

Cláudio Sarian Altounian
Rafael Jardim Cavalcante
Sylvio Kelsen Coelho

EMPRESAS ESTATAIS

Governança,
compliance,
integridade
e contratações

Os impactos da Lei nº 13.303/2016
230 questões relevantes

PREFÁCIO
SENADOR TASSO JEREISSATI
RELATOR DA LEI Nº 13.303/2016 NO SENADO FEDERAL

FORUM

Cláudio Sarian Altounian
Rafael Jardim Cavalcante
Sylvio Kelsen Coelho

Prefácio
Tasso Jereissati

EMPRESAS ESTATAIS

Governança, *compliance*, integridade e contratações

Os impactos da Lei nº 13.303/2016

230 questões relevantes

A apresentação das principais novidades da “Lei de Responsabilidade das Estatais” – de modo prático, simples e sistemático – é a diretriz desta publicação. Mais que discutir os institutos legais lançados pela legislação, em um diálogo direto sobre as dúvidas que possam surgir em sua aplicação, deseje-se transmitir aos diretores, servidores e membros do Conselho de Administração das estatais uma nova cultura de administrar, harmonizando os fundamentos essenciais da governança privada aos valores básicos da administração pública.

Após a sanção da Lei nº 13.303/16, muitas obras foram lançadas com foco nas contratações dessas empresas. Poucas, entretanto, se debruçaram, com rigor – mas com simplicidade – a clarear as novas regras de governança exigidas para o bom desempenho das estatais. A compreensão e a vivência de tais princípios corporativos, inclusive, é o fiel da balança para alcançar o entendimento equânime e harmônico da nova processualística licitatória e contratual do novo marco legal.

Por esse motivo, no presente trabalho o leitor encontrará respostas simples e diretas afetas à análise das regras de governança das estatais, em torno dos seus objetivos constitutivos fundamentais, bem como à adequada estruturação dos sistemas de contratação. Trata-se do reconhecimento da relevante função que essas empresas têm para o desenvolvimento nacional, em especial no setor industrial e financeiro, e do bom entendimento sobre a demandada liberdade que as companhias possuem para inovar e competir no mercado, mas sem se esquecer dos riscos de eficiência e de desvios próprios de entes públicos. Desse reconhecimento, extraíram-se os principais entendimentos para bem administrar na lógica público-privada, característica mais marcante da Lei nº 13.303/2016.

Área específica

DIREITO ADMINISTRATIVO

Áreas afins

GOVERNANÇA PÚBLICA –
GESTÃO PÚBLICA –
CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Público-alvo/consumidores

ESTE LIVRO TEM POR FOCO DIRETORES
E SERVIDORES DAS EMPRESAS ESTATAIS,
ADVOGADOS, ENGENHEIROS, MEMBROS
DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO,
MEMBROS DO CONSELHO FISCAL, OFICIAIS
DE COMPLIANCE, ASSESSORES JURÍDICOS
E AUDITORES DO CONTROLE
EXTERNO E INTERNO.

FORMATO: 17x24 cm
CÓDIGO: 10001585

A469e

Altounian, Cláudio Sarian

Empresas estatais: governança, *compliance*, integridade e contratações: os impactos da Lei nº 13.303/2006: 230 questões relevantes / Cláudio Sarian Altounian, Rafael Jardim Cavalcante, Sylvio Kelsen Coelho.– Belo Horizonte : Fórum, 2019.

334p.; 17cm x 24cm

ISBN: 978-85-450-0656-5

1. Direito Administrativo. 2. Governança Pública. 3. Gestão Pública. I. Cavalcante, Rafael Jardim. II. Coelho, Sylvio Kelsen. III. Título.

CDD 341.3

CDU 342.9

Cláudio Sarian Altounian é Engenheiro e Advogado. Dirigente do TCU por 18 anos, tendo atuado como titular da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão; Secretaria de Fiscalização de Obras e Patrimônio da União; 7ª Secretaria de Controle Externo; e Assessoria Parlamentar. Autor do livro “Obras Públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização” e coautor dos livros “RDC e Contratação Integrada na prática: 250 questões fundamentais”, “Governança Pública: o desafio do Brasil” e “Gestão e Governança Pública para resultados: uma visão prática”. Professor e palestrante em eventos nacionais e internacionais sobre Obras Públicas e Governança e Gestão.

