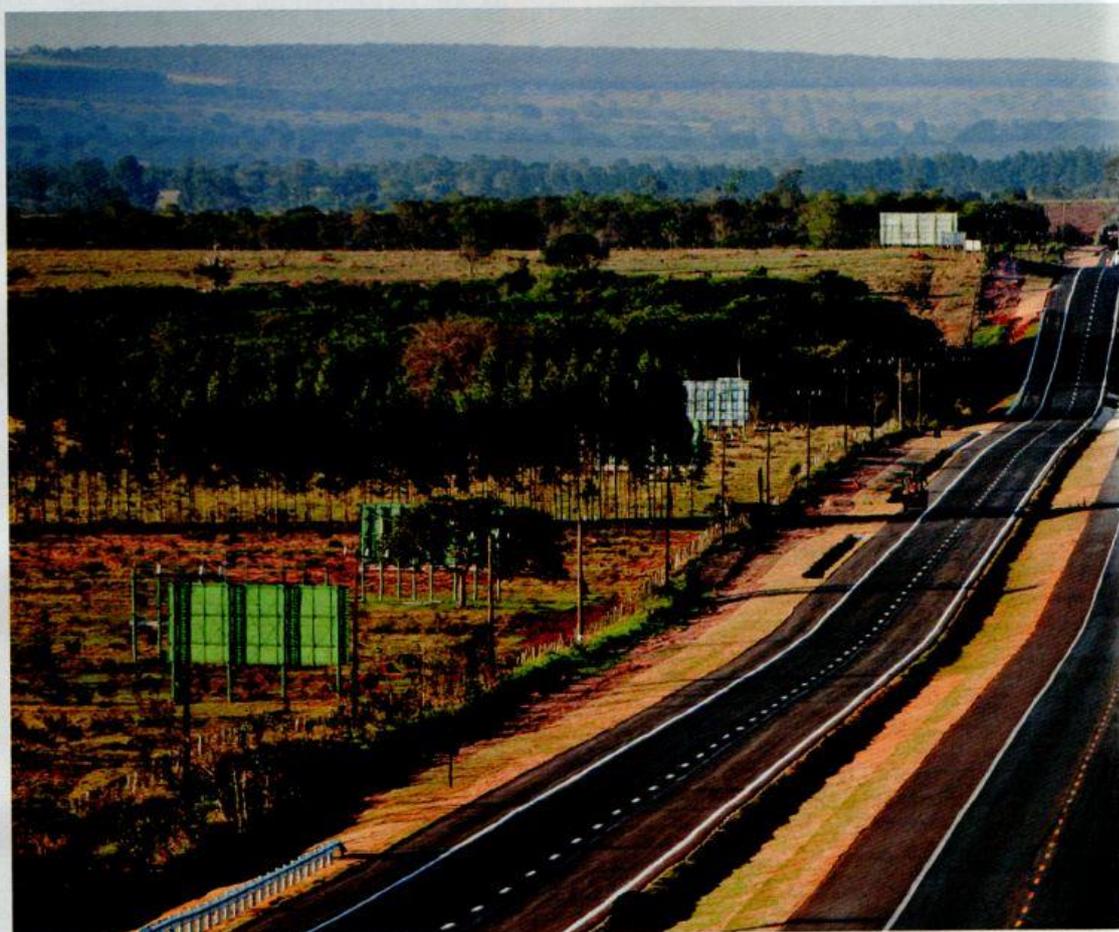
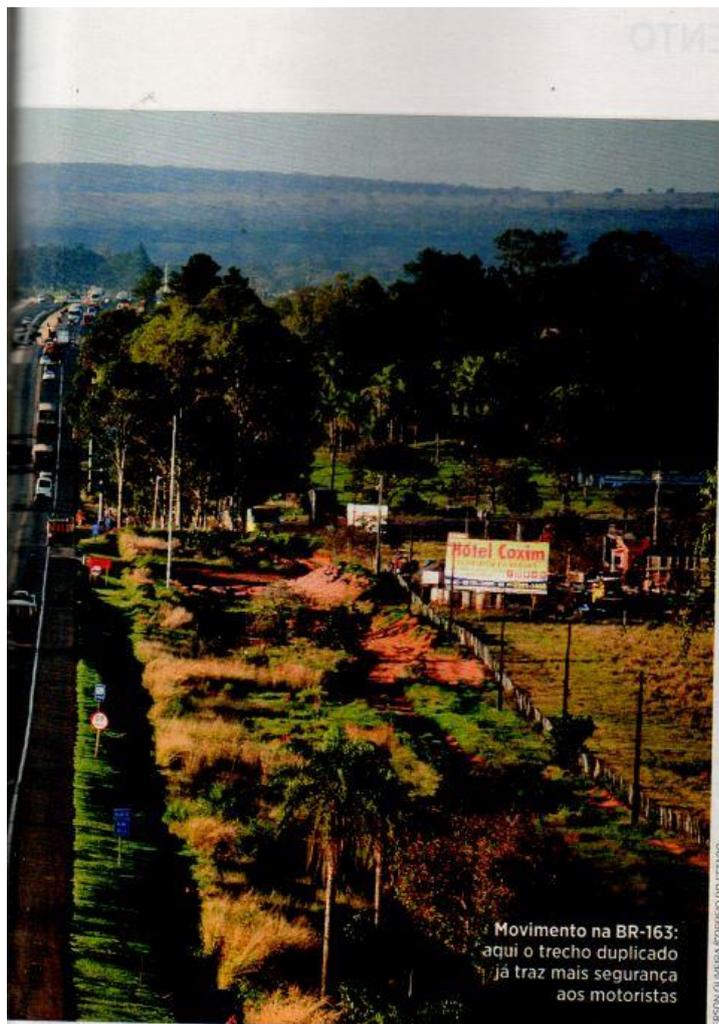


