

A EXPERIÊNCIA DA CONCESSÃO DA METROVIÁS

Ester Litovsky

22ª Semana de Tecnologia Metro ferroviária



1. Concessão da Metrovías: 1994 - 1999

- A Metrovías é a empresa privada Concessionária do Subterrâneo da cidade de Buenos Aires e da Linha Suburbana Urquiza desde janeiro de 1994.
- Até o ano de 1999, a concessão cumpriu com sucesso o objetivo que tinha sido planejado: aumentar a demanda, desenvolver um potente plano de investimentos e reduzir os subsídios
- O contrato apoiava a um forte incentivo para aumentar a demanda: neste período a Metrovías investiu US\$ 135 milhões com recursos próprios, pois o aumento de passageiros permitira sua recuperação em um prazo razoável.



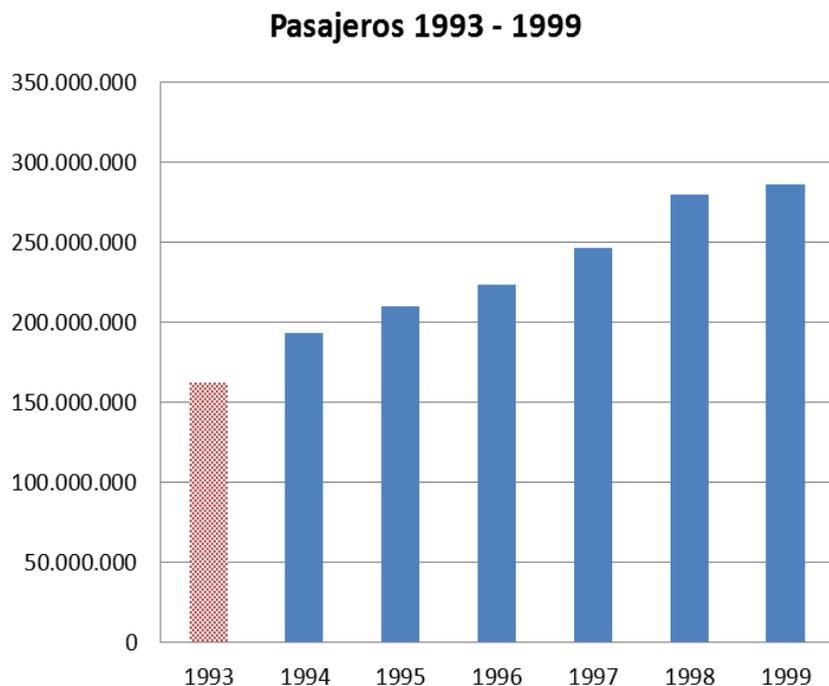
2. Concessão de Metrovías: 1994 - 1999

- Na oferta apresentada, o Metrovías necessitava poucos e decrescentes subsídios para os primeiros anos; no quinto ano as entradas provenientes das tarifas cobriam os custos, e desde então até o fim da concessão, pagava direitos de uso ao Governo.
- Durante este período houve estabilidade econômica.
- A concessão teve um marco regulatório apropriado e a melhoria contínua na qualidade e na eficiência caracterizou todo este período



3. A Concessão da Metrovías: 1994 - 1999

Passageiros 1993-1999

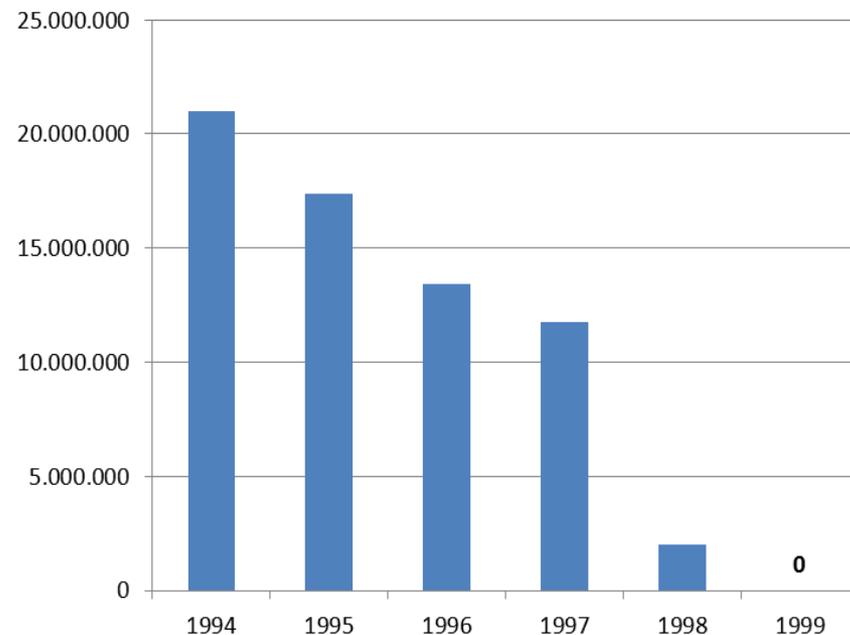


*1993 último ano da gestão estatal

Fonte: Metrovías S.A.

Subsídio contratual 1994 -1999 em (\$) 1\$=1US\$

Subsidio contractual 1994 - 1999 (en \$) 1 \$ = 1 US\$



Fonte: Metrovías S.A.

