRODUÇÃO

2. A proposta de centralização dos serviços terceirizados de manutenção segue a prática de mercado para *outsourcing* e já tem sido implementada na Infraero em diversos serviços terceirizados tais como limpeza, vigilância, movimentação de carga, transporte de passageiros e agentes de proteção (APAC).

3. **No que diz respeito aos serviços de APAC, até o próximo mês de agosto deverá ser concluída a última das três contratações centralizadas, de modo que, em 2019, passaremos a contar com 9 contratos de APAC, em substituição a 42 contratos.** Esses serviços são relevantes tanto do ponto de vista da operacionalidade do aeroporto quanto em relação à despesa corrente, uma vez que correspondem a cerca de 20% da despesa anual da Infraero com contratos terceirizados intensivos em mão-de-obra (além do APAC, que responde por cerca de 20% da despesa total de aproximadamente R\$ 500 milhões ao ano, temos os serviços de vigilância (17%), limpeza (16%), suporte à TI (7%), emergência médica (4%), movimentação de carga (3%), bombeiros (2%), e manutenção (30%)).

4. Cumpre ressaltar que a contratação centralizada de APAC foi fruto de análises realizadas pela DOSA (área gestora) e LACC, iniciadas em meados de 2016, as quais levaram em conta os riscos associados à centralização e as restrições legais associadas à matéria, tal como o art. 32 inciso III da Lei nº 13.303/16[1] que trata da economia de escala. O que se entendeu é que a modelagem da contratação centralizada tem justamente por base a economia de escala proporcionada pela formalização de um único contrato. Em síntese, há economia de escala quando um determinado agente econômico registra aumentos na produção de bens (ou serviços)

Classif. documental | 004.000

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em <https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

de modo mais do que proporcional ao respectivo aumento nos custos associados para tal produção. Por sua vez, a eficiência na prestação de serviços terceirizados precisa se apoiar nas vantagens auferidas pela economia de escala associada à centralização de contratos. Os ganhos de produtividade proporcionados pela tecnologia da informação, por exemplo, permitem que as empresas do setor tenham capacidade de gerir um quantitativo ainda maior de postos de trabalho de modo mais do que proporcional ao incremento de custos administrativos. A centralização dos serviços permite ganhos de escala no processo de compras de equipamentos e materiais de consumo junto aos seus fornecedores. O resultado mais evidente se dá no preço final cobrado pelo serviço, conduzindo a propostas mais vantajosas à Administração Pública. **A redução total da despesa com APAC, proveniente da economia de escala com a centralização de contratos, comparando-se com os contratos vigentes, está estimada em cerca de R\$ 6 milhões ao ano.**

5. No que diz respeito aos riscos associados à centralização de contratos de APAC, observamos que o próprio mercado de prestação de serviços já é relativamente restrito e, portanto, centralizado. À época da implantação da centralização, tínhamos que apenas três empresas detinham mais de 80% dos contratos firmados com a Infraero. Um ambiente relativamente semelhante é observado nos contratos de manutenção, onde alguns fornecedores possuem diversos contratos com a Infraero; o que permite afirmar que já há uma espécie de centralização na prestação destes serviços. Ocorre, porém, que, além da economia de escala registrada pelas propostas comerciais mais vantajosas, **a redução do número de contratos por meio da centralização torna mais ágil, econômico e eficaz a atividade de gestão contratual.** Nos contratos de APAC, por exemplo, se antes havia a necessidade de processar 42 repactuações de preços por ano; teremos somente 9, tornando muito mais eficiente o processo de gestão, dando retorno mais célere ao caixa do fornecedor, o que, sem dúvida, resulta numa melhor prestação de serviço a médio e longo prazo. A centralização de contratos torna mais ágil até mesmo a necessidade de substituição do fornecedor em casos de rescisão contratual. Recentemente tivemos registros de rescisões contratuais com fornecedores de serviços de manutenção os quais possuíam diversos contratos segregados por dependência com a Infraero (e.g. Techservice, Arte Múltipla e Lobeck). Para cada contrato, houve a necessidade da instauração de um processo de aplicação de penalidade em separado, bem como a instauração de um processo de contratação em separado. Em contrapartida, a centralização de contratos exigiria tão somente um único processo de aplicação de penalidade e nova contratação.

