

O que é um fichamento

O fichamento é uma técnica de trabalho que consiste no registro sintético e documentado das ideias e/ou informações mais relevantes (para o leitor) de uma obra científica, filosófica, literária ou mesmo de uma matéria jornalística.

Fichar um texto significa sintetizá-lo, o que requer a leitura atenta do texto, sua compreensão, a identificação das ideias principais e seu registro escrito de modo conciso, coerente e objetivo. Pode-se dizer que esse registro escrito – o fichamento – é um novo texto, cujo autor é o “fichador”, seja ele aluno ou professor. Assim sendo, os fichamentos ou relatórios de leitura, além de possibilitar a organização dos textos pesquisados e a seleção dos dados mais importantes desses textos, funcionam como método de aprendizagem e memorização dos conteúdos, constituindo-se em instrumento básico para a redação de trabalhos científicos.

A principal utilidade da técnica de fichamento, portanto, é otimizar a leitura, seja na pesquisa científica, seja na aprendizagem dos conteúdos das diversas disciplinas que integram o currículo acadêmico.

De acordo com Henriques e Medeiros (1999, p.100), o fichamento objetiva:

- a) identificar as obras consultadas;
- b) registrar o conteúdo das obras;
- c) registrar as reflexões proporcionadas pelo material de leitura;
- d) organizar as informações colhidas.

Como Fazer o Fichamento

O fichamento que é solicitado ao estudante como exercício acadêmico, consiste, em geral, no registro documentado do resumo do texto indicado pelo professor.

Assim, o critério organizador do fichamento será dado pela própria lógica do texto. Nesse caso, o fichamento praticamente se identifica com o Resumo Indicativo, conforme Norma NBR 6028, diferenciando-se apenas na sua apresentação, que deve apresentar os indispensáveis elementos de identificação. Os fichamentos, Podem conter os seguintes elementos (adaptado da Norma para o nosso caso específico):

Cabeçalho: um título que indica o assunto ao qual a ficha se refere. Pode ser adotado o uso, após o título geral, de um subtítulo. Nos nossos cursos, o título poderá ser o nome da disciplina que apresentou o Caso para estudo e o subtítulo o Estudo de Caso.

Exemplo: Educação da Mulher: a Perpetuação da Injustiça
Histórico do Papel da Mulher na Sociedade

Referência: não se aplica pois sempre vai ser o Estudo de caso de Harvard (não preencher)

Texto do aluno: o conteúdo propriamente dito, que variará conforme o tipo de fichamento que o estudante ou pesquisador pretenda fazer. Apresenta uma síntese bem clara e concisa das ideias principais do autor ou um resumo dos aspectos essenciais da obra.

Características: ·

Não é um sumário, mas exposição abreviada das ideias do autor; ·

Não é transcrição, mas é elaborada pelo leitor, com suas próprias palavras; ·

Quanto à sua extensão, em nossos cursos cada fichamento deverá ter no mínimo duas páginas. Sugere-se um escopo de 2 a 5 páginas.

Exemplo: O trabalho da autora baseia-se em análise de textos e na sua própria vivência nos movimentos feministas, como um relato de uma prática.

A autora divide seu texto em fases históricas compreendidas entre Brasil Colônia (1500-1822), Império (1822-1889), República (1889-1930). Segunda República (1930-1964). Terceira República e o Golpe (1964-1985), ano de 1968 e o Ano Internacional da Mulher (1975), além de analisar a influência externa nos movimentos feministas no Brasil. Em cada um desses períodos é lembrado os nomes das mulheres que mais se sobressaíram e suas atuações nas lutas pela libertação da mulher.

A autora trabalha ainda assuntos como as mulheres da periferia de São Paulo, a participação das mulheres na luta armada, a luta pelas creches, violência, participação das mulheres e greves, o trabalho rural, saúde, sexualidade e encontros feministas.

Depois de suas conclusões onde, entre outros assuntos tratados, faz uma crítica ao pós feminismo defendido por Camile Paglia, indica alguns livros para leitura.

Local: Não se Aplica (não precisa preencher)

Exemplo: Biblioteca da Universidade.

Você deve elaborar o trabalho final da disciplina, colocando todo o seu trabalho em um documento único, seja com um ou dois Estudos de Casos (vejam que a maioria das disciplinas tem a indicação de fazer fichamento de 1 estudo de caso, mas eventualmente ao longo do curso poderão ter disciplinas onde precisarão fazer o fichamento de 2 estudos de caso, verifiquem isto com seu tutor). Também, não se deve separar capa e corpo em dois documentos. O sistema aceita apenas a remessa de um documento integral.

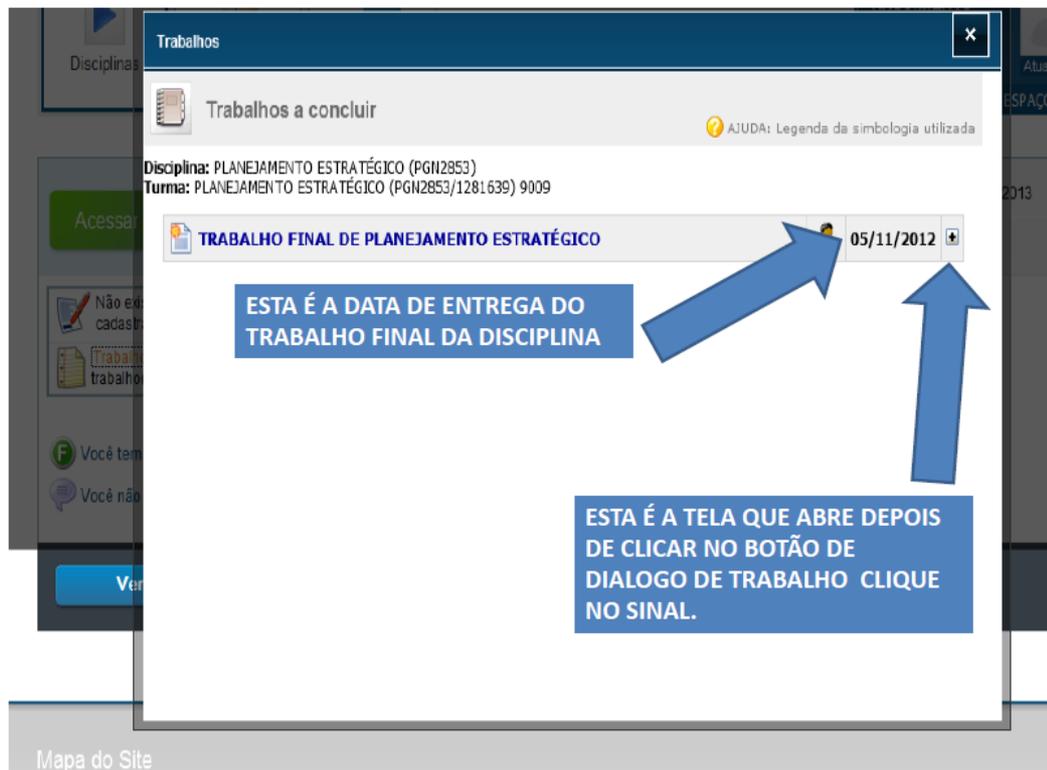
O trabalho deve ser desenvolvido conforme instruções já fornecidas, no Editor de Texto Word – Office, em doc (ou editor similar que gere arquivo doc), para evitar problemas no momento de abertura e correção. O Tutor pode recusar formatos de arquivos que não sejam os indicados

Observe a data de entrega do trabalho (no próprio ícone Trabalho ou no calendário na Biblioteca Virtual).