BRASIL ■ INVESTIMENTO



# SÓ NO POWERPOINT

Realizar projetos prioritários de infraestrutura que ficam somente no papel ainda é um desafio no Brasil. Especialistas sugerem o que é preciso mudar com urgência **MARIANA SEGALA**



Movimento na BR-163: aqui o trecho duplicado já traz mais segurança aos motoristas

GERSON OLIVEIRA/CORBIS DO ESTADO

**N**ÃO É DE HOJE QUE INVESTIR EM INFRAESTRUTURA é uma condição fundamental para assegurar o crescimento econômico do Brasil — ainda mais agora que o país está atolado na recessão e precisa eliminar as barreiras que o impedem de avançar de forma sustentável. Nos últimos anos, não faltaram planos para melhorar a malha logística, ampliar o parque energético ou aumentar a oferta de serviços básicos, como água e esgoto. Na prática, porém, as coisas avançaram num ritmo mais lento do que o desejável. Os investimentos em infraestrutura no

país saíram de uma média de 2,16% do PIB, nos anos 2000, para 2,36%, de 2011 para cá — ainda muito longe dos 5% sugeridos pelos especialistas como o mínimo para o país se recuperar do atraso na área. E, quando se tem a sorte de conseguir dotação no orçamento, surgem outros problemas. Materializar construções que parecem incríveis no papel — as chamadas “obras em PowerPoint” — é uma dificuldade crônica. No setor de saneamento, mais da metade das obras do PAC, o Programa de Aceleração do Crescimento, estão atrasadas, paradas ou nem sequer começaram.

Estouros no prazo ou no orçamento, é claro, não são exclusividade do Brasil. Um estudo da consultoria KPMG, com mais de 100 empresas públicas e privadas pelo mundo, apontou que 53% delas tiveram problemas de atraso ou sofreram revisão no orçamento. “As formas de contratação, os mecanismos de gestão de risco e a transparência no relacionamento com as empresas contratadas são alguns dos pontos mais relevantes para que um projeto seja bem-sucedido”, diz Erico Giovannetti, diretor da área de gerenciamento de projetos de infraestrutura da KPMG. O que assusta é que aqui todos os itens parecem estar longe do ideal. No ano passado, uma equipe de especialistas selecionados pela KPMG apontou as 15 obras consideradas prioritárias para o país. Neste ano, o *Anuário EXAME de Infraestrutura* reavaliou esses projetos e descobriu que muitos estão no mesmo estágio de um ano atrás. Qual é a saída? A reportagem ouviu uma dezena de especialistas sobre o que é preciso fazer para tirar essas e outras obras importantes do papel:

### ASSEGURAR O FLUXO DE RECURSOS

Depender de recursos públicos em tempos de crise econômica e ajuste fiscal é uma enrascada para quem toca empreendimentos de infraestrutura. Mas no Brasil tem sido assim. Basicamente, é o dinheiro público que banca as grandes obras, mesmo quando elas são estruturadas na forma de parcerias público-privadas. “Bebemos todos da mesma fonte”, diz Roberto Cavalcanti Tavares, presidente da Compesa, companhia de saneamento de Pernambuco. A Compesa e a Odebrecht Ambiental, um braço do grupo Odebrecht, desenvolvem o programa Cidade Saneada, uma PPP que pretende universalizar o esgotamento sanitário na região metropolitana de Recife. Segundo Tavares, atrasos na liberação de recursos do Ministério das Cidades já levaram a distratos com fornecedores. No BNDES, o volume de desembolsos teve de ser ajustado aos cortes nos repasses que vinham sendo



Obra de esgotamento sanitário em Recife: atrasos no repasse de verbas federais

feitos pelo Tesouro Nacional nos últimos anos. No primeiro semestre, a queda foi de 18%. “Queremos que os financiamentos de longo prazo ocorram cada vez mais via mercado de capitais”, diz Claudio Leal, superintendente da área de planejamento do BNDES. O banco estimula a captação de recursos por meio das debêntures de infraestrutura, títulos isentos de imposto de renda que podem ser vendidos aos investidores pelas empresas interessadas em levantar dinheiro para grandes obras.

