

# Centro de Governo, Integração Multimodal e Governança Pública

## Diálogos Hidroviáveis

Augusto Nardes

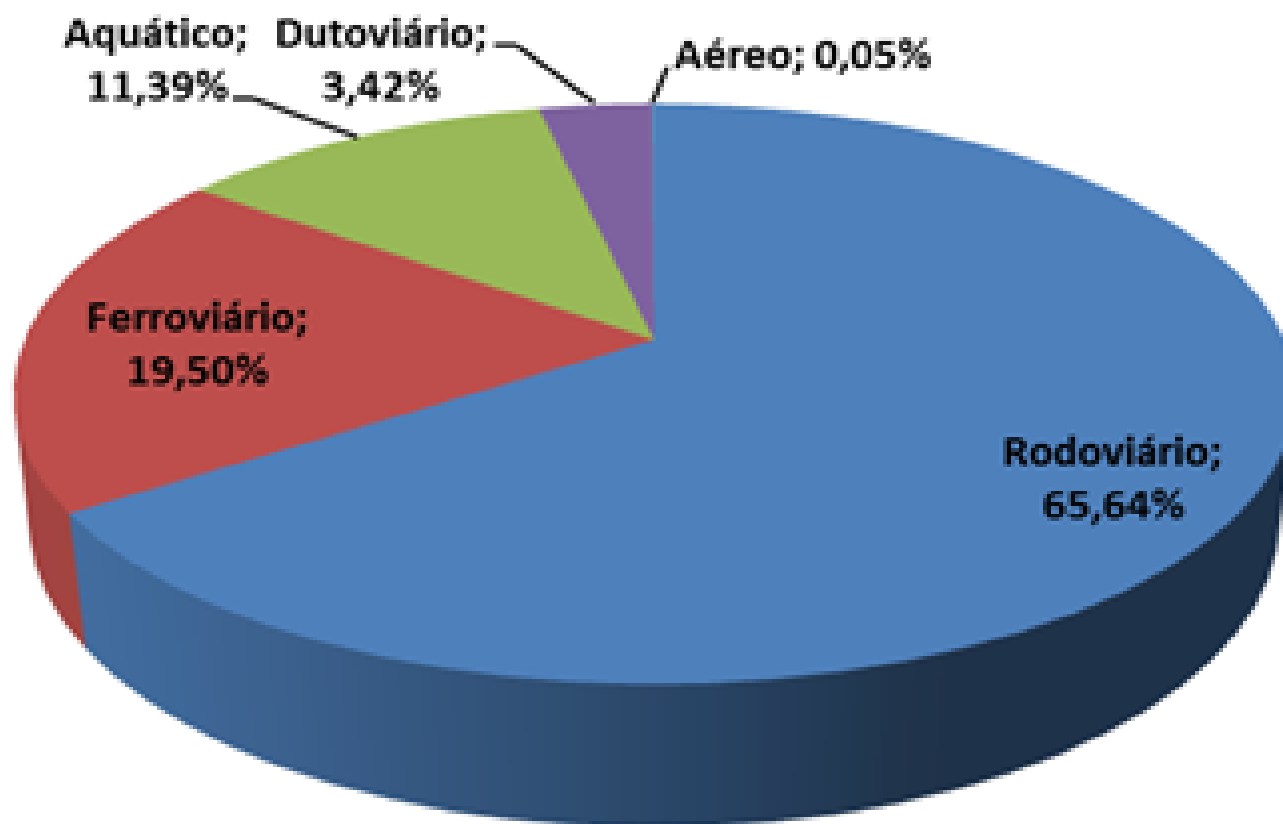
Ministro do TCU





# Participação dos modais

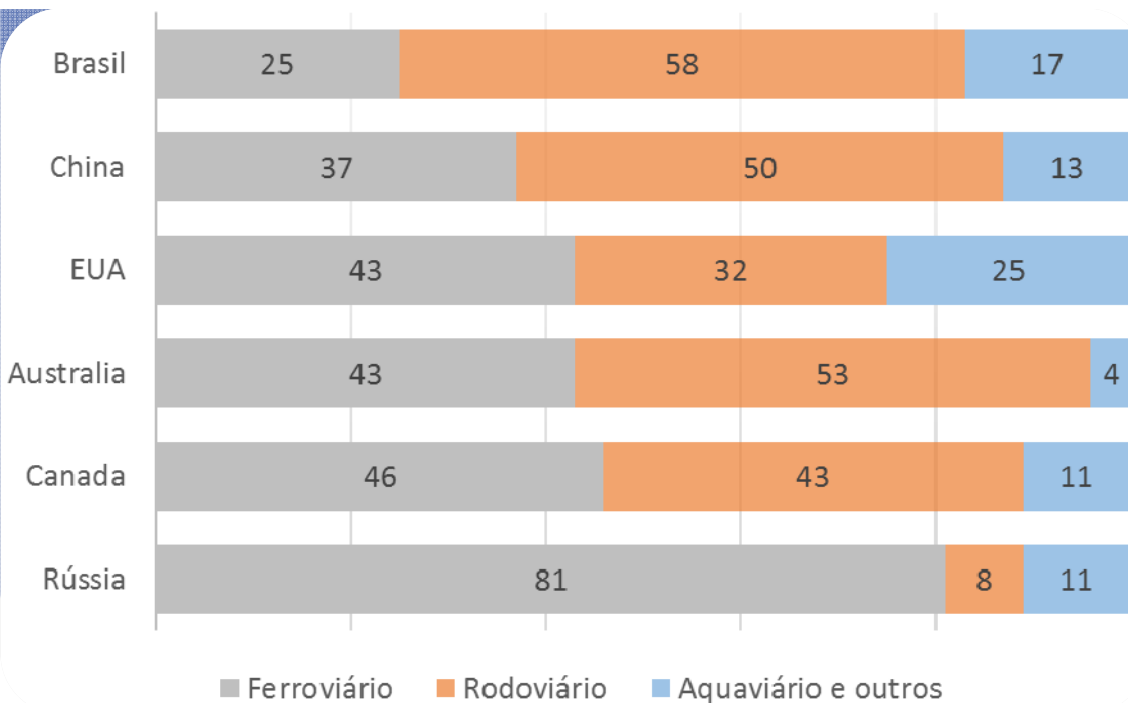
## Relevância das rodovias



# Custo logístico brasileiro (parte do “Custo Brasil”)

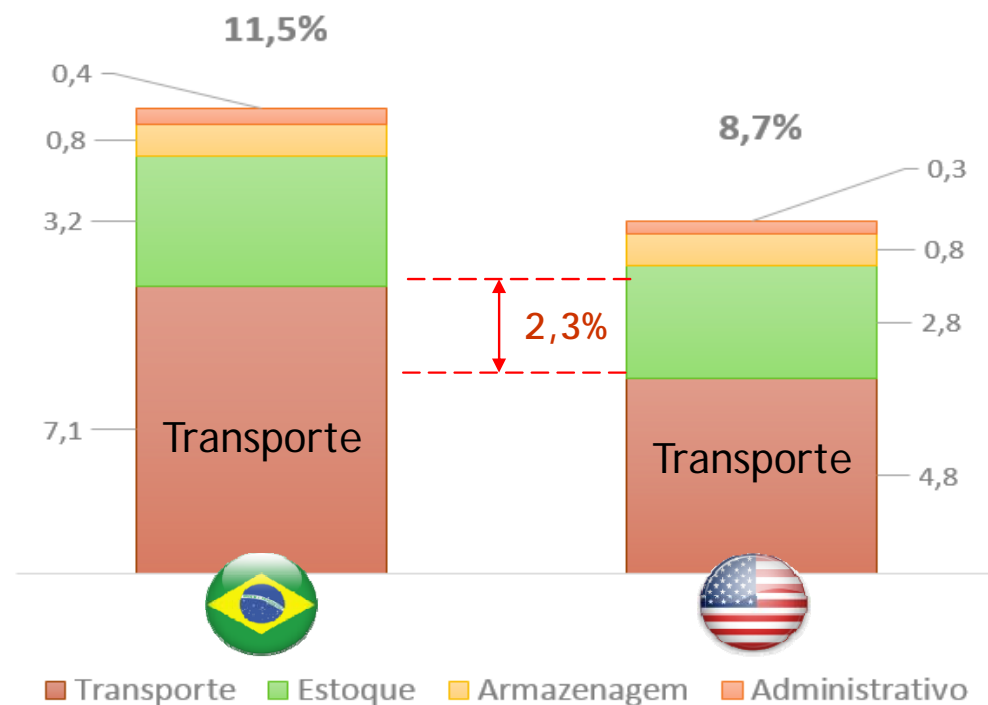
*A alta dependência do setor rodoviário tem impacto na competitividade e no desenvolvimento do país.*

Composição da matriz de transportes em diferentes países (%)



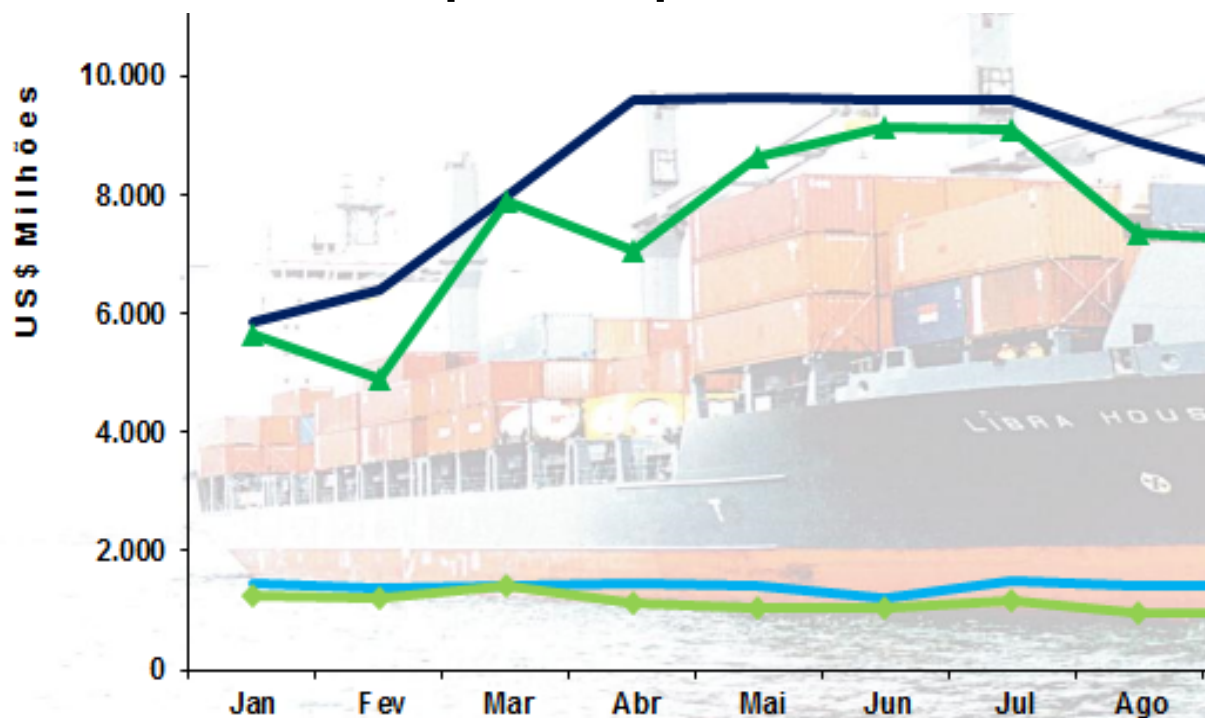
