

1. O CONTEXTO

STCP, O Início

Em Março de 2003, assumi funções de presidente do Conselho de Administração da Sociedade de Transportes Colectivos do Porto.

Nessa altura a Metro do Porto tinha em operação desde 1 de Janeiro, uma linha da Trindade a Matosinhos, de 11Km com 18 estações, e o plano de expansão do sistema de metro, era atingir 59 Km de linha e 69 estações em menos de 2 anos. (actualmente, o Metro tem 67Km e 81 estações).

Cálculos internos da STCP estimavam então em 30% a redução de procura, e a resposta a esta enorme quebra era um ajuste da rede inferior a 10% de corte da operação vigente.

Evidentemente isso não era solução pois iria agravar ainda mais uma situação económica já muito desequilibrada.

Em todas as cidades que tem metro e autocarro, o problema de ajustes coloca-se sempre, mas sempre em situações em que os sistemas de metro crescem de forma gradual. Por exemplo, Lisboa demorou mais de 50 anos a atingir uma quilometragem e número de estações que no Porto foram realizadas em 2 anos.

Este ajuste brutal (30%) para manter a situação (já desequilibrada) significava a perda de quase mil postos de trabalho, e a criação de uma situação quase esquizofrénica, em que se reestruturaria a empresa, à espera de nova redução a cada nova linha de metro. A anunciada linha de Gondomar dizia-se que implicaria uma nova redução de 10%.

Face a esta rapidez de implementação do metro, era impossível pensar-se em ajustes graduais.

STCP, A Solução

O Novo Paradigma

A solução teria que ser estrutural e cultural. Em primeiro lugar a STCP teria de deixar de se considerar a si própria como “ O Operador dos transportes do Porto”, para passar a ser uma peça vital de um sistema de transportes que transcende a empresa.

Ter-se-ia de abandonar a logica do aumento da operação pela da busca da rentabilidade das operações.

Ter-se-ia de aceitar perder clientes para o metro e utilizar o metro para ir buscar novos clientes para o sistema, através do autocarro.

As componentes da solução

1. A intermodalidade

A primeira componente da solução foi a da intermodalidade plena, ou seja na bilhética deixar de ter clientes cativos e passar a ter clientes do sistema. De forma persistente, o tarifário da STCP foi aumentado significativamente, mas de forma muito gradual para que deixasse de existir uma barreira tarifária à passagem de todos os clientes cativos para o sistema andante.

2. A Nova Rede

A segunda componente da solução foi a mudança radical, da rede de operações, através da criação de uma nova rede.

A rede da STCP, era uma rede radial com o seu centro na Avenida dos Aliados. A rede do metro iria ser uma rede radial, em quatro braços N, S,O,E, com o seu centro a 3 centenas de metros a norte da Avenida dos Aliados, na Trindade.

Ou seja, o metro não conseguiria ter o impacto esperado, a STCP perderia clientes e manteria uma rede estruturalmente deficitária, e o sistema de transportes pouco melhoraria face aos avultados investimentos que se estavam a realizar. A STCP entraria assim numa logica perdedora de tentar fazer uma guerra ao metro para perder o mínimo possível.

Assim, a segunda componente da solução foi a implementação de uma nova rede de autocarros pensada de raiz, pensada para não concorrer com o metro, mas antes para garantir a total compatibilidade entre os dois meios de transporte, trazer novos clientes ao sistema porque, com uma componente metro, as deslocações eram muito mais rápidas, e como as linhas poderiam ser mais curtas, isso iria permitir uma fiabilidade e uma muito maior frequência em toda a rede e muito menos quilómetros percorridos.

A topologia da rede passou de uma rede radial para uma rede em que todas as linhas tinham por origem uma estação de metro tocando obrigatoriamente ainda numa outra de uma linha diferente. Com esta estrutura baseada num quadrado, e linhas orbitais, criava-se o máximo de interconexões possíveis no sistema de deslocações.

Uma componente muito importante deste conceito foi a não exportação de problemas. De facto a STCP assumiu sozinha o enorme impacto da entrada em operação do Metro, resistindo à tentação de invadir territórios adjacentes com a sua capacidade excedentária. A ser assumida esta tentação a STCP iria desestruturar empresas de transportes, fazer desaparecer algumas delas, e basicamente desfocar-se do seu objectivo central de aumento da sua rentabilidade operacional, na zona central do Grande Porto, que é a área mais rentável.

