

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

CÍNTIA VITALE BERTOLINI

IMPACTOS DA LEI 13.303/16 EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA:
UM ESTUDO DE INDICADORES DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE
LICITAÇÃO

São Paulo
Julho/2021

CÍNTIA VITALE BERTOLINI

IMPACTOS DA LEI 13.303/16 EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA:
UM ESTUDO DE INDICADORES DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE
LICITAÇÃO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves.

São Paulo

Julho/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

Bertolini, Cíntia Vitale
B546i Impactos da lei 13.303/16 em uma empresa de economia mista:
um estudo de indicadores de melhoria dos processos de licitação /
Cíntia Vitale Bertolini. – São Paulo: CPS, 2021.
111 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em
Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, 2021.

1. Empresas de economia mista. 2. Sistemas produtivos. 3.
Licitação. 4. Lei 13.303/16. 5. Indicadores de desempenho. I.
Neves, José Manoel Souza das. II. Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza. III. Título.

CÍNTHIA VITALE BERTOLINI

IMPACTOS DA LEI 13.303/16 EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA:
UM ESTUDO DE INDICADORES DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE
LICITAÇÃO



Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves



Prof. Dr. Henrique Martins Galvão



Prof. Dr. Fabrício José Piacente

São Paulo, 21 de julho de 2021.

Aos maiores incentivadores do meu crescimento acadêmico: meu líder e mentor Eng. Me. Nilton Gomes de Moraes; e meus amados pais, Jandir e Sonia Regina.

AGRADECIMENTOS

Trilhar este caminho só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, a quem agradeço especialmente.

Ao Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves, pela orientação, dedicação e sensibilidade, tão importantes em todo o percurso percorrido. Por ter acreditado em mim e no meu trabalho e ter me guiado nos momentos em que não sabia que caminho seguir, sempre com paciência e persistência.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Henrique Martins Galvão e Prof. Dr. Fabrício José Piacente, que tão gentilmente aceitaram participar e colaboraram com esta dissertação.

Aos Professores da Unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza, pela dedicação, competência, apoio e todo conhecimento compartilhado ao longo do curso. Ao Prof. Dr. Roberto Kanaane, por ter sido o primeiro a acreditar em mim. Embora nossos caminhos tenham sido distintos, ficaram as marcas de competência e respeito.

À Unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza, uma instituição de confiança que desde o início me deu todo o suporte e estrutura para que eu chegasse aqui.

Ao Eng. Me. Nilton Gomes de Moraes, que se mostrou acima de um líder, um mentor e um amigo, e com generosidade tem sido um grande incentivador do meu desenvolvimento e crescimento profissional, fazendo-me crer que seria possível. Obrigada por acreditar em mim!

À Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, em especial ao Álvaro Manuel dos Santos Mendes, e à Eng^a Adriana Oliveira Manicardi, atual Superintendente de Suprimentos e Contratações Estratégicas, pela oportunidade concedida para a realização deste curso e desta dissertação.

Por fim, a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.”

(Albert Einstein)

RESUMO

BERTOLINI, C. V. **Impactos da Lei 13.303/16 em uma empresa de economia mista:** um estudo de indicadores de melhoria dos processos de licitação. 111 f. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia de Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021

Sociedades de economia mista são continuamente pressionadas por suas partes interessadas para que aumentem sua eficiência, porém são obrigadas a realizar processos de licitação para viabilizar as contratações e aquisições necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Devido às regras impostas pela Lei 8.666/93, muitas empresas encontram dificuldade em atender às expectativas, uma vez que a lei é considerada por muitos autores como desatualizada e rígida. A Lei 13.303/2016, estabeleceu novas regras para as licitações e contratações. O presente trabalho tem por objetivo identificar por meio da criação e avaliação de indicadores de desempenho de que forma a adoção da Lei 13.303/16 pode impactar nos processos de licitação de uma empresa de economia mista. A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como descritiva e utiliza como procedimento o estudo de caso único com empresa de relevância internacional em seu setor, a SABESP. Quanto à sua abordagem, pode ser classificada como qualitativa, uma vez que foi realizada uma avaliação das licitações que foram executadas pela SABESP sob a regência das leis 8.666/93 e 13.303/16; e análise de indicadores que possibilitaram a comparação do desempenho dos processos em cada período. De forma geral pode ser percebida uma melhora nos índices relativos à nova Lei de Licitações, ainda que alguns indicadores tenham apresentado variação muito discreta. Como principais resultados positivos podem ser destacados o aumento da taxa de competitividade, de 32,1% para 34,47% e da taxa de economia de custo nas licitações, que apresentou um aumento significativo passando de 9,94% para 20,23%. Por outro lado, como resultados negativos, foram observados um aumento expressivo na taxa de licitações adiadas, passando de 2,97% para 6,33% e do tempo médio de contratação, que passou de 32,32 para 44,41 dias.

Palavras-chave: Empresas de economia mista. Sistemas produtivos. Licitação. Lei das Estatais. Lei 13.303/16. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

BERTOLINI, C. V. **Impactos da Lei 13.303/16 em uma empresa de economia mista: um estudo de indicadores de melhoria dos processos de licitação.** 111 f. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia de Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021

Mixed capital companies are continually pressured by their stakeholders to increase their efficiency, but they are required to carry out bidding processes to make the necessary hiring and acquisitions possible for the development of their activities. Due to the rules imposed by Law 8.666/93, many companies find it difficult to meet expectations, since the law is considered by many authors as outdated and rigid. Law 13.303/2016 established new rules for bidding and contracting. This paper aims to identify, through the creation and evaluation of performance indicators, how the adoption of Law 13.303/16 can impact the bidding processes of a mixed capital company. The research developed can be classified as descriptive and uses as a procedure the single case study with an internationally relevant company in its sector, SABESP. As for its approach, it can be classified as qualitative, since an evaluation was carried out of the bids that were carried out by SABESP under the rule of laws 8,666/93 and 13,303/16; and analysis of indicators that made it possible to compare the performance of processes in each period. In general, an improvement can be seen in the indexes related to the new Bidding Law, although some indicators have shown very slight variation. As main positive results, we can highlight the increase in the rate of competitiveness, from 32.1% to 34.47% and in the rate of cost savings in bids, which showed a significant increase, from 9.94% to 20.23%. On the other hand, as negative results, there was a significant increase in the rate of postponed bids, from 2.97% to 6.33% and in the average contracting time, which went from 32.32 to 44.41 days.

Keywords: Mixed economy companies. Productive systems. Bidding. Lei das estatais. Law 13.303/16. Performance indicators.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos indicadores selecionados para análise	65
Quadro 2: Resumo comparativo do resultado dos indicadores (média dos períodos).....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cenário das sociedades de economia mista	21
Figura 2: Estrutura metodológica do estudo de caso aplicado à pesquisa.....	52
Figura 3: Fluxo da fase interna do processo de contratação.....	60
Figura 4: Fluxo da fase externa de processo de contratação	62
Figura 5: Fluxo da fase externa de processo de contratação (continuação)	63
Figura 6: Licitações realizadas por ano	70
Figura 7: Contratos negociados por ano	70
Figura 8: Taxa de competitividade por ano	71
Figura 9: Taxa de solicitação de esclarecimentos por ano	72
Figura 10: Taxa de licitações adiadas por ano.....	72
Figura 11: Taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano.....	73
Figura 12: Taxa de assertividade das licitações por ano	74
Figura 13: Tempo médio da contratação por ano	74
Figura 14: Índice de satisfação geral dos fornecedores.....	75
Figura 15: Licitações realizadas por ano	76
Figura 16: Contratos negociados por ano	77
Figura 17: Taxa de competitividade por ano	77
Figura 18: Taxa de solicitação de esclarecimentos por ano	78
Figura 19: Taxa de licitações adiadas por ano.....	79
Figura 20: Taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano.....	79
Figura 21: Taxa de assertividade das licitações por ano	80
Figura 22: Tempo médio da contratação por ano	81
Figura 23: Índice de satisfação geral dos fornecedores.....	81
Figura 24: Comparativo de licitações realizadas por ano.....	83
Figura 25: Comparativo de contratos negociados por ano	84
Figura 26: Comparativo da taxa de competitividade por ano.....	85
Figura 27: Comparativo da taxa de solicitação de esclarecimentos por ano	87
Figura 28: Comparativo da taxa de licitações adiadas por ano	88
Figura 29: Comparativo da taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano ..	90
Figura 30: Comparativo da taxa de assertividade das licitações por ano	91
Figura 31: Comparativo do tempo médio da contratação por ano	93
Figura 32: Comparativo do índice de satisfação geral dos fornecedores	94
Figura 33 - Organograma da Sabesp	106
Figura 34: Organograma da Diretoria de Gestão Corporativa	107
Figura 35: Organograma da Diretoria de Metropolitana	109
Figura 36: Organograma Diretoria de Sistemas Regionais	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Administração pública.....	16
2.2 Compras públicas	18
2.3 Modelos de gestão na administração pública	22
2.4 Gestão estratégica.....	24
2.5 Implantação da Lei Federal 13.303/2016.....	26
2.6 Cadeia de Suprimentos	46
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Caracterização da pesquisa	48
3.2 Planejamento da pesquisa.....	51
4 ESTUDO DE CASO	55
4.1 Caracterização da empresa utilizada para estudo.....	55
4.2 Processo de contratação	58
4.3 Indicadores de desempenho adotados para análise	64
5 PESQUISA EMPÍRICA.....	69
5.1 Indicadores de desempenho de licitações sob a regência da Lei 8.666/93.....	69
5.2 Indicadores de desempenho de licitações sob regência da Lei 13.303/2016..	76
5.3 Comparativo dos indicadores de desempenho.....	82
6 CONCLUSÃO.....	97
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – ORGANOGRAMAS E FUNÇÕES NA SABESP	106

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade em constante mudança, com um nível crescente de exigências, manter-se eficiente e competitiva é um desafio enfrentado por todas as empresas. Para lidar com as dificuldades, as organizações precisam manter o foco em suas competências mais relevantes e encontrar suas vantagens competitivas. No setor público, uma boa gestão consiste no atendimento das demandas, das expectativas e dos interesses dos beneficiários, sejam esses cidadãos ou empresas, criando assim, valor público. (FERREIRA *et al.*, 2012).

Para que os resultados desejados sejam alcançados, as organizações públicas têm adotado indicadores de desempenho que permitam a avaliação de seus processos, compondo assim uma base de informações para tomada de decisão e melhoria contínua de seus processos. Bititci (2015) esclarece que não basta adotar indicadores com base nas informações disponíveis, é necessário que os indicadores estejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa e, em especial, representem as prioridades competitivas de cada ambiente específico.

No caso das sociedades de economia mista, isso significa estabelecer estratégias que visem atender: (i) os investidores privados, que reivindicam aumento nos lucros da empresa; (ii) à sociedade, que exige eficiência e agilidade na solução dos problemas; e (iii) o mercado, que requer a manutenção da competitividade por parte da empresa frente aos seus concorrentes.

Por pertencerem à administração pública, as sociedades de economia mista – empresas – são obrigadas a realizar processos de licitação para viabilizar as contratações e aquisições necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Devido às regras impostas pela Lei 8.666/93 (Lei Geral de Licitações), muitas empresas encontram dificuldade em atender à expectativa de seus *stakeholders* por se tratar de uma lei desatualizada e rígida.

A Lei Federal 13.303/2016, também conhecida como Lei das Estatais, estabeleceu novas regras para dois temas centrais: (i) governança corporativa, transparência e controle da atividade empresarial; e (ii) licitação e contratação. Segundo Pinho (2017), a lei reúne princípios da Lei Geral de Licitações (8.666/93), da Lei de Pregão (10.520/02) e do Regime Diferenciado de Contratação (12.462/11) em uma tentativa de tornar os processos de licitações e contratações mais dinâmicos, atendendo a uma demanda antiga dessas empresas.

Dessa forma, a nova lei de licitações pode ser vista como uma promessa de avanço no tema, uma vez que se mostra mais flexível, podendo levar a melhores resultados para as empresas por ela regidas.

Segundo dados do Ministério da Economia, no ano de 2019 existiam 206 empresas estatais, somente no âmbito federal (BRASIL, 2019). Estendendo-se a análise para os estados e municípios, o total ultrapassa a quantidade de 400 empresas, de acordo com levantamento feito pelo Observatório das Estatais, da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Nesse sentido, torna-se cada vez mais relevante o estudo de temas envolvendo empresas estatais.

A partir de pesquisa bibliométrica realizada, foram analisados artigos do período de 2016 a 2020, sobre a nova lei de licitações das empresas estatais (Lei Federal nº 13.303/16).

Com base na pesquisa realizada, foi possível verificar que há pouca literatura científica a respeito desse tema e que os estudos produzidos até o momento não abordaram a questão que se pretende estudar. Os artigos cujos temas englobam o assunto licitação/contratação, limitaram-se a apresentar as alterações realizadas pela nova lei, não tendo sido localizado estudo que verifique os impactos da nova lei no processo de contratação das empresas estatais.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: A implantação da Lei 13.303/16 em uma empresa de economia mista pode impactar os seus processos de licitação?

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa, o presente estudo busca demonstrar, através de indicadores de desempenho, como a adoção da Lei 13.303/16 pode impactar os processos de licitação em uma empresa de economia mista. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) realizar um levantamento dos artigos relacionados ao tema; (ii) selecionar indicadores de desempenho para avaliação das contratações realizadas; e (iii) avaliar o resultado dos indicadores.

Para abordar o tema de pesquisa apresentado, este trabalho está estruturado em seis partes, descritas a seguir.

A seção atual corresponde à introdução do trabalho e aborda de forma geral o tema selecionado, assim como a questão de pesquisa, os seus objetivos e a justificativa da mesma.

A segunda parte do texto trata do referencial teórico que fundamenta todo o trabalho. Inicialmente são apresentados conceitos sobre Administração Pública e a relevância das empresas estatais no contexto do país. Em seguida, é apresentado o tema de Licitações, que aborda a obrigatoriedade de licitar e a dificuldade das empresas estatais em manter a

competitividade perante os seus concorrentes. Após, é feito um breve histórico a respeito dos modelos de gestão da administração pública, abordando ainda a gestão estratégica. Em sequência é apresentada a nova lei de licitações, as principais alterações promovidas e um comparativo com a antiga lei. E por fim, a última parte apresenta a importância da gestão estratégica da cadeia de suprimentos.

O terceiro tópico desta dissertação descreve a metodologia empregada. São definidas as etapas para a realização da modelagem do processo e para a seleção dos indicadores de desempenho, as técnicas empregadas para obtenção dos dados e os sujeitos da pesquisa.

A quarta seção apresenta o contexto analisado com informações sobre a empresa de economia mista, caso laboratório deste trabalho, e informações do processo de contratação praticado pela empresa.

Na quinta parte são descritos os resultados obtidos. Por fim, na sexta parte estão contidas as conclusões da pesquisadora, com comentários sobre o trabalho, os objetivos esperados e a continuidade do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados neste capítulo, de forma sucinta, alguns conceitos com o intuito de auxiliar na compreensão do conteúdo dos demais capítulos da presente dissertação.

2.1 Administração pública

Em seu texto, a Constituição Federal de 1988 estabelece como forma de organização o Estado federado, que possui como uma das principais características a descentralização política. Diferentes entidades políticas autônomas convivem em um mesmo território, distribuídas regionalmente, como é o caso das esferas políticas existentes no país: a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

A relação entre os diversos entes federados no país pode ser caracterizada pela coordenação, uma vez que não há hierarquia ou subordinação entre eles e cada um possui autonomia política, financeira e administrativa. Como resultado dessa forma de organização, verificamos a existência de órgãos autônomos da administração pública em cada uma das esferas da Federação. Temos, assim, a administração pública federal, a administração distrital, as administrações estaduais e as administrações municipais (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

Todos os entes federados estão submetidos às regras e princípios do direito administrativo. Além da Constituição Federal, existem temáticas, em particular as que se referem às normas gerais, que devem ser disciplinadas por meio de leis nacionais, editadas pelo Congresso Nacional e que são de aplicação obrigatória por parte de todas as esferas da administração pública. Um exemplo que pode ser destacado é a Lei 8.666/1993, que veicula normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, de caráter nacional, devendo ser observadas pela União, pelo Distrito Federal, pelos estados e pelos municípios (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

As funções de responsabilidade da administração pública podem ser exercidas de forma direta, quando a atuação ocorre por meio da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito

Federal; ou indireta, situação em que as atividades públicas são desenvolvidas por pessoas jurídicas criadas pela administração pública direta. A administração indireta é composta por (i) autarquias, (ii) empresas públicas, (iii) sociedades de economia mista e (iv) fundações públicas (ALEXANDRINO; PAULO, 2012).

A seguir serão apresentadas as definições para cada ente da administração pública indireta, conforme estabelecidas no Decreto-Lei 200/67, art. 5, incisos I a IV:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (BRASIL, 1967).

Podem ser citados como exemplos de autarquias: Banco Central do Brasil – BACEN, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

II - Empresa Pública - entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito (BRASIL, 1967).

Empresas públicas conhecidas: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT; Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO e Caixa Econômica Federal – CEF.

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta (BRASIL, 1967).

Podem ser mencionadas as sociedades de economia mista: Banco do Brasil S/A, Petrobras S/A e Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

IV - Fundação Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes. (BRASIL, 1967).

Alguns exemplares de fundações públicas do país são: Fundação Nacional do Índio, Fundação Nacional da Saúde e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Empresas estatais são aquelas nas quais que o governo detém parte ou todo o capital social, podendo ser empresas públicas ou sociedades de economia mista.

Segundo dados do Ministério da Economia, no ano de 2019 existiam 206 empresas estatais, somente no âmbito federal (BRASIL, 2019). Estendendo-se a análise para os estados e municípios, o total ultrapassou a quantidade de 400 empresas, de acordo com levantamento feito pelo Observatório das Estatais, da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

No Brasil, pelos dados informados, existem 263 empresas controladas pelos estados. A região nordeste apresenta a maior concentração de estatais, com 89 empresas (33,84% do total), seguida pela região sudeste, com 57 empresas (21,67%); centro-oeste, com 49 empresas (18,63%); e, por fim, as regiões norte e sul com 34 empresas (12,93%) cada uma (BRASIL, 2019).

O setor que apresentou o maior lucro para o período foi o de Energia com um ganho total de mais de 6 bilhões de reais (R\$ 6.129 milhões). Logo em seguida, tem-se o setor de Saneamento com um resultado em torno de 4 bilhões de reais (R\$ 3.922 milhões), e, na sequência, o setor de Desenvolvimento, com lucro de R\$ 2 bilhões de reais (R\$ 2.031 milhões) (BRASIL, 2019).

Os dados apresentados permitem obter um dimensionamento do universo das estatais no país. Tais empresas atuam na produção de bens e serviços em segmentos relevantes e estratégicos para a economia brasileira, como energia elétrica, saneamento e petróleo, além de serem responsáveis pela geração de um número significativo de empregos e movimentarem a economia com os investimentos realizados por meio de aquisições e contratações (PETHECHUST; RIBEIRO, 2015).

2.2 Compras públicas

O Artigo 37, inciso XXI da Constituição estabelece que, para garantir a igualdade de condições de todos os concorrentes, a licitação é de uso obrigatório para aquisições e contratações públicas, conforme pode ser verificado a seguir:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de

legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988)

A função da licitação é possibilitar que a administração pública, por meio da mais ampla disputa, possa selecionar a proposta mais vantajosa para a entidade utilizando-se de critérios objetivos, a fim de contratar melhor e de forma menos onerosa (JUSTEN FILHO, 2018).

Os procedimentos adotados para a contratação de bens, obras e serviços de interesse para as empresas estatais, e ainda para a alienação de seus bens, móveis e imóveis, visam proporcionar previsibilidade, isonomia e segurança, além de possibilitar aos órgãos de controle externo e interno a fiscalização dos atos administrativos praticados (PEREIRA JUNIOR, 2018).

Em 1993 foi sancionada a Lei 8.666, instituindo normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993)

Embora sejam pessoas jurídicas de direito privado, por pertencerem à Administração Pública, as empresas estatais estão sujeitas à determinadas normas do direito público, como a obrigatoriedade de realizar suas contratações por meio de processo de licitação (BITTENCOURT, 2017).

Cunha e Le Bourlegat (2016) avaliam que as compras públicas exercem uma função social, pois apesar de a legislação estabelecer o princípio da economicidade, as compras públicas atingem objetivos ainda maiores: estimulam a economia, geram empregos, protegem as empresas nacionais ou as micro e pequenas empresas, reduzem as diferenças regionais, e promovem a produção, a tecnologia e a inovação sustentáveis (CONTE, 2013).

Segundo Zymler (2017), a Lei 8.666/93 desempenhou um papel de extrema relevância no estabelecimento da cultura de que as licitações são necessárias e de que os princípios constitucionais devem ser cumpridos, em particular o princípio da impessoalidade. No entanto, ao longo do tempo, os procedimentos definidos por essa lei mostraram-se rígidos e os prazos para a conclusão do processo licitatório, excessivos.

Como forma de ilustrar algumas das dificuldades impostas pela Lei 8.666/1993, que tornam o processo de contratação moroso, podem ser citados: (i) a obrigatoriedade de avaliação

dos documentos de habilitação de todos os licitantes e não apenas do vencedor do certame, e (ii) a existência de diversas fases para apresentação de recurso ao longo do processo licitatório (ZYMLER, 2017).

Apesar de existir um consenso a respeito da necessidade de reforma da Lei 8.666/93, não há unanimidade quanto à maneira de realizá-la. Para Zymler (2017) pode-se afirmar que a lei permanece em vigor até o presente momento por não existir concordância a respeito de um modelo para substituí-la, e não por haver aprovação de seu conteúdo.

Ainda segundo Zymler (2017), a promulgação da Lei 10.520/2002, responsável por instituir o pregão, mostrou-se de grande relevância para a modernização dos procedimentos de contratação da Administração Pública.

Embora a nova lei tenha proporcionado maior agilidade às contratações, por meio da (i) redução do prazo de divulgação da licitação, (ii) inversão de fases de habilitação e julgamento, (iii) possibilidade de formulação de lances e (iv) concentração da fase recursal apenas ao final do procedimento, seu uso é restrito para a aquisição de bens e serviços comuns, deixando de fora contratações de grande importância a exemplo das obras públicas (ZYMLER, 2017).

Outro instrumento apontado como relevante no desenvolvimento da modernização do processo licitatório é a Lei 12.462 de 2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC (ZYMLER, 2017).

Inicialmente o RDC poderia ser aplicado somente para as contratações das obras necessárias à realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, tendo sido estendida para as ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC): obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino e saúde; modernização, construção, ampliação ou reforma de aeródromos públicos; construção, reforma e ampliação de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo; dentre outros (SOUSA, *et al*, 2019).

A crescente cobrança da sociedade por eficiência exige uma estrutura organizacional mais maleável do que aquela praticada pelas empresas públicas. Nesse sentido, Pinho e Ribeiro (2018) ressaltam um movimento para o direito privado, realizado por parte da administração pública, possibilitando um crescimento das atividades estatais.

Inicialmente, as empresas estatais possibilitariam o desenvolvimento de atividades relevantes para a sociedade, unindo ações comuns da administração pública e recursos característicos das organizações privadas. Contudo, em razão da necessidade de obedecer às

legislações idealizadas para empresas de capital integralmente público, as estatais enfrentam desafios que excedem àqueles impostos às empresas privadas na busca por maior eficiência em seus processos (PINHO; RIBEIRO, 2018).

Empresas de economia mista convivem continuamente com a busca pelo equilíbrio entre a lucratividade, exigida por seus investidores, e o atendimento da função social e o interesse público que legitimaram a sua existência (OLIVEIRA, 2016).

Nessa perspectiva, a obrigatoriedade de empresas públicas que exerçam suas atividades em regime de concorrência (sociedades de economia mista) seguirem as regras estabelecidas pela Lei Federal 8.666/93 suscitava polêmica, uma vez que ignorava a inserção dessas empresas na competição do mercado, levando-as a uma perda natural de competitividade em decorrência dos controles do setor público, conforme ilustrado na Figura 1 (ARAÚJO, 2016).

Figura 1: Cenário das sociedades de economia mista



Fonte: Adaptado de Araújo (2016)

A edição da Lei Federal nº 13.303, publicada em 2016, apresenta uma perspectiva de avanço nesse tema para as empresas estatais, que se distanciam das regras estabelecidas pela Lei 8.666/93 (PINHO; RIBEIRO, 2018).

Pinho (2017) aponta que a criação de um regime apartado do regime geral de contratação e licitação da Administração Pública é o reconhecimento de que as empresas estatais possuem características específicas que exigem tratamento diferenciado, capaz de promover assim, maior segurança jurídica às contratações realizadas pelas empresas estatais.

Alguns aspectos como a dificuldade trazida pela burocracia e a ausência de mecanismos de controle e governança, acabam por contribuir com a discrepância entre a expectativa dos *stakeholders* e a realidade apresentada pelas empresas estatais (GOLDMEYER, *et al*, 2018).

Os recentes casos de corrupção trouxeram à tona uma grande discussão sobre a necessidade de mudança nesse cenário, que exige a modernização e o aperfeiçoamento do modelo de gestão praticado nas empresas estatais (PINHO; RIBEIRO, 2018).