Como postar o Fichamento

Acesse o ambiente do Webaula, sua página, a disciplina correspondente.....





Modelo de Fichamento



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

**Fichamento de Estudo de Caso ALL(América Latina
Logística)**

Eduardo Kenji Agena

**Trabalho da disciplina Logística Empresarial...,
Tutor: Prof. Marília de Sant Anna Faria**

**São Paulo
2019**

Estudo de Caso :

ALL (América Latina Logística)

Era 15 de junho de 2001, e Alexandre Behring (MBA pela Harvard Business School em 1995), olhava pela janela de seu carro, após um longo dia de discussão sobre uma possível aquisição. Os pensamentos de Behring vagavam pelos eventos que o tinham levado a esse ponto, desde que tinha se formado na faculdade de administração, seis anos atrás. Em 1999, Behring havia se tornado CEO da América Latina Logística (ALL), uma antiga companhia estatal de estradas de ferro. Aceitar este cargo não havia sido uma decisão fácil. Behring havia desistido de seu cargo executivo na GP Investimentos (uma prestigiosa empresa na América Latina na área de private equity funds) para assumir uma companhia de estradas de ferro de baixo desempenho. Três anos depois, ele refletia sobre o progresso da ALL, até os dias de hoje. As operações da ALL no Brasil tinham melhorado de um prejuízo líquido de R\$ 80 milhões em 1997, para um lucro líquido de R\$ 24 milhões em 2000. Durante este mesmo período, a ALL tinha mais que dobrado sua receita financeira, através da aquisição de ativos de outras companhias de estradas de ferro do Brasil e Argentina, através de uma política empresarial tipicamente estatal e monopolista, com características de se melhorar a governabilidade e rentabilidade financeira em detrimento dos conceitos empresariais privados de se diversificar produtos e serviços. Conforme dirigia no trânsito do fim da tarde, Behring refletia se a ALL deveria adquirir a Delara Transportes, uma grande companhia brasileira de transporte rodoviário e logística, operada pelo seu dono e fundador Wilson Delara. Por um lado a aquisição representava uma oportunidade de ampliar os serviços da ALL de uma companhia de transporte estritamente ferroviária, para soluções integradas de logística. Por outro lado, Behring se preocupava com a idéia de que, combinar as operações das duas companhias iria desviar a ALL do seu negócio central de transporte ferroviário, e distrair a atenção da gerência e funcionários de continuar melhorando a governabilidade e rentabilidade financeira da companhia. Behring também se questionava sobre qual papel Wilson Delara, fundador e único proprietário da companhia, teria após a fusão, parceria ou joint venture. Behring ponderava se uma fusão com a Delara era a melhor alternativa e se aquele era o momento certo para um passo tão importante. Ele também considerava como avaliar a Delara e estruturar o acordo, parceria ou joint venture.

Privatizando as Estradas de Ferro do Brasil:

Em 2001, o Brasil era o quinto maior país do mundo, tanto no requisito população (170 milhões de pessoas) quanto em tamanho - com 8,5 milhões de quilômetros quadrados o país era aproximadamente 10% maior que os Estados Unidos continental. A atividade econômica estava concentrada no sudeste do país, particularmente na cidade e estado de São Paulo e seus arredores, que representavam 35% do PIB. Os três estados mais ao sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, contribuíam juntos com 18% do PIB do país. A economia do Brasil cresceu a uma taxa composta de quase 8% anuais entre 1964 e 1980, um período conhecido como o "milagre brasileiro". Entretanto, entre 1981 e 1994, o crescimento do PIB

diminuiu para 1,6% ao ano, a inflação anual foi, em média, de 700%, e o país deixou de pagar duas vezes sua dívida externa. Os anos 80 eram freqüentemente chamados de “década perdida” do Brasil. Em 1989, Fernando Collor de Mello foi eleito presidente na primeira eleição livre e democrática desde que os militares haviam tomado o poder em 1964. Collor iniciou uma série de dramáticas reformas econômicas, incluindo a privatização de empresas estatais de aço como a Usiminas, estatais de química, energia e mineração, tentando também domar as altas taxas de inflação. Collor sofreu impeachment por acusações de corrupção em 1992. Fernando Henrique Cardoso, que tinha sido ministro das Finanças entre 1993 e 1994, e presidente a partir de 1994, introduziu uma nova moeda, o Real, em julho de 1994. O “Plano Real”, atrelava a nova moeda ao dólar americano e também incluía uma série de mudanças nas políticas fiscais e monetárias. O plano real reduzia a inflação de 40% ao mês para 4% a 10% ao ano. A administração de Cardoso ampliou a privatização de empresas estatais para estradas de ferro, telecomunicações e bancos. Em 1995, Cardoso decidiu dividir a companhia administradora das estradas de ferro nacionais – a Rede Ferroviária Federal S.A (RFFSA) – em sete áreas e leiloar concessões de longo prazo para administrá-las. A propriedade pelo estado do sistema ferroviário brasileiro, de 22.000km, havia sido construída gradativamente nas décadas anteriores, à medida que o governo federal adquiria companhias de estradas de ferro em dificuldades. As administrações anteriores não tinham considerado a RFFSA como uma prioridade importante, e os investimentos no sistema ferroviário diminuíram antes da privatização, apesar do sistema ferroviário ser mais econômico que os outros sistemas de transportes como o rodoviário, marítimo, aéreo, etc... Um estudo de 1996 sobre o sistema ferroviário brasileiro relatou que 50% das pontes precisavam de reparos (20% estavam quase ruindo), que somente 14% dos trilhos tinham sido melhorados para o padrão que predominava na maioria dos países desenvolvidos e que o sistema ainda utilizava mais de 20 locomotivas a vapor. Além disso, as várias linhas regionais eram pouco integradas, dificultando o transporte de cargas a longas distâncias. O governo decidiu leiloar de forma seqüencial as concessões com contratos de 30 anos para os ativos dos sete novos subsistemas formadas entre março de 1996 e novembro de 1998. As concessões, renováveis por outros 30 anos, eram limitadas somente ao transporte de cargas e exigiam que o novo proprietário fornecesse acesso a trens de carga e de passageiros de outras operadoras. Em troca do direito de operar os ativos, o concessionário tinha que alcançar metas definidas de volume de carga transportada, segurança, investimentos para manutenção da infra-estrutura e qualidade dos serviços. O concessionário também tinha que divulgar dados de desempenho para o governo. O fracasso em alcançar as metas ou cumprir as obrigações desencadearia penalidades, que começavam com multas e culminavam em intervenção do governo ou fim da concessão. O governo concordou em assumir todos os passivos da RFFSA anteriores ao acordo, mesmo que este passivo viesse à tona somente após a privatização. O passivo mais importante estava relacionado a custos trabalhistas, como pagamentos de demissões e fundos de pensão para milhares de funcionários que a RFFSA demitiria antes da privatização.