A concessão anos 2000 e 2001

- Durante o ano 2000 até o fim de 2001, o curso da Concessão foi alterado pela falta de recursos do Governo para cumprir com as obrigações de investimento estabelecidas no contrato.
- No ano 2002, a Lei de Emergência Econômica foi ditada, pela qual a moeda corrente foi desvalorizada fortemente.
- De imediato, foi ditada a Lei de Emergência Ferroviária que deu lugar à uma alteração supostamente transitória nas regras contratuais, uma vez que se esperava reestabelecer um contrato através da sua renegociação.
- Este processo de renegociação se tornou permanentemente demorado desde o ano de 2002.

A Concessão a partir do ano de 2002

- A Lei de Emergência Ferroviária alterou os termos do contrato:
 - Os aumentos tarifários foram suspensos e por mais de 10 anos os aumentos foram apenas marginais, apesar da alta inflação e do aumento dos custos por alterações regulatórias. Isso deu a origem ao reaparecimento dos subsídios, os quais foram crescentes.
 - O plano de obras contratuais foi suspenso e praticamente não foram executadas obras desde o ano 2000 até o ano 2012. Não obstante, graças ao enorme esforço realizado pela Concessionária, foi possível seguir aumentando a quantidade de passageiros.

1. A Concessão a partir do ano de 2012.

- Em janeiro de 2012, o Governo Nacional, do qual dependia a Concessão, assinou com a cidade de Buenos Aires uma Ata de Transferência do Subte.
- Desacordos, entre ambos os Governos dificultaram esta transferência, a que completou um ano depois.
- Durante esse ano, o serviço foi afetado por falta de recursos, uma vez que o Subte ficou praticamente sem Concessor e foi sustentado pelo esforço do Metrovías e de seu pessoal.
- De acordo com o novo acordo, a Metrovías é responsável por operar e manter o Subte de Buenos Aires
- O acordo inicial tinha um prazo de 2 anos, logo foi prorrogado por um ano e foi novamente prorrogado por mais 2 anos.
- A Linha Ferroviária Urquiza, ficou na órbita do Governo Nacional com o contrato original, a espera ainda hoje pela renegociação.

2. A Concessão a partir do ano de 2012.

- A partir da transferência do Subte para a Cidade várias circunstâncias mudaram.
- Entre as mudanças positivas se destacam:
 - Foram implementados os aumentos tarifários a fim de recuperar parcialmente o atraso
 - Foi iniciada a execução de um Plano de Obras de Modernização
- Entre as mudanças negativas podem ser indicadas:
 - No Plano de Modernização a Metrovias está limitada em sua participação, podendo, de maneira escassa, intervir nos aspectos técnicos - operativos.
 - No modelo atual, existem aspectos da operação que estão condicionados, o que não contribui para melhorar a eficiência

3. A Concessão a partir do ano de 2012.

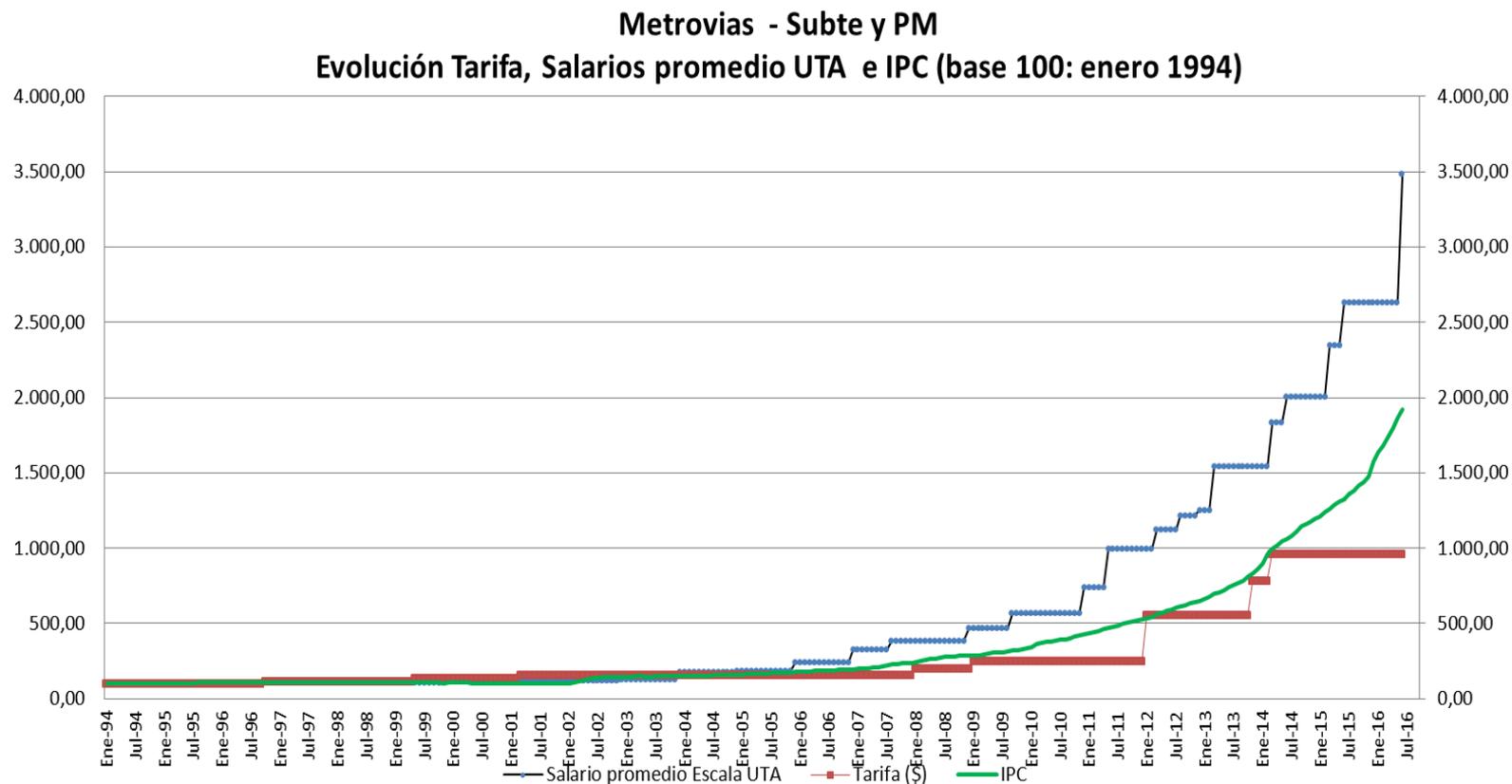
- Existem outros aspectos que lamentavelmente continuam como antes:
 - Resistência das uniões trabalhistas contra avanço tecnológico
 - Falta de previsibilidade com relação ao futuro, por ter Acordos que são de apenas 1 a 2 anos, o que retira incentivos para investir.
 - Não existe lei similar para as violações do Operador e da Autoridade de Aplicação. Os atrasos nas violações dos compromissos da Autoridade de Aplicação, em muitos casos, geram a impossibilidade de cumprimento do Operador. Não obstante, o operador é penalizado.
- Estes últimos anos passam com um marco econômico desfavorável, como alta inflação e estancamento ou recessão, o que torna difícil reduzir o subsídio apesar dos aumentos tarifários, já que eles se atrasam diante da inflação.

