

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**OS REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO DOS PORTOS SOB A ÓTICA DO “CUSTO
BRASIL” NUMA EMPRESA NACIONAL**

Daniel Saldanha de Azevedo Santos

Número de Matrícula : 9416770-3

Orientador : José Henrique Tinoco

Novembro 1999

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**OS REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO DOS PORTOS SOB A ÓTICA DO “CUSTO
BRASIL” NUMA EMPRESA NACIONAL**

Daniel Saldanha de Azevedo Santos

Número de Matrícula : 9416770-3

Orientador : José Henrique Tinoco

Novembro 1999

**“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo,
a nenhuma força externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”**

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

“Dedico esse trabalho...

a todos que me ajudaram a realizá-lo

a meus pais

ao meu orientador

e ao pessoal da CSN em especial à Pablo de La Quintana, Diretor de Portos e Participações Ferroviárias e Efrem, Gerente de Portos, além de Jorge Melo e Carlos Henrique Tancredi, ambos analistas do Planejamento Estratégico.

ÍNDICES

I. Introdução.....	7
II. O Terminal antes da privatização	10
II1 Localização e vantagens do terminal.....	10
II2 O terminal de carvão	12
II3 O operador portuário	13
II4 Formação dos custos	14
II5 Os usuários e as cargas	15
II6 Portos concorrentes	16
III. A CSN	17
III1 Sinônimo de aço.....	17
A importância da logística	18

III3	Custos : Relevância	19
III4	O porto na estratégia	19
III5	A importância para a competitividade externa.....	20
IV. Reflexos de um novo operador do Terminal – A CSN		21
IV1	Os investimentos	22
IV2	Captação de clientes	23
IV3	Integração com a usina	24
IV4	O transporte do carvão.....	25
IV5	A estocagem.....	26
IV6	O Descarregamento	27
IV7	Nova tarifa para a CSN.....	28
IV8	Reflexo sobre outras cargas	29
V. Conclusões.....		30
V1	Análise dos resultados	31
VI. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA		34

I. Introdução

A década de 90 se caracterizou no Brasil como a das privatizações, isto é, o período em que o setor público resolveu reorientar sua política para o setor produtivo, para então se dedicar tão somente às funções puramente públicas. Nesse contexto, várias privatizações foram efetivadas ao longo desse período, fazendo com que diversas atividades que tradicionalmente ficavam sob a responsabilidade direta do Estado, como siderurgia e petroquímica, fossem transferidas ao setor privado. Acontece que tais privatizações não foram suficientes para dar o dinamismo esperado, principalmente em razão de que o Estado ainda mantinha sob sua responsabilidade toda a infra-estrutura de transportes, isto é, todos os portos, ferrovias e estradas, que apresentavam um padrão de eficiência bastante diferenciado daquele encontrado no mundo desenvolvido. Sendo assim, o Estado resolveu destacar essa área como prioritária num segundo momento das privatizações.

O modelo escolhido pelo Estado, para repassar ao setor privado sua infra-estrutura de transportes, foi diferente do que havia sido implementado até então com relação à sua parte produtiva. Nesse novo formato, o Estado continuaria como detentor dos ativos e as empresas seriam concessionárias do serviço público, concessão esta por tempo pré-fixado, renovável por igual período. A escolha desse modelo se deve à importância dessas atividades para o país, de modo que o Estado se resguarda, podendo recuperar seus ativos

em caso de virem a ser mal administrados. Além disso, devido ao mau estado de conservação em que se encontravam esses bens, demandando vultosos investimentos para serem recuperados, a aquisição direta desses ativos poderia vir a inviabilizar o sucesso das privatizações por falta de interessados.

Uma boa e confiável infra-estrutura de transportes é hoje tão importante como o fornecimento barato de energia ou mesmo a proximidade da fonte de trabalhadores qualificados o é para uma empresa na hora de investir, ainda mais nos dias de hoje em que a Globalização “acabou” com as fronteiras e o que o mercado persegue é o menor custo e facilidades de transacionar a mercadoria com o resto do mundo. Devido à eficiência de uma logística confiável e barata, as empresas vão procurar, na hora de investir, regiões ou mesmo países que tenham condições de atender a esses dois requisitos básicos. É claro que esses requisitos não são os únicos a influenciar as decisões na hora de investir, mas certamente têm um peso significativo. Portanto, o país que deseje ser competitivo a nível mundial tem que garantir às empresas uma logística confiável e isso só é possível no caso de sua infra-estrutura de transporte ser eficiente.

Essa eficiência que as empresas procuram não fazem parte do que temos hoje disponível em termos de transportes. São poucos os modais que inspiram confiabilidade ao empresário e estes estão quase todos concentrados na região Sudeste. Isso se deve à falta de recursos e de visão do Estado para a importância de tais áreas na economia nacional, muito embora tal quadro já tenha sido bem pior. O motivo para essa melhora, mesmo que pequena, já pode ser considerado reflexo do processo de concessão que teve início com as rodovias e chegou aos portos e ferrovias. Nesse trabalho irei destacar o caso específico dos

portos, enfocando o Porto de Sepetiba, no estado do Rio de Janeiro, especialmente no que se refere ao Terminal de Carvão, “privatizado” em 1997.

