

# MELHORES PRÁTICAS DE PARCERIAS PARA INVESTIMENTOS DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES



# I 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

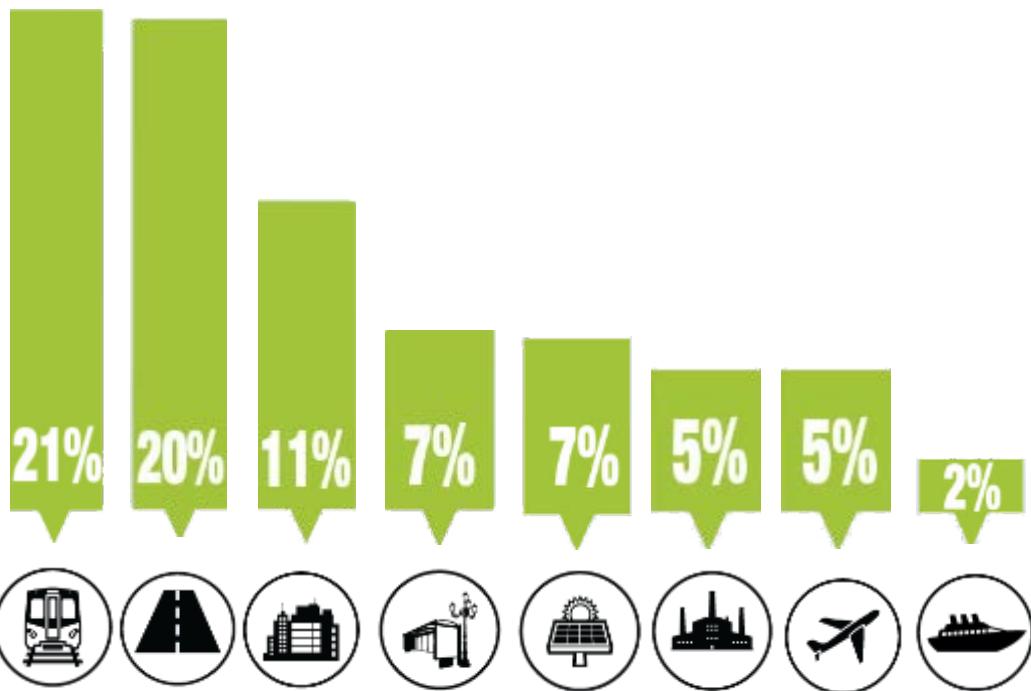


# I US\$ 1,034 Mi. de faturamento

**22 %** OPERAÇÃO DE  
RODOVIAS E  