2.3 Modelos de gestão na administração pública

Ao analisar a administração pública brasileira, faz-se necessário compreender a evolução dos modelos de gestão adotados: (i) patrimonialista, (ii) burocrático e (iii) gerencial (CASTRO; CASTRO, 2015).

Uma das características mais relevantes do modelo patrimonialista é a ausência de diferenciação entre os bens públicos e privados. Nesse modelo, as funções públicas eram desempenhadas por pessoas que gozavam da confiança do rei, pessoas geralmente próximas à realeza. De forma geral, o governo era constituído por familiares e pessoas que possuíam interesses alinhados à monarquia. Nesse modelo de gestão não havia a preocupação em utilizar os recursos públicos a favor da coletividade. Tais características tornavam o nepotismo e a corrupção usuais na época (LOURENÇO, 2016).

Com a ascensão da burguesia e o fortalecimento do Estado liberal, o modelo patrimonialista teve sua força reduzida, abrindo espaço para o surgimento do modelo burocrático, responsável por introduzir conceitos como a hierarquia funcional, a especialização dos profissionais, o desenvolvimento de carreira e a impessoalidade (MACIEL; TEIXEIRA, 2017).

O novo modelo instaurou a meritocracia como um dos principais critérios para a conquista de cargos. Esta promove uma disputa mais justa com vistas a assunção de um cargo público, por meio da criação de concurso público, e gera expectativa de crescimento profissional baseado no desempenho e nas competências de cada pessoa. Assim sendo, a administração pública passou a ter as responsabilidades e os deveres de cada funcionário muito

bem definidos, de forma a alcançar o aumento de sua eficiência e o controle de seus processos (LOURENÇO, 2016).

Um dos objetivos da burocracia foi reduzir as influências externas nas empresas, uma vez que, ao estabelecer de forma clara a hierarquia e as responsabilidades de cada integrante, torna-se possível alcançar maior eficiência, através de mais celeridade, racionalidade, profissionalismo e impessoalidade, além da padronização de normas e decisões (ALESSANDRA, 2016).

O excesso de formalismo e de documentações geradas nos processos, pode ser destacado como um dos motivos mais relevantes para a compreensão de que a gestão da administração pública precisa ser modificada. Embora seja um modelo no qual os gestores têm como responsabilidade considerar o bem comum em suas decisões, ele mostrou-se falho ao ignorar a organização informal existente em todas as empresas, além de não tratar a diferença existente entre os diversos perfis profissionais, que resultam na variação do desempenho de cada pessoa em atividades que possuem regras muito rígidas (ALESSANDRA, 2016).

Segundo Maciel e Teixeira (2017), fatores como o avanço da tecnologia, a globalização e a crescente procura dos cidadãos pelo aumento dos serviços públicos, assim como pela melhoria dos mesmos, podem ser apontados como responsáveis pela evidência das falhas do modelo burocrático de administração pública. Em consequência, o modelo gerencial tem se destacado, pois além de manter aspectos do modelo anterior, como a profissionalização, a especialização e a meritocracia, agrega melhorias como a flexibilização de alguns princípios a fim de que o controle enfatize os resultados e não os processos internos.

Com a transição entre os modelos, a administração pública passou a concentrar-se no aperfeiçoamento dos processos e no empenho por aumentar a sua eficiência, simplificando os procedimentos e considerando o fator humano nas organizações. O modelo gerencial aproximou a gestão das empresas públicas da gestão das empresas privadas, permitindo a prestação de serviços aos cidadãos de forma mais eficiente e especialmente com maior transparência nos processos (LOURENÇO, 2016).

Alguns dos aspectos mais relevantes do modelo gerencial oriundo das empresas privadas, na visão de Alessandra (2016), são a racionalização dos gastos, a priorização da eficiência e da qualidade dos serviços prestados, e o caráter competitivo. A autora ressalta ainda, que apesar de o modelo ter obtido avanço significativo na administração pública, não houve um rompimento total com o modelo burocrático.

Alessandra (2016) analisa que a eficiência, que pode ser apontada como o elemento principal da administração gerencial, foi inserida como princípio na Constituição Federal, porém não foram criadas leis que permitissem colocar o princípio em prática. A fim de possibilitar a adoção da administração gerencial na administração pública, diversas alterações têm sido realizadas na legislação brasileira nos últimos anos, ampliando a autonomia dos órgãos e entes da administração pública e implantando mecanismos para a garantia da produtividade nas empresas e nos órgãos públicos.

O modelo gerencial propicia a adoção da gestão estratégica por parte do Estado, propondo práticas e valores modernos, como a definição clara dos objetivos de cada unidade da administração, a flexibilização da gestão, a meritocracia, a competitividade, o incentivo à criatividade e a percepção de que o cidadão é um cliente da empresa, resultando em uma prestação de serviços mais eficiente e com maior qualidade (MACIEL; TEIXEIRA, 2017).

2.4 Gestão estratégica

Sociedades de economia mista e bancos públicos visam lucro, assim como as empresas privadas, porém com a diferença de que possuem como foco principal o atendimento dos interesses da população. Diante disso, o setor público se depara com obstáculos na adoção das técnicas de gestão mais modernas, que majoritariamente são voltadas ao setor privado e buscam retorno financeiro (MACIEL; TEIXEIRA, 2017).

Segundo Chiavenato (2005, p. 574), “a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance dos seus objetivos no longo prazo”.

Os relatórios financeiros eram a forma mais utilizada para medir o desempenho de uma empresa, a partir da análise de métricas como lucratividade, retorno sobre o patrimônio e rentabilidade. Embora os indicadores citados tenham sido uma boa forma de apresentar o desempenho das empresas, não possibilitam por si só o desenvolvimento da melhoria contínua, da geração de valor futuro e do planejamento (MACIEL; TEIXEIRA, 2017).

Goldmeyer *et al.* (2018) destaca que os objetivos estratégicos organizacionais passaram a ter um papel relevante nas empresas, aliados ao acompanhamento de indicadores de

desempenho, para um controle maior da organização e para o planejamento das ações necessárias.

Levando o assunto para o âmbito das empresas estatais, Bicalho (2017) analisa que:

As estatais terão que se adaptar às técnicas de eficiência de gestão e ética empresarial, segundo a tônica das práticas privadas adaptadas à governança pública: planejamento estratégico, resultados definidos em metas claras, desempenho acompanhado via canais transparentes de controle e prestação de contas. Sua despolitização e profissionalização são fundamentais, já que a missão das estatais adquire um tempero especial, expresso na função social que desempenham, de realizar o interesse coletivo ou atender a imperativo da segurança nacional.

Nesse cenário, quanto maior for a compreensão das oportunidades e ameaças à organização, maiores serão as probabilidades de um planejamento eficiente e de uma resposta adequada às mudanças que se façam necessárias (ALI *et al.*, 2017).

A análise de desempenho tornou-se parte indispensável das organizações visto que os indicadores de desempenho evidenciam a performance de uma empresa utilizando-se de medidas objetivas, sistemáticas e de dados estatísticos (TEE *et al.*, 2014).

Para a FNQ - Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2019), os indicadores podem ser definidos como informações quantitativas que possibilitam a avaliação do comportamento de eventos ou de objetos utilizando-se para isso de uma medição sistemática.

Na visão de Monteiro (2012), os indicadores podem ser vistos como os pilares do sistema de avaliação de desempenho, uma vez que sinalizam possíveis desvios dos planos traçados, podendo assim, contribuir com a diminuição de gastos e com a melhoria da eficiência nos processos da organização.

A definição da quantidade de indicadores a serem utilizados na avaliação da performance da organização depende essencialmente da estrutura de dados disponível e do nível de complexidade do processo de medição a ser realizado (FERREIRA *et al.*, 2012).

Com os indicadores definidos, as empresas precisam identificar suas medidas de desempenho costumeiras e realizar uma comparação com as empresas concorrentes, uma vez que a performance empresarial é definida com base no quão bem a organização cumpre suas metas e objetivos (ANAND; GROVER, 2015).

Bititci (2015) e Ferreira *et al.* (2012) destacam que todo sistema de avaliação de desempenho precisa ser percebido como um ciclo de gestão, isto é, o resultado obtido deve ser

considerado na elaboração de um plano de ações visando conservar o nível de desempenho observado ou melhorá-lo se possível.

No caso das sociedades de economia mista, as leis às quais a organização está sujeita acabam por exercer influência na gestão a ser praticada pela empresa, por vezes dificultando a manutenção da sua competitividade (ARAÚJO, 2016).

2.5 Implantação da Lei Federal 13.303/2016

O entendimento de que se faz necessária a criação de um regime de licitações e contratos específico para as estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista) já constava no artigo 173 da Constituição Federal (NIEBUHR, 2016):

“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.

§ 1.º 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:

III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;”

A existência dessa antiga lacuna do direito administrativo ocasionava as dificuldades já abordadas, uma vez que a Lei 8.666/1993 era aplicada de forma genérica a todos os tipos de empresas (JUSTEN FILHO, 2018).

Nesse contexto, a edição da Lei Federal 13.303/2016 destinou-se a regulamentar o disposto no artigo 173 da Constituição, conforme pode ser verificado no artigo 1º da referida lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos (BRASIL, 2016).

Cabe ressaltar que a Lei 13.303/2016 estende-se à todas as empresas públicas e sociedades de economia mista, abrangendo também as que prestam serviços públicos, que inicialmente não seriam incluídas segundo o artigo 173 da Constituição. Dessa forma, a Lei das Estatais prevê o mesmo tratamento para as empresas que exploram atividade econômica e para aquelas que prestam serviços públicos (NIEBUHR, 2016).

Segundo Pinho (2017), o procedimento de licitação e contratação da Lei 13.303/16 reúne princípios da Lei Geral de Licitações (8.666/93), da Lei de Pregão (10.520/02) e do Regime Diferenciado de Contratação (12.462/11) em uma tentativa de tornar os processos de licitações e contratações mais dinâmicos, atendendo a uma demanda antiga das empresas estatais.

Aprovada em 30 de junho 2016, a Lei 13.303/16 estabeleceu diferentes prazos para o início de sua vigência, conforme os temas por ela regulamentados. Alterações avaliadas como possíveis de serem implementadas com celeridade, tiveram aplicações imediatas, entrando em vigor a partir da publicação da lei. No entanto, as alterações envolvendo regras de contratação entraram em vigor a partir de 30 de junho de 2018, para que fosse possível a adequação dos processos, procedimentos e sistemas das empresas.

A lei pode ser dividida em dois temas principais: (i) governança corporativa, transparência e controle da atividade empresarial; e (ii) licitação e contratação, sendo que o último tema contou com a dedicação de mais da metade dos artigos previstos na lei.

Marçal Justen Filho (2016) explana sobre a relação dos temas:

Os dois temas são inter-relacionados porque a diminuição do rigor da licitação depende da adoção de instrumentos jurídicos e gerenciais que evitem as práticas abusivas. A pura e simples redução do formalismo das licitações das estatais, sem a criação de mecanismos de transparência e *compliance*, apenas poderia gerar desastres. Foi o que ocorreu com a Petrobras, cujas licitações eram subordinadas a regime simplificado.

2.5.1 Governança Corporativa

Em seu título I, a lei apresenta as disposições aplicáveis às empresas públicas e às sociedades de economia mista, contemplando os capítulos: (i) disposições preliminares, (ii) do

regime societário da empresa pública e da sociedade de economia mista, e (iii) da função social da empresa pública e da sociedade de economia mista.

Logo nos primeiros artigos a lei aborda os temas de governança corporativa, transparência, controle, auditoria, dentre outros:

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

Art. 7º Aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2021), governança corporativa pode ser definida como a metodologia com a qual as empresas são geridas, supervisionadas e incentivadas, compreendendo ainda as relações entre as partes interessadas, sendo as principais a diretoria, o conselho de administração, os sócios e os órgãos fiscalizadores.

O IBGC (2021) aponta ainda, que as boas práticas de governança corporativa transformam os princípios básicos: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas (*accountability*); e (iv) responsabilidade corporativa, em instruções objetivas com o propósito de potencializar o valor econômico da organização.

A transparência pode ser entendida como a disponibilização de toda e qualquer informação relevante às partes interessadas, sem que haja obrigatoriedade estipulada em leis ou regulamentos para tal ato. Dessa forma, não se resume às informações de desempenho econômico-financeiro, abrangendo também os demais aspectos relacionados à gestão e que contribuem para a manutenção e maximização do valor da empresa (IBGC, 2021).

Outro pilar da governança corporativa é a equidade, que pode ser entendida como a isonomia na relação entre os sócios e as demais partes interessadas, tendo em consideração os interesses, expectativas, necessidades, direitos e deveres de cada parte (IBGC, 2021).

O *accountability*, traduzido pelo IBGC como prestação de contas, presume que sejam assumidas as consequências dos atos, bem como das omissões praticadas, com o devido zelo e responsabilidade que cabe a cada profissional na empresa (IBGC, 2021).

E por fim, o princípio da responsabilidade corporativa, que envolve o cuidado com a manutenção da viabilidade econômico-financeira da empresa, a busca pela redução de possíveis impactos negativos que a empresa pode causar, bem como o aumento dos impactos positivos, considerando ainda, a longo prazo, o capital financeiro, o manufaturado, o intelectual, o humano, o social, o ambiental, dentre outros (IBGC, 2021).

A Lei 13.303/16 proporciona mudanças que podem resultar em uma administração mais íntegra e capacitada, uma vez que possui o intuito de aumentar a governança e a transparência das empresas estatais, reduzindo assim, interferências impróprias em suas gestões, o que se espera que resulte em uma diminuição de atos de corrupção (MENDES, 2016).

Matias-Pereira (2010) destaca que a governança possibilita a redução de uma das principais divergências percebidas entre os setores públicos e os privados – a identificação de prioridades. O setor privado visa atender aos seus gestores, enquanto no setor público há uma dificuldade maior na identificação das prioridades por haver envolvimento de interesses associados diferentes. Nesse contexto, a governança se sobressai como a responsável por indicar o papel que cabe a cada um na empresa, assim como a definição de aspectos como os objetivos, rotinas e responsabilidades de cada um.

Embora haja uma distância entre a realidade das empresas públicas e a das empresas privadas, Matias-Pereira (2010) avalia que a adoção de boas práticas de governança é capaz de proporcionar avanços nos dois setores. Especificamente sobre as empresas públicas, analisa:

A boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade); sua propriedade seja coletiva; e, requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade. Com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes políticos e a população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 125).

Na avaliação de Guimarães e Santos (2017), a nova Lei das Estatais trouxe inúmeras alterações para as empresas públicas e as sociedades de economia mista, sendo que essas alterações podem ser agrupadas em dois planos principais: (i) plano da transparência e da governança; e (ii) plano da eficiência.

No âmbito da transparência e da governança, são exigidas a divulgação de diversos relatórios e documentos, com o intuito de aumentar o acesso à informação (GUIMARÃES; SANTOS, 2017). No artigo 8º da Lei 13.303/16 é possível conferir os requisitos exigidos:

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

II - adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;

III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;

VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

VIII - ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III;

IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade (BRASIL, 2016).

Na esfera da eficiência, Guimarães e Santos (2017) realçam as mudanças realizadas no regime jurídico dos processos de licitação e contratação, que serão expostas no próximo tópico, Licitações e Contratações.

Podem ser destacadas ainda as exigências relacionadas à gestão de risco e controle interno, conforme artigo 9º da Lei 13.303/16:

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abrangem:

I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;

II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;

III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário (BRASIL, 2016).

A necessidade de operação de empresas estatais no mercado, levou os legisladores a estipularem na Lei 13.303/16 regras acerca das competências necessárias para se ocupar um cargo na administração das estatais, definindo normas para a seleção, nomeação e atuação dos profissionais que aspiram tais cargos (OLIVEIRA, 2016).

Losso (2016) explana a respeito da nomeação para os cargos de diretoria e conselho de administração, destacando que com a nova lei, passa a ser exigida ampla experiência técnica na área de atuação que se pretende ocupar, além de existirem restrições à nomeação de dirigentes de órgãos reguladores ou políticos. Tais regras devem ser observadas pelo comitê estatutário criado pela estatal, conforme artigo 10 da Lei 13.303/16:

Art. 10. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros (BRASIL, 2016).

Ainda sobre os administradores e demais empregados, Guadalupe (2017) destaca a exigência de elaboração e divulgação de um código de conduta e integridade que reúna as regras, estruturas e práticas adotadas pela empresa para controle interno e gestão dos riscos, com o objetivo de instruir a respeito da prevenção de possíveis conflitos de interesse e do veto aos atos de fraude e corrupção, devendo ainda a empresa, manter um canal para o recebimento de denúncias que proteja o denunciante de possíveis retaliações.

Em seu artigo 12, a lei estabelece a revisão periódica do código de conduta e integridade criado, conforme segue:

Art. 12. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão:

I - divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores;

II - adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida na regulamentação desta Lei (BRASIL, 2016).

Losso (2016) avalia que a lei se mostrou inovadora ao aplicar às empresas públicas os mesmos princípios de governança empregados até aquele momento somente nas empresas ligadas a bolsas de valores ou associações autorreguladoras de melhores práticas de governança.

Dentre os principais aspectos positivos, Losso (2016) realça a exigência de reavaliação anual dos objetivos que levaram à criação da empresa estatal, e em particular a necessidade de indicação dos compromissos assumidos para que sejam alcançados os propósitos das políticas públicas estabelecidas.

Outro progresso a ser destacado e que pode contribuir para o aumento da eficiência na gestão das empresas estatais é a obrigatoriedade de vincular a atuação dos diretores a metas de resultado, sendo essas revisadas periodicamente pelo Conselho de Administração (LOSSO, 2016).

Nesse contexto, Bicalho (2017) reflete que:

A Lei das Estatais introduz nessas empresas o viés gerencial das práticas de governança corporativa. Seus mecanismos mitigam os efeitos da pouca clareza em relação ao papel do acionista controlador, da falta de autonomia dos dirigentes e, como corolário, das próprias empresas. O eixo temático que cuida de governança e *compliance* é o ponto alto da Lei, cujo maior mérito é tutelar o *management override*.

Em seu título II, a lei apresenta as disposições aplicáveis às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos; contemplando os capítulos: (i) das licitações; (ii) dos contratos; e (iii) da fiscalização pelo Estado e pela sociedade.

Por fim, o título III publica as disposições finais e transitórias da lei.

2.5.2 Licitações e Contratações

A seguir serão apresentadas as principais alterações promovidas pela lei no tema de licitações e contratações, através de trechos da própria lei e de análises realizadas por diferentes autores.

Maximiano (2017) aponta que no tema da dispensa da licitação, não houve grande mudança fazendo permanecerem hipóteses muito próximas às previstas na Lei 8.666/93.

O artigo 29 da Lei das Estatais apresenta os novos valores limítrofes para a dispensa da licitação, prevendo, de forma similar ao estabelecido pela Lei Geral das Licitações, que a condição não pode ser utilizada quando há parcelamento do objeto (PINHO; RIBEIRO, 2018):

Art. 29. É dispensável a realização de licitação por empresas públicas e sociedades de economia mista:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até R\$ 100.000,00 (cem mil reais), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda a obras e serviços de mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizado de uma só vez; (...)

§ 3º Os valores estabelecidos nos incisos I e II do caput podem ser alterados, para refletir a variação de custos, por deliberação do Conselho de Administração da empresa pública ou sociedade de economia mista, admitindo-se valores diferenciados para cada sociedade (BRASIL, 2016).

Segundo Bittencourt (2017), o aumento dos valores promovido pela nova lei e a possibilidade de adaptação desses à realidade da empresa justificam-se ao se considerar o custo existente na realização de um processo licitatório e as diversas características de cada empresa.

No que se refere à inexigibilidade de licitação, Pinho e Ribeiro (2018) avaliam que a nova Lei das Estatais promove significativos aperfeiçoamentos quando comparada à Lei Geral de Licitações, uma vez que exemplifica o conceito de notória especialização, listando situações que podem ser utilizadas para justificar a inviabilidade de licitação, conforme pode ser verificado a seguir:

Art. 30. A contratação direta será feita quando houver inviabilidade de competição, em especial na hipótese de:

I - aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo;

II - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação: (...)

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou a empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato (BRASIL, 2016).

Em seu artigo 31, a lei estabelece os princípios que devem ser observados nas licitações e contratações realizadas por empresas públicas e sociedades de economia mista:

(...) devendo observar os princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da economicidade, do desenvolvimento nacional sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, da obtenção de competitividade e do julgamento objetivo (BRASIL, 2016).

Ao comparar as leis 8.666/93 e 13.303/16, percebe-se uma modificação nos princípios a serem observados nos processos de contratação, tendo sido acrescentados os princípios: (i) da eficiência; (ii) da economicidade; (iii) do desenvolvimento nacional sustentável; e (iv) da obtenção de competitividade. Por outro lado, retira-se o princípio da legalidade.

A ausência de menção expressa do princípio da legalidade na Lei das Estatais realça a distinção da lei ao ser comparada com as normas da administração pública (ZYMLER, 2017).

O princípio da legalidade, pode ser entendido de forma simples nas palavras de Celso Antônio Bandeira de Mello (2015), quando ele afirma que, “ao contrário dos particulares, os quais podem fazer tudo o que a lei não proíbe, a Administração só pode fazer o que a lei antecipadamente autorize”. Entendimento reiterado por Meirelles (2016): “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

Partindo desses entendimentos, Zymler (2017) considera plausível concluir que nos contratos regidos pela Lei 13.303/16, pode-se estipular tudo aquilo que não é proibido por lei.

Ainda no artigo 31, a nova Lei de Licitações estabelece como uma das finalidades do processo de contratação das empresas públicas, a inibição de operações com sobrepreço ou superfaturamento, exigindo assim a atenção das estatais na verificação dos preços ofertados em suas contratações (PINHO; RIBEIRO, 2018).

Art. 31. As licitações realizadas e os contratos celebrados por empresas públicas e sociedades de economia mista destinam-se a assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, e a evitar operações em que se caracterize sobrepreço ou superfaturamento, devendo observar os princípios (...)

§ 1º Para os fins do disposto no caput, considera-se que há:

I - sobrepreço quando os preços orçados para a licitação ou os preços contratados são expressivamente superiores aos preços referenciais de mercado, podendo referir-se ao valor unitário de um item, se a licitação ou a contratação for por preços unitários de serviço, ou ao valor global do objeto, se a licitação ou a contratação for por preço global ou por empreitada;

II - superfaturamento quando houver dano ao patrimônio da empresa pública ou da sociedade de economia mista caracterizado, (...) (BRASIL, 2016).

Com o intuito de subsidiar a administração pública na estruturação de seus empreendimentos, a estatal pode adotar o procedimento de manifestação de interesse privado (PMI), anteriormente previsto apenas para concessões ou permissões de serviços públicos, bem como para parcerias público-privadas (NOHARA, 2016).

Em seu artigo 31, a Lei 13.303/2016, estabelece ainda que:

§ 4º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão adotar procedimento de manifestação de interesse privado para o recebimento de propostas e projetos de empreendimentos com vistas a atender necessidades previamente identificadas, cabendo a regulamentação a definição de suas regras específicas.

§ 5º Na hipótese a que se refere o § 4º, o autor ou financiador do projeto poderá participar da licitação para a execução do empreendimento, podendo ser ressarcido pelos custos aprovados pela empresa pública ou sociedade de economia mista caso não vença o certame, desde que seja promovida a cessão de direitos de que trata o art. 80 (BRASIL, 2016).

Segundo Guimarães e Santos (2017), os elementos obtidos pela empresa estatal por meio do PMI servirão como base para o processo licitatório destinado à contratação do serviço apresentado, podendo os autores ou financiadores do projeto concorrerem para a execução do empreendimento. Niebuhr (2016) considera esta como uma excelente oportunidade trazida às estatais, que deveria ser ampliada para as licitações públicas de forma geral.

Em oposição à Lei 8.666/93, a Lei das Estatais estabelece um processo mais flexível, sem a indicação de outras modalidades de licitação que não o pregão, instituído pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (ALBUQUERQUE, 2019).

“Art. 32. Nas licitações e contratos de que trata esta Lei serão observadas as seguintes diretrizes:

I - padronização do objeto da contratação, dos instrumentos convocatórios e das minutas de contratos, de acordo com normas internas específicas; (...)

IV - adoção preferencial da modalidade de licitação denominada pregão, instituída pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, para a aquisição de bens e serviços comuns, assim considerados aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2016)

As empresas devem adotar ainda, preferencialmente, meio eletrônico para a realização de suas licitações, medida que traz vantagens por agilizar o procedimento e aumentar a competitividade, o que pode resultar em propostas mais vantajosas para as estatais (SOUSA, *et al*, 2019).

Com relação ao orçamento, Pinho e Ribeiro (2018) apontam que de forma similar ao previsto no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), o orçamento será preferencialmente sigiloso, divulgando-se apenas os quantitativos estimados na contratação, a menos que haja justificativa para a divulgação dos preços.

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 (BRASIL, 2016).