Rafael Jardim Cavalcante é Engenheiro Civil e dirigente do Tribunal de Contas da União há mais de 10 anos. É o atual Secretário do TCU responsável pelo controle dos Bancos Públicos e dos Fundos de Pensão. Na Corte Federal de Contas, foi também Secretário de Combate à Corrupção; Secretário de Fiscalização de Petróleo e Gás Natural; e Secretário de Obras de Energia e Aeroportos. Coordenou a fiscalização do TCU para a Copa do Mundo de 2014, participando ativamente dos primeiros entendimentos da Corte Federal de Contas sobre o RDC. Coautor dos livros “Lei Anticorrupção e Temas de Compliance”; “Obras Públicas: comentários à jurisprudência do TCU”; e “RDC e Contratação Integrada na prática: 250 questões fundamentais”.

Sylvio K. Coelho é Especialista em políticas públicas e gestão governamental do Ministério da Economia desde 1998. Mestre em Ciência Política pela Universidade de Brasília. Graduado em Relações Internacionais. Autor da obra “Gestão Pública e Desenvolvimento – Quatro Cenários para 2020”. Coordenou a elaboração do projeto de lei que deu origem à Lei nº 13.303/2016 e a negociação de seus termos com atores vinculados ao Congresso Nacional e a diversas áreas do governo federal. No setor privado, atuou nas áreas financeira; de relações institucionais; e de risco político em processos de desestatização nas áreas de petróleo e gás, eletricidade e telecomunicações.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	27
APRESENTAÇÃO.....	29
CAPÍTULO 1	
GOVERNANÇA E AS EMPRESAS ESTATAIS.....	33
1 O que é governança?	33
2 Qual é o significado da expressão “conflito de agência” e o seu impacto no conceito de governança?	34
3 Existe um conceito oficial para governança pública?.....	35
4 Quais são os princípios e diretrizes da governança pública?	36
5 Quais são as peculiaridades da governança do setor público?.....	38
6 Quais são as instâncias da governança pública?.....	39
7 Qual é a diferença entre governança, gestão e governabilidade?	41
8 O que são mecanismos da governança pública?.....	43
9 O que é o compliance?	43
10 Como se aplica o compliance na Administração Pública?	44
11 Existe diferença conceitual entre compliance e Programa de Integridade?	46
12 Como a teoria da governança pública se aplica às estatais e por que essas empresas precisam de uma governança e de um <i>compliance</i> próprios?	47
13 Qual é o contexto histórico e político em que se deu a apreciação das proposições que resultaram na Lei nº 13.303/2016?	49
14 Qual é o motivo da inserção do tema governança na Lei das Estatais em paralelo à regulamentação das aquisições?	50
15 O que é a Lei das Estatais?	51
16 Quais são os princípios fundamentais da Lei nº 13.303/2016 e o que eles significam em termos de governança?	51
17 A Lei nº 13.303/2016 cuida apenas de aspectos licitatórios?	54
18 Por que o legislador tratou, em um mesmo normativo, temas como “governança corporativa” e “licitações e contratos”?	55
19 O que é o dever de diligência do administrador, em termos de governança?.....	55
20 O que é o dever de investigar e o dever de vigiar do administrador?	56
21 O que é o dever de lealdade do administrador?.....	58
22 Como identificar o desvio de poder do administrador?.....	60
23 O que é o conflito de interesses em uma empresa estatal ou em uma sociedade anônima?	61
24 O que é o “ <i>business judgment rule</i> ” e como ele se relaciona com a Lei das Estatais?	62
25 A Lei nº 13.303/2016 representa aperfeiçoamento ou retrocesso?.....	65
26 Quais são os desafios para a Administração e para as empresas com a utilização da Lei nº 13.303/2016?	67
CAPÍTULO 2	
AS EMPRESAS ESTATAIS E A LEI Nº 13.303/2016	71
27 Quais são os fundamentos constitucionais da Lei nº 13.303/2016?	71
28 Existe a necessidade de regulamentação da Lei nº 13.303?	72
29 O que foi regulamentado pelo Decreto nº 8.945/2016?	74
30 As estatais estaduais e municipais podem se valer de comandos inseridos no Decreto nº 8.945/2016?.....	74
31 A Lei das Sociedades Anônimas aplica-se à Lei nº 13.303/2016?.....	74
32 O que é uma empresa pública?	75
33 O que é uma sociedade de economia mista?	76
34 Sob que forma deve ser constituída a sociedade de economia mista?	77
35 A sociedade de economia mista pode se valer de instrumentos extrajudiciais para resolver conflitos entre sócios?.....	78
36 Como se realiza a função social da empresa pública e da sociedade de economia mista?	79
37 É função social da empresa pública e da sociedade de economia mista sustentar níveis de emprego ou controlar a inflação?.....	79
38 Quais são os elementos mínimos a serem observados nas leis de criação das empresas públicas e das sociedades de economia mista?	81

