A decorative graphic element consisting of a grid of colored squares in shades of brown, orange, green, and yellow, with a white circle in the center, is positioned in the upper half of the page.

Agências reguladoras: iniciativas para aperfeiçoar e fortalecer

18

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

PRESIDENTE

Robson Braga de Andrade

1º VICE-PRESIDENTE

Paulo Antonio Skaf (licenciado)

2º VICE-PRESIDENTE

Antônio Carlos da Silva

3º VICE-PRESIDENTE

Flavio José Cavalcanti de Azevedo (licenciado)

VICE-PRESIDENTES

Paulo Gilberto Fernandes Tigre

Alcantaro Corrêa

José de Freitas Mascarenhas

Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira

Rodrigo Costa da Rocha Loures

Roberto Proença de Macêdo

Jorge Wicks Côrte Real (licenciado)

José Conrado Azevedo Santos

Mauro Mendes Ferreira (licenciado)

Lucas Izoton Vieira

Eduardo Prado de Oliveira

Alexandre Herculano Coelho de Souza Furlan

1º DIRETOR FINANCEIRO

Francisco de Assis Benevides Gadelha

2º DIRETOR FINANCEIRO

João Francisco Salomão

3º DIRETOR FINANCEIRO

Sérgio Marcolino Longen

1º DIRETOR SECRETÁRIO

Paulo Afonso Ferreira

2º DIRETOR SECRETÁRIO

José Carlos Lyra de Andrade

3º DIRETOR SECRETÁRIO

Antonio Rocha da Silva

DIRETORES

Olavo Machado Júnior

Denis Roberto Baú

Edílson Baldez das Neves

Jorge Parente Frota Júnior

Joaquim Gomes da Costa Filho

Eduardo Machado Silva

Telma Lucia de Azevedo Gurgel

Rivaldo Fernandes Neves

Glauco José Côrte

Carlos Mariani Bittencourt

Roberto Cavalcanti Ribeiro

Amaro Sales de Araújo

Sergio Rogerio de Castro (licenciado)

Julio Augusto Miranda Filho

CONSELHO FISCAL

TITULARES

João Oliveira de Albuquerque

José da Silva Nogueira Filho

Carlos Salustiano de Sousa Coelho

SUPLENTES

Célio Batista Alves

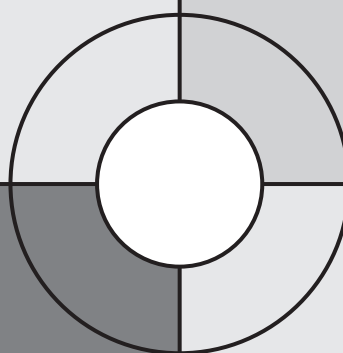
Haroldo Pinto Pereira

Francisco de Sales Alencar



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



Agências reguladoras: iniciativas para aperfeiçoar e fortalecer

18

Mapa Estratégico

DA INDÚSTRIA 2013-2022

UMA AGENDA PARA A COMPETITIVIDADE

BRASÍLIA, 2014



PROPOSTAS DA INDÚSTRIA
Eleições 2014

© 2014. CNI – Confederação Nacional da Indústria.

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI

Diretoria de Relações Institucionais – DRI

FICHA CATALOGRÁFICA

C748a

Confederação Nacional da Indústria.

Agências reguladoras : iniciativas para aperfeiçoar e fortalecer. – Brasília :
CNI, 2014.

23 p. – (Propostas da indústria eleições 2014 ; v. 18)

1. Agências Reguladoras. 2. Ações reguladoras. 3. Regulação I. Título.

II. Série.

CDU: 35.078.2

CNI

Confederação Nacional da Indústria

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3317-9000

Fax: (61) 3317-9994

<http://www.cni.org.br>

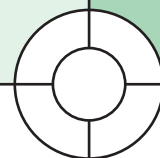
Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC

Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992

sac@cni.org.br

○ **Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022** apresenta diretrizes para aumentar a competitividade da indústria e o crescimento do Brasil. O Mapa apresenta dez fatores-chave para a competitividade e este documento é resultado de um projeto ligado aos fatores-chave Eficiência do Estado e Infraestrutura.