Tal medida busca obter propostas que tenham sido efetivamente elaboradas a partir dos custos da empresa participante do processo, e não considerando o preço cotado pela estatal como única referência, convergindo com a prática de mercado (PINHO; RIBEIRO, 2018).

Nohara (2016) aponta que apesar de parecer excessivo em alguns aspectos, o artigo 38 da Lei das Estatais determina uma série de situações que se tornam impeditivas para a participação de empresas nas licitações promovidas pelas estatais, como forma de evitar o conflito de interesses e afastar dos processos licitatórios empresas administradas por pessoas que já tenham causado problemas para a Administração Pública.

Art. 38. Estará impedida de participar de licitações e de ser contratada pela empresa pública ou sociedade de economia mista a empresa:

I - cujo administrador ou sócio detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital social seja diretor ou empregado da empresa pública ou sociedade de economia mista contratante;

II - suspensão pela empresa pública ou sociedade de economia mista;

III - declarada inidônea pela União, por Estado, pelo Distrito Federal ou pela unidade federativa a que está vinculada a empresa pública ou sociedade de economia mista, enquanto perdurarem os efeitos da sanção;

IV - constituída por sócio de empresa que estiver suspensa, impedida ou declarada inidônea;

V - cujo administrador seja sócio de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea;

VI - constituída por sócio que tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção;

VII - cujo administrador tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção;

VIII - que tiver, nos seus quadros de diretoria, pessoa que participou, em razão de vínculo de mesma natureza, de empresa declarada inidônea (BRASIL, 2016).

Segundo Pinho (2017), uma das mudanças mais relevantes promovida pela lei foi a definição de que as empresas deveriam publicar seu regulamento interno de licitações e contratos, definindo as regras adotadas para suas contratações.

Art. 40. As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão publicar e manter atualizado regulamento interno de licitações e contratos, compatível com o disposto nesta Lei, especialmente quanto a:

I - glossário de expressões técnicas;

II - cadastro de fornecedores;

III - minutas-padrão de editais e contratos;

IV - procedimentos de licitação e contratação direta;

V - tramitação de recursos;

VI - formalização de contratos;

VII - gestão e fiscalização de contratos;

VIII - aplicação de penalidades;

IX - recebimento do objeto do contrato (BRASIL, 2016).

Zymler (2017) considera que ao permitir a criação de um regime próprio, a Lei das Estatais confirma a autonomia das sociedades de economia mista e das empresas públicas. O mesmo entendimento é apontado por Guimarães e Santos (2017), que ressaltam a alteração como sendo uma das mais importantes da lei, uma vez que permite a adequação da norma às particularidades jurídicas e materiais da empresa, considerando a pluralidade das estatais.

O inciso X do artigo 42 da Lei n. 13.303/2016 tornou obrigatória a elaboração da matriz de risco, conforme segue:

Art. 42. Na licitação e na contratação de obras e serviços por empresas públicas e sociedades de economia mista, serão observadas as seguintes definições: (...)

X - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato, impactantes no equilíbrio econômico-financeiro da avença, e previsão de eventual necessidade de prorrogação de termo aditivo quando de sua ocorrência;

b) estabelecimento preciso das frações do objeto em que haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de resultado, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação;

c) estabelecimento preciso das frações do objeto em que não haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de meio, devendo haver obrigação de identidade entre a execução e a solução pré-definida no anteprojeto ou no projeto básico da licitação (BRASIL, 2016).

Niebuhr (2016) considera a inovação apresentada como positiva; contudo pondera que a matriz de risco não deve prever todos os riscos exclusivamente para a empresa contratada, o que poderia promover um desequilíbrio econômico-financeiro no contrato, violando o inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal.

No assunto de regime de contratação, Nohara (2016) aponta que a lei inova de forma controversa ao prever novas possibilidades para obras e serviços de engenharia: (i) a contratação semi-integrada e (ii) a contratação integrada, definidos no artigo 42 da lei:

Art. 42. Na licitação e na contratação de obras e serviços por empresas públicas e sociedades de economia mista, serão observadas as seguintes definições:

V - contratação semi-integrada: contratação que envolve a elaboração e o desenvolvimento do projeto executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, de acordo com o estabelecido nos §§ 1º e 3º deste artigo;

VI - contratação integrada: contratação que envolve a elaboração e o desenvolvimento dos projetos básico e executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, de acordo com o estabelecido nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo; (...)

§ 1º As contratações semi-integradas e integradas referidas, respectivamente, nos incisos V e VI do caput deste artigo restringir-se-ão a obras e serviços de engenharia e observarão os seguintes requisitos: (...)

IV - na contratação semi-integrada, o projeto básico poderá ser alterado, desde que demonstrada a superioridade das inovações em termos de redução de custos, de aumento da qualidade, de redução do prazo de execução e de facilidade de manutenção ou operação (BRASIL, 2016).

O artigo 45 é apontado por muitos autores como uma das principais alterações promovidas pela nova lei. Bittencourt (2017) declara que a possibilidade de remunerar o contratado de acordo com o seu desempenho operacional e o cumprimento de metas constituem um relevante instrumento de gestão e eficiência para as empresas estatais.

Art. 45. Na contratação de obras e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no instrumento convocatório e no contrato (BRASIL, 2016).

No mesmo sentido, Guimarães e Santos (2017) consideram que essa possibilidade aumentará a qualidade nas contratações promovidas pelas empresas, e ilustram o exposto na lei: “quanto melhor for a prestação dos serviços, maior será a remuneração da contratada, da mesma forma o inverso”.

De forma semelhante ao estabelecido no RDC, a lei prevê a possibilidade da contratação simultânea de mais de uma empresa para a execução de um serviço, o que pode promover maior celeridade no atingimento dos objetivos da empresa (BITTENCOURT, 2017).

Art. 46. Mediante justificativa expressa e desde que não implique perda de economia de escala, poderá ser celebrado mais de um contrato para executar serviço de mesma natureza quando o objeto da contratação puder ser executado de forma concorrente e simultânea por mais de um contratado (BRASIL, 2016).

Outra importante inovação apresentada pela lei, na análise de Albuquerque (2019), são as alterações realizadas nas fases previstas no processo de licitação.

Art. 51. As licitações de que trata esta Lei observarão a seguinte sequência de fases:
(Vide Lei nº 14.002, de 2020)

- I - preparação;
- II - divulgação;
- III - apresentação de lances ou propostas, conforme o modo de disputa adotado;
- IV - julgamento;
- V - verificação de efetividade dos lances ou propostas;
- VI - negociação;
- VII - habilitação;
- VIII - interposição de recursos;
- IX - adjudicação do objeto;
- X - homologação do resultado ou revogação do procedimento.

§ 1º A fase de que trata o inciso VII do caput poderá, excepcionalmente, anteceder as referidas nos incisos III a VI do caput, desde que expressamente previsto no instrumento convocatório (BRASIL, 2016).

Albuquerque (2019) ressalta que a fase de preparação prevê uma sequência de condutas e atos que compõem o planejamento da contratação a ser realizada. Nesta etapa do processo, podem ser citados como relevantes: (i) identificação da necessidade; (ii) realização de estudo do mercado; (iii) definição do modelo de contratação a ser adotado; (iv) apresentação do benefício da contratação; (v) compatibilização das necessidades da empresa com a contratação proposta; (vi) justificativa de preço; dentre outros.

Ainda a respeito dessa etapa, Albuquerque (2019) destaca que o estabelecimento de uma etapa de planejamento mostra-se benéfico para que a lei alcance seus objetivos, uma vez que torna necessária a formação de uma equipe que realize estudos e elabore um mapa de riscos com o objetivo de prever possíveis vantagens e desvantagens para a Administração na contratação pretendida.

Com o propósito de simplificar o processo licitatório de forma significativa, a Lei das Estatais determina a inversão de fases como regra a ser adotada na disputa. Assim sendo, inicialmente são julgadas as propostas e os lances apresentados pelos proponentes e são analisados os documentos de habilitação somente do licitante detentor da melhor proposta (FEIJÓ, 2016).

Dentre as fases estabelecidas pela lei, a negociação de condições mais vantajosas após o término da etapa de verificação da efetividade das propostas ou lances apresentados, torna-se

obrigatória, em oposição ao determinado pela Lei 8.666/93, que tratava o tema como opcional (ALBUQUERQUE, 2019).

Outro ponto que merece destaque no tema, segundo Zymler (2017), é a fase recursal única prevista pela inversão de fases, o que representa simplificação do processo licitatório, e consequentemente maior agilidade nas contratações.

A Lei 13.303/16 estabelece ainda os critérios de julgamento previstos em seu artigo 54, conforme segue:

Art. 54. Poderão ser utilizados os seguintes critérios de julgamento

- I - menor preço;
- II - maior desconto;
- III - melhor combinação de técnica e preço;
- IV - melhor técnica;
- V - melhor conteúdo artístico;
- VI - maior oferta de preço;
- VII - maior retorno econômico;
- VIII - melhor destinação de bens alienados (BRASIL, 2016).

Além dos critérios já previstos na Lei 8.666/93, foram incluídos: (i) melhor conteúdo artístico; (ii) maior desconto; (iii) maior retorno econômico; e (iv) melhor destinação de bens alienados, que permitem maior flexibilidade na definição do vencedor da disputa realizada na licitação.

Foram incluídos ainda novos critérios de desempate de propostas, incluindo a possibilidade de nova rodada de proposta fechada após o encerramento do julgamento e a avaliação de desempenho do licitante em contratos anteriores, conforme consta no artigo 55.

Art. 55. Em caso de empate entre 2 (duas) propostas, serão utilizados, na ordem em que se encontram enumerados, os seguintes critérios de desempate:

- I - disputa final, em que os licitantes empatados poderão apresentar nova proposta fechada, em ato contínuo ao encerramento da etapa de julgamento;
- II - avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes, desde que exista sistema objetivo de avaliação instituído;
- III - os critérios estabelecidos no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, e no § 2º do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;

IV - sorteio (BRASIL, 2016).

Seguindo o previsto na Lei 12.462/2011, o artigo 56 da Lei das Estatais prevê a correção de defeitos das propostas, sendo desclassificadas apenas aquelas que contenham vícios insanáveis (NIEBUHR, 2016). A redação do artigo pode ser conferida a seguir:

Art. 56. Efetuado o julgamento dos lances ou propostas, será promovida a verificação de sua efetividade, promovendo-se a desclassificação daqueles que:

I - contenham vícios insanáveis;

II - descumpram especificações técnicas constantes do instrumento convocatório;

III - apresentem preços manifestamente inexequíveis;

IV - se encontrem acima do orçamento estimado para a contratação de que trata o § 1º do art. 57, ressalvada a hipótese prevista no caput do art. 34 desta Lei;

V - não tenham sua exequibilidade demonstrada, quando exigido pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

VI - apresentem desconformidade com outras exigências do instrumento convocatório, salvo se for possível a acomodação a seus termos antes da adjudicação do objeto e sem que se prejudique a atribuição de tratamento isonômico entre os licitantes. (BRASIL, 2016)

Zymler (2017) destaca a alteração que trata da anulação ou revogação da licitação, promovida pelo artigo 62 da Lei 13.303/16. Ao contrário da posição tradicionalmente adotada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que estabelecia o contraditório e a ampla defesa apenas quando a licitação se encontrasse em fase posterior à homologação/adjudicação, a Lei das Estatais exige tal procedimento a partir do início da etapa de apresentação de propostas ou lances, o que eleva os direitos das empresas participantes das licitações e exige um planejamento melhor das empresas estatais em suas contratações.

Art. 62. Além das hipóteses previstas no § 3º do art. 57 desta Lei e no inciso II do § 2º do art. 75 desta Lei, quem dispuser de competência para homologação do resultado poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrentes de fato superveniente que constitua óbice manifesto e incontornável, ou anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, salvo quando for viável a convalidação do ato ou do procedimento viciado. (...)

§ 3º Depois de iniciada a fase de apresentação de lances ou propostas, referida no inciso III do caput do art. 51 desta Lei, a revogação ou a anulação da licitação somente será efetivada depois de se conceder aos licitantes que manifestem interesse em contestar o respectivo ato prazo apto a lhes assegurar o exercício do direito ao contraditório e à ampla defesa (BRASIL, 2016)

Em seu artigo 63, a lei prevê ainda a existência de procedimentos auxiliares das licitações:

Art. 63. São procedimentos auxiliares das licitações regidas por esta Lei:

I - pré-qualificação permanente;

II - cadastramento;

III - sistema de registro de preços;

IV - catálogo eletrônico de padronização.

Parágrafo único. Os procedimentos de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento (BRASIL, 2016).

Na análise de Martim e Sá (2016), embora os procedimentos não sejam obrigatórios, permitem uma redução da complexidade dos processos licitatórios.

Outra alteração apontada por muitos autores como sendo de grande inovação é a apresentada pelo artigo 68, que estipula: “os contratos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas, pelo disposto nesta Lei e pelos preceitos de direito privado.”

Com essa definição, as cláusulas exorbitantes, muito comuns nos contratos com a Administração Pública, deixam de ser permitidas, estabelecendo-se a igualdade entre as partes, que deverão buscar soluções consensuais (GUADALUPE, 2017). Reis (2017) indica que essa mudança representa uma perda do poder das estatais em seus contratos, uma vez que é extinguida a possibilidade de imposição do interesse público, vigorando o acordo entre as partes.

Pethechust e Blanchet (2015) analisam que a adoção do regime do direito privado destina-se a conceder maior flexibilidade ao Estado ao permitir que as atividades da Administração sejam realizadas sem os aspectos burocráticos incompatíveis com a agilidade necessária no mercado em que as empresas atuam. Em contrapartida, iguala o Estado e as empresas privadas, retirando as vantagens que as empresas estatais possuíam em relação às privadas.

Ao mesmo tempo em que a lei 13.303/16 retira o poder das estatais em alguns aspectos, confere maior liberdade à essas empresas na medida em que permite que essas estabeleçam os seus próprios regulamentos de procedimentos e contratações, determinando assim as regras aplicáveis em suas contratações. Com isso, observa-se o fim da padronização das regras das

licitações, uma vez que cada estatal poderá ajustar seus processos de acordo com suas características de atuação (JUSTEN FILHO, 2018).

Considerando que a nova Lei de Licitações é aplicável apenas às empresas públicas e sociedades de economia mista, os demais entes da Administração Pública permanecem sob o regime da Lei 8.666/93. A existência de dois regimes vigentes para o tema de licitações e contratações, é apontada por Niebuhr (2016) como uma complexidade desnecessária. O autor destaca ainda que a existência de um grande número de leis sobre o assunto, contraditórias entre si, já ocorria antes da publicação da nova Lei das Estatais, e após esta torna-se ainda mais fragmentado o regime da Administração Pública.

Na mesma linha, Zymler (2017) analisa que as inovações apresentadas pela Lei das Estatais demandam a renovação do modelo de gestão das empresas estatais, sobretudo no âmbito da governança e da transparência. O autor destaca ainda, que as mudanças no processo de licitação têm por objetivo agilizá-las e torná-las eficientes, possibilitando assim um aumento de competitividade para as empresas estatais.

Justen Filho (2018) pondera que a Lei 13.303/16 representa significativo avanço no tema das licitações e contratações, uma vez que possibilita, de forma geral, um aumento considerável da autonomia das empresas estatais. Contudo, caso as empresas estatais continuem sendo administradas segundo os padrões praticados até então, de forma genérica, a implementação da nova lei resultará em mais uma tentativa inútil de melhoria nas contratações, pois a crença de que uma lei irá resolver os problemas práticos existentes se mostra utópica.

Comparando as leis de licitação, Niebuhr (2016) destaca que:

A Lei 13.303 amplia em muito o arco de competências discricionárias dadas aos agentes das estatais, principalmente se comparada com a Lei n. 8.666/1993. De uma maneira geral, o que a Lei n. 8.666/1993 obriga a Lei n. 13.303/2016 faculta, dá opções, alternativas a serem exploradas de acordo com as peculiaridades de cada caso.

Em contrapartida, Losso (2016) considera que não é possível observar progresso tão significativo no tema de licitações e contratações, pois no seu entendimento a lei burocratizou o processo, dificultando a eficiência das estatais.

Embora o tema de licitação tenha sido tratado de forma bem detalhada, na análise de Nohara (2016) restaram lacunas controversas que acabam por impactar a fiscalização e os contratos, pois segundo a autora não houve uma especificação tão abrangente na

regulamentação dos contratos administrativos, como visto na Lei Geral de Licitações (8.666/93), que por sua vez já era alvo de questionamentos.

Na visão de Oliveira (2016), não houve inovação por parte do legislador ao tratar do tema licitação na nova lei, tendo sido reunidas regras já existentes como a Lei do Pregão (10.520/02) e a Lei do RDC (12.462/11).

Aprofundando a análise, Niebuhr (2016) considera possível afirmar que as regras estabelecidas pela Lei das Estatais para o tema de licitações são compatíveis às previstas pelo RDC, porém com progressos, uma vez que as alterações mais relevantes promovidas pelo RDC, estão presentes também na Lei das Estatais: (i) inversão de fases; (ii) etapa de lances, com modos de disputa aberto e fechado; (iii) recurso concentrado ao final do processo; (iv) orçamento sigiloso; (v) contratação integrada; (vi) remuneração variável; e (vii) contratações simultâneas. Dessas, as primeiras três já haviam sido incorporadas pelo RDC a partir da Lei do Pregão.

Niebuhr (2016) destaca que a coexistência de normas similares possibilita interpretações distintas para os mesmos fatos. Simples modificações de palavras entre as normas podem alterar o significado de trechos das leis, assim como a existência de divergências entre as leis para um mesmo assunto acabam por gerar dificuldades no julgamento das normas. Sendo assim, o autor não vê sentido em existir um regime especial para as estatais.

Dando continuidade ao raciocínio, Niebuhr (2016) avalia que ao se considerar a Lei das Estatais como mais vantajosa e mais flexível, não haveria motivo para que a norma permanecesse restrita a alguns tipos de empresa, forçando os demais entes da Administração Pública a utilizar um instrumento ultrapassado. Desta forma, seria preferível a existência de apenas uma lei que tratasse do tema de licitação e contrato de forma ampla, coerente, com mecanismos inovadores e que contribuísse para a eficiência de todos os órgãos da Administração Pública.

A seguir serão abordados aspectos da gestão da Cadeia de Suprimentos, que abrange um longo processo, que caso bem sucedido, pode reduzir custos e entregar melhores resultados para as empresas estatais.

2.6 Cadeia de Suprimentos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos está associada à gestão integrada dos processos que agregam valor aos clientes e *stakeholders*, abrangendo desde o fornecimento de matéria-prima até a entrega ao consumidor final. Tais processos estão associados tanto ao fluxo de informações – compras, planejamento da produção e estoque, gestão da demanda – quanto ao fluxo de materiais – recebimento, armazenamento, distribuição – ao longo da Cadeia de Suprimentos (DELLA BRUNA JUNIOR *et al*, 2012).

Empresas de economia mista são continuamente cobradas para realizarem a otimização de seus processos nas áreas que impactam os custos da empresa. A seleção de fornecedores, considerada como um dos elementos-chave para a gestão da Cadeia de Suprimentos, não pode ser realizada conforme o mercado privado, sendo necessária a realização de processos de licitação devido à natureza dessas empresas.

Apesar da impossibilidade de livre escolha dos fornecedores, as empresas de economia mista possuem condições de realizar melhorias em seus processos de contratação e de execução de contratos com a finalidade de otimização dos processos, o que pode em última instância, reduzir os custos das contratações realizadas.

Segundo Cox *et al* (1995), a definição de Cadeia de Suprimentos pode ser entendida como: os processos que realizam a ligação da fonte da matéria-prima até o consumidor final, que passa por clientes e fornecedores e por todos os demais meios necessários para que a empresa entregue seus produtos e serviços aos seus clientes.

De forma semelhante, Blanchard (2007) define que a Cadeia de Suprimentos pode ser entendida como uma sequência de processos e eventos responsáveis por levar o produto de uma ponta a outra, incluindo as atividades nas quais as pessoas do processo estão envolvidas.

Por atuarem em cenários cada vez mais complexos, competitivos e imprevisíveis, as organizações precisam atender aos seus clientes com o mais baixo custo possível em sua operação, enquanto procuram entregar o melhor serviço ou produto, de forma a manter a sua vantagem competitiva. Uma forma encontrada de trabalhar todas as variáveis presentes no cenário apontado é a implantação de uma Gestão da Cadeia de Suprimentos, conhecida também pela sigla em inglês SCM (*Supply Chain Management*) (CHAN *et al.*, 2012; HUDNURKAR *et al.*, 2014).

Segundo Bookbinder *et al* (2010), ao planejar de forma adequada a Gestão da Cadeia de Suprimentos, a empresa pode alcançar vantagens como o aperfeiçoamento das relações com fornecedores e clientes e a redução dos custos de operação, transporte e estoque.

Apontada pelos autores Marasco (2008) e Selviaridis e Norrman (2015) como assunto relevante na Gestão da Cadeia de Suprimentos, a boa relação da empresa com os seus fornecedores, envolvendo contratos bem estruturados e claros, possibilita a obtenção de melhores resultados para a empresa contratante.

Para Andersen e Skjoett-Larsen (2009), criar uma relação estreita e duradoura com parceiros estratégicos tornou-se essencial para a criação de vantagem competitiva.

Entes da administração pública direta ou indireta podem encontrar dificuldade na gestão da sua Cadeia de Suprimentos, uma vez que a seleção de fornecedores, ponto relevante para a eficiência do processo, deve ser realizada através de processo licitatório para a contratação de obras, serviços, alienações e compras (ARAÚJO, 2016).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tratará a respeito do método aplicado à pesquisa deste trabalho, sendo também apresentados os procedimentos relacionados à mesma.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa deve ser esquematizada de forma a apresentar: planejamento, procedimentos adotados, estruturas, instrumentos de coleta de dados e análise dos dados coletados. Na definição do método a ser utilizado na pesquisa, devem ser considerados fatores como: objeto de estudo, disponibilidade e acesso a dados e recursos disponíveis (RAUPP, BEUREN, 2009).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa é considerada como uma das essências da Ciência, podendo ser classificada através dos seguintes tópicos: (i) abordagem; (ii) natureza; (iii) objetivos; e (iv) procedimento.

Com relação à abordagem, a pesquisa pode ser categorizada como qualitativa ou quantitativa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela objetividade, utilizando amostras usualmente significativas e com representatividade no universo analisado. Nesse tipo de pesquisa, os dados são coletados através de instrumentos padronizados e posteriormente são analisados por meio da linguagem matemática e da estatística com o propósito de retratar as causas do fenômeno estudado e as relações entre as suas variáveis (FONSECA, 2002).

A pesquisa qualitativa tem como ponto de partida uma questão de interesse abrangente, que se torna restrita na medida em que a pesquisa é desenvolvida. A pesquisa tem por objetivo compreender os fenômenos estudados levando em consideração a perspectiva dos participantes do cenário em estudo. O estudo é desenvolvido através da obtenção de dados descritivos sobre processos, lugares e pessoas, por meio do contato direto do pesquisador com o cenário estudado (TEIXEIRA E PACHECO, 2005).

Uma das principais diferenças apontadas por Dalfovo, Lana e Silveira (2008) entre os métodos qualitativos e quantitativos, é o fato de que o método qualitativo não utiliza instrumental estatístico para realizar as análises do problema estudado, além de não pretender medir ou numerar categorias.

Assim, quanto à sua abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, uma vez que será realizada uma avaliação das licitações que foram executadas pela SABESP sob a regência das Leis 8.666/93 e 13.303/16; e uma análise de indicadores que possibilitam a comparação do desempenho dos processos em cada período.

Com relação à natureza, a pesquisa pode ser categorizada como básica ou aplicada. A pesquisa básica produz conhecimentos novos sem que exista a previsão de uma aplicação prática, envolvendo verdades e interesses universais. Por outro lado, a pesquisa aplicada produz conhecimentos voltados para a aplicação prática, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Desta forma, de acordo com o proposto pela pesquisa, por causa da aplicação prática das regras estabelecidas pela Lei de Licitações na empresa em questão, quanto à natureza, ela é classificada como uma pesquisa aplicada.

Segundo Gil (2002) a pesquisa pode ser classificada ainda quanto aos seus objetivos, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa.

A pesquisa exploratória tem como propósito adquirir familiaridade com o problema em estudo, para que ele se torne mais explícito, abrangendo usualmente entrevistas, levantamento bibliográfico e análise de exemplos práticos que permitam a sua compreensão. Sua utilização ocorre principalmente quando há um tema pouco abordado e a possibilidade dessa pesquisa tornar-se a primeira etapa de um estudo mais abrangente (GIL, 2002).

A pesquisa descritiva tem como enfoque a descrição das características de uma experiência, população ou fenômeno, ou ainda visa estabelecer uma relação entre as variáveis estudadas, considerando que o tema já é conhecido, proporcionando uma nova visão sobre o assunto estudado (GIL, 2002).

Por fim, a pesquisa explicativa tem o propósito de constatar os fatores determinantes ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos estudados, esclarecendo o motivo das ocorrências, utilizando para isso os resultados obtidos (GIL, 2002).

