The background of the slide is a photograph of railway tracks at night. The tracks are illuminated by overhead lights, creating a strong perspective that leads the eye towards the horizon. The surrounding area is dark, with some blurred lights and structures visible in the distance.

# ***O Planejamento da Infraestrutura de Logística e Transportes no Brasil***



## Objetivo Geral (Primário)

## Objetivo Específico [Meio]

O país precisa de **investimentos** na **melhoria e ampliação da infraestrutura**. Neste escopo o Governo é protagonista, responsável pelo planejamento estratégico, pela promoção do ambiente de negócios e atração do capital privado. O workshop discutirá as falhas, contratempos e avanços no desenvolvimento da infraestrutura de logística e transportes. Essa reflexão é fundamental para o aumento da eficiência, redução do custo Brasil, ampliação da competitividade de nossos produtos e promoção do crescimento econômico do Brasil.

P  
a  
r  
a  
b  
é  
n  
s  
!

## Governo e ANTT apoiam ampliação de investimento privado no setor ferroviário



26/04/2019, 09h36

Mudanças no setor regulatório de concessão das ferrovias do país foram debatidas nesta quinta-feira (25) na Comissão de Infraestrutura do Senado ([CI](#)). Representantes da Agência Nacional de



**Objetivo Geral  
(Primário)**

**Objetivo Específico  
[Meio]**

O país precisa de **investimentos** na **melhoria e ampliação da infraestrutura**. Neste escopo o Governo é protagonista, responsável pelo planejamento estratégico, pela promoção do ambiente de negócios e atração do capital privado. O workshop discutirá as **falhas, contratempos** e avanços no desenvolvimento da infraestrutura de logística e transportes. Essa reflexão é fundamental para o aumento da eficiência, redução do custo Brasil, ampliação da competitividade de nossos produtos e promoção do crescimento econômico do Brasil.

**P  
a  
r  
a  
b  
é  
n  
s  
!**

**Autocrítica  
(Essencial!!!)**

# Em síntese...

01) Autocrítica: Temos problemas!



**Decifra-me; ou te devoro ! ! !**





# Inspirações (1)

***“Insanidade é continuar  
fazendo sempre a mesma coisa  
e esperar resultados diferentes”***

(Albert Einstein)

***“Diante de impasses,  
Mais importante que buscar resolver o problema  
É formulá-lo de forma diferente|”***

(Milenar provérbio chinês e grego)

***“Para todo problema complexo  
existe sempre uma solução simples, elegante, plausível  
e completamente errada”***

(H.L.Mencken).



**Objetivo Geral  
(Primário)**

**Objetivo Específico  
[Meio]**

O país precisa de **investimentos** na **melhoria e ampliação da infraestrutura**. Neste escopo o **Governo é protagonista**, responsável pelo planejamento estratégico, pela promoção do ambiente de negócios e atração do capital privado.

O workshop discutirá as **falhas, contratempos** e avanços no desenvolvimento da infraestrutura de logística e transportes. Essa reflexão é fundamental para o aumento da eficiência, redução do custo Brasil, ampliação da competitividade de nossos produtos e promoção do crescimento econômico do Brasil.

**P  
a  
r  
a  
b  
é  
n  
s  
!**

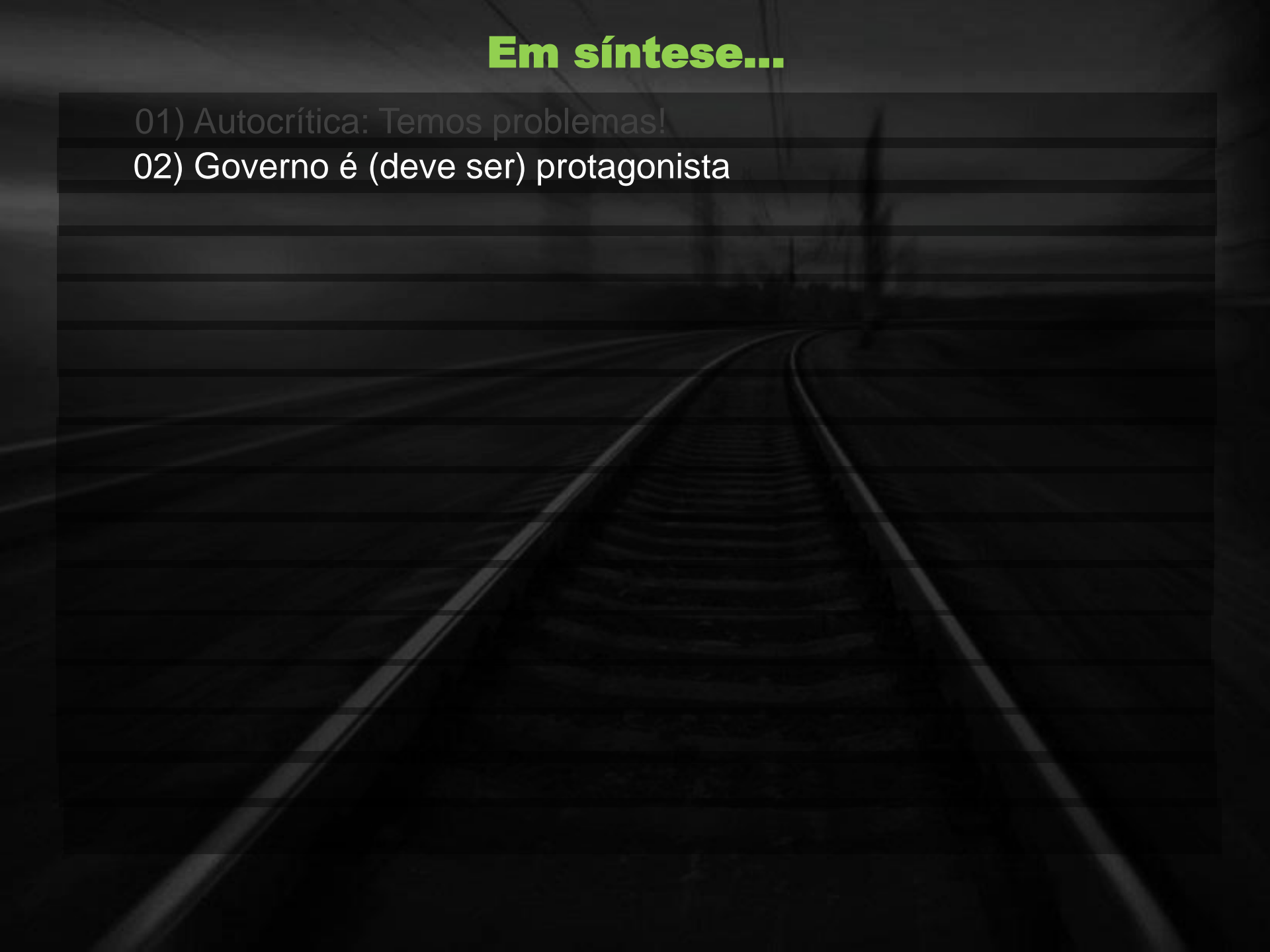
**Redescoberta!!!**

**Autocrítica  
(Essencial!!!)**

## Em síntese...

01) Autocrítica: Temos problemas!

02) Governo é (deve ser) protagonista





**Objetivo Geral  
(Primário)**

**Objetivo Específico  
[Meio]**

O país precisa de investimentos na melhoria e ampliação da infraestrutura. Neste escopo o Governo é protagonista, responsável pelo planejamento estratégico, pela promoção do ambiente de negócios e atração do capital privado. O workshop discutirá as falhas, contratempos e avanços no desenvolvimento da infraestrutura de logística e transportes. Essa reflexão é fundamental para o aumento da eficiência, redução do custo Brasil, ampliação da competitividade de nossos produtos e promoção do crescimento econômico do Brasil.