Fonte: PNL T - Ministério dos Transportes (2011); ILOS (2013)

Comparativo do custo logístico Brasil - EUA (% PIB)



# Qual o impacto da logística no Agronegócio?

Balança comercial: agronegócio responde por 46,2%.



Fonte: AgroStat Brasil a partir dos dados da SECEX/MDIC  
Elaboração: MAPA/SRD/PI



# Governança dos mecanismos de escoamento da cadeia do agronegócio

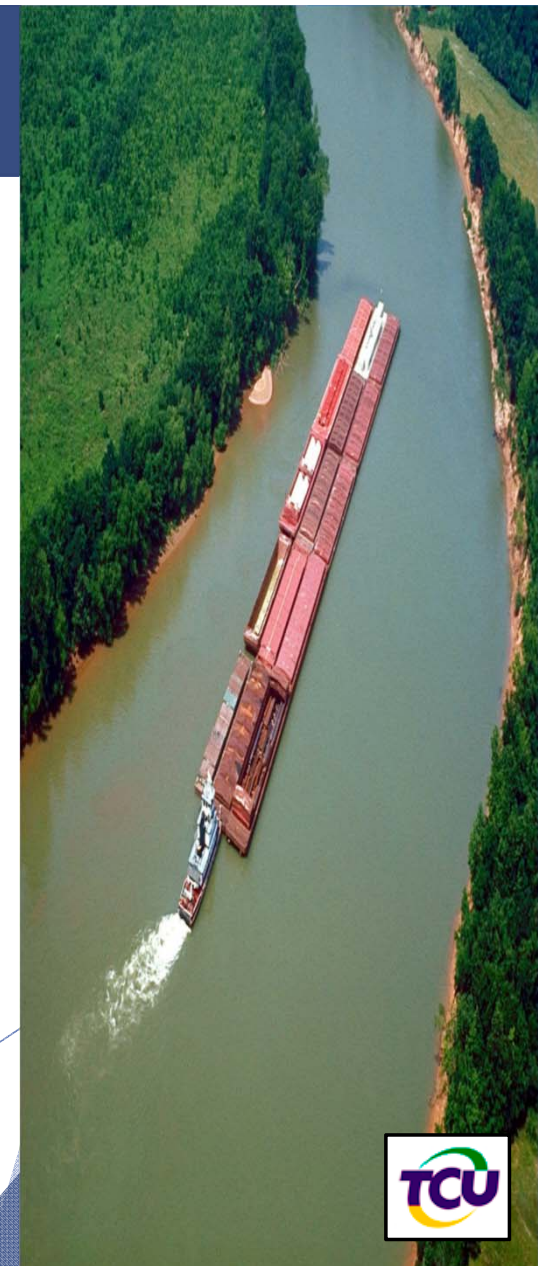
Finalidade: avaliar se a política de transportes está mitigando os gargalos logísticos para o crescimento do agronegócio no Brasil.