Foi assim que a nova rede no seu desenho original não teve qualquer conflito com os operadores privados.

Não se pense que era fácil avançar para este caminho. Experiencia internacional para uma mudança tão radical, não havia. Apenas o caso de Copenhaga, se aproximava, mas aí mantiveram a rede antiga, degradando-a e criando uma nova rede estruturada. Fazer desaparecer de um dia para o outro, linhas de autocarro e criar outras novas era um desafio pioneiro, mas não tínhamos alternativa.

Havia a plena consciência que estávamos a mexer nos hábitos de centenas de milhares de pessoas, naquilo que é mais complicado, a sua rotina diária.

A prudência tinha que ser o nosso princípio orientador, pelo que a nova rede foi implementada por fases. A primeira foi a criação da rede da madrugada em que com apenas 13 linhas garantia a acessibilidade em todo

o Grande Porto. De seguida, e com forte apoio da tutela, avançou-se para a implementação sector a sector.

É evidente que não foi fácil, mas com um apoio inexcedível da tutela, da imprensa, dos autarcas e da mobilização de toda a empresa e dos nossos clientes foi possível. Só com transparência total e explicar incessantemente o que se fazia e porquê a todos, se conseguiu realizar o que quase todos julgavam irrealizável.

3. A Reestruturação

Ao mesmo tempo o trabalho de casa também apertava. Era urgente reorganizar as estações de recolha, abandonando uma operação imobiliária que garantia uma importante entrada de capital mas ao mesmo tempo garantia uma degradação permanente dos custos de operação diários, concentrar a operação delas em apenas dois parques, reestruturar a manutenção, avançar para um novo acordo de empresa, centrado no corte de ineficiências e partilha dos ganhos com os trabalhadores, enfim frentes de trabalho não faltavam.

Mais uma vez, a receita de explicar, explicar, e explicar, foi a chave do sucesso. Recordo que durante a fase mais turbulenta, uma 5ª feira por mês, ao longo de muitos meses, o CA reunia á noite com quem quisesse vir debater os pontos centrais da nossa reorganização. Era a única maneira de mobilizar uma empresa amedrontada com o futuro.

A Articulação Com o Metro

Todas estas tarefas exigiam uma apertada articulação com a cadência de desenvolvimento do sistema de metro.

Mas uma delas era crítica. Os recursos excedentários da STCP, eram dispensados por acordos individuais, e ao mesmo tempo outra empresa do mesmo accionista (o Estado) contratava centenas de novos recursos humanos.

Estávamos num momento absurdo. Era essencial articular de forma estruturada a operação da STCP, com a operação do Metro do Porto.

Vários estudos encomendados pelo governo demonstravam que era urgente ou fundir as duas empresas ou, mais recomendado, separar a exploração da função criação e gestão de infra-estrutura do Metro do Porto, e de seguida encarregar a STCP, da exploração do Metro.

A administração da STCP bateu-se arduamente por esta solução em que novos investimentos em novas linhas são uma oportunidade para ganhos de mais clientes e melhorias operacionais para o sistema de transportes, em vez da situação que se vivia em que uma nova linha de metro era a degradação violenta do operador autocarros.

Dez anos depois o tempo deu-nos razão....

Não foi possível a fusão das empresas, nem a fusão das duas operações.

A Minha Entrada na Administração da Metro do Porto

A solução encontrada, mais frágil, consistiu em reunir sob a mesma pessoa a responsabilidade da gestão da STCP e da exploração do Metro do Porto.

Assim, e com a missão específica de garantir a articulação das duas operações, a reestruturação da STCP, e gerir o crescimento vertiginoso da operação do metro não podia deixar de aceitar a proposta do governo para a minha nomeação para a administração do Metro do Porto, que ocorreu em 2004.

Devo aqui sublinhar o grande espírito de dedicação dos meus colegas de administração da STCP, que se desdobraram em esforços para que o grande objectivo que nos unia fosse atingido.

Sem eles, e cada um deles, esta aventura, não fazia sentido.

E mais uma vez dez anos depois, é com grande alegria que registo que o administrador da STCP que mais se envolveu nesta reestruturação tem agora sob a sua responsabilidade a fusão das duas empresas.

