

MELHORES PRÁTICAS DE PARCERIAS PARA INVESTIMENTOS DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES



Sumário

1. Quem é a Egis ?
2. Parcerias hoje no Brasil
3. Retorno da Experiência Internacional



Quem é a Egis?

Egis, uma proposta global para o desenvolvimento de infraestrutura

- Consultoria
- Engenharia
- Estruturação de projetos
- Soluções “turnkey”
- Operações & serviços



OBRAS CIVIS



DESENVOLVIMENTO URBANO



ENERGIA



MEIO AMBIENTE



INDUSTRIAS



MINAS



OBRAS DE ARTE



TRANSPORTE



AGUA

13,000 colaboradores

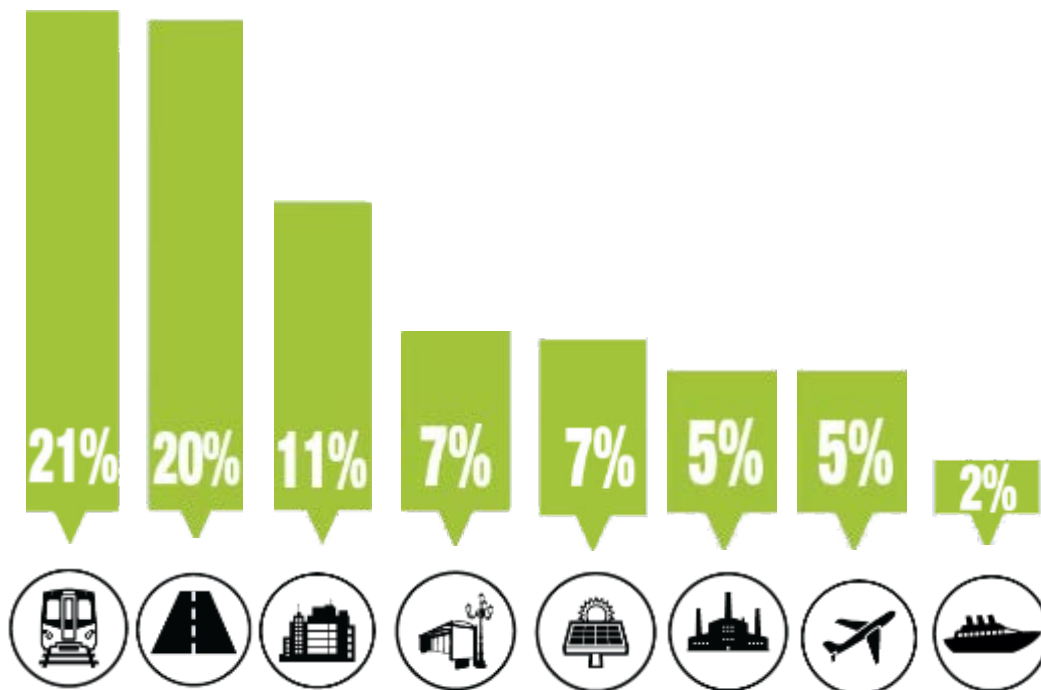


US\$ 1,034 Mi. de faturamento

22 % OPERAÇÃO DE
RODOVIAS E
AEROPORTOS