# FISC Hidrovias (TC 008.509/2015-8)

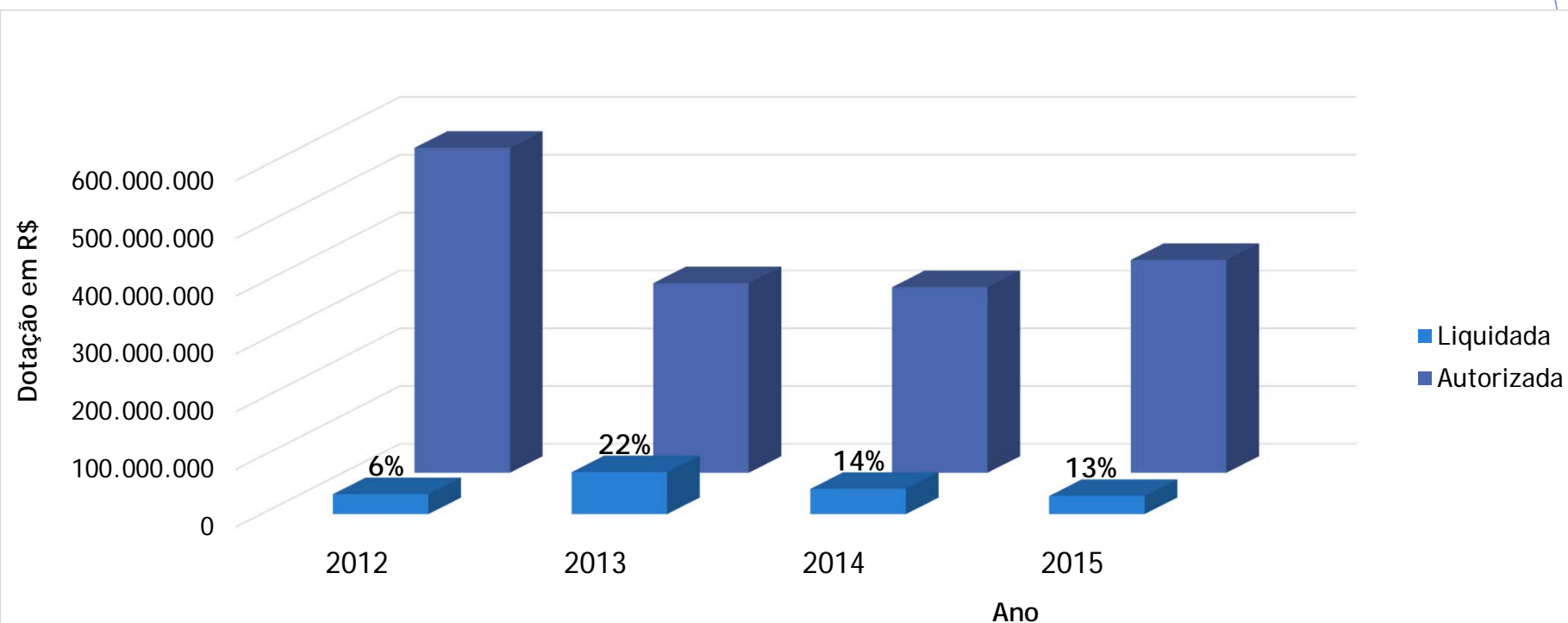
*“O transporte hidroviário, modo de transporte mais econômico e recomendado para deslocar grandes volumes de carga a grandes distâncias, ainda não se desenvolveu no Brasil. Para superar esse cenário, um conjunto de gargalos e desafios precisam ser enfrentados, sendo necessário o aperfeiçoamento da governança da política pública de transporte hidroviário.”*

Brasília, março de 2016



# Baixa execução dos recursos no setor hidroviário

O Ministério dos Transportes (MT) e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) têm apresentado grande dificuldade para executar o orçamento anual aprovado para o setor.

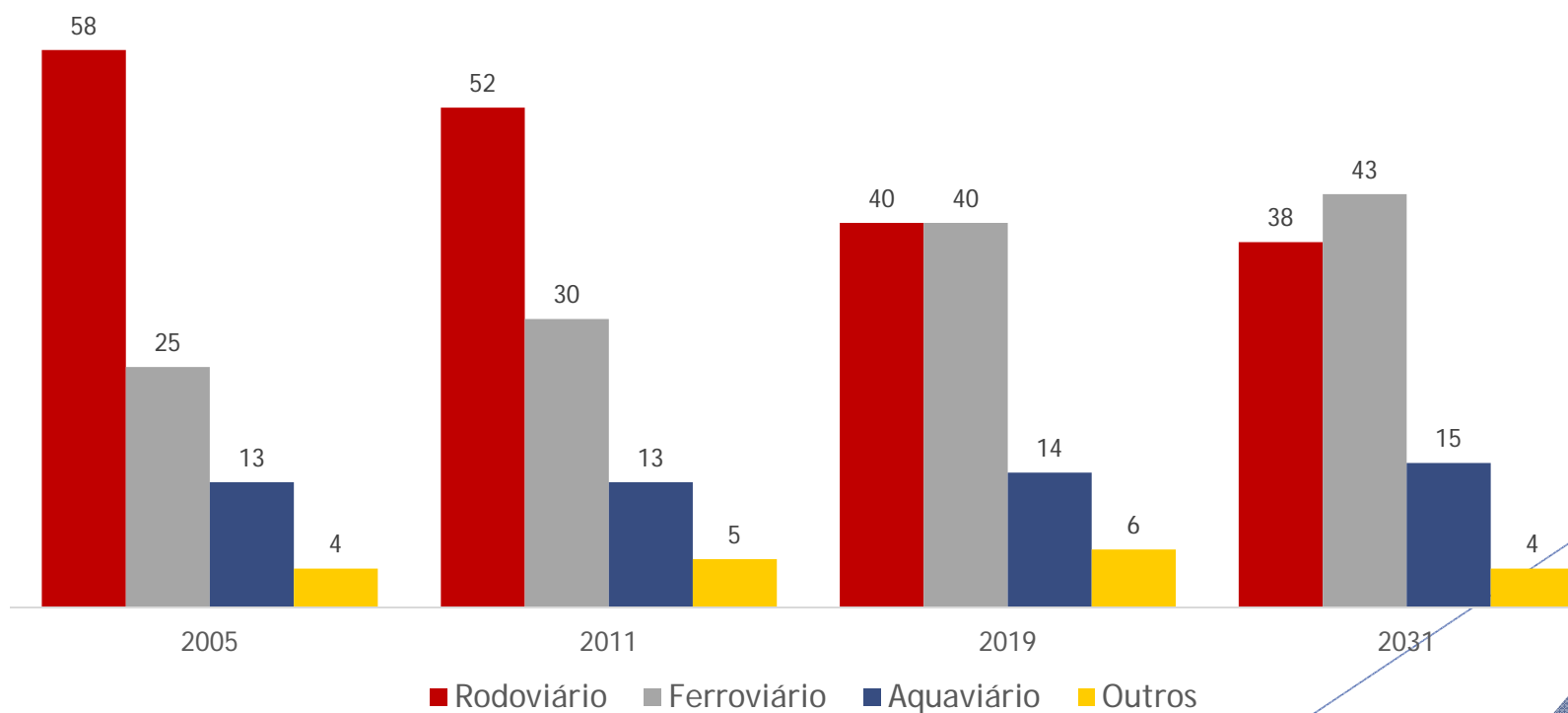


Fonte: Siga Brasil



# Participação do modal hidroviário na matriz de transportes

## Matriz de Transportes de Carga Brasileira (em %)



# Principais Gargalos e Desafios do Setor Hidroviário

- ✓ Necessidade de aprimoramento / unificação dos vários planos do governo: consolidar o PNLT, o PNIH, o PHE e os EVTEAs em um instrumento robusto de planejamento;
- ✓ Complexidade do arranjo institucional: dificuldade de interlocução entre os inúmeros órgãos e instituições envolvidas no processo de planejamento e execução de ações no setor de transporte por hidrovias (Conit, MT, EPL, DNIT, Administrações Hidroviárias, Antaq, ANA, MPOG, Ibama, dentre outros);