39	Empresa pública e sociedade de economia mista que explore atividade econômica pode assumir obrigações e responsabilidades em condições distintas daquelas do setor privado em que atuam?.....	82
40	As empresas estatais prestadoras de serviços públicos devem respeitar a Lei nº 13.303/2016?.....	83
41	Qual é o conceito de interesse público constante da Lei nº 13.303/2016?.....	84
42	Qual é o conceito de exploração de atividade econômica?	85
43	As empresas estatais prestadoras de serviços públicos não deveriam ter suas atividades normatizadas em lei específica, como regulamentação do art. 175 da Constituição Federal?.....	87
44	As empresas estatais cujas atividades econômicas estejam sujeitas ao regime de monopólio da União devem obedecer a Lei nº 13.303/2016?.....	88
45	Empresas públicas e sociedades de economia mista de estados e municípios estão abrangidas pelas regras da Lei nº 13.303/2016?.....	89
46	As regras de governança da Lei nº 13.303/2016 devem ser aplicadas para todas as empresas estatais, independentemente do seu tamanho?	90
47	No caso de empresas públicas e sociedades de economia mista cujas criações já tenham sido autorizadas por leis anteriores à vigência da Lei nº 13.303/2016, haverá necessidade de se alterar o estatuto para adaptá-lo ao preconizado pela referida lei?	92
48	A empresa pública dependente está sujeita a todos os termos da Lei nº 13.303/2016?	94
49	Participando de consórcio, as empresas públicas e sociedades de economia mista devem seguir os regramentos da Lei nº 13.303/2016?	95
50	Todas as sociedades de propósito específico, controladas por estatais estão submetidas a esta lei?.....	96
51	Caso uma empresa pública ou sociedade de economia mista participe de uma sociedade empresarial na condição de minoritária, que exigências lhes impõe a Lei nº 13.303/2016 quanto a seu dever de fiscalização?	97
52	Que tipo de organizações empresariais estatais a lei admite que explore atividade econômica?.....	99
53	Como ficam as empresas públicas e sociedades de economia mista cuja criação não tenha sido autorizada por lei, em face da nova exigência da Lei nº 13.303/2016?.....	100
54	A criação de subsidiárias de empresas públicas e sociedades de economia mista e sua participação em capitais de empresas privadas exige autorização legislativa?	101
55	Empresas públicas e sociedades de economia mista podem participar de capital de empresas privadas, sem restrições quanto à natureza dos objetos sociais das investidas?	102
56	A empresa pública pode lançar debêntures conversíveis em ações?.....	103
57	Por que a empresa pública não pode lançar partes beneficiárias?	104
58	Também depende de autorização legal a detenção de capital em empresas privadas no caso de operações de tesouraria, adjudicação de ações em garantia e participações autorizadas?	105
59	É possível a participação no capital de uma empresa pública de mais de uma pessoa jurídica de direito público?	106
60	Quando os controladores das estatais respondem por abuso de poder?.....	107
61	As sociedades de economia mista de capital aberto sujeitam-se às regras de outras empresas privadas com capital aberto?	109
62	A Lei nº 6.404/1976 é subsidiária à Lei nº13.303/2016 para as sociedades de economia mista?	110
63	Por que aplicar a Lei nº 6.404/1976 às empresas públicas?.....	111
64	Há previsão para a constituição de banco de informações sobre empresas públicas e sociedades de economia mista brasileiras?	112
65	Qual é a consequência para Estados, Distrito Federal e Municípios, caso estes antes da federação não prestem informações ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins?	113
66	As empresas públicas e sociedades de economia mista constituídas anteriormente à vigência da Lei nº 13.303/2016 estão sujeitas às suas determinações desde a sua publicação?.....	113
67	Qualquer sociedade de economia mista constituída antes da entrada em vigor da lei das estatais poderia ser transformada em empresa pública?	114
68	O que “deixa de valer” após a publicação da Lei nº 13.303/2016?	114

