

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

**CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DESEMPENHO
CONTRATUAL: O CASO DA
TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE
MANUTENÇÃO EM REFINARIAS DA
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.**

**Aluno: Pedro Lins de Azevedo
Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD.**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2015

Sumário

- 1. Apresentação**
- 2. Objetivos da Pesquisa**
- 3. Bases Teóricas**
- 4. Resultados e Achados**
- 5. Conclusões e Recomendações Gerenciais**

1. Apresentação

Este relatório resulta de um trabalho científico de dissertação de Mestrado Profissional em Administração, realizado na Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. O mesmo tem a finalidade de apresentar os principais resultados da pesquisa que teve por objetivo identificar as associações existentes entre os custos de transação e o desempenho, em contratos de manutenção de equipamentos estáticos em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.

2. Objetivos da Pesquisa

2.1 Objetivo Geral

Identificar as associações existentes entre os custos de transação e o desempenho, em contratos de manutenção de equipamentos estáticos em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.

2.2 Objetivos Específicos

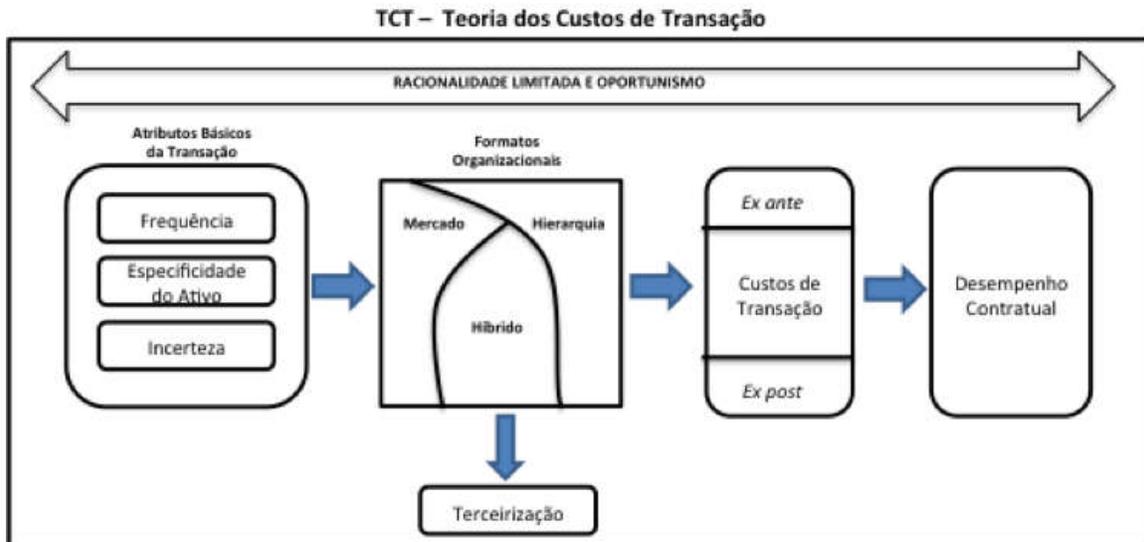
- Identificar que fatores contratuais que mais influenciam nos custos de transação durante a fase de negociação dos contratos das refinarias estudadas, denominados custos *ex-ante*;
- Identificar que fatores contratuais que mais influenciam nos custos de transação durante a fase de execução dos contratos das refinarias estudadas, denominados custos *ex-post*;
- Mapear o desempenho das empresas contratadas nos contratos de manutenção de equipamentos estáticos pesquisados;
- Identificar as relações existentes entre os fatores contratuais, que mais influenciam os custos de transação *ex-ante e ex-post* dos contratos pesquisados, e o desempenho contratual.

3. Bases Teóricas

O ponto de partida do presente estudo foi identificar as associações existentes entre os custos de transação e o desempenho contratual, em quatro contratos de manutenção de equipamentos estáticos de duas refinarias da Petrobras. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo empírico qualitativo envolvendo a análise da transação de troca caracterizada pela prestação de serviços terceirizados de manutenção nas Refinarias de Paulínea – REPLAN e Henrique Lage – REVAP.

As duas principais bases teóricas utilizadas, foram o constructo terceirização e a Teoria dos Custos de Transação (TCT). A terceirização é uma opção estratégica classificada, segundo a Teoria dos Custos de Transação, como um formato organizacional híbrido (ou misto), se colocando entre as opções extremas do mercado e da hierarquia. O processo de escolha desse ou dos outros formatos deve considerar a análise dos atributos básicos da transação envolvida, verificando a frequência com que ela ocorre, a presença de ativos específicos e o nível de incerteza presente.