# Principais Gargalos e Desafios do Setor Hidroviário

- ✓ **Insegurança Jurídica, desafios regulatórios e operacionais:** inexistência de marco regulatório específico que discipline e sirva de base à regulamentação da navegação interior como um todo. Ausência de normatização específica sobre os licenciamentos ambientais, bem como sobre a operação nas hidrovias (direitos, responsabilidades, manutenção, monitoramento da via navegável e divulgação de informações como condições de navegabilidade e características hidrológicas);
- ✓ **Dificuldades de gestão pública:** carência de recursos humanos e financeiros; falta de preços de referência no Sicro para os serviços hidroviários; ausência de normas técnicas do Dnit referentes à dragagem, sinalização náutica, construção de eclusa, gestão de tráfego e regras operacionais em hidrovias.

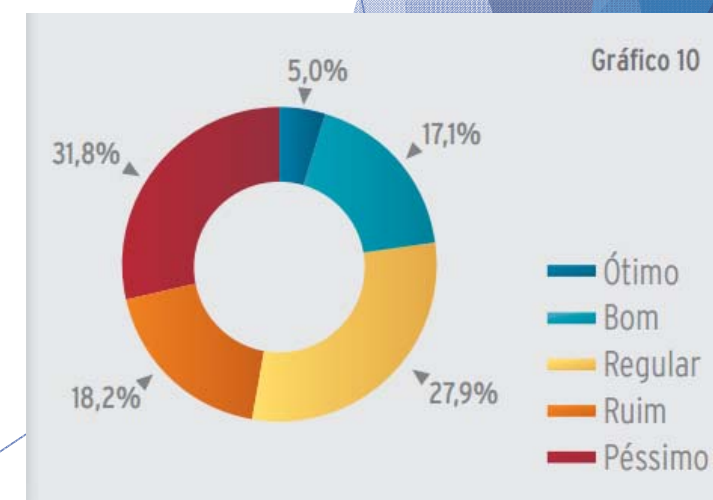
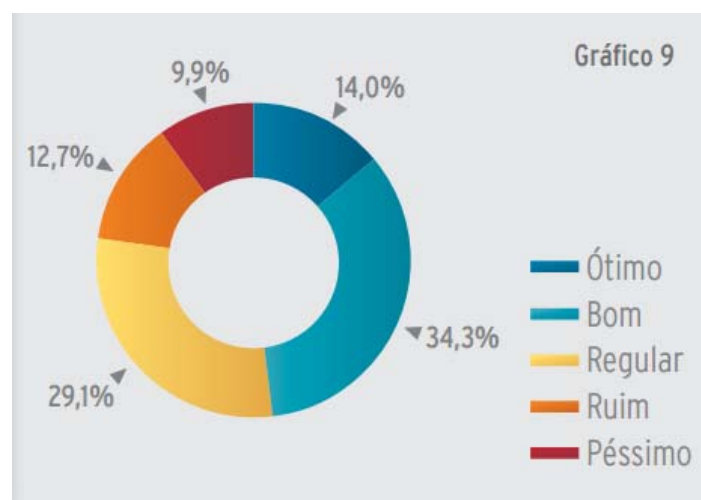
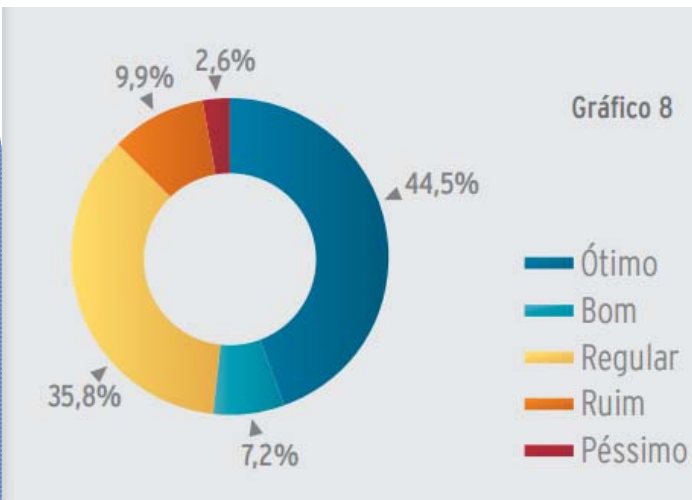
# Estado atual do sistema rodoviário

Fonte: Pesquisa CNT de Rodovias 2016

Pavimento	Extensão Total	
	km	%
Ótimo	45.876	44,5
Bom	7.485	7,2
Regular	36.968	35,8
Ruim	10.227	9,9
Péssimo	2.703	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>103.259</b>	<b>100,0</b>

Sinalização	Extensão Total	
	km	%
Ótimo	14.453	14,0
Bom	35.371	34,3
Regular	30.040	29,1
Ruim	13.128	12,7
Péssimo	10.267	9,9
<b>TOTAL</b>	<b>103.259</b>	<b>100,0</b>

Geometria da Via	Extensão Total	
	km	%
Ótimo	5.158	5,0
Bom	17.705	17,1
Regular	28.783	27,9
Ruim	18.819	18,2
Péssimo	32.794	31,8
<b>TOTAL</b>	<b>103.259</b>	<b>100,0</b>



# Segurança do sistema rodoviário

## O CAMPEÃO INGLÓRIO

O Brasil tem a quinta maior taxa de mortes no trânsito do planeta, segundo levantamento feito com base no Datasus, do Ministério da Saúde. Se forem consideradas as estatísticas do DPVAT no mesmo período, o país salta para o primeiro lugar (em mortos por 100 000 habitantes)

## 1º BRASIL



## 2º CATAR



## 3º EL SALVADOR



## 4º BELIZE



## 5º VENEZUELA



Fontes: Mapa da Viabilidade do Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos, com números da OMS, e seguradora DPVAT