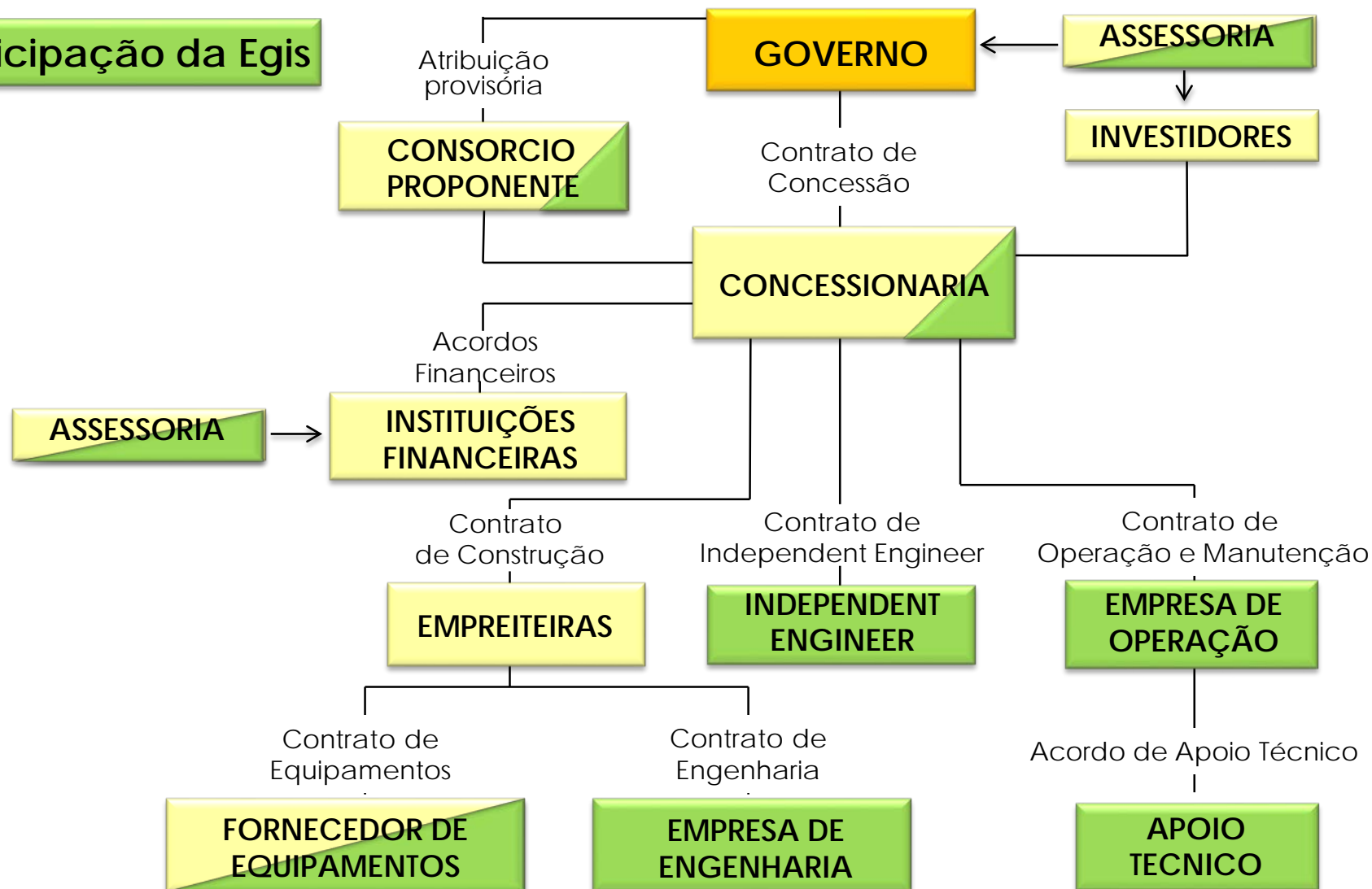


78 % ENGENHARIA CONSULTIVA



ATUAÇÕES DIFERENTES EM PARCERIAS

Participação da Egis



AS PARCERIAS DA EGIS PELO MUNDO

Egis em Parcerias – Números chaves

Primeiro contrato de parceria em **1988**

Investimentos de **5% à 100%** do capital acionário

Parcerias rodoviárias

39 contratos e **25** subsidiárias de operação

2850 km de rodovias concessionadas

76 km de túneis com **45 km** em operação

1.2 milhões de transações de pedágio por dia

2.6 milhões de clientes com sistema de pedágio eletrônico

Parcerias aeroportuárias

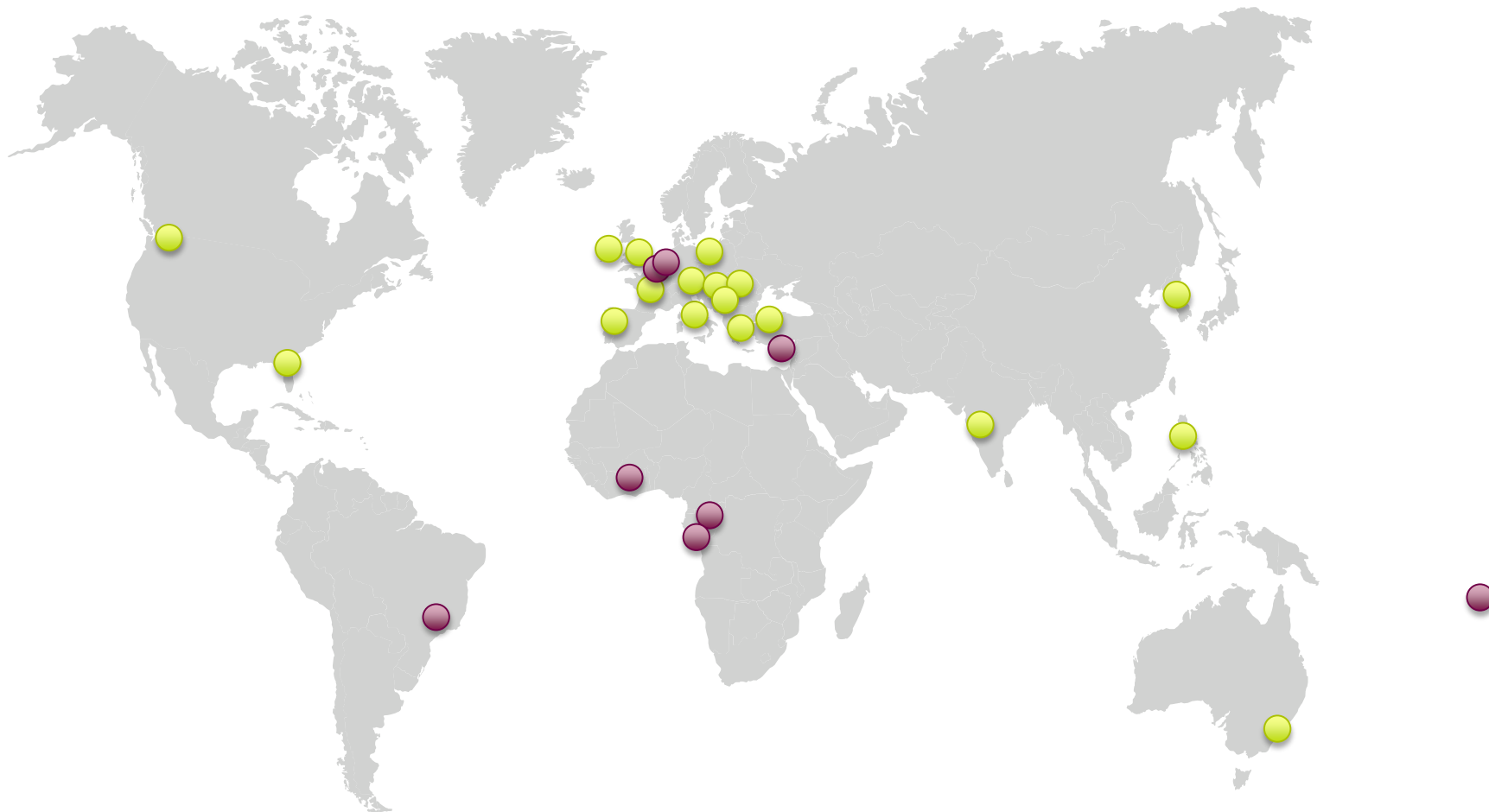
14 aeroportos concessionados em **7** países