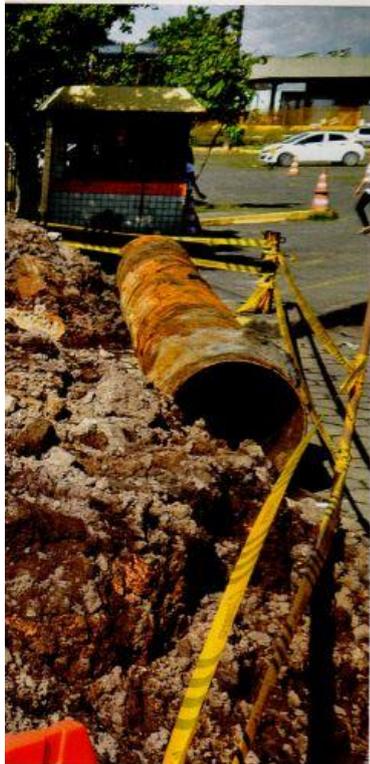
Atrair o setor privado é, sem dúvida, o melhor caminho para evitar que falte dinheiro para infraestrutura. Resolver questões pontuais também ajudaria. A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (Cbic), que reúne sindicatos do setor, elaborou propostas para ampliar a participação das empresas em PPPs. Entre as sugestões estão o uso de

recursos dos fundos de pensão de estados e municípios para financiar obras e a criação de “ratings de projetos” que demonstrem o risco dos projetos, e não das empresas que os controlam, o que facilitaria o acesso a crédito nos bancos privados. “O estímulo às concessões dos últimos anos foi um avanço. Colocando bons ativos na roda, a demanda aparece”, diz Wagner Cardoso, gerente executivo de infraestrutura da Confederação Nacional da Indústria.

### MELHORAR OS PROJETOS

Uma obra sólida precisa partir de um projeto robusto. A frase soa óbvia, mas, no Brasil, empreendimentos gigantesco ainda são contratados com base apenas em um rascunho de projeto. “É comum

que as variáveis de uma obra não estejam plenamente dominadas no momento da licitação, o que impede uma análise precisa dos riscos”, afirma Claudio Gстал, presidente executivo do Movimento Brasil Competitivo, que desenvolve ações na área de gestão pública. Projetos malfeitos são um terreno fértil para desvios de percurso. A construção do novo terminal do Aeroporto de Viracopos, por exemplo, atrasou e custou acima do previsto por causa de uma incoerência no projeto que foi a leilão. O edital exigia que ele tivesse 28 pontes de embarque (ou fingers) e fosse capaz de receber 14 milhões de passageiros por ano. Ocorre que essa quantidade de fingers seria suficiente para o dobro do número de passageiros. Erguer um terminal com capacidade física para menos gente do que os fingers suportariam seria perder (muito) dinheiro. Pois bem. O consórcio vence-



## REDUZIR A BUROCRACIA

Obter as licenças que permitem iniciar uma construção desafia a paciência de qualquer um. Tome-se o exemplo da usina hidrelétrica São Luiz do Tapajós, no Pará. Desde a última edição do *Anuário EXAME*, nada mudou. O estudo de impacto ambiental foi apresentado ao Ibama, órgão federal responsável pelas políticas do meio ambiente, em junho do ano passado, mas está até agora sob análise. Antes de sair a licença prévia, que permitirá levar o empreendimento a leilão, ainda será preciso convocar audiências públicas para apresentar a obra às comunidades locais. A necessidade de dar um fim ao cipoal burocrático — ou, pelo menos, simplificá-lo — é questão unânime entre os especialistas. “As interrupções no processo de licenciamento são frequentes, seja pela discussão indígena, seja por causa do patrimônio histórico, seja pela questão ambiental”, diz Cláudio Sales, presidente do Instituto Acende Brasil, que realiza estudos sobre o setor elétrico. “A fragilidade institucional é enorme.”

Para especialistas, grandes obras só deveriam ser licitadas depois de emitida a licença prévia, o que reduziria os riscos. Uma alternativa seria criar procedimentos padronizados de acordo com a natureza, o porte e o potencial poluidor da obra, prevendo a emissão das licenças seguindo uma de três opções: rito ordinário, processo simplificado ou até a dispensa delas. “Não só o licenciamento mas também as indenizações e as desapropriações precisam ser resolvidos antes de tudo”, diz Cardoso, da CNL. As obras da Linha 6 do metrô de São Paulo, por exemplo, poderiam estar mais adiantadas. Um questionamento na Justiça sobre quem deveria realizar os pagamentos atrasou as desapropriações de imóveis. Das 371 ações de desapropriação, apenas 175 estão resolvidas. O custo inicial das indenizações, estimado em menos de 700 milhões de reais, está em 1 bilhão de reais. A previsão agora é que

dor — formado pelas brasileiras Triunfo e UTC e pela francesa Egis — redimensionou a obra para 25 milhões de passageiros e a entregou inacabada em maio do ano passado, prazo-limite previsto no contrato. Hoje, ainda falta terminar 5% da obra. “Esse é um exemplo típico de licitação mal planejada”, diz Paulo Fleury, diretor do Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos). “É inaceitável que uma coisa desse tipo ocorra em empreendimentos que custam alguns bilhões de reais.” Uma proposta da Cbic para evitar esse tipo de problema é exigir que as licitações de obras e serviços de engenharia tenham como requisito a elaboração do projeto completo, e não apenas do projeto básico. “Precisamos nos preparar melhor, eventualmente fazendo duas contratações: primeiro, a da especificação do projeto, e depois, a da obra em si”, diz Giovannetti, da KPMG.