# Justificativas para as concessões de rodovias

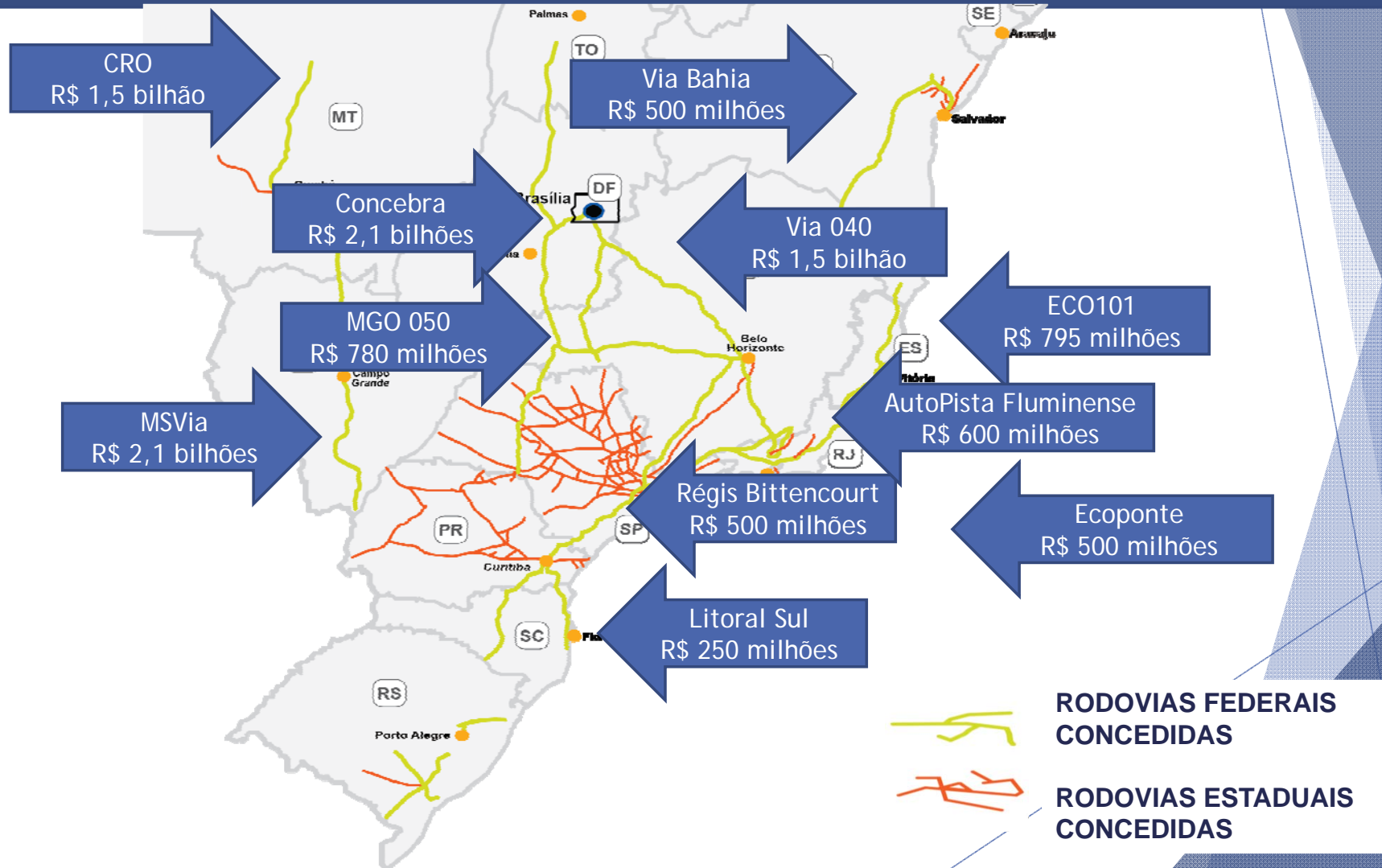
Escassez de recursos públicos para investimentos no modal rodoviário;

Atrair investimentos privados;

Atrair a eficiência do Setor Produtivo:

- ✓ Melhoria da Infraestrutura;
- ✓ Celeridade na execução das obras;
- ✓ Melhoria na qualidade das obras.

# Investimentos (próximos 3 anos)



# Fiscalizações em Contratos de Concessões

## Achados de Auditoria

- ✓ Projeto deficiente e desatualizado;
- ✓ Existência de atraso na execução das obras;
- ✓ Fiscalização deficiente;
- ✓ Superestimativa da remuneração prevista no fluxo de caixa marginal;
- ✓ Sobrepreço do valor do investimento e do orçamento das obras;
- ✓ Prorrogação ilegal de Contrato de Concessão (sem previsão contratual e desvantajosa para a Administração);
- ✓ Inexistência de motivação para inclusão de cláusula de prorrogação contratual;
- ✓ Autorização para execução de obra em desconformidade com a legislação orçamentária-financeira e Resolução ANTT 1.187/2005.



# Desempenho insuficiente das concessionárias

## TABELA COM ÍNDICES DE INEXECUÇÕES - 2ª ETAPA

Concessão	Extensão (km)	Etapa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Acciona Concessões Rodovia do Aço - BR-393/RJ	200,5	2ª	80,18%	99,88%	84,15%	97,05%	0,00%	21,00%
Autopista Fernão Dias - BR-381/MG/SP	562,1	2ª	39,35%	83,71%	75,25%	76,51%	63,37%	81,58%
Autopista Fluminense - BR-101/RJ	320,1	2ª	53,61%	89,43%	74,64%	90,32%	0,00%	91,41%
Autopista Litoral Sul - BR-116/376/PR e BR-101/SC	405,9	2ª	12,96%	90,00%	84,80%	91,30%	28,80%	57,80%
Autopista Planalto Sul - BR-116/PR/SC	412,7	2ª	0,00%	44,00%	71,80%	64,00%	62,00%	52,00%
Autopista Regis Bitencourt - BR 116/SP/PR	401,6	2ª	18,27%	87,41%	77,00%	80,63%	76,00%	61,00%
ViaBahia - BR-324/BA e BR-116/BA	652,1	2ª	-	-	100,00%	91,06%	88,90%	100,00%
Transbrasiliana Concessionária de Rodovia - BR-153/SP	321,6	2ª	55,13%	89,00%	96,46%	86,64%	0,00%	100,00%

# Processos de Fiscalização das Concessões e da Regulação

*O TCU atua em diferentes momentos da regulação, com foco em desempenho e regularidade, buscando agregar valor aos resultados das agências.*

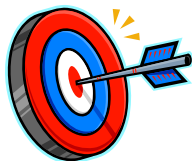
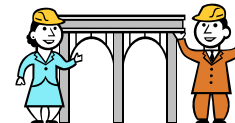


Foco de atuação



Asseguração do processo licitatório da concessão (segurança jurídica)

