**Implantação da Lei 13.303/16 nos Processos Licitatórios de uma Empresa Pública do Setor de Óleo e Gás**

Silva, Luiz Claudio do Carmo, lclaudiocarmo@hotmail.com - Bacharel em Administração - Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos pelo Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG) da UFRJ

Philyppis Jr, Nikiforos Joannis, nikiforos@poli.ufrj.br - Mestre em Economia. Professor orientador

**Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o processo de O presente trabalho tem como objetivo apresentar o processo de implantação da Lei 13303/16, chamada de “Lei da Responsabilidade das Estatais” ou, simplesmente, “Lei das Estatais” nos processos licitatórios de uma empresa pública do setor de óleo e gás. A pesquisa metodológica foi realizada através de levantamento documental e entrevista com os contratadores (gestores da implantação), além de materiais disponibilizados na intranet e internet. Inicialmente, na concepção e com o objetivo de facilitar a compreensão dos termos utilizados, este artigo, apresenta conceitos gerais da implantação, buscando comparar as diferenças existentes nas contratações baseadas na Lei 8.666/93, forma de contratação utilizada pelas empresas da Administração Pública antecessora à Lei 13.303/16, culminando na apresentação do tema proposto para este artigo, a implantação da Lei 13.303/16 nos processos licitatórios de uma determinada empresa pública do setor de óleo e gás**.**

Palavras-chave: Lei; Estatais; Processos Licitatórios; Gestão Pública

**1.   Introdução**

A razão de escolha deste tema busca apresentar ao público de interesse a forma como uma empresa pública do setor de óleo e gás implementou em seus processos licitatórios as especificidades da Lei 13.303/16, deixando, desta forma, de contratar através do regimento do Decreto 2.745/98.

Wightman (2017) entende que o objetivo principal da criação da Lei de Responsabilidade das Estatais foi criar mecanismos de maior transparência e controle, tendo como produto a divulgação trimestral das demonstrações contábeis das empresas públicas e sociedades de economia mista do País [1].

Para Nester (2018), a lei tem função de renovar e aprimorar o modelo ultrapassado de  
gestão e controle das estatais brasileiras e a sua criação se realizou em momento oportuno, onde havia a necessidade de quebra e revisão de paradigmas importantes de responsabilização da Administração Pública, que talvez não fosse possível antes, por seus atos de corrupção, desvios e abusos na condução da coisa pública [2].

Na empresa estudada, após as intensas investigações e implicações da Operação Lava Jato da Polícia Federal, buscou-se através de regimentos internos maior transparência, ética e rastreabilidade nos seus processos licitatórios. Por esta razão, em 2014 a companhia criou sua Diretoria de Governança e Conformidade que teria dentro de suas principais atribuições a função de orientar e promover a aplicação das normas, diretrizes e procedimentos de governança e conformidade, buscando coordenar a gestão de conformidade e controles internos necessários para extinguir qualquer possibilidade de fraude ou corrupção nos seus processos licitatórios, para isso, seria responsável pelo acompanhamento e desdobramentos relativos ao seu canal de denúncias e assegurando que todos os reportes de violações identificadas e seus resultados sejam apresentados à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração.

**2.      Referencial Teórico**

**2.1 Conceito de Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista**

 Alves (2016) relata que a Lei 13.303/16, nos seus artigos 3º e 4º, apresenta como definição de empresa pública toda entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, tendo sido criada através de aprovação em lei e seu capital social sendo integralmente detido pelos Entes da Administração Pública (União, seus Estados, Distrito Federal ou Munícipios), admitindo, inclusive, participação de pessoas jurídicas de direito público internos e as entidades da Administração indireta e ainda segundo autor, a Sociedade de economia mista, embora tenha definição semelhante à Empresa Pública quando, ou seja, entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por autorização em lei, mas sob forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertencem em sua maioria aos Entes da Administração Pública ou a entidade da Administração indireta [3].

Segundo o Blog Fatos e Dados, em 24 de agosto de 1998, o então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso assinou o decreto 2745 que aprovando o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado e passaria a reger as contratações da companhia. Este decreto quebraria o monopólio exercido pela Lei do Petróleo (Lei 9.478/97) e a companhia passaria a competir com outras empresas petrolíferas em ambiente competitivo de mercado aberto, sendo esta a razão do decreto citado, que havia sido previsto na referida Lei [4].

