

As estações ferroviárias de passageiros – um novo olhar sobre a sua gestão

A razão da existência de uma estação ferroviária de passageiros e a sustentabilidade da sua atividade devem ser aspetos sempre presentes na gestão corrente e estratégica destas infraestruturas ferroviárias.

A razão ou motivo para a existência de uma estação deve estar permanentemente em discussão e análise. As estações existem para servir uma população, que necessita de se deslocar, sendo para essas pessoas que elas, em última análise, existem. É pois fundamental que, todos os que trabalham nesta área, estejam focados no serviço ao cliente, e em busca constante da melhoria do serviço prestado.

Que produtos e serviços temos de disponibilizar aos passageiros, para satisfazer as suas necessidades e superar as suas expectativas?

Constatamos, que nem sempre as mudanças operadas nas necessidades de deslocação e consumo das pessoas são devidamente, e em tempo oportuno, acompanhadas pelas correspondentes alterações nos serviços ferroviários e atividades conexas existentes nas estações. Não sendo fácil mudar uma linha ferroviária dum lado para o outro, já o mesmo não se passa com os serviços existentes numa estação. E é este ponto que deverá merecer mais atenção de todos os agentes envolvidos, em primeiro lugar aos operadores e gestores da infraestrutura, mas também das entidades reguladoras e coordenadoras da atividade ferroviária. Sendo compreensível que cada empresa cuide em primeiro lugar da rentabilidade do seu próprio negócio, terá em simultâneo de se garantir que todas as atividades em torno de uma estação ferroviária e que envolvem várias entidades, sejam desenvolvidas de modo coordenado e com objetivos claros, assumidos por todos.

Quanto à sustentabilidade das estações ferroviárias, existem vários aspetos e realidades que importa considerar à partida.

Sendo a estação o local onde uma pessoa inicia ou termina uma viagem, faz um transbordo ou simplesmente se desloca para esperar ou se despedir de alguém, ou ainda para adquirir algo aí existente, é fundamental consolidar o conceito de estação como centro de serviços. Um dos serviços âncora poderá ser o serviço ferroviário, mas não é imprescindível que seja sempre assim. Portanto uma estação pode ser um local onde existem vários serviços, incluindo o ferroviário, podendo até nem ser o mais relevante, ou, por outro lado, ser um local essencialmente ferroviário, mas onde poderão coexistir outros serviços de apoio.

Para as estações sem qualquer interesse comercial, e em que a razão da sua existência é simplesmente a de serviço público de transporte, parece suficiente e razoável a existência apenas de plataformas para a subida e descida dos passageiros para os comboios.

Por último temos o grupo de estações sem serviço de passageiros, onde portanto não para qualquer comboio de passageiros, que já representam 40% do total de estações existentes. O total de estações a nível nacional inclui as estações inseridas em linhas já desativadas e as existentes em linhas em exploração. É para este grupo de estações sem serviço de passageiros

que a ação do gestor da infraestrutura deverá pautar-se pela transformação desta ameaça numa oportunidade de negócio. São instalações que já não são infraestruturas de transporte e que deverão ser utilizadas como simples ativos imobiliários a rentabilizar.

As estações desativadas em conjunto com as estações ainda com serviço ferroviário, mas sem potencial comercial ligado diretamente à atividade ferroviária, serão porventura o maior desafio para o gestor da infraestrutura, na área do património. Este grupo de estações representará cerca de 90%, relativamente ao universo das estações existentes em Portugal. E o desafio é transformar estes ativos em infraestruturas que proporcionem retorno financeiro, com efetiva rentabilidade, e que concorram para a sustentabilidade da atividade global ferroviária.

A percentagem de estações com efetivo interesse comercial, não ultrapassará os 10%. Dentro deste grupo, as que deverão ser consideradas como verdadeiros centros de serviços, representarão cerca de 1% a 2% do total das estações. Neste momento, não mais de 15 estações terão verdadeiro potencial para se transformarem em centros de serviços.

Do que ficou dito podemos concluir que a gestão eficaz das estações ferroviárias terá de ter em conta duas realidades distintas: o pequeno número de estações rentáveis e o grande número de estações que atualmente não apresentam qualquer retorno financeiro ou com retorno financeiro diminuto. Para estas, sendo a dispersão geográfica e a reduzida dimensão de cada negócio as principais características, a perspetiva é a realização de um grande número de pequenos negócios.

Poderemos assim inferir que um modelo de gestão descentralizado, com coordenação central será o mais adequado. A descentralização deverá ser efetiva, de modo a que cada responsável local sinta que a sustentabilidade e rentabilidade da infraestrutura de que é responsável dependem diretamente do sucesso dos negócios que conseguir concretizar. São estes responsáveis, que conhecem em pormenor a realidade de cada local que melhor servirão os objetivos a atingir. A descentralização funcionará bem como uma coordenação central eficaz, mas dando poder efetivo aos responsáveis locais.

Será oportuno de fazer aqui uma breve analogia com as estações de correio dos CTT, em que a evolução da sua gestão terá bastante interesse em ser analisada, face à existência de algumas semelhanças com as estações ferroviárias. Enquanto que a distribuição postal constitui o serviço público prestado pelos CTT, os operadores ferroviários e o gestor da infraestrutura prestam o serviço público de transporte ferroviário. Os CTT têm as estações e os postos de venda, enquanto que a ferrovia possui também as suas estações.