Avaliação da conformidade dos atos regulatório ao longo da execução contratual

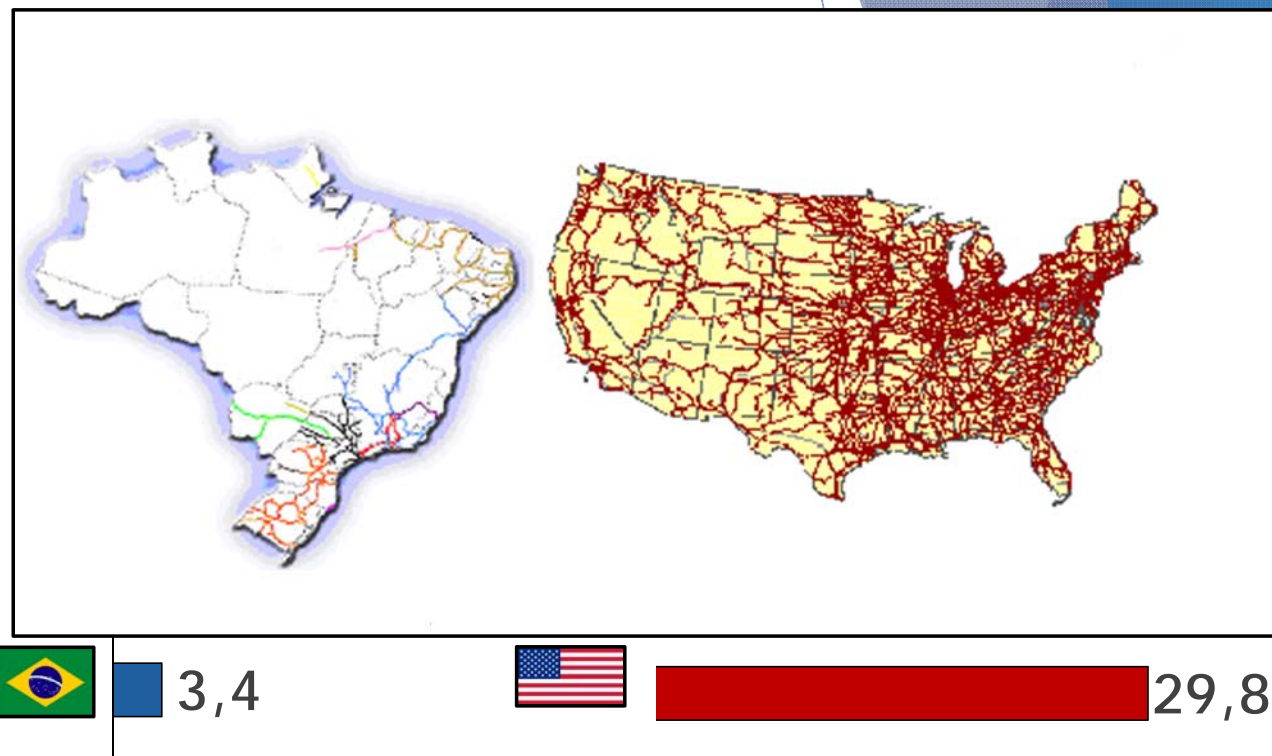


Análise do desempenho (eficácia e eficiência) do regulador incluindo governança

# Programa de Investimento em Logística PIL FERROVIAS

*A malha ferroviária brasileira é modesta em termos quantitativos e qualitativos.*

*Densidade da malha ferroviária (km de ferrovia 1000 km<sup>2</sup> de área):*



✓ Qualidade - Brasil ocupa o 95º lugar de 144 países avaliados

# Principais Achados – Pil Ferrovias

- 1 Ausência de metas e indicadores para avaliar a eficiência e efetividade
- 2 Ausência de critérios objetivos para escolha dos trechos e do modelo de operação
- 3 Fragilidade no planejamento integrado com a malha existente e com outros modais
- 4 Baixo grau de institucionalização formal

# Ausência de metas e indicadores

R\$ 100 bi  
em investimento

+

11 mil km de  
novas ferrovias

+

Novo Modelo  
de concessões



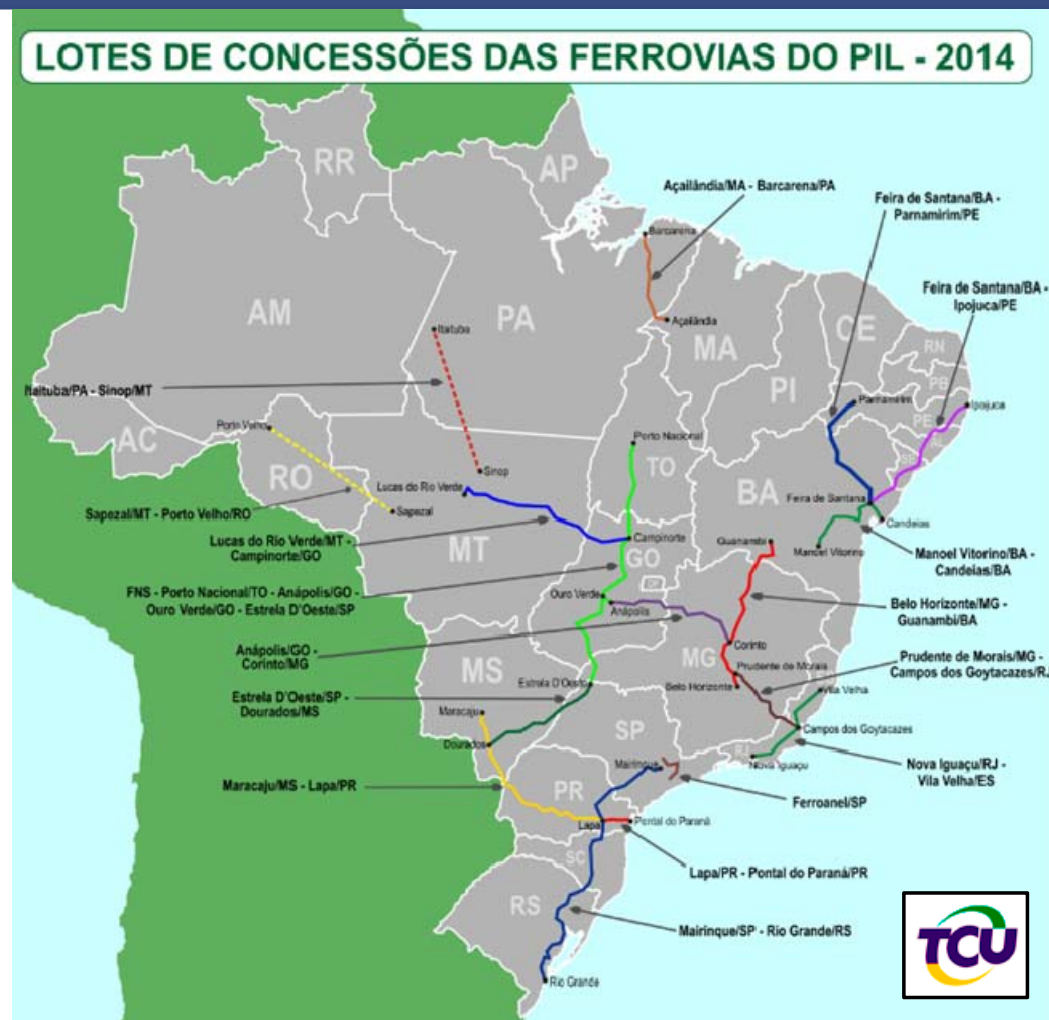
Não foram definidos metas e indicadores que permitam avaliar...

- ✓ valor da redução do custo logístico alcançada em função do investimento realizado;
- ✓ variação esperada na tarifa de transporte em função do aumento de capacidade;
- ✓ aumento da participação na matriz de transporte do modo ferroviário.


# Ausência de critérios objetivos formalizados para escolha dos trechos

Quais ferrovias devem ser feitas e qual o impacto de cada uma delas na redução dos custos logísticos?

Qual a ordem de prioridade para a construção dessas ferrovias, tendo em vista as limitações de recursos?



# Fragilidade no planejamento integrado



**Porto de Vila do Conde**  
Capacidade: 1,7 milhões ton  
(soja e milho, 2020)

**Ferrovias Açailândia-  
Barcarena**  
Demanda: 5,4 milhões ton  
(soja e milho, 2020)

Exemplo:  
Capacidade do Porto  
X  
Demanda da Ferrovia

A demanda projetada para a ferrovia do PIL é inconsistente com a demanda projetada para o Porto de Vila do Conde.