## FALTA DE CONTROLE E GESTÃO

Um levantamento da consultoria KPMG com 200 empresas no Brasil mostra que os níveis de compliance ainda são baixos — no setor de infraestrutura, são ainda menores



Outra pesquisa, com mais de 100 empresas públicas e privadas no mundo, indica que atrasos e estouros de orçamento não são exclusividade brasileira — empresas que concluem projetos dentro do orçamento, em %

### MÉDIA GERAL



### EMPRESAS PÚBLICAS



Fonte: KPMG

essa novela termine apenas em julho de 2016, em vez de ainda neste ano. “Idealmente, as desapropriações deveriam estar prontas antes da contratação de parceiros privados, mas precisamos reconhecer que o poder público pode não estar preparado para assumir essa tarefa”, diz Maurício Couri Ribeiro, presidente do consórcio Move São Paulo, responsável pela construção da Linha 6.

## APERFEIÇOAR A GOVERNANÇA

O esquema de corrupção e desvio de recursos de obras contratadas pela estatal Petrobras, desvendado na Operação Lava-Jato, expôs a fragilidade dos sistemas de governança — e sua completa inexistência em alguns casos — na máquina pública. Faltam procedimentos que assegurem o andamento, sem desvios, de grandes contratações. A consequência é o travancimento — ou a paralisia completa — de obras importantes. A Aeroportos Brasil, concessionária do Aeroporto de Viracopos, sentiu o impacto de ter como sócia uma das empresas investigadas na Lava-Jato, a UTC Participações, holding que controla empresas nas áreas de engenharia, petróleo e gás. Repasses de recursos da ordem de 350 milhões de reais acertados com o BNDES atrasaram seis meses, o que respingou no andamento da construção do novo terminal. No segmento de infraestrutura, o caminho a percorrer para evitar situações desse tipo é longo. Segundo uma pesquisa da KPMG com 200 empresas de 19 setores econômicos, 46% dizem não ter (ou ter em nível mínimo) uma estrutura de compliance que monitore o cumprimento de leis e regulamentos. Entre as empresas de infraestrutura, a situação é bem pior: o percentual das que têm deficiência em compliance chega a 70%. Metade delas não tem uma política anticorrupção e um quinto não tem um código de ética atualizado. “Há um movimento global de criação de áreas nas empresas voltadas para a mitigação dos riscos corporativos relacionados a fraude e corrupção”, diz Emerson Melo, diretor da área de compliance da KPMG. “Embora a regulação

## AS 15 OBRAS PRIORITÁRIAS

Um ano atrás, um levantamento da consultoria KPMG apontou os empreendimentos fundamentais para a infraestrutura brasileira dar um salto de qualidade. Veja o que andou de lá para cá



**Aeroporto de Viracopos: o terminal inaugurado em 2014 deve ser 100% concluído neste ano**

### 1 AEROPORTO DE VIRACOPOS

**O empreendimento:** modernização do Aeroporto Internacional de Viracopos, na cidade de Campinas (SP).

**Estágio atual:** um novo terminal, capaz de receber 25 milhões de passageiros por ano, foi inaugurado — ainda inacabado — em maio de 2014. O consórcio administrador promete finalizar as obras em 2015.

### 2 CIDADE SANEADA (PPP de saneamento na Grande Recife)

**O empreendimento:** construção, operação e manutenção do sistema de esgotamento sanitário da região metropolitana de Recife e Goiana (PE).

**Estágio atual:** em dois anos, o índice de coleta de esgoto subiu de 30% para 32%. A estatal de saneamento Compesa pode rever o cronograma em função de atrasos nos repasses de verbas.

### 3 LINHA 6 (LARANJA) DO METRÔ DE SÃO PAULO

**O empreendimento:** implantação de um trecho de 15 300 quilômetros (Brasilândia-São Joaquim) e 15 estações de metrô em São Paulo.

**Estágio atual:** as escavações começaram em abril. Das 371 desapropriações previstas, o governo paulista conseguiu encaminhar apenas 175 até agora.

### 4 SISTEMA PRODUTOR DE ÁGUA SÃO LOURENÇO (PPP de abastecimento)

**O empreendimento:** ampliação da captação e do tratamento de água, com 83 quilômetros de adutoras e uma estação de tratamento.

**Estágio atual:** as obras começaram em abril de 2014 e, até o momento, foram executados 27% delas. A previsão é terminar até outubro de 2017.

### 5 USINA BELO MONTE E LINHA DE TRANSMISSÃO

**O empreendimento:** construção de usina hidrelétrica no rio Xingu, no Pará, com capacidade de geração de 11 233 megawatts, e uma linha de transmissão de 2 092 quilômetros.

**Estágio atual:** a operação da primeira turbina, prevista para fevereiro deste ano, ainda não começou. A expectativa é concluir a usina em 2019.

### 6 HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL NO CENTRO DE SÃO PAULO (PPP)

**O empreendimento:** implantação de 16 000 moradias em áreas subutilizadas no centro da cidade de São Paulo.

**Estágio atual:** o contrato de construção das primeiras 3 683 unidades foi assinado em março deste ano. As obras começaram em setembro.

## 7 FERROVIA NORTE-SUL

**O empreendimento:** construção de 681 quilômetros de ferrovia entre Ouro Verde (GO) e Estrela d'Oeste (SP).

**Estágio atual:** no fim do primeiro semestre, 83% das obras do trecho haviam sido concluídas. O último balanço do PAC previa a conclusão dessa etapa do projeto em dezembro deste ano.