P  
a  
r  
a  
b  
é  
n  
s  
!

**Objetivo-Fim**

**Redescoberta!!!**

**Autocrítica  
(Essencial!!!)**



# WHITE PAPER

## Roadmap to a **Single European Transport Area**: *Towards a competitive and resource efficient transport system*

The European Commission adopted a roadmap of **40 concrete initiatives** to:

- increase mobility,
- remove major barriers in key areas;
- dramatically reduce Europe's dependence on imported oil; and
- **cut carbon emissions in transport by 60% by 2050.**

**By 2050**, key goals will include:

- No more conventionally-fuelled cars in cities.
- 40% use of sustainable low carbon fuels in aviation;
- At least 40% cut in shipping emissions.
- **A 50% shift of medium distance intercity passenger and freight journeys from road to rail and waterborne transport.**



## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido



# Qual o nosso objetivo? (1)



1. Impulsionar e comprometer **INVESTIMENTOS** em ferrovias?
2. Ampliar a **MALHA** ferroviária operacional brasileira (“*brown-field*” e/ou “*green-field*”)?
3. Transformar **LINHAS** em **REDE**? Fazer da ideia de “*sistema*” (ferroviário), e da multi/intermodalidade uma realidade?
4. Reintroduzir a ferrovia no transporte de **PASSAGEIROS** de **LONGA DISTÂNCIA**?
5. Aumentar a participação do modo ferroviário na **MATRIZ DE TRANSPORTES** brasileira (passageiros e carga)?





## Qual o nosso objetivo? (2)



6. (Efetivamente) cumprir os compromissos assumidos pelo Brasil, no contexto dos acordos das COPs, de redução das emissões dos GEF?
7. Efetivar “*melhora contínua*” na logística brasileira? Ou seja:
  - I. Tempo (“*transit time*”);
  - II. Custos;
  - III. Qualidade de serviço.
8. Ocupar sustentavelmente o território nacional? Ou seja:
  - I. Econômico;
  - II. Social;
  - III. Ambiental.



## **Inspirações (2)**

***“Planejamento estratégico  
não é adivinhação do futuro,  
mas a definição do ponto no futuro em que se deseja estar”***  
(Chris Argyris)

***“O segredo do sucesso não é prever o futuro.  
É prover, no presente, certas condições  
para prosperar no futuro que não pode ser previsto”***  
(Michael Hammer)

***“O que não dá para ser feito?  
Mas, que se for feito, muda tudo!”***  
(Prof. Joel Barker)

***“Nós somos o que fazemos  
para deixar o que somos”***  
(Eduardo Galeano)

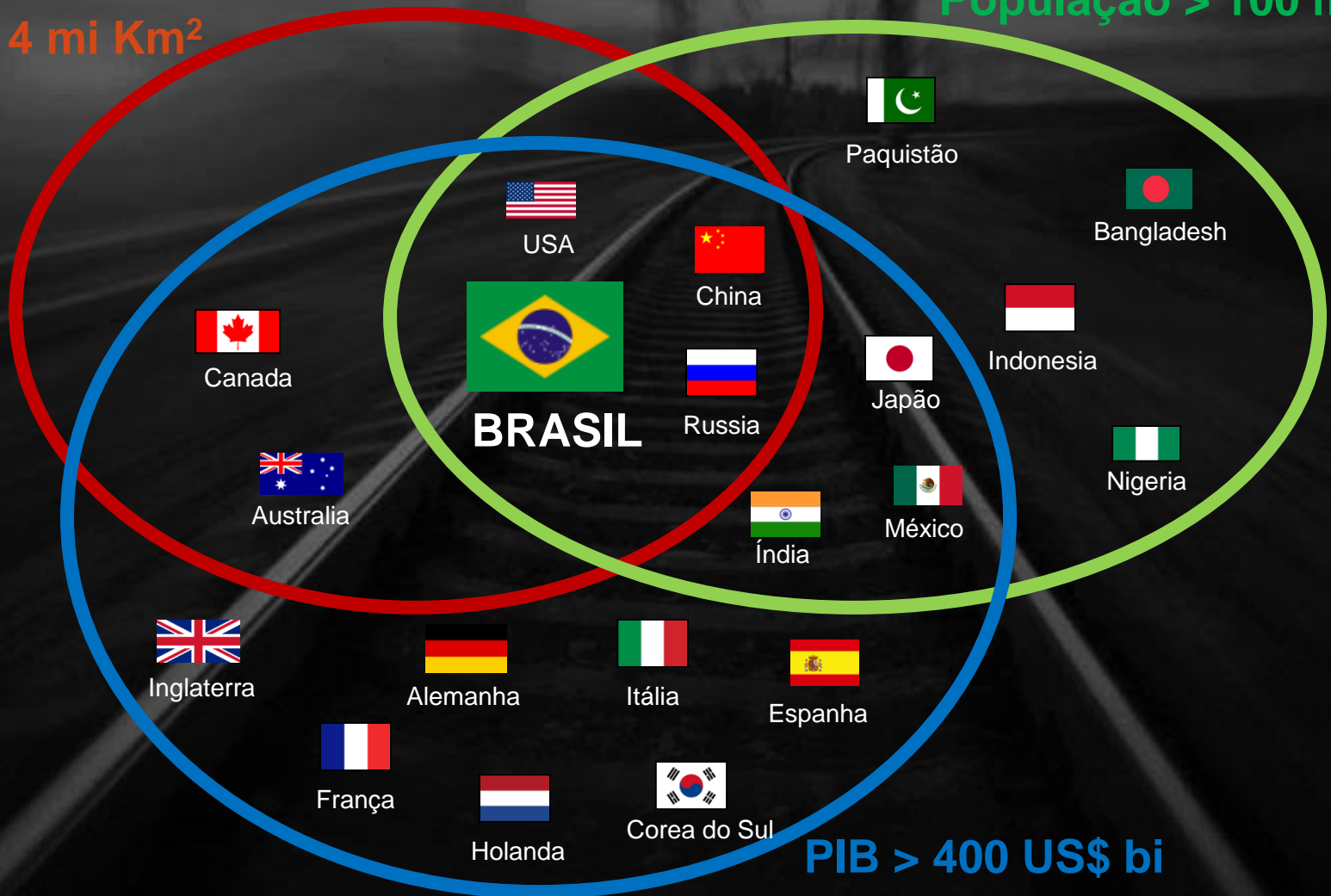


# BRASIL NO MUNDO

## LOGÍSTICA: FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

Área > 4 mi Km<sup>2</sup>

População > 100 mi



# Brasil

56º/160 (2018): “*Logistics Performance Index – LPI*” do Banco Mundial

52º/150 (2011): Custo Logístico (p.ex: BR = 15%; US = 8,6%)

109º/189 (2018): “*Doing Business*” do Banco Mundial



# REDUCCIONISMO !!!

Logística



Serviços de Transporte



Infraestrutura de Transporte



Infraestrutura Viária

# LOGÍSTICA é bem mais abrangente ! ! !

Articulação intermodal (física, operacional e institucional);

Sistema tributário;

Segurança (patrimonial e humana);

Alfândega;

Infoestrutura (tecnologia da informação);

Distribuição espacial (principalmente nas regiões urbanas);

Serviços associados (ex: estufagem e consolidação de cargas);

Infraestrutura associada (ex: armazenagem);

Serviços de transporte

Infraestrutura de transporte

Infraestrutura viária



The background of the slide is a dark, high-contrast image of a train track receding into the distance. The tracks are illuminated by a bright light source, creating a strong perspective effect. The surrounding environment is dark and blurry, suggesting motion or a long-exposure photograph.

# ***O Planejamento da Infraestrutura de Logística e Transportes no Brasil***

## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!