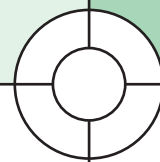




SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1 A IMPORTÂNCIA DAS AGÊNCIAS REGULADORAS	15
1.1 A qualidade institucional reduz riscos regulatórios e aumenta investimentos	16
1.2 É fundamental a sociedade e os governos reconhecerem o papel das agências reguladoras	16
1.3 As agências necessitam de independência e de autonomia administrativa e financeira para cumprirem o seu papel	17
1.4 A qualidade e o grau de profissionalização da gestão das agências são fatores críticos	17
1.5 A profissionalização se inicia no processo de escolha dos dirigentes	17
1.6 A recorrência de vacâncias na direção das agências enfraquece a qualidade institucional	18
1.7 As agências são heterogêneas e têm funções diversas	18
1.8 É preciso avaliar a efetividade e os efeitos da regulação	18
1.9 O exame dos impactos regulatórios e jurídicos deve estar internalizado no processo de gestão das agências	19

1.10	Transparência e estabilidade de regras	19
1.11	É necessário enfrentar a fragmentação de instâncias decisórias, superposição de competências e conflito de funções	19
1.12	Avançar na relação entre as agências e as partes interessadas	20
1.13	A eficácia das agências depende da qualidade do planejamento setorial	20
1.14	A importância do <i>ranking</i> de agências	20
1.15	Uma lei geral para fortalecer as agências	20
	LISTA DAS PROPOSTAS DA INDÚSTRIA PARA AS ELEIÇÕES 2014	21



SUMÁRIO EXECUTIVO

A qualidade das ações reguladoras é um dos fatores determinantes para a realização do investimento privado em infraestrutura. Os investidores precisam de regras claras, estabilidade e confiança, os cidadãos querem instituições competentes e com credibilidade, o país demanda mais investimentos, sobretudo em infraestrutura. O Brasil precisa ter agências reguladoras fortes e eficientes.

As agências reguladoras devem ser órgãos de Estado, e não departamentos da estrutura de governo. Agências reguladoras precisam ser independentes do Poder Executivo para que exerçam papel decisivo na atração de capitais. A existência dessas instituições, capazes de garantir a segurança do investidor, além de uma nítida definição de papéis entre o Estado e as agências, são fatores preponderantes para ajudar o país a reverter o elevado déficit em infraestrutura.

As agências reguladoras devem contar com uma arquitetura institucional adequada. Isso é primordial para o crescimento econômico. Ou seja, as agências precisam ter seu papel reconhecido e normatizado de forma clara e estável, autonomia financeira e administrativa, equipes técnicas competentes, motivadas e com conhecimentos diversificados e atualizados sobre o setor no qual atuam. Devem ser dirigidas por pessoas escolhidas por

mérito e competência, regidas por regras estáveis e transparentes, além de fazer parte de um conjunto de instituições e políticas setoriais com um trabalho baseado em planejamento e capacidade de diálogo com o setor em que atuam, com as autoridades e com a sociedade.

Recomendações

1 Melhorar a qualidade institucional das agências para reduzir riscos regulatórios e aumentar investimentos

As agências reguladoras são fonte de garantia de contratos, da estabilidade de marcos jurídico e regulatório e da gestão de questões associadas aos desdobramentos dos contratos. A qualidade da regulação e da fiscalização de contratos de concessão de 25-30 anos é essencial para atrair o investidor privado. Isso porque, quanto maior a insegurança sobre a qualidade das agências, maiores serão as taxas de retorno requeridas e maior será a aversão à tomada do risco por parte dos investidores.

2 Reconhecer o papel das agências reguladoras

A sociedade e os governos devem reconhecer o papel central desempenhado pelas agências reguladoras na promoção do investimento e da eficiência. A convergência das principais forças políticas do país em direção à importância das concessões como instrumento de atração de investimentos para infraestrutura sugere que é chegado o momento para novos avanços institucionais. Tais avanços serão capazes de aumentar a segurança jurídica para os investidores e elevar a eficiência das agências como fonte de proteção da competição e da prestação eficiente de serviços para os consumidores. Para que se caminhe nessa direção, é necessária a criação de procedimentos de comunicação sistemáticos entre as agências e o Congresso Nacional que reforcem a *accountability*.

3 Conferir independência e autonomia administrativa e financeira para que as agências cumpram sua missão

As agências devem ser órgãos de Estado, e não departamentos da estrutura de governo. Por isso, não podem estar sujeitas aos objetivos de curto prazo dos governantes. Para o

seu trabalho eficiente, necessitam de independência decisória, autonomia administrativa e financeira, delimitação precisa de suas funções e transparência na atuação.