25 milhões de passageiros em aeroportos por ano

325.000 toneladas de carga por ano



AS PARCERIAS DA EGIS PELO MUNDO



● PARCERIAS RODOVIARIAS
● PARCERIAS AEROPORTUARIAS

Parcerias hoje no Brasil



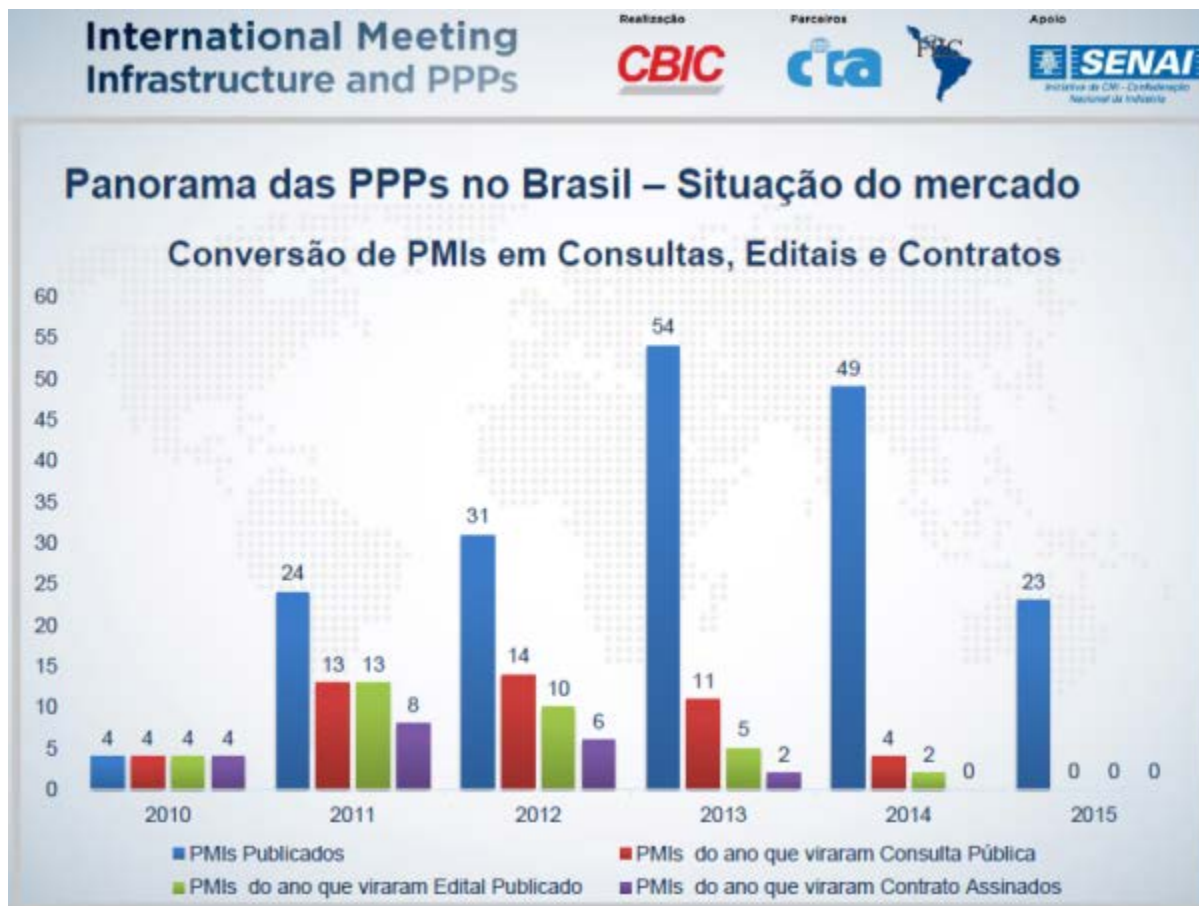
O Brasil tem um histórico de experiências positivas em Parcerias (rodovias, aeroportos, energia...)...