De acordo com reportagem do Jornal O Estado de São Paulo, a empresa diz que obedece às regras legais, possuindo mecanismos de controle interno, tais como Manual de Contratação e Padrões com procedimentos específicos, que detalham como cada processo de contratação devem ser conduzidos. Também de acordo com a reportagem, as contratações diretas são realizadas somente nas hipóteses previstas no decreto 2.745/98, sendo analisadas por comissões de negociação, que têm como prática a cotação de preços [5].

**2.2 Uma visão básica sobre a Lei 8.666/93 e o Decreto 2.745/98**

De acordo Barouche (2012), a Lei 8.666/93 trata especificamente de licitação e contratos da Administração Pública, instituindo normas para estas licitações, estabelecendo como princípios em seu artigo 3º, o princípio da vinculação ao instrumento convocatório, onde todas as partes envolvidas na licitação devem obedecer as regras do edital convocatório; o julgamento objetivo, visando julgamento pautado em seus aspectos objetivos, coibindo práticas de indicação; e a manutenção do equilíbrio econômico financeiro do contrato, estabelecendo equilíbrio entre as partes e coibindo desigualdades [6].

Segundo Meller (2014), o regulamento do procedimento licitatório simplificado da empresa estudada neste artigo é regulado pelo Decreto 2.745/98 que define o entendimento sobre os tipos de compras que a Estatal realiza [7].

Para Carneiro (2017), o Decreto 2.745/98 deu a possibilidade de a Estatal ter sua lei interna, ou seja, regular seus contratos de licitação não se submetendo à Lei 8.666/93, gerando uma controvérsia no que tange o artigo 173, III da Constituição Federal de 1.988 que legisla a previsão da exploração direta da atividade econômica pelo Estado ocorrendo por meio de licitação [8].

**2.3 Uma visão básica sobre a Lei 13.303/16**

Em junho de 2016 foi promulgada a Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais) que alterou o modo de licitar e contratar das empresas estatais. As empresas públicas, de economia mista e suas subsidiárias tiveram um prazo de 24 meses para a se prepararem para cumprir o disposto na Lei. Durante este prazo, havia permissão para uso da legislação anterior à Lei nº 13.303/16, sendo o dia 30 de junho de 2018 o prazo final para a implantação (INTRANET, 2018) [9a].

De acordo com EPBR (2018) a Lei 13.303/16 foi uma resposta do legislativo para todos os crimes de corrupção desvendados pela Operação Lava Jato [10] e Almeida (2016) cita que a Lei das Estatais veio disciplinar a exploração direta de atividade econômica pelo Estado por intermédio de suas empresas públicas e sociedades de economia mista, conforme previsto no art. 173 da Constituição Federal conferindo uma identidade ao regime jurídico e mesclando institutos de direito privado e de direito público e estabelecendo uma série de mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas estatais, como regras para divulgação de informações, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade, constituição e funcionamento dos conselhos, assim como requisitos mínimos para nomeação de dirigentes [11].

**2.4 Licitação Pública e sua obrigatoriedade**

Segundo Zucco, no Brasil, licitação é o procedimento administrativo disciplinado por lei pelo qual a Administração Pública, através da livre concorrência, contrata seus serviços e adquiri seus bens.  As licitações são obrigatórias e estão previstas no art. 37 da Constituição Federal de 1988 e em junho de 1993, a Lei 8666 regulamentou esta questão. No entanto, ele afirma que segundo o art. 24 desta lei, existem casos que esta obrigatoriedade pode não existir e são feitas de forma direta [12].

Para isto, Valério (2015), descreve que a lei 8.666/93, no seu artigo 24, estabelece regras para realização de contratações por Dispensa de licitação sendo algumas das principais, aquisições de baixo custo e situações de emergências e calamidade pública e que nestes casos o administrador público deverá sempre levar em consideração o interesse público [13].

De acordo com Ferreira (2008), a inexigibilidade se caracteriza quando não há viabilidade de competição na licitação pública. Esta inviabilidade está descrita no artigo 25 da lei 8.666/93 e só se caracteriza nos casos de exclusividade de objeto a ser contratado, falta de concorrência e ausência de critérios para julgamento [14].

**2.5 Modos de Disputa Licitatória**

Silva (2018), quando se refere à Lei 8.666/93, afirma que existem cinco diferentes modalidades de licitação praticáveis no Brasil, sendo eles a concorrência, tomada de preços, convite, concurso e o leilão [15]. E para critérios de classificação de propostas, Cegala (2012), afirma que são analisados dentro dos tipos de licitação os utilizados os critérios de menor preço, melhor técnica, técnica e preço, e, para os casos de alienação, maior lance ou oferta [16].