4 Aprimorar a qualidade e o grau de profissionalização da gestão das agências

A regulação é uma função especializada, que depende de equipes técnicas competentes, motivadas e de conhecimentos diversificados, assim como de gestores qualificados. A estrutura de remuneração dos dirigentes deve ser compatível com os desafios e responsabilidades da função. É importante o avanço permanente na capacitação. O incentivo à criação de certificações em formação em regulação é um caminho a ser explorado.

5 Incentivar a profissionalização e a meritocracia no processo de escolha dos dirigentes

Para que ocorra a evolução institucional das agências, é crucial haver critérios meritocráticos e processos rigorosos na seleção dos dirigentes, evitando a politização nessa escolha. Há uma clara necessidade de o governo e o Senado revisarem os critérios de seleção. Um avanço nesse processo, por meio da adoção de critérios que valorizem a *expertise* dos candidatos, fortaleceria institucionalmente tanto as agências quanto o próprio parlamento. A sociedade civil também pode exercer um papel mais rigoroso no acompanhamento da qualificação dos indicados.

6 Não permitir a vacância na direção das agências

A recorrência de vacâncias tem afetado a qualidade do funcionamento das agências em virtude do vácuo de decisões, atrasos e ausência de fórum apropriado para a tomada de decisões complexas. É fundamental enfrentar esse problema para combater a extraordinária fragilidade institucional desses órgãos.

7 Estabelecer critérios estritos do que é uma agência reguladora

É preciso levar em conta que o universo das agências denominadas reguladoras no Brasil é heterogêneo. Algumas não se enquadram no critério mais estrito de agências reguladoras. Soluções e tratamentos para a questão devem tomar esse fato como referência.

8 Avaliar a efetividade e os efeitos da regulação

As agências devem investir no exame da efetividade e nos efeitos da regulação. Esse é um canal importante para o seu relacionamento e aumento de legitimidade perante o Congresso Nacional e a sociedade.

9 Examinar os impactos regulatórios e jurídicos na gestão das agências

É fundamental que as decisões regulatórias sejam submetidas a processos sistemáticos de avaliação de impactos econômicos e jurídicos. O hiperativismo regulatório precisa ser monitorado e contido. A qualidade da regulação e dos regulamentos deve merecer prioridade das agências reguladoras.

10 Garantir transparência e estabilidade de regras

A qualidade de operação das agências depende criticamente da transparência e da estabilidade de regras. É de fundamental importância o aperfeiçoamento contínuo de processos e procedimentos que assegurem esses objetivos.

11 Enfrentar a fragmentação de instâncias decisórias, superposição de competências e conflito de funções

Em vários setores regulados há uma excessiva fragmentação de instâncias decisórias, superposição de competências e conflitos de papéis envolvendo as agências reguladoras, os ministérios setoriais e outros órgãos da administração pública. Isso deve ser combatido e superado. Há necessidade também de uma definição mais clara sobre funções e relacionamentos entre as agências e os órgãos de defesa de concorrência.

12 Avançar na relação entre as agências e as partes interessadas

É crucial que as agências avancem na elaboração de processos sistemáticos de consulta com as partes interessadas. Audiências públicas bem estruturadas podem ter um papel importante nesse processo. É igualmente relevante que as agências desenvolvam mecanismos apropriados de retorno às consultas realizadas e tenham instrumentos transparentes para instâncias recursivas.

13 Melhorar a qualidade do planejamento setorial

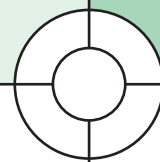
A eficácia do trabalho das agências é afetada por seu entorno, notadamente pela qualidade do planejamento setorial. O desenvolvimento institucional para atrair o capital privado para os setores regulados depende tanto da qualidade das agências quanto da evolução da capacidade de planejamento setorial dos governos.

14 Desenvolver *rankings* de agências

A existência de sistemas de *rankings* de agências reguladoras pode ser um instrumento de indução do aperfeiçoamento institucional e operacional dessas instâncias. É importante que os sistemas sejam fundados em critérios objetivos, bem estruturados e, se possível, elaborados a partir de experiências internacionais.