Tendo em vista que esta pesquisa tem por objetivo investigar a contribuição da implantação das normas da Lei Federal 13.303/16 nos processos de contratação de empresa estatal, no que tange aos objetivos da pesquisa, ela é classificada como descritiva.

Gil (2002) aponta ainda, que a pesquisa pode ser definida quanto aos procedimentos adotados, podendo ser classificada como: (i) pesquisa bibliográfica; (ii) documental; ou (iii) estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica se utiliza de materiais já elaborados e usualmente tem o propósito de verificar conceitos e analisar o posicionamento de diversos autores a respeito de um tema (GIL, 2002).

Embora possua características semelhantes à bibliográfica, a pesquisa do tipo documental apresenta diferenciação da primeira quanto às fontes utilizadas no estudo. Enquanto na pesquisa bibliográfica, as fontes utilizadas são avaliadas de forma analítica, na pesquisa documental, as fontes são mais diversificadas, havendo inclusive utilização de materiais que ainda não tenham passado por tratamento analítico (GIL, 2002).

Por fim, a pesquisa categorizada como estudo de caso, fundamenta-se na exploração de cenários de aplicação real e na análise profunda de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento abrangente a respeito do tema (GIL, 2002).

Desta forma, tendo em vista os objetivos propostos para esta pesquisa, será utilizado como procedimento o estudo de caso.

Segundo Yin (2001), o objetivo principal do estudo de caso é buscar esclarecer a motivação de determinadas tomadas de decisões, a forma como foram implantadas e os resultados que geraram.

Dessa maneira, a pesquisa buscará descrever e explicar a implantação das regras estabelecidas pela Lei de Licitações, avaliando as contribuições encontradas nas contratações realizadas pela empresa.

Yin (2001) aponta que ao se desenvolver uma pesquisa que utiliza um estudo de caso, pode-se optar pelo estudo de caso único ou estudo de caso múltiplo. O estudo de caso único é válido cientificamente uma vez que pode ser generalizável, considerando-se proposições teóricas e não universos ou populações. Da mesma forma que com os experimentos, o estudo de caso não retrata amostragem, porém tem como enfoque a generalização analítica, por meio da expansão e generalização teórica, possibilitando assim uma visão abrangente do problema

estudado e constatando a existência de fatores que podem ser influenciadores ou que podem sofrer influências.

Assim, essa pesquisa utilizará o estudo de caso único, adotando como objeto de estudo o processo de contratação realizado por uma sociedade de economia mista do Estado de São Paulo.

Com relação ao recorte de tempo do estudo de caso, Miguel (2007) indica que ele pode analisar fenômenos passados, por meio de resgate histórico, ou eventos presentes.

Miguel (2007) aponta ainda que nos casos em que o propósito da pesquisa tenha relação com a implantação de alguma prática operacional, deve-se utilizar o recorte de tempo retrospectivo, que pode exigir uma análise temporal mais ampla, podendo exigir anos de dados analisados.

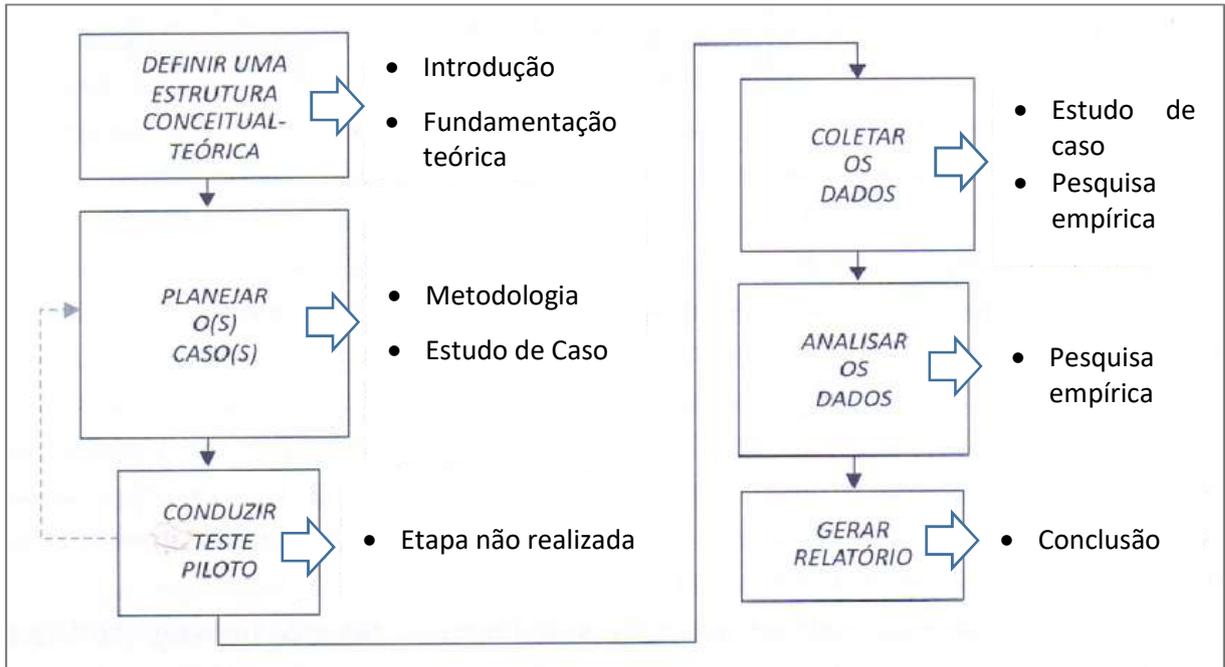
Assim, de acordo com os objetivos dessa pesquisa, será utilizado o recorte de tempo retrospectivo.

3.2 Planejamento da pesquisa

Segundo Miguel (2007), a adoção do estudo de caso como abordagem metodológica deve atender à questão de pesquisa, trilhando um caminho para respondê-la. Assim, o trabalho deve ser conduzido com rigor metodológico para que se justifique como uma pesquisa, fazendo-se necessário planejamento para a condução da mesma.

O modelo pode ser observado na Figura 2, com a ilustração das etapas percorridas neste estudo e no texto explicativo posterior.

Figura 2: Estrutura metodológica do estudo de caso aplicado à pesquisa



Fonte: Adaptado de Miguel (2007)

A primeira etapa propõe a definição da estrutura conceitual-teórica, compreendendo: (i) o mapeamento da literatura; (ii) o delineamento das proposições; e (iii) a delimitação das fronteiras e grau de evolução. Tais elementos podem ser verificados neste trabalho na introdução e na fundamentação teórica.

Na introdução podem ser observadas a contextualização do tema proposto e uma avaliação da relevância do assunto, além da proposição da questão de pesquisa, delimitando as fronteiras, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

O referencial teórico desenvolvido possui a finalidade de enriquecer e embasar o conhecimento sobre o histórico das regras de contratação aplicadas às empresas de economia mista e apresentar o cenário que impulsionou a elaboração da Lei de Licitações.

Na segunda etapa, o autor propõe o planejamento do caso, incluindo: (i) a seleção das unidades de análise e contatos; (ii) a escolha dos meios para coleta e análise dos dados; (iii) o desenvolvimento do protocolo para coleta dos dados; e por fim, (iv) a definição dos meios de controle da pesquisa. Os temas descritos nessa etapa podem ser consultados nos capítulos Metodologia e Estudo de Caso.

O capítulo Metodologia aborda o método de pesquisa e a sua classificação. Ainda dentro deste tópico, a empresa objeto do estudo é caracterizada, sendo tratados os seus aspectos

organizacionais e os meios utilizados para a coleta e análise dos dados, bem como o meio de controle da pesquisa.

No capítulo referente ao Estudo de Caso, são apresentadas ilustrações simplificadas do processo de contratação praticado pela empresa e ao final, são apresentados os indicadores de desempenho utilizados na análise das contratações da empresa.

O terceiro tópico apresentado refere-se à realização de um teste piloto, compreendendo: (i) o teste dos procedimentos de aplicação; (ii) a verificação da qualidade dos dados; e (iii) a realização dos ajustes necessários.

Embora o teste seja recomendável, não é considerada uma prática usual nos estudos de caso (MIGUEL, 2007). Nesta pesquisa, optou-se por seguir diretamente para a etapa seguinte.

A etapa de coleta de dados abrange: (i) o contato com os casos; (ii) o registro dos dados; e (iii) a limitação dos efeitos do pesquisador. Os elementos dessa etapa podem ser verificados nos capítulos Estudo de Caso e Pesquisa Empírica.

Os dados coletados foram disponibilizados pela empresa objeto do estudo. Esses dados alimentam os resultados dos indicadores de desempenho selecionados, acompanhados por meio de planilha eletrônica, entre janeiro de 2014 a dezembro de 2020. Os dados utilizados para a análise foram validados utilizando-se o próprio sistema de Gestão de Licitações da empresa como referência.

O quinto tópico proposto refere-se à análise dos dados, compreendendo: (i) a produção de uma narrativa; (ii) a redução dos dados; e (iii) a construção de um painel para identificar causalidade. Esta etapa do trabalho é composta pelo capítulo Pesquisa Empírica.

Considerando que a implantação das regras estipuladas pela Lei das Estatais foi realizada em junho de 2018 pela empresa de economia mista, os dados relativos às licitações efetuadas em 2018 foram desprezados para evitar distorção nas análises. Desta forma, para verificar o desempenho das licitações ocorridas sob as regras da Lei 8.666/93, foram consideradas as licitações realizadas no período de 2014 a 2017; e o cálculo dos indicadores das licitações executadas sob a regência da Lei 13.303/16 foi realizado utilizando-se os processos licitados nos anos de 2019 e 2020.

Por meio da comparação e avaliação dos resultados dos indicadores representando os cenários anterior e posterior à implantação das normas definidas pela Lei das Estatais, verifica-se então, a contribuição desta lei para os processos de contratação da empresa.

O sexto tópico proposto refere-se à geração de relatório, composta por: (i) Desenhar as implicações teóricas; e (ii) prover estrutura para replicação. Estes elementos do trabalho podem ser verificados no capítulo 6 denominado Conclusão.

Neste capítulo, é apresentada uma síntese do conjunto das atividades realizadas na pesquisa e as sugestões para a continuidade do estudo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da empresa utilizada para estudo

A Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) foi constituída em 1973, a partir da fusão de duas empresas, conforme definido na Lei Estadual 119/73:

Artigo 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a constituir uma sociedade por ações sob a denominação de Companhia de Saneamento Básico do de São Paulo - SABESP. com o objetivo de planejar, executar e operar os Serviços Públicos de saneamento básico em todo o território do Estado de São Paulo, respeitada a autonomia dos municípios. (...)

§ 2º - A Sociedade referida neste artigo resultará da fusão da Companhia Metropolitana de Água de São Paulo - COMASP e Companhia Metropolitana de Saneamento de São Paulo – SANESP (SÃO PAULO (Estado), 1973).

A empresa opera atualmente os serviços de água e esgoto em 375 municípios do Estado de São Paulo, atendendo quase 67% da população urbana de São Paulo, através da prestação dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto para clientes residenciais, comerciais, públicos e industriais. Ela fornece ainda água por atacado para cinco municípios da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), sendo quatro deles também beneficiados pelo serviço de tratamento de esgoto (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Considerada uma das maiores empresas de saneamento do mundo em população atendida, sendo desse total 28,5 milhões de pessoas abastecidas com água e 24,9 milhões de pessoas com coleta de esgoto, a empresa é responsável por cerca de 30% do investimento em saneamento básico realizado no Brasil (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

É uma empresa de economia mista, de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de Valores BM&FBOVESPA, de São Paulo, e NYSE, de Nova York, tendo como acionista majoritário o Governo do Estado de São Paulo, tendo sido a primeira empresa de saneamento a ser listada na Bolsa de Valores de Nova York (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

As atribuições de controle, fiscalização e regulação, inclusive tarifária, das operações realizadas pela empresa, em sua maioria são exercidas pela Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo – ARSESP.

A SABESP está capacitada a planejar, estruturar e gerenciar sistemas completos de saneamento, e embora as suas atividades concentrem-se no estado de São Paulo, a empresa acumula experiência na prestação de serviços a vários países da América do Sul e a uma série de empresas brasileiras do setor (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Em setembro de 2017, foi aprovada a Lei Estadual nº 16.525/17, que dispõe sobre a reorganização societária da SABESP. A lei autoriza o Poder Executivo a instituir uma sociedade que exercerá o controle acionário da Companhia (SABESP); e estabelece que o Governo manterá a maioria do capital votante dessa sociedade controladora, ficando autorizada a participação de outros acionistas minoritários, conforme artigos a seguir, extraídos do Estatuto Social da empresa:

ARTIGO 1º – A sociedade por ações denominada Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP é parte integrante da administração indireta do Estado de São Paulo, regendo-se pelo presente Estatuto, pelas Leis Federais nºs 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e 13.303, de 30 de junho de 2016, e demais disposições legais aplicáveis. (...)

ARTIGO 2º – Constitui o principal objeto social da Companhia a prestação de serviços de saneamento básico com vistas à sua universalização no Estado de São Paulo, sem prejuízo da sustentabilidade financeira no longo prazo, compreendendo as atividades de abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e manejo de águas pluviais urbanas, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, além de outras que lhes sejam correlatas, inclusive o planejamento, operação e manutenção de sistemas de produção, armazenamento, conservação e comercialização de energia, para si ou para terceiros e comercialização de serviços, produtos, benefícios e direitos que direta ou indiretamente decorrerem de seus ativos patrimoniais, empreendimentos e atividades, podendo ainda atuar subsidiariamente em qualquer parte do território nacional ou no exterior na prestação dos mesmos serviços.

Parágrafo único – Para consecução do objeto social, a Companhia poderá constituir subsidiárias integrais, participar de fundos de investimento e associar-se, por qualquer forma, com outras pessoas jurídicas de direito público ou privado, inclusive mediante formação de consórcio ou subscrição de parcela minoritária ou majoritária do capital social (SÃO PAULO (Estado), 2017).

A Companhia também presta serviços de água e esgoto em parceria com empresas privadas em quatro municípios do estado.

No segmento de água de reuso, obtida a partir do tratamento do esgoto, a SABESP produz, fornece e comercializa diretamente o produto por meio de suas próprias estações e,

como sócia de uma empresa privada, abastece o Polo Petroquímico de Capuava. Além disso, no segmento de esgoto não doméstico, a Companhia é sócia de outras empresas e, recentemente, no segmento de energia elétrica, criou a Paulista Geradora de Energia S.A., em sociedade com outras empresas (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

A Companhia também oferece serviços de consultoria sobre uso racional da água; planejamento; e gestão comercial, financeira e operacional, atuando no Panamá, em Honduras e na Nicarágua (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Com relação à sua estrutura, a SABESP possui um modelo de organização baseado na descentralização que compreende a Alta Administração, responsável pelas funções estratégicas, e a Operação, que responde pela operação dos serviços de água e esgoto.

Para gerir as funções estratégicas e atingir os objetivos propostos, a Alta Administração é responsável pela visão estratégica empresarial, planejamento, desenvolvimento do negócio e definição de regras a fim de que a empresa possa atuar de forma descentralizada mantendo a sua conduta uniforme diante de empregados e clientes.

As principais funções estratégicas (autoridades funcionais) estão concentradas na Presidência – P; Diretoria de Gestão Corporativa – C; Diretoria Econômico-Financeira e de Relações com Investidores – F; e na Diretoria de Tecnologia, Empreendimento e Meio Ambiente – T (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Como o nosso trabalho está concentrado na análise das contratações da empresa, a seguir serão apresentadas informações relacionadas ao tema para maior entendimento dos processos realizados.

A missão da função Suprimentos e Contratações é atender pronta e plenamente as necessidades dos clientes em termos de materiais, equipamentos, obras e serviços, com transparência, qualidade, quantidade, local, prazo e preços compatíveis (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Para tanto, foram definidas responsabilidades objetivando a execução das atividades de Suprimentos e Contratações de forma descentralizada. Essas responsabilidades e critérios estão previstos na Política Institucional de Suprimentos da empresa, que visa também garantir a aplicação da legislação e estabelece condições para que os serviços de suprimentos e

contratações atendam o cliente final (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

Com exceção das licitações internacionais, dos produtos químicos e dos materiais estratégicos, as unidades descentralizadas possuem autonomia para realizar processos licitatórios em todos os segmentos de mercado (obras, serviços, materiais e equipamentos) (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

As diretorias operacionais (M e R) estão subdivididas em 17 unidades de negócio, definidas de acordo com as bacias hidrográficas do estado de São Paulo, sendo 07 na Diretoria Metropolitana, responsáveis pela operação na Região Metropolitana de São Paulo e 10 unidades de negócio na Diretoria de Sistemas Regionais, responsáveis pela operação no interior e no litoral do estado (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

4.2 Processo de contratação

Para contratar, a SABESP depende de procedimento seletivo prévio que é a Licitação – obrigação constitucional regulamentada atualmente pela Lei 13.303/16, pelo Regulamento Interno de Licitação e Contratação da SABESP, e pela Lei 10.520/02 e demais legislações periféricas, estando sujeita a ação dos órgãos fiscalizadores como: o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, o Ministério Público e a Corregedoria Administrativa (COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020).

A seguir são apresentados dois fluxos simplificados, ilustrando as etapas internas e externas dos processos de contratação praticados pela empresa, com base nos procedimentos empresariais e operacionais da Sabesp, consultados em seu Sistema de Organização Empresarial – SOE.

4.2.1 Processo interno de contratação

São consideradas como parte do processo interno de contratação as etapas realizadas até a publicação da licitação. Nesse âmbito, todas as tramitações de documentos e informações

ocorrem internamente, entre as diversas áreas da empresa, visando garantir o atendimento à todas as exigências legais e diminuir a possibilidade de erro.

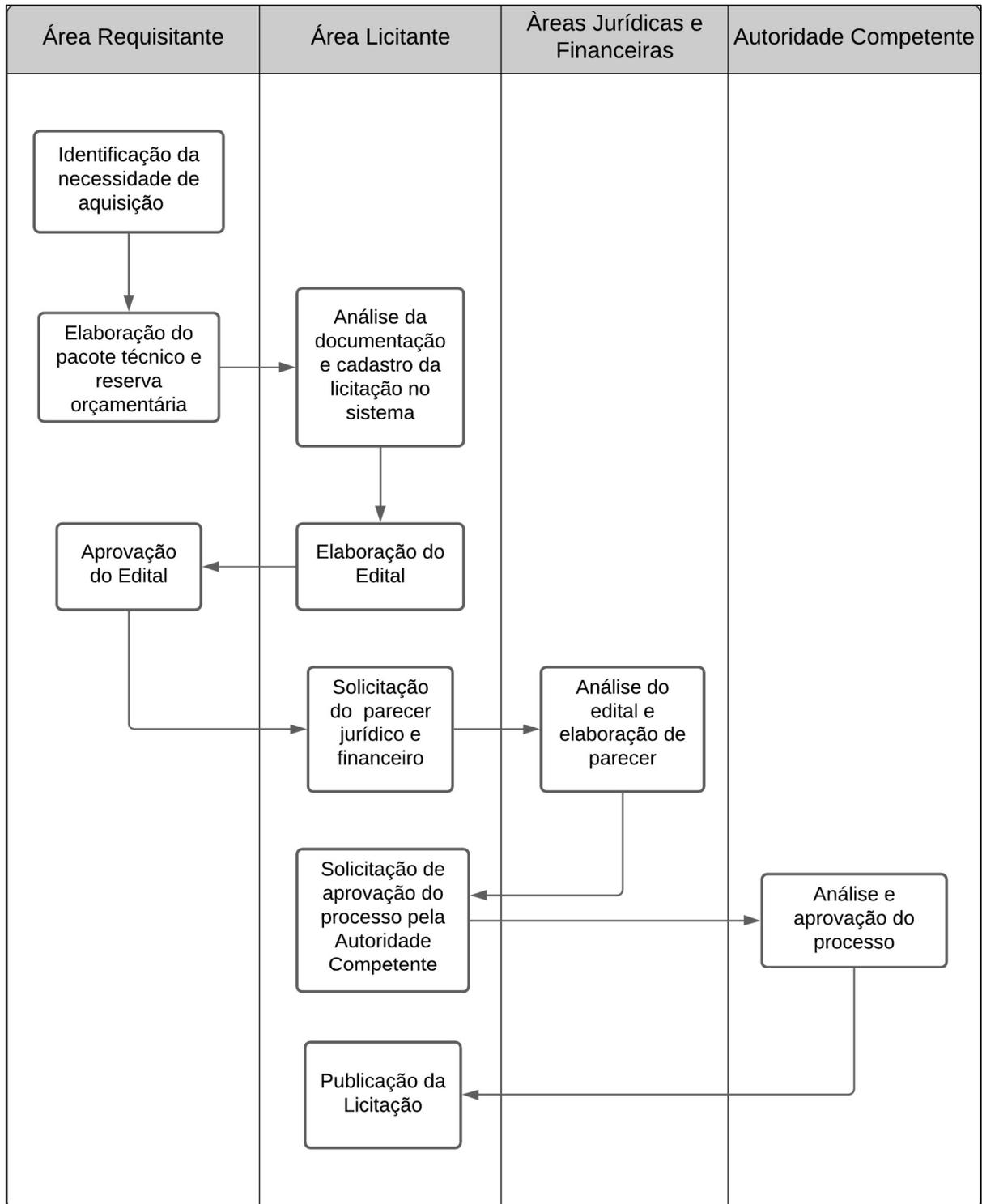
O processo se inicia com a área requisitante, responsável por: (i) identificar as necessidades da empresa considerando sua área de abrangência; (ii) elaborar o pacote técnico contendo a documentação necessária para justificar a contratação pretendida; (iii) reservar o orçamento a ser utilizado para a execução contratual; e (iv) analisar e aprovar o edital elaborado pela área licitante.

A área licitante por sua vez, (i) recebe e analisa toda a documentação que compõe o pacote técnico, identificando correções necessárias; (ii) cadastra a licitação no sistema de gestão de documentos; (iii) elabora o edital; (iv) encaminha o edital para aprovação da área requisitante e para O parecer das áreas jurídicas e financeiras; e (v) encaminha o processo para a autoridade competente autorizar a publicação da licitação.

Por tratar-se de assunto sujeito a interpretações diversas, a empresa conta com uma comissão integrada por representantes de todas as diretorias, mantendo as minutas de editais e contratos adequados à legislação vigente, garantindo assim o atendimento às leis.

Na Figura 3 é apresentada uma ilustração simplificada das etapas internas dos processos de contratação praticados pela empresa.

Figura 3: Fluxo da fase interna do processo de contratação



Fonte: Adaptado dos Procedimentos Empresariais de Suprimentos da Sabesp

Considerando a pluralidade de objetos a serem contratados pela empresa, por vezes o responsável pela elaboração do edital, necessita adaptar a redação das minutas de editais e contratos da empresa. A fim de evitar que as alterações levem ao não atendimento das leis,

todos os editais elaborados pelas áreas licitantes precisam ser revisados pela área jurídica, e pela área financeira, responsáveis por apontar as correções necessárias.

Após as revisões, a documentação do processo é encaminhada para a autoridade competente, para que a publicação da licitação seja autorizada. A definição da autoridade responsável é estabelecida por deliberação da diretoria colegiada da empresa, de acordo com o valor de orçamento da licitação.

4.2.2 Processo externo de contratação

A fase externa inicia-se com a publicação da licitação pela área licitante, uma vez que nesse momento, o sistema utilizado para o gerenciamento dos documentos envia de forma automática um aviso para todas as empresas cadastradas na empresa do segmento para o qual a licitação está sendo realizada.