Os Resultados

O resultado final foi notável, como se pode ver, por exemplo, pelo número de passageiros:

Mil passageiros	2003	2008
STCP	138 339	111 254
MP	5 960	51 481
STCP+MP	144 299	162 335

Ou pela evolução da receita:

Milhares de €	2003	2008
STCP	58 879	49 399
MP	2 766	29 418
STCP+MP	61 645	78 817

Ao mesmo tempo o trabalho de reestruturação da STCP deu os seus frutos, por exemplo a manutenção passou de 300 elementos para 80, e ao mesmo tempo a taxa de imobilização de viaturas de 10% para 2,1%; foram encerradas áreas inteiras da empresa, como a colónia de férias, comprada pouco antes ao BPA, os bares e cantinas, passando para refeitórios e estações de recolha muito mais confortáveis e atraentes para os motoristas com investimentos recuperados em escalas de meses, e a implementação da nova rede foi dando os seus frutos de tal forma que em 2006 as contas da empresa seriam positivas se o volume de indemnizações compensatórias fosse mantido.

O crescimento do metro foi uma operação ímpar em que se conseguiu a abertura sucessiva com uma cadência extremamente rápida, passar em dois anos de 18 estações numa linha, para 69 estações em 5 linhas, e com a permanente calibragem de custos. Por exemplo, no contrato anterior uma viagem de uma composição na linha da Povoia custava 250€. O problema é multiplicar por 365 (este é sempre o factor crítico nos transportes). O efeito é quase 100mil €, este é o impacto de suprimir numa única viagem por dia!..

Assim no meu mandato, o custo passageiro/Km no Metro do Porto, passou de 36 cêntimos para 19 cêntimos

A articulação da exploração foi conseguida a vários níveis, desde a prioridade aos interfaces, onde o Arq. Souto Moura desenvolveu protótipos que foram instalados em pontos críticos de cidade, à revisão do desenho da inserção das estações de metro, ao abate e reestruturação de linhas sincronizada com o metro (por exemplo a linha directa do aeroporto foi extinta no mesmo dia que o metro lá chegou), e a reorganização por sectores acima indicada, foi também fortemente articulada, e acima de tudo a informação ao público

Recordo, até que o sistema de apoio à escolha do modo de viagem optimizado, para cada cliente, concebida para apoiar a transição para a nova rede, e desenvolvida pela STCP, recebeu nesse ano o premio de inovação da Sociedade Americana de Engenheiros Civis, e lá teve que ir a Los Angeles uma jovem funcionária da STCP, explicar como se fazia.

Um dos aspectos mais simbólicos, foi a proibição imposta ao operador de metro de recrutar trabalhadores que não fossem os constantes de listas de voluntários, organizada pela STCP, dentre os seus trabalhadores.

A Metro do Porto, governancia

Em 2004, o Conselho da Administração da Metro do Porto era constituído por 4 representantes da Junta Metropolitana do Porto e três executivos. No mandato que cumpri, (de 2004 a 2008) o presidente do CA era o Sr. Presidente da CM de Gondomar, Valentim Loureiro, sendo os restantes membros não executivos, o Sr. Presidente da CM do Porto, Dr. Rui Rio, o Sr. Presidente da CM de Matosinhos, Narciso Miranda, e o Sr. Presidente da CM de Vila do Conde, Eng.º Mário Almeida.

Os três membros executivos que se constituíam em Comissão executiva era o seu presidente, Prof. Doutor Manuel de Oliveira Marques, que tinha a seu cargo, para além do pelouro do pessoal e do planeamento e controlo, duas exigentes tarefas, o gabinete jurídico, por onde passava todo o relacionamento da Metro com o Consórcio responsável pela construção e

operação do Metro, e o departamento financeiro, dada a enorme pressão que a obtenção de recursos financeiros gerava na empresa; o Sr. Eng.º Duarte Vieira que era o responsável pelas frentes de obras (construção) e pelos sistemas e manutenção e eu próprio.