Após a sanção da Lei 13.3013/96, segundo Machado (2016), as modalidades de licitação passaram a ser classificadas como do tipo modo de disputa aberto, quando os lances são conhecidos (públicos) e realizados de forma sucessiva, crescente ou decrescente, modo de disputa fechado, quando as propostas são sigilosas até a data e hora estabelecidas no edital de convocação, o modo de disputa combinado, quando o objeto da contratação (licitação) puder ser parcelado e, por fim, o pregão que é utilizado para aquisição de bens e serviços comuns, podendo ser realizado presencialmente ou na forma eletrônica [17].

**3. Operacionalização do programa de implantação do Regulamento de Licitações e Contratos da empresa pública do setor de óleo e gás**

**3.1 Contexto da Organização**

 A empresa estudada neste artigo é uma pública de economia mista e de capital aberto, cujas atividades principais são a exploração, produção e comercialização de petróleo e a distribuição dos seus derivados, sendo considerada a maior empresa do país no setor de óleo e gás, tendo sua fundação originada na década de 50 durante o governo de Getúlio Vargas e trazendo como principal acionário, o Governo Brasileiro. A empresa é considerada de economia mista e de capital aberto porque além do investimento público, também detém recursos do setor privado e porque suas ações são negociadas na bolsa de valores. Hoje, ela é tida como líder mundial em tecnologia de Exploração e Produção em águas ultra profundas, fato decorrente da descoberta do Pré-sal no ano de 2007, na Bacia de Santos.

No ano de 2014, a empresa teve seu nome envolvido naquele que foi o maior dos escândalos de corrupção da história do Brasil. E é neste cenário de corrupção que nasce a Lei 13.303/16. Hoje, a empresa luta para recuperar a credibilidade e confiança do Mercado, aprimorar a gestão do seu endividamento, diminuindo sua dívida líquida e, novamente, voltar a ser reconhecida como uma das maiores do mundo.

**3.2 Metodologia de Pesquisa**

 Para metodologia de pesquisa foi adotada uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que se visa relatar e detalhar uma situação modelo. O método adotado foi o de análise de documentos, análise de informações da intranet da empresa e o relato da experiência (vivência) da implantação pelo próprio autor do artigo.

**3.3 Processo de Implantação**

 Após outorga da Lei 13.303/16, toda empresa pública e de economia mista assim como suas subsidiárias teriam prazo de 24 meses para adequar suas licitações ao disposto na nova legislação, tornando-se obrigatória a partir de 1º de julho de 2018.

Para isto, a empresa pública estudada neste artigo, segundo Intranet (2018), buscando implantar as mudanças necessárias nos seus processos de contratação para atender ao disposto na Lei atendendo as normas gerais de contratação e os requisitos do art, 40 da Lei 13.303/16 aprovou em Outubro de 2017 pela Diretoria Executiva da Companhia e pelo Conselho de Administração a criação do Programa de Implantação do Regulamento de Licitações e Contratos na Companhia entrando em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, em 15 de janeiro de 2018 [9a].

O cronograma tem como objetivo atender ao Art. 226 do regulamento quando prevê a implantação da Nova Lei de modo progressivo, acontecendo em marcos específico em suas unidades operacionais. A Unidade Operacional do Espírito Santo, em fevereiro deste ano, passou a contratar conforme estabelece a Lei 13.303/16 e em abril na Unidade Operacional do Rio de Janeiro e a partir de maio, todas as áreas da companhia, cumprindo, desta forma, o prazo de 24 meses para implantação estabelecido na sanção da lei em junho de 2016 [9b].

**3.3.1 Divisão e principais objetivos do programa de regulamento de licitações e contratos na companhia**

O programa foi divido em três fases principais, sendo a primeira delas iniciada imediatamente em Jun/16 com término previsto para março/17 e tinha como objetivo o pré-diagnóstico e definição dos planos de ação. A segunda fase logo na sequência previa estabelecer o diagnóstico da situação atual, assim como a identificação das ações necessárias e, por fim, a terceira e mais longa de todas as fases, iniciada em Jun/17 com término em Jun/18 tendo como objetivo realizar o desenho das alterações necessárias e implementação da Nova Lei [9c].