Apostando nas Estradas de Ferro:

Quando o governo anunciou sua intenção de privatizar o sistema de estradas de ferro, em 1995, Behring começou a analisar estes ativos como um possível investimento para a GP Investments Limited (GP). Apesar de a GP ter sido fundada em 1993, a empresa tinha as suas origens no fim dos anos 70, quando os sócios-fundadores Jorge Paulo Lehman, Marcel Telles, Roberto Sicupira e Cláudio Haddad começaram a juntar seu próprio capital para investir em companhias brasileiras. Os sócios da GP geralmente adquiriam o controle acionário nas empresas de seu portfólio, e assumiam um papel ativo na melhoria das

operações. Behring explicou a lógica: No Brasil, o fator tecnológico não está presente, então você não pode realmente fazer *venture capital*. O fator de alavancagem também não está presente, então esqueça sobre as LBOs. Por esta razão, a única maneira que resta de ganhar seu dinheiro com *private equity* é adicionando valores agregados ao negócio. Isto tem a ver com administrar a operação diretamente. Os sócios fundadores da GP tinham feito diversos investimentos bem sucedidos, incluindo a aquisição e o *turnaround* da Cervejaria Brahma, que se tornou a cervejaria líder de mercado no Brasil, expandindo-se para a Argentina, Venezuela e Uruguai, e estava listada na Bolsa de Nova York. Os sócios também fundaram o maior Banco de investimento do Brasil - o Banco Garantia – o qual venderam para o Credit Suisse First Boston em 1999. Behring se juntou à GP como um associado em 1994, enquanto terminava seus estudos em Administração. Apesar dos problemas com o sistema ferroviário no Brasil, Behring identificou uma oportunidade potencial. O transporte por trens tinha uma vantagem inerente de custo em relação ao transporte rodoviário em longas distâncias. Nos Estados Unidos, por exemplo, os trens representavam 20% do transporte para distâncias de 50 km, mas excediam 80% do transporte para mais de 2.000km. Entretanto, incompatibilidades entre as linhas regionais e o estado precário da infra-estrutura no Brasil, limitavam o transporte por trens a aproximadamente 20%, mesmo em distâncias longas. Behring acreditava que os operadores de estradas de ferro no Brasil podiam criar valor significativo, aumentando a participação de mercado em maiores distâncias. Ele explicou: A economia do Brasil enfrenta com frequência grandes variações na renda disponível, crescimento do PIB e taxas de juros ao consumidor. Qualquer negócio que conta com baixas taxas de juros ou crescimento econômico fica vulnerável em tempos difíceis. Mas o transporte ferroviário tem uma demanda latente. Quando comparadas aos EUA, as estradas de ferro brasileiras representam uma parcela muito pequena do transporte de automóveis, volumes em geral, e químicos. A chave para o aumento da receita era tirar participação do transporte rodoviário, que demandam mais gastos financeiros. O crescimento não dependeria de tendências macroeconômicas favoráveis. Além disto, havia outras vantagens. Estradas de ferro quando bem administradas, são um monopólio natural com vantagens de custos estratégicas sobre os caminhões, e são imunes à competição global. Na primeira reunião na qual os sócios da GP discutiram a oportunidade de investimento, eles decidiram que a GP deveria tentar fazer o negócio em parceria, fusão ou joint-venture com outra companhia que tivesse uma experiência relevante no setor. Carlos “Beto” Sicupira (OP1984), sócio-fundador da GP Investimentos, conhecia Bruce Flohr (OPM 1992), presidente do conselho e CEO da RailTex, uma bem sucedida estrada de ferro de curta distância dos EUA. Em uma sexta-feira de 1996, Sicupira telefonou para Flohr, e na semana seguinte, Behring voou para San Antonio para se encontrar com os principais executivos da RailTex. Uma equipe de *due dilligence*, incluindo 20 profissionais de RailTex, foi reunida sob a liderança de Behring e Sérgio Pedreiro, mais tarde nomeado CFO da ALL. Pedreiro tinha se juntado no mesmo ano à GP como associado, ao graduar-se na Stanford Business School, um pouco antes naquele mesmo ano. Baseado na *due dilligence* da equipe, os sócios da GP decidiram fazer uma oferta para obter o controle sobre a RFFSA Malha Sul, ou “linha do sul”, que se localizava nos três estados mais ao sul do Brasil, mas não incluindo São Paulo. O leilão público aconteceu em dezembro de 1996. O consórcio liderado pela GP incluía a RailTex além de vários outros investidores domésticos e privados, como o Credit Suisse First Boston. O consórcio liderado pela GP ofereceu R\$217 milhões, o que representava um prêmio de 38% acima do preço mínimo de R\$156 milhões definido pelo governo e somente R\$100.000,00 acima do lance mais próximo. O consórcio liderado pela GP pagou aproximadamente R\$90 milhões no fechamento. Três meses se passaram entre o leilão e o dia em que o consórcio

assumiu o controle da companhia privatizada. Durante este período, os investidores selecionaram um conselho com sete membros, incluindo três representantes da GP, três representantes de outros investidores e Bruce M. Flohr, fundador e CEO da RailTex. O conselho contratou José Paulo Alves para ser o novo CEO. Alves tinha recentemente deixado o cargo de CEO das Minerações Brasileiras Reunidas S.A, uma mineradora com vendas de R\$500 milhões em 1997. Os investidores escolheram Alves por sua habilidade em redução de custos e *downsizing*. Em 1 de março de 1997, a entidade começou a operar sob nova administração, com o nome de ferrovia Sul Atlântico S.A, e foi nomeada América Latina Logística S.A em 1999. Nove meses após adquirir a ALL, o conselho concluiu que a companhia estava pronta para começar a aumentar as receitas, além do esforço de redução de custos em andamento. Os novos proprietários acreditavam que essa nova ênfase necessitaria uma mudança de cultura. Naquele momento, Alves estava completando a primeira etapa de redução de custos e o conselho iniciou a procura por um novo CEO em janeiro de 1998. Behring e os outros sócios da GP acreditavam que um candidato familiarizado com a companhia criaria uma cultura melhor alinhada aos valores da própria GP. Behring considerou candidatar-se para o cargo, e discutiu a possibilidade com outros sócios da GP, que o encorajaram, Behring lembrou: Os sócios da GP estavam dispostos a cometer a imprudência de dar a alguém tão novo como eu tal oportunidade, principalmente porque sabiam que seria importante para meu desenvolvimento. Eles também haviam estado na mesma situação antes, tendo assumido papel ativo na gestão de companhias de portfólio. Beto (Sicupira) começou a administrar a empresa de varejo Lojas Americanas quando tinha 34 anos, e Marcel Telles assumiu o comando da Cervejaria Brahma quando tinha 39 anos. Os outros investidores, que conheciam Behring do processo de *due diligence* e seus doze meses como membro do conselho, apoiaram a decisão e concordaram em que ele se tornasse CEO, seis meses mais tarde. José Carlos Marreco, um consultor da ALL, e ex-administrador das estradas de ferro da CVRD (a maior companhia mineradora de ferro do Brasil), assumiu como CEO provisório em fevereiro de 1998, enquanto Behring transferia suas responsabilidades para os sócios da GP e se preparava para se juntar a ALL.