1. Evolução da Concessão em números

- A seguir é apresentado um gráfico com a evolução da tarifa do Subte, salários médios UTA e IPC, onde:
 - **Tarifa:** é a tarifa ao público
 - **Média salarial UTA :** São os salários médios da escala do sindicato do pessoal de Base do Subte.
 - **IPC:** Apresenta a informação oficial do Instituto Nacional de Estatística e Censos para o período Janeiro 1994 a Dezembro 2006. Desde janeiro de 2007, pela falta de informação confiável de fonte nacional, foi considerado o índice da Província e San Luis.
 - Foi considerado **Janeiro 1994 Base 100** e a partir deste momento se indicam os aumentos de cada um dos indicadores.
- Fundamentalmente, desde o ano de 2008, os salários médios se afastam da tarifa e inclusive da inflação de forma significativa. Também se observa o atraso da tarifa com respeito à inflação, quando esta cresce muito desde o ano de 2014.

2. Evolução da Concessão em números.

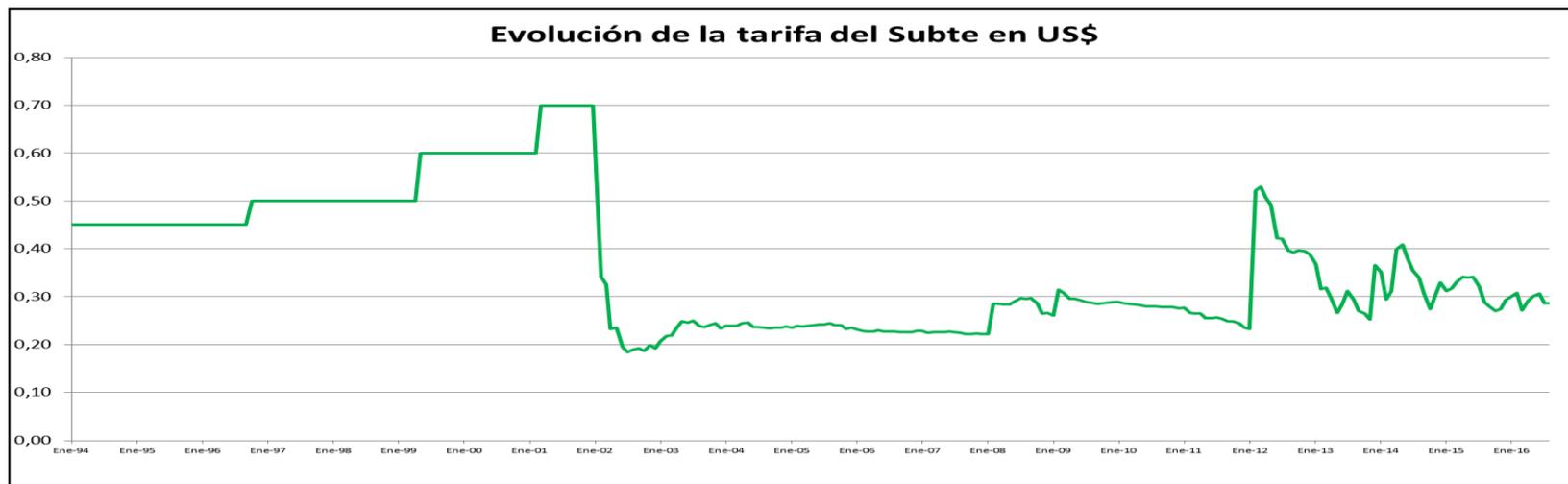
Metro
Evolu
UTAe



Fonte: Metrovias S.A.