## 8 PROJETO DE SMART GRID DA CONCESSIONÁRIA LIGHT

**O empreendimento:** conjunto de projetos de redes inteligentes com novas tecnologias de automação e medição no Rio de Janeiro.

**Estágio atual:** a concessionária não forneceu informações atualizadas do projeto, que ainda não saiu do papel.

## 9 PLANO DE MELHORIA DA TELEFONIA MÓVEL

**O empreendimento:** programa de investimento das operadoras no serviço móvel pessoal para o triênio 2012-2014.

**Estágio atual:** as empresas investiram 33 bilhões de reais. Segundo a Anatel, porém, as metas só foram cumpridas parcialmente. A agência reguladora está investigando os motivos.

## 10 FERROANEL DE SÃO PAULO, TRECHO NORTE

**O empreendimento:** construção de 90 quilômetros de ligação entre as ferrovias que cortam a região metropolitana de São Paulo.



Mulher com celular: agência reguladora analisa investimentos das operadoras

LIAMUNDO/DORISLCA

**Estágio atual:** a Empresa de Planejamento e Logística, do governo federal, assinou um termo de cooperação técnica com a Dersa, do governo paulista, para elaborar estudos para o licenciamento da obra.

## 11 EXPLORAÇÃO DO CAMPO DE LIBRA

**O empreendimento:** localizado na Bacia de Santos, Libra é hoje a maior área de exploração de petróleo no mundo.

**Estágio atual:** o consórcio formado por Petrobras, Shell, Total, CNPC e Cnooc já cumpriu duas exigências (levantamentos sísmicos em 3D e perfuração de dois po-

ços) das três incluídas no programa exploratório mínimo. Falta um teste de produção de longa duração, até 2017.

## 12 METRÔ DE SALVADOR

**O empreendimento:** implantação de projeto de mobilidade para melhorar o transporte coletivo.

**Estágio atual:** a Linha 1 deveria ter sido entregue em 2014, mas duas estações acabaram ficando para 2015. Chuvas não previstas e paralisação de operários atrasaram o cronograma.

## 13 CONCESSÃO DA RODOVIA BR-163

**O empreendimento:** recuperação, operação, manutenção e ampliação de capacidade da via.

**Estágio atual:** dois trechos foram concedidos. Em Mato Grosso, a meta de duplicação para março de 2016 (16% do trecho) já foi atingida. Em Mato Grosso do Sul, 10% da rodovia foi duplicado. Um terceiro trecho, entre Mato Grosso e Pará, ainda não foi licitado.

## 14 USINA HIDRELÉTRICA SÃO LUIZ DO TAPAJÓS

**O empreendimento:** aproveitamento do rio Tapajós, no Pará, com potencial para 8040 megawatts.

**Estágio atual:** o Ibama ainda analisa os estudos de impacto ambiental que recebeu em junho de 2014.

## 15 SONDAS DE PERFURAÇÃO DE POÇOS DO PRÉ-SAL

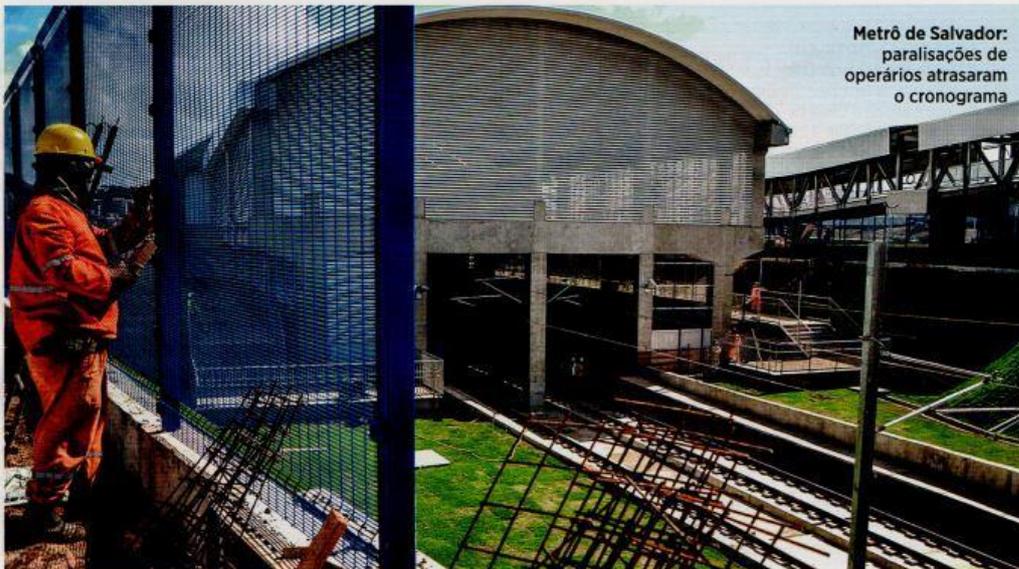
**O empreendimento:** construção de até 29 sondas de perfuração marítimas.

**Estágio atual:** em crise e investigada pela Operação Lava-Jato, a Sete Brasil, criada para construir as sondas, passa por uma reestruturação.