A razão da escolha desse porto como alvo do meu estudo se deve ao fato de ser este o porto mais importante para o país, na visão estratégica do governo. Isso ocorre, pois Sepetiba é considerado o porto brasileiro mais qualificado a se tornar o hub-port do Mercosul. Tais qualificações se devem a uma série de fatores nos quais falarei mais adiante quando falarmos somente do porto.

Outro fator pela escolha de um porto para base do meu estudo é a importância que este tem para o país, principalmente na ótica do “custo Brasil”¹, uma vez que se persegue, um equilíbrio das contas externas brasileiras via uma maior competitividade das exportações. Isto está intimamente ligado a uma maior eficiência na sua produção interna, com uma maior produtividade e, principalmente, com custos menores.

Portanto, olhando dentro desse prisma, tentarei mostrar, através de uma análise temporal, quais eram as condições e, principalmente, os custos que impactavam em uma empresa específica, que é a maior usuária do terminal de carvão do Porto de Sepetiba e que conseqüências para essa empresa e para outros usuários do Terminal decorreram da privatização do Terminal, com ênfase nos seus custos e na sua competitividade.

¹ “Custo Brasil” compreende todos aqueles custos extra-fábrica incidentes sobre o produto, que reduzem, e até eliminam, sua competitividade frente aos concorrentes estrangeiros, quer no mercado internacional, quer no próprio mercado brasileiro. Informe Infra-Estrutura # 18, janeiro/98.

II. O Terminal antes da privatização



II.1 Localização e vantagens do terminal

O complexo portuário de Sepetiba está situado na Baía de Sepetiba, município de Itaguaí - Rio de Janeiro. Tal complexo abriga hoje três terminais portuários: o terminal de carvão(Tecar), um terminal de exportação de minério e o terminal de containers (Tecon).

A peculiaridade e a fama deste porto está associada à sua capacidade de receber navios de grande calado (*Cape Size*²), único no Mercosul, o que o qualifica a se tornar um *hub-port*³. Além do mais, o Porto é muito bem localizado, pois 53% do PIB e 43% da população brasileira⁴ (SP,RJ,MG) situa-se a um raio máximo de 500 Km dele. Por conta disso, aliado a uma privilegiada rede de transportes, tanto no acesso marítimo - abrigo e proteção, quanto terrestre, em que está ligado a duas rodovias federais e a uma ferrovia - a MRS⁵, o Porto é considerado o mais importante do país. Além disso, o Porto ainda tem condições de ser o maior concentrador de cargas do hemisfério sul, através do seu terminal de containers - o Tecon.

Não só isso, o Porto apresenta uma grande área no seu retro-porto, com facilidade para uma rápida expansão e acesso. Isso possibilita áreas para estocagem amplas o que, conseqüentemente, tem impacto direto no preço de movimentação das cargas. Não só isso, pode representar um foco de atração para indústrias a seu redor, acabando por impactar em mais demanda para os terminais lá instalados.

Outra vantagem atribuída a esse Terminal, está ligada a sua pouca idade. Tal fator, pode parecer estranho, mais é uma das principais vantagens do Porto. Isso ocorre, porque possibilita a ele a ter regras diferentes dos demais no que se refere à mão-de-obra. Por ter essa vantagem, os terminais lá instalados podem contratar a sua estiva diretamente, sem

² Termo técnico que se refere a navios capazes de transportar até 150.000 toneladas de cargas.

³ Porto concentrador de cargas.

⁴ Fonte Ministério dos Transporte.

⁵ A MRS logística é uma empresa de capital aberto que detém a concessão das ferrovias localizadas no RJ,SP,MG.

terem que ficar reféns do Sindicato dos Estivadores que, por conta da legislação, determina nos demais portos quantos trabalhadores devem ter em cada função referentes à estiva. Para se ter idéia do que isso pode significar, tarefas que hoje são feitas até com 14 homens nos demais portos, poderão ser feitas somente com 4 homens em Sepetiba. Por conta da grande diferença, Sepetiba passará a ter uma vantagem competitiva bem grande em relação aos demais portos concorrentes.

II.2 O terminal de carvão

Situado dentro do complexo de Sepetiba, o terminal de carvão é o mais antigo dos terminais hoje lá presentes. Suas funções e equipamentos estão preparados para realizarem o descarregamento, empilhamento, recuperação e carregamento de vagões. Para tal possuem modernos equipamentos sendo eles: 4(quatro) descarregadores de navios, com uma capacidade de até 1.800 toneladas hora em seu píer, no pátio de estocagem, duas recuperadoras e duas empilhadeiras, que abastecem os cinco pátios e, ainda, um silo para carregamento de vagões.

Com tais equipamentos, antes de sua privatização, o terminal era capaz de movimentar até 7.2 milhões de toneladas por ano⁶, mas não chegava nem a usar 60% de sua capacidade. Tamanha ociosidade se devia ao fato de o Terminal ter uma clientela pequena e restrita, além disso, concentrava em apenas um cliente 95% do seu movimento, a CSN⁷. Tal fato tinha como consequência para a Companhia Docas do Rio de Janeiro-CDRJ uma dependência muito grande do mercado de aço.

⁶ Fonte CSN.

⁷ Fonte CSN.