1. A Evolução de Tarifa em dólares

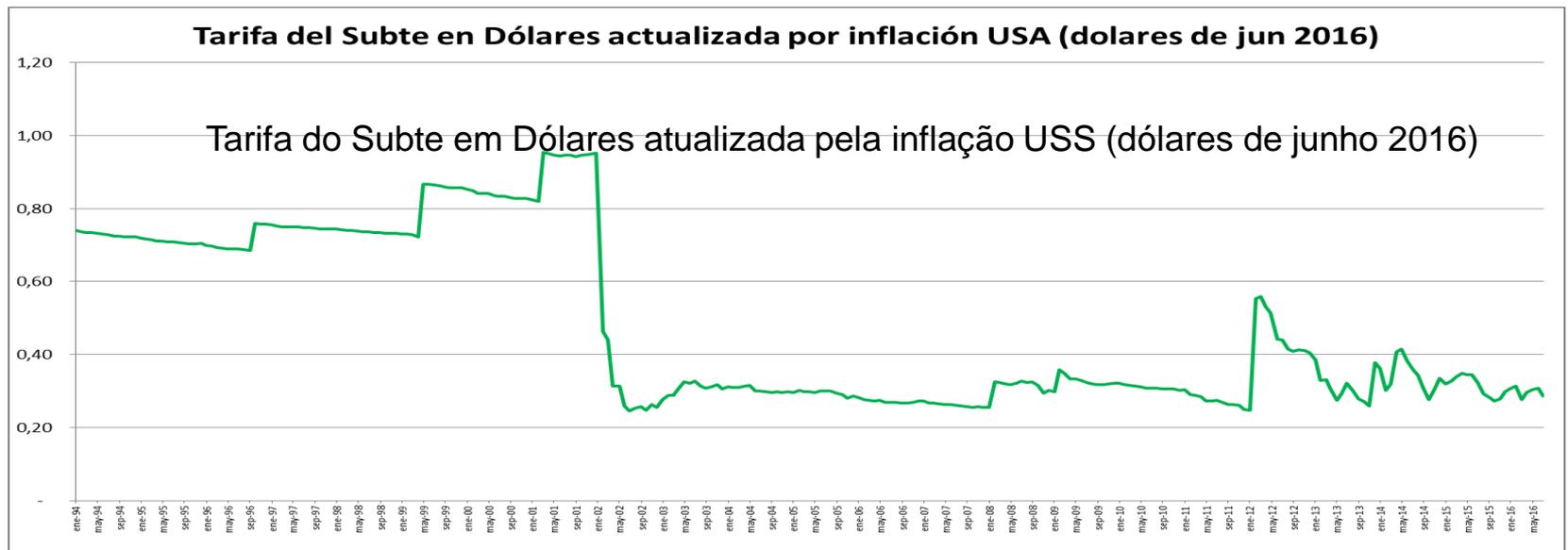
- A tarifa de 1994 era a mesma que existia durante a gestão estatal.
- O valor do ano de 1999, que permitiu cobrir todos os custos, era de US\$0,50. A tarifa entre US\$ 0.60 e 0.70 até o ano 2001 permitia cobrir os investimentos. A partir desse momento a queda significativa não pode ser superada, exceto por um período muito curto do ano de 2012 onde chegou a superar levemente os US\$ 0,50. Atualmente está abaixo de US\$0.30



Fonte: Metrovías S.A.

2. A Evolução de Tarifa em dólares. ”””””

- Considerando a inflação americana entre janeiro de 1994 e junho de 2016, a tarifa do Subte em janeiro de 1994, expressada em US\$ e constantes de junho de 2016, era de US\$ 0.74, 155% superior à atual.
- A tarifa de janeiro de 2012, depois do aumento, é significativamente inferior à tarifa inicial