AEROPORTOS

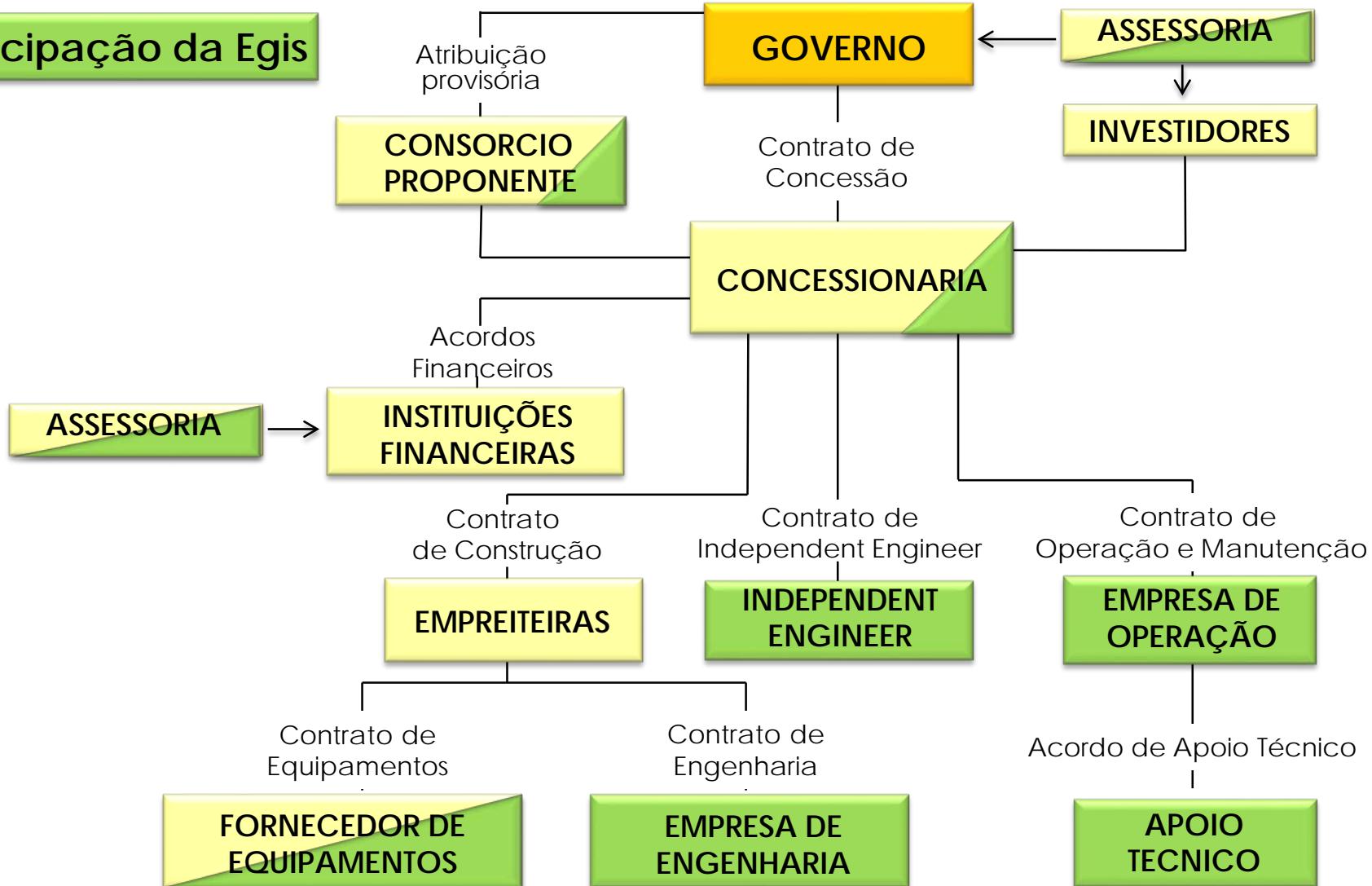


**78 %** ENGENHARIA CONSULTIVA



# 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

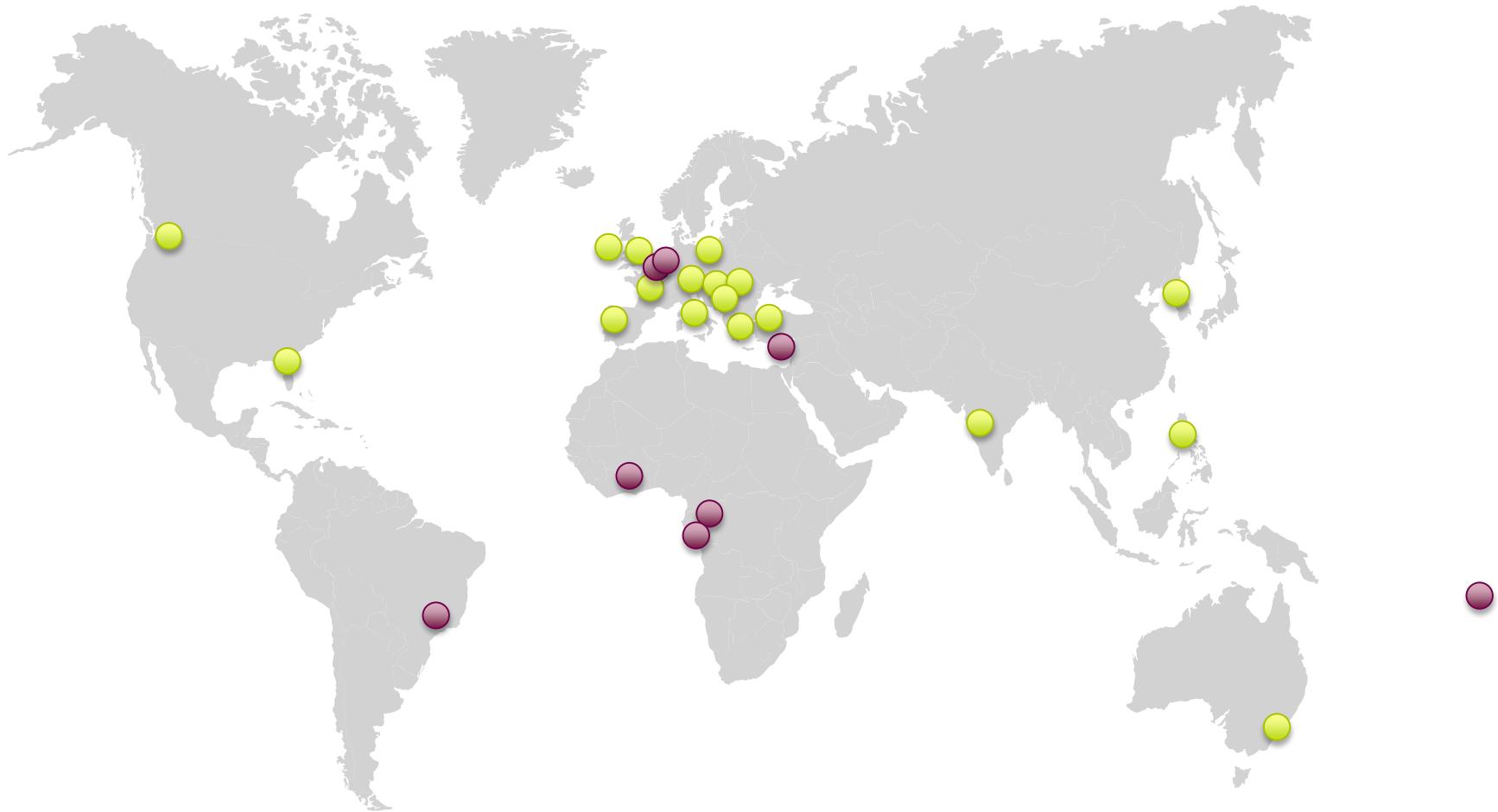
**14** aeroportos concessionados em **7** países

**25 milhões** de passageiros em