Naquele período, também podia se perceber a existência de uma pesada estrutura burocrática muito arraigada na administração do Porto. Por conta disso, os usuários do Terminal tinham muita dificuldade para tornarem ágeis as suas operações de descarga e retirada do material, o que os obrigava, muitas vezes, a manterem altos estoques para não alterarem o ritmo da produção, e assim, evitarem que seus clientes procurassem produtores mais eficientes.

II.3 O operador portuário

Até ser privatizado, o Terminal, assim como todo o Porto, era administrado e operado pela CDRJ, uma empresa de capital público, responsável por todos os portos situados no Estado do Rio de Janeiro. Tal administração foi marcada por um período de ineficiência e lentidão na operação, que se refletia em tarifas muito altas e falta de confiabilidade dos seus usuários, com reflexo direto no preço dos produtos finais das empresas, pois os insumos importados são parte importante das planilhas de custos.

Isso ocasionou uma subutilização do Terminal uma vez que, apenas aquelas empresas que realmente dependiam do porto, por questões geográficas, se interessavam em usá-lo porto. Por conta disso, os níveis de produtividade eram bem baixos, além de não haver investimentos, nem na melhoria do serviço nem na manutenção dos equipamentos.

Outra característica da época em que a operação cabia à CDRJ, era o descaso. Tal fato se devia à política da Companhia, que priorizava investimentos no Porto do Rio, deixando Sepetiba em segundo plano. A razão para tal fato, era a situação de caixa da CDRJ, que não era das melhores, sendo assim, os investimentos deveriam vir da onde havia

mais cargas a serem movimentadas. Por conta disso, e como Sepetiba tinha um peso pequeno na geração de caixa da CDRJ, esta sempre priorizava, para seus investimentos, o Porto do Rio. Por essa razão, o projeto dos outros terminais do Porto só veio a ser alavancado após a sua privatização.

II.4 Formação dos custos

A composição dos custos de um porto é dividida em duas partes: uma fixa e outra variável. A parte fixa é composta por todos aqueles custos que ocorrem independente do terminal estar operando ou não. A parte mais relevante do custo compreende manutenção e pessoal, mesmo sendo este um porto bem automatizado. Como esse custo ocorre, mesmo que não haja nenhum navio no terminal, é fundamental a maximização do uso dos equipamentos para que este seja diluído e, assim, possa se obter uma margem de operação maior. Tal fato explica até a falta de desinteresse da CDRJ, uma vez que, como falei anteriormente, o Porto não chegava nem a utilizar 60% da sua capacidade de produção anual.

Como o próprio nome já diz, o custo variável é aquele que, à medida que se vai tendo um volume maior de operação, ele vai acompanhando na mesma proporção. Ocorre que a execução de uma atividade por diversas vezes vai levando a uma maior eficiência na operação e, conseqüentemente, uma redução dos custos variáveis. Nesse aspecto, a parte de maior peso é a estiva, que como já foi dito, é uma mão-de-obra independente cuja utilização é requerida ao Sindicato, que indica o número de trabalhadores que serão necessários para cada função. No caso específico do Tecar, o uso da estiva só se dá na

operação de recheio dos porões e usa atualmente cerca de 14 homens por porão⁸, número extremamente superior à sua necessidade. Portanto, esse custo tem um peso de mais de 50% nos custos variáveis do Terminal.

II.5 Os usuários e as cargas

O maior usuário do Terminal do período anterior à privatização era a CSN. Era através do Porto que ela importava uma das suas mais importantes matérias-primas para funcionamento de seus alto-fornos, o carvão e o coque metalúrgico . A CSN tinha no Porto a sua principal base de fornecimento de insumos importados, já que todos os outros vinham de fornecedores internos. Por conta disso ela representava sozinha mais de 95%⁹ de todo o movimento do Terminal , já que importava por ano mais de 3.000.000 de toneladas. Outros clientes e cargas do Terminal eram as companhias produtoras de Zinco, que usavam as instalações para trazerem sua matéria-prima, o concentrado de Zinco. Essas empresas eram a Companhia Mineira de Metais e a Paraibuna Metais.

O problema maior encontrado por esses clientes eram as altas tarifas cobradas pela CDRJ no período. Tais tarifas tinham um peso grande no custo do carvão, devido a uma elevada alíquota, que era praticada pela CDRJ. Não só isso, as empresas ainda se viam obrigadas a manter grandes estoques no Terminal por conta da morosidade dos serviços e pelas constantes quebras de equipamentos, para assim evitarem que suas produções tivessem que ser interrompidas por falta dos seus insumos básicos. Tais estoques também significavam grandes custos para as empresas, pois deles era cobrada uma tarifa adicional,

⁸ Fonte: CSN.

⁹ Fonte: CSN . Percentual referente ao ano de 1996.

sem contar o custo extra da matéria-prima a mais que tinham que arcar para não verem seus processos produtivos serem interrompidos. Por conta disso tudo, tais clientes desejavam que o Terminal privatizado.

II.6 Portos concorrentes

O Tecar não é o único porto capaz de realizar o descarregamento de graneis sólidos na região Sudeste do Brasil. Ele tem como seus concorrentes diretos o Porto de Santos, com o seu terminal da Cosipa, que tem contra si o seu pequeno pátio de estocagem, o que limita sua movimentação.