Os principais objetivos do programa consistiam na mitigação dos riscos do não cumprimento do prazo de implantação da Nova lei, o estabelecimento de uma sistemática de controle e monitoramento de todas as alterações que seriam implementadas, o estabelecimento de metodologia de capacitação e comunicação com todos os stakeholders (internos e externos) e garantia da continuidade operacional da companhia através de uma fase de transição sem rupturas nos processos [9c].

**3.3.2 Sala de Guerra**

 Segundo Marques (2018), a Sala de Guerra é um espaço reservado para reuniões estratégicas, formadas por uma seleta equipe com o objetivo de traçar estratégias para alcançar um objetivo comum e previamente estabelecido e não devendo, desta forma, ser utilizadas para outras atividades [18].

No processo de implantação da Nova Lei, segundo publicação na Intranet (2018), a sala de guerra foi responsável por esclarecer as solicitações não solucionadas nos primeiros níveis de atendimento, responder as dúvidas pontuais ou emergenciais, além de identificar as solicitações recorrentes ou críticas, e definir as ações de contingência e controle. Sua equipe foi formada por representantes de das diversas áreas envolvidas na mudança, sendo alguns deles representantes da Base Normativa, de Sistemas, Orçamento, Cadastro, Fornecedores, Petronect e Gestão da Mudança [9d].

Ainda segundo a Intranet, a Rede de mudança funcionou dentro das próprias áreas envolvidas no processo de implementação, onde o primeiro atendimento era realizado pelos agentes de mudança que efetuavam esclarecimento de dúvidas, orientavam acerca de quais áreas deveriam ser acionadas e todos os recursos existentes para o esclarecimento de dúvidas (cartilha, hotsite, etc). As questões que não fossem solucionadas neste primeiro contato eram encaminhadas para a sala de guerra que retornava com as respostas aos questionamentos e quando necessário providenciava ampla comunicação das atualizações e/ou alterações [9d].

**3.3.3 Principais mudanças após a implementação da Lei 13.303/16**

 Segundo Intranet (2018), muitas mudanças aconteceram no processo licitatório das empresas públicas nacionais e de economia mista, com a implantação da Nova Lei, nesta empresa, as principais, de maior impacto e que trouxeram competitividade licitatória foram a proibição de envio convites para fornecedores específicos, tornando todas as licitações públicas e com a possibilidade de participação de qualquer fornecedor interessado a partir da publicação da oportunidade na Petronect e no Diário Oficial da União (DOU), a habilitação do licitante acontecendo apenas após o julgamento e verificação da efetividade da proposta, classificação e negociação, a obrigatoriedade da negociação tendo o orçamento como referencial limite para a contratação, impossibilitando contratações acima do orçamento, inclusive tendo a licitação revogada caso o processo licitatório não alcance êxito na negociação e, por fim, fase recursal única e após a fase de habilitação [9e].

Com a implantação da Nova Lei, VR Suport (2018), afirma que as contratações a partir do encerramento do prazo de 24 meses, no âmbito das licitações da empresa em questão, passaram a ser realizadas em quatro modelos distintos, sendo eles o modo de disputa aberto, modo de disputa fechado, modo de disputa combinado e o rito do pregão [19].

Os Itens a seguir, segundo a CIBGP - Comunidade IBGP de Governança e Gestão Pública (2018), a partir da estrutura legal existente trazem um estudo comparativo dos principais pontos de divergência entre a Lei 8.666/93 e a Lei 13.303/16 [20].

* Sobre a Abrangência das Leis

Lei 8666/93

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Lei 13303/16

TÍTULO II

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.

* Sobre as Fases de Licitação

Lei 8666/93

Seção II – Da Habilitação

Seção III – Dos Registros Cadastrais

Seção IV – Do Procedimento e Julgamento

Lei 13303/16

Art. 51. As licitações de que trata esta Lei observarão a seguinte sequência de fases:

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.

* Sobre as Modalidades de Licitação

Lei 8666/98

Art. 22. São modalidades de licitação:

I – concorrência;

II – tomada de preços;

III – convite;

IV – concurso;

V – leilão.

Lei 13303/16

Art. 32.

[…] 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;

* Sobre os Critérios de Julgamento

Lei 8666/93

---  
  
Lei 13303/16

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.

