

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME BLANSKI KÜSTER

A EXPANSÃO DO GRUPO ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A.

CURITIBA

2013

GUILHERME BLANSKI KÜSTER

A EXPANSÃO DO GRUPO ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2013


TERMO DE APROVAÇÃO

Guilherme Blanski Kuster

“A expansão da ALL - América Latina Logística S.A”

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Marco Antônio Cavalieri
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Gustavo Pereira da Silva
(Examinador/UFPR)

27 de abril de 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Küster, Guilherme Blanski

A expansão do grupo ALL – América Latina Logística S.A. / Guilherme Blanski Küster. - 2013.

119 f.

Orientador: Armando João Dalla Costa.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico.

Defesa: Curitiba, 2013.

1. Economia da firma. 2. Transporte ferroviário de carga. 3. Transporte ferroviário – História – Brasil. 4. América Latina Logística S.A. I. Dalla Costa, Armando João. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico. IV. Título.

CDD 338.7

Dedico este trabalho a meus pais Roberto e Eva que me proporcionaram a vida e moldaram meu caráter.

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Armando João Dalla Costa pelo apoio ao tema proposto, pelo direcionamento da pesquisa, e pela compreensão e auxílio ao longo do curso.

À coordenação e colegiado do PPGDE da UFPR pelo esforço em aprimorar cada vez mais o curso e pelo suporte dado ao longo destes anos de curso, e aos coordenadores Maurício Vaz Lobo Bittencourt e Fernando Motta Correia.

Ao corpo administrativo e docente do PPGDE da UFPR, e em especial aos professores que tive contato ao longo das disciplinas cursadas: Armando Vaz Sampaio, Flavio de Oliveira Gonçalves, Luciano Nakabashi, Adriana Sbicca Fernandes, Vera Karam de Chueri (PPGD).

Aos professores que compuseram a banca de qualificação e defesa deste trabalho, Gustavo Pereira da Silva e Marco Antonio Ribas Cavalieri, pelas contribuições realizadas na conclusão da dissertação.

A todos meus colegas de curso pelo apoio dado ao longo das disciplinas que cursamos juntos.

Aos colaboradores e gestores da ALL que contribuíram de alguma forma para este trabalho, pelo apoio dado neste período de conciliação entre as atividades acadêmicas e profissionais, aos colaboradores da equipe da qual sou gestor, pelo suporte dado nas atividades profissionais e ao setor de Relacionamento com Investidores pelas informações fornecidas.

E principalmente aos meus pais Alcides Roberto Küster e Eva Maria Blanski por me darem a vida, por terem me criado dentro de princípios de dignidade e retidão e a meus irmãos Leonardo Blanski Küster, Bárbara Blanski Küster e Bruno Silva Augusto pelos conselhos, amizade e apoio total.

“Nenhum sucesso na vida
compensa o fracasso no lar”

(David O. McKay)

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a trajetória de crescimento da maior empresa independente de serviços de logística da América do Sul: a ALL - América Latina Logística. Com base nos principais trabalhos acerca da expansão das empresas, com destaque para a teoria do crescimento da firma de Penrose, este trabalho busca discorrer acerca da história do setor ferroviário brasileiro e do desenvolvimento do sistema de transportes vigente no qual se insere a ALL. Contextualizando o cenário no qual surge a empresa, são detalhadas as principais etapas de crescimento do grupo assim como as estratégias que propiciaram que em 16 anos de existência, a empresa progredisse de uma incipiente concessionária de transportes ferroviários do sul do Brasil para a maior empresa independente de serviços de logística da América do Sul.

Palavras-chave: Teoria do Crescimento da Firma, História do Transporte Ferroviário Brasileiro, ALL – América Latina Logística.

ABSTRACT

This dissertation intends to analyze the growth trajectory of the largest independent logistics services company in South America: ALL – América Latina Logística. Based on the main works concerning the expansion of enterprises, especially the theory of the growth of the firm of Penrose, this paper seeks to expound on the history of Brazilian railroad industry and the development of the actual transport system in which ALL participates. Contextualizing the scenario in which the company arises, the main steps of the group's growth are detailed as well as the strategies adopted in its 16 years of existence, which enabled the company to progress from a fledging railways dealership company in southern Brazil to the largest independent logistics services company in South America.