**Decifra-me; ou te devoro ! ! !**





# Entraves nos caminhos das ferrovias

[... da infraestrutura, em geral!!! ]

- 
- 01) No identificar oportunidades
  - 02) No esquadrinhar o mercado
  - 03) No conceber
  - 04) No planejar
  - 05) No projetar
  - 06) No negociar com diversos atores (“stakeholders”)
  - 07) No autorizar
  - 08) No licenciar
  - 09) No modelar
  - 10) No licitar
  - 11) No estruturar/financiar
  - 12) No implantar
  - 13) No operar
  - 14) No comercializar
  - 15) No fiscalizar (obras e operações)
  - 16) No regular

**Manifesto: “Trilhos pelo Brasil”**  
**Lançamento: 22º Intermodal/2016**

# ENTRAVES: Síntese

1) Modelo de planejamento e gestão: **Fragmentado**.

P.ex:

- 1) Inter-modal;
- 2) Inter-funcional;
- 3) Inter-institucional.

2) (Des)**coordenação** das ações dos órgãos públicos

3) “**Funding**”

- ✓ Fontes de financiamento escassas;
- ✓ Não comprometimento de receitas acessórias

4) **Regulação**: Imprevisível

<b>C</b>	<b>Corrupção</b>
<b>P</b>	<b>Privilégio</b>
<b>I</b>	<b>Ineficiência</b>

## Em síntese...

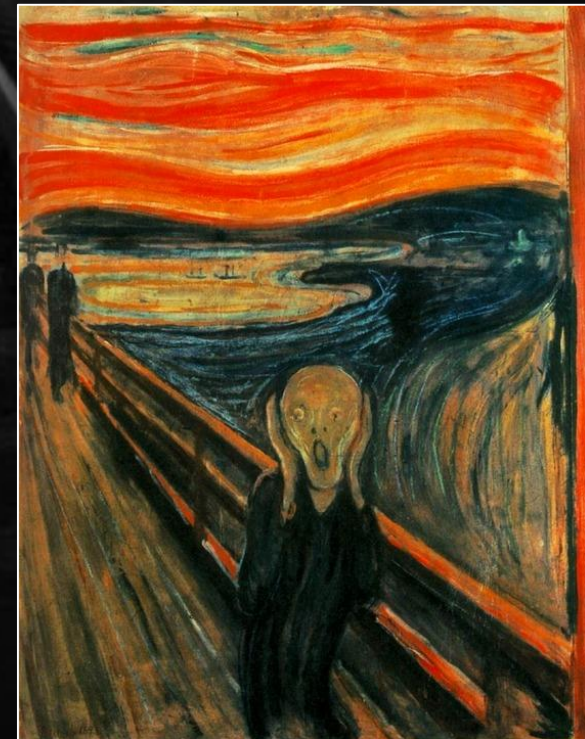
- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!



## USA: Década de 70

- Falência de uma dezena de empresas ferroviárias privadas
- Descontinuidade operacional de alguns trechos
- Índices elevados (e crescentes) de acidentes
- Perda de 1/3 do mercado

**Alguma semelhança?**



## Governo Federal Reage

- Pesado esforço financeiro e institucional para recuperar ativos e sistemas
- 1971 – AMTRAK: passageiros; gerido por uma associação de 20 operadoras ferroviárias privadas e estatizadas.
- 1976 – CONRAIL: Carga; formada pela fusão de empresas privadas (algumas das quais resultantes de prévias fusões)

Apesar de todo esforço, as iniciativas americanas, ao final da década de 1970, não foram suficientes. **o financeira das companhias ferroviárias era tão precária que era difícil manter os trens de carga e passageiros movendo-se efetivamente em grande parte da malha deteriorada**, segundo síntese do processo feito pela “Association of American Railroads” – AAR.

Pois éééééé! Nos USA!  
Quem disse que nos USA  
os governos não intervêm ???



## Uma inflexão (I) “STAGGERS RAIL ACT” (14/OUT/1980)

### RFFSA incluída no PND (1992)

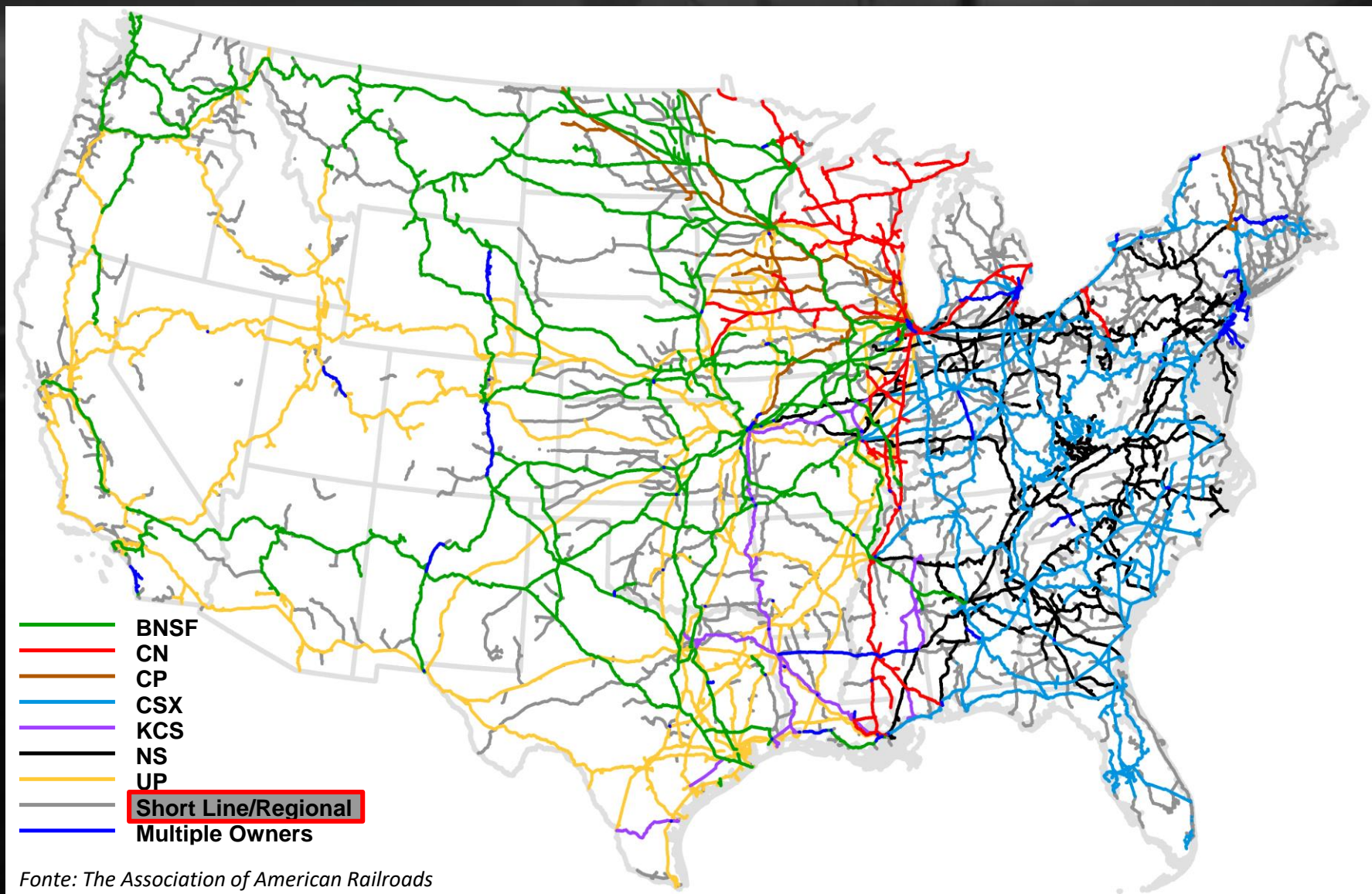
- 1) “Contribuir na reabilitação do sistema ferroviário nacional para atender às demandas do comércio interestadual e de defesa nacional;
  - 2) *Reformar a política regulatória federal de modo a dispor-se de um sistema ferroviário seguro e eficiente;*
  - 3) *Contribuir para a viabilidade e permanência do sistema ferroviário no setor privado da economia;*
  - 4) *Estabelecer processo regulatório que equilibre as necessidades dos embarcadores, transportadores e do público;*
  - 5) *Contribuir para a reabilitação e financiamento do sistema ferroviário”.*
- 1) “Desonerar o Estado;
  - 2) Melhorar a alocação de recursos;
  - 3) Aumentar a eficiência operacional;
  - 4) Fomentar o desenvolvimento do mercado de transportes;
  - 5) Melhorar a qualidade dos serviços”.