Exploração de petróleo: projetos esbarram nas investigações da Operação Lava-Jato



MARCO DE PAUL/AE



Metrô de Salvador: paralisações de operários atrasaram o cronograma

ROBERTO DE JESUS/UTOURA/IMPRESSO FOLHAREAS

## HÁ UM EMARANHADO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO SETOR LOGÍSTICO QUE SE SOBREPÕEM

brasileira nesse aspecto seja recente, muitas empresas envolvidas nos últimos escândalos operam fora daqui há anos, sujeitas a leis estrangeiras que já previam esse tipo de precaução.”

Enfrentar o problema da governança exige uma mudança cultural complexa, mas alguns passos começaram a ser dados. Dois anos depois de promulgada, a Lei Anticorrupção — que pune empresas envolvidas em casos de corrupção com multas de até 20% do faturamento — foi regulamentada neste ano. Entre outras obrigações, as empresas agora precisam formalizar programas de auditoria e incentivo a denúncias de irregularidades. Entidades como a BM&F Bovespa também criaram novas regras de governança para estatais. “A sociedade está se mexendo. A tendência é que o aprimoramento das regras seja estendido para estatais de um número cada vez maior de setores”,

diz Joisa Campanher Dutra, diretora do Centro de Estudos em Regulação e Infraestrutura da Fundação Getúlio Vargas.

### REPENSAR O ARCABOUÇO INSTITUCIONAL

Quando foi criada, em 2012, Empresa de Planejamento e Logística (EPL) recebeu a missão de planejar e executar a integração logística no país. Mas, passados três anos, é difícil encontrar quem mantenha essa expectativa. “Não dá para saber a que veio a EPL, qual é a sua perspectiva de longo prazo. Faltou a empresa ocupar seu espaço”, afirma Gastal, do MBC. Um exemplo é o Ferroanel de São Paulo, obra que prevê a construção de dois trechos ferroviários de interligação na região metropolitana de São Paulo. O

projeto, que se arrasta há anos, foi parar na EPL. Um termo de cooperação para a elaboração do projeto básico de engenharia foi firmado com a Dersa, empresa do governo paulista — mas, diante do trâmite burocrático, ainda não saiu. A EPL é uma das partes de um emaranhado de instituições públicas do setor logístico que se sobrepõem e se confundem. “Há ministério, agência reguladora, empresa pública. No fim, ninguém sabe mais quem é responsável pelo quê”, afirma Fleury, do Ilos.

A necessidade de um rearranjo institucional que coloque ordem na casa não é uma exclusividade do setor logístico. Delimitar claramente as atribuições de cada instituição é uma das bandeiras para ampliar a governança também no setor elétrico. Enquanto as diretrizes gerais de regulamentação do mercado de energia cabem aos órgãos do Executivo, a implantação de políticas setoriais deve ficar a cargo de agência reguladora, segundo propõe o Instituto Acende Brasil. “Órgãos improvisados, sem equipe suficiente, deveriam ser eliminados”, diz Fleury. Trata-se de uma sugestão que a presidente Dilma Rousseff deveria ter considerado em sua última reforma ministerial. ■

NÃO É DE HOJE QUE INVESTIR EM INFRAESTRUTURA é uma condição fundamental para assegurar o crescimento econômico do Brasil — ainda mais agora que o país está atolado na recessão e precisa eliminar as barreiras que o impedem de avançar de forma sustentável. Nos últimos anos, não faltaram planos para melhorar a malha logística, ampliar o parque energético ou aumentar a oferta de serviços básicos, como água e esgoto. Na prática, porém, as coisas avançaram num ritmo mais lento do que o desejável. Os investimentos em infraestrutura no país saíram de uma média de 2,16% do PIB, nos anos 2000, para 2,36%, de 2011 para cá — ainda muito longe dos 5% sugeridos pelos especialistas como o mínimo para o país se recuperar do atraso na área. E, quando se tem a sorte de conseguir dotação no orçamento, surgem outros problemas. Materializar construções que parecem incríveis no papel — as chamadas "obras em PowerPoint" — é uma dificuldade

crônica. No setor de saneamento, mais da metade das obras do PAC, o Programa de Aceleração do Crescimento, estão atrasadas, paradas ou nem sequer começaram.

Estouros no prazo ou no orçamento, é claro, não são exclusividade do Brasil. Um estudo da consultoria KPMG, com mais de 100 empresas públicas e privadas pelo mundo, apontou que 53% delas tiveram problemas de atraso ou sofreram revisão no orçamento. "As formas de contratação, os mecanismos de gestão de risco e a transparência no relacionamento com as empresas contratadas são alguns dos pontos mais relevantes para que um projeto seja bem-sucedido", diz Erico Giovannetti, diretor da área de gerenciamento de projetos de infraestrutura da KPMG. O que assusta é que aqui todos os itens parecem estar longe do ideal. No ano passado, uma equipe de especialistas selecionados pela KPMG apontou as 15 obras consideradas prioritárias para o país. Neste ano, o Anuário EXAME de Infraestrutura reavaliou esses projetos e descobriu que muitos estão no mesmo estágio de um ano atrás.