Por sua vez os pressupostos comportamentais da TCT – envolvendo a racionalidade limitada e o comportamento oportunista a que estão sujeitas as partes de um acordo - impõe às relações contratuais duas condições inevitáveis: a incompletude dos contratos e a presença de custos de transação. Estes podem ser do tipo *ex-ante*, quando relacionados à fase de negociação dos contratos, ou do tipo *ex-post*, quando relacionados à fase de execução dos contratos. Investigar as associações existentes entre esses custos e o desempenho contratual foi a proposta dessa pesquisa, cujo modelo teórico está resumido na figura apresentada a seguir:



MODELO TEÓRICO

Fonte: Elaborado pelo autor, inspirado em Williamson (2012)

4. Resultados e Achados

Inspirado no estudo conduzido por Born (2013) e na experiência do próprio pesquisador na área de contratação da RNEST, foram identificados 15 (quinze) fatores contratuais que, assume-se, mais influenciam os custos de transação na dinâmica do processo de contratação de serviços da Petrobras, sendo 9 (nove) na fase de negociação dos contratos (ex-ante) e 6 (seis) durante a fase de execução dos contratos (ex-post), resumidos nos quadros adiantes. Os fatores foram categorizados a um ou mais atributos da Teoria dos Custos de Transação e, em seguida, foi realizada uma análise dos mesmos, procurando associá-los ao desempenho contratual.

OBJETIVO GERAL	Identificar as associações existentes entre os custos de transação e o desempenho, em contratos de manutenção de equipamentos estáticos em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.				
OBJETIVO ESPECÍFICO	FASE	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	FONTES DOS DADOS	ATRIBUTOS
OE-1: Identificar que fatores contratuais que mais influenciam nos custos de transação durante a fase de negociação dos contratos das refinarias estudadas, denominados custos ex-ante	EX-ANTE	Esforço Negocial 1	Levantamento do esforço despendido no processo de negociação com a(s) empresas do processo licitatório, por meio do número de reuniões realizadas com as empresas participantes da licitação	Atas de reuniões de negociação Relatórios das Comissões de Licitação	Incerteza
		Esforço Negocial 2	Levantamento do esforço despendido no processo de negociação com a(s) empresas do processo licitatório, por meio do prazo em dias do tempo despendido entre a data de abertura de propostas e a data da assinatura do contrato.	Ata de Abertura de Propostas Relatório da Comissão de Licitação Contrato	Incerteza
		Prazo do Processo de Contratação	É o prazo medido em dias do tempo que foi despendido para realizar a contratação, calculado pela diferença entre a data da assinatura do contrato e a data de aprovação da SAC - Solicitação de Autorização para Contratar.	Contrato SAC Relatório da Comissão de Licitação	Incerteza
		Prazo Contratual	Prazo em dias de vigência do contrato, incluindo aditivos	Contrato	Frequência
		Valor do Contrato	Valor do contrato em reais, incluindo aditivos	Contrato	Incerteza Frequência
		Cláusula de Performance	Verificação da existência de cláusula de performance	Especificação dos serviços	Incerteza Frequência
		Detalhamento da Especificação dos Serviços	Verificação do nível de detalhamento da especificação dos serviços por meio do número de páginas da mesma	Especificação dos serviços	Incerteza Frequência
		Ativo Especifico	Verificação da presença de algum ativo específico no contrato	Contrato e Especificação de serviços Entrevistas	Especificidade dos Ativos
		Salvaguardas Contratuais	Verificação das salvaguardas contratuais, por meio da soma dos percentuais de multas previstos	Contrato e Especificação de serviços	Incerteza

FATORES CONTRATUAIS EX- ANTE

OBJETIVO GERAL	Identificar as associações existentes entre os custos de transação e o desempenho, em contratos de manutenção de equipamentos estáticos em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.				
OBJETIVO ESPECÍFICO	FASE	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	FONTES DOS DADOS	ATRIBUTOS
OE-2: Identificar que fatores contratuais que mais influenciam nos custos de transação durante a fase de execução dos contratos das refinarias estudadas, denominados custos ex-post	EX-POST	Aditivos de Prazo	Quantidade de aditivos de prazo celebrados durante a vigência do contrato	Aditivos celebrados Entrevistas	Incerteza Frequência
		Aditivos de Valor	Quantidade de aditivos de valor celebrados durante a vigência do contrato	Aditivos celebrados Entrevistas	Incerteza Frequência
		Multas Aplicadas	Quantidade de multas aplicadas pela Petrobras na empresa contratada devido ao descumprimento de alguma cláusula e/ou exigência contratual	Comunicados de aplicação de multa Sistema SAP/R3 Entrevistas	Incerteza
		Rescisão Contratual	Verificação se houve rescisão antecipada do contrato	Rescisão celebrada Sistema SAP/R3	Incerteza
		Distrato Contratual	Verificação se houve distrato antecipado do contrato	Distrato celebrado Sistema SAP/R3	Incerteza
		Experiencia Anterior	Verificação se a empresa contratada possuía experiência anterior na prestação de serviços à Petrobras, aferida pelo número de contratos que ela já celebrou anteriormente	Sistema SAP/R3	Frequência