CAPÍTULO 3

LIDERANÇA NAS EMPRESAS ESTATAIS	117
69 O que é liderança e qual a sua relevância para a governança?.....	117
70 De quem é a responsabilidade pela governança na organização?	118
71 Quem é a Alta Administração nas empresas estatais?	118
72 Quais são os componentes e práticas a serem avaliados em termos de liderança?	118
DO ACIONISTA CONTROLADOR	121
73 Quais são as responsabilidades do acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista?	121
74 A Lei nº 13.303/2016 introduz regras específicas para tratar os casos de atos praticados com abuso de poder pelo acionista controlador?.....	122
75 Qual é o prazo de prescrição de ação contra ato abusivo?.....	124
DO ADMINISTRADOR.....	125
76 Quem é considerado administrador da empresa pública e da sociedade de economia mista?	125
77 A que normas está submetido o administrador da empresa pública e de sociedade de economia mista?	126
78 Que exigências de experiência profissional devem cumprir os membros do conselho de administração e da diretoria?.....	126
79 Quais são as exigências acadêmicas da Lei nº 13.303/2016 em relação aos administradores?	128
80 Existe alguma exigência quanto a treinamentos dos administradores das empresas?	128
81 O que preconiza a Lei nº 13.303/2016 em relação à divulgação da remuneração dos administradores?.....	128
82 Existe número máximo de diretores previsto na Lei nº 13.303/2016?.....	129
83 Quantas reconduções aos cargos do Conselho de Administração e da Diretoria são permitidas?.....	130
84 No que consiste a política de indicação?.....	130
85 A quem compete a verificação de conformidade do processo de indicação da diretoria das empresas públicas e da sociedade de economia mista?	131
86 Existem outras exigências aos administradores além daquelas de experiência profissional e acadêmica?.....	131
87 Quais as exceções para as exigências de indicação de membros do Conselho de Administração e de profissionais para os cargos de diretor, presidente, diretor-geral e diretor-presidente?.....	134
88 O que é o seguro de responsabilidade civil e como ele se aplica na Lei das Estatais?	135
89 Quais são as vedações de indicação para o Conselho de Administração e para a Diretoria?	136
90 Existe alguma vedação para a indicação de pessoas que atuaram em campanhas municipais ao Conselho de Administração e à Diretoria de empresas públicas e sociedades de economia mista vinculadas a pessoas jurídicas de direito público estaduais, distrital ou federal?	138
DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	140
91 Qual é o objetivo da Lei nº 13.303/2016 ao prever a criação de comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e avaliação dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal?.....	140
92 Quais são as competências do Conselho de Administração?	141
93 Quantos membros deve ter o Conselho de Administração?	142
94 O Conselho de Administração pode avaliar os diretores da empresa pública e da sociedade de economia mista independentemente de qualquer órgão estatutário?	143
95 Quantos membros do Conselho de Administração podem ser eleitos pelos acionistas minoritários?.....	144
96 Há limitação quanto ao número de conselhos de administração dos quais uma mesma pessoa possa participar?.....	145
97 Que exigências são feitas para a indicação do representante dos empregados?	145
98 Em que constituía o art. 21, relativo à responsabilidade dos membros do Conselho de Administração, e por que ele foi vetado?.....	146
MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO.....	147
99 Qual é o conceito de membro independente?	147