aeroportos por ano

**325.000 toneladas** de carga por ano



# AS PARCERIAS DA EGIS PELO MUNDO



# II Parcerias hoje no Brasil



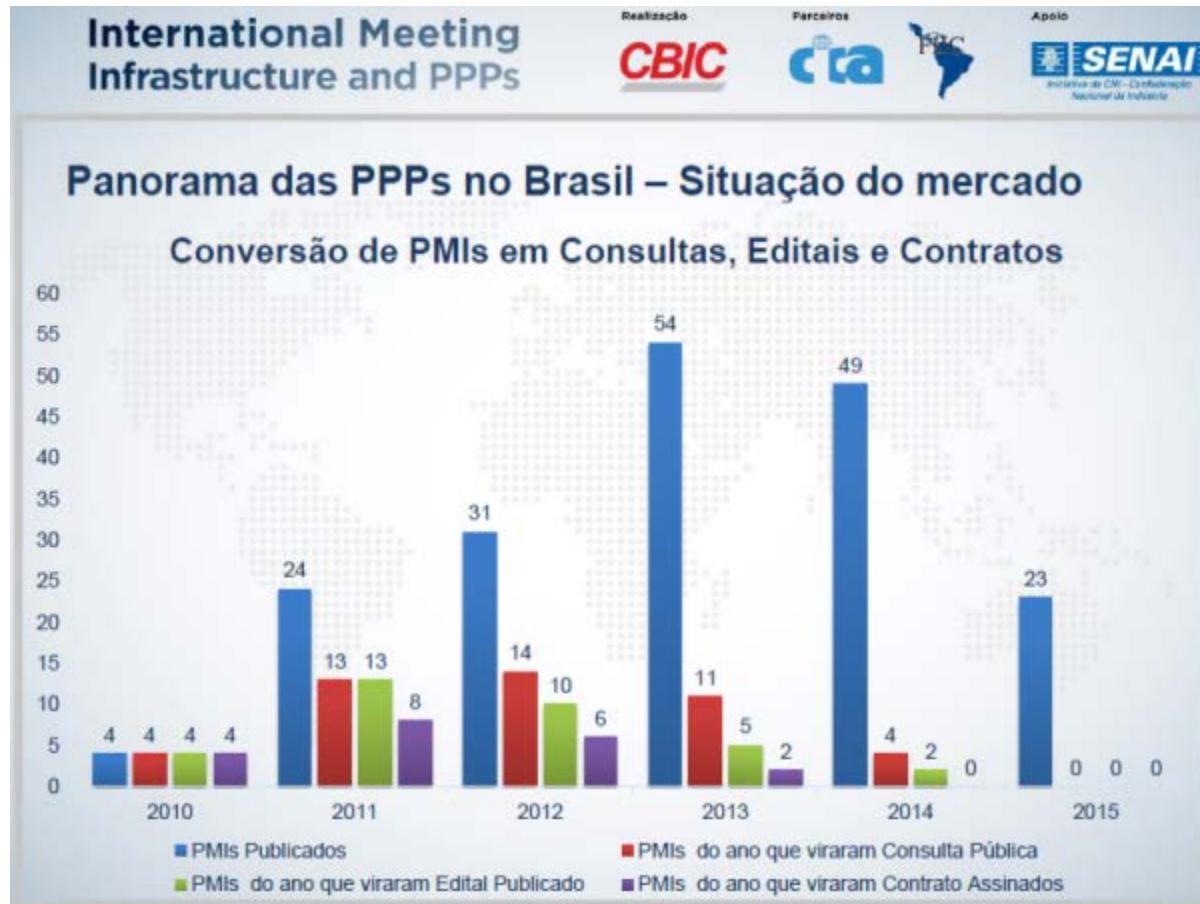
O Brasil tem um histórico de experiências positivas em Parcerias (rodovias, aeroportos, energia...)...