15 Elaborar uma lei geral para fortalecer as agências

Uma lei geral com princípios que orientem os objetivos de independência, transparência, agilidade, avaliações custo-benefício, precisão de funções, capacidade técnica e autonomia pode ser um reforço para a consolidação institucional das agências e maior segurança jurídica para os investidores. Uma lei de princípios, consistentes com os pontos elencados acima, certamente terá um impacto orientador e influenciador nas ações estaduais e municipais sobre questões de regulação.



1 A IMPORTÂNCIA DAS AGÊNCIAS REGULADORAS

A qualidade das ações reguladoras é um dos fatores determinantes para a realização do investimento privado em infraestrutura. O déficit brasileiro de infraestrutura exige a mobilização de todas as frentes capazes de aumentar a capacidade de o país elevar os investimentos.

A maior participação do capital privado na infraestrutura demanda o aperfeiçoamento dos marcos regulatórios, das estruturas de gestão e de planejamento setorial. Uma arquitetura institucional adequada para as agências reguladoras é fundamental para o crescimento econômico. Regras claras e confiança são cruciais para atrair o investimento privado. Agências reguladoras independentes do Poder Executivo exercem papel decisivo na atração de capitais.

A existência de instituições que garantam a segurança do investidor e uma clara definição de papéis entre o Estado e as agências é fator preponderante para ajudar o país a reverter o elevado déficit em infraestrutura.

1.1 A qualidade institucional reduz riscos regulatórios e aumenta investimentos

As agências reguladoras são fonte de garantia de contratos, da estabilidade de marcos jurídico e regulatório e da gestão de questões associadas aos desdobramentos dos contratos. A qualidade da regulação e da fiscalização de contratos de concessão de 25-30 anos é essencial para atrair o investidor privado. Quanto maior a insegurança sobre a qualidade das agências, maiores serão as taxas de retorno requeridas, e maior será a aversão à tomada do risco por parte dos investidores.

1.2 É fundamental a sociedade e os governos reconhecerem o papel das agências reguladoras

O papel das agências reguladoras na promoção do investimento e da eficiência ainda não é plenamente reconhecido pela sociedade e pelos governos. Há um déficit de legitimidade. A convergência das principais forças políticas do país em direção ao papel das concessões como instrumento de atração de investimentos para infraestrutura sugere que é chegado o momento para novos avanços institucionais capazes de aumentar a segurança jurídica para os investidores e elevar a eficiência das agências como fonte de proteção da competição e da prestação eficiente de serviços para os consumidores. Para o avanço nessa direção, é necessária a criação de procedimentos de comunicação sistemáticos entre as agências e o Congresso Nacional que reforcem a *accountability*.

1.3 As agências necessitam de independência e de autonomia administrativa e financeira para cumprirem o seu papel

As agências não são departamentos da estrutura de governo, são órgãos de Estado e, por isso, não podem estar sujeitas aos objetivos de curto prazo dos governantes. Para o seu trabalho eficiente, necessitam de independência decisória, autonomia administrativa e financeira, delimitação precisa de suas funções e transparência na atuação.

1.4 A qualidade e o grau de profissionalização da gestão das agências são fatores críticos

A regulação é uma função especializada, depende de equipes técnicas competentes, motivadas e com conhecimentos diversificados, assim como de gestores qualificados. A estrutura de remuneração dos dirigentes deve ser compatível com os desafios e responsabilidades da função. É importante o avanço permanente na capacitação. O incentivo à criação de certificações em formação em regulação pode ser um caminho a ser explorado.

1.5 A profissionalização se inicia no processo de escolha dos dirigentes

A ausência de critérios meritocráticos e processos pouco rigorosos e cada vez mais politizados de seleção dos dirigentes são duas das principais ameaças à evolução institucional das agências. Há uma clara necessidade de o governo e o Senado Federal revisarem os critérios de seleção. Um avanço no processo de seleção por meio da adoção de critérios que valorizem a *expertise* dos candidatos fortaleceria institucionalmente tanto as agências quanto o próprio Senado. A sociedade civil também deveria exercer um papel mais rigoroso no acompanhamento da qualificação dos indicados.

1.6 A recorrência de vacâncias na direção das agências enfraquece a qualidade institucional

A recorrência de vacâncias tem afetado a qualidade do funcionamento das agências em virtude do vácuo de decisões, atrasos e ausência de fórum apropriado para a tomada de decisões complexas. Isso reflete extraordinária fragilidade institucional que precisa ser enfrentada com prioridade. Trata-se de um resultado impensável em outras agências de governo, como o Banco Central.