100	Quantos membros independentes deve haver no Conselho de Administração?	148
101	O representante dos empregados é considerado conselheiro independente?	149
102	Pode um servidor público ser eleito para o Conselho de Administração na condição de conselheiro independente?.....	150
103	Beneficiados por programas de financiamento custeados com recursos dos entes da federação podem ser membros independentes do Conselho de Administração da empresa pública ou sociedade de economia mista intermediária do financiamento? E caso se trate de financiamento direto contratado junto a essas empresas financeiras?	151
104	Como fica a definição do número de diretores independentes nos casos em que a aplicação do percentual de 25% de que trata o <i>caput</i> do art. 22 da Lei nº 13.303/2016 redundar em número fracionário?	152
105	Qual é o impacto do veto do §5º do art. 22 na separação das funções do conselheiro independente e dos representantes dos minoritários?.....	153
	DO CONSELHO FISCAL	154
106	Quais são as disposições previstas na Lei nº 6.404/76 relativas à composição e ao funcionamento do conselho fiscal?.....	154
107	Quais são as disposições previstas na Lei nº 6.404/76 relativas aos requisitos e impedimentos para investidura, remuneração e competências do conselho fiscal?	155
108	Quais são os deveres e responsabilidades dos membros do Conselho Fiscal?	158
109	Qual é o prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal e quantas reconduções são permitidas?	158
110	O ente controlador pode indicar membros para o Conselho Fiscal?	159
CAPÍTULO 4		
ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS ESTATAIS.....		
111	O que é estratégia e de quem é a responsabilidade por sua implementação?	161
112	Quais são os componentes e práticas a serem avaliados em termos de estratégia?.....	161
113	Quais são os principais conceitos necessários para compreender o tema estratégia?.....	163
114	Quem deve fiscalizar o cumprimento do compromisso com o atingimento de metas e resultados por parte do investido em cargo de diretoria? Quem deve estabelecer essas metas e resultados?	165
115	O que é o plano de negócios exigido pela Lei das Estatais?	166
116	O que é a estratégia de longo prazo exigida pela Lei das Estatais?.....	166
117	O que diz a lei a respeito da análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo?	167
118	Qual é a periodicidade da publicação da análise de atendimento das metas e resultados dos trabalhos da diretoria?	167
119	As informações cuja publicação possa ser considerada prejudicial ao interesse da empresa pública ou da sociedade de economia mista no relatório de conclusões sobre o atendimento de metas e resultados da execução de plano de negócios e estratégia de longo prazo podem ser repassadas aos órgãos de controle?.....	168
120	Qual é o espírito do art. 8º, que trata das exigências de transparência?	168
121	Em que consiste a carta anual de que trata o inciso I do art 8º e qual é sua função?.....	171
122	As empresas públicas e sociedades de economia mista já criadas também devem fazer a adequação de seu estatuto social à sua respectiva autorização legislativa?	172
123	O que deve constar da política de divulgação de informações?	173
124	Em que consiste a política de transações com partes relacionadas?	174
125	Qual é a diferença entre a carta anual referida no inciso I do art. 8º e a carta anual corporativa de que trata o inciso VIII do mesmo artigo?	176
126	O que é o relatório integrado ou de sustentabilidade?.....	177
127	Como se deve fazer a divulgação da carta anual de governança corporativa?	178

128	Como interpretar a exigência de alinhamento entre o interesse público que justificou a autorização para a criação da empresa pública e da sociedade de economia mista, seus respectivos objetivos corporativos e aqueles das políticas públicas?.....	178
129	Quais práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa devem ser adotadas pela empresa pública e pela sociedade de economia mista?	179

CAPÍTULO 5

CONTROLE NAS EMPRESAS ESTATAIS		181
130	O que é controle e qual é a sua relevância para a governança?	181
131	De quem é a responsabilidade pela garantia da qualidade dos controles na organização?	181
132	Quais são os componentes e práticas a serem avaliados em termos de controle na organização?	182
133	O que a lei preconiza com relação às regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno?	184
134	O que é o Comitê de Auditoria Estatutário?	185
135	Qual é a vinculação do Comitê de Auditoria Estatutário dentro da estrutura organizacional da empresa pública e da sociedade de economia mista?	186
136	Quais são as competências legais do Comitê de Auditoria Estatutário?.....	186
137	O Comitê de Auditoria Estatutário deve ser ouvido antes da divulgação de informações contábeis?	187
138	Como devem ser divulgadas as atas das reuniões do Comitê de Auditoria Estatutário?	188
139	Qual é a relação entre o Comitê de Auditoria Estatutário e a área de auditoria interna da empresa pública e da sociedade de economia mista?	188
140	O Comitê de Auditoria Estatutário recebe denúncias de qualquer natureza?	189
141	Qual é o escopo da autonomia operacional do Comitê de Auditoria Estatutária?	189
142	Quantos membros deve ter o Comitê de Auditoria Estatutário?	189
143	Quais são os pré-requisitos exigidos de um profissional para integrar o Comitê de Auditoria Estatutário?	189
144	Como registrar o processo de nomeação de membros do comitê de auditoria estatutário?	190
145	Qual é a duração do mandato do membro do comitê de auditoria estatutário?.....	190
146	Há alguma exigência de qualificação especial na composição do comitê de auditoria estatutário?	191
147	Qual é a vinculação da área responsável pelo cumprimento de obrigações e pela gestão de risco? Quem deve liderar essa área?	191
148	A que órgão estatutário deve se vincular a área de auditoria interna?	192
149	Quais são as responsabilidades da área de auditoria interna?.....	193
150	Sobre o que deve dispor o Código de Conduta e Integridade?	194