Key-words: Theory of the Growth of the Firm, History of Brazilian Railroad Industry, ALL – América Latina Logística.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PRODUÇÃO FERROVIÁRIA (BILHÕES DE TKU) – 1997-2012	29
GRÁFICO 2 – VOLUME TRANSPORTADO PELA ALL (TKU – MILHÕES) ..	55
GRÁFICO 3 – RECEITA LÍQUIDA ANUAL POR UNIDADE DE NEGÓCIO (R\$ MILHÕES)	56
GRÁFICO 4 – RECEITA BRUTA – ALL (R\$ MILHÕES)	56
GRÁFICO 5 – LUCRO BRUTO POR UNIDADE DE NEGÓCIO (R\$ MILHÕES)	58
GRÁFICO 6 – LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)	58
GRÁFICO 7 – EBITDA ALL CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)	59
GRÁFICO 8 – DÍVIDA LÍQUIDA EM RELAÇÃO AO EBITDA	60
GRÁFICO 9 – MARGEM EBITDA – ALL CONSOLIDADO	61
GRÁFICO 10 – % DA FERROVIA NA MATRIZ DE TRANSPORTES.....	68
GRÁFICO 11 – DENSIDADE DA MALHA FERROVIÁRIA.....	69
GRÁFICO 12 - GANHOS DE PRODUTIVIDADE OPERACIONAIS – DIESEL	75
GRÁFICO 13 – HISTÓRICO DE INVESTIMENTOS EM CAPITAL (CAPEX) ..	89
GRÁFICO 14 – INVESTIMENTOS EM CAPITAL (CAPEX) ACUMULADO ...	89
GRÁFICO 15 – HISTÓRICO DIÁRIO DE COTAÇÕES - ALLL3 VS. IBOVESPA (JUN/2004 A JUN/2013).....	95
GRÁFICO 16 – MÉDIA DIÁRIA DE VOLUME FINANCEIRO TRANSACTIONADO DAS AÇÕES ALLL3 NA BM&F BOVESPA.....	95
GRÁFICO 17 – MÉDIA DIÁRIA DE NEGÓCIOS REALIZADOS DAS AÇÕES ALLL3 NA BM&F BOVESPA.....	96
GRÁFICO 18 – HISTÓRICO DE COTAÇÕES DA ALL E SEUS EVENTOS E FATOS RELEVANTES.....	97
GRÁFICO 19 – VALORIZAÇÃO ALL x IBOVESPA x OUTRAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA (JAN A JUN/2013).....	99

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FERROVIAS ADQUIRIDAS – RFFSA (1935-1971).....	25
TABELA 2 – CONCESSÕES FERROVIÁRIAS.....	27
TABELA 3 – ESTRUTURA ACIONÁRIA DA ALL – MARÇO/ 2013.....	94
TABELA 4 – VALOR DE MERCADO – EMPRESAS DO BM&F BOVESPA – R\$ MIL (JUNHO/2013)	100

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA DE ABRANGÊNCIA – ALL	34
FIGURA 2 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: ARGENTINA.....	37
FIGURA 3 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: RIO GRANDE DO SUL	39
FIGURA 4 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: PARANÁ E SANTA CATARINA	41
FIGURA 5 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: SÃO PAULO.....	43
FIGURA 6 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: MATO GROSSO DO SUL	45
FIGURA 7 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: MATO GROSSO	47
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA ALL	50
FIGURA 9 – ESTRUTURA SOCIETÁRIA DA ALL	67
FIGURA 10 – GAPS DE PRODUTIVIDADE (1)	75
FIGURA 11 – GAPS DE PRODUTIVIDADE (2)	76
FIGURA 12 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE VIA PERMANENTE (SIV) ..	83

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA	16
3. HISTÓRIA DO SISTEMA DE TRANSPORTES BRASILEIRO.....	21
3.1 DESESTATIZAÇÃO DA MALHA FERROVIÁRIA	27
4. ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA: NASCIMENTO, TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO E PERSPECTIVAS FUTURAS	30
4.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E HISTÓRICO DA EMPRESA.....	30
4.2 ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA DA EMPRESA.....	33
4.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	48
4.4 TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DA ALL – INDICADORES FINANCEIROS E OPERACIONAIS.....	54
4.5 FATORES DETERMINANTES DO CRESCIMENTO DA ALL.....	62
4.5.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES	62
4.5.2 DIVERSIFICAÇÃO E VANTAGENS COMPARATIVAS.....	68
4.5.3 RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS	72
4.5.4 GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	77
4.5.5 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	79
4.5.6 INVESTIMENTOS, PROJETOS E NOVOS NEGÓCIOS.....	84
4.5.7 ABERTURA DE CAPITAL E CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA INVESTIMENTO.....	90
4.6 PERSPECTIVAS FUTURAS.....	100
5. CONCLUSÃO	103
6. REFERÊNCIAS	105
ANEXO 1: CRONOLOGIA HISTÓRICA FERROVIÁRIA.....	110