Mas o principal concorrente do Tecar é o terminal de Praia Mole. Este fica localizado junto ao Porto do Espírito Santo. Sua competitividade vem do fato de este ser administrado pela Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que além de ser a maior mineradora do nosso país, também é a maior empresa de logística, tendo inclusive outros terminais nesse mesmo porto. Mas a razão de ser este o mais forte concorrente é que ele é ligado à Ferrovia Vitória – Minas (EFVM). Tal ferrovia, para que se tenha idéia, está entre as três mais competitivas do mundo todo e proporciona uma distribuição eficiente aos produtos que chegam ao porto.

Mas o Tecar não fica atrás de seus concorrentes em nada, tendo a seu favor uma melhor localização geográfica, além de ter também uma ferrovia que também o atende e que possibilita colocar as cargas importadas pelo Terminal nos principais mercados brasileiros a preços competitivos.

III. A CSN

III.1 Sinônimo de aço

Criada em 1942 pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, a Companhia Siderúrgica Nacional é hoje a maior siderúrgica integrada da América Latina. Produzindo cerca de 5.000.000 de toneladas de aço por ano e estando localizada em Volta Redonda, no interior do Estado do Rio de Janeiro, a CSN tem em sua estrutura de logística um fator de grande importância para a sua competitividade. Pensando nisso, a empresa foi uma das mais atuantes no processo de concessão dos serviços de transportes ocorridos na sua área de atuação. Nessa briga ela acabou levando importantes ferrovias (MRS, FCA, CFN), que ligam suas minas e seus portos à Usina. Além das ferrovias, a CSN ainda obteve a concessão de dois terminais no Porto de Sepetiba, sendo um deles o Terminal de carvão - o Tecar.

III.2 A importância da logística

Tendo no carvão e no minério de ferro matérias-primas fundamentais à produção do aço, a CSN é obrigada a ter uma complexa e eficiente logística que garanta um fluxo corrente e seguro desses insumos. Nesse aspecto, o carvão tem uma importância especial para a empresa, isso ocorre, porque todo ele é importado, o que o torna muito mais sensível no que tange a custos. Não só isso, como pode ser visto na figura acima, o carvão é o primeiro insumo a entrar no fluxo do carvão. Tal fato já o tornaria de grande importância para a CSN, mas para ainda mais ressaltarmos sua importância, basta dizer que uma coqueria sem carvão fica inutilizada para sempre, o que significaria milhões em prejuízos.

Portanto, uma logística bem apurada, que garanta fluxos constantes de carvão, com apenas estoques mínimos de emergência, pode garantir à CSN uma importante vantagem em relação a seus concorrentes, além da liberação de mais recursos para serem investidos no seu *core business* - o aço. Por conta dessa busca por maior segurança e custos mais baixos desse fluxo, a CSN entrou, em 1997, no processo de privatização do Tecar e levou.

Para se ter idéia do que representa a logística para a CSN, esta compreende todo o movimento de cargas, de entrada e de saída, que se destinem à produção, assim como todo o movimento do aço produzido e envolve todos os tipos de modais, com maior destaque pela ferrovia, que vem ganhando terreno sobre a rodovia desde 1997. É bom dizer também, que a CSN possui duas minas em Minas Gerais, além de trabalhar com três portos diferentes e duas ferrovias. Por aí vê-se a necessidade que a Empresa tem de integrar todos os meios que envolvem sua logística, para poder usar as vantagens de cada um dos modais, de forma a levar seus produtos através do mundo a um menor custo possível. Não só isso, a Empresa

antes de tudo, precisa ter a confiabilidade de que suas cargas chegam em condições perfeitas a seus clientes.

III.3 Custos : Relevância

Outro aspecto da importância do carvão para a CSN é que ele hoje representa 25% dos seus custos¹⁰. A relevância de tal insumo ganhou ainda mais importância nos dias de hoje após a desvalorização do Real, já que não há a opção de um produto de qualidade no mercado nacional. Sendo assim, a busca por uma maior eficiência desse fluxo tornou-se a única maneira de ver esse peso se diluir ou ao menos não aumentar.

III.4 O porto na estratégia

Parte importante desse fluxo de transporte, o Terminal de Carvão de Sepetiba sempre foi cobiçado pela CSN. O Porto é interligado à Usina diretamente através das linhas férreas da MRS; sendo assim, a dominância deste passaria a ser um grande aliado da Usina na busca de maior eficiência.

Tais vantagens logísticas se juntam à busca de uma redução dos custos globais de transporte. Com a administração do Terminal a CSN poderia, através de um controle mais rígido e investimentos, conseguir baixar os custos de operação do Terminal, além de poder se ver livre do custo de armazenagem, que na época, era de US\$ 3,50 por tonelada¹¹ armazenada, sem contar o ganho de um novo pátio de estocagem para aliviar os seus, já

¹⁰ Fonte CSN

¹¹ Fonte: CSN

abarroçados, pátios da usina. Juntando-se esses fatores com o fato de a CSN ser o principal usuário do terminal, justificava que essa empresa, assim que houvesse uma oportunidade participasse de sua privatização.

III.5 A importância para a competitividade externa

A relevância do custo do carvão para tudo que é produzido pela Usina de Volta Redonda é muito grande. Sendo assim, acaba por ter grande influência sobre a competitividade da Empresa tanto interna quanto externamente.