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

# II Parcerias hoje no Brasil

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



# II 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.

# I 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.

# I 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

# I Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS  
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

QUADRO INSTITUCIONAL  
INDEPENDENTE

COMPARTILHAMENTO  
DOS RISCOS

# I 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 inicio 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 Trafego 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.**

# I Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS  
DE DESEMPENHO

# CRITERIOS DE DESEMPENHO (KPI)

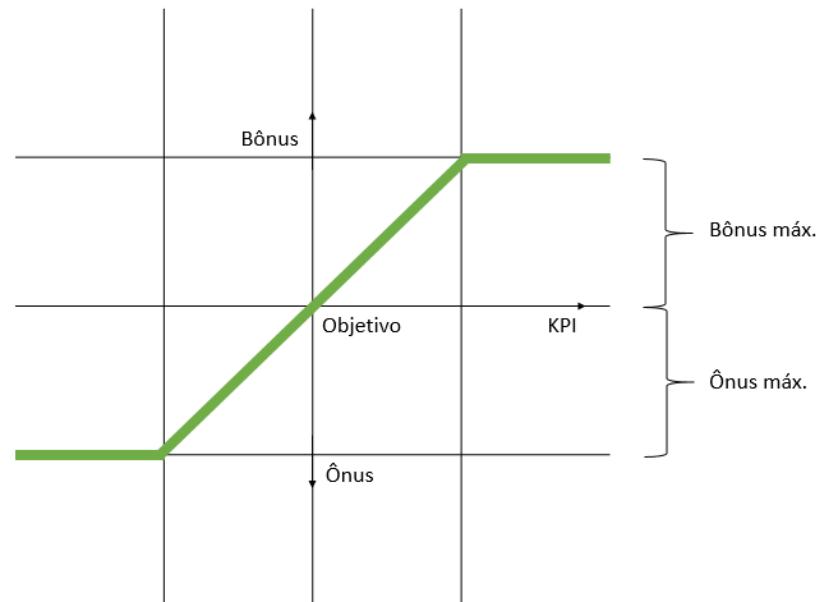
## Fase de Definir os Critérios de Desempenho

- 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-MONTELLIER

## 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-MONTELLIER

## 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.

# I Retorno da Experiência Internacional

PLANEJAMENTO

CRITERIOS  
DE DESEMPENHO

LONGO PRAZO

# LONGO PRAZO

No Brasil, existe um tendênciam 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.