1.7 As agências são heterogêneas e têm funções diversas

O universo das agências denominadas reguladoras no Brasil é heterogêneo. Algumas não se enquadram no critério mais estrito de agências reguladoras. Soluções e tratamentos para a questão devem ter esse fato como referência.

1.8 É preciso avaliar a efetividade e os efeitos da regulação

As agências devem investir no exame da efetividade e dos efeitos da regulação. Esse é um canal importante para o seu relacionamento e aumento de legitimidade perante o Congresso Nacional e a sociedade.

1.9 O exame dos impactos regulatórios e jurídicos deve estar internalizado no processo de gestão das agências

As decisões regulatórias devem ser submetidas a processos sistemáticos de avaliação de impactos econômicos e jurídicos. O hiperativismo regulatório deve ser monitorado e contido. A qualidade da regulação e dos regulamentos deve merecer prioridade das agências reguladoras.

1.10 Transparência e estabilidade de regras

A qualidade de operação das agências depende criticamente da transparência e da estabilidade de regras. É de fundamental importância o aperfeiçoamento contínuo de processos e procedimentos que garantam esses objetivos.

1.11 É necessário enfrentar a fragmentação de instâncias decisórias, superposição de competências e conflito de funções

Em vários setores regulados há uma excessiva fragmentação de instâncias decisórias, superposição de competências e conflitos de papéis envolvendo as agências reguladoras, os ministérios setoriais e outros órgãos da administração pública. Há necessidade também de uma definição mais clara sobre funções e relacionamentos entre as agências e os órgãos de defesa de concorrência.

1.12 Avançar na relação entre as agências e as partes interessadas

As agências precisam avançar na elaboração de processos sistemáticos de consulta com as partes interessadas. Audiências públicas bem estruturadas têm papel importante nesse processo. É igualmente relevante que as agências desenvolvam mecanismos apropriados de retorno às consultas realizadas e tenham mecanismos transparentes para instâncias recursivas.

1.13 A eficácia das agências depende da qualidade do planejamento setorial

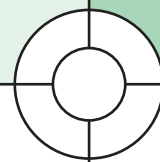
A eficácia do trabalho das agências é afetada por seu entorno, notadamente pela qualidade do planejamento setorial. O desenvolvimento institucional para atrair o capital privado para os setores regulados depende tanto da qualidade das agências quanto da evolução da capacidade de planejamento setorial dos governos.

1.14 A importância do *ranking* de agências

A existência de sistemas de *rankings* de agências reguladoras pode ser um instrumento de indução ao aperfeiçoamento institucional e operacional das agências. É importante que os sistemas sejam fundados em critérios objetivos, bem estruturados e, se possível, a partir de experiências internacionais.

1.15 Uma lei geral para fortalecer as agências

Uma lei geral com princípios que orientem os objetivos de independência, transparência, agilidade, avaliações custo-benefício, precisão de funções, capacidade técnica e autonomia pode ser um reforço para a consolidação institucional das agências e maior segurança jurídica para os investidores. Uma lei de princípios, consistentes com os pontos elencados acima, pode também ter um impacto orientador e influenciador nas ações estaduais e municipais sobre questões de regulação.



LISTA DAS PROPOSTAS DA INDÚSTRIA PARA AS ELEIÇÕES 2014

- 1 Governança para a competitividade da indústria brasileira
- 2 Estratégia tributária: caminhos para avançar a reforma
- 3 Cumulatividade: eliminar para aumentar a competitividade e simplificar
- 4 O custo tributário do investimento: as desvantagens do Brasil e as ações para mudar
- 5 Desburocratização tributária e aduaneira: propostas para simplificação
- 6 Custo do trabalho e produtividade: comparações internacionais e recomendações
- 7 Modernização e desburocratização trabalhista: propostas para avançar
- 8 Terceirização: o imperativo das mudanças
- 9 Negociações coletivas: valorizar para modernizar