...Mas hoje o modelo tem quer ser repensado.

Parcerias hoje no Brasil

1. O modelo baseada nas PMI está perdendo o fôlego;



Parcerias hoje no Brasil

2. Limitações nos empréstimos de longo prazo do BNDES;
3. Forte recessão econômica que implica em revisão das receitas / previsão de tráfego;
4. Situação política complexa que preocupa investidores estrangeiros.

Parcerias hoje no Brasil

1. Redefinir o papel do Poder Público;
2. Desenvolver “Project Finance”;
3. Quadro legal estável que permita superar as crises;
4. Recuperar a confiança do Investidor Privado no país.

Retorno da Experiência Internacional

As Parcerias não devem :

- Saltar etapas de desenvolvimento de projetos
- Focar somente no investimento
- Minimizar demais os prazos
- Contar somente com a vontade política
- Transferir todos os riscos ao Privado

PLANEJAMENTO

CRITERIOS
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

QUADRO INSTITUCIONAL
INDEPENDENTE

COMPARTILHAMENTO
DOS RISCOS

Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

QUADRO INSTITUCIONAL
INDEPENDENTE

COMPARTILHAMENTO
DOS RISCOS

Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO

- Preparar e supervisionar o processo em fase inicial;
- Contratar consultores técnicos, legais e financeiros de renome internacional para ganhar a confiança dos investidores e credores;
- Montar uma Parceria com base num projeto já bem definido, demonstrando:
 - Maturidade sobre o valor do projeto como ferramenta de desenvolvimento econômico;
 - Maior transparência sobre os riscos;
 - Melhor capacidade para definir os critérios de desempenho;
- Proporcionar o tempo necessário à licitação.

PLANEJAMENTO

Sem um bom planejamento:

- Falta de atratividade e, então, de concorrência;
- Disputas podem surgir logo no início da parceria;
- Riscos mal identificados e solução para mitigação inadequada;
- Dificuldade em identificar as partes responsáveis.
 - ▶ CAPEX e custos financeiros aumentam;
 - ▶ Atrasos nas obras;
 - ▶ Nível de serviço baixo;
 - ▶ Quebra da concessão.

PLANEJAMENTO

Fase de Estruturação da Parceria: 2 abordagens

► Abordagem pelos Custos a financiar :

Objetivos do projeto / Desejos :

- CAPEX
- OPEX
- Remuneração do Governo

Avaliação dos Custos

Avaliação da Receita Necessária para atingir o equilíbrio

Avaliação do Tráfego e das Tarifas necessárias... Mas é isso aceitável nos olhos do mercado?

► Abordagem pelas Rendas disponíveis

Análise do mercado

- Previsão de utilização
- Tarifação aceitável
- Custos dos investimentos

Avaliação da Receita Disponível

Otimização Custos vs. Receita para atingir o equilíbrio financeiro e decisão

- CAPEX: dimensionamento vs. utilização e qualidade do serviço
- OPEX: dimensionamento vs. CAPEX e qualidade do serviço
- Remuneração do Governo

Equilíbrio : PPP viável ? Financiável ?
Aceitável pelos candidatos do PPP?

PLANEJAMENTO

Engenharia para a Parceria e seus benefícios:

➤ Otimizar os custos das obras:

- Experiência e expertise internacional em projetos de infraestrutura;
- Busca contínua na otimização do projeto nas fases de concepção;
- Gestão rigorosa (incluindo controle de custos), gerenciamento e fiscalização de obras para cada fase do empreendimento.
- Gestão de interfaces e de todo o projeto (com o apoio BIM).

➤ Controlar os riscos da implementação:

- Identificação antecipada dos riscos;
- Consideração destes riscos para a concepção do projeto e suas mitigações;
- Monitoramento operacional dos riscos residuais.