Fazendo sua Lição de Casa:

Para se preparar para seu novo cargo, Behring conversou com os sócios da GP que tinham experimentado a transição entre investir em novos projetos ou governar e administrar companhias do portfólio visando o aumento da receita financeira. Marcel Telles tinha deixado a companhia em 1989 para administrar a Brahma, a segunda maior cervejaria do Brasil, depois que os sócios da companhia haviam adquirido o controle acionário desta cervejaria. Nos doze anos seguintes, a Brahma ultrapassou a líder Antarctica em rentabilidade, e adquiriu posteriormente sua antiga concorrente para criar a AmBev, a maior cervejaria da América do Sul. Ao assumir a administração da Brahma, Telles procurou reproduzir os sistemas e a cultura do Banco Garantia, o banco de investimento criado pelos sócios-fundadores da GP no início dos anos 80. Mais especificamente, Telles substituiu vários funcionários de muitos anos por universitários recém-formados, instituiu bônus agressivos, baseados em desempenho, para todos os funcionários, e forçou o atrito com os funcionários de baixo desempenho. Além disso, a alta administração da Brahma publicava diariamente o desempenho da companhia em relação a métricas importantes como despesa, custo e receita, e substituiu salas individuais por um ambiente aberto, lembrando um banco de investimento. Em 1983, Beto Sicupira havia se juntado a Lojas Americanas como CEO, onde implementou o orçamento "Base zero" para controlar os custos. Behring relembra especialmente um dos conselhos de Sicupira: Beto me disse: "Este é o nosso dinheiro que está em jogo aqui. Não faça nada estratégico nos primeiros dois ou três anos. Concentre-se

somente no senso comum.Uma vez que você passe a conhecer o negócio, então poderá começar a pensar estrategicamente”.Eu nunca esqueci este conselho.Behring também se encontrou com o professor Vincente Falconi, que havia implementado um sistema de administração por objetivos, depois amplamente copiado, na Aços Gerdau, uma companhia brasileira de aço.Behring também conversou com o CEO e a alta administração de diversas companhias de estradas de ferro dos EUA para entender como eles dividiam suas operações em unidades de negócios distintas.Antes de se juntar à ALL, em tempo integral, Behring também recrutou uma equipe de gestão.Mais tarde ele relembrou: Naquele tempo, não havia uma equipe estável.José Paulo (Alves – o primeiro CEO)não era apenas o CEO, mas também era responsável por vendas e operações.O vice-presidente de recursos humanos estava ocupando o cargo temporariamente, vindo de uma companhia varejista controlada pela GP, e o CFO tinha sido contratado temporariamente.A equipe de administração da antiga companhia de estradas de ferro estatal era indicada politicamente, e muitos tinham deixado a companhia quando a GP adquiriu o negócio.Behring considerava que as funções chave de sua equipe eram Recursos Humanos, Operações, Vendas e Finanças em detrimento das áreas de Planejamento, Projetos, Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente, Inspeção, Manutenção, Assistência Técnica, etc...Behring pediu a Pedro Almeida para se juntar à ALL em tempo integral como vice-presidente de recursos humanos e relações corporativas.Almeida era um “empréstimo” de uma companhia da GP, e havia trabalhado diretamente com Sicupira nas Lojas Americanas.Para o cargo de vice-presidente de Operações, Behring encontrava-se em um dilema: Eu queria alguém que tivesse longa experiência em estradas de ferro, mas que não tivesse adquirido todos os maus hábitos de uma companhia estatal. Então o conselho usou sua rede de contatos para identificar alguém que estivesse no negócio tempo suficiente para saber como ele funcionava, mas que ainda era um rebelde dentro da cultura.Marreco o CEO interino, indicou Raimundo Costa, um engenheiro de 35 anos que tinha trabalhado como gerente de operações da CVRD, a maior companhia mineradora do Brasil.Visto que as companhias de estradas de ferro historicamente não haviam buscado novos clientes agressivamente, Behring procurava por um executivo de vendas na altamente competitiva indústria de transporte rodoviário, e contratou Walter Souza, que tinha trabalhado como COO em uma companhia de médio porte baseada na região central do Brasil.Souza contratou uma equipe de seis vendedores para completar o departamento comercial da ALL.Para o cargo de CFO, Behring contratou Duilio Calciolari, CFO da maior companhia de fundição do Brasil, localizada em Curitiba.Calciolari tinha trabalhado como auditor em cinco grandes empresas de contabilidade durante dez anos, e foi contratado para organizar os controles financeiros da ALL.

Alex assume o Controle:

Após extensas conversas, Behring e sua equipe planejaram seus esforços em quatro frentes: 1)criação de uma cultura corporativa agressiva, como a da Brahma; 2)Corte de custos; 3)investimento seletivo para eliminar gargalos; 4)crescimento das receitas através da expansão dos serviços para clientes já existentes.Entretanto, quando Behring e Costa chegaram para o primeiro dia, em 16 de julho de 1998, eles enfrentaram uma crise.Uma de suas primeiras reuniões foi com um gerente de nível médio, que havia pedido a liberação imediata de R\$5 milhões para o conserto de uma ponte, que ele alegava ter risco iminente de ruir.A ALL ainda estava com pouco capital, aguardando a emissão de commercial papers.Behring relembrou a reunião:Nós percebemos que ele estava tentando levar vantagem sobre dois jovens e inexperientes administradores para aprovar um projeto que tinha sido adiado pelas administrações anteriores.Eu disse a ele que o trem iria passar sobre a ponte exatamente conforme programado, e que Raimundo (Costa,COO) e eu estaríamos

juntos.Comentários sobre o incidente rapidamente se espalharam pela companhia, após o que não enfrentamos ameaças similares.

Mudando a Cultura:

Behring e sua equipe acreditavam que mudar a cultura existente da ALL apresentava um grande desafio. Sob a administração estatal, a companhia não tinha contratado nenhum novo funcionário desde 1985, e não tinha processos estruturados de plano de carreira, avaliação de desempenho, e treinamento.Promoções e aumentos de salários eram função somente da idade. Além do mais, a alta gerência acreditava que a equipe atual de 3.110 funcionários era muito grande, mesmo após o governo e o CEO anterior terem reduzido a quantidade de funcionários de seu número máximo de 12.000 antes da privatização. Behring e Costa gastaram os primeiros dez dias conduzindo entrevistas de 15 minutos com os 150 altos gerentes da companhia(uma estratégia que Behring havia aprendido com Sicupira, que tinha feito o mesmo nas Lojas Americanas).Foi pedido aos gerentes que trouxessem um memorando de uma folha com seu nome, função e sugestões para melhoria de suas próprias operações e da companhia como um todo.Baseado nestas entrevistas, Behring e Costa selecionaram um grupo de aproximadamente 30 gerentes de nível médio para trabalhar como “Guardas Pretorianos” e ajudar a alta administração a liderar mudanças adicionais. Behring e sua equipe também identificaram gerentes que eles achavam que não se adaptariam à nova cultura.Estes gerentes foram demitidos ou designados para cargos menos importantes.Behring e sua equipe também conduziram mais de 100 entrevistas com gerentes e funcionários com cargos mais baixos na hierarquia da organização, durante os três meses seguintes.Mais tarde Behring recordou: Nós usávamos essas reuniões para deixar que as pessoas se expusessem à nós, e para identificar funcionários com potencial para uma futura promoção.Logo percebemos que poderíamos classificar os funcionários em uma pirâmide de três níveis.O topo era composto principalmente de uma dúzia de indicados políticos ainda remanescentes.Nós tínhamos que demitir todos eles.No meio estavam aproximadamente 150 gerentes e engenheiros.Em geral, eles eram muito bons funcionários.Nos velhos tempos, o teste de admissão aplicado pelo estado era bastante desafiador.Desmotivado pelos anos de interferência política, este grupo se sentia impotente.Na base da pirâmide, estavam alguns milhares de funcionários de linha de frente como engenheiros e técnicos dos trens, que tinham orgulho de seus trabalhos.Mas, eles se sentiam envergonhados pela triste condição da companhia após anos de má administração.Entre julho e outubro de 1998, a equipe nomeou aproximadamente 100 gerentes de nível médio e funcionários de linha de frente para novos cargos.Behring recordou o critério utilizado:Quando achávamos alguém com um “brilho” nos olhos, que queria fazer algo, e com qualidades técnicas, nós dávamos espaço, autoridade, treinamento gerencial, e depois, um novo desafio.Uma vez que esse novo desafio geralmente representava um progresso, também financeiro, isto criava lealdade instantânea ao novo projeto.Estas pessoas realmente aderiram à nossa visão.A ALL também lançou um programa de *trainees* em junho de 1997, recrutando 32 estudantes recém-saídos da universidade.Após o programa de 12 meses, os *trainees* assumiam cargos de analistas (supervisores juniores) ou gerentes-assistentes.Entre 1997 e 2001, a companhia contratou 500 recém formados.Em 2001, mais de 9.000 estudantes se candidataram para cargos de *trainee*, classificando o programa entre os cinco mais populares do Brasil.Para promover um ambiente de trabalho mais aberto, a equipe executiva demoliu paredes e cubículos, criando um espaço de trabalho de “um só andar sem cubículos”, baseado no modelo da Brahma.Este lay-out foi aplicado a todos os níveis da organização, dos altos executivos aos operadores de *call-centers*.Em 1998, os administradores desenvolveram e implementaram um novo processo de remuneração para todos os gerentes.A cada ano, os altos gerentes escolheriam