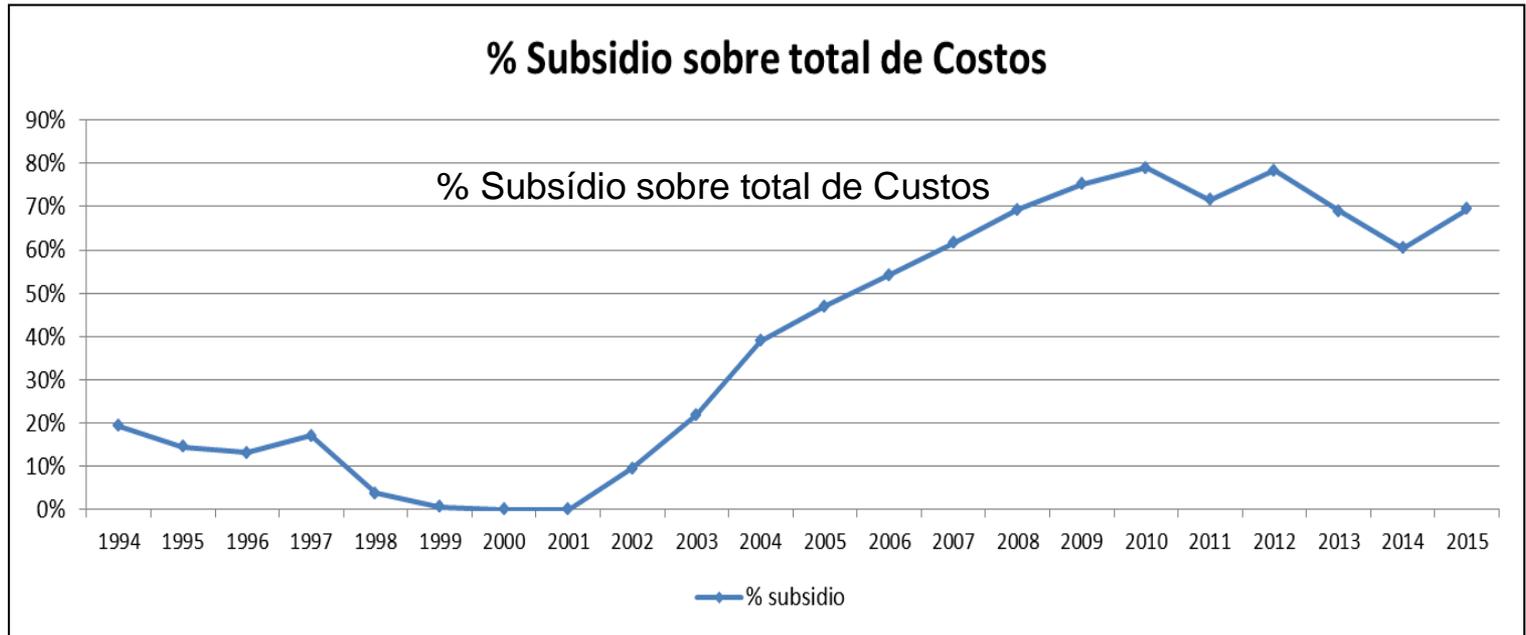
Fonte: Metrovías S.A.

1. A dependência do estado.

- O principal incentivo que tinha sido apresentado originalmente desapareceu: aumentar a demanda necessitava realizar investimentos que não era possível repagar com a tarifa congelada.
- Também não era conveniente aumentar a oferta, porque ainda que se aumentassem o número de passageiros os custos sempre aumentavam mais.
- A inflação e o aumento dos salários foi provocando danos nos custos da empresa.
- A partir do ano de 2002, não houve um marco regulatório claro e a Autoridade de Controle estimou que a Concessionária deveria continuar cumprindo com suas obrigações contratuais, enquanto o Governo não tinha obrigação de cumprir as suas.
- Não existe Órgão de Controle Independente que cuide para que ambas as partes cumpram com suas obrigações.

2. A dependência do Estado.

- No início da Concessão, o subsídio da Metrovías alcançava 20% do total dos custos de Operação; em poucos anos chegou a Zero; desde o ano de 2002 reapareceu, foi crescendo e nos últimos anos está em aproximadamente 70%



Fonte: Metrovías S.A.

1. A modernização adiada.

- Desde o ano de 2002, o Plano de Obras previsto para modernizar a rede foi suspenso uma vez que os subsídios operativos não deixavam recursos remanescentes ao Estado.
- Isto impediu continuar atualizando as instalações e o equipamentos que tinham chegado ao final da vida útil. Uma vez que o Subte de Buenos Aires é de 1913, requer permanente modernização, a que esteve paralisada entre anos 2001 e 2012, à espera de renegociação do contrato com o Governo Nacional que nunca se concretizou.
- Apenas em 2013, quando o Subte foi transferido ao Governo da cidade, a modernização foi retomada

2. A modernização adiada.

- No início da Concessão, o Plano de investimentos foi executado pelo Concessor, que era muito positivo para a operação do sistema, mas quando o Subte foi transferido à Cidade, a execução das obras passaram a ser responsabilidade da Autoridade de Aplicação, não tendo o Operador participação em seu projeto.
- Por outro lado, a Linha suburbana Urquiza, ainda tem pendente a renegociação de seu contrato.