A CSN, além de grande fornecedora da indústria nacional, é também uma grande exportadora, tendo inclusive sido a maior exportadora do Estado do Rio de Janeiro no ano de 1998¹². Além disso, as exportações são de grande relevância para a Empresa, uma vez que servem como fonte de moeda forte, fundamentais para fazer frente às suas necessidades de insumos externos. Por conta disso, a CSN sempre se esforçou para ter uma posição atuante no mercado externo. Ocorre que, para ser participante desse mercado externo é necessário que a empresa tenha qualidade e, principalmente, preço. Nesse sentido, a Empresa busca, cada vez mais, reduzir seus custos para enfrentar os grandes grupos siderúrgicos internacionais, que tem a seu favor o porte, como forma de barganha na hora de vender.

Portanto, diante de um quadro como esse, a Empresa precisa estar sempre procurando onde melhorar ou cortar para, pelo menos no quesito preço, já que a qualidade

¹² Fonte Firjan

de seus produtos é reconhecida internacionalmente, de forma a atingir, em pé de igualdade, qualquer mercado.

IV. Reflexos de um novo operador do Terminal – A CSN

Em 28 de Abril de 1997 o Terminal de carvão do Porto de Sepetiba começou a escrever um novo capítulo da sua estória. Foi nessa data, após um leilão público, realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, que a CSN assumiu a concessão do Terminal por um período de 25 anos, pagando um montante de R\$37.000.000.

A CSN foi a única empresa a participar do leilão. Tal fato pode ser explicado pela determinação que a Empresa tinha em vencê-lo, uma vez que ela era a maior usuária e a mais poderosa das empresas que usam o Terminal. Portanto, não foi surpresa alguma ver a CSN se dispondo a atuar fora do seu *core business*, passando, a partir desse dia, a ser também um operador portuário.

A CSN, ao assumir a concessão do Tecar, se comprometeu a realizar investimentos de modo a recuperar todos os equipamentos e instalações lá existentes, além de movimentar

um mínimo de 3.400.000 toneladas de granéis por ano¹³, tarefa fácil já que só o seu movimento quase alcança esse total. À CDRJ caberia a fiscalização das operações da Empresa, de forma a que não houvesse nenhuma negligência que pudesse vir a causar uma interrupção no funcionamento do porto. Além disso, a CDRJ também se encarregaria de manter todos os canais de acesso ao Porto, tanto marítimos quanto terrestres, em perfeitas condições de uso. Portanto, a CDRJ deixaria de executar todas as tarefas relacionadas à operação do Porto, ficando apenas responsável pela fiscalização dos serviços e administrador do complexo.

IV.1 Os investimentos

A CSN assumiu efetivamente a direção do Terminal no dia 1^o de Agosto de 1997 e não perdeu tempo em colocar em prática tudo aquilo que planejava para torná-lo tão eficiente quanto os mais modernos existentes no mundo. Sendo assim, preparou um pacote de investimentos que tinha como objetivo aplicar R\$30.000.000 até o ano 2000.

Dentre a primeira parte desses investimentos, a CSN priorizou a repotencialização dos equipamentos do Terminal, que se encontravam em estado de total abandono. Para tal, resolveu atacar de imediato os descarregadores e as correias transportadoras, pois estes são os mais importantes do maquinário lá existente. Para que se tenha idéia do estado dos equipamentos à época da entrega da concessão, uma das linhas de correias, que leva todo o material descarregado nos píer até os pátios para depois serem carregados nos vagões, estava completamente paralisada. Isso impedia que, por exemplo, duas cargas diferentes

¹³ Fonte: Edital de Concessão CI 003/63, Ministério dos Transportes.

pudessem ser descarregadas ao mesmo tempo, o que faz o porto perder em eficiência de seus equipamentos.

Outras providências também foram tomadas para que se conseguisse, em pouco tempo, alguma melhora na operação e no controle. Para tal, integrou-se de imediato o Porto à Usina, implementando um sistema de comunicação, que antes era inexistente e se investiu no treinamento do pessoal. Optou-se por ficar sob responsabilidade do Terminal apenas as tarefas fundamentais à produção, sendo todas as demais terceirizadas. O objetivo dessa estratégia era a de se fazer com que a CSN pudesse dividir a tarefa de qualificação da mão-de-obra com outras empresas e facilitar sua gestão como operador portuário, tarefa na qual não tinha muito *Know-how*.

IV.2 Captação de clientes

Diferentemente de Docas, a CSN não estava disposta a ficar ocupando, quase que sozinha, as instalações do Terminal, até porque não havia mais como aumentar as importações de granéis da Empresa através do Terminal. Visto isso e aliado à necessidade de diluir o custo fixo, a Empresa partiu a mercado para vender as qualidades do Terminal às empresas, usando como sua parceira a MRS, que já nessa época também tinha parte do seu capital controlado pela CSN.

Nessa sua busca por novos clientes e novas cargas para o Terminal, a CSN foi muito feliz em descobrir, logo no início, um novo produto que começava a ser importado pelas cimenteiras e que podia ser descarregado no Terminal sem perigo de contaminação, o coque verde de petróleo. Tal produto acabou por ser tornar o segundo principal produto

hoje do Tecar e com perspectivas de crescer muito mais daqui para frente. Outros produtos novos também já começam a chegar timidamente ao Terminal e tais produtos, junto com o coque de petróleo, já contribuíram para que a parcela da CSN já tenha sido reduzida para 85% do total anualmente descarregado.