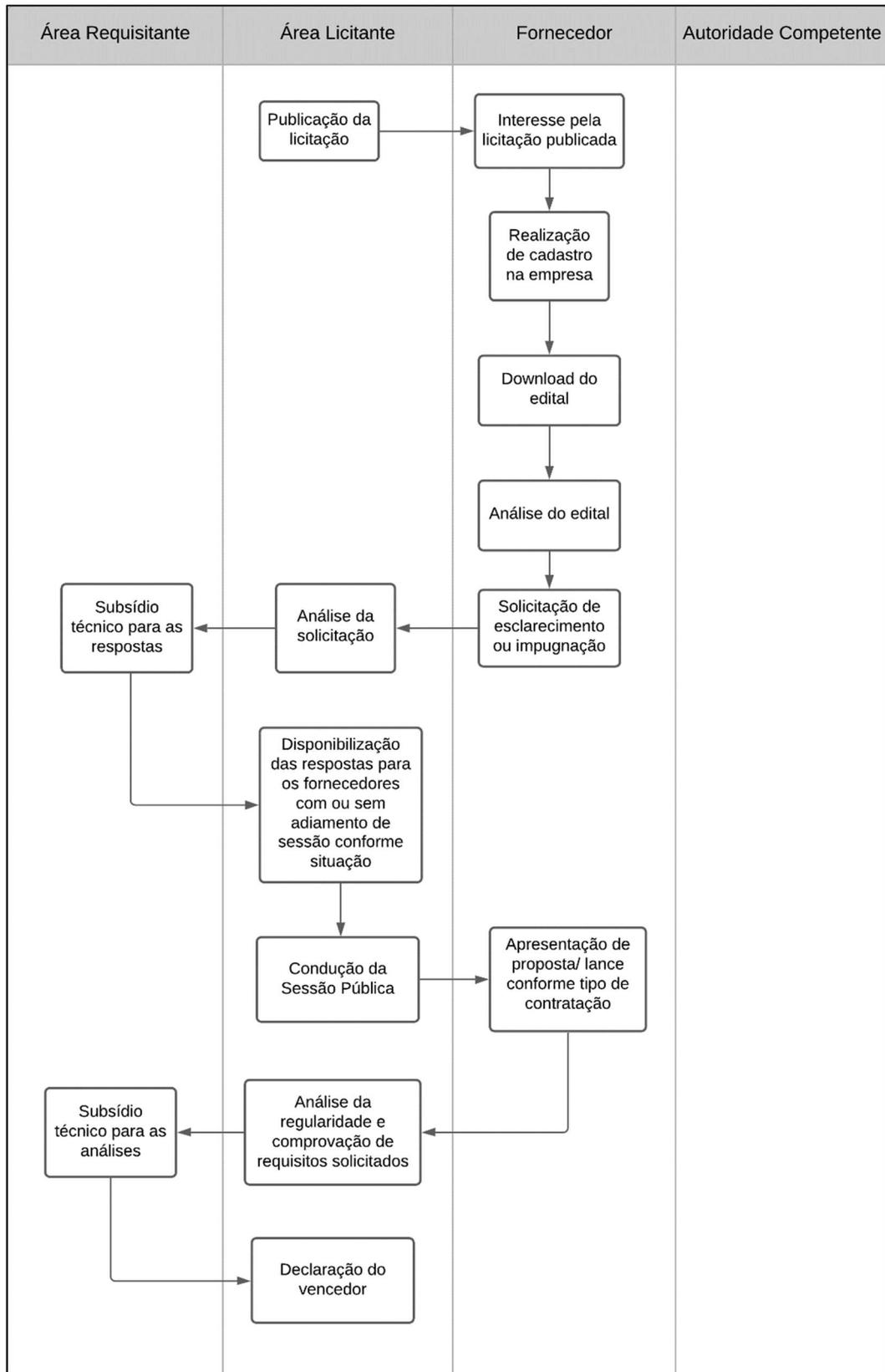
Até o encerramento do processo de licitação, a participação da área requisitante resume-se a apoiar a área licitante com conhecimento técnico do objeto que está sendo contratado para subsidiar as respostas aos pedidos de esclarecimento, impugnações de edital, recursos ou diligências que se façam necessárias. Após a finalização do processo, a administração do contrato fica a cargo da área requisitante.

A área licitante é a responsável por realizar todas as etapas que envolvem a interface com os potenciais fornecedores, observando os princípios estabelecidos na legislação, de forma a manter imparcialidade no processo.

A adjudicação do objeto e homologação do processo são realizados pela autoridade competente responsável pela contratação, além de pela assinatura do contrato com o fornecedor.

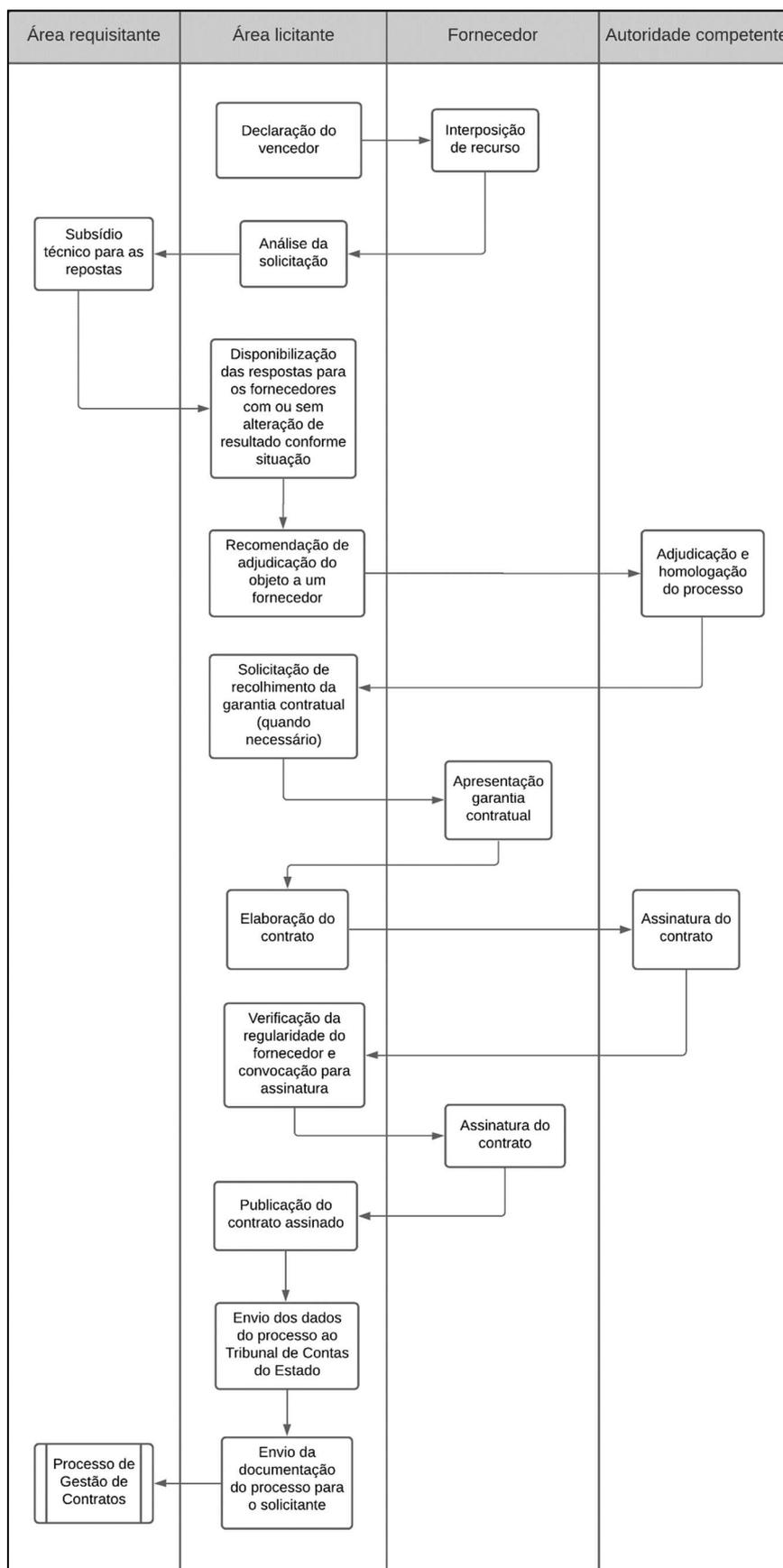
A Figura 4 apresentada um fluxo simplificado das etapas externas dos processos de contratação praticados pela empresa.

Figura 4: Fluxo da fase externa de processo de contratação



Fonte: Adaptado dos Procedimentos Empresariais de Suprimentos da Sabesp

Figura 5: Fluxo da fase externa de processo de contratação (continuação)



Fonte: Adaptado dos Procedimentos Empresariais de Suprimentos da Sabesp

Conforme pode ser observado nas ilustrações acima, o processo conta com diversas etapas envolvendo áreas distintas da empresa e a participação do fornecedor em momentos distintos. Importante ressaltar que o processo pode conter maior ou menor número de etapas, de acordo com as características da contratação a ser efetuada (valor do orçamento, modelo de contratação adotado, fonte de recurso utilizada, entre outros).

4.3 Indicadores de desempenho adotados para análise

No Quadro 1 são apresentados os indicadores de desempenho selecionados para o estudo, contendo a métrica adotada, a unidade de medida, o sentido esperado para cada um e a indicação de quem elaborou o indicador.

No caso dos indicadores (i) Licitações realizadas e (ii) Contratos negociados, não há indicação de autoria por se tratarem de números absolutos, levantados como controle para evitar possíveis distorções nos resultados.

A Taxa de Assertividade das Licitações e o Índice Geral de Satisfação dos Fornecedores são indicadores já existentes acompanhados pela empresa, com metas definidas e planos de ação para a manutenção ou melhoria dos resultados obtidos.

Os demais indicadores foram elaborados pela autora considerando documentos internos da empresa estudada e os processos envolvidos na contratação de fornecedores. Cabe citar que o tempo de contratação é atualmente monitorado pela empresa, porém está mencionado no Quadro 1 como tendo sido elaborado pela autora, pois a métrica utilizada no estudo diverge da utilizada atualmente pela empresa.

Quadro 1: Características dos indicadores selecionados para análise

Indicador	Métrica	Unidade	Sentido	Elaborado por
Licitações Realizadas	Licitações Realizadas	un	-	-
Contratos Negociados	Contratos negociados com os fornecedores	un	-	-
Taxa de Competitividade	$\frac{\text{Fornecedores distintos contratados}}{\text{Contratos assinados}}$	%	>	Autora
Taxa de Solicitação de Esclarecimentos	$\frac{\text{Solicitações de esclarecimento}}{\text{Licitações realizadas}}$	%	<	Autora
Taxa de Licitações Adiadas	$\frac{\text{Licitações adiadas}}{\text{Licitações realizadas}}$	%	<	Autora
Taxa de Economia de Custo	$\frac{\text{Valor orçado} - \text{Valor contratado}}{\text{Valor orçado}}$	%	>	Autora
Taxa de Assertividade das Licitações	$\frac{\text{Contratos assinados}}{\text{Contratos licitados}}$	%	>	Empresa
Tempo Médio da Contratação	$\frac{\text{Tempo do processo de contratação}}{\text{Contratos assinados}}$	dias/un	<	Autora
Índice Geral de Satisfação dos Fornecedores	Índice de Satisfação da Pesquisa de Fornecedores realizada pela empresa	%	>	Empresa

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor entendimento de cada indicador e da relação deles com o processo praticado pela empresa, a seguir serão apresentadas breves explicações sobre cada um.

(i) Licitações realizadas

Representa a quantidade total de licitações realizadas pela empresa por ano, tendo sido concluídas com sucesso ou não.

(ii) Contratos negociados

Apresenta a quantidade de contratos negociados em cada ano do período estudado. Diverge do número de licitações realizadas, pois conforme as características do objeto a ser contratado, a área requisitante pode solicitar que a licitação seja realizada por mais de um lote, dividindo assim a contratação com mais de uma empresa ganhadora, o que resulta em mais de um contrato na mesma licitação.

(iii) Taxa de competitividade

Esse indicador tem como objetivo verificar se a empresa está conseguindo atrair novos fornecedores para suas licitações, promovendo um aumento da competitividade em suas negociações.

(iv) Taxa de solicitação de esclarecimentos

No período compreendido entre a publicação da licitação e o dia anterior ao início do recebimento de propostas, as empresas interessadas podem cadastrar solicitações de esclarecimento a respeito de documentos que compõem a licitação, para que consigam realizar a oferta de seu serviço de forma adequada.

O indicador pretende verificar a quantidade de solicitações de esclarecimentos cadastradas por ano.

Os esclarecimentos devem ser respondidos antes do início do prazo de recebimento de propostas. Dessa forma, caso: (i) a empresa necessite de mais tempo para responder à solicitação; (ii) o esclarecimento altere a condição dos preços a serem ofertados; ou (iii) a empresa necessite de mais prazo para realizar procedimentos internos complementares antes da negociação, as licitações são adiadas.

(v) Taxa de licitações adiadas

O adiamento da licitação representa prejuízo para a empresa estatal, uma vez que mobiliza os recursos da empresa por um tempo maior que o previsto inicialmente e pode resultar em descontinuidade de suas atividades por falta de material ou de prestadora de serviço.

O indicador representa a quantidade de licitações adiadas, tendo sido consideradas apenas os adiamentos ocorridos após ter sido publicado o prazo para recebimento de propostas, portanto apenas adiamentos oficiais e comunicados para os fornecedores.

(vi) Taxa de economia de custo

A empresa possui áreas responsáveis por realizar cotações periódicas dos principais serviços contratados e dos materiais adquiridos, mantendo assim um banco de preços de referência utilizado para a criação da reserva orçamentária e o início do processo de licitação.

O indicador calcula a taxa de economia nas contratações realizadas por ano, comparando-se o valor de orçamento com o valor contratado.

(vii) Taxa de assertividade das licitações

O indicador permite analisar a taxa de sucesso das licitações realizadas pela empresa, comparando-se o total de contratos assinados com o total de contratos negociados.

(viii) Tempo médio da contratação

Levantamento da média de tempo que a empresa consumiu por processo de contratação. Para o cálculo, foram consideradas como data de início o dia em que a licitação foi cadastrada no sistema, e como data final, o dia em que houve o cadastro do encerramento da licitação no sistema, já tendo sido cumpridas todas as atividades internas após a assinatura dos contratos.

(ix) Índice de satisfação geral dos fornecedores

O índice em questão consiste na avaliação da satisfação dos fornecedores com o processo completo de contratação da sociedade de economia mista.

Esse índice de satisfação geral dos fornecedores faz parte de uma pesquisa realizada pela própria empresa, com todas as empresas que participaram de algum processo de licitação da empresa nos 3 anos anteriores ao ano de referência. Nesse indicador, além das fases de licitação e assinatura de contrato, são analisadas também a satisfação com a execução do contrato e com os serviços como emissão de atestado de capacidade técnica e qualificação de fornecedores e/ou materiais comprados.

5 PESQUISA EMPÍRICA

A fim de possibilitar a comparação do desempenho das licitações realizadas sob a regência de cada Lei (8.666/93 e 13.303/16), os indicadores de desempenho selecionados foram aplicados às licitações realizadas pela empresa. Os resultados são apresentados em três tópicos: (i) Indicadores de desempenho de licitações sob a regência da Lei 8.666/93; (ii) Indicadores de desempenho de licitações sob a regência da Lei 13.303/16; e (iii) Comparativo dos indicadores de desempenho.

Conforme exposto no capítulo 3 - Metodologia, considerando que as normas da Lei 13.303/16 foram adotadas pela empresa em junho/2018, para evitar distorção dos dados nas análises realizadas, os dados referentes ao ano de 2018 foram descartados. Dessa forma, as análises relacionadas à Lei 8.666/93 se referem ao período de 2014 a 2017, enquanto o período das análises da Lei das Estatais abrange os anos de 2019 e 2020.

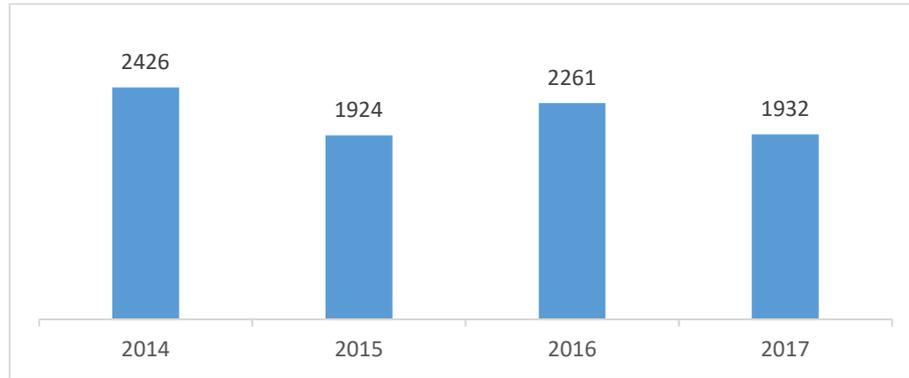
5.1 Indicadores de desempenho de licitações sob a regência da Lei 8.666/93

São apresentados nesse tópico os resultados dos indicadores de desempenho aplicados às licitações realizadas sob a regência da Lei 8.666/93.

5.1.1 Licitações realizadas

A Figura 6 apresenta a quantidade total de licitações realizadas por ano, tendo sido concluídas com sucesso ou não, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 6: Licitações realizadas por ano



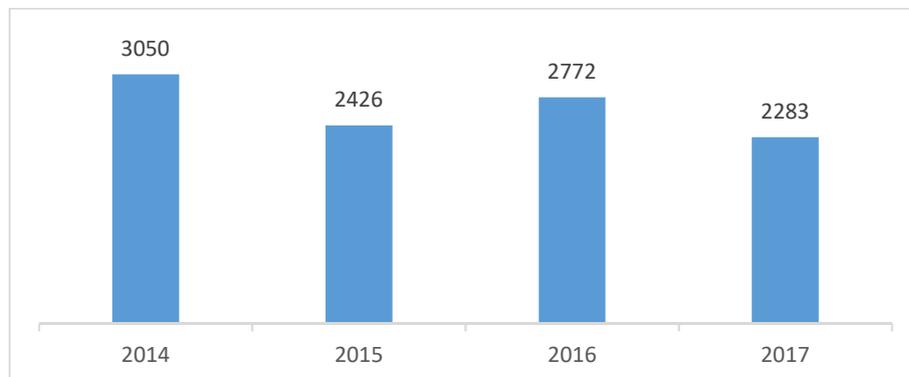
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a variação ocorrida na quantidade de licitações realizadas mostrou-se constante, apresentando uma queda no início do período, seguida de um aumento e novamente de uma queda. No ano de 2014 foram realizadas 2.426 licitações, havendo uma redução de 20,69% no ano de 2015 (1.924 licitações). Em 2016 ocorreu um aumento de 17,51% (2.261 licitações), ocorrendo em seguida uma queda de 14,55% (1.932 licitações).

5.1.2 Contratos negociados

A Figura 7 exibe a quantidade de contratos negociados pela empresa em cada ano do período estudado, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 7: Contratos negociados por ano



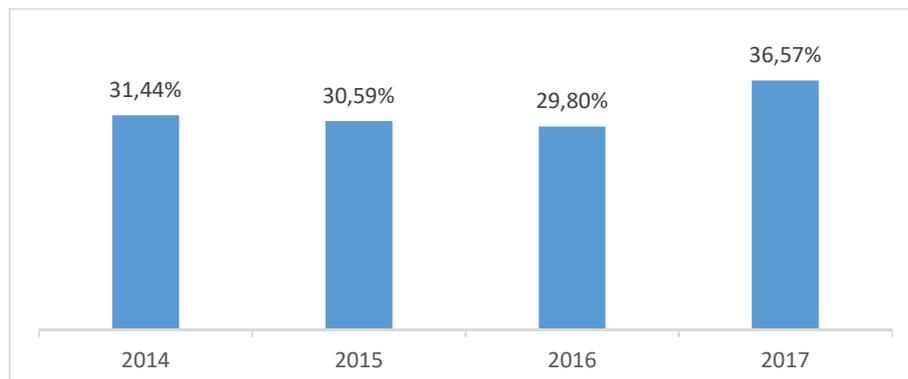
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a variação ocorrida na quantidade de contratos negociados mostrou-se constante, apresentando uma queda no início do período, seguida de um aumento e novamente de uma queda. No ano de 2014 foram 3.050 contratos negociados, ocorrendo uma redução de 20,46% no ano de 2015 (2.426 contratos). Em 2016 ocorreu um aumento de 14,26% (2.772 contratos negociados), seguido de uma queda de 17,64% (2.283 contratos).

5.1.3 Taxa de competitividade

A Figura 8 apresenta o resultado do indicador da taxa de competitividade das licitações por ano, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 8: Taxa de competitividade por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 não apresentou uma variação considerável, porém pode-se observar uma discreta diminuição da taxa de competitividade entre os anos de 2014 (31,44%) e de 2016 (29,80%), seguido de um aumento considerável no ano de 2017 (36,57%).

5.1.4 Taxa de solicitação de esclarecimentos

A Figura 9 apresenta o resultado do indicador da taxa de solicitação de esclarecimentos em licitações por ano, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 9: Taxa de solicitação de esclarecimentos por ano



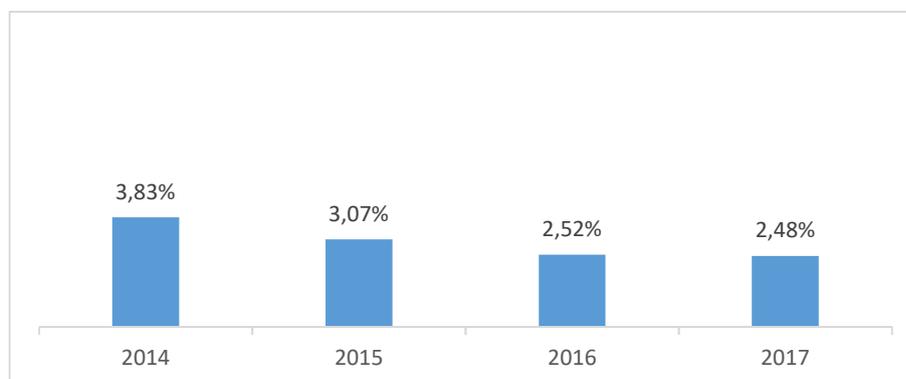
Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 apresentou uma redução linear na taxa de solicitação de esclarecimento, passando de 16,53% para 13,10% e depois 10,39%, sendo seguida de um aumento considerável no ano de 2017, que chegou a um patamar maior que o visto nos anos anteriores (18,48%).

5.1.5 Taxa de licitações adiadas

A Figura 10 expõe o resultado do indicador da taxa de licitações adiadas por ano, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 10: Taxa de licitações adiadas por ano



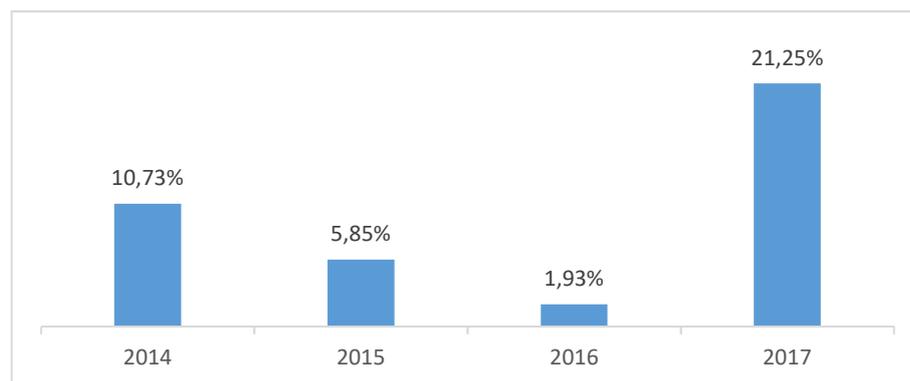
Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2017 apresentou uma diminuição constante, apesar de discreta, representando uma variação total de 1,35% no período, passando de 3,83% em 2014 a 2,48% em 2017.

5.1.6 Taxa de economia de custo

Na Figura 11, é possível verificar o resultado do indicador da taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 11: Taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano



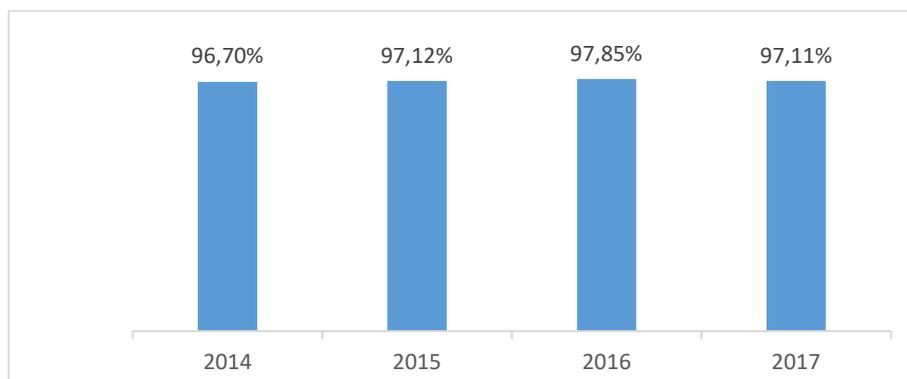
Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 apresentou uma redução, partindo de uma taxa de 10,73% no ano de 2014 e chegando em uma taxa de 1,93% em 2016. No ano de 2017 pode ser verificado um aumento significativo na taxa de economia de custo nas contratações realizadas, com uma taxa de 21,25%.

5.1.7 Taxa de assertividade das licitações

Na figura 12 são apresentados os resultados do indicador da taxa de assertividade das licitações, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 12: Taxa de assertividade das licitações por ano



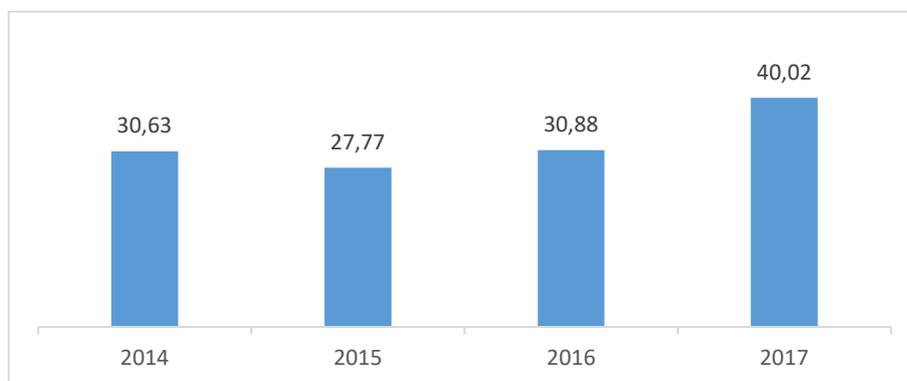
Fonte: Elaborado pela autora

A variação percebida no período é discreta, apresentando um crescimento constante na taxa de assertividade de licitações, de 1,15% entre os anos de 2014 e 2016. No ano de 2017 percebe-se uma leve queda, de 0,74%.