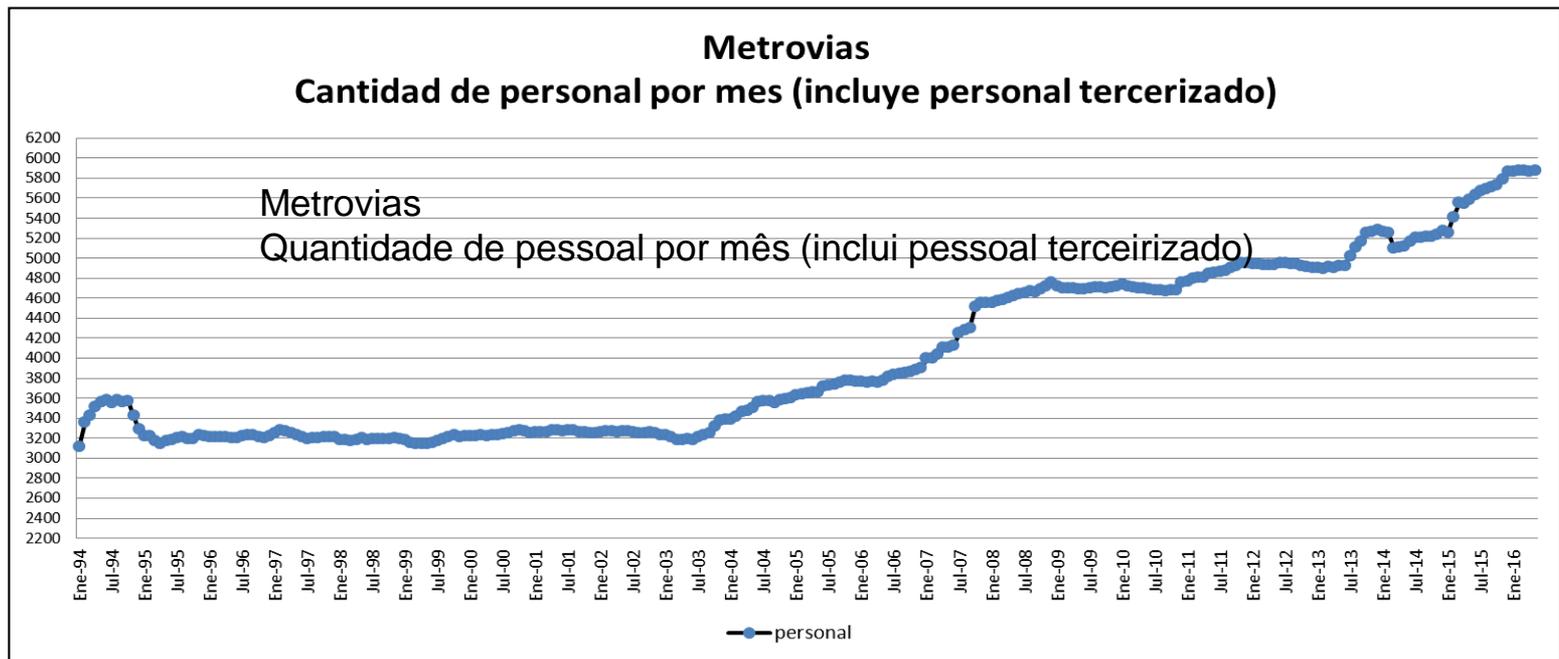


As questões trabalhistas.

- Do ano o ano de 2002, o Estado teve um papel muito atrativo nas regulamentações e nas decisões trabalhistas, que derivaram em que fosse um período com uma efervescente atividade sindical.
 - Aparecimento das uniões múltiplas que disputam a representação do mesmo grupo de trabalhadores.
 - Forte aumento de conflitos, com abuso de medidas de força.
 - Redução da jornada de trabalho diária de 8 a 6 horas.
 - Diminuição do tempo efetivo de trabalho dentro de cada jornada de trabalho.
 - Substituição de serviços terceirizados por serviços internos com menor produtividade e maior custo.
 - Menor polivalência, mobilidade funcional e mobilidade geográfica.
 - Aumento na quantidade de representantes sindicais, tendo aumentado de 33 representantes em 1994 para 241 para 2016.

Evolução do Pessoal Total.

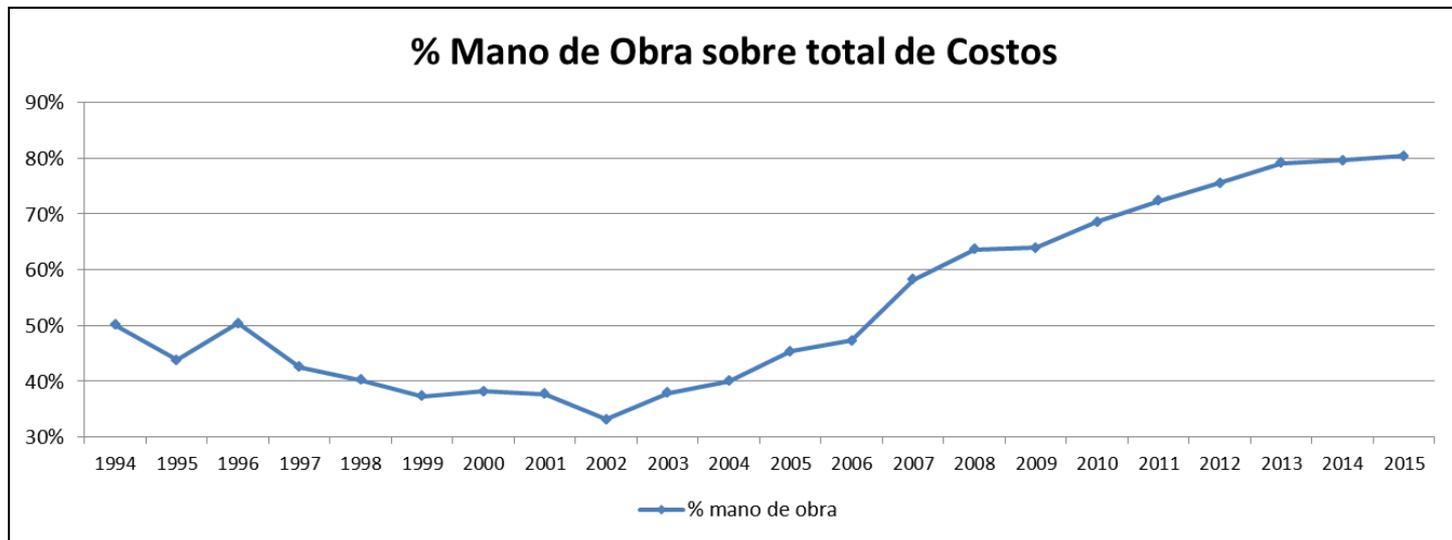
- Uma vez que durante alguns períodos foram terceirizadas tarefas e logo depois esse pessoal teve que ser incorporado à empresa, resulta adequado realizar a análise para todo o período considerando o Pessoal Próprio + Terceirizado



Fonte: Metrovías S.A.