6. **No que diz respeito aos contratos de limpeza, além das vantagens decorrentes da contratação centralizada, observamos vantagens decorrentes da padronização de preços.** Quanto às vantagens da centralização, podemos citar como exemplo o PGe 011/LALI-3/SEDE/2018, que centralizou a contratação dos serviços de limpeza (incluindo-se toda a cadeia de serviços de limpeza, como movimentação de carrinhos, coleta de resíduos e controle de pragas e vetores) do SBCT, SBFI, SBLO, SBNF, SBJV e SBBI. A licitação contou com um preço-teto de R\$ 26,1 milhões (similar à soma dos 6 contratos vigentes), sendo que o contrato decorrente da nova licitação deverá ser formalizado com uma economia de cerca de R\$ 2,6 milhões. Todavia, destacamos que não somente essa contratação de limpeza, mas também outras já devidamente implementadas na rede (SBRJ, SBRF, SBVT, SBSL, dentre outros) utilizam a **metodologia empregada pelo MPOG de denificação do custo dos insumos como um percentual do custo sobre a mão-de-obra.** O MPOG estimou um percentual de 12% (i.e.,

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

coeficiente de 0,12) do custo com mão-de-obra a título de custo com insumos (materiais e equipamentos). Por sua vez, a Infraero passou a adotar esse coeficiente em seus contratos após revisão metodológica na formação de preço desses serviços realizada pela equipe da LACC, divulgada pelo Memorando Circular nº 3123/DFSA/2016, de 30/03/2016. Considerando a despesa anual com serviços de limpeza, **a utilização dessa metodologia de padronização de preços proporcionou uma economia de cerca de R\$ 4,4 milhões ao ano nos serviços de limpeza.**

7. Feitas estas considerações preliminares, o objetivo do presente memorando passa por replicar os êxitos obtidos nas contratações centralizadas e nas padronizações de preços dos serviços de limpeza para os serviços terceirizados de manutenção.

### **DESAFIOS ASSOCIADOS À CENTRALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE MANUTENÇÃO**

8. A centralização dos serviços terceirizados de manutenção passa por alguns desafios característicos do seu escopo. Diferentemente dos serviços de APAC, cujos custos associados à mão-de-obra correspondem a mais de 95% do custo total do contrato e cujos demais insumos praticamente se resumem a algumas peças de uniformes, os serviços de manutenção observam um comportamento distinto. A prestação de serviços em subsistemas tais como o civil, eletromecânico e automotivo exigem o emprego de materiais e equipamentos cujos custos podem ultrapassar até 40% do custo total do contrato. Dos cerca de 102 serviços terceirizados de manutenção intensivos em mão-de-obra, 80 possuem, em média, mais de 290 insumos cada, dentre materiais e equipamentos. Esses insumos não estão catalogados, não há padronização de nomenclatura e há registros de variação de quantidade demandada ao se comparar contratos de mesmo objeto ou tipos de ordens serviços (chamados de ITM; instrução técnica de manutenção) semelhantes.

9. Em função disso, dentre os serviços terceirizados intensivos em mão-de-obra, o processo de planejamento para a contratação dos serviços terceirizados de manutenção registra o maior tempo dispendido com orçamentação e pesquisa de preços, costumeiramente ultrapassando mais de trinta dias para a conclusão. Como base de comparação, temos que os serviços de limpeza, que agora contam com a padronização de preços dos insumos, em menos de cinco dias há condições de se finalizar os documentos técnicos para a licitação (termo de referência e planilha de preços).