Como pode ser visto, a parcela da CSN é ainda bem significativa, mas a participação de terceiros tem crescido bastante. Isso é muito bom para a Empresa, pois a entrada de novos produtos contribuem significativamente para que seus custos venham a se reduzir cada vez mais. Isso ocorre pois, com mais carga no Terminal, os equipamentos passam a rodar mais, o pessoal passa a praticar mais e assim passa a ficar mais próximo da eficiência operacional. Não só isso, a contribuição mais importante das cargas de terceiros para o Terminal está ligada ao próprio custo do carvão. Isso porque, com mais carga o custo fixo acaba se diluindo e, assim, a parcela do custo fica menor para o carvão da CSN.

O objetivo daqui para frente é que a Empresa faça um esforço para aumentar a clientela do Tecar e, assim, zerar o custo portuário do carvão, de modo que a parcela do custo do carvão na produção do aço venha a cair, que hoje é de 25%. Sendo assim, já podemos verificar aqui o primeiro ponto de importância de a Empresa ter obtido essa concessão e de que maneira ela já começa a ver retornar seu investimento.

IV.3 Integração com a Usina

Uma das primeiras medidas tomadas após assumir a operação do Porto foi integrar totalmente o Tecar à Usina. A razão para isso vem da importância, já explicada anteriormente, do carvão para a CSN. Dessa forma priorizou essa integração para que o

pessoal da produção da Usina pudesse ter certeza de que o carvão necessário à produção estaria disponível na hora que estivesse programado. É importante destacar que, na composição de seu blend, a Usina chega a usar 14 tipos diferentes de carvão¹⁴, e a falta de um deles pode prejudicar a qualidade do aço.

Diante dessas peculiaridades da produção do aço, a comunicação Porto-Usina se torna fundamental. Por isso, a CSN adotou um sistema em que todo o movimento de carregamento dos vagões pode ser acompanhado pela produção, que participa interativamente desde a escolha do material que está no pátio à sua disposição nos vagões.

IV.4 O transporte do carvão

Todo o transporte do Porto que vai para a Usina é feito por via férrea. Tal fato se dá pela vantagem que tem o trem em relação aos caminhões, tanto no aspecto de custo quanto de sua mobilidade. Para facilitar, o Terminal ainda conta com um moderno equipamento para carregamento dos vagões, que também foi inteiramente reformado no pacote de investimentos feitos pela CSN no Porto. Um outro fator que tem contribuído para redução do custo do carvão é justamente esse transporte por via férrea, que desde o ano passado é todo feito dessa forma. A razão, o custo, não que antes o custo não fosse melhor, ocorre que, antes de ser privatizada, a ferrovia que liga o Porto até a Usina não era muito confiável e o transporte levava até um dia, em um trajeto é de 110 Km. Ocorriam muitos acidentes anteriormente e, por conta disso, muitas vezes o transporte do carvão tinha que chegar até Volta Redonda de caminhão. Desde o ano passado isso não é mais necessário.

¹⁴ Fonte CSN

A CSN hoje conta com uma frota de 326 vagões do tipo GDS, que normalmente fazem de quatro a cinco viagens por dia para abastecerem a usina de carvão. A tração dessa frota e todo o trajeto é feito pela MRS, que tem contribuído bastante para reduzir os custos desse transporte através de investimentos nesse trecho, o que possibilitou a redução do tempo da viagem de forma bem significativa e assim o custo da operação.

Outro ganho que pode ser auferido da operação do terminal é a redução do tempo de operação de carregamento dos vagões. Tal operação chegava a levar mais de oito horas para ser feita antes da privatização. Depois dos investimentos feitos na recuperação da estação de carregamento e, principalmente, depois de se treinar exaustivamente o pessoal, o tempo de carregamento já está nos dias de hoje em 2:30h, em média, e ainda se espera que possa ser reduzido. Tal fator contribui para que possam ser carregados mais trens por dia e assim possibilitar um maior número de clientes atendidos pela ferrovia. Tal fator é de extrema relevância para quem escolhe o Porto, por conta de ser de conhecimento geral a vantagem de custo do transporte ferroviário em relação ao rodoviário.

IV.5 A estocagem

Uma das grandes vantagens de ter assumido o controle do Porto foi o de ter a Empresa, de uma hora para outra, o seu custo de estocagem zerado. É bem verdade que, quando se tem um estoque, por menor que ele seja, ele representa um custo para quem o possui. Esse custo é o de oportunidade, já que os recursos gastos na compra do material que se encontra estocado podiam estar sendo usados para outros fins. Sendo assim seria errado dizer que a CSN zerou totalmente o seu custo de estoque, o que houve é que, ao assumir a

operação do Terminal, ela deixou de se ver obrigada a pagar para deixar sua carga estocada no Porto e como já citado no início, esse custo era de U\$ 3.50 por tonelada. Só isso já se constitui uma grande economia para a Empresa.