**Alguma  
semelhança...  
(nas intenções)?  
Diferenças  
estruturais e  
conjunturais ?**



# Malha ferroviária Americana: CARGA



Fonte: The Association of American Railroads

# THE SHORT LINE AND REGIONAL RAILROAD INDUSTRY

---

Nearly  
10,000  
customers

49  
states

Invest 24%  
of revenue in  
capital &  
maintenance

47,500  
miles  
of track

Nearly  
18,000  
employees

\$4.63  
billion in  
revenue

603  
short  
lines

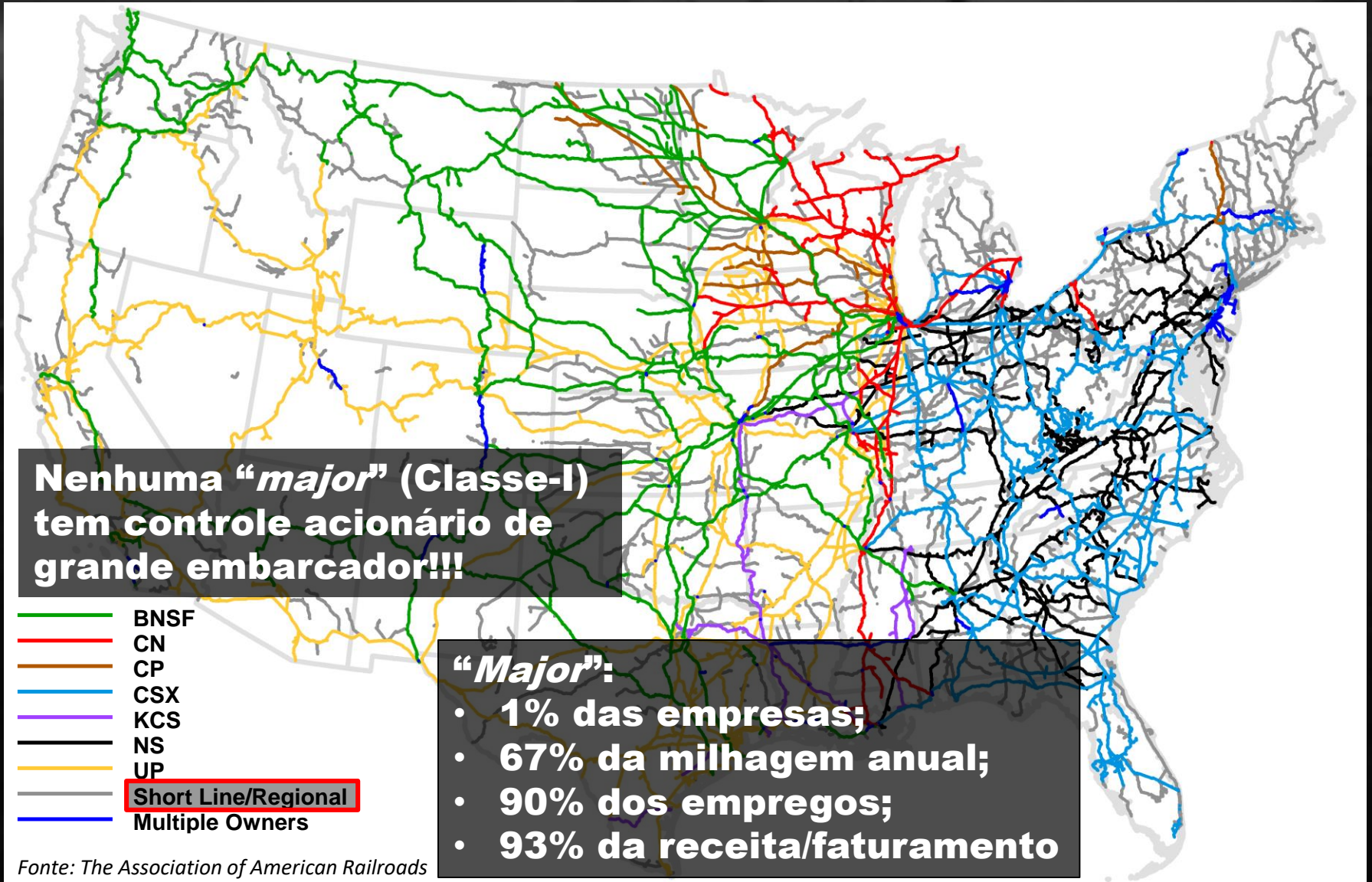
29%  
of total track  
in U.S.