EXEMPLO DE ATUAÇÃO DA EGIS

VLT EXPRESSO PARA O AEROPORTO DE LYON

INVESTIMENTO: 120 MILLION €

NOVA INFRAESTRUTURA: 22 km

CONTRIBUIÇÃO DA EGIS :

Engenharia dos Estudos Básicos e Executivos, Supervisão das Obras e dos Testes, Dossiê de Segurança, Estudos de Operação compartilhada

Gerenciamento completo

Proativo em soluções inteligentes de operação

CONCESSÃO DE 30 ANOS (2007)

22 km em 27 min

Intervalo de 15 min



EXEMPLO DE ATUAÇÃO DA EGIS

VLT EXPRESSO PARA O AEROPORTO DE LYON



Solução de engenharia das estações compartilhadas:

- Estação do VLT sem parada do Rhonexpress;
- Vias externas para o VLT;
- Vias centrais para o Rhonexpress ultrapassar;



Solução de engenharia do trecho final:

- Trecho final de 7 km de infraestrutura exclusiva com velocidade de 100 km/h;
 - Trecho de 650m de via única.
- Velocidade média de **50 km/h com infraestrutura parcialmente compartilhada** com outra linha de VLT.

Retorno da Experiência Internacional



PLANEJAMENTO



CRITERIOS
DE DESEMPENHO

CRITERIOS DE DESEMPENHO (KPI)

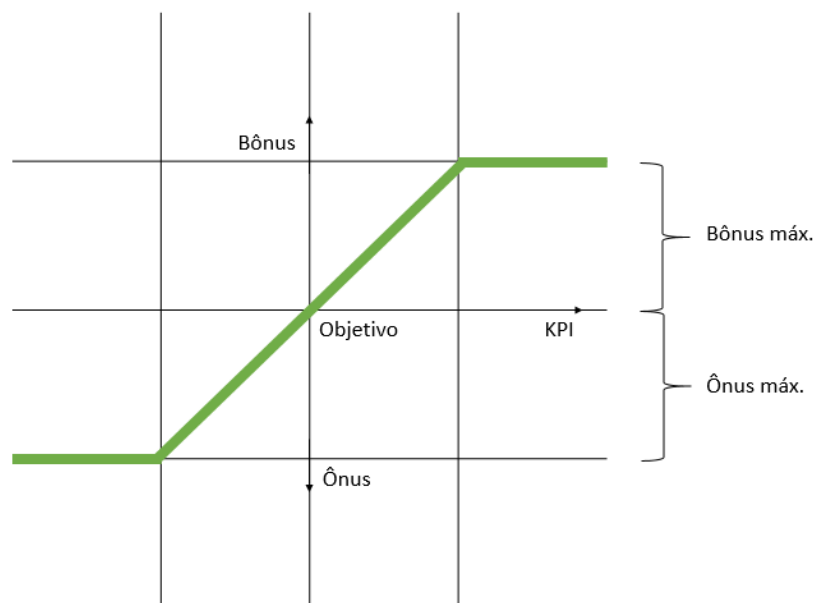
Fase de Definir os Critérios de Desempenho

- ▶ Boa definição dos KPIs e transparência em como será avaliada a Concessão gera maior confiança.
- ▶ O Poder Público pode escolher a Parceria Privada que atenderá melhor as necessidades definidas no planejamento da Parceria.
- ▶ Os KPIs devem ser o driver dos investimentos e dos pagamentos.
- ▶ É essencial que o nível de serviço seja claramente definido e quantificado pelos KPIs.
- ▶ O intervalo das medidas dos critérios de qualidade de serviço depende do projeto.
- ▶ A entidade pública deve se dotar de um órgão fiscalizador e de meios pertinentes para medir os indicadores e os acompanhar durante a concessão sem depender da Parceria Privada.

CRITERIOS DE DESEMPENHO (KPI)

Quando e como serão medidos os Critérios de Desempenho

- ▶ Objetivos dos critérios podem ser evolutivos durante o tempo das concessões - sendo menos rigorosos no primeiro período de operação.
- ▶ Concessionário deve receber um pagamento de base associado a um mecanismo de bônus-ônus, propondo um estímulo extra para entregar um alto nível de desempenho.



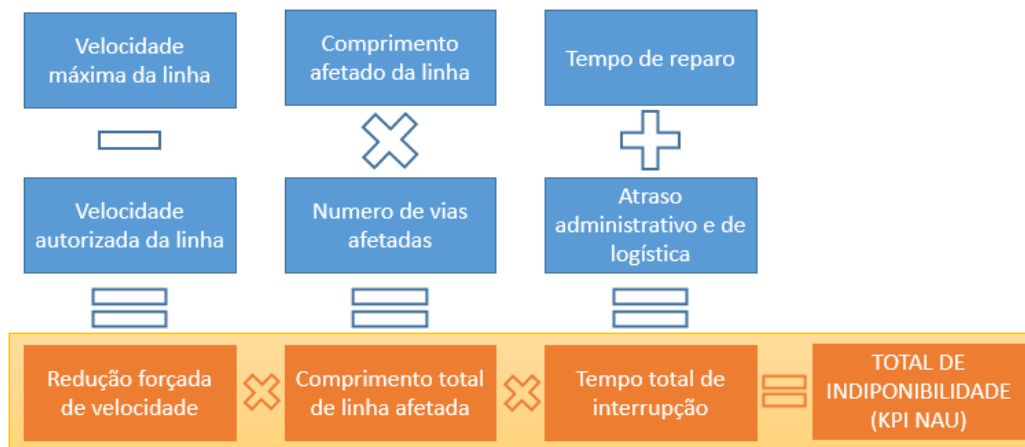
EXEMPLO DE ATUAÇÃO DA EGIS

TAV NÎMES-MONTPELLIER

Contrato de concessão de 25 anos de tipo DBFM

Critérios aplicados:

- **Indisponibilidade** *objetivo anual < 120 min*
- **Regularidade** *objetivo anual < 1min./mil trens x km*
- **Confiabilidade** *objetivo anual < 16 incidentes durante 12 meses por 100 km de via simples*
- **Conforto** *objetivo pontual < 1,05mm de diferença com as normas e < 15% da linha*
- **Manutenção** *objetivo mensal ou trimestral*



EXEMPLO DE ATUAÇÃO DA EGIS

TAV NÎMES-MONTEPELLIER

Contrato de concessão de 25 anos de tipo DBFM

- Os objetivos dos critérios são evolutivos durante o tempo de concessão sendo menos rigorosos no primeiro de operação (2 anos) e mais rigorosos nos próximos 23 anos

	2010	2011	2012	2013
Objetivo (Bônus/Ônus = 0)	92%	92%	93%	93%
Bônus máximo	97%	97%	98%	98%
Ônus máximo	87%	87%	88%	88%

- As informações para medir os critérios são obtidas por um sistema de informação do operador ferroviário nacional que efetua fiscalizações regulares na integralidade da rede francesa.
- As medidas também consideram o Plano de Gestão da Qualidade e o Plano de Manutenção estabelecida pela Parceria Privada.

Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

LONGO PRAZO

No Brasil, existe um tendência a limitar as concessões a **30 anos**.

Na Europa:

► TAV Tours – Bordeaux – **50 anos** de 2011 a 2061.

► Viaduto de Millau – **75 anos** de 2001 a 2076.