1. INTRODUÇÃO

O setor ferroviário brasileiro passou por diversas transformações ao longo de sua história, iniciando nas mãos da iniciativa privada, passando por uma fase de estatização e decadência do setor, e incorrendo numa recente nova era das ferrovias no Brasil com a privatização das malhas ferroviárias e a busca pela eliminação de gargalos estruturais existentes com a retomada dos investimentos em infraestrutura de transportes.

Neste contexto de surgimento das concessões ferroviárias ocorridas nos anos 1990, surge a ALL – América Latina Logística, empresa que em 16 anos de existência apresentou uma notável trajetória de crescimento, por meio de diversas ações e medidas estratégicas dignas de um estudo mais aprofundado.

Com base nos principais autores que discorrem acerca das firmas como importantes agentes propulsores do desenvolvimento econômico, e que teorizam sobre os aspectos determinantes do crescimento das empresas, este trabalho busca traçar paralelos entre os fatores e medidas expostos pela teoria econômica e a observação empírica das medidas empregadas com sucesso pela ALL.

A metodologia empregada para o desenvolvimento desta dissertação é de caráter investigatório, por meio da revisão bibliográfica relacionada ao crescimento das firmas e à história do sistema de transportes brasileiro, com ênfase no modal ferroviário, e por meio da pesquisa de dados divulgados ao mercado assim como dados internos da ALL, desde sua criação, etapas de crescimento, principais indicadores de desempenho ao longo da história e ações estratégicas em busca da expansão da empresa.

O trabalho se divide em três seções:

A primeira parte busca fazer uma breve revisão da teoria do crescimento da firma, expondo a visão da firma na teoria econômica, a busca pelas oportunidades produtivas e as principais estratégias de crescimento,

como a captação de recursos para investimento, recombinação de recursos, diversificação, inovação e desenvolvimento de novas tecnologias.

O segundo capítulo discorre sucintamente acerca da história do sistema de transportes brasileiro, com foco no modal ferroviário, com uma visão geral da evolução da organização e da infraestrutura ferroviária nacional. Após isto, é abordado o processo recente de desestatização da malha ferroviária e os resultados observados na operação a partir das concessões federais.

A última e principal seção faz uma análise completa da ALL – América Latina Logística. Inicia-se por uma breve apresentação institucional, uma descrição dos principais fatos históricos e realizações da empresa, e uma explicação da abrangência geográfica da atuação da companhia. Após esta fase introdutória, o trabalho aprofunda a análise da empresa traçando paralelos com as discussões teóricas do crescimento da firma, abordando desde a estrutura administrativa da empresa até os fatores e estratégias determinantes do crescimento expressivo da empresa. São citados diversos exemplos das fusões e aquisições realizadas pela empresa, diversificação e desenvolvimento de vantagens competitivas, casos de sucesso na recombinação de recursos, avanços tecnológicos, inovações, investimentos e novos projetos. Também se discute brevemente sobre o modelo de gestão e a cultura organizacional da empresa, e é tratado por último da abertura de capital da empresa e sua busca pela captação de recursos para a realização do plano de investimentos da empresa.

Por fim o trabalho discorre sobre as perspectivas futuras da ALL e faz as considerações finais do trabalho realizado.

2. A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

A teoria do crescimento da firma está presente em diversos trabalhos acadêmicos da atualidade relacionados a estudos de casos de grandes empresas e suas respectivas trajetórias de crescimento. Penrose, Nelson, Winter, Dosi, entre outros autores, foram os precursores desta abordagem, que buscou com grande êxito trazer à luz uma análise até então inédita na teoria econômica clássica e keynesiana, de caráter mais profundo com respeito às firmas e sua importância como agente econômico ativo nas mudanças econômicas.

Os modelos econômicos baseados na teoria do crescimento econômico são em diversos aspectos nitidamente visíveis em estudos de casos de sucesso de grandes empresas, ao explicarem de forma bem próxima à observação empírica os fatores determinantes da expansão das firmas e as características da trajetória de crescimento das empresas.

