

Estradas de Portugal: Novo modelo de gestão

**Financiamento de Infra-estruturas
Parcerias Público Privadas/Project Finance
AICCOPN - 17 de Novembro de 2008**

Agenda

- Novo modelo de gestão
- Enquadramento financeiro
- Reestruturação empresarial

Elementos chave do novo modelo de gestão da EP

- Desenvolvimento de uma lógica de gestão empresarial para a EP
 - Transferência de funções de regulação para o INIR e concentração na EP de funções de execução/gestão do serviço público rodoviário
 - Transformação da EP em SA
 - Nova filosofia de gestão e objectivos estratégicos definidos
 - Evolução da relação entre o Estado e a EP
- Atribuição da concessão geral da rede rodoviária do Estado à EP e respectiva contratualização
- Recurso prioritário da EP às PPP (sub-concessões) para o desenvolvimento da rede rodoviária

Nova filosofia empresarial para a EP

- Desenvolvimento de uma filosofia de gestão profissionalizada, orientada para a execução eficiente da missão cometida à empresa
- Adopção das melhores práticas empresarias: rigor, fixação de objectivos e responsabilização pela sua execução, orientação da organização para a excelência
- Preocupação crescente com o utilizador, incluindo o cumprimento de níveis de serviço em várias dimensões (rede rodoviária, segurança, ambiente, reclamações dos utentes)
- Desenvolvimento de actividades comerciais conexas com a gestão da rede rodoviária (áreas de serviço e abastecimento, licenciamentos e cobrança de taxas, telecomunicações através da rede, prestação de serviços)
- Desenvolvimento da cultura, competências, estrutura e modelo organizativo adequados à nova missão da EP

Evolução da relação entre o accionista Estado e a EP

Modelo anterior

- Relação do Estado com a EP: lógica de organismo estatal; “despacho”
- Dependência da EP das transferências orçamentais anuais por parte do Estado para assegurar a sua actividade
- Estado exigia da EP sobretudo a construção e o desenvolvimento directo da rede rodoviária

Novo modelo

- Lógica empresarial: Estado accionista e concedente; Contrato Concessão, objectivos programados
- Geração pela EP de receitas próprias numa lógica de remuneração pelos serviços e de exploração comercial
- Estado exige da EP a gestão da rede rodoviária em moldes empresariais e assegurando a sustentabilidade financeira

Contratualização da concessão geral atribuída pelo Estado à EP

- Atribuição da concessão geral da rede rodoviária pelo Estado à EP. Contrato de concessão de 23.11.07
- Objecto: Financiamento, conservação, exploração, requalificação e alargamento da Rede Rodoviária Nacional e concepção, projecto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação e alargamento da R. R. N. Futura
- Rede de estradas continua a pertencer ao domínio público do Estado, sendo inalienável e cabendo à EP apenas a respectiva gestão e exploração
- Concessão de longo prazo, 75 anos (“deep future concession”), alinhada com a vida útil dos activos em causa
- Enunciação clara das obrigações e direitos das partes
- Estado transmite à EP o programa concreto de execução do PRN (vias a projectar, construir, alargar ou requalificar) de forma programada
- Possibilidade de rescisão do contrato pelo Estado por violação grave da EP; direito da EP à reposição do equilíbrio financeiro em certas circunstâncias
- Transparência e previsibilidade da relação entre as partes

Recurso preferencial a PPP – sub-concessões para novos projectos

- Contratação entre o concedente (EP) e os sub-concessionários, (operadores privados), cabendo a estes o investimento de construção e respectivo financiamento, os encargos de manutenção e a responsabilidade por assegurar os níveis de serviço fixados. Os sub-concessionários são remuneradas pela EP pela disponibilidade da rede concessionada, ao longo da duração dos contratos, com reflexo no modelo de negócio das receitas de portagens a cobrar quando as houver
- Modelo adequado ao financiamento de infra-estruturas rodoviárias, tendo presente a natureza dos activos, o volume e dimensão dos montantes envolvidos, a necessidade de realizar investimentos iniciais elevados e a sua recuperação ao longo de períodos longos, através das receitas de exploração
- PPP permitem que a EP alcance o “value for money” adequado, atribuindo os projectos aos operadores com as propostas mais eficientes
- PPP focam EP nos “outputs” desde a concepção e início dos projectos
- EP deverá desenvolver competências de excelência na área das PPP, uma vez que sub-concessões terão papel crescente na actividade da empresa 7

Agenda

- Novo modelo de gestão
- Enquadramento financeiro
- Reestruturação empresarial

Responsabilidade da EP pelo seu financiamento

- Estatutos da EP (Decreto Lei nº 374/2007):
 - “A EP será, assim, dotada de uma estrutura societária mais compreensível pelo mercado financeiro nacional e internacional, vindo reforçado o princípio de que o Estado não garante ou avaliza, directa ou indirectamente, qualquer dívida ou obrigação desta sociedade, nem assume qualquer responsabilidade pelos seus passivos, seja qual for a sua natureza”.
- Contrato de concessão entre o Estado e a EP:
 - “A concessionária é responsável única pela obtenção do financiamento necessário ao desenvolvimento de todas as actividades que integram o objecto da concessão”.
 - “O concedente não está sujeito a qualquer obrigação, nem assume qualquer responsabilidade ou risco no que respeita ao financiamento necessário ao desenvolvimento das actividades integradas na concessão”.⁹