10. Diante destas características, **a centralização dos serviços terceirizados de manutenção intensivos em mão-de-obra somente pode ocorrer após a padronização do preços dos insumos (materiais e equipamentos).**

### **PADRONIZAÇÃO DE PREÇOS DE INSUMOS DOS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO**

11. O procedimento proposto pela LACC para padronizar os preços dos insumos (equipamentos e materiais) dos contratos de manutenção, tendo por base a metodologia aplicada pelo MPOG para os serviços de limpeza, consistiu por **primeiramente realizar um tratamento dos preços**

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

**dos insumos dos contratos de manutenção para, somente após isso, estimar um coeficiente.** Isso teve por objetivo atenuar a heterogeneidade dos preços, robustecendo a estimativa do coeficiente. O procedimento foi o seguinte:

- Foi criado um banco de dados dos 102 contratos vigentes que dispõem de custos segregados por insumos. Foram catalogados 24.501 insumos, dentre uniformes e EPIs (3.098), equipamentos e veículos (11.152); materiais consumíveis (10.105) e serviços esporádicos (148);
- Os insumos foram catalogados e agrupados por semelhança. Em uniformes e EPIs, por exemplo, foram identificados 179 insumos com descrição correspondente a uma camisa (e.g., camisa, camisa manga longa, camisa social, etc); sendo que eles passaram a ser agrupados com uma única descrição, ou grande família, a saber: camisa;
- Os preços dos insumos foram levados a uma mesma base temporal para fins de comparação entre si, sendo considerado o IPCA como deflator com base em dezembro/2017.
- Por fim, estimou-se o preço para cada insumo agrupado. O preço escolhido foi o menor preço entre a média, a mediana e o preço limítrofe à esquerda da distribuição t de Student a um nível de significância de 0,6 para cada insumo agrupado.

12. Os resultados globais do agrupamento dos insumos estão apresentados no quadro a seguir:

ITENS	BASE DE DADOS ORIGINAL		AGRUPAMENTO	
	QUANTIDADE	CUSTO (R\$)	QUANTIDADE	CUSTO (R\$)
UNIFORMES	3.098	2.216.893,25	74	2.040.527,61
EQUIPAMENTOS	11.152	18.500.667,52	478	14.864.463,94
MATERIAIS	10.105	33.843.123,66	692	27.225.237,05
SERVIÇOS	146	3.042.459,90	146	3.042.459,90
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>24.501</b>	<b>57.603.144,34</b>	<b>1.390</b>	<b>47.172.688,50</b>

13. Cumpre tornar claro que a equipe da LACC não detém o conhecimento técnico para estipular quais insumos devem ser utilizados no contrato; logo, o agrupamento limitou-se a reunir insumos que aparentemente mantinham a mesma descrição, tendo por objetivo principal buscar um preço médio do modo mais ponderado possível, de modo a estimar, como já dito, um coeficiente robusto. Em contrapartida, o coeficiente (e a própria catalogação, que, ressalta-se, fora realizada em caráter preliminar para fins de apresentar a presente proposta) poderá ser revisado ao longo tempo, de modo que a relação de demais insumos, ainda que passe a servir tão somente para referência de estimativa, periodicamente precisará ser atualizada ou até mesmo revista.

## **PROJETO-PILOTO - SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO CIVIL**

14. Concluído o agrupamento dos insumos, procedeu-se com a realização de testes no subsistema civil. **O subsistema civil apresenta características favoráveis para ser utilizado como projeto-piloto**, uma vez que (1) possui insumos relativamente mais comuns; (2) boa parte desses insumos, principalmente os materiais de consumo, possuem preços catalogados pela área de suprimentos da Infraero ou por periódicos oficiais, tais como o SINAPI; (3) a maioria, senão

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

todas, as unidades da Infraero necessitam deste serviço, de modo que (4) esses serviços respondem por cerca da metade do orçamento anual da Infraero com serviços terceirizados nos subsistemas de manutenção.