FATORES CONTRATUAIS EX- POST

Fonte: Elaborado pelo autor

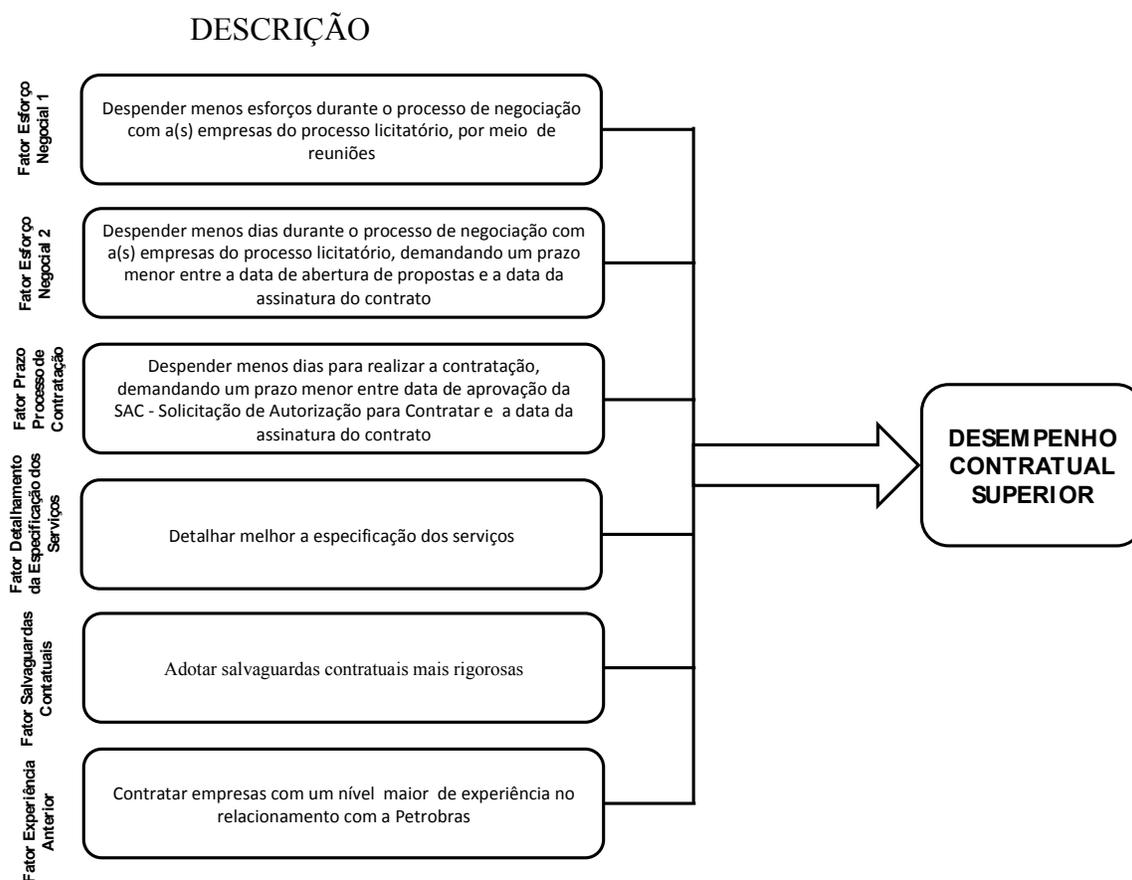
Dos 15 (quinze) fatores contratuais selecionados para análise, foi possível constatar que 5 (cinco) possuem uma associação consistente com o desempenho contratual, e 02 (dois) dos fatores associam-se parcialmente ao desempenho. Por outro lado, em 08 (oito) fatores não foi possível identificar uma associação consistente com o desempenho contratual. O quadro apresentado a seguir, resume estas relações:

FATORES CONTRATUAIS	RESUMO DA ASSOCIAÇÃO COM O DESEMPENHO CONTRATUAL
<i>EX-ANTE</i>	
Esforço Negocial 1	Explica a Associação
Esforço Negocial 2	Explica a Associação
Prazo do Processo de Contratação	Explica a Associação
Prazo Contratual	Explica a Associação
Valor do Contrato	Não explica a Associação
Cláusula de Performance	Não explica a Associação
Detalhamento da Especificação dos Serviços	Explica a Associação
Ativos Específicos	Não explica a Associação
Salvaguardas Contratuais	Explica parcialmente a Associação
<i>EX-POST</i>	
Aditivos de Prazo	Não explica a Associação
Aditivos de Valor	Não explica a Associação
Multas Aplicadas	Não explica a Associação
Rescisão Contratual	Não explica a Associação
Distrato Contratual	Não explica a Associação
Experiência Anterior	Explica parcialmente a Associação