Bases do novo modelo económico da EP

- Desenvolvimento de receitas próprias da EP (por prestação de serviços e relacionadas com o tráfego na rede), substituindo as anteriores transferências do Estado
 - Contribuição de Serviço Rodoviário, atribuída à EP como contrapartida pelo serviço prestado (cobrada sobre o consumo de combustíveis rodoviários)
 - Cobrança progressiva de portagens em auto-estradas e grandes obras de arte, nomeadamente pontes e túneis
 - Receitas de prestação de serviços e áreas de serviços a gerir pela EP numa lógica comercial de exploração da rede concessionada
- Encargos directos da EP na construção de vias tende a diminuir à medida que novos projectos são realizados através de sub-concessões
- Valor económico futuro das concessões do Estado que migrarão para a EP no termo dos respectivos contratos ou quando estes passarem a sub-concessões da EP por acordo entre as partes

Financiamento da EP: Adequação da estrutura de passivo à natureza da concessão

- Pressão financeira significativa na fase inicial da concessão:
 - Encargos elevados com as SCUT suportados pela EP por conta do Estado
 - Encargos directos com a rede própria ainda não atingem nível de cruzeiro a partir do qual serão sobretudo de conservação
 - Introdução de portagens será progressiva
- Resulta em necessidades de endividamento que, na medida do possível, deverão ser estruturadas de acordo com a natureza e o prazo da concessão:
 - Alinhando encargos financeiros com receitas futuras (consolidação de portagens, desenvolvimento de receitas de serviços prestados)
 - Incorporando o valor futuro das concessões do Estado que migrarão para a EP
 - Trabalhando no horizonte temporal global da concessão (tentativa de quadrar os encargos financeiros com as receitas ao longo do período alargado da concessão)

Financiamento da EP com recurso aos mercados de capitais - exigências

- Desenvolvimento de um plano estratégico sólido e respectiva modelização económica, servindo como referência base para o acompanhamento da evolução da EP e das variáveis críticas
- Concretização na prática dos pressupostos do novo modelo de gestão da EP assegurando a sua rápida credibilização
- Cumprimento rigoroso das metas fixadas, financeiras e operacionais
- Desenvolvimento de mecanismos eficazes de planeamento e controlo de gestão, bem como de práticas de boa governação
- Desenvolvimento de um fluxo permanente de informação externa adequada
- Obtenção de “rating” junto de agências especializadas internacionais

Agenda

- Novo modelo de gestão
- Enquadramento financeiro
- Reestruturação empresarial

Objectivos para a EP definidos pelo accionista (quantificados)

Anuais (2008):

- Resultado líquido positivo (50 milhões de euros)
- Custos operacionais por km de rede
- Margem EBITDA
- Grau de cumprimento da performance orçamentada
- Grau de cumprimento do Plano de Investimentos
- Grau de cumprimento do Contrato de Concessão

Plurianuais (2008 a 2009):

- Grau de cumprimento do endividamento orçamentado
- Extensão colocada à exploração desde 2008 (kms)
- Índice de gravidade
- Performance do índice de sustentabilidade
- Margem EBITDA
- Indicador de clima organizacional e capacidade de mudança
- Cumprimento das metas estratégicas

Acções em curso para alcançar os objectivos definidos para a EP

Racionalização dos custos
operacionais
(Pessoal e FSE)

Desenvolvimento de
competências, reciclagem,
formação para fazer face aos
novos desafios
empresariais

Desenvolvimento das receitas
próprias de serviços prestados:
telemática, áreas de serviço,
licenciamentos e
taxas,
outras fontes

Reorganização das estruturas regionais
com vista a melhorar os níveis de
serviço prestados ao utilizador

Gestão eficaz de encargos com construção
requalificação, alargamento, conservação da
rede própria, atingindo níveis adequados
de eficiência

Alienação de património
não produtivo

Negociação de soluções de
financiamento eficientes
em termos de custos

Uma empresa em transformação

EP passa a actuar numa lógica empresarial:

- Novos estatutos, transformação em SA, evolução da missão e funções de gestão e execução, alteração da relação com accionista, assinatura do contrato de concessão, concentração nas PPP, definição de objectivos operacionais e de sustentabilidade económica / financeira, responsabilização pelos resultados
- Gestão de riscos passa a ser realizada pela própria EP (em vez do papel do Estado): controlo de gastos operacionais, realização de investimentos programada, suportados em análises custo-benefício e com elevados níveis de eficácia, geração de receitas comerciais próprias, obtenção de financiamento necessário para o desenvolvimento da sua actividade, planeamento e relacionamento adequado com entidades externas
- Mudanças na organização e na cultura da empresa: desenvolvimento de competências, ajustamento da estrutura, gestão de carreiras e talentos, fomento da mobilidade, novos líderes, cultura de desempenho