- 10 Infraestrutura: o custo do atraso e as reformas necessárias
- 11 Eixos logísticos: os projetos prioritários da indústria
- 12 Concessões em transportes e petróleo e gás: avanços e propostas de aperfeiçoamentos
- 13 Portos: o que foi feito, o que falta fazer
- 14 Ambiente energético global: as implicações para o Brasil
- 15 Setor elétrico: uma agenda para garantir o suprimento e reduzir o custo de energia
- 16 Gás natural: uma alternativa para uma indústria mais competitiva
- 17 Saneamento: oportunidades e ações para a universalização
- 18 Agências reguladoras: iniciativas para aperfeiçoar e fortalecer
- 19 Educação para o mundo do trabalho: a rota para a produtividade
- 20 Recursos humanos para inovação: engenheiros e tecnólogos
- 21 Regras fiscais: aperfeiçoamentos para consolidar o equilíbrio fiscal
- 22 Previdência social: mudar para garantir a sustentabilidade
- 23 Segurança jurídica: caminhos para o fortalecimento
- 24 Licenciamento ambiental: propostas para aperfeiçoamento
- 25 Qualidade regulatória: como o Brasil pode fazer melhor
- 26 Relação entre o fisco e os contribuintes: propostas para reduzir a complexidade tributária
- 27 Modernização da fiscalização: as lições internacionais para o Brasil

- 28 Comércio exterior: propostas de reformas institucionais
- 29 Desburocratização de comércio exterior: propostas para aperfeiçoamento
- 30 Acordos comerciais: uma agenda para a indústria brasileira
- 31 Agendas bilaterais de comércio e investimentos: China, Estados Unidos e União Europeia
- 32 Investimentos brasileiros no exterior: a importância e as ações para a remoção de obstáculos
- 33 Serviços e indústria: o elo perdido da competitividade
- 34 Agenda setorial para a política industrial
- 35 Bioeconomia: oportunidades, obstáculos e agenda
- 36 Inovação: as prioridades para modernização do marco legal
- 37 Centros de P&D no Brasil: uma agenda para atrair investimentos
- 38 Financiamento à inovação: a necessidade de mudanças
- 39 Propriedade intelectual: as mudanças na indústria e a nova agenda
- 40 Mercado de títulos privados: uma fonte para o financiamento das empresas
- 41 SIMPLES Nacional: mudanças para permitir o crescimento
- 42 Desenvolvimento regional: agenda e prioridades

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

Diretoria de Políticas e Estratégia

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi

Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães

Diretora

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor

Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira

Diretor Adjunto

Diretoria Jurídica

Helio José Ferreira Rocha

Diretor

Diretoria de Comunicação

Carlos Alberto Barreiros

Diretor

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato

Diretor

CNI

Diretoria de Relações Institucionais – DRI

Mônica Messenberg Guimarães

Diretora de Relações Institucionais

Gerência Executiva de Infraestrutura – GEINFRA

Wagner Ferreira Cardoso

Gerente-Executivo de Infraestrutura

Ilana Dalva Ferreira

Inacio Calache Cozendey

Marcel de Almeida Papa

Equipe Técnica

Coordenação dos projetos do Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022

Diretoria de Políticas e Estratégia – DIRPE

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor de Políticas e Estratégia

Renato da Fonseca

Mônica Giágio

Fátima Cunha

Gerência Executiva de Publicidade e Propaganda – GEXPP

Carla Gonçalves

Gerente Executiva

Walner Pessôa

Produção Editorial

Gerência de Documentação e Informação – GEDIN

Mara Lucia Gomes

Gerente de Documentação e Informação

Alberto Nemoto Yamaguti

Renan Pereira Marques

Normalização

Ideias Fatos e Texto Comunicação e Estratégias

Edição e sistematização

Denise Goulart

Revisão gramatical

Grifo Design

Projeto gráfico e diagramação

Mais Soluções Gráficas

Impressão

A construção deste documento é fruto de uma mesa-redonda realizada na Confederação Nacional da Indústria sobre agências reguladoras, no dia 5 de dezembro de 2013. A CNI agradece a Armando Castelar (FGV), Eduardo Guimarães (EAGuimarães), Eloi Fernandez (ONIP), Gesner Oliveira (GO Associados), Jerson Kelman (ENERSUL; ex-diretor da ANEEL), Joisa Campanher (FGV; ex-diretora da ANEEL), Luis Henrique T. Baldez (ANUT; ex-diretor da ANTT), Nelson Fonseca Leite (Abradee), Nelson José Hubner Moreira (ex-diretor da ANEEL) e Silvia Melchior (TelComp) pelas valiosas explicações e contribuições recebidas sobre o tema.