RESUMO DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE OS FATORES E O DESEMPENHO CONTRATUAL

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise das associações existentes, foi possível constatar os fatores que estão associados a um desempenho contratual superior, conforme a figura 8 a seguir:



FATORES E O DESEMPENHO CONTRATUAL SUPERIOR

Fonte: Elaborado pelo autor

5. Conclusões e Recomendações Gerenciais

A partir da base teórica utilizada, que envolveu o constructo terceirização e a Teoria dos Custos de Transação (TCT), e dos resultados obtidos, foi possível alcançar algumas constatações importantes.

A decisão de terceirizar a atividade de manutenção de equipamentos estáticos, quando confrontada com os modelos fazer x comprar, se mostrou acertada, apesar desse estudo em nenhum momento ter tido o propósito de questionar essa realidade já consolidada nas unidades de refino da Petrobras. Também foi constatado que a adoção de contratos como estruturas de governança para regular a transação estudada, se mostrou coerente com os pressupostos da TCT.

Há evidências no estudo de que o desempenho contratual superior de terceirizadas de manutenção de equipamentos estáticos, no âmbito das refinarias estudadas, está

associado aos fatores Esforço Negocial 1, Esforço Negocial 2, Prazo do Processo de Contratação, Detalhamento da Especificação dos Serviços, Salvaguardas Contratuais e Experiência Anterior. Ou seja, realizar menos reuniões durante a fase de negociação dos contratos, despende menos tempo durante essa negociação, levar menos tempo para realizar o processo de contratação, detalhar melhor as especificações dos serviços, adotar salvaguardas contratuais mais rigorosas e contratar empresas com nível maior de experiência no relacionamento com a Petrobras, resulta em um desempenho contratual superior.

Outro achado que merece destaque, guarda relação com a máxima empresarial de que um processo bem planejado gerará melhores resultados do que um em que o planejamento não foi bem realizado. Ou seja, de maneira teórica, esforços despendidos durante a fase de planejamento e negociação de uma contratação (fase *ex-ante*) deveriam resultar em melhores resultados do que esforços despendidos durante a execução do contrato (fase *ex-post*), quando então as necessidades de renegociação e readaptação das partes se tornam mais difíceis. Porém, os dados não permitiram confirmar esse pressuposto, tendo em vista, principalmente, os fatores contratuais Esforço Negocial 1, Esforço Negocial 2 e Prazo do Processo de Contratação, que demonstraram um comportamento inverso. Ou seja, os contratos que obtiveram os melhores desempenhos foram os que demandaram menores esforços durante a sua fase *ex-ante*.

Um fato interessante que pode explicar o achado acima está relacionado ao fator Experiência Anterior. Os contratos que obtiveram os melhores desempenhos foram os firmados com as empresas que possuíam maior experiência anterior no relacionamento com a Petrobras, o que pode explicar os esforços menores durante a fase *ex-ante*, refletidos em um número menor de reuniões de negociação, um prazo menor de negociação e um período total de contratação menor nesses contratos. Em outras palavras, empresas que possuíam um histórico de relacionamento maior com a Petrobras tendem a minimizar os custos de transação.

Apesar de ter ficado evidente no referencial teórico de que o atributo frequência é importante na definição da estrutura de governança adequada de uma transação, e que ele também pode contribuir para a melhoria da reputação entre as partes envolvidas em um acordo, a TCT parece não considerar este atributo de uma forma mais ampla. Ou seja,

levando em conta que o histórico de relacionamento anterior entre as partes, mesmo que em transações distintas, pode contribuir para minimização de custos de transação em um acordo no tempo presente.

O elevado poder de barganha exercido pela Petrobras no relacionamento com seus parceiros também foi um ponto de destaque. Apesar da teoria preconizar que a parte responsável pelo investimento específico em uma transação ser a interessada em negociar salvaguardas em um acordo, a Petrobras é quem impõe as cláusulas, exigências e salvaguardas de seus contratos, não restando muita margem para negociação com seus parceiros.

Cabe destacar também, a obrigatoriedade da Petrobras de realizar licitações para escolher seus prestadores de serviços. Esta condição, por si só, influencia os custos de suas transações, seja pela obrigatoriedade de seguir e atender às exigências da legislação em vigor seja pela obrigatoriedade de ter que relicitatar periodicamente até mesmo os serviços envolvidos em parcerias de sucesso. Sendo assim, o fato da TCT ter sido concebida em um cenário de negócios entre firmas que não estão sujeitas a essa realidade, precisa ser considerado em todo esse estudo.