Qual é a saída? A reportagem ouviu uma dezena de especialistas sobre o que é preciso fazer para tirar essas e outras obras importantes do papel:

### **ASSEGARAR O FLUXO DE RECURSOS**

Depender de recursos públicos em tempos de crise econômica e ajuste fiscal é uma enrascada para quem toca empreendimentos de infraestrutura. Mas no Brasil tem sido assim. Basicamente, é o dinheiro público que banca as grandes obras, mesmo quando elas são estruturadas na forma de parcerias público-privadas. "Bebemos todos da mesma fonte", diz Roberto Cavalcanti Tavares, presidente da Compesa, companhia de saneamento de Pernambuco. A Compesa e a Odebrecht Ambiental, um braço do grupo Odebrecht, desenvolvem o programa Cidade Saneada, uma PPP que pretende universalizar o esgotamento sanitário na região metropolitana de Recife. Segundo Tavares, atrasos na liberação de recursos do Ministério das Cidades já levaram a distratos com fornecedores. No BNDES, o volume de desembolsos teve de ser ajustado aos cortes nos repasses que vinham sendo feitos pelo Tesouro Nacional nos últimos anos. No primeiro semestre, a queda foi de 18%. "Queremos que os financiamentos de longo prazo ocorram cada vez mais via mercado de capitais", diz Cláudio Leal, superintendente da área de planejamento do BNDES. O banco estimula a captação de recursos por meio das debêntures de infraestrutura, títulos isentos de imposto de renda que podem ser vendidos aos investidores pelas empresas interessadas em levantar dinheiro para grandes obras.

Atrair o setor privado é, sem dúvida, o melhor caminho para evitar que falte dinheiro para infraestrutura. Resolver questões pontuais também ajudaria. A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (Cbic), que reúne sindicatos do setor, elaborou propostas para ampliar a participação das empresas em PPPs. Entre as sugestões estão o uso de recursos dos fundos de pensão de estados e municípios para financiar obras e a criação de "ratings de projetos" que demonstrem o risco dos projetos, e não das empresas que os controlam, o que facilitaria o acesso a crédito nos bancos privados. "O estímulo às concessões dos últimos anos foi um avanço. Colocando bons ativos na roda, a demanda aparece", diz Wagner Cardoso, gerente executivo de infraestrutura da Confederação Nacional da Indústria.

### **MELHORAR OS PROJETOS**

Uma obra sólida precisa partir de um projeto robusto. A frase soa óbvia, mas, no Brasil, empreendimentos gigantescos ainda são contratados com base apenas em um rascunho de projeto. "É comum que as variáveis de uma obra não estejam plenamente dominadas no momento da licitação, o que impede uma análise precisa dos riscos", afirma Cláudio Gastai, presidente executivo do Movimento Brasil Competitivo, que desenvolve ações na área de gestão pública. Projetos malfeitos são um terreno fértil para desvios de percurso. A construção do novo terminal do Aeroporto de Viracopos, por exemplo, atrasou e custou acima do previsto por causa de uma incoerência no projeto que foi a leilão. O edital exigia que ele tivesse 28

pontes de embarque (ou fingers) e fosse capaz de receber 14 milhões de passageiros por ano. Ocorre que essa quantidade de fingers seria suficiente para o dobro do número de passageiros. Erguer um terminal com capacidade física para menos gente do que os fingers suportariam seria perder (muito) dinheiro. Pois bem. O consórcio vencedor — formado pelas brasileiras Triunfo e UTC e pela francesa Egis — redimensionou a obra para 25 milhões de passageiros e a entregou inacabada em maio do ano passado, prazo-limite previsto no contrato. Hoje, ainda falta terminar 5% da obra. "Esse é um exemplo típico de licitação mal planejada", diz Paulo Fleury, diretor do Instituto de Logística e Supply Chain (lios). "É inaceitável que uma coisa desse tipo ocorra em empreendimentos que custam alguns bilhões de reais." Uma proposta da Cbic para evitar esse tipo de problema é exigir que as licitações de obras e serviços de engenharia tenham como requisito a elaboração do projeto completo, e não apenas do projeto básico. "Precisamos nos preparar melhor, eventualmente fazendo duas contratações: primeiro, a da especificação do projeto, e depois, a da obra em si", diz Giovannettri, da KPMG.

## **REDUZIR A BUROCRACIA**

Obter as licenças que permitem iniciar uma construção desafia a paciência de qualquer um. Tome-se o exemplo da usina hidrelétrica São Luiz do Tapajós, no Pará. Desde a última edição do Anuário EXAME, nada mudou. O estudo de impacto ambiental foi apresentado ao Ibama, órgão federal responsável pelas políticas do meio ambiente, em junho do ano passado, mas está até agora sob análise.

Antes de sair a licença prévia, que permitirá levar o empreendimento a leilão, ainda será preciso convocar audiências públicas para apresentar a obra às comunidades locais. A necessidade de dar um fim ao cipoal burocrático — ou, pelo menos, simplificá-lo — é questão unânime entre os especialistas. "As interrupções no processo de licenciamento são frequentes, seja pela discussão indígena, seja por causa do patrimônio histórico, seja pela questão ambiental", diz **Cláudio Sales**, presidente do **Instituto Acende Brasil**, que realiza estudos sobre o setor elétrico. "A fragilidade institucional é enorme."