**3.4 Discussão do Caso, relato da vivência do autor na implantação da Lei 13.303/16 nos processos licitatórios da empresa estudada**

Durante muito tempo a sensação de impunidade parece ter tomado conta das licitações das empresas públicas, empresas de economia mista e suas subsidiárias no Brasil, embora as contratações fossem regidas por Lei, a possibilidade de convidar empresas, direcionar a concorrência para que determinado fornecedor escolhido pudesse ganhar entre outros mecanismos inapropriados, tornou-se uma forma atrativa e um facilitador para que a corrupção tomasse conta dos nossos contratos.

Iniciada em maio de 2014, a Operação Lava Jato da Polícia Federal apresentou ao Brasil os mecanismos de gestão fraudulenta, corrupção ativa e passiva, tentativas de obstrução da justiça e recebimento de vantagens indevidas que foram utilizadas nas licitações, assim como eram eleitos os vencedores das licitações no maior esquema de propina da história do nosso país.

Em junho de 2016, motivada pelos desdobramentos da Operação Lava Jato foi promulgada a Lei 13.303 apelidada inicialmente de “Lei de Responsabilidade das Estatais” e hoje conhecida como “Lei das Estatais ou, simplesmente, como o novo Estatuto das Estatais”. Na prática, após sua promulgação no Diário Oficial da União (D.O.U), as empresas públicas e de economia mista e suas subsidiárias teriam o prazo de 24 meses para adequar suas contratações ao regimento da Lei.

No dia 15 de Maio de 2018, a empresa pública de economia mista estudada neste artigo, realizou a sua virada de chave (Rollout), ou seja, após a implementação dos pilotos nas unidades operacionais do Espírito Santo e Rio de Janeiro, capacitação dos agentes de mudança, pessoas responsáveis pela disseminação do conhecimento e elucidação de dúvidas oriundas da mudança de processo, fóruns com o público interno e externo (fornecedores), entre outras etapas, toda a companhia passou a contratar, oficialmente, segundo a Lei 13.303/16.

Todo este trabalho de disseminação do conhecimento foi realizado para que a virada de chave pudesse trazer o menor impacto possível nas licitações da companhia, uma vez que, os processos possuem prazos padrões para serem cumpridos e qualquer  falha poderia acarretar a perda do cumprimento de indicadores de performance pela possibilidade de reiniciar todo o processo licitatório.

Passados 6 meses da implantação da Nova Lei na companhia já é possível elencar pontos positivos e negativos desta implantação. Inicialmente, fazendo uma análise dos pontos positivos, observa-se que houve ganho de competitividade nos processos, uma vez que, com as publicações das oportunidades acontecendo ampla e simultaneamente no Diário Oficial da União e na Petronect, aumentou a concorrência, que por sua vez, impactou na redução dos preços praticados pelo mercado, na descoberta de novos fornecedores e de novas formas de execução dos serviços. Este aumento da concorrência licitatória pode ser experienciada em licitações ocorridas após a "virada de chave", onde foi possível notar um aumento relevante do número de licitantes. Exemplificando, numa das licitações baseada no Decreto 2.745/98, houve apenas 5 ou 6 propostas e quando conduzida licitação similar baseada na Lei 13.303/16, inclusive com o mesmo objeto contratual, houve 11 propostas. Numa outra situação, onde o comum era acudirem 5 licitantes por localidade, houve em média 10 propostas, este aumento é considerado muito relevante. Um outro ganho é a chegada de novos entrantes no mercado, visto que algumas licitações, antes eram disputadas pelas mesmas empresas que já trabalhavam com esta empresa pública do setor de óleo e gás, agora, apareceram novos licitantes com preços mais competitivos. Isso se dá, pois, a fase de habilitação e cadastro das licitantes se dá após a abertura dos preços e não previamente com era realizado pelo decreto 2.745/98.

Em relação aos pontos negativos desta implantação é possível relatar que dar a possibilidade de ampla concorrência ao mercado fornecedor, os novos licitantes podem apresentar maior risco para a empresa. Isto se dá porque pode acontecer de, após encerrada a fase de comparação de propostas e negociação, a empresa não conseguir ser habilitada. Isto acontece quando a empresa apresenta algum bloqueio legal, registro incompleto ou, simplesmente, não atende alguns dos itens do edital, podendo gerar perdas de tempo superiores a um mês ou mesmo a própria perda do processo licitatório. Neste cenário, pode ser que a contratação do serviço tenha que ser realizada às pressas para evitar descontinuidade operacional. Outro novo problema surgindo com a Nova Lei é que não se pode simplesmente cancelar um processo após sua publicação no Diário Oficial da União por interesse da Companhia. Esta ação demanda um cuidado maior na preparação da licitação, pois, caso ela seja instaurada com erros, será difícil cancelar alegando meramente "interesse da Companhia", salvo quando os gestores identificarem a evidência de vício não sanável no certame. No regramento anterior, caso a área demandante identificasse que a contratação de um serviço não seria mais vantajosa para a Companhia era possível cancelar a licitação.