15. Para realização de testes envolvendo contratos de manutenção civil foi coletada uma amostra de 7 contratos desse subsistema, em que se procedeu com as comparativas entre os preços atualizados (TC PV) e os preços revistos de acordo com a catalogação (TC REV). Os resultados foram os seguintes:

CONTRATO	ITENS	DESC	TC PV	TC REV	REV/PV	COEFICIENTE F(MÃO DE OBRA)		
						UNIF.	EQUIP.	MAT.
0002-SC/2016/0038	301	3,70%	46,2mi	44,5mi	-3,70%	0,0161	0,2102	0,1211
0006-SC/2016/0162	326	2,00%	37,3mi	36,1mi	-3,10%	0,0297	0,0214	0,0769
0014-SC/2016/0007	505	1,00%	39,6mi	38,8mi	-1,90%	0,0222	0,2278	0,756
0042-SC/2017/0007	222	8,40%	47,2mi	45,6mi	-3,40%	0,0322	0,1463	0,1494
0046-SC/2017/0040	158	0,00%	20,0mi	19,3mi	-3,80%	0,0255	0,0045	0,0242
0051-SC/2017/0020	416	1,10%	38,3mi	37,6mi	-1,80%	0,0569	0,0146	0,0965
0059-PS/2016/0024	77	9,10%	57,5mi	55,1mi	-4,10%	0,0241	0,125	0,0032
0027-SC/2016/0005	274	0,40%	30,8mi	29,5mi	-4,30%	0,0381	0,09	0,0275
<b>TOTAL</b>	<b>2279</b>	<b>4,00%</b>	<b>316,8mi</b>	<b>306,5mi</b>	<b>-3,30%</b>	<b>CV 38%</b>	<b>CV 78%</b>	<b>CV 147%</b>

16. De posse dos resultados acima, é possível fazer algumas inferências sobre o potencial de economia gerada com a centralização de contratos. Chama atenção o fato de que não é possível afirmar que o desconto ofertado (coluna DESC) durante o processo licitatório necessariamente veio a cobrir eventuais vantagens no preço dos insumos, por não estarem catalogados. Os dados de DESCONTO OFERTADO, analisados conjuntamente com os de REV/PV apresentam uma correlação fraca com  $R^2$  em 9,86%. Assim, é possível crer que uma provável centralização, mesmo sob preços padronizados, também registrará economia com oferta de desconto. Logo, aplicando-se tanto a economia gerada com a padronização de preços (3,3%) quanto o desconto médio observado na amostra de contratos acima (4,0%) no orçamento total com serviços de manutenção (R\$ 129,5 milhões para 2018); **o potencial de economia estimado com a**

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

centralização de contratos é da ordem de 9,4 milhões ao ano.

17. Em contrapartida, os resultados dos testes demonstraram que **a catalogação e agrupamento de preços, embora conduza a uma significativa redução de custos, por si só, não assegura uma estimativa robusta de coeficiente de despesa com insumos**. Para os três grupos de insumos (uniformes, equipamentos e materiais consumíveis) o coeficiente de variação (razão entre o desvio padrão e a média de um conjunto) ficou acima de 38%. Como base de comparação, o MP 6.01 - Estimativa de Preços, considera aceitável um coeficiente de variação igual ou menor que 25%. Neste sentido, constatou-se que mesmo ITMs semelhantes entre os contratos da amostra contém escopos distintos de mão-de-obra, o que afeta a estimativa dos coeficientes. Logo, **uma estimativa robusta de coeficientes passa pela padronização, se possível, da configuração das ITMs**.