**1** in **5** cars are moved by short lines

---



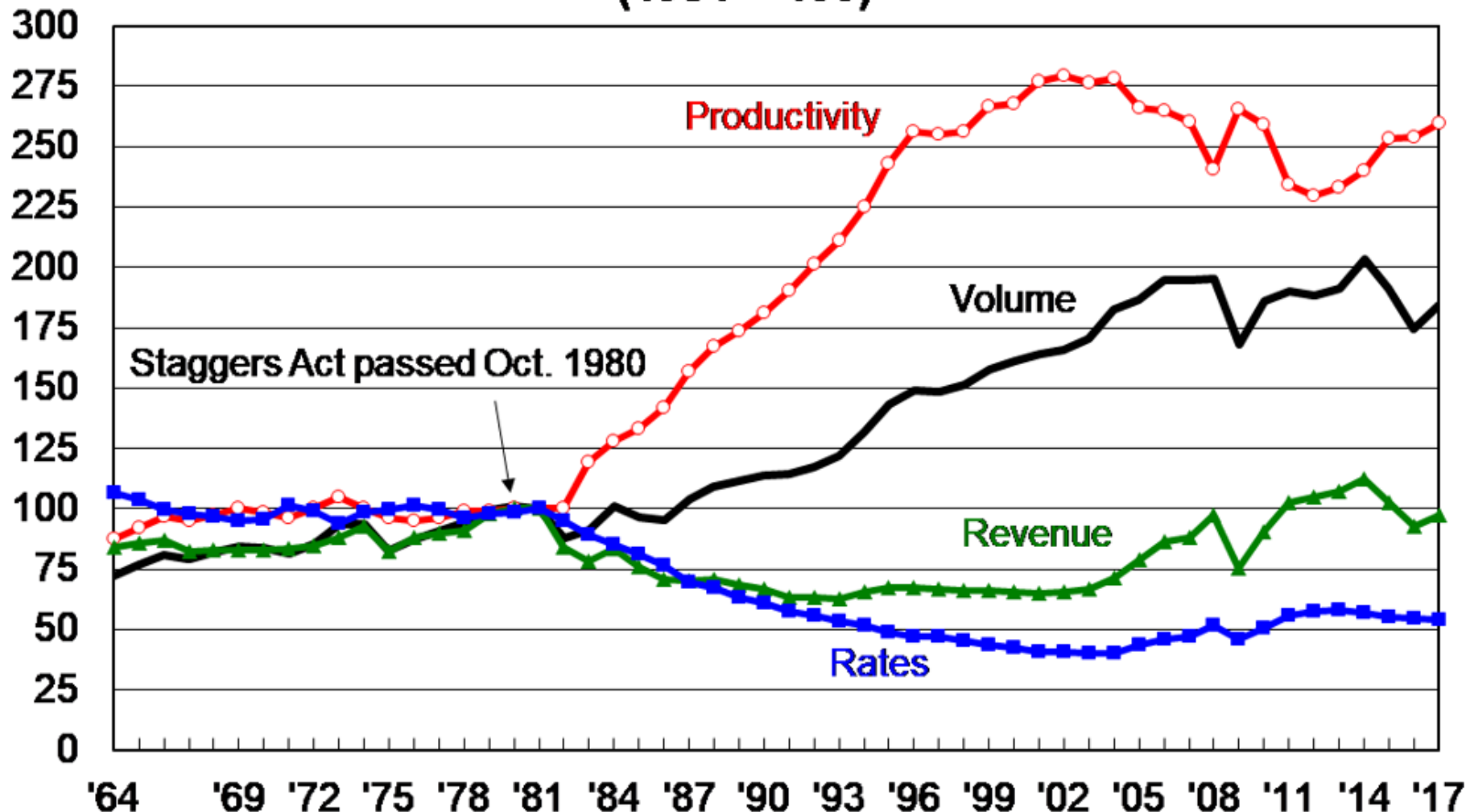
# Malha ferroviária Americana: CARGA





## Uma inflexão (II)

### U.S. Freight Railroad Performance Since Staggers (1981 = 100)



"Rates" is inflation-adjusted revenue per ton-mile. "Volume" is ton-miles. "Productivity" is revenue ton-miles per constant dollar operating expense. "Revenue" is operating revenue in 2017 \$. Source: AAR

## Renascimento???

# **Resultados**

## **3 décadas de “*Staggers Act*”** (Fonte: FRA)

- 1) Redução de acidentes em 65%;**
- 2) Redução de tarifas/preços em média 0,5% a.a (contra aumento de 3% a.a. nos 5 anos do final da década de 1970): no total, cerca de 45% (em valores constantes)!**
- 3) Retorno sobre investimentos saltam de 2% para 8% a.a;**
- 4)  $\geq$  US\$ 600 bilhões de investimentos (1980-2017)**

## Implicações

***“Não é mera coincidência que a expansão econômica, com período mais longo da nação (USA), tenha começado após ... o setor (ferroviário) ter perpetrado essa mágica”.***

E explica:

*“As ferrovias revitalizadas forneceram a base para o rápido crescimento do transporte intermodal de contêineres..., economizando bilhões de dólares para os transportadores e os consumidores, e facilitaram o crescimento notável do comércio americano em vários setores”. E ainda: “... elas forneceram a rede e os recursos que permitiram um renascimento e desenvolvimento da indústria energética americana ... deslocando assim o petróleo estrangeiro e ajudando a diminuir seus preços”.*

[Robert Gallamore – Reconhecido consultor]



## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!
- 09) Brasil não é caso isolado!
- 10) Mesmo nos USA Governo é protagonista (confirmando ementa!)
- 11) Métrica: Nem ÁGIO nem valor de OUTORGA.
- 12) Até mesmo INVESTIMENTO é uma métrica instrumental!

***“Insanidade é continuar  
fazendo sempre a mesma coisa  
e esperar resultados diferentes”***

**(Albert Einstein)**



***“Para todo problema complexo  
existe sempre uma solução simples, elegante, plausível  
e completamente errada”***

**(H.L.Mencken).**



## ***“STAGGERS RAIL ACT” tropicalizado ?***

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/04/25/para-especialistas-projeto-sobre-ferrovias-privadas-estimulara-investimentos>

O **PLS 261/2018** de autoria do senador José Serra (PSDB-SP), já foi aprovado pela Comissão de Assuntos Econômicos (CAE), em dezembro de 2018. O texto trata da exploração do transporte ferroviário em propriedade privada, autoriza a autorregulação ferroviária e disciplina o trânsito e o transporte ferroviário.

interativa realizada nesta quinta-feira (25). Os convidados chamaram atenção para as limitações do setor ferroviário brasileiro, que tem baixa cobertura territorial e longos trechos ociosos, e criticaram a concentração de mercado no transporte sobre trilhos.

O superintendente de infraestrutura e serviços de transporte ferroviário de cargas da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Alexandre Porto de Souza, também fez ressalvas ao texto do projeto, mas sublinhou a notória necessidade de investimentos privados para ampliar a malha ferroviária.

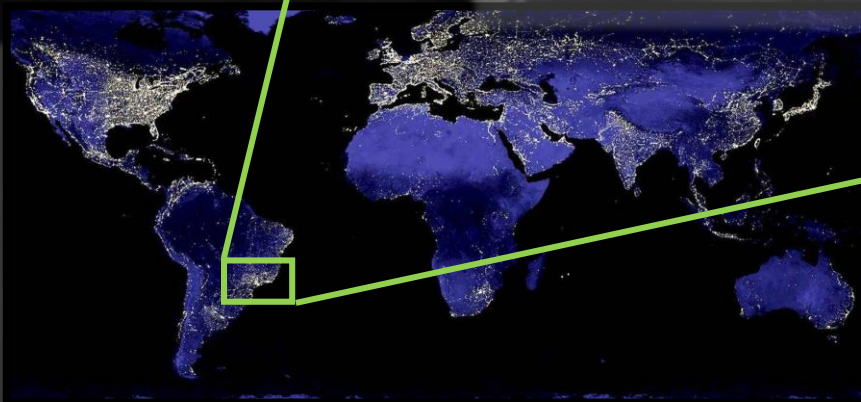
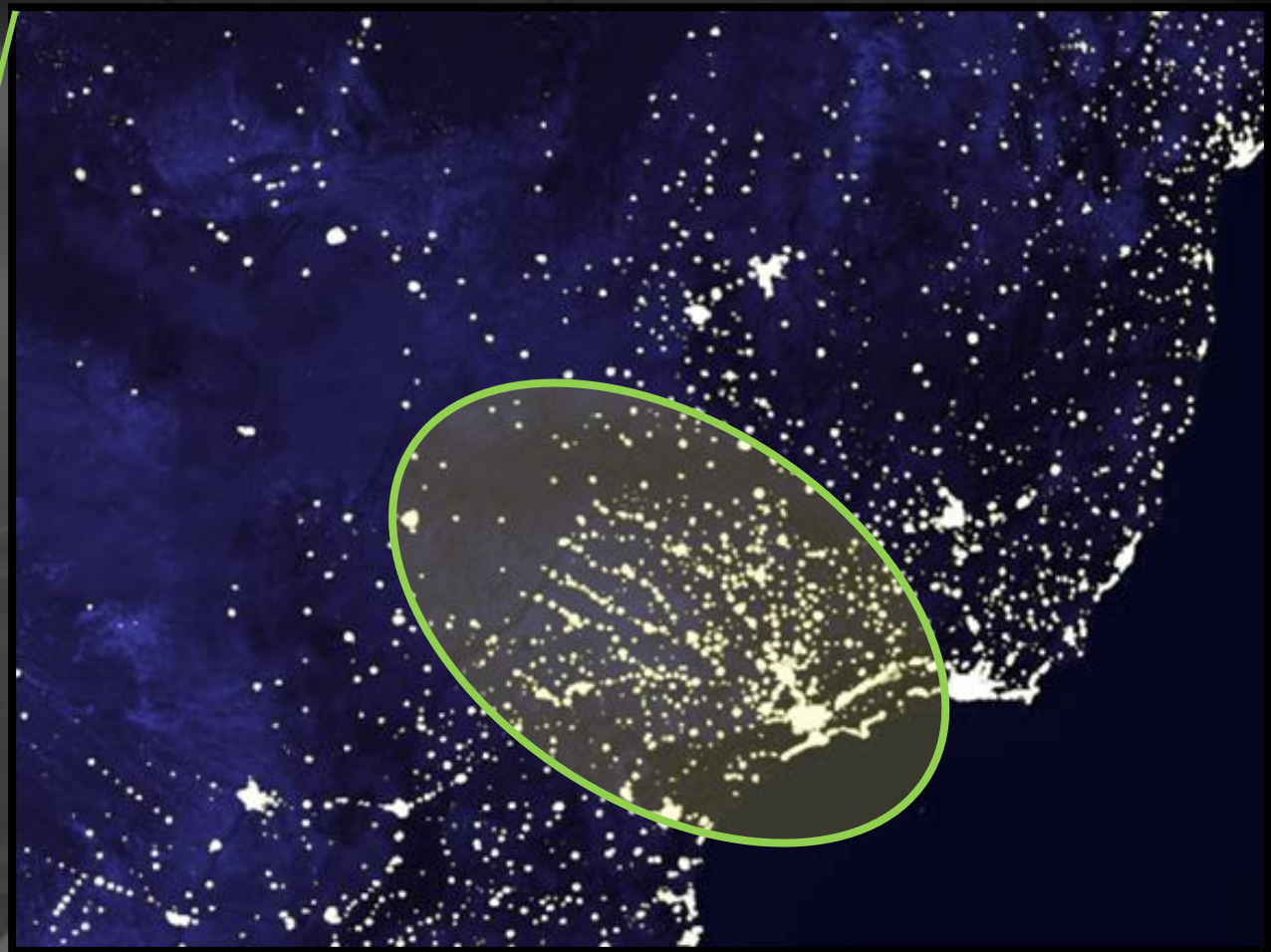


## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!
- 09) Brasil não é caso isolado!
- 10) Mesmo nos USA Governo é protagonista (confirmando ementa!)
- 11) Métrica: Nem ÁGIO nem valor de OUTORGA.
- 12) Até mesmo INVESTIMENTO é uma métrica instrumental!
- 13) **DEBATE: Plural! De mérito! Visando construir consensos!**



**Mobi-logística!**



**Ferrovias orientaram/induziram a ocupação e o desenvolvimento do Estado de São Paulo !!!**





# Trade and Transport Corridor Management Toolkit

Charles Kunaka  
Robin Carruthers



THE WORLD BANK

# Corridors Development

## Institutionalizing Corridors

### • Planning and Coordination



- Defining strategy
- Prioritizing interventions
- Ensuring compatibility and complementarity
- Coordinating implementation



### • Harmonization and standardization

- harmonization of policies, procedures, standards and regulations
- motivating for reforms
- Learning lessons and experiences

### • Financing



- Demonstrating bankability of projects
- Mitigating risks
- Mobilizing finance



### • Promotion and marketing

- collecting and disseminating information
- promoting use of new corridors
- demonstrating commercial opportunities

# Development Corridors

## Industrial Development

### Japan – Pacific Belt Zone Connecting industrial centers

- 1,000km - new expressways and high-speed trains, road improvement
- Increased private investment, crude steel production quadrupled, oil refining volume increased sixfold



Source: 1962 Law for Promoting Establishment of the New Industrial Cities.

### Vietnam – National Highway No. 5 Industrial anchors, local spillovers

- 106km - connecting Hanoi with Hai Phong
- Transport time cut from 5 to 2 hrs, average speed doubled to 60 km/h; poverty rate fell by 35% from 1995-2000



Source: JICA.  
Note: Official World Bank country names are used.



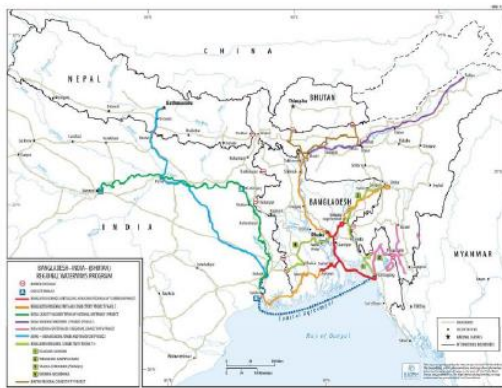
# Development Corridors

## Quantifiable Benefits & High Expectations

### Bangladesh – Inland Waterways

#### Upgraded waterways for regional integration

- 2 cargo terminals, 4 passenger terminals, 14 landing stations, improvement of width and depth of selected channels; institutional capacity dev
- Expected results: reduced travel time (-10hrs), increased regional trade and transit traffic (+1.61 million tons)



### Georgia – East-West Highway

#### A road for modernization

- Upgrading 350 kilometers of principal highway; institutional strengthening incl. logistics strategy
- Expected results: reduced travel time (-90min) and cost, increase in GDP by 4.2%, HH income gain (+1.8%)



# Development Corridors

## Regional Integration

### Ten-T – Trans-European Transport Network A transport network in support of the EU

- Coordinated improvements to roads, railways, waterways, airports, seaports, ports and traffic management systems
- Access for majority of citizen within 30 min by 2050



### BRI – Six Corridors

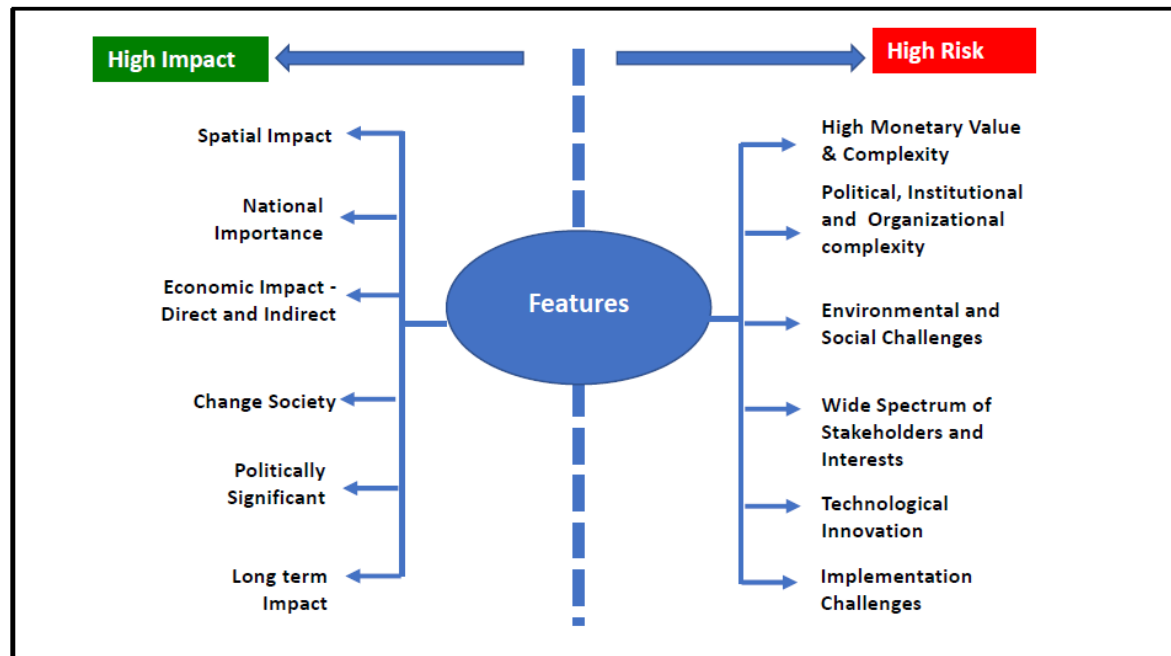
### The Mega-Project: Making the world look East