Em relação às muitas lições aprendidas, podem ser elencadas nesta implantação da Lei nos processos licitatórios, a extinção de grande parte do temor infundado da Companhia em relação à fase de habilitação, onde o fornecedor precisaria comprovar que atende aos requisitos publicados no edital para vencer a licitação. Temia-se que muitos "aventureiros" entrassem no processo e gerassem perdas para a empresa. Até então, os novos problemas neste tópico têm sido contornáveis.

Além desta desmistificação relatada, a criação de grupos de agentes de mudança para acompanhar a adequação das atividades no período de transição e após a implementação da nova lei em comunhão com a Sala de Guerra que disponibilizou um canal para tirar dúvidas e para orientar contratadores facilitaram a mudança e aproximou profissionais de atividades distintas.

Por fim, a implementação paralela do E-formulário, sistema para padronizar os documentos internos relativos aos processos de contratação que embora tenha surgido de iniciativas para agilizar a criação dos documentos, na prática, trouxe ineficiência de usabilidade. A ferramenta limitou os espaços para a organização dos documentos e o tempo necessário para adequar os dados na construção dos textos tornaram a edição dos documentos mais morosa.

**4. Considerações Finais**

Deste estudo pode-se concluir que a gestão organizada e centralizada dos processos de mudança, sejam eles quais forem, pode ser viabilizado e tornado possíveis se forem realizados de maneira estruturada, conforme foi realizado neste estudo de caso, onde buscou-se através da criação do Programa de Regulamento das Licitações da Companhia mitigar riscos e trazer soluções rápidas para que houvesse o menor impacto possível nos processos licitatórios em andamento.

A metodologia aplicada neste artigo permitiu o direcionamento da pesquisa facilitando a chegada às conclusões.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se buscar conhecer quanto à implantação da Nova Lei trouxe de ganho financeiro para a Companhia, uma vez que, a mudança de procedimento trouxe maior competitividade para as licitações públicas.

Agora, com a experiência adquirida, resta a área de contratação acompanhar a execução dos contratos firmados na nova lei para dizer se foram verdadeiramente eficazes ou não.

**5. Referências**

 [1] Wightman, Joanna. Lei de Responsabilidade das Estatais aumenta transparência, 2017. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/lei-de-responsabilidade-das-estatais-aumenta-transparencia/>. Acesso em 25 Out. 2018.

[2] NESTER, Alexandre Wagner. O poder de controle nas empresas estatais. Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini, Curitiba, n.º 14, agosto de 2016. Disponível em: <http://www.justen.com.br/pdfs/IE114/IE114-Nester-Poderde-Controle-Estatais.pdf>. Acesso em 21 Out. de 2018.

[3] Alves, Erick. Lei das Estatais: Saiba tudo sobre a nova Lei 13303, 2016. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-das-estatais-13303/>. Acesso em 20 Ago. 2018.

[4] Blog Fatos e Dados. Entenda nossas contratações por licitação simplificada, 2014. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/entenda-nossas-contratacoes-por-licitacao-simplificada.htm.> Acesso em 29 Out. 2018.

[5] Via Estadão. Petrobras diz seguir o decreto 2.745/98, 2014. Disponível em: <http:/  
/economia.estadao.com.br/noticias/geral,petrobras-diz-seguir-o-descreto-274598-em  
-contratacoes,e.> Acesso em 03 Nov. 2018.

[6] Barouche, Tônia de Oliveira, 2012. A sistematização dos principais aspectos da  
Lei 8.666/93 quanto ao ato licitatório. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=12024>. Acesso em 20 Nov. 2014.

 [7] Meller, Carlos Juliano Ribeiro Nardes. Procedimento Licitatório Simplificado da  
Petrobras, 2014. Disponível em: <https://nardes.jusbrasil.com.br/artigos/173947717/procedimento-licitatorio-simplificado-da-petrobras>. Acesso em 19 Nov. 2018.