# Possíveis efeitos da falta de governança do PIL-Ferrovias

Subsídios maiores que os benefícios

Subutilização de trechos

Formação de gargalos logísticos

Não redução dos custos logísticos



**DESPERDÍCIOS DE RECURSOS PÚBLICOS**

**+**

**PERDA DE COMPETITIVIDADE DO PAÍS**



# GOVERNANÇA das Agências Reguladoras



Vacância Diretoria

Transparência do processo decisório

Planejamento estratégico

Elevada	Ruim	Em elaboração
Elevada	Regular	Inexistente
Média	Regular	Em elaboração
Média	Boa	Em elaboração
Baixa	Regular	Completo
Baixa	Boa	Em elaboração

Fonte: TCU



# Desafios imediatos e urgentes

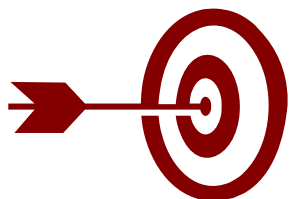
- ✓ Resgatar a confiança dos investidores e da população;
- ✓ Racionalizar os gastos públicos;
  - juros da dívida - depende do resgate da confiança;
  - Previdência - depende de reformas;
- ✓ Melhorar a prestação dos serviços públicos (saúde, educação, segurança, transportes, etc);
- ✓ Combate à corrupção.

# Por que melhorar a governança?

Uso eficiente e articulado dos recursos públicos



Evitar desvios, fraudes e corrupção



Entregar serviços de qualidade aos cidadãos

# GOVERNANÇA x CORRUPÇÃO

A melhoria da governança pública possibilitará que instrumentos como planejamento estratégico, gestão de riscos, controles interno e externo, prestação de contas, entre outros, sejam inibidores de práticas tendentes a prejudicar os “acionistas” do bem público, a sociedade, em prol de interesses de grupos privados ou dos próprios agentes e governantes.

*(GOVERNANÇA PÚBLICA: O DESAFIO DO BRASIL)*

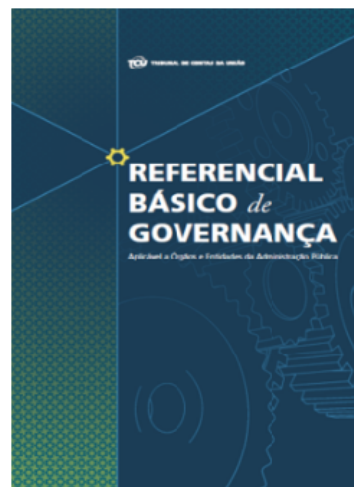
# Práticas de Governança

- **Escolha dos líderes com critérios – inclusive dos conselhos**
- **Capacitação e avaliação das lideranças**
- **Plano Estratégico - Objetivos, metas e indicadores**
- **Participação da sociedade e partes interessadas**
- **Articulação e cooperação**
- **Controle Interno e Auditoria Interna independentes**
- **Gestão de Riscos e Mecanismos de controle**
- **Transparência e prestação de contas**
- **Controle Externo**

# Referenciais de Governança do TCU

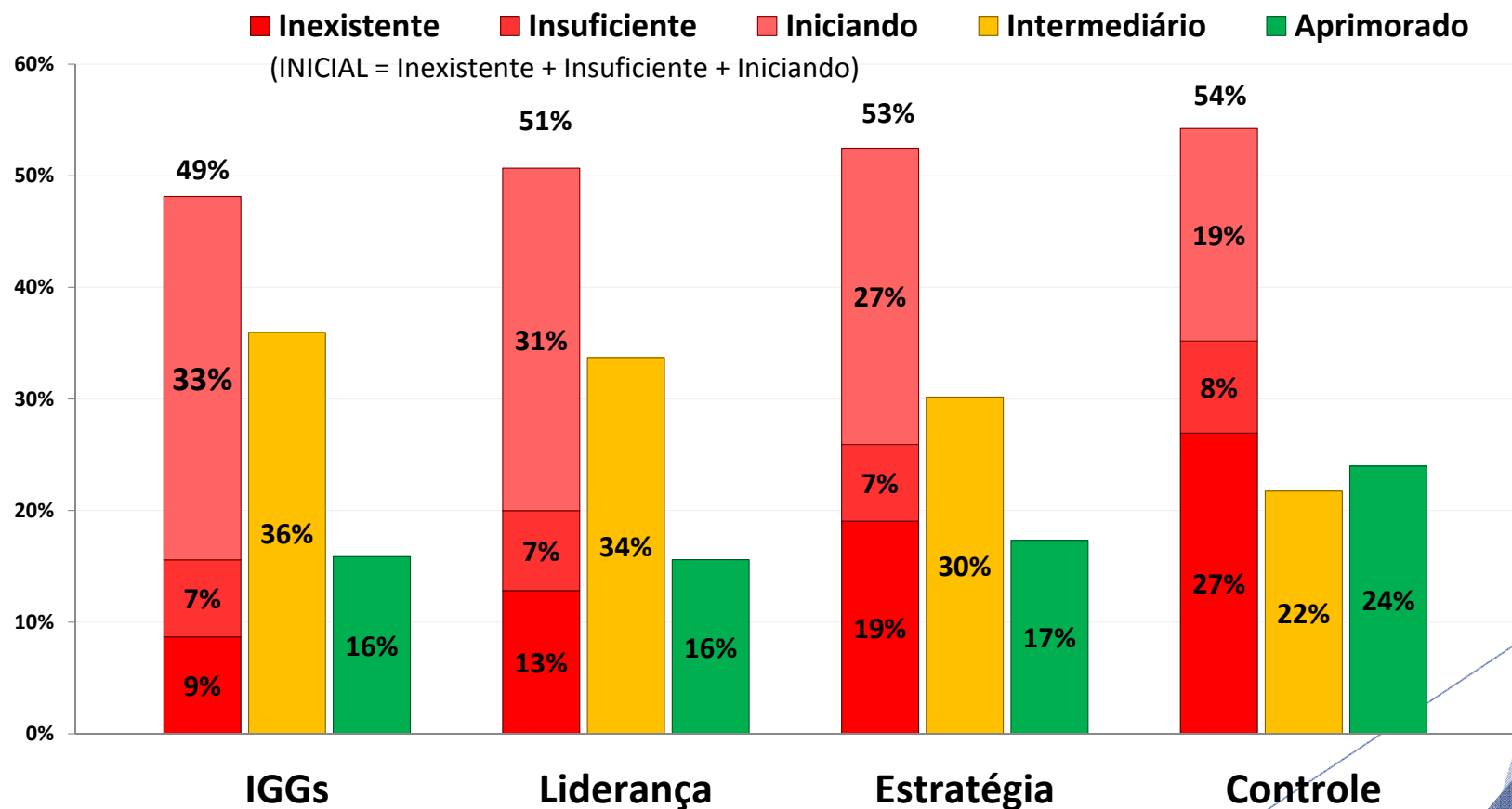
## Do Discurso para a Prática

- Referencial Básico de Governança.
- Dez Passos para a Boa Governança.
- Referencial de Políticas Públicas (OCDE).
- Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo.