- 65 countries, half of the world population, 40% of world GDP, one trillion dollars to build
- Impacts of the BRI corridors will depend on the degree of integration in the connected regions



# Development Corridors

Some lessons: High Impact-High Risk





# Corridors Development

## Where does **Brazil** Stand?

- **Planning.** Understand the challenge before proceeding with large transport investments, eg. spatial planning, analytics
- **Institutions.** Strengthen public sector governance, including monitoring systems, institutional coordination mechanisms
- **Complementary Measures.** Focus on designing corridor programs right from the start, eg. regulations, capacity building, value chains
- **Financing Framework/Private Sector.** Engage the private sector better, considering disparities in regional development



- **Impossível adotar essa abordagem/modelo no Brasil?**
- **Por que não OBRIGATORIAMENTE nos projetos “green-field”?**
- **... e sempre, no limite do possível, também para as RENOVAÇÕES ANTECIPADAS?**

*Workshop - Corredores Logísticos - Banco Mundial*

## **Corredores Logísticos Estratégicos**

*Secretaria de Política e Integração  
Departamento de política e Planejamento Integrado*

**Ministério dos Transportes,  
Portos e Aviação Civil**

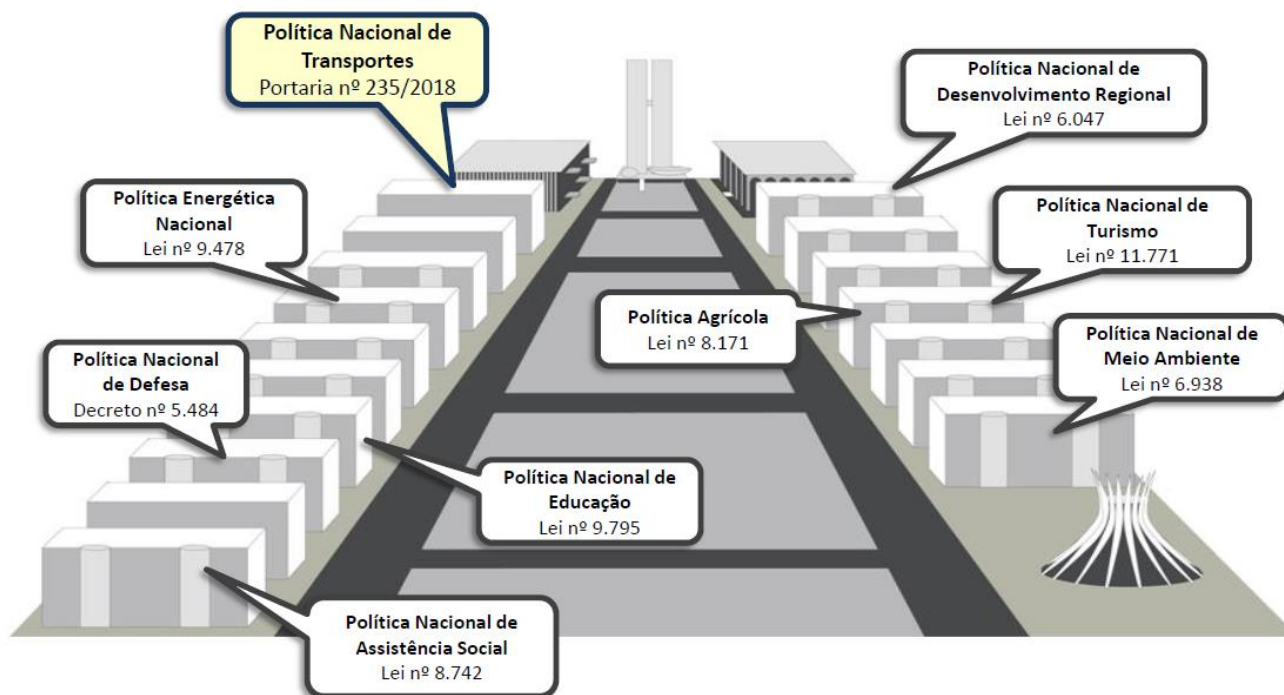


Brasília, 18 de setembro de 2018

# Política Nacional de Transportes



Política e Planejamento





# Corredores Logísticos Estratégicos



Política e Planejamento

Obter uma **visão panorâmica e diagnóstica** do momento atual das infraestruturas de transportes, voltada principalmente para a **identificação** e caracterização de **Corredores Logísticos Estratégicos** no âmbito do território nacional.



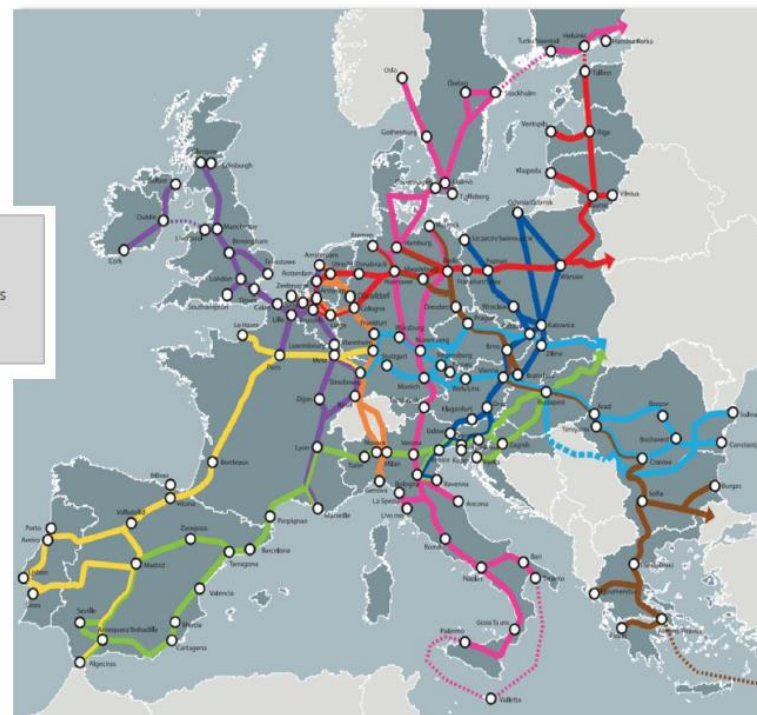
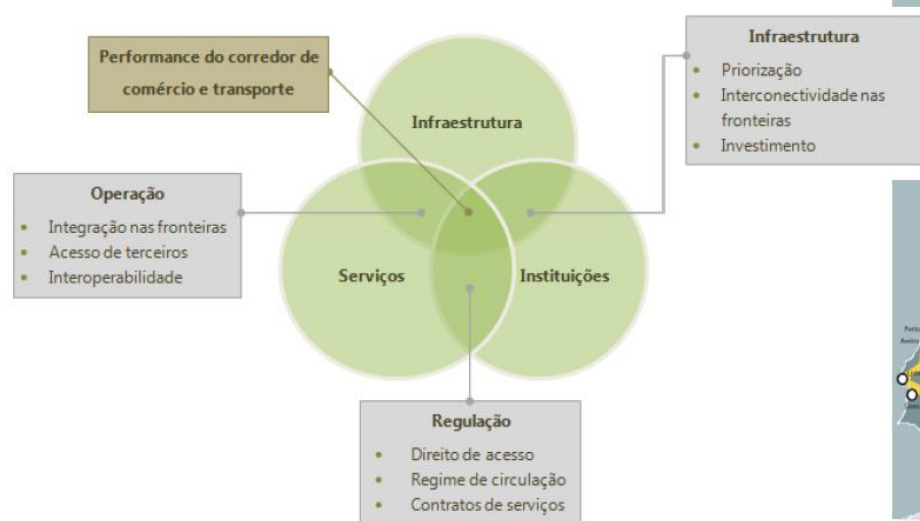
Participação ativa do setor **público e privado** para subsidiar o **planejamento integrado** relacionado às **infraestrutura viária** e ações **institucionais** associadas aos eixos estruturantes do País.