até cinco objetivos-chave para a companhia como um todo. Entre setembro e novembro de cada ano, os gerentes se encontravam com os supervisores para estabelecer um consenso sobre cinco objetivos para o próximo ano (cada objetivo individual recebia um peso diferente, para um total de 100 “pontos” possíveis). Os objetivos dos gerentes estavam ligados aos objetivos gerais da companhia, mas traduzidos em objetivos que poderiam ser alcançados pelos gerentes. Os cinco objetivos eram quantitativos e incluíam categorias como margens, giro dos ativos, custo, indicadores de serviços, etc... Behring selecionava cinco objetivos, pois achava que um número maior iria confundir os gerentes. A porcentagem de remuneração variável relacionada com o atingimento dessas metas variava de acordo com nível na organização: para os altos executivos, variava entre 50% a 75% da remuneração total; para gerentes de nível médio, entre 25% a 40%; e para funcionários de linha de frente, de 7% a 24%. O desempenho individual dos gerentes em relação aos seus objetivos pessoais era acompanhado semanalmente, e os dados eram tornados públicos. As remunerações também estavam ligadas aos resultados da companhia em relação às metas corporativas, que também eram publicadas e atualizadas trimestralmente. A alta administração tomou uma série de medidas simbólicas com o objetivo de demonstrar seu comprometimento em mudar a cultura da companhia. Em seu primeiro ano, Behring se certificou como condutor de trem e gastava aproximadamente uma semana a cada mês em campo, vestindo o uniforme de condutor e dormindo no alojamento. Em agosto de 1998, durante um destes períodos em campo, a recém-reestruturada companhia enfrentou um dos piores acidentes da história, devido a má gestão, consequência de vários erros ou não atenção a mudança drástica da cultura da companhia. Vinte e sete vagões descarrilaram entre dois precipícios, a 200km da central da ALL em Curitiba. Behring e Costa chegaram ao local em quatro horas. Costa gastou as 36 horas seguintes supervisionando a construção de um desvio para reabrir a importante rota. Enquanto isso, Behring visitava o operador do trem e seu *trainee* em suas casas. Behring recordou: Eles tinham se ferido levemente, mas nunca antes havia ocorrido um caso de um diretor da companhia visitar a casa de um funcionário de campo. O episódio nos ajudou a tornarmos-nos mais próximos dos condutores de trens, que eram responsáveis por muitas das coisas boas que haviam acontecido na ALL.

Cortando Custos:

Ao assumir o controle da ALL, Behring e sua equipe administrativa implementaram uma série de pequenas medidas para aumentar a consciência dos funcionários sobre custos, incluindo a venda em leilão de carros reservados para uso de diretores e a eliminação do uso de motoristas pelos altos executivos. Eles também tomaram diversas medidas para reduzir custos e as descreveram, mais tarde, desdobrando-se em quatro ondas distintas.

Março de 1997 – Julho de 1998. Alves, o primeiro CEO, implementou uma série de medidas para reduzir custos. Ele diminuiu o total de funcionários de 6.300, em março de 1997, para 3.300, quando deixou o cargo em janeiro de 1998. Na maioria das companhias de estradas de ferro do mundo, dois maquinistas conduziam o trem em conjunto, mas Alves modificou a maioria dos trens para terem somente um condutor, uma medida que reduziu o número de funcionários em aproximadamente 500. A companhia também introduziu um sistema por satélite para confirmar que um segmento da linha em particular estava disponível para uso, uma ação que eliminou centenas de “agentes de estação”, que no passado controlavam visualmente as linhas. Agosto de 1998 – Outubro de 1998. Em agosto, Behring e Costa introduziram o orçamento Base Zero com a ajuda de uma firma de consultoria local. Cada uma das 6 unidades de negócio, 12 unidades de produção, assim como as áreas funcionais de suporte (RH, controle, tesouraria, etc...) foram solicitadas a submeter um pedido formal para todos os recursos para o próximo ano. A introdução do orçamento Base Zero resultou na

eliminação de diversas atividades e na terceirização de outras, como manutenção mecânica. Os gerentes da ALL, estimaram que o orçamento Base Zero contribuiu com um total de economia de custos de aproximadamente R\$50 milhões por ano, resultado principalmente da terceirização de atividades não centrais, da eliminação de atividades repetitivas, e do *benchmarking* interno das melhores práticas. Agosto de 1999 – Novembro de 1999. Em agosto de 1999, os altos executivos instituíram uma operação interna de *benchmarking* entre as estações, pátios e oficinas mecânicas. Cada uma dessas unidades era analisada em termos de produtividade, atividades realizadas e recursos utilizados. A melhor prática era então selecionada e implementada em todas as unidades similares da ALL. O desempenho era comparado com base em indicadores como utilização dos vagões, pontualidade das entregas, carga por funcionário, tempo de carga e descarga e indicadores de segurança. A administração estimou que a identificação, codificação e transferência das melhores práticas entre as unidades geraram ganhos anuais de aproximadamente R\$20 milhões, em termos de redução direta nos custos e melhorias de produtividade. Março de 2000 – 2001. Os resultados das primeiras três ondas de redução de custos foram substanciais. Enquanto as receitas cresceram de R\$194 milhões em 1997 para R\$477 milhões em 2000, as despesas fixas caíram de R\$143 milhões para R\$106 milhões. Apesar deste progresso, Behring acreditava que reduções adicionais de custos eram necessárias e observou: "Custos são como unhas. Eles crescem organicamente e devem ser cortados regularmente". Entretanto, apesar de ter aproveitado as oportunidades de corte de custos mais evidentes, a administração acreditava que mais medidas criativas seriam necessárias no futuro. A administração estava considerando uma nova iniciativa, como por exemplo, reduzir a utilização de diesel (o maior item individual de custo da companhia). A "Taça do Diesel" foi introduzida, no qual os condutores competiam para redução do consumo de combustível. Os vencedores recebiam bônus em dinheiro e prêmios. Para garantir a conformidade com regras de segurança, os condutores que não seguissem as regras de segurança ou se envolvessem em acidentes seriam automaticamente desqualificados da competição.