Há já alguns anos que os correios perceberam a importância da diversificação da sua atividade na sustentabilidade do negócio. Por outro lado, foi igualmente implementada uma descentralização da gestão das estações e postos de venda.

No que respeita à diversificação, surgem os serviços financeiros e a venda dos mais variados produtos nas estações. Hoje em dia os serviços postais nas principais estações de correio e que são a atividade âncora, situam-se ao fundo da loja, estando em lugar de destaque todas as outras atividades e produtos complementares à atividade postal. Quanto à descentralização é

muito curioso que se tenha optado por contratar a exploração e gestão das estações e postos de venda a entidades terceiras, incluindo os seus próprios colaboradores. Um pormenor e que talvez tenha tido influência no resultado final é que esta opção se verificou apenas para as estações de pequena dimensão e muitas vezes localizadas em locais de 2.ª linha. As de 1.ª linha permaneceram na esfera dos CTT. As estações e postos passaram então a ser geridos quer por juntas de freguesia, quer por particulares, quer por colaboradores da empresa. Ficaram assim responsáveis por tudo o que respeita à estação ou posto em si, com exceção da distribuição postal, que continua a ser assegurada pelos CTT. Os consumos de água, de energia elétrica, a contratação dos colaboradores da estação ou posto, necessários ao seu funcionamento passaram assim para a responsabilidade dos concessionários, se assim os podemos chamar. Dificuldades em suportar os custos de gestão, justificarão, em parte, a existência atual de apenas cerca de uma dezena de estações, cuja gestão é da responsabilidade de antigos colaboradores dos CTT.

Esta experiência dos CTT poderá ser muito útil para os caminhos-de-ferro, merecendo pois, ser analisada e transposta com as necessárias adaptações.

Sendo a realidade ferroviária dominada neste momento pela necessidade de equilibrar financeiramente a atividade operacional, e tendo em conta que as receitas proveem essencialmente das indemnizações compensatórias do estado, das tarifas pagas pelos operadores ferroviários pela utilização das infraestruturas e serviços prestados pelo gestor da infraestrutura e finalmente de receitas extra exploração, importa adotar um modelo de gestão que permita, mais eficazmente, controlar e reduzir os custos, e aumentar as receitas, melhorando os serviços prestados. Nestas receitas extra exploração estão incluídas as verbas resultantes da rentabilização de todo o património ferroviário.

Tomando como exemplo o ano de 2011 para a REFER, verificamos que em termos de rendimentos, a taxa de utilização, que se cifrou em 56 milhões de euros, representa cerca de 39% do total dos rendimentos, enquanto que os outros proveitos comerciais, no valor de 31 milhões de euros representaram cerca de 21% do total. O total de rendimentos foi de 145 milhões de euros.

No ano de 2011 a rentabilização do património sob gestão da REFER, que se cifrou em 11 milhões de euros, representou cerca de 8% relativamente aos 145 milhões de euros. São precisamente estas receitas extraexploração que merecerão a nossa atenção, por poderem vir a contribuir mais para o aumento do rendimento total.

À semelhança do ocorrido nos CTT, propõe-se que seja reforçada a diversificação da oferta comercial nas estações ferroviárias em serviço e também nas desativadas, dando relevância ao turismo ferroviário, nicho de mercado ainda não desenvolvido em Portugal.

Colhendo ainda a experiência dos CTT, creio valer a pena operar uma mudança significativa no modelo de gestão das estações ferroviárias, concessionando-a a terceiros, incluindo aos próprios colaboradores da REFER, que para tal demonstrem aptidão. A ação do gestor da infraestrutura deveria pautar-se pela elaboração de normas técnicas e de gestão às quais os concessionários se obrigariam a cumprir, bem como a atividade de controlo. Aproveitando ainda o efeito de escala, o gestor da infraestrutura poderia continuar a contratar diretamente

a prestação de alguns serviços, como a manutenção dos edifícios, a segurança e outros, mas transferindo e contratando com os concessionários a sua gestão diária.

Um aspeto importante nesta mudança seria o de criar conjuntos de estações equilibrados em termos de complexidade de gestão e da sua própria rentabilidade. Deverá evitar-se a concessão apenas de estações pequenas, ou de 2.ª linha, pouco rentáveis ou só de estações com resultados de exploração negativos.

O processo de concessão deverá prever mecanismos de incentivo à melhoria, não esquecendo que o concessionário não poderá assumir à partida resultados negativos crónicos, ficando sim responsável, e assumir, eventuais aumentos das perdas, mas também beneficiar de eventuais melhorias dos resultados de exploração.

Teremos desta forma a oportunidade de tornar a gestão das estações mais próxima de cada realidade local, menor dispersão de meios e um controlo mais eficaz das atividades. O concessionário sendo responsável pela gestão global das estações, tenderá a adaptar os vários produtos e serviços às reais necessidades e expectativas dos passageiros e demais clientes do caminho-de-ferro, maximizando as receitas, e reduzindo, se possível, os custos de exploração das estações.

Valerá assim a pena encetar um processo de análise crítica ao modelo de gestão das estações ferroviárias portuguesa, assente em primeiro lugar na ponderação dos dados envolvidos e na cuidada definição dos vários aspetos que condicionarão o sucesso desta proposta.

outubro/2012

António Vila Verde Ribeiro

Dirigente da ADFERSIT