Dentro desse mesmo aspecto, podemos verificar outro fator que contribuiu para que a Empresa reduzisse seu custo. Ocorre que, na época de estatal, o Terminal era muito ineficiente e, por conta disso, a CSN se via obrigada, por medida de segurança, a reter no Porto muito mais carvão do que necessitava e, assim, quando da alteração do modelo de operação, a Empresa pode enfim melhor distribuir suas compras ao longo do ano, de acordo com suas reais necessidades.

IV.6 O Descarregamento

No descarregamento os resultados obtidos até agora são animadores. O que tem se visto são novos descarregadores que já contribuem para que o descarregamento esteja mais confiável e rápido. Hoje, por exemplo, já está se conseguindo obter pranchas operacionais¹⁵ de até 35.000 toneladas por dia¹⁶. Basta dizer que há dois anos, a média era de 7.000 toneladas dia¹⁷. Tais resultados demonstram o trabalho que o pessoal da CSN tem feito por lá cuja consequência se reflete, diretamente, no caixa da Empresa. Seus gastos com *demurage* vem caindo de forma rápida e, no ano que vem, é bem provável que desapareçam. Não só isso, uma operação mais rápida também garante mais movimento de navios no Porto, com possibilidades da retirada mais rápida da mercadoria daquele local. Sendo assim, abre-se mais espaço no píer para a operação de um número maior de navios a

¹⁵ Medida de produtividade em um porto de granéis.

¹⁶ Fonte: CSN.

cada mês no Terminal e, assim, mais carga de terceiros, o que, como já foi abordado, também reduz bastante os custos da Empresa.

IV.7 Nova tarifa para a CSN

Vendo todos esses ganhos que foram obtidos nesses dois anos de operação, a pergunta é: para quanto foi reduzida a tarifa que a CSN pagava nos tempos da CDRJ? É de se esperar que a tarifa tenha se reduzido em muito, já que até agora a Empresa aplicou quase R\$ 67.000.000 e precisa ver esse valor sendo descontado, via um custo menor para sua carga. Também é verdade que a tarifa, como estamos vendo, não foi a única fonte de ganhos que a Empresa obteve, mas com certeza é a tarifa que quantifica melhor o resultado de toda essa transformação que foi realizada.

Graças a todo trabalho que foi feito a CSN conseguiu, nesse período, ver o custo de sua tarifa cair 70%. Portanto, tal patamar nos coloca claramente o que significou para CSN assumir o risco de operar um porto, mesmo essa não sendo a sua atividade fim. Tal tarifa, também serve para sinalizar o quanto em ineficiência existia anteriormente na operação que era feita pela CDRJ, pois, não é possível que em apenas dois anos a CSN tenha feito milagres e tenha percebidos antes maneiras de operar de forma bem mais eficiente do que Docas vinha fazendo. Mas uma coisa nos mostra que o Governo acertou em passar tal operação à iniciativa privada e, agora, começa a colher os frutos, já que a CSN foi no ano passado o maior exportador do Estado do Rio de Janeiro. Portanto, graças a tudo isso, a CSN tem um aço mais competitivo no mercado.

¹⁷ Fonte: CSN.

IV.8 Reflexo sobre outras cargas

Mas não foi só a CSN que obteve ganhos com a privatização. Os outros clientes do Porto também tem visto suas tarifas baixarem. Isso é reflexo da concorrência que foi deflagrada entre o Tecar e Praia Mole(ES), que levou Sepetiba a praticar tarifas que hoje estão comparadas às do porto de Roterdã, Holanda. Para se ter idéia, Roterdã, com seu terminal de granéis, movimenta mais de 30.000.000 de toneladas, o que representa mais de dez vezes o movimento de Sepetiba. Sendo assim, ter uma tarifa comparável a esse porto nos mostra o quanto evoluiu a operação de portos no Brasil.

Para essas empresas, o resultado de terem uma tarifa dessas para suas matérias-primas, representa uma ganho de competitividade e as coloca em pé de igualdade, pelo menos nesse aspecto, com empresas do mesmo ramo que operam em outros países. Sendo assim, o país como um todo passa a ter maior competitividade para seus produtos no exterior.

Portanto, de uma maneira geral, sobre todos os aspectos, pode-se verificar que muito foi feito para adequar o Tecar ao que se convencionou classificar de um terminal moderno. As razões para tal foram detalhadamente descritas nas linhas acima. Diante disso, pode-se ficar bem esperançoso que, dado o pouco espaço de tempo que a CSN teve para modificar toda estrutura que encontrou e colocá-la da maneira que apresentei aqui, haja ainda muito mais para ser corrigido que possa trazer ganhos ainda maiores, não só para a própria CSN, mas para o país como um todo, já que ainda há muito espaço ocioso no Porto a ser ocupado por novas empresas que estejam buscando mais eficiência e menores custos.

V. Conclusões

O que podemos concluir , depois de tudo que foi analisado e demonstrado ao longo desse trabalho, é que os resultados dessa “privatização” nos deixam esperançosos, que esse Governo agiu de forma correta ao apostar no setor de infra-estrutura na segunda fase do seu Programa de Privatizações, como forma de reduzir o “custo Brasil” e, mais que isso, possibilitar que o país passasse a ter uma estrutura de transporte mais eficiente. É claro que os resultados apresentados nesse trabalho aparecem apenas de forma superficial, uma vez que não foi analisado o resto da cadeia de custos do aço, para que se pudesse quantificar o peso que tiveram tais avanços no produto final da Empresa em questão. De certo, o que se pode perceber é que deve ter havido um viés para baixo, visto o peso que tem o carvão nos custos da CSN e os ganhos que aqui foram mostrados.