Uma abordagem "Vietnamita" para os investimentos:

Quando Behring se tornou CEO em agosto de 1998, a companhia tinha somente R\$30 milhões em caixa no balanço, gerava fluxo de caixa operacional positivo somente durante a época de colheita, e dependia de empréstimos do BNDES para financiar investimentos. Após décadas de baixos investimentos, porém, os gerentes de nível médio propuseram investimentos que totalizavam centenas de milhões de reais, para manter e melhorar os ativos físicos da companhia. Behring e o CFO, Calciolari, implementaram um rigoroso processo de orçamento de capital para garantir que as propostas fossem aprovadas somente quando gerassem um aumento imediato no fluxo de caixa operacional. Behring e sua equipe limitaram os gastos a desembolsos que eliminassem rapidamente gargalos e adotaram quatro regras simples para priorizar e encadear seus investimentos de capital:

-Primeiro, os desembolsos de capital foram limitados àqueles que eliminavam os gargalos que impediam o crescimento das receitas da companhia;

-Segundo, era dada preferência ao projeto que necessitasse menos capital imediato, mesmo que não fosse necessariamente o maior valor presente líquido ou a solução técnica mais "elegante";

-Terceiro, as opções que consertavam um problema mais rapidamente eram priorizadas, ao invés de soluções de longo prazo;

-Quarto, preferia-se utilizar recursos existentes, ao invés de adquirir novos materiais.

Costa se referiu ao método como uma abordagem “Vietnamita” dos investimentos. Durante a guerra do Vietnã, os vietcongs não tinham recursos suficientes e adotaram uma tática de construção de pontes de madeira de forma rápida e barata, logo abaixo da superfície da água, para fazer chegar suas linhas de suprimentos até o campo de batalha. Estas pontes necessitavam pouca defesa e manutenção. Em contraste, os militares americanos construíam pontes caríssimas que necessitavam mais tempo e recursos financeiros para construir e constante defesa contra ataques inimigos. Estas quatro regras obrigaram os engenheiros da companhia a desenvolver uma série de soluções criativas. Em 2000, os gargalos mais graves tinham sido eliminados, e a companhia começou a investir em tecnologia de ponta, como rastreamento por satélite, computadores de bordo, e detectores eletrônicos de descarrilamento.

Pegando no mercado a fruta mais fácil de ser alcançada:

Como parte do processo de *due diligence* anterior ao leilão de privatização, Behring tinha descoberto que diversos clientes estavam interessados em aumentar o uso de transportes ferroviários. Entretanto, eles eram impedidos pela capacidade insuficiente (particularmente durante pico de demanda), ramais que alimentavam as linhas principais em más condições, horários irregulares ou pouco freqüentes dos trens e baixa qualidade do serviço ao cliente. Antes de explorar novos mercados, a administração decidiu identificar os clientes existentes com a maior demanda latente por serviços ferroviários. A equipe comercial desenvolveu três critérios para identificar os clientes mais promissores: 1) o atual volume de transporte por trens; 2) seu custo total potencial medido pelo volume transportado por caminhões; 3) a magnitude da vantagem potencial dos trens sobre os caminhões. Esses critérios identificaram os clientes existentes em produtos agrícolas, cimento, madeira e combustível como as oportunidades mais promissoras para negócios adicionais. Apesar de esses clientes representarem apenas 30% da base de clientes da ALL, eles contribuíam com mais de 80% das receitas totais. O departamento de vendas estimou que poderia dobrar as vendas com estes clientes, nos próximos três ou quatro anos. O departamento de vendas buscou criar parcerias, fusões ou *joint-venture* com clientes estratégicos nos segmentos alvos. Seguindo o modelo de parceria, os clientes iriam dividir os custos de investimento na infra-estrutura dedicada a atender às suas necessidades. Esses custos incluíam centros de distribuição, capacidade de armazenagem de grãos e frotas exclusivas de vagões. Em troca desses investimentos, os clientes obteriam preços com descontos, mas a ALL teria o direito de comprar os ativos do cliente em um período de cinco a sete anos. A ALL geralmente contribuía com o terreno, ao invés de capital, como sua parcela de co-investimento em novas instalações. As operações de cimento da Votorantim, por exemplo, investiram mais de R\$15 milhões entre 1999 e 2000 para a construção de centros de distribuição, silos e vagões. Os investimentos dos clientes aumentaram com o passar do tempo, à medida que a confiabilidade da ALL aumentava e o serviço melhorava. Para 2002, a ALL previa que mais de R\$100 milhões seriam investidos por clientes em ativos da rede da companhia. Enquanto continuava a expandir os negócios entre os clientes existentes, a administração cada vez mais focava sua atenção na busca de novos clientes. Tradicionalmente, a companhia gerava mais de 90% de receita com o transporte de produtos agrícolas (principalmente grãos), combustível e cimento. A administração acreditava que um crescimento adicional das receitas necessitaria a diversificação em mercadorias de maior valor agregado, como petroquímicos, produtos de aço, alimentos, e outros produtos industrializados. Uma unidade de “Produtos Industrializados” foi criada para desenvolver estes mercados. Para conquistar novos clientes industriais, em 1999 a ALL foi a primeira companhia de estradas de ferro brasileira a introduzir carretas intermodais, conhecidas como “rodotrem”, que poderiam trafegar tanto em

linhas de trens como em rodovias.As carretas intermodais permitiam que os caminhões carregados pudessem transformar-se rapidamente em vagões de trem, evitando o transbordo do caminhão para o trem e vice-versa.Com essas ações, a companhia aumentou as receitas em 144% de 1997 a 2000, e reduziu sua dependência sobre os grãos e combustíveis de 95% da receita para 80%, a medida que transportava uma maior porcentagem de bens de consumo, materiais de construção, contêineres e outros produtos industrializados.Em 2001, os executivos estavam considerando a criação de um *call Center* e um serviço de rastreamento pela internet para que os clientes pudessem verificar a situação de sua carga.

Rumo ao Crescimento:

Os acionistas da ALL buscavam aquisições como oportunidades para expandir a rede ferroviária da ALL.Em 1997, os administradores da GP e da ALL iniciaram as negociações para adquirir as ferrovias argentinas que se conectavam à ALL.O processo de negociação prolongou-se por mais de dois anos, e o negócio foi finalizado em maio de 1999.As operações argentinas adicionaram mais de 8.000km de linhas, mais que dobrando o alcance da ALL.Elas também forneceram acesso a importantes portos de águas profundas da Argentina, a áreas industriais como Buenos Aires e Santiago, e mercados agrícolas, incluindo as áreas de produção de soja da Argentina e Paraguai.Os investidores da ALL pagaram U\$32milhões para adquirir 74% das companhias argentinas.No fim de 1998, a ALL adquiriu linhas que conectavam sua rede à área industrial da cidade de São Paulo e ao vizinho estado do Paraná.Em 1999, a companhia foi renomeada América Latina Logística S.A(ALL) para refletir seu foco no serviço de logística e alcance regional além das fronteiras do Brasil.Essa rede combinada de estradas de ferro cobria a área responsável por mais de dois terços do PIB da América do Sul.No começo de 2000, os investidores da ALL criaram uma empresa independente chamada Geodex, que levantou U\$70 milhões dos investidores da ALL e da Goldman Sachs, para a construção de uma rede de 1.600km de cabos de fibra ótica ao longo das linhas de trem.A ALL contribuiu com o direito de passagem, e em troca recebeu aproximadamente 40% do patrimônio da Geodex.A Geodex tinha uma equipe de administração independente, mas Behring participava como presidente do conselho.Em junho de 2001, a rede tinha sido completada, e a administração da Geodex estava planejando alugar capacidade de banda larga para uma lista de clientes, incluindo as tradicionais companhias de telecomunicações, operadoras de celular e redes de companhias privadas.Em junho de 2001, os altos executivos e o conselho da ALL refletiam se a ALL deveria evoluir de uma operadora de estradas de ferro para uma operadora de logística integrada.Conforme a companhia servia mais clientes no setor industrial, a administração da ALL viu uma oportunidade de oferecer serviços integrados de logística, ao invés de simplesmente transporte ferroviário de cargas.Para fornecer serviços de logística porta-a-porta totalmente integrados para clientes industriais, a ALL precisaria transportar a partir do fim das linhas de trem para o local determinado pelo cliente e vice-versa.A ALL também precisaria fornecer armazenagem, administração de estoque, distribuição, despacho, e serviços aos clientes, conforme necessário.Fornecer soluções integradas de logística para clientes industriais abriria novos mercados e aumentaria drasticamente o tamanho do mercado que a ALL poderia servir.Provedores de logística internacionais como TNT(Austrália), Ryder(EUA), e Danzas(Alemanha) tinham identificado o potencial para serviços de logística e tinham entrado no mercado brasileiro no final dos anos 90 e início dos anos 2000.Suas incursões iniciais no Brasil foram frustrantes, na medida que essas empresas lutaram para fornecer o nível de serviço a que estavam acostumadas, em um país sem a qualidade de infra-estrutura de transporte encontrada nos EUA e na Europa Ocidental.Eles também fixavam os preços dos serviços bem acima das taxas cobradas pelas empresas