18. **Outro ponto de destaque são os materiais de consumo**. A maioria dos contratos analisados (com exceção de um) dispõem a sua relação de materiais de consumo na rubrica Adicional II (ADII), de modo que a contratada é remunerada somente mediante o efetivo emprego do material. Atualmente, a área requisitante do serviço precisa apresentar uma lista exaustiva de materiais de consumo a serem utilizadas ao longo da vigência do contrato e, caso o consumo exceda o previsto (ou haja necessidade de emprego de algum material necessário para a realização do serviço que não esteja na planilha), há necessidade de formalização de um termo aditivo; o que dispende tempo e, conseqüentemente, gera impactos operacionais, podendo até mesmo ocasionar indisponibilidade do subsistema.

19. Ao verificar a relação de materiais de consumo dos contratos analisados, tem-se que uma parte significativa dos materiais utilizados nos serviços de manutenção do subsistema civil (e.g., abraçadeira, areia, argamassa, cal, cimento, gesso, parafuso, óleo, selante, sifão, solvente, dentre diversos outros), já possuem preços registrados na própria área de suprimentos da Infraero ou em bancos de preços oficiais, tais como o SINAPI. Diante disso, **sugere-se (1) que a relação de materiais de consumo, eventualmente disposta no TR, passe a ser sugestiva; (2) que o contrato passe a ter um valor global máximo para fins de uso de materiais de consumo, tendo por base o histórico deste custo em contratos anteriores; (3) que a contratada seja remunerada pelo material de consumo empregado levando-se em consideração o preço registrado da área de suprimentos da Infraero, ou, na falta deste, no SINAPI; (4) que nos casos em que não haja preço registrado, o gestor/fiscal do contrato poderá autorizar o faturamento caso entenda que o preço do material esteja compatível com os preços de mercado; e (5) que sob o custo do material de consumo a ser ressarcido, em qualquer uma das condições citadas acima, deverá ser aplicada a taxa de desconto apresentada pela contratada na proposta comercial**.

20. A sugestão acima, tem o objetivo de conferir maior agilidade e eficiência à execução do serviço. Inclui-se **a esta sugestão os próprios serviços adicionais, geralmente os passíveis de subcontratação listados na aba ADII SER** (e.g. calibragem de equipamentos, análises físico-químicas, et al.). Os riscos envolvendo a criação de um ambiente favorável ao *moral hazard* [2] minimizam-se pelo fato de que o valor global a título de despesas com materiais está fixado; ao mesmo tempo, os valores faturados a título de ressarcimento de materiais empregados na prestação de serviços precisarão ter seus preços (com a respectiva taxa de desconto da

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO  
em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

contratada) descritos para posterior inspeção e auditoria.

21. Diante do exposto acima, a estimativa de coeficientes de despesa com insumos passaria a ficar focada nos uniformes e equipamentos. Em síntese, propõe-se a realização do projeto piloto visando a contratação centralizada de serviços de manutenção do subsistema civil com a implantação das seguintes etapas:

- Definição dos contratos de manutenção civil a serem centralizados;
- Padronização / compilação de todas as ITMs a serem executadas nas dependências envolvidas;
- Precificação das ITMs (força de trabalho, e coeficientes de uniformes e equipamentos);
- Definição do valor global a título de materiais de consumo e serviços passíveis de subcontratação;
- Adequações necessárias no termo de referência, planilha de custo, contrato e edital;
- Formalização e implantação da contratação.

22. Por fim, salienta-se que a sugestão de centralização dos serviços em pauta também podem contar com as prerrogativas dispostas na recente Lei 13.303/16 envolvendo o uso do **orçamento sigiloso** e o **elastecimento do prazo contratual** [3].

23. Quanto ao uso do orçamento sigiloso, recomenda-se que a área técnica avalie as vantagens de se valer desta prerrogativa, que inclusive já vem sendo adotada em contratos de serviços de TI no âmbito da Infraero. Dentre outras vantagens, o uso do orçamento sigiloso tem o objetivo de potencializar a disputa de propostas comerciais, incentiva que o licitante apresente propostas condizentes com o efetivo custo na prestação do serviço.