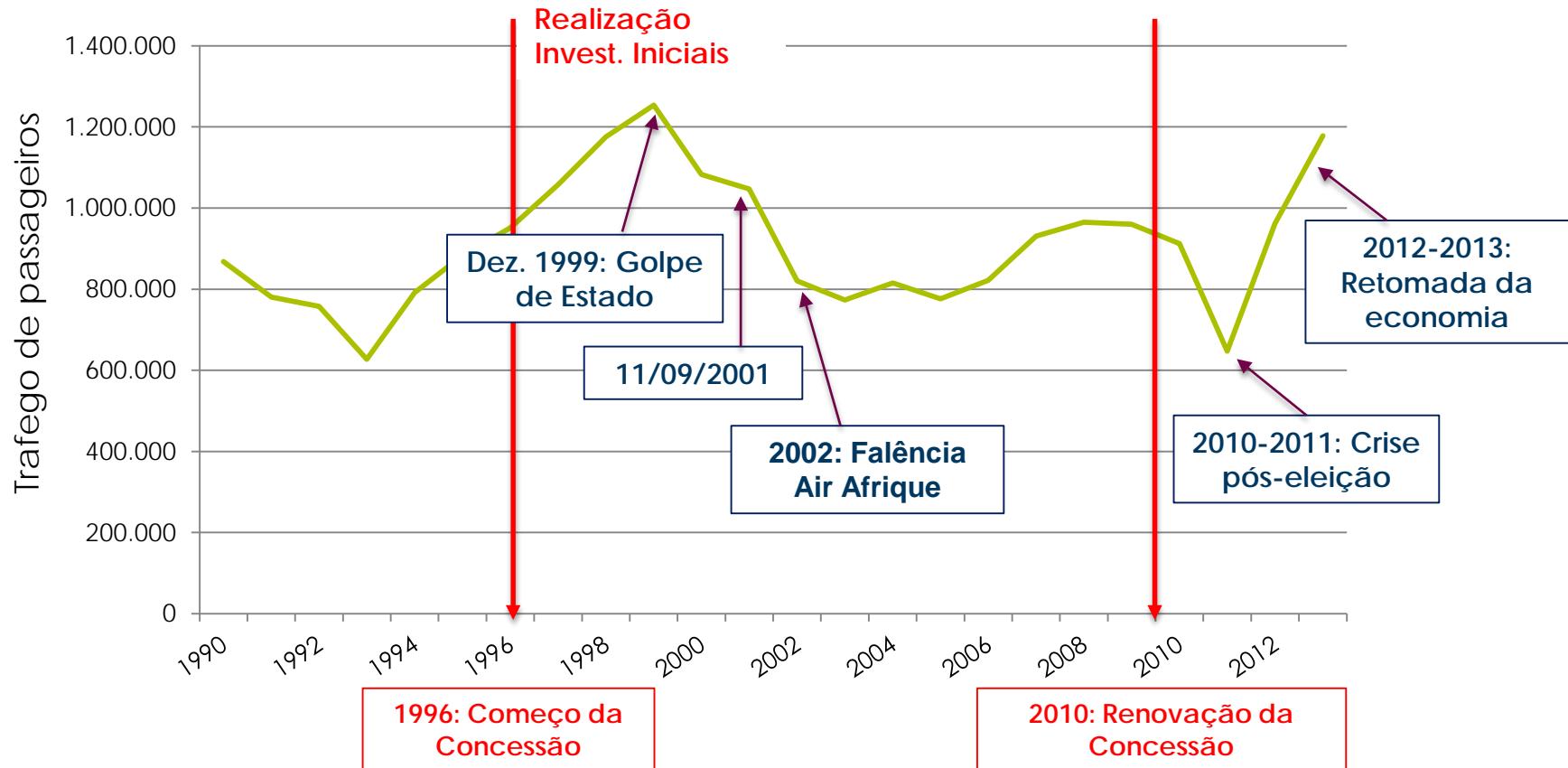


## LONGO PRAZO

- Prazo deve ser suficiente para o projeto ser atrativo;
- Confiança entre os parceiros do projeto se ganha ao longo do prazo;
- Círculo 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



# I 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 da 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 agencia 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... ;

# I 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 das 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 m<sup>2</sup> e  
18 000 m<sup>2</sup>