locais de transporte rodoviário. A administração da ALL acreditava que esses altos preços continuariam a evitar que as companhias de logística transnacionais ganhassem participação de mercado. Em 2001, alguns concorrentes, como, a Ryder estavam começando a ampliar sua presença, aproveitando-se principalmente de seu relacionamento com clientes globais como a General Motors. Behring acreditava que a integração vertical através da entrega por caminhões poderia oferecer uma oportunidade significativa para a ALL capturar mais valor no transporte de bens. Apesar de transportar o carregamento à distâncias muito menores, as companhias de transporte rodoviário cobravam um prêmio em relação às estradas de ferro. As companhias de transporte rodoviário também desfrutavam de uma relação próxima com os clientes. No passado, a ALL tinha tentado parcerias com companhias de transporte rodoviário para oferecer um serviço integrado de logística para o mercado de arroz. Entretanto, as companhias de transporte rodoviário existentes percebiam a ALL como um novo concorrente potencial e fixavam o preço de sua parte do transporte a um prêmio tal que tornava o serviço integrado economicamente inviável. Os administradores da ALL consideravam algumas alternativas para entrar no mercado de logística. A alta administração avaliava a possibilidade de integrar verticalmente a logística por sua própria conta. Após fazer grandes investimentos no desenvolvimento dos funcionários da companhia, os administradores da ALL acreditavam que seus funcionários poderiam fazer a transição para um fornecedor de logística sem necessitar uma grande fusão parceria ou *joint-venture*, confiando, por outro lado, em uma série de aquisições para completar lacunas em seu negócio central de trens. A administração acreditava que essa alternativa minimizaria os riscos da diluição do patrimônio de seus acionistas e do choque de culturas e gerações. Behring estava familiarizado com as pesquisas que mostravam que a maioria das grandes fusões e aquisições falhavam em alcançar as metas estabelecidas. O sucesso inicial da ALL no mercado de estradas de ferro havia conferido credibilidade junto aos investidores. Construir sobre o histórico de desempenho da companhia seria essencial para levantar capital no futuro. Os administradores se preocupavam que uma fusão mal sucedida iria causar prejuízos ao histórico de desempenho da companhia. Por outro lado, a construção da capacidade de logística internamente demoraria mais, principalmente no mercado brasileiro, onde poucas pessoas tinham conhecimentos de logística, comuns em países mais desenvolvidos. Outra alternativa era a fusão com a Delara Transportes. A companhia tinha sido fundada em março de 1989 por Wilson Delara, com sede em Curitiba. Em 2000, a Delara tinha 60 filiais no Brasil, Chile e Argentina, e empregava mais de 2.600 pessoas. Em 2000, a Delara transportou mais de 4 milhões toneladas de carga, o que a colocava entre as principais transportadoras domésticas e companhias de logística brasileiras. Wilson (que iniciou a sua carreira no setor de transporte rodoviário) tinha expandido a Delara além do transporte rodoviário para uma grande variedade de serviços de logística. A companhia operava centros de distribuição exclusivos e oferecia soluções integradas de logística para clientes brasileiros e transnacionais. Em diversos casos, a Delara distribuía os produtos destas companhias, desde a fatura até a manutenção dos caminhões. Não era incomum que a Delara administrasse toda a cadeia de suprimentos de seus clientes. A Delara oferecia diversas vantagens como um possível parceiro. A grande cobertura geográfica da companhia e experiência com a distribuição urbana complementar as qualidades da ALL no transporte de longas distâncias. Além disso, existia uma superposição entre as bases de clientes da ALL e da Delara, apresentando uma oportunidade de converter o transporte rodoviário em transporte por trens objetivando a redução de custos. A administração da ALL acreditava que a Delara era gerenciada de uma maneira mais profissional do que a maioria das outras empresas de transporte no Brasil. A Delara também fornecia serviços de logística

para a AmBev, outra companhia do portfólio da GP, com um estilo de gerenciamento similar à cultura e aos processos da ALL. De fato, durante suas conversas, Wilson disse a Behring: "Para gerenciar a Delara, minha maior inspiração foi a AmBev. É meu cliente mais difícil, ao mesmo tempo temido e admirado. Sempre tentamos emular sua cultura orientada por desempenho e meritocracia na minha companhia". Apesar dessas vantagens, ainda existiam muitas incertezas. Behring se preocupava principalmente com diferenças entre as operações das companhias. A Delara operava não somente no transporte de cargas a curtas e grandes distâncias, mas também em serviços de logística como armazenagem e distribuição nos pontos de venda. Era responsável, por exemplo, pela distribuição de cerveja da AmBev em diversas cidades, o que em alguns casos, necessitava a entrega de apenas um barril de cerveja aos bares e o recebimento imediato de pagamento em dinheiro. Também, a fusão poderia distrair a atenção dos administradores da ALL das operações de transporte ferroviário. A administração da ALL acreditava que Wilson era o recurso mais valioso da companhia e Behring estava preocupado que Wilson poderia perder interesse na companhia após a fusão. Em suas conversas, Wilson tinha expressado o desejo de ter um lugar no conselho sem nenhuma responsabilidade ativa pela administração. Behring ponderava sobre o papel que Wilson teria na nova empresa, e como isto afetaria sua própria situação. Também havia questões em torno da avaliação e dos termos do negócio. Wilson propôs avaliar a Delara usando a metodologia do fluxo de caixa descontado, baseado nas suas próprias projeções financeiras. Behring se perguntava se essa forma de trabalhar era consistente com transações similares. Behring sabia que companhias de estradas de ferro de capital aberto nos EUA valiam em média 2,3 vezes a receita e 9,3 o EBITDA, enquanto que os múltiplos de uma média de companhias de transporte rodoviário e logística (aproximadamente o mix de negócio da Delara) era 0,6 vezes a receita e 9,6 o EBITDA. A equipe financeira da ALL estimou um custo ponderado médio de capital real de 12,9%, assumindo que a ALL adquirisse a Delara. Em termos da estrutura do negócio, Wilson tinha proposto vender 100% do patrimônio da Delara, e receber 30% de seu pagamento em dinheiro e 70% em patrimônio da nova companhia. Dependendo da avaliação da ALL e da Delara, Wilson poderia se tornar o maior acionista da nova companhia, se o negócio fosse estruturado como uma troca de ações. Behring refletia como os atuais investidores e os membros do conselho reagiriam a tal proposta. Ele também ponderava como convenceria o conselho se ele e o resto da equipe decidissem que efetuar uma fusão, parceria ou *joint-venture* com a Delara fosse a melhor linha de ação. Com estes pensamentos em mente, Behring considerava se seria melhor ater-se às ferrovias. Seria prudente tentar igualar-se aos bem sucedidos concorrentes de logística? Seria melhor a ALL concentrar-se em se tornar a companhia de transporte ferroviário número um no Brasil? A administração da ALL sabia muito bem que as bem sucedidas companhias de logística eram geralmente leves em ativos, e pesadas em conhecimento. Em junho de 2001, a ALL era o oposto. Conforme estacionava o seu carro, Behring sabia que o tempo estava se esgotando. Ele tinha prometido falar com Wilson em alguns dias com uma proposta específica, e sabia que também teria que consultar o conselho. Esta seria mais uma longa noite.

