



CONTROLE NAS CONCESSÕES

MARIA APARECIDA AIKO IKEMURA

Florianópolis- Maio 2012 – aula 3

Fiscalização pelos TCs

- DESAFIOS

MISSÃO

INSTITUCIONALIZAÇÃO

FORMA DE FISCALIZAÇÃO

EQUIPE

CAPACITAÇÃO

A vertical bar on the left side of the page, composed of several colored segments: a thin black line at the top, followed by a thin white line, a thin blue line, a thin green line, and a thick red line at the bottom.

MISSÃO

Qual o papel dos Tribunais no desenvolvimento de PPPs?

Uma PPP bem sucedida depende da sua inserção em um conceito mais estratégico de planejamento.

Vimos também a importância da competitividade para garantir um bom preço pelos serviços.

- **A atuação sistemática e diligente da Administração Pública possibilitará o alcance de bom *value for money* para o contrato de PPP.**
- **Assim, mesmo que um projeto de PPP tenha sido bem modelado e licitado, se não houver gestão do contrato...**

Qual o papel dos Tribunais no desenvolvimento de PPPs?

PPPs são instrumentos para consecução de políticas públicas, mas não a substituem.

É necessário cautela na aplicação do instituto.

A maioria das entidades não estão preparadas para contratar PPP.

- Os tribunais podem proceder a avaliação da eficiência, economia e efetividade...
- Esses são os princípios de elaboração de PPP...

Qual o papel dos Tribunais no desenvolvimento de PPPs?



**NOS TORNARÍAMOS,
ENTÃO,
CONSULTORES?**



- **É salutar?**
- **Temos capacidade para isso?**
- **Seríamos aceitos nesse papel?**
- **Em que poderíamos contribuir?**

Qual o papel dos Tribunais no desenvolvimento de PPPs?

Se há um momento para os tribunais se posicionarem, esse momento é logo de início, numa postura pró-ativa.

Os tribunais também têm condições de disseminar boas práticas e reprimir as que não o sejam.



• **Como cumprir essa missão?**





INSTITUCIONALIZAÇÃO

Definições em nível institucional dos TCs

Entendendo a missão, o papel que lhes cabe no estabelecimento desses institutos, os tribunais devem definir a estrutura e adequações necessárias para bem cumprir seu papel.

- **Vontade política;**
- **Definição de estrutura;**
- **Suporte à equipe;**
- **Conciliação com ritos e formas de fiscalização previstas em normas próprias.**



FORMA DE FISCALIZAÇÃO

Proposta do TCEMG

TCEMG adota setor específico, com atuação no âmbito do executivo estadual e municipal, nas fases de planejamento, licitação e execução contratual.

- Preferencialmente fiscalização prévia ou concomitante;
- Possibilita entendimentos uniformes;
- Boa receptividade dos jurisdicionados às recomendações.
- Ações mais tempestivas .

Proposta do TCEMG

Objeto de fiscalização selecionado junto às Diretorias, conforme planejamento quadrimestral.

Rito processual não totalmente definido.

Dificuldades na formação de equipe.

- **Instrumento de fiscalização utilizado é o acompanhamento;**
- **Instrução Normativa nº 006/2011 e sistema informatizado em elaboração;**
- **Desenho de fiscalização em processo de definição pelo órgão técnico.**



EQUIPE

EQUIPE

Formação multidisciplinar – Por quê?

A formação multidisciplinar é desejável por pressupor a contribuição de diversos enfoques sobre as análises. Entretanto, esse não é o único parâmetro para formação da equipe, sendo interessante também a participação de profissionais habituados a trabalhar em setores transversais à sua formação.

- **É muito difícil implementar o conceito de trabalho em equipe.**
- **Os conceitos relacionados a PPPs causam impacto em relação aos parâmetros tradicionais.**



CAPACITAÇÃO

Principais cursos

Avaliar se os serviços estão sendo prestados de acordo com o contratado. Verificar o desempenho técnico e financeiro do projeto.

A capacitação é permanente!!!

- Engenharia econômica;
- Fundamentos de PPP;
- Contabilidade gerencial;
- Workshops, seminários...
- Consultorias(?)



INSTRUÇÃO NORMATIVA

Objetivo da IN 006/2011

O objetivo da IN é delinear as etapas de fiscalização, contemplando a documentação processual mínima, que registre a devida fundamentação das tomadas de decisão do ente público e o acompanhamento da execução do contrato.

PLANEJAMENTO

LICITAÇÃO

CONTRATOS

EXECUÇÃO

|| Diferenças entre TCEMG e TCU

As PPPs federais devem ser submetidas à aprovação do TCU antes do lançamento do edital definitivo.