Não só sob o foco da CSN deve ser olhado esse trabalho e, sim, com olhos bem abertos nas conseqüências de tais avanços em todas as empresas que já usavam o Tecar e mesmo naquelas que, graças às reduções de custos e aos ganhos em eficiência, passaram a utilizá-lo. Uma vez mais ressalto que o meu objetivo foi o de analisar, como um todo, o processo de privatização desse terminal portuário, na medida em que pudéssemos olhar o antes e o depois desse processo, para poder comparar seus resultados. A escolha da CSN,

como eixo principal desse trabalho, foi meramente ilustrativa, uma vez que, somente através da análise de um caso, é que conseguiríamos mostrar se houve alguma transformação significativa sobre a estrutura de custos das empresas usuárias do Tecar. Mais do que isso, a escolha da CSN foi ainda mais importante, uma vez que, além de ser a maior usuária individual do Terminal, era ela também que assumiu a sua operação, após o processo de privatização. Fica assim claro, as razões da sua escolha e abrangência do que foi exposto aqui.

V.1 Análise dos resultados

Uma boa maneira de analisar os resultados aqui mostrados seria ir até o Tecar e caminhar pelos pátios de carvão e verificar que ainda há muito a ser feito. Para se ter idéia, ainda não foram concluídas as reformas de todos os descarregadores. Os equipamentos de pátio, recuperadoras e empilhadeiras, quase não foram mexidas. O que tudo isso nos faz ver é que, mesmo com esses resultados parciais, como aqui foram mostrados, o Tecar será capaz de, em mais algum tempo, nos surpreender ainda mais. Tais fatores são animadores e reforçam a minha tese que foi acertada a proposta do Governo.

Basicamente, podemos assim definir como sendo estes os ganhos que foram proporcionados pela “privatização” do Tecar, tanto para CSN como para os outros usuários do Terminal, cabendo ressaltar que, devido a indústrias diferentes que usam o serviço e com diferentes localizações, não há como mensurar outros ganhos indiretos que possam ter surgido devido a esses avanços:

Dados Operacionais		
	Jul/97	Nov/99
Prancha Média	7,000 ton/dia	30,000 ton/dia
Carregamento dos Vagões	8:00h	2:30hs
Toneladas ano	3,500,000	4,100,000*

* Estimativa para 1999 (Fonte CSN)

Ganhos para CSN	
	Nov/99
Tarifa	70% menor
Tarifa de armazenagem	Zerada
Estoque	Diminuição
Frete	Eliminação do Frete Rodo
Vagões próprios	Maximização do uso

Ganhos para Terceiros	
	Nov/99
Tarifa	Equivalente a praticada em Roterdã
Estoques	Diminuição
Frete	Diminuição
Competitividade	Maior

Como pode ser visto, ganhos não faltam e são proporcionados a todos os participantes. Não posso deixar de mencionar que até a CDRJ e o Governo estão tendo ganhos que aqui não tratamos. Estes podem ser verificados pelo volume de impostos que estão sendo gerados por essas empresas. Além disso, a CSN também paga à CDRJ valores referentes ao arrendamento e ao volume de cargas do Terminal. Como estes tem crescido nesse período, a CDRJ tem visto a sua arrecadação crescer. De forma talvez mais importante, podemos reforçar que os ganhos aqui gerados estão contribuindo para amenizar o problema de Balanços e Pagamentos do país, com maior volume de exportações dessas, como é o caso da CSN.

Diante de tudo isso, me parece que fica bem claro que todos os pontos que me propus a expor e a analisar já foram por demais debatidos. Sendo assim, posso concluir,

com base em todo esse material aqui apresentado, que todo o país saiu ganhando, desde o Governo, que decidiu passar de operador portuário, para um simples e importante regulador da atividade portuária e para todos aqueles que acreditaram que o “custo Brasil” podia ser enfrentado e combatido. Nesse último grupo cito todas as empresas que resolveram apostar no Terminal, com destaque para CSN, que de uma especialista na produção de aço, na qual opera com grande sucesso, aceitou o desafio de assumir um terminal portuário, operação na qual não tinha a menor experiência. Os resultados só vem a nos deixar com grande esperança de que, mesmo a passos curtos, o país esteja caminhando numa trajetória de modernização e capacitação para enfrentar os desafios que estão por vir no novo milênio.

VI. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Ministério dos Transportes, Brasil– **Editais de Licitação N° CI 003/96**, 1996

Ministério dos Transportes, Brasil – **Homepage** www.transportes.gov.br

Companhia Siderúrgica Nacional – **Homepage** www.csn.com.br

Companhia Siderúrgica Nacional – **Business Plan, 1998**.

Velasco, Luciano, **O Sistema Portuário Brasileiro**. Informe Infra-Estrutura N°2.,
www.bndes.gov.br , Setembro/1996.

Velasco, Luciano, **Privatização dos Portos**. Informe Infra-Estrutura No 18,
www.bndes.gov.br , Janeiro/1998.