Em 2008, realizou-se uma recomposição accionista que se reflectiu na organização do Conselho de Administração. O Estado propôs que o desenvolvimento futuro do metro obedecesse a um conjunto de orientações que foram objecto de acordo com a Junta Metropolitana do Porto, e em consequência, o Estado assumiu 60% do capital, indicando 4 administradores, ficando a Junta Metropolitana com a responsabilidade de nomeação de 3 administradores com a incumbência de zelarem pela correcta aplicação do acordado.

Tenho ainda que sublinhar que uma vez terminado o meu mandato na STCP em 2006, insisti com a tutela para que o novo responsável da STCP, assumisse nesse momento o meu lugar na administração da Metro do Porto, face as vantagens evidentes de estreita articulação entre as duas empresas.

Tal só se veio a verificar em 2008.

De todas as decisões tomadas ao longo do mandato, todas o foram sempre por unanimidade.

Significa isto que me considero plena e solidariamente responsável por todas as decisões assumidas pela Metro do Porto.

Significa isto que cada um dos membros da comissão executiva tinha plena confiança no trabalho desenvolvido nas áreas de competência atribuídas a cada um, razão pela qual nunca tive nenhum obstáculo levantado pelos meus colegas, ao trabalho que desenvolvi como responsável pela exploração do Metro do Porto.

É de sublinhar que as decisões governamentais de avançar com o lançamento de obras, nunca era acompanhada da correspondente decisão de dotação financeira correspondente, o que significava o constante recurso a dívida para cumprimento das metas de realização física que eram impostas à empresa.

2. OS SWAP

Na STCP

Quando assumimos funções na STCP, havia dois contractos deste tipo aprovados em 23 de Janeiro de 2003, isto é dois meses antes da entrada em funções da nova equipa dirigente.

Durante o meu mandato por duas vezes, o CA pronunciou-se sobre swaps:

Conforme acta de 19 de Setembro de 2005, e sob proposta do administrador financeiro:

“O CA analisou três propostas de swap de taxas de juro, com o objectivo de reduzir o custo de algumas operações de financiamento em curso. Tendo em consideração o perfil conservador de risco financeiro definido para a empresa, e os benefícios potenciais que poderiam advir da celebração destes contractos de swap, decidiu o CA não negociar estas operações.”

Novamente em 16 de Fevereiro de 2006

“O CA analisou a proposta de swap de taxas de juro, anexa sob o número catorze, com o objectivo de reduzir o custo de algumas operações de financiamento em curso. Tendo em consideração o perfil conservador de risco financeiro definido para a empresa, e os benefícios potenciais que poderiam advir da celebração destes contractos de swap, decidiu o CA não negociar esta operação”

Recordo que a pressão da banca nesta ultima proposta foi muito forte, condicionando mesmo a renovação de linhas de crédito á celebração de contrato de swap o que foi liminarmente rejeitado.

Na Metro do Porto

Pelos elementos que me foram cedidos pela Metro do Porto, a meu pedido, e circunscritos naturalmente a decisões sobre as quais tomei parte, compreendo que havia contractos deste tipo já desde 2003. No período correspondente ao meu mandato foram realizadas três operações financeiras das quais resultaram quatro contractos de swap.

1.

O relatório de auditoria do Tribunal de Contas referente aos exercícios de 2003 e 2004, citava concretamente um swap existente, recomendando à Metro que ” *...diligencie no sentido da reavaliação das opções ao nível do regime de taxas de juro fixa acordada com o BEI e ao nível do swap de taxa de juro referente ao contrato de leasing operacional...* “a resposta contante em acta de 6 de Dezembro de 2006 é a seguinte “*...a Metro do Porto já solicitou, junto de instituição bancária independente, o respectivo estudo que será remetido assim que for recebido...*”

Este envio ocorreu no início de Janeiro de 2007, conforme acta da C Executiva de 10 de Janeiro de 2007.

Na sequência do alerta do Tribunal de contas, a C Executiva, em Janeiro de 2007, após consulta pelo departamento financeiro a seis instituições decidiu iniciar negociações com o Santander Central Hispano no sentido de otimizar a proposta de swap sobre cash flows da primeira tranche da operação de locação estruturada contratada com o BCP, em Março de 2003.

2.

A 21 de Julho de 2007, a C Executiva analisou a proposta do Departamento Financeiro de celebrar um contrato com o banco Santander/DEPHA Bank de 100 milhões de € com cobertura de taxa de juro integrada.