Custo de Mão de Obra e Custos de Operação.

- Durante os primeiros anos da Concessão, o custo do trabalho manual com relação ao total de custos de operação nunca superou os 50%, e durante vários anos estava ainda abaixo de 40%. Faz 10 anos que a porcentagem superou 50%, foi crescendo, havendo chegado aos 80% em 2013, onde se estabilizou.

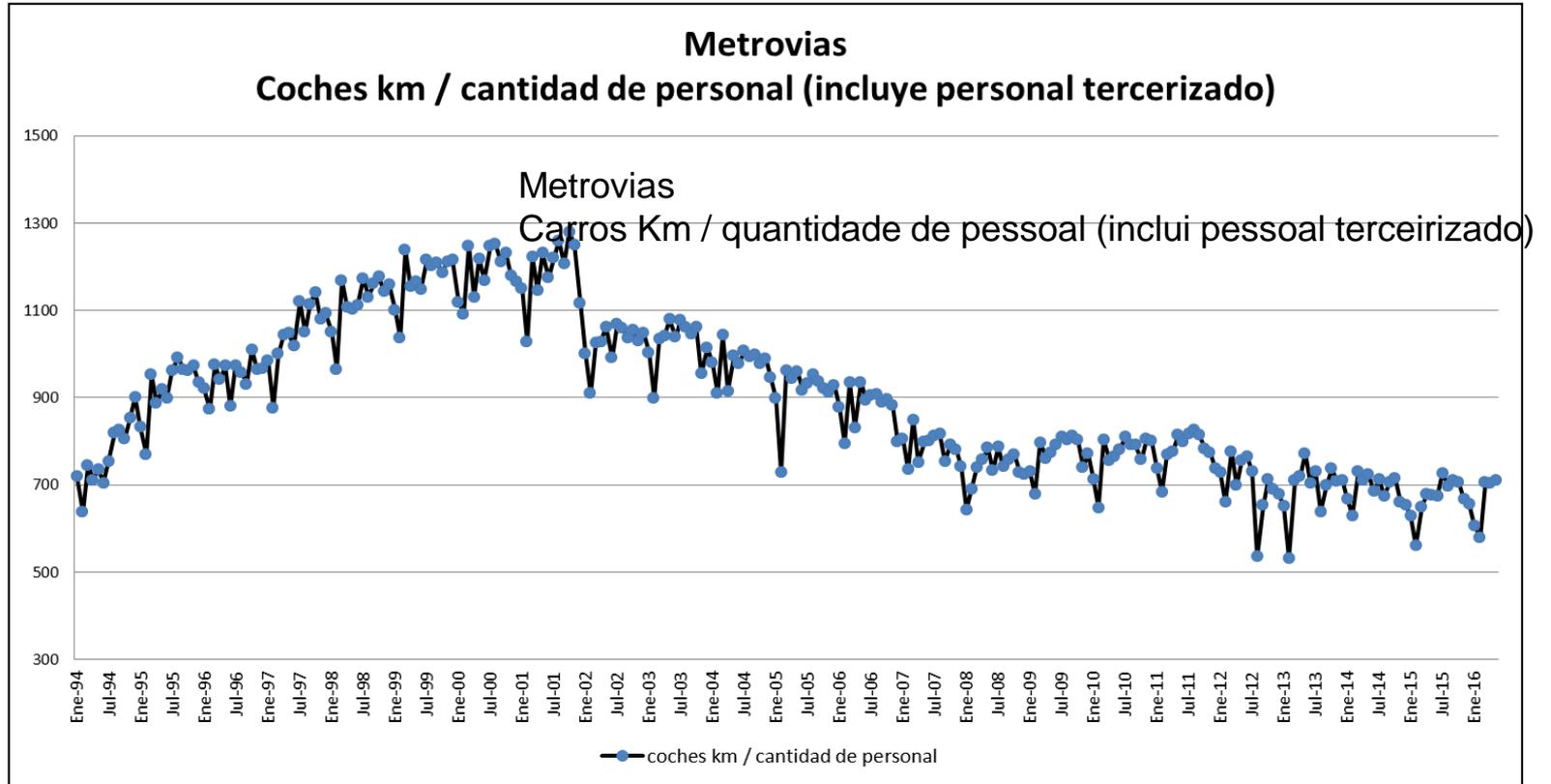


Fonte: Metrovías S.A.