-Objetivos da ALL no Brasil:

1998 – Levantar no mínimo R\$85Milhões em financiamento no mercado local, com duração de um ano ou mais;

-Alcançar o EBITDA de R\$35,7 Milhões (3,8x o ano anterior);

-Aumentar a receita bruta para R\$233Milhões;

-Reduzir os custos fixos em pelo menos R\$13Milhões, para R\$130Milhões;

- Reduzir o consumo de combustível em 1%;

-Aumentar o volume de transporte em 17% para 8,17Bilhões de TLQ(tonelada líquida por quilômetro);

-Aumentar a segurança do transporte, reduzindo para 76 ou menos o índice de acidentes por milhões de quilômetros.

1999 – aumentar o EBITDA para R\$71milhões ;

-Aumentar a receita bruta em 25%, para R\$278milhões;

- Reduzir os custos fixos em pelo menos R\$11milhões, para R\$118milhões;

- Reduzir o consumo de combustível em 1%;

-Elaborar um plano estratégico para a ALL para os próximos três anos;

-Levantar R\$100milhões em financiamento de longo prazo e de clientes;

-Melhorar a satisfação do cliente;

-Implementar organização dos serviços e desempenho em relação à pontualidade;

-Avaliação da satisfação do cliente com nível de aprovação acima de 85%;

-Melhorar o desenvolvimento de recursos humanos;

-Implementar um programa de organização interna;

-Elaborar um plano para identificar talentos dentro de casa;

-Implementar os valores e a visão da ALL em toda a companhia;

-Treinar os 100 novos condutores das locomotivas.

2000 – Alcançar o EBIT de R\$70milhões com o CAPEX limitado a R\$80milhões;

-Aumentar as receitas em pelo menos 20%, para R\$335milhões;

-Reduzir os custos fixos em R\$12milhões, para R\$106milhões;

-Reduzir o consumo de combustível em 3%;

-Atingir um lucro líquido de no mínimo R\$20milhões;

-Desenvolvimento de novos negócios;

-Desenvolver e implementar a unidade de negócios intermodal ALL;

-Desenvolver outras fontes de receita como fibras óticas, direitos de uso, e imóveis, entre outros;

-Implementar a métrica do EVA(economic value added) em toda a companhia;

-Desenvolvimento de recursos humanos;

-Identificar e monitorar os sucessores para cargos-chave de administração;

-Desenvolver um programa para contratar e treinar novos funcionários;

2001 – Aumentar o EVA em R\$7milhões na ALL do Brasil e em R\$5 milhões na ALL da Argentina;

-Desenvolver a competência de provedor de um serviço completo de logística;

-Entrar no setor de produtos industrializados;

-Desenvolver capacidade de oferecer soluções porta-a-porta;

-Aumentar o valor adicionado a negócios não-centrais;

-Estruturar e começar novas operações de fibra-ótica na subsidiária de telecomunicações(Geodex);

-Desenvolver novas oportunidades de negócios;

-Melhorar a capacidade de planejamento de recursos da companhia;

-Desenvolver novo sistema de administração de operações;

-Melhoria de recursos humanos;

-Consolidar a visão e missão da ALL;

-Consolidar a cultura da ALL na ALL da Argentina;

-Treinamento de 1.500 funcionários.

Exemplos de Investimentos da ALL utilizando a abordagem “Vietnamita”:

-Em 1998, a companhia foi obrigada a recusar negócios durante a época de colheita(de março a novembro), pois a ALL não tinha locomotivas suficientes para puxar a carga.Enquanto outras companhias de estradas de ferro privatizadas estavam negociando contratos multimilionários com a General Electric e a Asea Brown Boveri para adquirir novas locomotivas, os engenheiros da ALL trabalhavam sem parar para melhorar os velhos motores e comprar motores usados na África.Recuperar locomotivas da “frota morta” ou comprar usadas na África, claramente implicava em riscos em termos da confiabilidade esperada e dos custos operacionais.Entretanto, esta alternativa, requeria o mínimo desembolso de dinheiro no ato.

-Os engenheiros e técnicos da companhia também aumentaram os tanques de combustível das locomotivas existentes para aumentar a autonomia de combustível e a distância que poderiam operar sem reabastecer.Essa melhoria aumentou a rotatividade dos ativos, pois reduziu o tempo de parada necessário para reabastecer. O ciclo médio do vagão – ou o tempo necessário para uma locomotiva ou vagão completar uma entrega – melhorou de 14 dias em 1997 para 8 dias em 2001.Esta melhoria resultou de um aumento da velocidade, da redução do tempo de parada para carga e descarga, do aumento da disponibilidade e da confiabilidade das locomotivas, entre outras medidas.A redução no ciclo médio do vagão permitiu que a ALL quase que dobrasse a disponibilidade dos vagões para seus clientes sem um aumento significativo no tamanho da frota.

-Os engenheiros e técnicos da companhia também introduziram o uso de “slugs”, uma idéia emprestada de Flohr.Quando um motor à diesel de uma locomotiva era descartado, mas o motor elétrico suplementar da locomotiva era mantido,(este motor era alimentado pela eletricidade gerada pela locomotiva, assim como o motor de um automóvel supre sua necessidade de eletricidade) esta unidade – chamada de “slug” – era então juntada a duas locomotivas a diesel, que forneciam eletricidade para seu motor elétrico.Slugging uma velha locomotiva custava 80% a menos que reconstruí-la, e aproximadamente 5% do custo de comprar uma nova.Adicionando um slug também permitia que a companhia também aumentasse o número de vagões em um trem, sem aumentar os custos de combustível.

-Outro empecilho importante era o mal estado de muitos trilhos, devido a uma histórica negligência.Estes trilhos deteriorados limitavam a velocidade máxima do trem, e, portanto, o número de viagens que uma locomotiva poderia fazer em um dado período de tempo.Os engenheiros e técnicos identificaram os trilhos mais danificados para serem substituídos.Ao invés de comprar novos trilhos metálicos, que custavam em média U\$400 por tonelada, os engenheiros desmancharam trilhos de estacionamentos e entroncamentos abandonados e os instalaram nas vias principais.