A 6 de Agosto foi enviada uma comunicação pormenorizada a SEXA o Senhor MOPTC, e ao ROC. A citada comunicação indicava que ” *...foi acordado com o consórcio Banco Santander/ Depha Bank uma operação de financiamento sem prestação de garantia da Republica, acrescida de uma operação de cobertura de risco de taxa de juro, nas condições abaixo descritas...*”, e acrescentava ” *...A proposta de financiamento contempla a*

celebração de uma estrutura de cobertura de cobertura de risco de taxa de juro. Ao abrigo deste contrato, os pagamentos da Metro do Porto serão convertidos em (condições indicativas a 24 de Julho de 2007): ...”

O ROC responde “*Dou o meu acordo á operação em causa, relevando o elevado grau técnico-financeiro na preparação desta operação, e o seu relevante interesse para a imagem da situação financeira da Metro do Porto,SA*”. Foram ainda consultados todos os membros do CA,

A 12 de Setembro de 2007 o CA formalizou a aprovação deste contrato, assinado em 13 de Agosto de 2007.

3.

A maior operação deste tipo ao que julgo saber é a contratação de uma operação de 252M€ a 20 anos junto do Deutsche Bank e da Goldman Sachs, que tinha por objectivo dar cobertura as necessidades de financiamento durante o ano de 2008, numa situação, em que estava esgotado o plafond de garantias da Republica, da linha do BEI, e havia elevados níveis de financiamento de curto prazo. Estas instituições foram seleccionadas, apos consulta a cinco entidades.

A C Executiva analisou estas propostas em 14 de Janeiro de 2008.

No dia 17 de Janeiro o Presidente da C Executiva informa o Revisor Oficial de Contas, o Senhor Ministro de Estado e das Finanças, e o Senhor Ministro das Obras Publicas, Transportes e comunicações.

Na sua carta para além da descrição pormenorizada da operação recorda “*...as propostas de financiamento contemplam, tal como referido anteriormente, a celebração de estruturas de cobertura de risco de taxa de juro assentes em diferentes estratégias que permitem subsidiar a taxa fixa de longo prazo...*”

O Revisor Oficial de Contas responde “*Damos pleno acordo à cobertura das necessidades de financiamento para 2008, que, alem do mais, possibilita uma flexibilidade notável, no que se refere à maturidade da operação*”

A Direcção Geral do Tesouro e Finanças, por informação de 7 de Fevereiro, emite parecer de:

“...Autorizar o CA da MP a contratar duas operações de financiamento no montante de 150M€ cada uma, nos termos contantes da carta da empresa de 17 de Janeiro, a utilizar na medida em que ocorram os compromissos a satisfazer, pelo prazo de 20 anos, com opção de reembolso antecipado sem penalização a partir de 30 de Março de 2009, com um custo total (all-in-cost) máximo correspondente à Euribor acrescido de 19,8 pontos base num caso, e 25 pontos base noutro, de acordo com a proposta apresentada pela empresa;

Recomendar à Metro do Porto que pondere o instrumento mais adequado de cobertura de risco de oscilação de taxa de juro e a melhor oportunidade para o concretizar...”

O Senhor SETF emitiu sobre este parecer o despacho nº 90/08

“Autorizo nos termos propostos, para refinanciamento e reembolso de dívidas anteriores”

O gabinete da Senhora SETransportes em informação de 13 de Fevereiro constata que:

“...Sua excelência o SETF deu despacho concordante a realização da operação desde que não resulte um acréscimo de endividamento da MP, consubstanciado no parecer concordante à realização das operações por parte da DGTF e da IGF nada ter a opor.

Atendendo à informação favorável da tutela financeira, nada temos a opor à realização das operações, nas condições descritas...”

A Senhora SETransportes exarou o seu despacho nº3.02/08 em 13 de Fevereiro

“Concordo, nos exactos termos propostos na presente informação e tendo em consideração o despacho do Sr.SETF nº 90/08 SETF”

A 13 de Fevereiro o CA da MP aprova os contractos de financiamento e de swap com os referidos bancos no montante de 126M€ cada um.

No dia 20 de Fevereiro o C A com a presença do ROC, toma conhecimento dos despachos acima referidos dando aprovação as operações de financiamento de longo prazo.