5.1.8 Tempo médio da contratação

A Figura 13 exibe os resultados do indicador do índice de tempo médio da contratação, permitindo observar quantos dias, em média, a empresa consumiu por processo de contratação, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 13: Tempo médio da contratação por ano



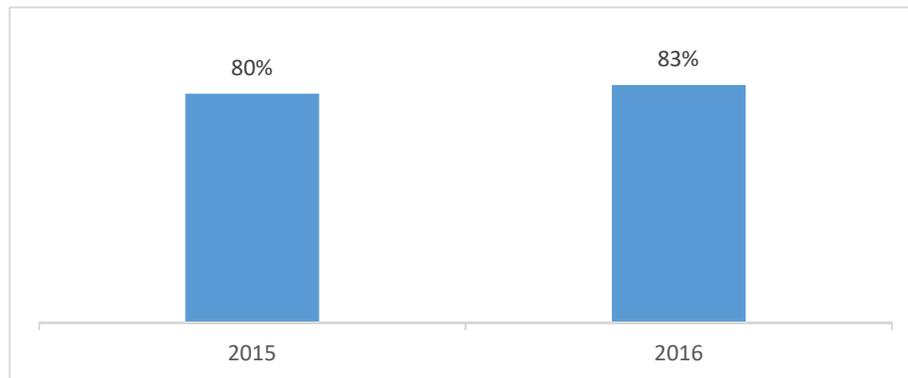
Fonte: Elaborado pela autora

No período inicial, anos de 2014 e 2015, percebe-se uma redução no tempo médio de contratação, passando de 30,63 dias para 27,77 dias. Porém, no ano seguinte, 2016, o tempo médio retorna para o patamar inicial, com o resultado de 30,88 dias, e em 2017 há um aumento considerável, finalizando o período com uma média de 40,02 dias.

5.1.9 Índice de satisfação geral dos fornecedores

Na Figura 14 são exibidos os resultados da pesquisa realizada pela empresa com os fornecedores cadastrados, para avaliação da satisfação do fornecedor com o processo completo da contratação, antes da implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 14: Índice de satisfação geral dos fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Para esse indicador, os dados são retirados de pesquisa realizada pela própria empresa objeto do estudo. Para os anos de 2014 e 2017 não foram realizadas pesquisas.

Entre os anos de 2015 e 2016 percebe-se um crescimento de 3% no índice de satisfação, que passou de 80% para 83%.

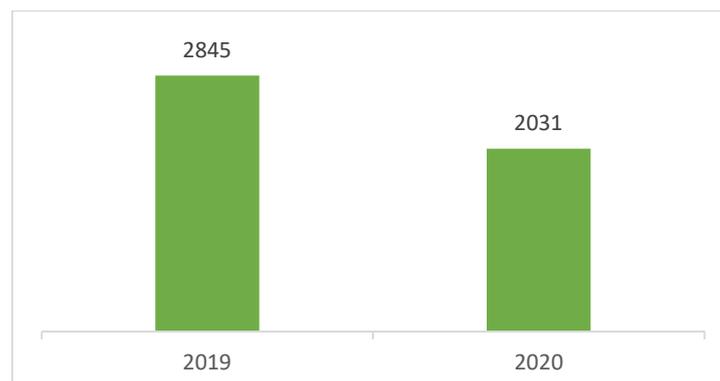
5.2 Indicadores de desempenho de licitações sob regência da Lei 13.303/2016

A seguir serão apresentados os resultados dos indicadores de desempenho aplicados nas licitações realizadas após a implantação da Lei 13.303/2016 na empresa analisada.

5.2.1 Licitações realizadas

A Figura 15 apresenta a quantidade total de licitações realizadas por ano, tendo sido concluídas com sucesso ou não, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 15: Licitações realizadas por ano



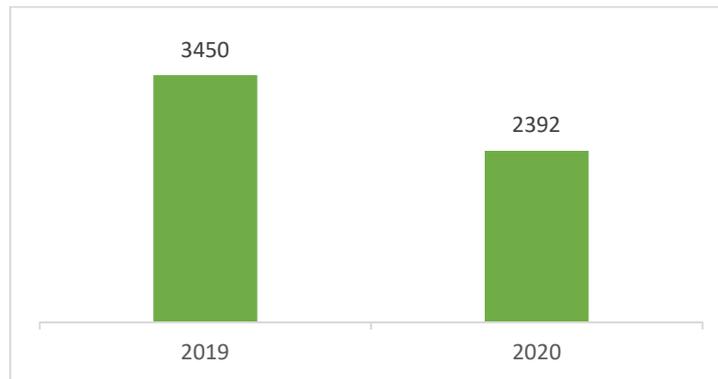
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que houve uma redução de 28,61% no número de licitações realizadas entre 2019 e 2020, passando de 2.845 para 2.031.

5.2.2 Contratos negociados

A Figura 16 exibe a quantidade de contratos negociados pela empresa em cada ano do período estudado, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 16: Contratos negociados por ano



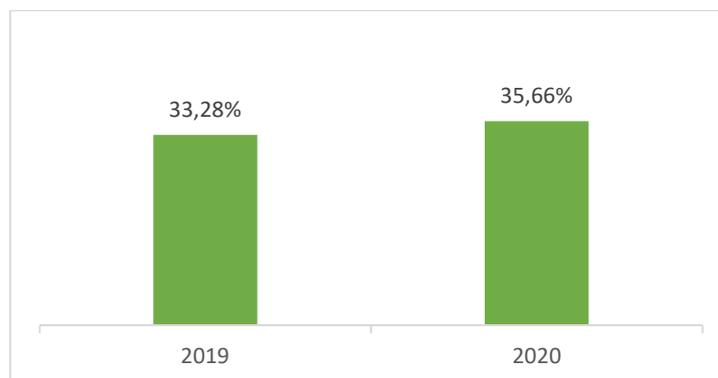
Fonte: Elaborado pela autora

Verificando o gráfico acima, percebe-se uma redução de 30,66% no número de contratos negociados entre os anos de 2019 e 2020, passando de 3.450 para 2.392 contratos.

5.2.3 Taxa de competitividade

A Figura 17 apresenta o resultado do indicador da taxa de competitividade das licitações por ano, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 17: Taxa de competitividade por ano



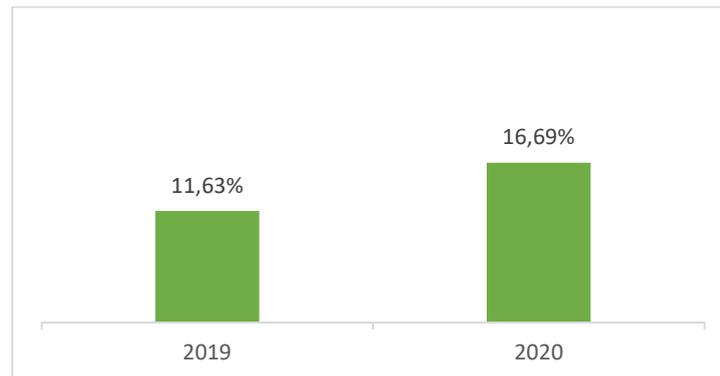
Fonte: Elaborado pela autora

Comparando-se os anos de 2019 e 2020, é possível constatar um aumento de 2,38% na taxa de competitividade, passando de 33,28% para 35,66%.

5.2.4 Taxa de solicitação de esclarecimentos

A Figura 18 apresenta o resultado do indicador da taxa de solicitação de esclarecimentos em licitações por ano, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 18: Taxa de solicitação de esclarecimentos por ano



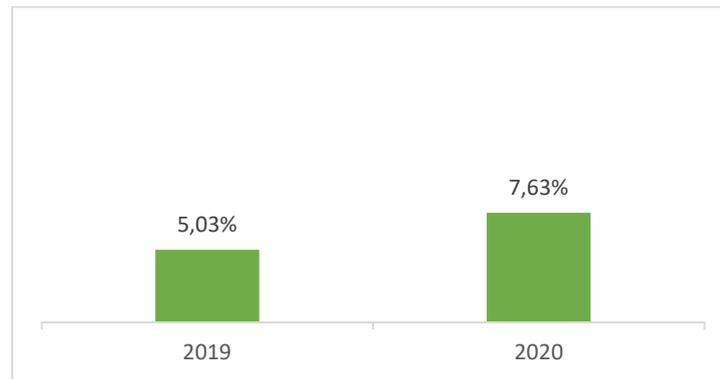
Fonte: Elaborado pela autora

A taxa de solicitação de esclarecimentos apresentou um aumento de 5,06% entre os anos de 2019 e 2020, passando de 11,63% para 16,69%.

5.2.5 Taxa de licitações adiadas

A Figura 19 expõe o resultado do indicador da taxa de licitações adiadas por ano, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 19: Taxa de licitações adiadas por ano



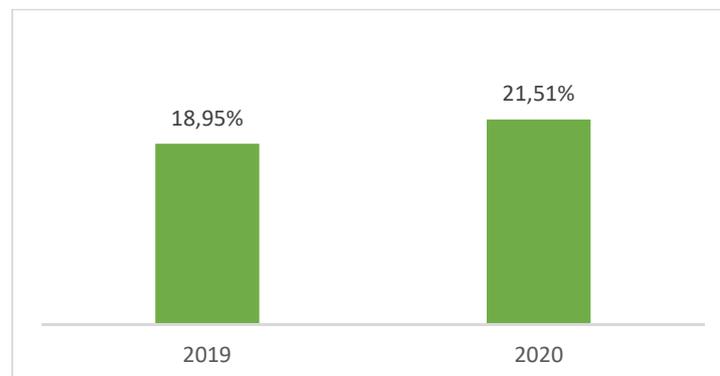
Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a taxa de licitações adiadas, percebe-se um aumento de 2,60% entre os anos de 2019 e 2020, passando de 5,03% para 7,63%.

5.2.6 Taxa de economia de custo

Na Figura 20, é possível verificar o resultado do indicador da taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 20: Taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano



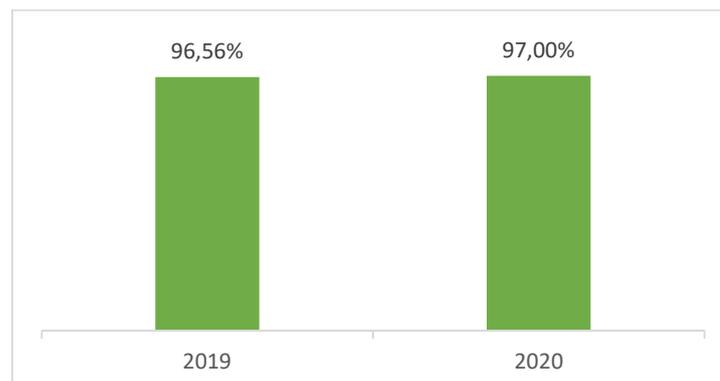
Fonte: Elaborado pela autora

Ao realizar uma comparação entre os anos de 2019 e 2020, é possível observar um aumento de 2,56% na taxa de economia de custo nas contratações realizadas, passando de 18,95% para 21,51%.

5.2.7 Taxa de assertividade das licitações

Na figura 21 são apresentados os resultados do indicador da taxa de assertividade das licitações, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 21: Taxa de assertividade das licitações por ano



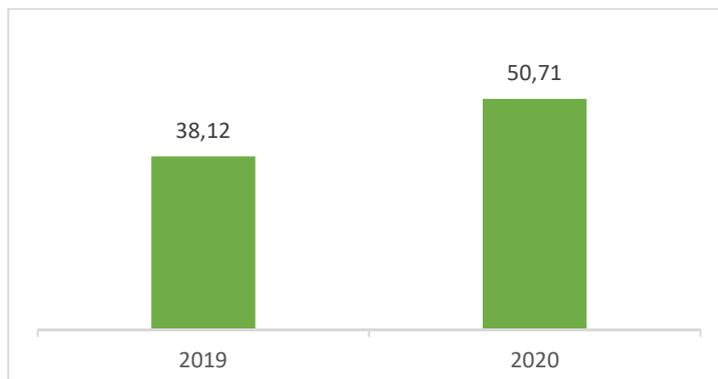
Fonte: Elaborado pela autora

A taxa de assertividade das licitações sofreu um leve aumento de 0,44% entre os anos de 2019 e 2020, passando de 96,56% para 97,00%.

5.2.8 Tempo médio da contratação

A Figura 22 exibe os resultados do indicador do índice de tempo médio da contratação, permitindo observar quantos dias, em média, a empresa consumiu por processo de contratação, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 22: Tempo médio da contratação por ano



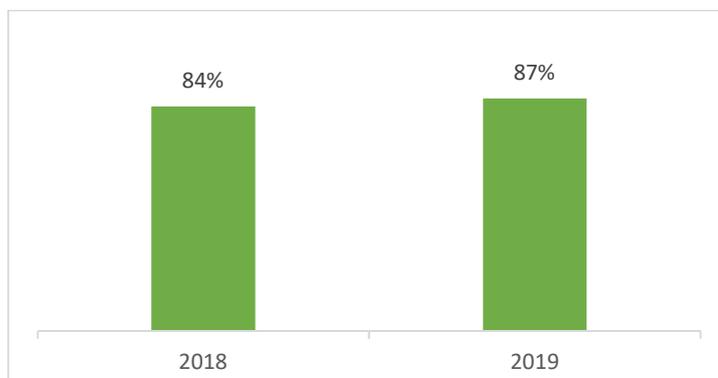
Fonte: Elaborado pela autora

Entre os anos de 2019 e 2020, o tempo médio de contratação apresentou um aumento significativo de 12,59 dias, o que representa um aumento de 33,02%. O tempo médio observado em 2019 era de 38,12 dias e passou em 2020 para 50,71 dias.

5.2.9 Índice de satisfação geral dos fornecedores

Na Figura 23 são exibidos os resultados da pesquisa realizada pela empresa com os fornecedores cadastrados, para avaliação da satisfação do fornecedor com o processo completo da contratação, após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 23: Índice de satisfação geral dos fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Para esse indicador os dados são retirados da pesquisa realizada pela própria empresa objeto do estudo. Para o ano de 2020 os dados ainda não haviam sido liberados pela empresa.

Entre os anos de 2018 e 2019 percebe-se um crescimento de 3% no índice de satisfação, que passou de 84% para 87%.

5.3 Comparativo dos indicadores de desempenho

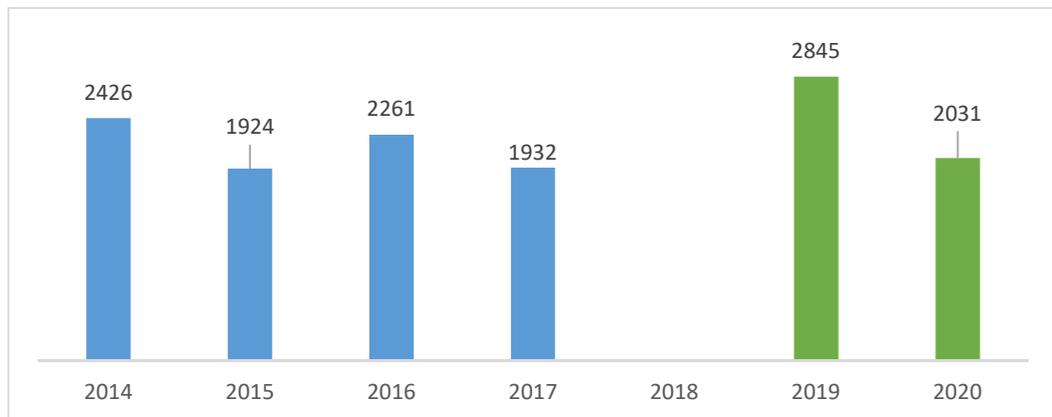
A seguir serão apresentados os resultados obtidos antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa, a fim de possibilitar a comparação dos dados. Dessa forma, os dados apresentados entre os anos de 2014 e 2017 referem-se ao período anterior à Lei de Licitações das Estatais, enquanto os dados referentes aos anos de 2019 e 2020 representam o período após a adoção da nova lei pela empresa.

Para analisar a evolução dos dados, os números referentes à antiga lei foram agrupados em: (i) período total, correspondente aos anos de 2014 a 2017; e (ii) período mais recente, com dados dos anos de 2016 e 2017. O período da Lei de Licitações engloba os anos de 2019 e 2020.

5.3.1 Licitações realizadas

A Figura 24 apresenta a quantidade total de licitações realizadas por ano, tendo sido concluídas com sucesso ou não, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Figura 24: Comparativo de licitações realizadas por ano



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que o período composto pelos anos de 2014 a 2017 apresentou uma variação constante e houve um aumento considerável no número de licitações realizadas no ano de 2019, seguido de uma queda no ano de 2020.

Analisando os dados referentes à lei anterior, 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 2.135,75 licitações realizadas. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 2.096,50 licitações realizadas.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 2.438,00 licitações realizadas.

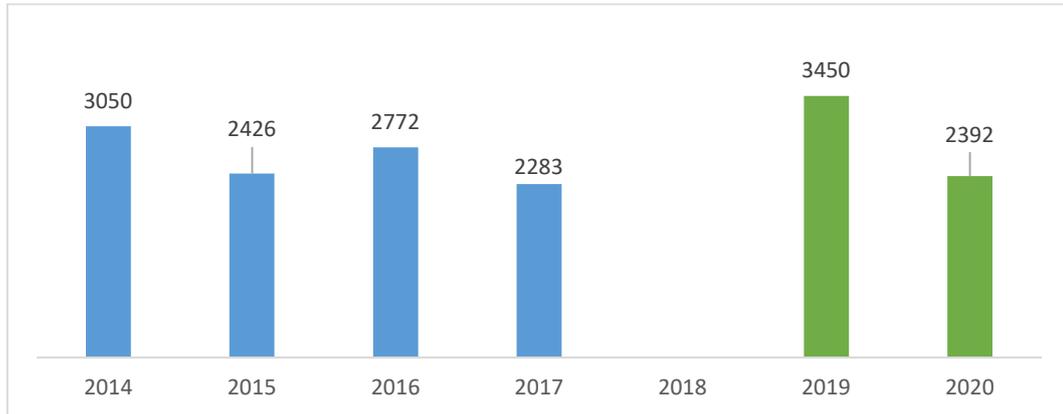
Comparando-se a média do número de licitações realizadas em cada lei, percebe-se um aumento, tanto no período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

5.3.2 Contratos negociados

A Figura 25 exibe a quantidade de contratos negociados pela empresa em cada ano do período estudado, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Diverge do número de licitações realizadas, pois conforme as características do objeto a ser contratado, a área requisitante pode solicitar que a licitação seja realizada com mais de um lote, dividindo a contratação com mais de uma empresa ganhadora, o que resulta em mais de um contrato na mesma licitação.

Figura 25: Comparativo de contratos negociados por ano



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que entre os anos de 2014 e 2017, houve uma variação constante no número de contratos negociados, seguido de um aumento considerável no ano de 2019, e por fim, de uma queda no ano de 2020.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 2.632,75 contratos negociados. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 2.527,50 contratos negociados.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 2.921,00 contratos negociados.

Comparando-se a média do número de contratos negociados em cada lei, percebe-se um aumento, tanto na comparação com o período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

Os resultados acompanharam os apresentados no número de licitações realizadas, indicando que houve um aumento nos números de contratações da empresa. Essa análise faz-se necessária, pois conforme apontado no início desse tópico (Contratos negociados), uma licitação pode resultar em um ou mais contratos negociados, dependendo das características do

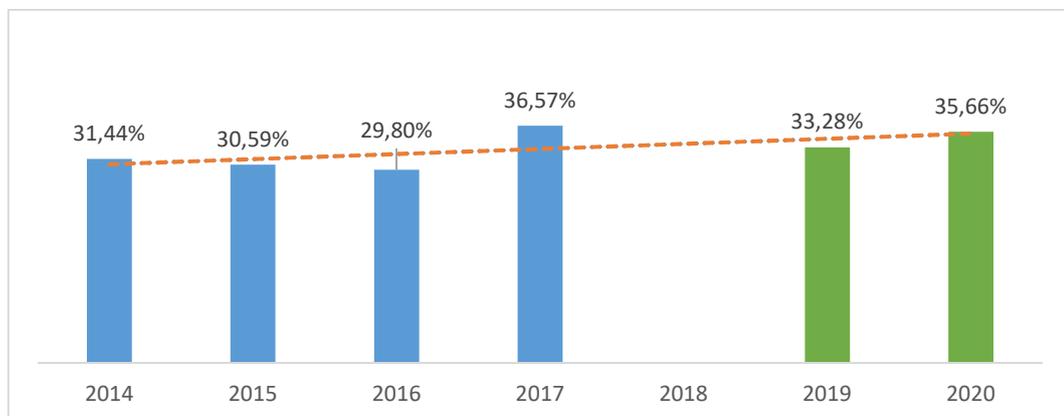
objeto a ser contratado e do segmento de mercado. Sendo assim, haveria a possibilidade de ocorrer uma alteração na forma de contratar da empresa, aumentando o número de licitações e diminuindo o número de contratos negociados ou o inverso, situações que não foram verificadas nesse caso.

5.3.3 Taxa de competitividade

A Figura 26 apresenta o resultado do indicador da taxa de competitividade das licitações por ano, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Esse indicador tem como objetivo verificar se a empresa está conseguindo atrair novos fornecedores para suas licitações, promovendo um aumento de competitividade em suas negociações.

Figura 26: Comparativo da taxa de competitividade por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 não apresentou uma variação considerável, porém pode-se observar uma diminuição da taxa de competitividade. No ano de 2017 houve aumento significativo e nos últimos anos a taxa se manteve em patamar elevado, apesar de apresentar resultados menores que os verificados em 2017.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 32,1% de taxa de competitividade. Reduzindo o

período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 33,18%, que gerou um aumento ocasionado pelo resultado do ano de 2017.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 34,47% de taxa de competitividade.

Comparando-se a média da taxa de competitividade apresentada em cada lei, percebe-se um aumento, tanto no período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

A taxa de competitividade verificada em 2017 pode indicar a adoção de alguma prática que resultou no aumento e que pode ter influenciado o resultado encontrado no período da Lei de Licitações.

Considerando-se os dados estudados, a tendência é de crescimento da taxa, conforme pode ser verificado no gráfico, resultando em uma melhor condição de negociação para a empresa.

5.3.4 Taxa de solicitação de esclarecimentos

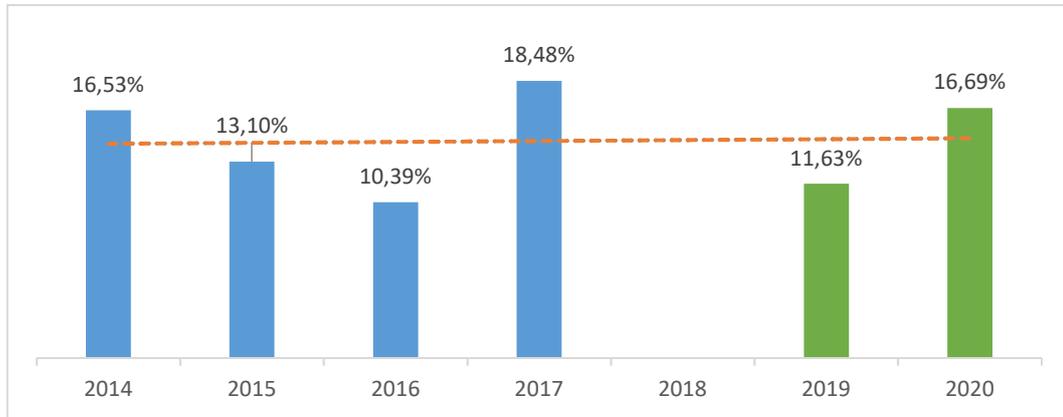
A Figura 27 apresenta o resultado do indicador da taxa de solicitação de esclarecimentos em licitações por ano, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

No período compreendido entre a publicação da licitação e o dia anterior ao início do recebimento de propostas, as empresas interessadas podem cadastrar solicitações de esclarecimento a respeito de documentos que compõem a licitação, para que consigam realizar a oferta de seu serviço de forma adequada.

O indicador pretende verificar a quantidade de solicitações de esclarecimentos cadastradas por ano.

Os esclarecimentos devem ser respondidos antes do início do prazo de recebimento de propostas. Dessa forma, caso: (i) a empresa necessite de mais tempo para responder à solicitação; (ii) o esclarecimento altere a condição dos preços a serem ofertados; ou (iii) a empresa necessite de mais prazo para realizar procedimentos internos complementares antes da negociação, as licitações são adiadas.