1. Indicador de eficiência: Carro km/ Pessoal Total.

- A fim de analisar a evolução da eficiência em todo o período da Concessão, é selecionado o indicador carro km/Pessoal total.
- Diferentes períodos podem ser identificados claramente:
 - Até o ano de 2002, um aumento apoiado pela eficiência, baseado em um gerenciamento muito profissional da empresa.
 - Desde o ano de 2002, uma clara tendência decrescente:
 - ✓ Desde 2002 até 2008, uma queda da eficiência devido à crise econômica dos primeiros anos e fortalecimento das uniões trabalhistas
 - ✓ Desde 2008 até 2011 uma estabilização.
 - ✓ A partir de 2012, novamente uma queda, pelo efeito inicial da separação contratual de Urquiza e o Subte ao passar o Subte à Cidade, a precarização contratual e menor grau de liberdade por parte do Operador, cujo resultado é uma queda ainda maior no nível de eficiência.

2. Indicador de eficiência: Carro km/ Pessoal Total.



Fonte: Metrovías S.A.

1. A avaliação da eficiência alcançada.

- Durante os primeiros anos da Concessão foi possível conseguir uma melhoria significativa na eficiência, porque um esforço enorme foi feito aumentar a oferta e a procura a acompanhou.
- Na Linha que mais se transportava passageiros não havia frota suficiente e a que estava em serviço não era confiável. Em poucos meses a Metrovías comprou e colocou em serviço carros usados japoneses de excelente qualidade. Poucos anos mais tarde o mesmo foi feito com uma outra linha.
- Um ambicioso plano de Investimentos em Infraestrutura foi executado que melhorou a qualidade do serviço.
- Foi solicitada assistência dos principais fornecedores de material rodante para gerar uma troca na modalidade de manutenção nas oficinas, o que permitiu melhorar a confiança da frota.

2. A avaliação da eficiência alcançada.

- Foi realizada uma profunda remodelação das estações da rede, que tornaram o ambiente muito mais amigável.
- Tudo isso foi possível porque era uma época de estabilidade econômica e as tarifas permitiam cobrir os custos e realizar investimentos com recursos próprios, que logo foram pagos com o aumento da demanda.
- Também os grêmios de trabalhadores acompanharam estas ações e foi possível adaptar o pessoal às necessidades operativas reais.
- A Autoridade de Controle intervinha apenas para verificar se o que tinha sido feito era adequado, deixando graus de liberdade ao Operador e apoiando as propostas de alterações inovadoras.
- Este período foi caracterizado pela previsibilidade, regras claras e onde havia uma harmonia total entre os objetivos do Concessionária e o Governo: ambos queriam aumentar o número de passageiros na rede.

3. A avaliação da eficiência alcançada.

- Durante o último os 15 anos, as políticas adotadas pelo Governo, com régras poco claras, falta de previsibilidade, apoio aos grêmios trabalhistas para conseguir cada vez mais prerrogativas, horizonte temporal contratual incerto e/ou muito curto e alto intervencionismo estatal na gestão da empresa, levaram a que passados mais de 20 anos de Concessão, voltou ao nível de eficiência dos primeiros anos
- O fato claramente positivo é que atualmente está sendo transportado o dobro de passageiros que no início da Concessão.
- Metrovías teve que operar em circunstâncias difíceis do ponto de vista econômicos do país em general e de seu contrato em particular, mas sua experiência permite contar com um excelente know how que se verifica em seu trabalho permanente.

A expansão da Metrovías a outros sistemas ferroviários.

- Esta experiência da Metrovías como operador do Subte de Buenos Aires e da Linha Suburbana Urquiza, também tem permitido expandir suas atividades a outros sistemas ferroviários no Brasil
- Foi parte da implementação do projeto da Linha 4 do Metrô de São Paulo (a primeira linha sem condutor da América Latina com portas de plataforma em todo seu trajeto), que atualmente transporta 800.000 passageiros por dia.
- Também participa da implementação do VLT do Rio de Janeiro (o primeiro bonde de rua do mundo totalmente sem catenária) inaugurado recentemente



1. Algumas reflexões finais....

- O marco regulatório contratual deve contribuir para que o operador possa trabalhar sobre um objetivo de eficiência
- Um marco regulatório previsível, com graus de liberdade razoável e com controle adequado da Autoridade de Aplicação, conduz à eficiência e a melhoria da qualidade do serviço.
- Em situações de inflação elevada, congelamento tarifário, atitudes populistas, onde o Governo recorre aos subsídios para cobrir uma porcentagem elevada dos custos de operação, por afetar seriamente a eficiência e a qualidade do serviço.
- O prazo contratual deve ser o suficientemente longo para motivar o Concessionário a investir com próprios recursos.
- Uma Autoridade de Controle autônoma deve existir para garantir que nenhuma das partes viole seus compromissos.

2. Algumas reflexões finais....

- Durante os primeiros anos da Concessão, com um marco regulatório adequado e razoáveis graus de liberdade na gestão, este modelo de Concessão foi claramente bem sucedido e benéfico para todas as partes.
- O exagerado intervencionismo nos últimos 15 anos da Concessão de Metrovías não beneficiou nenhuma das partes:
 - O Estado e a Concessionária perderam eficiência.
 - O Concessionário perdeu rentabilidade.
 - Os usuários perderam a oportunidade de uma qualidade melhor de serviço.
- A eficiência apenas é obtida quando o setor público e privado potencializam suas forças. Isto permite melhorar de forma contínua a qualidade do serviço para que mais usuários viajem e isto represente o menor custo possível para toda a sociedade ...

A EXPERIÊNCIA DA CONCESSÃO DE METROVIÁS

Ester Litovsky
elitovsky@metrovias.com.ar

22ª Semana de Tecnologia Metro ferroviária