O TCU solicita o envio do estudo de viabilidade 60 dias antes do lançamento do edital definitivo.

- O TCEMG pode iniciar a fiscalização a qualquer tempo;
- Não condiciona o andamento do procedimento à aprovação prévia do TCE, exceto se as análises do órgão técnico assim o indicar.

|| Diferenças entre TCEMG e TCU

O TCU possui secretarias específicas e setorializadas para análises dos projetos de PPP.

Dispõe também de maior número de técnicos, com mais recursos para capacitação.

- A equipe do TCE ainda é exígua;
- A capacitação é limitada;
- Grande número de PPPs e concessões para analisar;
- Diferenças no perfil dos jurisdicionados.



Semelhanças entre TCEMG e TCU

A fiscalização do TCU é concomitante.

O TCU tem atuado como consultor.

As secretarias podem agir em conjunto com secretarias de outras áreas.

- O TCE tenta privilegiar a atuação prévia ou concomitante;
- A unidade técnica pode trabalhar em conjunto com outras áreas;
- Os jurisdicionados têm buscado a opinião do Tribunal previamente.



A vertical bar on the left side of the slide, composed of several colored segments: a small black segment at the top, followed by a white segment, a thin grey segment, a thin olive green segment, and a larger red segment at the bottom.

IN 006/2011 - TCEMG

IN 006/2011 (EM PROCESSO DE REVISÃO)

O projeto da IN foi submetido à Casa em janeiro de 2010.

A publicação ocorreu somente em julho de 2011, em função de dificuldades na implementação do sistema informatizado, previsto no projeto original.

- O Estado de Minas Gerais e o Município de Belo Horizonte apresentaram questionamentos e sugestões.
- Aproveitou-se o momento para fazer ajustes, inclusive pelo fato de a Unidade técnica ter mudado entendimento sobre algumas exigências contidas anteriormente.



IN 006/2011 (EM PROCESSO DE REVISÃO)

O texto apresentado corresponde à minuta da IN contemplando as alterações efetivadas pela equipe técnica.

O texto final aqui apresentado ainda não foi apreciado pela Casa.

MINUTA





ACHADOS DE AUDITORIA

Na fase de planejamento

- Pesquisas insuficientes;
 - Projeções infundadas (viés otimista);
 - Inserção de custos indevidos nos fluxos de caixa;
 - Problemas no gerenciamento de consultores;
 - Custos das consultorias;
 - Dificuldades para ajustar o empreendimento a um modelo plausível para o mercado e vantajoso para a Administração
- Projetos formatados por consultores x projetos formatados por técnicos da própria Instituição;
 - Necessidade de técnicos capacitados e com atribuições institucionais para tomada de decisão;
 - Atuação da Unidade de PPP;
 - Colaboração técnica entre entes.

Na fase de licitação

- Exigência de capacitação técnica inócuas ou restritivas;
 - Inexistência de competidores para alguns projetos;
 - Critérios de julgamento mal fundamentados na etapa de planejamento;
 - Definição de prazos de consulta pública.
- Atuação do financiador em road show;
 - Tentativa em estabelecer práticas que atraiam mais competidores ao certame;
 - Tentativa em estabelecer práticas para afastar licitantes indevidos.

Na contratação

- Problemas com a SPE;
- Problemas com fixação de prazos;
- Circunstâncias não previstas em edital;
- Vácuo na transferência de responsabilidades entre equipe de projeto/licitação e equipe de acompanhamento do contrato.

- Definição da matriz de responsabilidades antes da assinatura do contrato;
- Estabelecimento da equipe setorial, ainda em fase de planejamento ou licitação;
- Definição da fiscalização.

Na execução contratual

- Dificuldades para estabelecer equipe adequada para acompanhamento;
 - Necessidade de contratação de terceiros para fiscalização;
 - Gestão complexa;
 - Dificuldades para lidar com deficiências ou lacunas dos contratos.
- Necessidade de conhecimento profundo do contrato;
 - Avaliação da eficácia dos indicadores de desempenho;
 - Necessidade de acompanhamento assíduo;
 - Aprimoramento das contratações de fiscalização.

Na execução contratual

- Dificuldades para lidar com riscos alocados ao parceiro público – problemas de governança.
- Riscos alocados ao parceiro privado extrapolam as premissas.

- O contrato não deve permitir o retorno dos riscos ao parceiro público;
- A alocação de riscos deve ser cuidadosamente avaliada, bem como seu impacto.