Figura 27: Comparativo da taxa de solicitação de esclarecimentos por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 apresentou uma redução linear na taxa de solicitação de esclarecimento, sendo seguida de um aumento considerável no ano de 2017, que chegou a um patamar maior que o visto nos anos anteriores. Nos últimos anos a taxa inicialmente estava mais baixa que no último período considerado (2017), ficando próxima ao patamar do ano de 2016.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 14,62% de taxa de solicitação de esclarecimento. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 14,43%, fruto de uma leve redução.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 14,16% de taxa de solicitação de esclarecimento.

Comparando-se a média da taxa de solicitação de esclarecimentos apresentada em cada lei, percebe-se uma discreta redução, tanto em relação ao período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

Há de se ressaltar que os dados representam licitações encerradas no ano de referência, portanto as licitações listadas como 2017 são aquelas que se iniciaram em 2017 ou em anos anteriores. Dessa forma, a taxa de solicitação de esclarecimentos verificada em 2017 pode estar relacionada à publicação da Lei de Licitações, datada em junho de 2016. Embora a empresa tenha implantado as novas regras apenas na metade do ano de 2018, a publicação da nova legislação pode ter causado dúvida nos participantes das licitações realizadas nesse período compreendido entre a publicação e a adoção da lei pela empresa.

Considerando-se os dados estudados, não há como afirmar que há tendência de aumento ou redução de taxa, uma vez que houve alta variação de resultados no período.

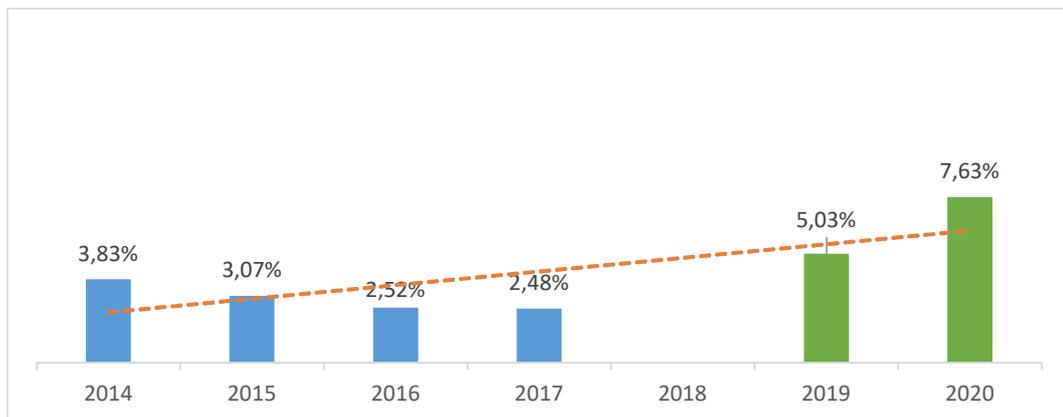
5.3.5 Taxa de licitações adiadas

A Figura 28 expõe o resultado do indicador da taxa de licitações adiadas por ano, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

O adiamento da licitação representa prejuízo para a empresa estatal, uma vez que mobiliza os recursos da empresa por um tempo maior que o previsto inicialmente e pode resultar em descontinuidade de suas atividades por falta de material ou de prestadora de serviço.

O indicador representa a quantidade de licitações adiadas, tendo sido considerados apenas os adiamentos ocorridos após ter sido publicado o prazo para recebimento de propostas, portanto os adiamentos comunicados para os fornecedores.

Figura 28: Comparativo da taxa de licitações adiadas por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2017 apresentou uma diminuição constante, apesar de discreta, representando uma variação total de 1,35%, que passou de 3,83% em 2014 para 2,48% em 2017. No período da Lei de Licitações, houve um aumento significativo, ficando o valor do ano de 2019 acima do maior resultado do período anterior, seguido de mais um aumento em 2020.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 2,97% de taxa de licitações adiadas. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 2,5%.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 6,33% de taxa de adiamento das licitações.

Comparando-se a média da taxa de adiamento de licitações apresentada em cada lei, percebe-se um aumento significativo, tanto com relação ao período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

Considerando que as regras da nova lei foram adotadas pela empresa em junho de 2018, o aumento considerável da taxa de adiamento de licitações pode estar ligado à mudança de legislação.

O indicador apresenta uma tendência de crescimento, conforme pode ser verificado no gráfico, o que pode ser prejudicial à empresa, uma vez que ao adiar a licitação, a empresa compromete seus recursos por um tempo maior do que seria desejável para o processo, podendo em última instância, atrasar os processos das demais licitações e da contratação em andamento, o que pode impactar no serviço da empresa.

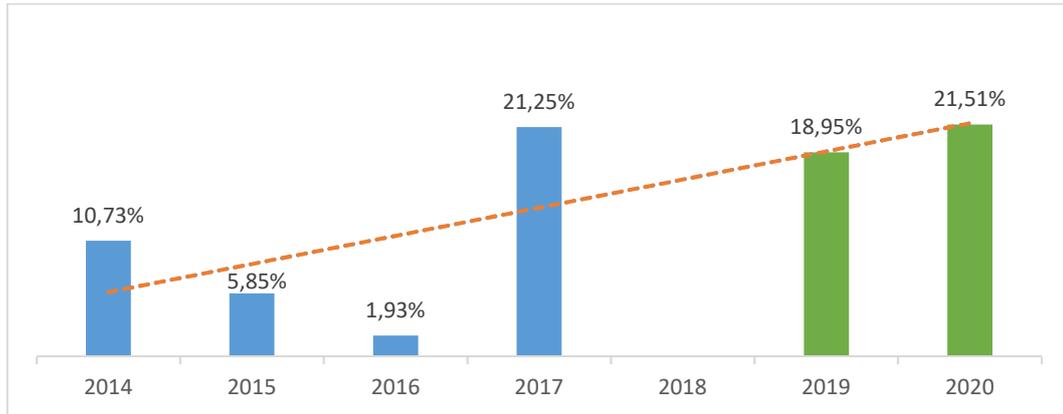
5.3.6 Taxa de economia de custo

Na Figura 29, é possível verificar o resultado do indicador da taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

A empresa possui áreas responsáveis por realizar cotações periódicas dos principais serviços contratados e dos materiais adquiridos, mantendo assim um banco de preços de referência utilizado para a criação da reserva orçamentária e o início do processo de licitação.

O indicador calcula a taxa de economia nas contratações realizadas por ano, comparando-se o valor de orçamento com o valor contratado.

Figura 29: Comparativo da taxa de economia de custo nas contratações realizadas por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 apresentou uma redução considerável na taxa de economia, partindo de uma taxa de 10,73% no ano de 2014 que chegou a 1,93% em 2016. No ano de 2017 pode ser verificado um aumento significativo no indicador de economia de custo nas contratações realizadas, com uma taxa de 21,25% e nos últimos anos a taxa se manteve em patamar elevado, apesar de apresentar variação, com crescimento da taxa de 2019 para 2020.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, e considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 9,94% de taxa de economia de custo nas contratações realizadas. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 11,59%, que sofreu um aumento ocasionado pelo resultado do ano de 2017, que se mostrou consideravelmente superior ao dos anos anteriores.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 20,23% de taxa de competitividade.

Comparando-se a média da taxa de economia de custo nas contratações realizadas apresentada em cada lei, percebe-se um aumento considerável, tanto em relação ao período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

A taxa de economia de custos verificada em 2017 pode indicar a adoção de alguma prática que resultou no aumento e que pode ter influenciado o resultado encontrado no período da Lei de Licitações.

Considerando-se os dados estudados, a tendência é de crescimento da taxa, conforme pode ser verificado no gráfico, resultando em uma melhora significativa para a empresa, uma

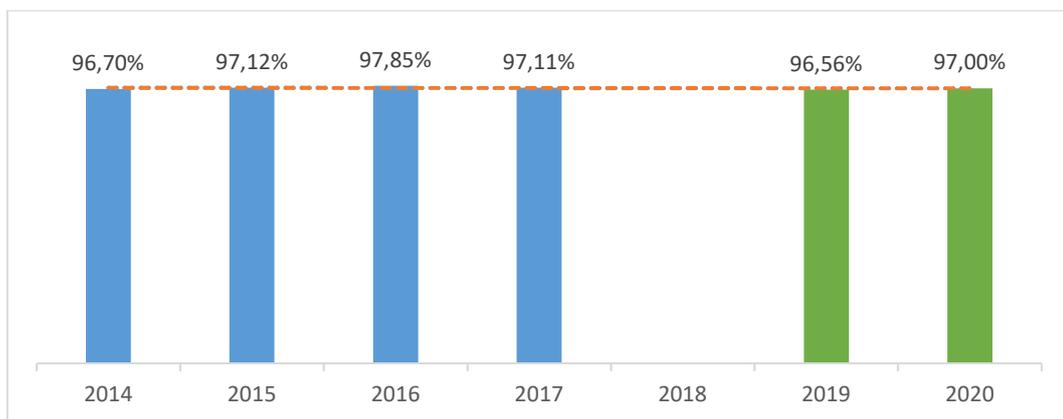
vez que estão ocorrendo reduções maiores nas contratações comparando-se os valores contratados e os valores orçados no mercado.

5.3.7 Taxa de assertividade das licitações

Na figura 30 são apresentados os resultados do indicador da taxa de assertividade das licitações, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

O indicador permite analisar a taxa de sucesso das licitações realizadas pela empresa, comparando-se o total de contratos assinados com o total de contratos negociados.

Figura 30: Comparativo da taxa de assertividade das licitações por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período de 2014 a 2016 apresentou um crescimento discreto e constante na taxa de assertividade de licitações, seguido de uma pequena redução no ano de 2017. Nos últimos anos a taxa apresentou um leve crescimento, apesar de apresentar resultados menores que os verificados no período anterior.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 97,19% de taxa de competitividade. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 97,48%, que sofreu um leve aumento ocasionado pelo resultado do ano de 2016.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 97,48% de taxa de competitividade.

Ao se considerar a média da taxa de assertividade das licitações apresentada em cada lei, percebe-se uma redução, tanto na comparação com o período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

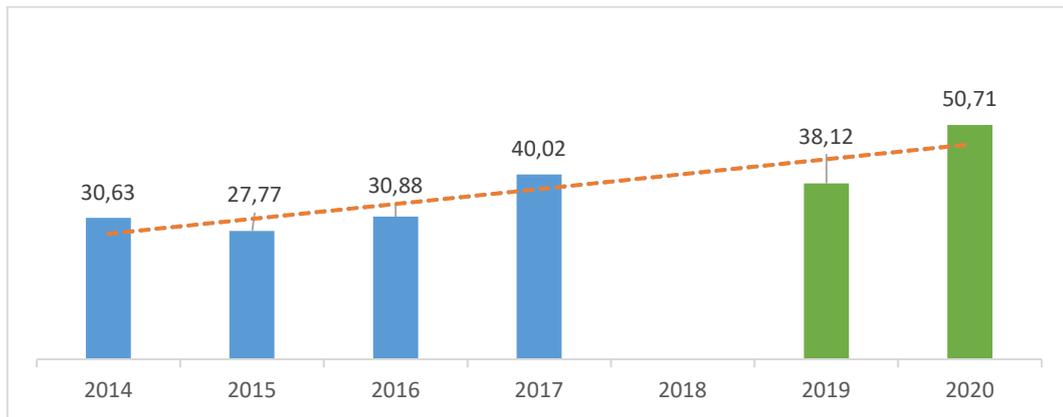
Considerando-se os dados estudados, a tendência é de diminuição da taxa, conforme pode ser verificado no gráfico, o que significa uma redução no sucesso das contratações da empresa. Embora o resultado apresente variação e tendência à redução, há de se considerar que os resultados de todos os anos estão acima de 96%, um resultado a ser considerado muito positivo.

5.3.8 Tempo médio da contratação

A Figura 31 exibe os resultados do indicador de índice de tempo médio da contratação, permitindo observar quantos dias, em média, a empresa consumiu por processo de contratação, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Para o cálculo, foram consideradas como data de início o dia em que a licitação foi cadastrada no sistema, e como data final, o dia em que houve o cadastro do encerramento da licitação no sistema, já tendo sido cumpridas todas as atividades internas após a assinatura dos contratos.

Figura 31: Comparativo do tempo médio da contratação por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O período inicial, anos de 2014 e 2015 apresentou uma redução, seguida de um aumento considerável entre os anos de 2016 e 2017, finalizando o período com um patamar mais elevado. Nos últimos anos a taxa apresentou um aumento significativo, maior que o apresentado até então.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, considerando-se o período completo (anos 2014 a 2017), a média foi de 32,32% de tempo médio de contratação. Reduzindo o período de análise para os últimos 2 anos do período estudado (anos 2016 e 2017), a média obtida foi de 35,45%, que sofreu um aumento ocasionado pelos resultados dos anos de 2016 e 2017.

Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 44,41% de taxa de competitividade.

Ao se considerar a média do tempo de contratação apresentada em cada lei, percebe-se um aumento significativo, tanto na comparação com o período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

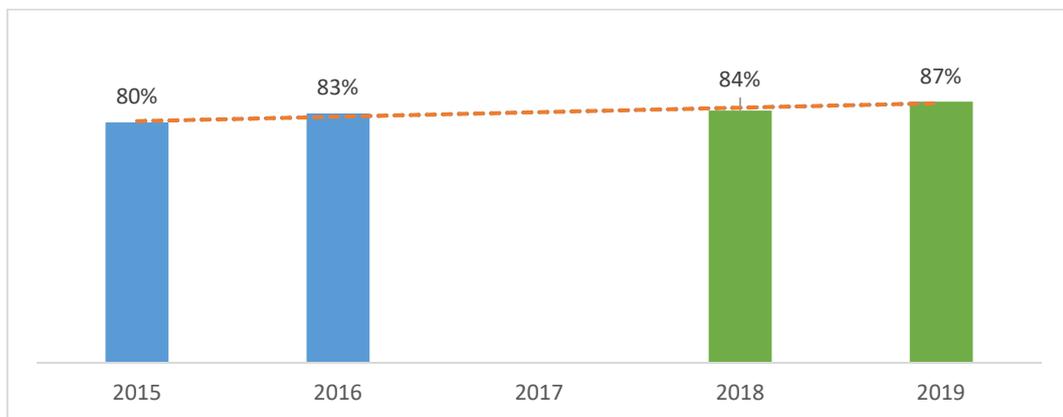
Considerando-se os dados estudados, a tendência é de crescimento do tempo médio de contratação, conforme pode ser verificado no gráfico, o que resulta em uma menor eficiência da empresa no processo de contratação.

5.3.9 Índice de satisfação geral dos fornecedores

Na Figura 32 são exibidos os resultados da pesquisa realizada pela empresa com os fornecedores cadastrados, para avaliação da satisfação do fornecedor com o processo completo da contratação, antes e após a implantação das normas da Lei 13.303/16 na empresa.

Nessa pesquisa, além das fases de licitação e de assinatura de contrato, são analisadas também a satisfação com a execução do contrato e com os serviços como emissão de atestado de capacidade técnica e qualificação de fornecedores e/ou materiais comprados.

Figura 32: Comparativo do índice de satisfação geral dos fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

O índice de satisfação geral dos fornecedores foi retirado de uma pesquisa realizada pela própria empresa, com todas as empresas que tenham participado de algum processo de licitação da empresa nos 3 anos anteriores ao ano de referência.

Considerando o período do estudo realizado, até o encerramento da pesquisa, as pesquisas disponíveis eram referentes aos anos de 2015, 2016, 2018 e 2019, apresentados no gráfico acima. No ano de 2017 não houve pesquisa com os fornecedores e os dados referentes a 2020 ainda não haviam sido liberados pela empresa.

Os resultados apresentaram um crescimento constante ao longo dos anos, iniciando em 80% de satisfação e finalizando o período de estudo com uma satisfação de 87%.

Analisando os dados referentes à lei anterior, Lei 8.666/93, a média foi de 85,1% de índice de satisfação. Ao se considerar os dados relacionados à nova lei, Lei 13.303/16, a média apresentada foi de 85,5% de satisfação.

Ao se considerar a média da taxa de competitividade apresentada em cada lei, percebe-se um aumento, tanto na comparação com o período total dos dados quanto ao realizar um corte do último período englobado na Lei 8.666/93.

Considerando-se os dados estudados, a tendência é de crescimento da taxa, conforme pode ser verificado no gráfico, o que resulta em melhor condição de relacionamento da empresa com os seus fornecedores.

Com o intuito de facilitar o entendimento, o Quadro 2 apresenta um resumo contendo os indicadores estudados, os resultados obtidos no período analisado de cada lei, a análise indicando se houve aumento ou diminuição nos números e a percepção da mudança como positiva ou negativa para a empresa.

Quadro 2: Resumo comparativo do resultado dos indicadores (média dos períodos)

Indicador	Lei 8.666/93	Lei 13.303/16	Situação	Resultado
Licitações Realizadas	2.135,75	2.438,00	Aumentou	-
Contratos Negociados	2.632,75	2.921,00	Aumentou	-
Taxa de Competitividade	32,1%	34,47%	Aumentou	Positivo
Taxa de Solicitação de Esclarecimentos	14,62%	14,16%	Diminuiu	Positivo
Taxa de Licitações Adiadas	2,97%	6,33%	Aumentou	Negativo
Taxa de Economia de Custo	9,94%	20,23%	Aumentou	Positivo
Taxa de Assertividade das Licitações	97,19%	97,48%	Aumentou	Positivo
Tempo Médio da Contratação	32,32	44,41	Aumentou	Negativo
Índice Geral de Satisfação dos Fornecedores	85,1%	85,5%	Aumentou	Positivo

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONCLUSÃO

A publicação de uma nova lei específica para as sociedades de economia mista e empresas públicas (Lei de Licitações), gerou em muitos autores a expectativa de um avanço para essas empresas, uma vez que a nova lei permitiria maior flexibilidade em seus processos de contratações.

Nesse contexto surgiu a necessidade de averiguação dos impactos causados nas empresas que tiveram seus processos adequados à nova lei.

Para alcançar o objetivo de responder à pergunta de pesquisa proposta, o trabalho contou com fundamentação teórica sobre os entes da Administração Pública, as exigências enfrentadas nas compras públicas, os modelos de gestão utilizados pela Administração Pública, a relevância de uma gestão estratégica para as empresas, o histórico das leis que tratam sobre as licitações e a implantação da Lei das Estatais.

O procedimento escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso único, realizado com a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP. Considerando o porte e a representatividade da empresa em seu segmento, tanto no cenário nacional quanto no internacional, considera-se que a escolha da metodologia se mostrou adequada para a proposta do estudo.

A empresa disponibilizou os dados referentes às licitações realizadas no período de 2014 a 2020, que foram utilizados como base para as análises efetuadas. Foram selecionados indicadores que permitissem uma comparação dos processos de licitação realizados nos períodos correspondentes a cada lei.

A aplicação dos indicadores demonstrou que, de forma geral, pode ser percebida uma melhora nos índices relativos à Lei de Licitações, ainda que alguns indicadores tenham apresentado variação muito discreta.

Como principais resultados positivos podem ser destacadas: (i) a Taxa de Competitividade, que apresentou um aumento de pouco mais de 2% na média do período; e (ii) a Taxa de Economia de Custo, que obteve um aumento de aproximadamente 10% na média dos períodos. Esses resultados reforçam as expectativas de que a lei possibilitaria um aumento no interesse de participação por parte dos fornecedores e maior eficiência nos gastos das estatais.

Por outro lado, como principais resultados negativos, podem ser destacados: (i) Taxa de Licitações Adiadas, que apresentou uma variação significativa, de 2,97% para 6,33%; e (ii) Tempo Médio da Contratação, com um aumento de aproximadamente 12 dias na média do período. Considerando que houve uma diminuição das etapas exigidas no processo de licitação e flexibilizações relevantes nas regras impostas anteriormente, o esperado seria um resultado positivo nesses indicadores.

Conforme apontado pelos autores Zymler (2017) e Justen Filho (2018), as inovações apresentadas pela Lei das Estatais demandam a renovação do modelo de gestão das empresas, pois apesar de a Lei 13.303/16 representar um significativo avanço no tema das licitações e contratações, caso as empresas estatais continuem sendo administradas segundo os padrões praticados até então, a implementação da nova lei não apresentará os resultados desejados.

Como contribuição desse estudo, podem ser indicadas a elaboração de indicadores relacionados às estratégias competitivas da empresa e a análise dos mesmos.

A partir dos resultados obtidos, a empresa objeto do estudo de caso terá a possibilidade de realizar uma revisão de suas estratégias, de modo que seus processos de contratação reflitam a flexibilização permitida pela lei, promovendo assim geração de vantagem competitiva para a empresa.

Considerando que foram verificados resultados negativos em alguns dos principais temas apontados como melhorias promovidas pela nova lei, percebe-se que existe espaço para novos estudos do tema. Desta forma, a autora sugere o acompanhamento da evolução do tema na empresa e dos resultados alcançados após a revisão de seus processos.

Realizando uma retrospectiva a respeito da condução teórica do estudo realizado, houve a seguinte sequência de passos metodológicos: i) contextualização do tema proposto; ii) desenvolvimento do referencial teórico; iii) planejamento da pesquisa; iv) seleção e elaboração de indicadores de desempenho; e por fim, v) análise dos dados fornecidos pela empresa. Ao chegarmos no último passo da sequência, acreditamos que o propósito do trabalho foi alcançado, tendo sido gerada uma resposta para a questão de pesquisa proposta.

Uma limitação a ser destacada é a dificuldade de diferenciar nos resultados dos indicadores, a influência exercida pela Lei de Licitações de uma possível ação pontual adotada pela empresa no mesmo período.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, K. As licitações para empresas públicas após o advento da Lei n 13.303/2016. Disponível em < <https://jus.com.br/artigos/72656/as-licitacoes-para-empresas-publicas-apos-o-advento-da-lei-n-13303-2016>> Acesso em 14 de novembro de 2019.
- ALESSANDRA, I. As disfunções do modelo de administração burocrática e as dificuldades de se implantar o modelo gerencial. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4758, 11 jul. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/37713>. Acesso em: 10 abr 2021.
- ALEXANDRINO, M; PAULO, V. Direito administrativo descomplicado. 20 ed ver. e atual. São Paulo: Método, 2012.
- ALI, M. et al. Supply chain forecasting when information is not shared. European Journal of Operational Research, Amsterdam, v. 260, p. 984-994, 16 Jan 2017.
- ANAND, N.; GROVER, N. Measuring retail supply chain performance. Benchmarking: An International Journal, v. 22, n. 1, p. 135–166, 2 fev. 2015.
- ANDERSEN, M; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. Supply Chain Management: An International Journal, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.
- ARAÚJO, A. J. B. O Estatuto das Estatais (Lei 13.303/2016) e a inaplicabilidade do regime licitatório nas atividades-fim desempenhadas pelas empresas estatais que exploram atividade econômica. Revista dos Tribunais, São Paulo, v. 973, ano 105, p. 97-161, nov./2016
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de direito administrativo*. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.
- BICALHO, A.P.N. Desafios da lei das estatais: papel do Estado e eficiência. 2017. Disponível em: < <https://www.zenite.blog.br/desafios-da-lei-das-estatais-papel-do-estado-e-eficiencia/>>. Acesso em 14 jun. 2018
- BITITCI, U. S. *Managing Business Performance: The Science and The Art*. United Kingdom, John Wiley & Sons, Ltd, 2015.
- BITTENCOURT, S. A nova Lei das Estatais: Novo Regime de Licitações e Contratos nas Empresas Estatais. Leme (SP): JH Mizuno, 2017.
- BLANCHARD, D. *Supply Chain Management Best Practices*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2007.

BOOKBINDER, J.H.; GÜMÜS, M; JEWKES, E.M. Calculating the benefits of vendor managed inventory in a manufacturer-retailer system. *International Journal of Production Research*, v. 48, n. 19, p. 5549-5571, 2010.

BRASIL. Ministério da Economia. Boletim das empresas estatais federais. Brasília, DF: 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-das-empresas-estatais-federais>. Acesso em: 17 jan. 2020.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 de março de 2020.

_____. Decreto-lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 28 mar. 2020.

_____. Lei 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 28 mar. 2020.

_____. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 28 mar. 2020.

CASTRO, A. C.; CASTRO, C. O. Gestão pública contemporânea. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CHAN, F.T.S; YEE-LOONG CHONG, A; ZHOU, L. An empirical investigation of factors affecting e-collaboration diffusion in SMEs. *International Journal of Production Economics*, v. 138, n. 2, p. 329-344, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Perfil Institucional. Disponível em: <<https://ri.sabesp.com.br/>>. Acesso em 28.abr.2020.

_____. Regulamento Interno de Licitações e Contratação da Sabesp – Revisão 2, 2019. Disponível em: <<http://licitacoes.sabesp.com.br/wps/portal/licitacoes>>. Acesso em 28.abr.2020.

_____. Sistema de Organização Empresarial – SOE. Disponível em: <<http://soe.sabesp.com.br/>>. (Acesso restrito para funcionários). Acesso em 28.abr.2020.

CONTE, C.N. o poder de compras dos municípios como fator de desenvolvimento local/regional. 2013. Disponível em <<https://www.unisc.br/site/sidr/2013/Textos/18-2.pdf>>. Acesso em 14 jun. 2018.

COX, F.J.; BLACKSTONE, J.H.; SPENCER, M.S. APICS Dictionary. 8 ed. Falls Church, VA, 1995.