Em sua obra “A Teoria do Crescimento da Firma”, Edith Penrose (2006) busca desenvolver uma análise das firmas produtivas voltadas à obtenção de lucros privados, tendo entendimento de que a firma é uma entidade mais complexa do que uma única unidade administrativa, mas sim um conjunto de recursos produtivos distribuídos através do tempo em diversos usos de acordo com a decisão da administração.

As empresas são vistas como organizações administrativas possuidoras de suas próprias histórias e dotadas de conhecimentos e aptidões para inovar e diversificar-se, as quais crescem devido a fatores internos e externos a elas, e de forma planejada, através da acumulação de recursos humanos e materiais e dos serviços que eles são capazes de prestar às firmas em que se inserem. Na introdução da obra, Penrose explica que

A função econômica de tais firmas foi simplesmente suposta como sendo a aquisição e organização de recursos humanos e de outra natureza com o fim de fornecer lucrativamente bens e serviços aos mercados (PENROSE, 2006, p.12-13).

Uma das teorias centrais da obra contradiz ao conceito neoclássico da teoria da firma e os conhecidos rendimentos decrescentes de escala ao afirmar que não há limites ao tamanho e à expansão das empresas através do tempo, mas apenas ao seu ritmo do crescimento, num dado momento.

Os empreendimentos e atividades das firmas são governados pelas oportunidades produtivas vislumbradas como aproveitáveis pelos seus empresários. Estas oportunidades são restringidas à medida que a firma não perceber estas oportunidades, não quiser ou for incapaz de aproveitá-las.

A firma com espírito empreendedor é a que destina permanentemente parte de seus recursos na tarefa de investigar possíveis vias de expansão lucrativa, partindo do pressuposto de que sempre haverá oportunidades de crescimento lucrativo e de que isto é uma necessidade num mundo competitivo (PENROSE, 2006, p.74-74).

Esta busca por oportunidades produtivas só pode ter sucesso continuado e levar a empresa a adquirir um grande porte se a firma conseguir desenvolver a capacidade de fazer ajustes necessários à expansão da produção para ramos além de seu ramo original e fugir do gargalo de eventuais limitações da demanda de tais produtos. É necessária a existência de um tipo versátil de serviço executivo se a expansão exigir maiores esforços por parte da firma para desenvolver novos mercados ou ramificar-se em direção a novas linhas de produção.

Um frequente empecilho da expansão das firmas é a dificuldade de expansão de capital. A habilidade em mobilizar recursos financeiros é um atributo observado nas empresas de sucesso, desta forma a busca pela captação de recursos para investimento é um fator importante para mobilizar o crescimento.

Nessa busca pelo crescimento, Penrose classifica as empresas em dois tipos: os “construtores de ativos” e os “construtores de impérios”. Os primeiros buscam a lucratividade e crescimento de suas firmas como organizações para a produção e distribuição de bens e serviços, sendo interessados em melhorar a qualidade de seus produtos, reduzir custos,

introduzir novas tecnologias, atender melhor ao consumidor e introduzir novos produtos para os quais eles acreditam que suas firmas dispõem de vantagens produtivas. Para estes, a melhor forma de expansão é melhorar e expandir as atividades de suas organizações.

Os “construtores de impérios” são movidos pela ambição de criar uma rede produtiva abrangendo amplas áreas, delegando as atividades de melhoria contínua das atividades produtivas a outros dentro da firma e se concentrando na ampliação de escopo por meio de aquisições, eliminação de concorrentes, etc. (PENROSE, 2006, p. 83).

Além da busca por recursos para investimento, da redução de custos, introdução de novas tecnologias, um fator determinante do crescimento é a diversificação da produção. À medida que as empresas diversificam suas atividades, seja no seu principal ramo de atuação ou na expansão para outras atividades produtivas, as empresas adquirirão também uma forte competência tecnológica acompanhada da aptidão comercial. Quando as empresas se diversificam dentro de suas áreas de atuação, suas posições dominantes protegem-nas no mercado, contudo ao se transferirem e expandirem para áreas afastadas de sua origem, se torna cada vez mais premente a necessidade de desenvolver vantagens competitivas, sejam de tecnologia ou de comercialização (PENROSE, 2006, p. 189).