Para especialistas, grandes obras só deveriam ser licitadas depois de emitida a licença prévia, o que reduziria os riscos. Uma alternativa seria criar procedimentos padronizados de acordo com a natureza, o porte e o potencial poluidor da obra, prevendo a emissão das licenças seguindo uma de três opções: rito ordinário, processo simplificado ou até a dispensa delas. "Não só o licenciamento mas também as indenizações e as desapropriações precisam ser resolvidos antes de tudo", diz Cardoso, da CNI. As obras da Linha 6 do metro de São Paulo, por exemplo, poderiam estar mais adiantadas. Um questionamento na Justiça sobre quem deveria realizar os pagamentos atrasou as desapropriações de imóveis. Das 371 ações de desapropriação, apenas 175 estão resolvidas. O custo inicial das indenizações, estimado em menos de 700 milhões de reais, está em 1 bilhão de reais. A previsão agora é que essa novela termine apenas em julho de 2016, em vez de ainda neste ano. "Idealmente, as desapropriações deveriam estar prontas antes da contratação de parceiros privados, mas precisamos reconhecer que o poder público pode não estar preparado para assumir essa tarefa", diz Maurício Couri Ribeiro, presidente do consórcio Move São Paulo, responsável pela construção da Linha 6.

## **APERFEIÇOAR A GOVERNANÇA**

O esquema de corrupção e desvio de recursos de obras contratadas pela estatal Petrobras, desvendado na Operação Lava-Jato, expôs a fragilidade dos sistemas de governança — e sua completa inexistência em alguns casos — na máquina pública. Faltam procedimentos que assegurem o andamento, sem desvios, de grandes contratações. A consequência é o travancimento — ou a paralisia completa — de obras importantes.

A Aeroportos Brasil, concessionária do Aeroporto de Viracopos, sentiu o impacto de ter como sócia uma das empresas investigadas na Lava-Jato. a UTC Participações,

holding que controla empresas nas áreas de engenharia, petróleo e gás. Repasses de recursos da ordem de 350 milhões de reais acertados com o BNDES atrasaram seis meses, o que respingou no andamento da construção do novo terminal. No segmento de infraestrutura, o caminho a percorrer para evitar situações desse tipo é longo. Segundo uma pesquisa da KPMG com 200 empresas de 19 setores econômicos, 46% dizem não ter (ou ter em nível mínimo) uma estrutura de compliance que monitore o cumprimento de leis e regulamentos. Entre as empresas de infraestrutura, a situação é bem pior: o percentual das que têm deficiência em compliance chega a 70%. Metade delas não tem uma política anticorrupção e um quinto não tem um código de ética atualizado. "Há um movimento global de criação de áreas nas empresas voltadas para a mitigação dos riscos corporativos relacionados a fraude e corrupção", diz Emerson Melo, diretor da área de compliance da KPMG. "Embora a regulação brasileira nesse aspecto seja recente, muitas empresas envolvidas nos últimos escândalos operam fora daqui há anos, sujeitas a leis estrangeiras que já previam esse tipo de precaução."

Enfrentar o problema da governança exige uma mudança cultural complexa, mas alguns passos começaram a ser dados. Dois anos depois de promulgada, a Lei Anticorrupção — que pune empresas envolvidas em casos de corrupção com multas de até 20% do faturamento — foi regulamentada neste ano. Entre outras obrigações, as empresas agora precisam formalizar programas de auditoria e incentivo a denúncias de irregularidades.

Entidades como a BM&F Bovespa também criaram novas regras de governança para estatais. "A sociedade está se mexendo. A tendência é que o aprimoramento das regras seja estendido para estatais de um número cada vez maior de setores", diz Joisa Campanher Dutra, diretora do Centro de Estudos em Regulação e Infraestrutura da Fundação Getúlio Vargas.

## **REPENSAR O ARCABOUÇO INSTITUCIONAL**

Quando foi criada, em 2012, Empresa de Planejamento e Logística (EPL) recebeu a missão de planejar e executar a integração logística no país. Mas, passados três anos, é difícil encontrar quem mantenha essa expectativa. "Não dá para saber a que veio a EPL, qual é a sua perspectiva de longo prazo. Faltou a empresa ocupar seu espaço", afirma Gastai, do MBC. Um exemplo é o Ferroanel de São Paulo, obra que prevê a construção de dois trechos ferroviários de interligação na região metropolitana de São Paulo. O projeto, que se arrasta há anos, foi parar na EPL. Um termo de cooperação para a elaboração do projeto básico de engenharia foi firmado com a Dersa, empresa do governo paulista — mas, diante do trâmite burocrático, ainda não saiu. A EPL é uma das partes de um emaranhado de instituições públicas do setor logístico que se sobrepõem e se confundem. "Há ministério, agência reguladora, empresa pública. No fim, ninguém sabe mais quem é responsável pelo quê", afirma Fleury, do Ilos.

A necessidade de um rearranjo institucional que coloque ordem na casa não é uma exclusividade do setor logístico. Delimitar claramente as atribuições de cada instituição é uma das bandeiras para ampliar a governança também no setor elétrico. Enquanto as diretrizes gerais de regulamentação do mercado de energia cabem aos órgãos do Executivo, a implantação de políticas setoriais deve ficar a cargo de agência reguladora, segundo propõe o **Instituto Acende Brasil**. "Órgãos improvisados, sem equipe suficiente, deveriam ser eliminados", diz Fleury. Trata-se de uma sugestão que a presidente Dilma Rousseff deveria ter considerado em sua última reforma ministerial.