## 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:**  
  
**OPENING RYANAIR BASE**



# EXEMPLO DE PARCERIA DA EGIS AEROPORTOS DE CHIPRE

## ► Esquema Contratual de Compartilhamento de Riscos

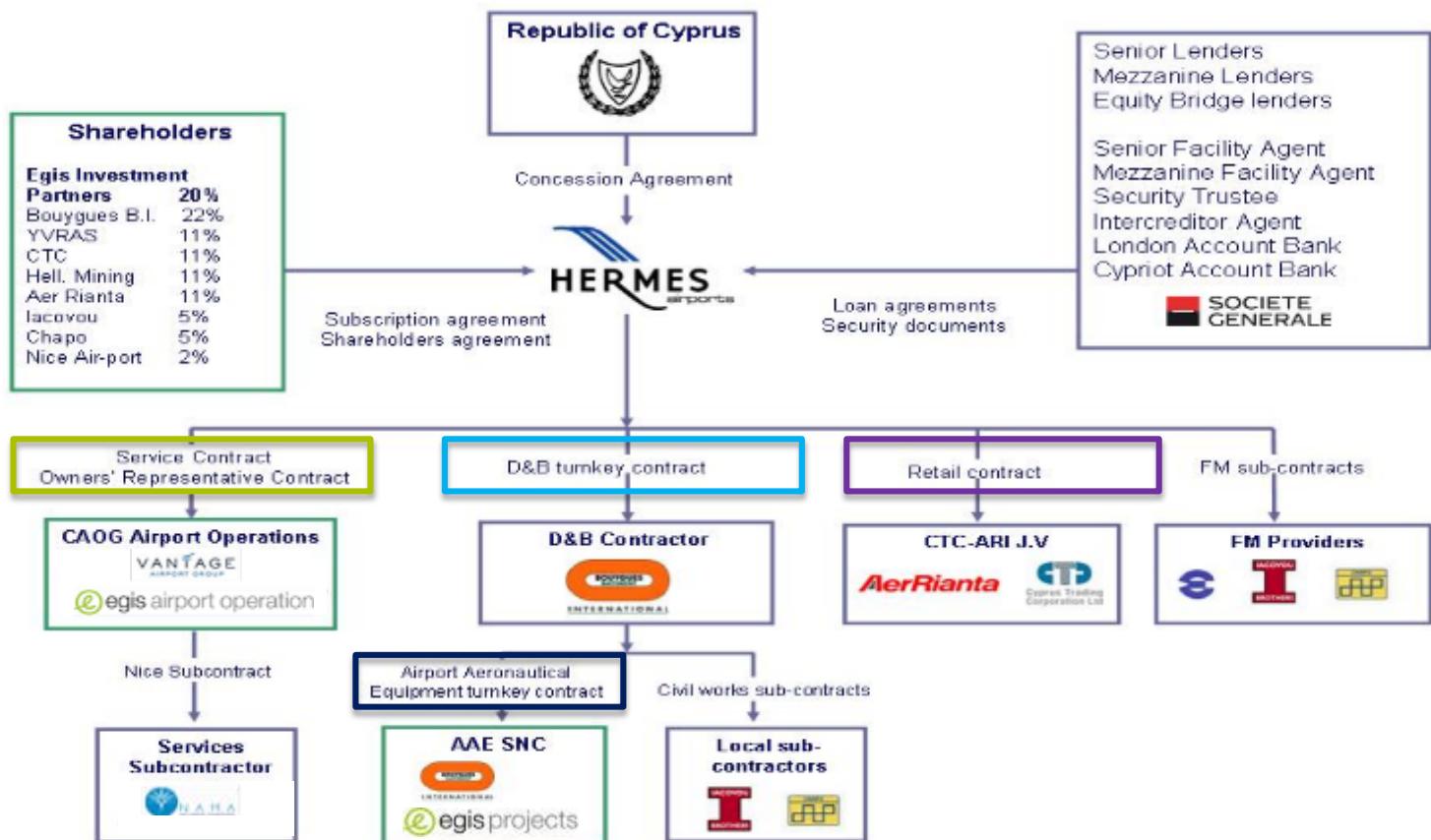
Transferência de riscos :

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](mailto:jean-emmanuel.seixas@egis-brasil.com.br)

[www.egis-group.com](http://www.egis-group.com)  
[www.egis-brasil.com.br](http://www.egis-brasil.com.br)