CUNHA, M.A.S; LE BOURLEGAT, C.A. Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal. INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 17, n. 3, p. 410-421, jul./set. 2016.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v.2, n.3, p. 1-13, 2008.

DELLA BRUNA JUNIOR, E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 1, p. 113-125, jan-mar/2012.

FEIJÓ, R.P. O procedimento da licitação da Lei 13.303/16. FILHO, Marçal Justem (org.). Estatuto jurídico das empresas estatais: Lei 13.303/16. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016

FERREIRA, P. S. et al. Framework for performance measurement and management in a collaborative business environment. International Journal of Productivity and Performance Management, Porto, v. 61, n. 6, p.672-690, maio 2012.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Guia prático para aprender como definir e utilizar os indicadores de desempenho. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/e-book-41-gestao-para-excelencia-guia-pratico-para-aprender-como-definir-e-utilizar-os-indicadores-de-desempenho/>>. Acesso: 04/05/2021.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDMEYER, M; SILVA, G; DORE, E; BARROS, O. et al. Adequação do Porto de Imbituba à Lei 13.303/2016: Ganhos de Governança, Transparência e Gestão. In: Anais do v congresso

internacional de desempenho portuário, 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos. Campinas, Galoá, 2018. Disponível em: <<https://proceedings.science/cidesport/cidesport-2018/papers/adequacao-do-porto-de-imbituba-a-lei-13-303-2016--ganhos-de-governanca--transparencia-e-gestao>>

GUADALUPE, H. As mudanças introduzidas pela lei das estatais. Disponível em:<<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI263467,91041-As+mudancas+introduzidas+pela+lei+das+estatais>>. Acesso em: 16 de out. 2019.

GUIMARÃES, E; SANTOS, J.A.A. Lei das estatais: comentários ao regime jurídico licitatório e contratual da Lei 13.303/2016. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

HUDNURKAR, M; JAKHAR, S; RATHOD, U. Factors affecting collaboration in supply chain: A literature review. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 133, p. 189-202, 2014.

IBGC. Conhecimento Governança Corporativa, 2021 Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>> Acesso em 07 de março de 2021.

JUSTEN FILHO, M. A constitucionalidade da Lei 13.303/2016: a distinção entre sociedades estatais “empresárias” e “não empresárias”. Revista Eletrônica da PGE RJ, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, ago. 2018. Disponível em: <<http://www.revistaeletronica.pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTE3>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

_____. A nova Lei das (antigas) Estatais. Gazeta do Povo, Curitiba, 25 jul. 2016. Disponível em <<https://goo.gl/GZ6LwS>>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

LOSSO, F. M.; GUIMARAES, F.V. A nova lei das estatais. Gazeta do Povo, Curitiba, 6 jul. 2016

LOURENÇO, N. V. Administração Pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016.

MACIEL, D; TEIXEIRA, R. Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas. Disponível em: <http://www.unibrattec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf>. Acesso em: 17 maio 2017.

MARASCO, A. Third-party logistics: A literature review. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, n.113, p.127-147, 2008.

MARTIM, L.P; SÁ, M.R.A. Os procedimentos auxiliares das licitações das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias. FILHO, Marçal Justem (org.). Estatuto

jurídico das empresas estatais: Lei 13.303/16. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010.

MAXIMIANO, G. Aplicação de regras de compliance à luz da lei nº 13.303/2016. Revista Raízes Jurídicas, Curitiba, v.9, n.2, p. 211-232, jul./dez. 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes; FILHO, José Emmanuel Burle. Direito Administrativo Brasileiro. 42ª ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENDES, Humberto Cestaro Teixeira. Lei das Estatais busca por gestões mais probas e eficientes. 2016. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-dez-16/humberto-mendes-lei-estatais-busca-gestoes-eficientes>>. Acesso em 07 mar. 2021.

MONTEIRO, N. P. Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para Gestão de Estoques em uma Empresa do Setor Elétrico no Estado do Pará. 2012. 178 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Estado do Pará, Belém, 2012.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v.17, n.1, p.216-229, jan./abr. 2007

NIEBUHR, J.M. Aspectos Destacados do Novo Regime de Licitações e Contratações das Estatais; 2016; Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/joel-de-menezes-niebuhr/aspectos-destacados-do-novo-regime-de-licitacoes-e-contratacoes-das-estatais>. Acesso em 15. Out. 2017

NOHARA, I. Mudanças promovidas pela nova Lei das Estatais: pontos fortes e fracos. Disponível em: <<http://direitoadm.com.br/mudancas-promovidas-pela-nova-lei-das-estatais/>>. Acesso em: 16 de jun. 2018.

OLIVEIRA, R.C.R. As licitações na Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais): mais do mesmo? Revista Colunistas de Direito do Estado, n. 230. 2016. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/rafael-carvalho-rezende-oliveira/as-licitacoes-na-lei-133032016-lei-das-estatais-mais-do-mesmo>> Acesso em: 7 ago. 2018.

PEREIRA JUNIOR, J.T.; DOTTI, M.R. A Lei das Estatais contribui para simplificar e elevar a segurança jurídica de licitações e contratos? Revista Tcu, Brasília, v. 141, n. 1, p.85-105, jan. 2018. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/85>>. Acesso em: 16 maio 2018.

PETHECHUST, E; BLANCHET; L.A. O regime de execução das empresas estatais: entre serviço público e exploração de atividade econômica. Revista de Direito Administrativo e

Constitucional, Belo Horizonte, ano 15, n. 59, p. 113-131, jan./mar. 2015. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/66/348>.

PETHECHUST, E; RIBEIRO, M.C.P. Perspectivas para as empresas estatais no Brasil: propostas para um estatuto jurídico. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 15, n. 62, p. 99-121, 2015.

PINHO, C.A.B. Após um ano de vigência, Lei das Estatais ainda depende de jurisprudência. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-set-24/clovis-bertolini-lei-estatais-ainda-depende-jurisprudencia>>. Acesso em: 09 de Out. de 2018.

PINHO, C.A.B; RIBEIRO, M.C.P. Corrupção e compliance nas empresas públicas e sociedades de economia mista: racionalidade das disposições da Lei de Empresas Estatais (Lei nº 13.303/2016). Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 277, n. 1, p. 241-272, jan./abr. 2018. Disponível em: < <https://doi.org/10.12660/rda.v277.2018.74808>>

RAUPP, F.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REIS, P.S.M. Os contratos das empresas estatais. 2017. Disponível em: < <https://www.zenite.blog.br/os-contratos-das-empresas-estatais/>>. Acesso em: 16 de jun. 2018.

SÃO PAULO (Estado). Lei 119, de 29 de junho de 1973. Autoriza a constituição de uma sociedade por ações, sob a denominação de Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, e dá providências correlatas. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1973/lei-119-29.06.1973.html>>. Acesso em 28 abr 2020.

_____. Lei 16.525, de 15 de setembro de 2017. Dispõe sobre a reorganização societária da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp, e dá outras providências. Disponível em: < <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2017/lei-16525-15.09.2017.html>>. Acesso em 28 abr 2020.

SELVIARIDIS, K.; NORRMAN, A. Performance-based contracting for advanced logistics services. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 45, n. 6, p. 592-617, 2015.

SOUSA, D.L.; FERNANDES, E.K.; ABREU, L.R.; PEREIRA JÚNIOR, J.C. A nova Lei das Estatais 13.303/16 e as mudanças para as Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista. Disponível em: < <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/revista-espaco-academico-v09-n01-artigo-02.pdf>> Acesso em 10 de novembro de 2019.

TEE, K. F. et al. Identifying critical performance indicators and suitable partners using a benchmarking template. International Journal of Productivity and Performance Management,

Wharda, v. 64, n. 3, p.434-450, nov. 2014.

TEIXEIRA, R. F.; PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos. Caderno de Pesquisas em Administração, v.12, n.1, p. 55-68, 2005.

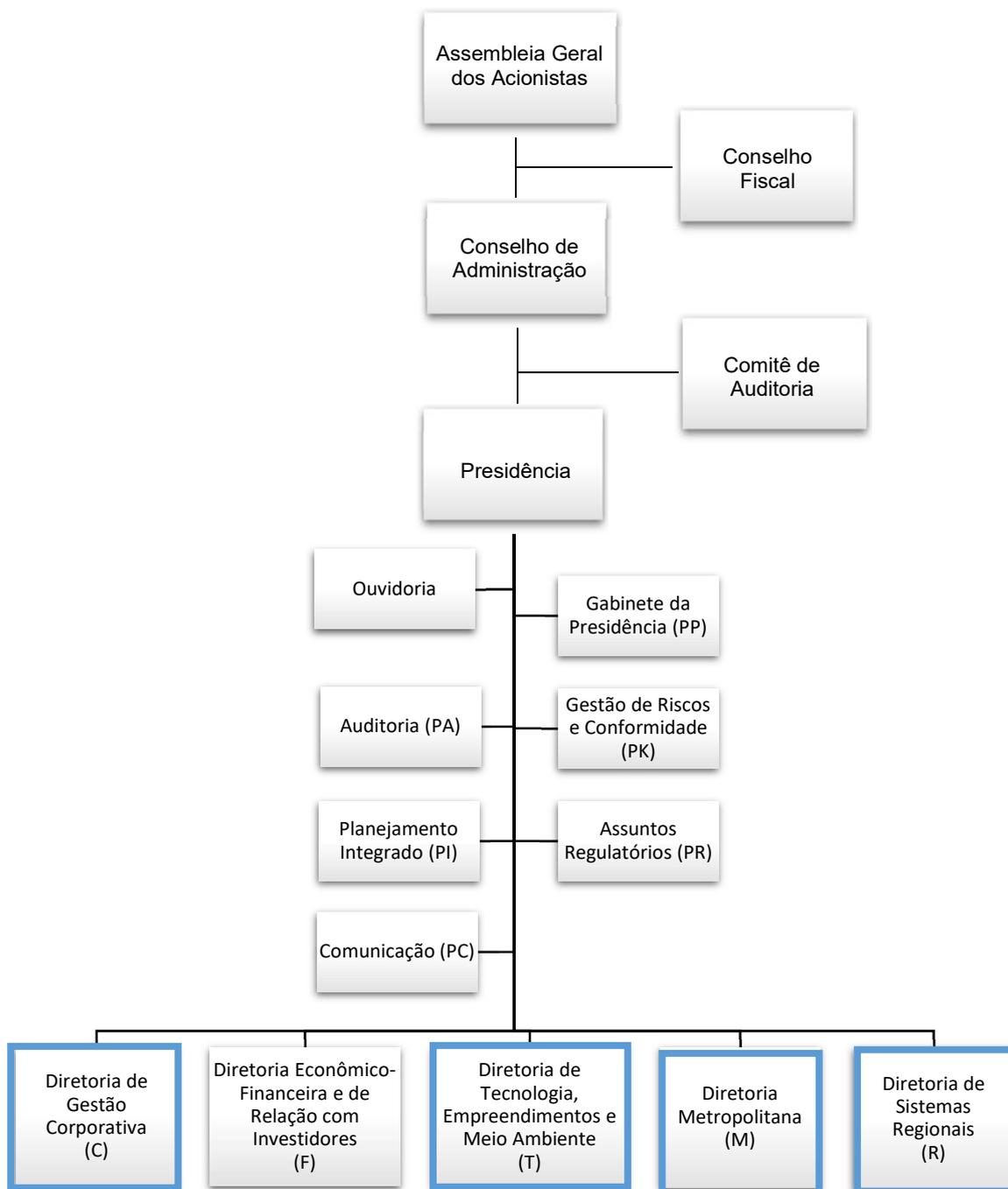
YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYMLER, B. Considerações sobre o estatuto jurídico das empresas estatais (Lei 13.303/2016). Interesse Público – IP, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 15-26, mar./abr. 2017.

APÊNDICE A – ORGANOGRAMAS E FUNÇÕES NA SABESP

A Figura 33 apresenta, de forma simplificada, o organograma da empresa exibindo a estrutura existente até o nível das diretorias da empresa. Destacadas estão as diretorias que possuem áreas que realizam processos de licitação.

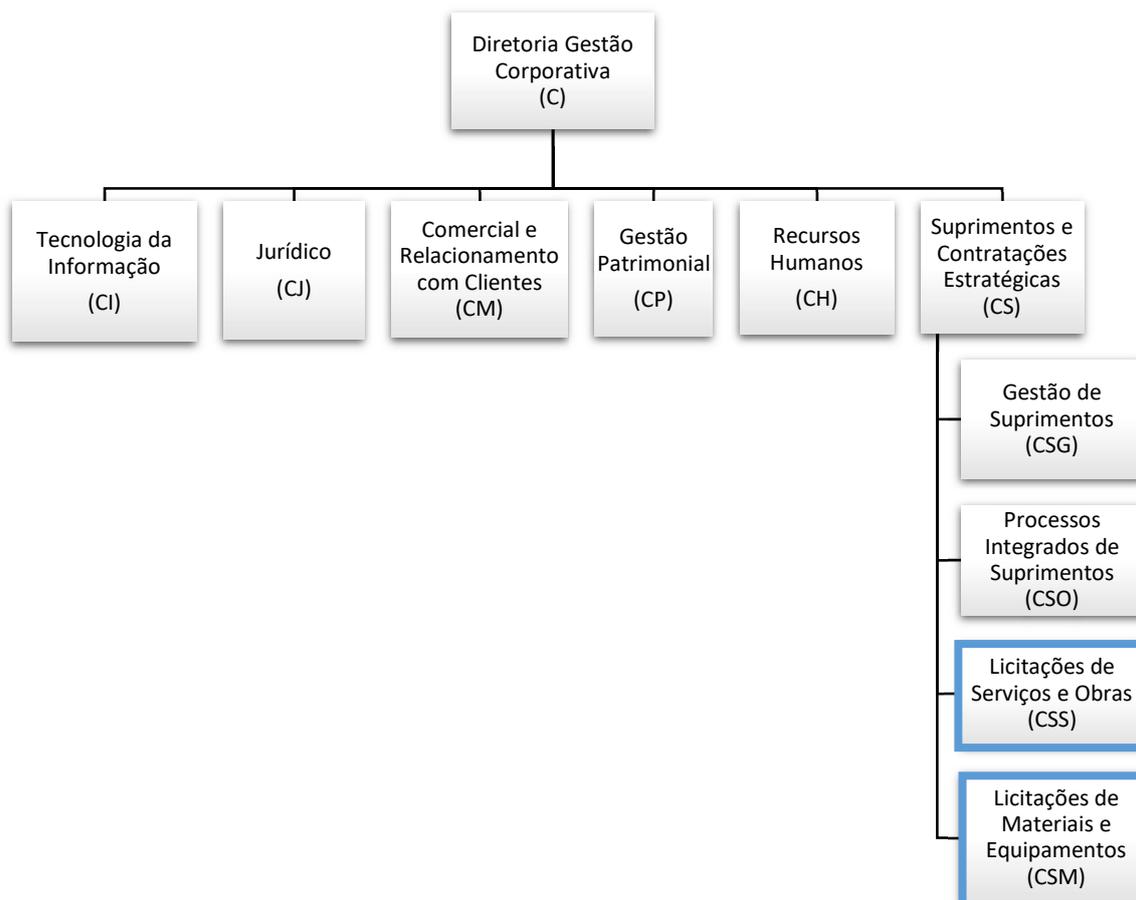
Figura 33 - Organograma da Sabesp



Fonte: Adaptado do Sistema de Organização Empresarial da Sabesp

Na Figura 34 estão representadas, de forma simplificada, as superintendências vinculadas à Diretoria C e os departamentos pertencentes à Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas (autoridade funcional em licitações). Destacadas estão as áreas que realizam processos de licitação.

Figura 34: Organograma da Diretoria de Gestão Corporativa



Fonte: Adaptado do Sistema de Organização Empresarial da Sabesp

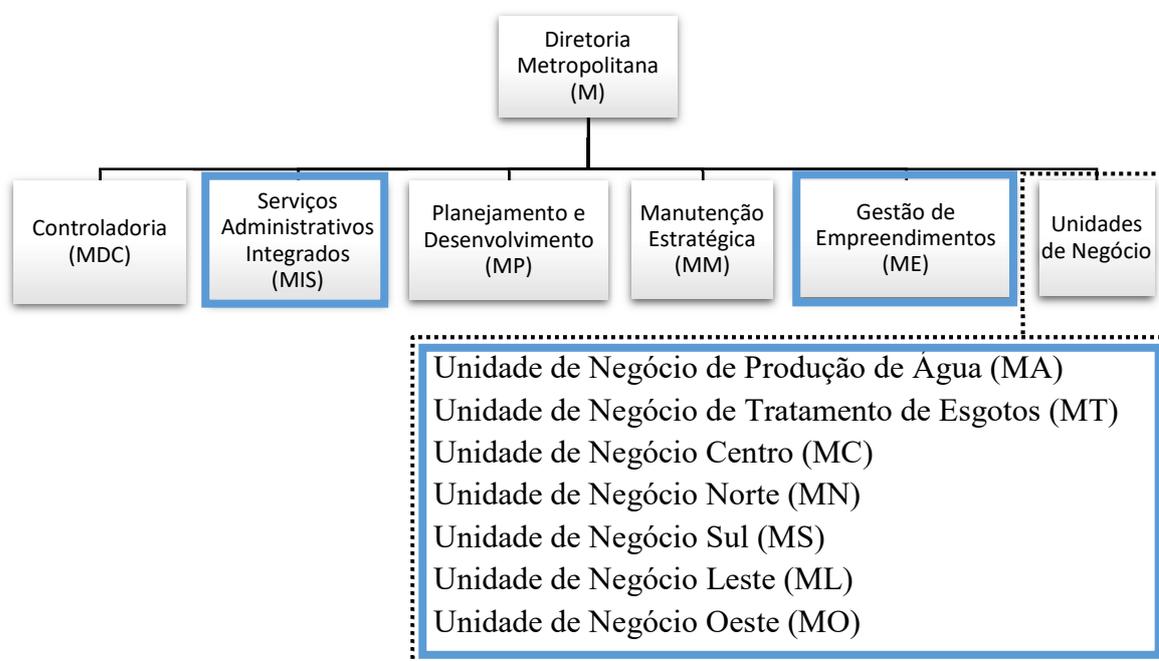
São atividades da Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas (CS):

- (i) Elaborar procedimentos, assessorar, treinar e acompanhar as atividades de suprimentos e contratações no âmbito da empresa;
- (ii) Executar o acompanhamento dos estoques da SABESP, visando melhorar a rentabilidade do ativo das Unidades de Negócio;
- (iii) Processar as licitações e contratações estratégicas de materiais, obras e serviços;

- (iv) Processar as licitações internacionais e locais e correspondentes a contratações de materiais, obras e serviços, com recursos oriundos de agentes financeiros internacionais e com recursos próprios;
- (v) Desenvolver novas fontes de fornecimento, manter o Cadastro Geral de Fornecedores e Materiais, e garantir o acesso às suas informações atualizadas;
- (vi) Administrar as atividades de programação e logística necessárias ao abastecimento de Materiais de Tratamento demandados no âmbito da Empresa;
- (vii) Gerenciar demandas interfuncionais referentes aos módulos de Suprimentos e Qualidade do sistema ERP SAP, seus respectivos requisitos de desenvolvimentos, capacitação dos usuários e seus acessos, buscando melhoria processual e sistêmica.

Na Figura 35 estão representadas, de forma simplificada, as superintendências e os departamentos ligados diretamente à Diretoria M. Destacadas estão as áreas que realizam processos de licitação.

Figura 35: Organograma da Diretoria de Metropolitana



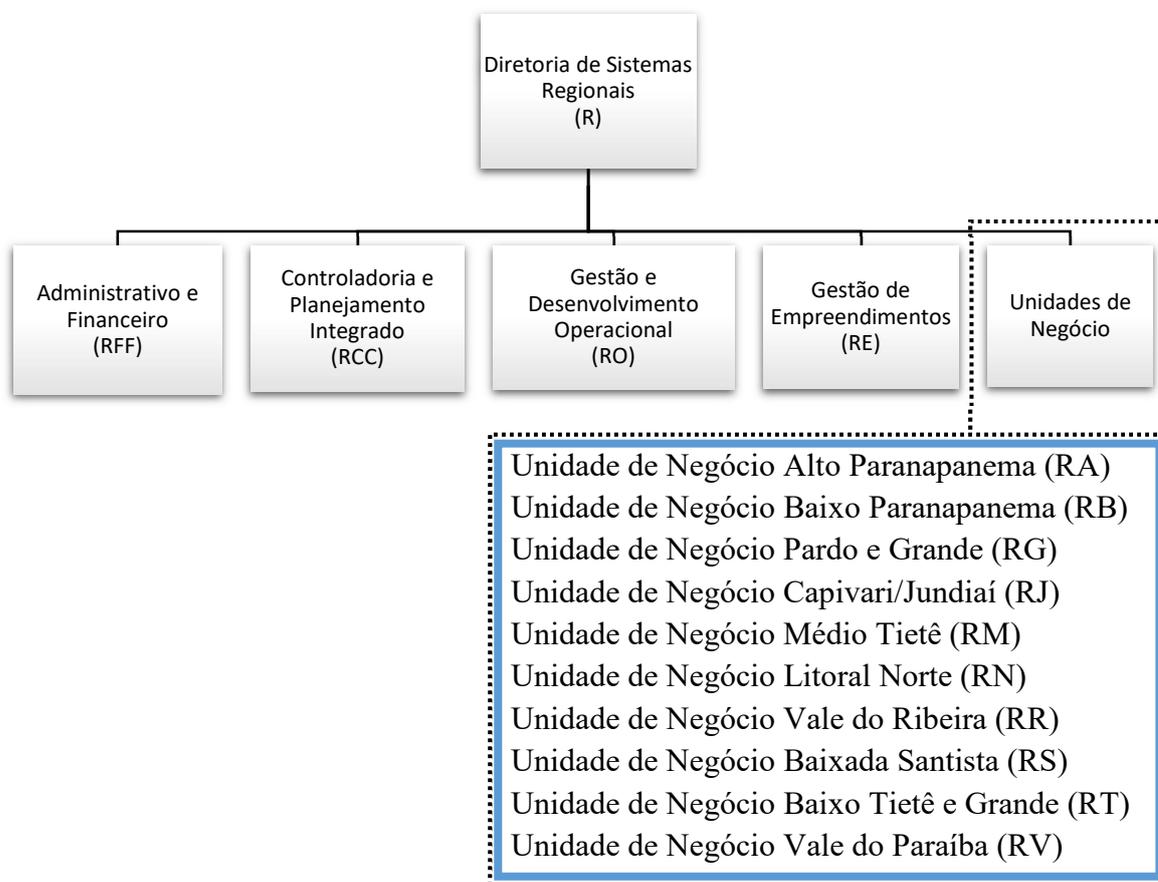
Fonte: Adaptado do Sistema de Organização Empresarial da Sabesp

Na Diretoria M, as atividades de suprimentos são divididas conforme segue:

- (i) Departamento Administrativo de Serviços Integrados – responsável por planejar e executar as contratações de serviços administrativos contínuos, efetuar a gestão de materiais de uso comum, com o planejamento, a contratação e a administração do estoque e logística da Diretoria Metropolitana.
- (ii) Unidades de Negócio – responsáveis por gerenciar o processo de análise, licitação e contratação de projetos, obras, serviços, materiais e equipamentos que são exclusivamente de responsabilidade delas, visto que há serviços executados por outras áreas específicas.

Na Figura 36 estão representadas de forma simplificada as superintendências e os departamentos ligados diretamente à Diretoria R. Destacadas estão as áreas que realizam processos de licitação.

Figura 36: Organograma Diretoria de Sistemas Regionais



Fonte: Adaptado do Sistema de Organização Empresarial da Sabesp

Administração Central
Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

São Paulo, 03 de fevereiro de 2021

A

SABESP - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

A/C

ENG. NILTON GOMES DE MORAES

A mestranda CÍNTHIA VITALE BERTOLINI está regularmente matriculada no programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

O Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, iniciado em 2013, foi recomendado pela Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior na 138ª Reunião (20 a 24/08/2012) do Conselho Técnico Científico de Educação Superior e reconhecido pela Portaria MEC nº 271, de 9 de abril de 2013.

Para sua dissertação de mestrado intitulada “IMPACTOS DA LEI 13.303/16 EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA: UM ESTUDO DE INDICADORES DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO”, a aluna deverá realizar pesquisa qualitativa e quantitativa, relacionada ao tema dessa dissertação, através de um estudo de caso único na empresa SABESP, tendo como objetivo específico a formulação de indicadores relacionados aos processos de licitação.

Dessa forma, solicitamos sua especial colaboração no sentido de disponibilizar os dados necessários à coleta de informações nas dependências da Instituição, através de questionários estruturados, dados com percentuais evolutivos ao longo do trabalho bem como entrevistas. É oportuno informar que os percentuais são referenciais, não havendo exposição de valores precisos da empresa.

Gostaríamos ainda de saber se podemos utilizar do nome da instituição, SABESP, como fonte dos dados coletados, mantendo em sigilo o nome das pessoas que colaboraram com a pesquisa.

Atenciosamente,

De acordo com a solicitação acima



Eng. Nilton Gomes de Moraes
SABESP



Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves
Orientador