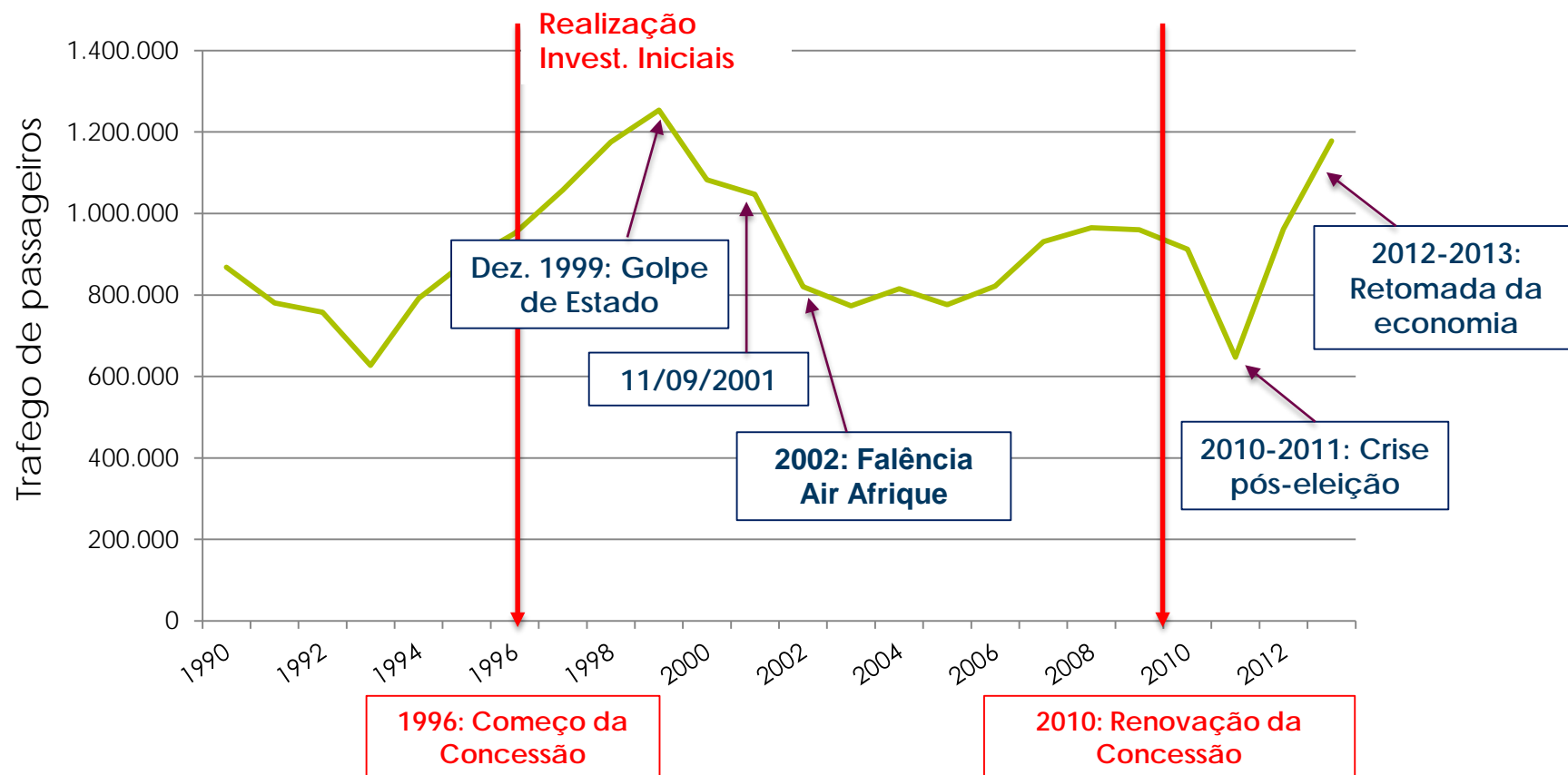


LONGO PRAZO

- Prazo deve ser suficiente para o projeto ser atrativo;
- Confiança entre os parceiros do projeto se ganha ao longo do prazo;
- Circulo virtuoso : projetos com sucesso serve como polo de atração e vitrine do Governo;
- Essa Parceria entre Público e Privado para enfrentar momentos difíceis necessita de uma certa flexibilidade na Concessão (ie. Critérios de Desempenho).

EXEMPLO DE PARCERIA DA EGIS AEROPORTO DE ABIDJAN

► Gestão de crises sucessivas



Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

QUADRO INSTITUCIONAL
INDEPENDENTE

QUADRO INSTITUCIONAL

Uma Parceria se inscrevendo no Longo Prazo, demanda um Quadro Institucional estável e independente das evoluções políticas do Governo.

Uma Agência Reguladora com :

- Capacidade técnica de gerenciar a Parceria;
- Autonomia para gerenciar seus recursos;
- Independência para gerenciar seus projetos.

É importante antecipar as necessidades de mudança do quadro institucional e das estruturas públicas:

- Quadro institucional pode evoluir?
- Que atividades estão concedidas?
- Futuro da agência reguladora?
- Separação entre regulador / supervisor?

QUADRO INSTITUCIONAL

- Um quadro contratual com o Governo (contrato de concessão) seguro, bem equilibrado e robusto assegurando a confiança dos investidores e credores :
 - *Perímetro dos serviços, obrigação das partes envolvidas claramente definida;*
 - *Mecanismo de aprovação, regulação (tarifas vs. tráfego e investimentos...) e controle pelo Estado;*
 - *Objetivos de performance (qualidade de serviço, investimentos);*
 - *Relações com o Governo ;*
 - *Concessões sob riscos, direito ao equilíbrio econômico e financeiro, cláusulas devido a imprevistos... ;*
 - *Cláusulas de finalização ou rescisão e indenização associada... ;*

Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

QUADRO INSTITUCIONAL
INDEPENDENTE

COMPARTILHAMENTO
DOS RISCOS

COMPARTILHAMENTO DOS RISCOS

- ▶ Compartilhamento dos riscos e alocação destes conforme a capacidade de mitigação de cada Parte Interessada.
- ▶ Parceria deve ser economicamente e financeiramente viável para todas as partes:
 - ▶ Parceria estruturada para assegurar o bom equilíbrio econômico e financeiro respondendo aos objetivos do projeto e do Governo dentro do limite dos recursos do projeto;
 - ▶ Nível de riscos controlado e Quadro Contratual permitindo a mobilização dos financiamentos;
 - ▶ Responsabilidades claramente definidas e compartilhadas para ambas as partes;
 - ▶ Credores: capacidade de assegurar o serviço da dívida;
 - ▶ Acionistas: remuneração justa dos capitais investidos;
 - ▶ Governo: compartilhamento dos lucros (em função do modelo de negócio inerente a cada projeto) com o Governo.

EXEMPLO DE PARCERIA DA EGIS AEROPORTOS DE CHIPRE

INVESTIMENTO: 620 MILLION €
Egis: 20%

NOVO TERMINAL: 100 000 m² e
18 000 m²

CONTRIBUIÇÃO DA EGIS :

Engenharia, aquisição,
instalação, testes &
comissionamento dos
equipamentos e sistemas de TI
do aeroporto, ORAT

Gerenciamento de contratos

Proativo no gerenciamento de
crise

CONCESSÃO DE 25 ANOS (2006)

2015:



5,5 milhões
PASSAGEIROS

2015:



25,397
TONAS DE CARGA

2012:

RYANAIR
> OPENING
RYANAIR BASE



EXEMPLO DE PARCERIA DA EGIS AEROPORTOS DE CHIPRE

► Esquema Contratual de Compartilhamento de Riscos

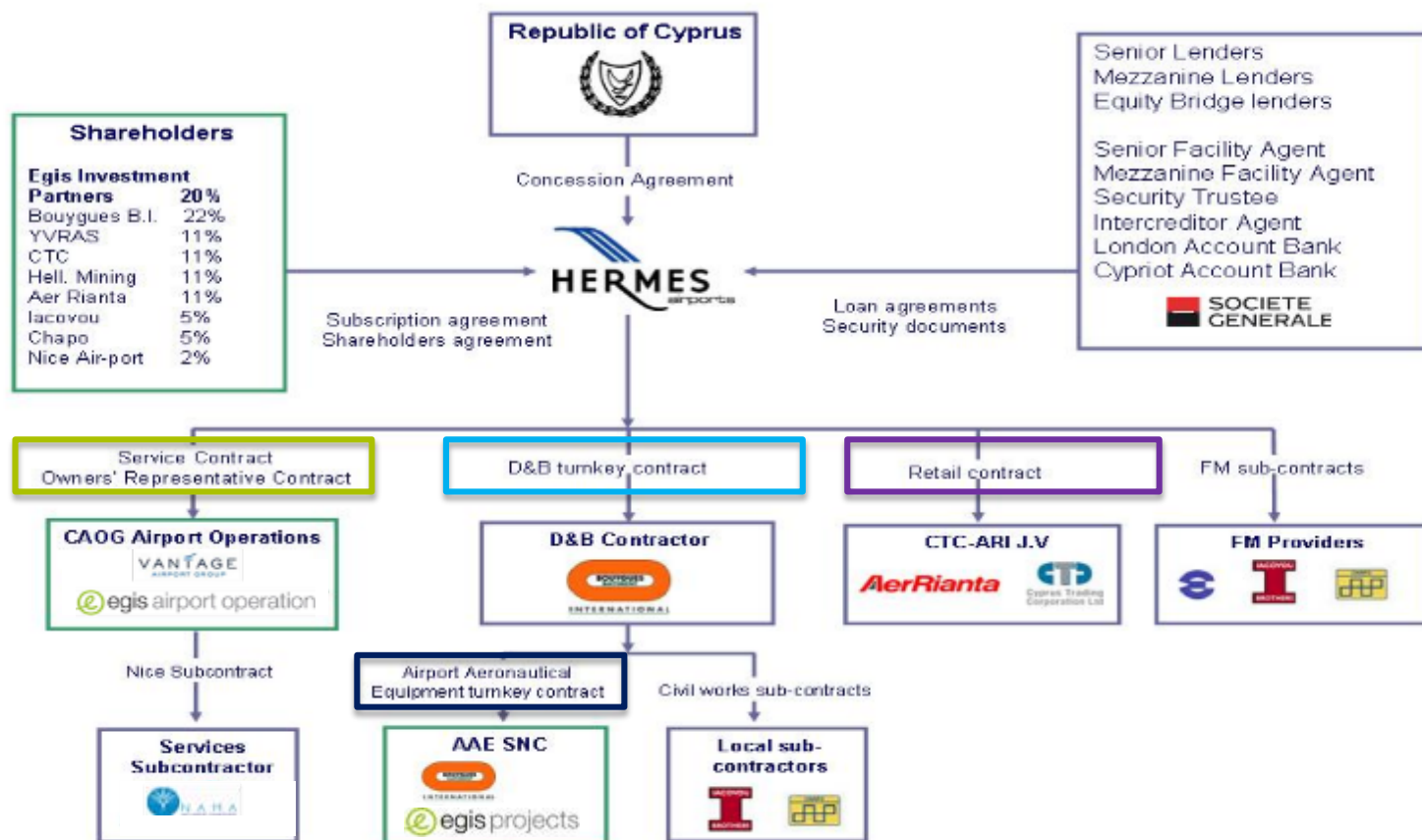
Transferência de riscos :

Operação

Concepção e Construção

Fornecimento de equipamentos

Comércios



CONSIDERAÇÕES FINAIS

10 mandamentos para uma parceria de sucesso

1. Parceria não fará de um projeto “ruim”, um “bom” projeto;
2. Empreendimento em Parceria não é sempre mais barato nem mais rápido;
3. Parcerias tem efeito de alavanca e favorecem o desenvolvimento de atores privados;
4. Objetivos compartilhados entre o Público e o Privado;
5. Detalhamento suficiente do projeto permitindo a correta avaliação técnica e financeira pelo Governo, pela sociedade e pelos investidores e credores;

CONSIDERAÇÕES FINAIS

10 mandamentos para uma parceria de sucesso

6. Riscos tem que ser bem mapeados e alocados conforme a capacidade de mitigação de cada Parte Interessada;
7. Parceria bem estruturada e garantindo o equilíbrio econômico e financeiro viável, robusto, flexível e escalável.
8. Agência Reguladora independente e autônoma;
9. Regras de participação nos lucros da Parceria;
10. Quadro contratual seguro, equilibrado, escalável e robusto garantindo a confiança entre o Público e o Privado.

Obrigado pela atenção!

EGIS
CRIATIVIDADE
COM VISÃO
DE LONGO PRAZO

CONTATO

Jean-Emmanuel Seixas
Diretor-Presidente

Tel. +55 (11) 2134-7577

E-mail jean-emmanuel.seixas@egis-brasil.com.br

www.egis-group.com
www.egis-brasil.com.br