 [8] Carneiro, Taísa Pereira, 2017. Licitções nas Estatais: Lei nova, problema  
antigo. Disponível em: <http://oblogdowerneck.blogspot.com/2017/03/licitacoes-nas-estatais-lei-nova.html?m=1>. Acesso em 20 Nov. 2018.

 [9a] Empresa; Intranet. A Lei e a Base Normativa, 2018. Disponível em: <URL:  
Divulgação não autorizada.>. Acesso em 23 set. 2018.

[9b] Empresa; Intranet. Regulamento de Licitações e Contratos da Pe­trobras, 2018. Disponível: <URL: Divulgação não autorizada.> Acesso em 14 Out. 2018.

 [9c] Empresa; Intranet. Programa RLCP, 2018. Disponível em: <URL: Divulgação não  
autorizada.> Acesso em 25 set. 2018.

 [9d] Empresa; Intranet. Sala de Guerra, 2018. Disponível em: <URL: Divulgação não autorizada.> Acesso em 05 Out. 2018.

 [9e] Empresa; Intranet. Principais Mudanças, 2018. Disponível em: <URL: Divulgação não autorizada.> Acesso em 01 Out. 2018.

 [10] EPBR - Agência E&P Brasil. O que muda e como ficam as licitações da Petrobras com a nova lei das estatais, 2018. Disponível em: <https://epbr.com.br/ o-que-muda-e-como-ficam-as-licitacoes-da-petrobras-com-a-nova-lei-das-estatais/>. Acesso em 23 set. 2018.

[11] Almeida, Herbert. Lei das Estatais: Saiba tudo sobre a nova Lei 13303, 2016. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-das-estatais-13303/>.  
Acesso em 20 Ago. 2018.

[12] Zucco, Fabiano. O que você sabe sobre obrigatoriedade de licitação?. Disponível em: https://www.rcc.com.br/blog/obrigatoriedade-de-licitacao/>. Acesso em 15 Nov. 2018

[13] Valério, Jucco, 2015. Dispensa e inexigibilidade de licitação. Disponível em:  
<https://jcvalerio.jusbrasil.com.br/artigos/239790569/dispensa-e-inexigibilidade-de-licitacao>. Acesso em 14 Nov. 2018.

[14] Ferreira, Francine Ribas, 2008. A inexigibilidade e dispensa de licitação na administração pública. Disponível em: <http://m.migalhas.com.br/depeso/61652/a-inexigibilidade-e-dispensa-de-licitacao-na-administacao-publica>. Acesso em 10 Nov. 2018.

[15] Silva, Mauricélia Gonçalves da, 2018. Modalidades e tipos de licitação no  
Brasil. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XXI, n. 172. Disponível em: <http://www.ambito.juridico.com.br/site/?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=20520>. Acesso em 16 Nov. 2018.

 [16] Cegala, Joana Ribeiro Gomes, 2012. Conceitos, princípios, tipos de licitação,  
fase de habilitação do processo licitatório interpretados pela doutrina pátria. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n.96. Disponível em: <http://www.ambito.juridico.com.br/site/index.php?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=11030>. Acesso em 18 Nov. 2018.

[17] Machado, Ana Carolina Coura Vicente. A Contratação de Bens e Serviços comuns  
segundo a Nova Lei das Estatais, 2016. Disponível em: <https://www.bloggjml.com.br/?cod=61a9afbb03cef556bdb812d4743fa449>. Acesso em 19 Nov. 2018.

[18] Marques, Marcus, 2018. War Room ou Sala de Guerra – Uma estratégia diferenciada que gera resultados muito positivos. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/war-room-ou-sala-de-guerra-uma-estrategia-diferenciada-que-gera-resultados-muito-positivos>. Acesso em 02 Nov. 2018.

[19] VR Suport – Vieira Rezende Advogados, 2018. Petrobras: Uma análise do novo  
Regulamento das Licitações e Contratos, 2018. Disponível em: <http://www.vieirarezende.com.br/petrobras-new-regulation-on-bids-and-contracts/>.  
Acesso em 12 Nov. 2018.

[20] CIBGP - Comunidade IBGP de Governança e Gestão Pública. Comparação  
entre Leis de Licitações e Contratos, 2018. Disponível em:  
<https://forum.ibgp.net.br/comparacao-entre-leis-de-licitacoes-e-contratos/>. Acesso em 04. Out. 2018.