24. Já no que diz respeito ao elastecimento do prazo contratual, a Lei 13303/16 deixa de estabelecer que os serviços em pauta (até então, pela Lei 8666/93, classificados como serviços contínuos) devam ser prorrogáveis até o limite de 60 meses. Neste sentido, recomenda-se que a área requisitante avalie a pertinência de formalizar tais serviços pelo prazo de 5 anos previsto em lei, podendo até mesmo avaliar a pertinência (caso seja prática do mercado) de se contratar por um período maior.

## CONCLUSÃO

25. O objetivo primário do presente memorando foi apresentar algumas oportunidades de melhorias na formação de preços dos serviços terceirizados de manutenção no âmbito da Infraero, com o foco na economicidade, tanto no que diz respeito à redução de custos quanto na eficiência no serviço a ser contratado. Os estudos apontaram para um potencial de economia anual estimado em R\$ 9,4 milhões. Evidentemente que os resultados e propostas apresentados aqui necessitam agora de avaliação técnica e mesmo de eventuais ajustes, caso seja aprovado. De qualquer forma não deixa de também ser um objetivo do presente memorando colocar a LACC à inteira disposição para implementar melhorias, sejam elas quais forem, nas contratações de serviços terceirizados de manutenção.

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A

26. Feitas estas considerações, nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Notas:

[1] Art 32. Nas licitações e contratos de que trata esta Lei serão observadas as seguintes diretrizes: (...) III parcelamento do objeto, visando a ampliar a participação de licitantes, **sem perda de economia de escala**, e desde que não atinja valores inferiores aos limites estabelecidos no art. 29, incisos I e II; (grifo nosso).

[2] Moral hazard, ou risco moral, é classificado como uma falha de mercado e caracteriza-se pelo ambiente que dá condições ao agente (e.g. gestor do contrato ou a própria contratada) a alterar seu comportamento causando dano econômico. Esta falha de mercado foi considerada durante a implantação dos procedimentos que simplificaram a contratação e gestão dos serviços públicos de energia elétrica e água e esgoto, formalizada no Memorando nº 11164/LACC/2017 anexo ao Memorando Circular nº 12218/DGSC/2017, de 12/12/17.

[3] Lei 13.303/16 - Art. 34. O valor estimado do contrato a ser celebrado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista será sigiloso, facultando-se à contratante, mediante justificção na fase de preparação prevista no inciso I do art. 51 desta Lei, conferir publicidade ao valor estimado do objeto da licitação, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas. § 1º Na hipótese em que for adotado o critério de julgamento por maior desconto, a informação de que trata o caput deste artigo constará do instrumento convocatório. (...). Art. 71. A duração dos contratos regidos por esta Lei não excederá a 5 (cinco) anos, contados a partir de sua celebração, exceto: (...) II - nos casos em que a pactuação por prazo superior a 5 (cinco) anos seja prática rotineira de mercado e a imposição desse prazo inviabilize ou onere excessivamente a realização do negócio. Parágrafo único. É vedado o contrato por prazo indeterminado. (...).

PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO  
COORDENADOR I  
COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS E PLANEJAMENTO

ETIENNE PEREIRA MARQUES  
GERENTE II  
GERÊNCIA DE CONTRATOS E CONVÊNIOS

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero  
Endereço : SETOR COMERCIAL SUL, QUADRA 4, BL A, LOTES 106/136 ASA SUL  
CEP:70304906 BRASÍLIA-DF-BRASIL  
<http://www.infraero.gov.br>



Assinado com senha por ETIENNE PEREIRA MARQUES e PAULA ROBERTA DOS REIS STRAGLIOTTO em 09/08/2018 11:20:47.  
Documento Nº: 11456-3125 - consulta à autenticidade em  
<https://sigadoc.infraero.gov.br/sigaex/app/externo/autenticar>



CSATMEM201800133A