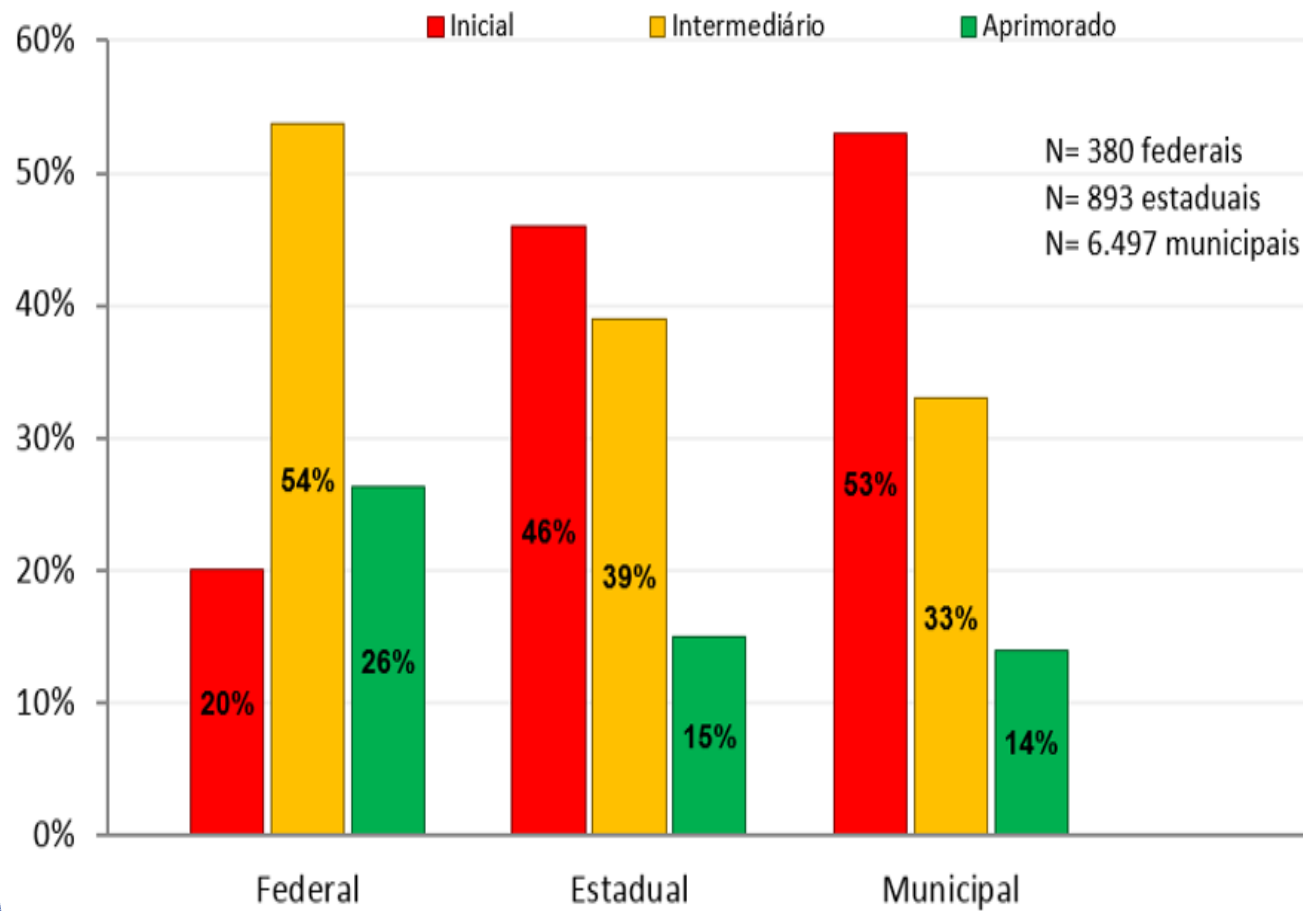
# IGG - Índice de Governança (geral)

➤ Aponta deficiências nos três mecanismos (Liderança, Estratégia, Controle)



N=7770

# Indicador de Governança Pública - IGG





# Entrega do Prêmio da Mérito Brasil (Brasília – 29 de novembro de 2016)



# Resultados da contribuição do TCU

Instrução Normativa Conjunta  
nº 1 do Ministério do  
Planejamento e da  
Controladoria Geral da União



## Embrião de nova legislação:

Sugestão aceita pelo  
Presidente Michel Temer  
durante entrega do Prêmio  
Mérito Brasil de Governança  
e Gestão

## PETROBRAS

Criação da Diretoria de Governança

## ELETROBRAS

Governança e Conformidade é uma das três estratégias  
da empresa para os próximos 5 anos.

# Resultados da contribuição do TCU

## Lei de Responsabilidade das Estatais Lei nº 13.303/2016

### Práticas de governança:

- ✓ profissionalização da gestão das estatais
- ✓ novas regras para nomeação de diretores e conselheiros de estatais
- ✓ dirigentes de partidos e pessoas que tenham atuado em campanhas eleitorais só podem assumir cargos depois de três anos afastados destas funções
- ✓ acesso irrestrito aos órgãos de controle

# O PRÓXIMO GRANDE PASSO A SER DADO

## Centro de Governo

Localização dentro da  
estrutura do Poder  
Executivo

Funções  
desempenhadas

- ✓ Planejamento
- ✓ Orçamento
- ✓ Coordenação
- ✓ Monitoramento
- ✓ Comunicação das  
decisões e
- ✓ resultados

# Centro de Governo no Brasil

## Presidência da República

**Casa Civil**  
Subchefia de Análise e Acomp. de Pol. Gov. (SAG/CC)

Subchefia de Articulação e Monitoramento (SAM/CC)

**Secretaria-Geral**  
Sec. Nac. de Articulação Social

Sec. Nac. de Relações Pol. sociais

Sec. Executiva

**Sec. de Rel. Institucionais**  
Subchefia de Assuntos Federativos

Subchefia de Assuntos Parlamentares

Comitê de Articulação Federativa (CAF)

**Sec. de Assuntos Estratégicos**  
Subsec. de Ações Estratégicas

Subsec. de Desenvol. Sustentável

IPEA

**Sec. de Comunicação Social**  
Subchefia Executiva

Sec. de Comunic. Integrada

Sec. de Imprensa

**Controladori a-Geral da União (CGU)**  
Secr. de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC)

Ouvidoria-Geral da União (OGU)

## Órgãos de Assessoramento Imediato e direto

Conselho de Des. Econ. e Social

## Ministérios com funções de Centro de Governo

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SPI/MP)

Ministério da Fazenda (SPE/MF)



# Referencial de Governança para o Centro de Governo

Necessidades das partes interessadas

Governança do Centro de Governo

Estratégia

Gerenciamento estratégico

Prevenção e Gestão de Riscos

Coordenação

Articulação política e orientação

Coordenação do desenho e implementação das políticas públicas

Supervisão

Monitoramento e avaliação

Transparência

Comunicação e *Accountability*

# Conclusões

O TCU tem identificado, em suas fiscalizações, várias deficiências e oportunidades de melhorias nos órgãos e instituições públicas envolvidas nos processos de regulação, planejamento e execução de ações do setor de transporte.

Um planejamento estratégico que leve em consideração a integração multimodal ainda é bastante incipiente.

A governança dos modais de transporte deve ser melhorada para que o sistema como um todo seja otimizado, proporcionando uma redução do “Custo Brasil” e gerando mais competitividade e mais desenvolvimento!

# Conclusões

- ✓ O Brasil, para se consolidar como um dos líderes mundiais em termos de desenvolvimento, tem de estabelecer um grande pacto para fortalecer a governança pública.
- ✓ O Controle Externo tem papel fundamental, nas esferas federal, estadual e municipal, como indutor da governança pública, em prol do desenvolvimento e do fortalecimento do combate à corrupção.



# Obrigado pela presença

Ministro Augusto Nardes