CAPÍTULO 6

AQUISIÇÕES PELAS EMPRESAS ESTATAIS		197
151	As empresas estatais estão obrigadas a licitar?	197
152	Todas as empresas estatais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios estão obrigadas a utilizar a Lei nº 13.303/2016 em suas contratações?.....	198
153	As sociedades de propósito específico e os consórcios formados por estatais submetem-se à obrigatoriedade de licitação, nos moldes da Lei nº 13.303/2016?	199
154	Existem exceções à obrigatoriedade de licitar? Como interpretar essas situações?.....	199
155	Em que situações as empresas públicas e sociedades de economia mista estão sujeitas à responsabilização objetiva administrativa e civil pela prática de atos lesivos à administração pública?.....	202
156	Qual é a responsabilidade dos diretores e dos conselhos de administração das empresas estatais, em razão de irregularidades cometidas nas licitações e nos contratos?	203
157	Quais são as semelhanças entre o regime de licitações nas estatais e o RDC?	206

158	Quais são os princípios fundamentais da licitação na Lei das Estatais? Houve alterações em relação à Lei nº 8.666/93?.....	208
159	Quais são as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 13.303/2016 para as contratações públicas?.....	211
160	Como atender a diretriz licitatória de observar a “política de integridade na relação com as partes interessadas”?	213
161	Quais são as hipóteses de contratação direta? Quais são as principais novidades, em comparação com a Lei nº 8.666 e o RDC?	216
162	Quais são as novidades nos casos das contratações de remanescente de obra?	228
163	Que cuidados tomar nos casos de contratação emergencial?.....	228
164	Os valores mínimos das contratações para motivar as dispensas de licitação podem ser alterados? Que cuidados devem ser adotados?	230
165	Quais cuidados as empresas estatais devem tomar no caso de contratação de suas subsidiárias, mediante dispensa de licitação?.....	231
166	Para compra e venda de ações, é preciso licitar? E dos títulos de crédito e dívidas? E para comprar e vender bens que a própria empresa comercialize?.....	235
167	Quais são as hipóteses de inexigibilidade de licitação? Quais são as principais novidades, em comparação com a Lei nº 8.666/93?.....	237
168	Quais são as exigências estabelecidas pela Lei nº 13.303/2016 para a instrução de um processo de contratação direta?	238
169	Quais cuidados necessários a serem adotados nos casos de contratações realizadas sem licitação, considerando a lógica dos requisitos de governança das estatais?	239
170	As regras para micro e pequenas empresas aplicam-se às licitações das estatais?.....	240
171	Os patrocínios a serem realizados pela estatal precisam ser antecedidos de licitação? Que cuidados adotar com relação aos patrocínios?	241
172	Quais diretrizes a Lei nº 13.303/2016 estabelece para a celebração de contratos de patrocínio?	244
173	Existe limite legal estabelecido para as despesas com publicidade e patrocínio?.....	245
174	Existe regra especial para os gastos com publicidade e patrocínio em ano de eleição?.....	245
175	De que forma a Lei nº 13.303/2016 procura viabilizar a obtenção da proposta mais vantajosa? O menor preço é sinônimo de melhor proposta?.....	246
176	Como objetivamente obedecer ao princípio de desenvolvimento sustentável nas licitações regidas pela Lei nº 13.303?	248
177	Procedimentos licitatórios em andamento devem ser revistos em função da entrada em vigor da Lei nº 13.303/2016?	250
178	Qual é o primeiro passo para se contratar, segundo a lógica da nova Lei das Estatais?	250
179	Como motivar a economicidade acerca do que contratar na Lei das Estatais?	251
180	O que são estudos de viabilidade e quando eles devem ser feitos, segundo a Lei das Estatais?	253
181	Quais são os estudos, projetos e especificações necessárias para a definição do objeto?	254
182	A Lei das Estatais exige a definição precisa do objeto? Em que grau de detalhamento?	260
183	O que há de novo no conceito de projeto básico, comparativamente à Lei nº 8.666/1993?	265
184	Qual é a consequência de falhas no projeto básico, segundo os elementos da Lei das Estatais?	267
185	Quem é responsável pela elaboração do projeto básico?	268
186	O que são os “regimes de execução” na Lei das Estatais?	268
187	Quais são os regimes de execução contratual previstos na Lei das Estatais?	269
188	O que é contratação integrada?.....	270
189	Quando utilizar a contratação integrada?	271
190	As contratações integradas são mais caras em razão dos maiores riscos assumidos pelos construtores? Como quantificar esse valor?	278
191	As contratações integradas são mais rápidas?.....	279
192	Posso justificar o uso da contratação integrada porque não houve tempo para elaborar o projeto básico?	280