# Corredores Logísticos Estratégicos

Política e Planejamento


**Conjunto de rotas de transportes**, com suas facilidades, onde convergem as movimentações ou fluxos de carga que entram e saem de sua área de influência.



## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!
- 09) Brasil não é caso isolado!
- 10) Mesmo nos USA Governo é protagonista (confirmando ementa!)
- 11) Métrica: Nem ÁGIO nem valor de OUTORGA.
- 12) Até mesmo INVESTIMENTO é uma métrica instrumental!
- 13) DEBATE: Plural! De mérito! Visando construir consensos!
- 14) [Ferrovia + porto] X corredor. Escoamento X desenvolvimento.

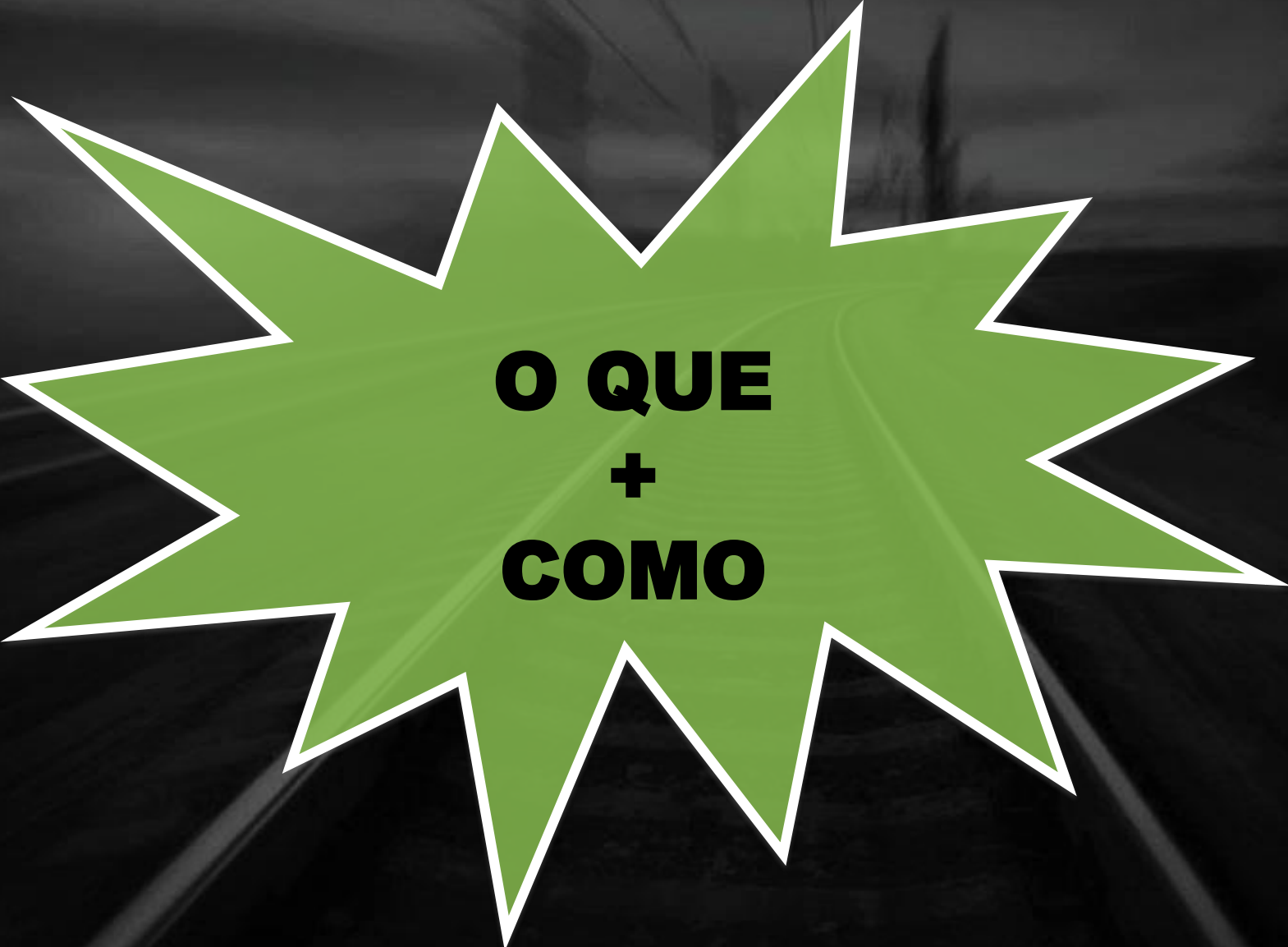




**Planejamento  
como  
Pacto !**

A green jagged starburst shape, resembling a comic book explosion, is centered on a dark background. The background features a perspective view of a road with white lane markings receding into the distance, flanked by dark silhouettes of trees and utility poles under a dark, overcast sky.

**Planejamento**  
***“FEL”!***



**O QUE  
+  
COMO**



## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!
- 09) Brasil não é caso isolado!
- 10) Mesmo nos USA Governo é protagonista (confirmando ementa!)
- 11) Métrica: Nem ÁGIO nem valor de OUTORGA.
- 12) Até mesmo INVESTIMENTO é uma métrica instrumental!
- 13) DEBATE: Plural! De mérito! Visando construir consensos!
- 14) [Ferrovia + porto] X corredor. Escoamento X desenvolvimento.
- 15) Abordagem: Planejamento como PACTO!
- 16) Metodologia tipo “*FEL*”.
- 17) Escopo: O QUE + COMO

# Cingapura: *“Lessons learned”!*



**O que é planejado, acontece!**



## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!
- 09) Brasil não é caso isolado!
- 10) Mesmo nos USA Governo é protagonista (confirmando ementa!)
- 11) Métrica: Nem ÁGIO nem valor de OUTORGA.
- 12) Até mesmo INVESTIMENTO é uma métrica instrumental!
- 13) DEBATE: Plural! De mérito! Visando construir consensos!
- 14) [Ferrovia + porto] X corredor. Escoamento X desenvolvimento.
- 15) Abordagem: Planejamento como PACTO!
- 16) Metodologia tipo “*FEL*”.
- 17) Escopo: O QUE + COMO
- 18) “*Compliance*”! “*Accountability*”!



## Em síntese...

- 01) Autocrítica: Temos problemas!
- 02) Governo é (deve ser) protagonista
- 03) Logística é um meio (não um fim em si mesmo)!
- 04) Planejamento/planos precisam/devem ter objetivo-fim definido
- 05) Ainda que com “*ilhas*”, seguimos mal em termos de logística.
- 06) Logística é mais; muito mais que transporte ou infraestrutura!
- 07) Planos há! Planejamento nem tanto...
- 08) Planejamento é, apenas, um dos entraves!
- 09) Brasil não é caso isolado!
- 10) Mesmo nos USA Governo é protagonista (confirmando ementa!)
- 11) Métrica: Nem ÁGIO nem valor de OUTORGA.
- 12) Até mesmo INVESTIMENTO é uma métrica instrumental!
- 13) DEBATE: Plural! De mérito! Visando construir consensos!
- 14) [Ferrovia + porto] X corredor. Escoamento X desenvolvimento.
- 15) Abordagem: Planejamento como PACTO!
- 16) Metodologia tipo “*FEL*”.
- 17) Escopo: O QUE + COMO
- 18) “*Compliance*”! “*Accountability*”!



*“Just do it!”*



*Frederico Bussinger*  
*[fbussinger@katalysis.com.br](mailto:fbussinger@katalysis.com.br)*  
*(11) 3068.6860*

***O B R I G A D O ! ! !***