193	E o que é contratação semi-integrada?.....	281
194	Existe preferência para escolha do regime de execução? Como optar pelos regimes existentes?	282
195	É possível utilizar um regime de execução contratual misto ou combinado?	283
196	O que é matriz de riscos?	283
197	A utilização da matriz de riscos é obrigatória?	285
198	Como distribuir os riscos no edital de licitações? Como elaborar uma matriz de riscos?.....	286
199	Como elaborar a matriz de riscos em face do nível de complexidade do empreendimento?	290
200	É possível existir risco compartilhado? Como utilizar a remuneração variável como ferramenta de distribuição de riscos?	291
201	As referências oficiais de preços do Sicro e do Sinapi são obrigatórias? E para as contratações integradas?.....	293
202	E o critério de aceitabilidade de preços nas contratações integradas?.....	296
203	As contratadas precisam apresentar as composições de custo unitário nas contratações integradas? E o demonstrativo de BDI?	296
204	O que mudou com relação aos aditivos? Quais são os limites de alteração contratual para cada regime de execução? Que cuidados tomar, em relação à matriz de riscos?	299
205	O que é o Processo de Manifestação de Interesse (PMI) e qual é a sua correlação com a elaboração do Projeto Básico?.....	304
206	Quais são os riscos do Processo de Manifestação de Interesse (PMI)?	306
207	O que mudou em relação à possibilidade de indicação de marcas ou modelos para aquisição de bens?	307
208	O que é o “orçamento sigiloso” e como isso é tratado na Lei das Estatais?	308
209	Quais situações recomendam a opção pelo “orçamento sigiloso”?	308
210	Existem hipóteses nas quais é obrigatória a divulgação do orçamento-base da Administração?	310
211	Quais situações recomendam a divulgação do orçamento-base, mesmo com a possibilidade de sigilo?.....	310
212	Quais são as fases da licitação pela Lei das Estatais?	313
213	O que é inversão de fases e quando é recomendável?.....	313
214	O que é modo de disputa aberto e fechado?	314
215	Como escolher o modo de disputa mais adequado ao caso concreto?	314
216	Quais são os critérios de julgamento previstos na Lei das Estatais? Qual é a novidade em relação à Lei nº 8.666?	317
217	Quais são os detalhes do menor preço ou do maior desconto?	317
218	Quais são os detalhes da técnica e preço? Como construir critérios objetivos de avaliação?	318
219	Nas contratações integradas, a utilização da “técnica e preço” é obrigatória?	319
220	Quais são os detalhes da melhor técnica ou conteúdo artístico?	321
221	Quais são os detalhes do maior retorno econômico e dos contratos de eficiência?	321
222	E se a promessa da empresa no critério do maior retorno econômico não for cumprida?.....	323
223	Como ficam os prazos para apresentação das propostas?.....	325
224	O que são procedimentos auxiliares?.....	325
225	O que é pré-qualificação e como utilizá-la?	326
226	O que é Sistema de Registro de Preços – SRP?	327
227	Quando utilizar o SRP?	328
228	Quem organiza o SRP e quais são as suas obrigações?	328
229	Quem são os órgãos participantes no SRP e quais são suas responsabilidades? E os “caronas”?	329
230	O que é contratação simultânea?	330
	REFERÊNCIAS.....	333