Diversas das maiores firmas da economia norte-americana adotaram esta estratégia de diversificação e expansão baseada no desenvolvimento de altos graus de competência e conhecimentos técnicos em suas áreas produtivas, de forma a assegurar suas respectivas posições de mercado, desta forma incorrendo na tendência de expandir, além de internamente, externamente, por meio de aquisições nas áreas em que possuem vantagens competitivas. Um exemplo dado pela autora é o da General Motors, que primordialmente era produtora de automóveis, e que adotou uma estratégia de diversificação, expandindo sua produção para outros bens, como locomotivas, motores aeronáuticos, geladeiras, artigos elétricos e equipamentos domésticos, rádios, entre outros.

Penrose conceitua o limite de expansão das firmas como “a máxima expansão possível para todas as firmas tomadas em conjunto”,... “determinada pela disponibilidade de recursos (incluindo a força de trabalho, a produção corrente, os ativos existentes e os novos recursos) para fins de investimentos.” (PENROSE, 2006, p. 321).

Estas fronteiras estão ligadas aos recursos produtivos e à capacidade de identificação de novas oportunidades produtivas pelos empresários, assim como estão também ligados à oferta de capital para investimentos e mobilização de recursos financeiros e à força de trabalho qualificada disponível.

No entanto, as oportunidades de crescimento são diferentes de acordo com o porte das empresas. As pequenas empresas, em função de sua limitação de crédito e das barreiras a novos entrantes nos mercados existentes, possuem oportunidades de crescimento em segmentos de menor interesse às grandes firmas, geralmente em setores com baixas taxas de retorno.

Para as grandes empresas, o crescimento se dá geralmente com presença de investimentos em montantes expressivos que trazem vantagens com a redução do preço final ao consumidor e aumento da concorrência, além do aumento da quantidade ofertada e maior variedade de bens e serviços disponíveis, porém criando por sua vez barreiras à entrada das pequenas empresas.

Com relação ao crescimento das firmas e o surgimento das grandes empresas, uma notável obra que não poderia deixar de ser citada é o trabalho de Alfred Chandler, denominado “Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa”. Em um dos artigos integrantes deste livro, Chandler explica que as primeiras grandes empresas existentes foram as estradas de ferro norte-americanas, as quais tiveram que ser inovadoras em vários aspectos da moderna administração de empresas, por terem sido os primeiros a enfrentar o desafio de lidar com uma grande quantidade de recursos humanos, financeiros e materiais numa única empresa comercial (CHANDLER, 1998, p. 142).

Num período curtíssimo de tempo, de 1849 a 1855, houve um primeiro grande boom ferroviário nos Estados Unidos. Em 1841 havia cerca de 3.500 milhas de ferrovias construídas, enquanto que do final de 1848 a 1860, a rede ferroviária passou para mais de 30 mil milhas, surgindo neste período as primeiras grandes empresas, com custos iniciais, despesas operacionais e folhas de pagamento vultosas, grande extensão geográfica e grande necessidade de capital para financiar suas atividades. Para ter-se ideia da magnitude das ferrovias, enquanto na época, pouquíssimas fábricas têxteis tinham mais de dois mil empregados, uma linha ferroviária principal como a Erie possuía mais de quatro mil funcionários, e a Pennsylvania Railroad chegou a empregar quase cinquenta mil pessoas no final dos anos 1880 (CHANDLER, 1998, p. 143-145).

A grande dimensão das operações criou novos problemas empresariais, como a necessidade de rápida tomada de decisões operacionais de curto prazo, a exemplo do número de vagões a serem enviados e decisões relacionadas às condições de carga e segurança, assim como a necessidade de escolhas de longo prazo envolvendo fixação e ajuste de tarifas, expansão da rede mediante construção ou compra de novos terminais e instalações, aquisição de novos equipamentos e os métodos empregados para financiar a expansão (CHANDLER, 1998, p. 146).

Estes problemas trouxeram a necessidade de busca por novas soluções. Surgiram novos meios de financiamentos como ações preferenciais, títulos hipotecários e conversíveis, e centralização e institucionalização do mercado norte-americano de investimentos em Nova York. Também foram criadas novas formas de concorrência e cooperação entre as empresas, meios novos de fixação de preços ou tarifas e novas formas de expansão das atividades. Em resposta às reivindicações de todos afetados diretamente pelas ferrovias surgiu também um novo tipo de regulamentação da empresa privada por parte do governo, e também a criação dos primeiros grandes sindicatos trabalhistas modernos.

A administração das grandes estradas de ferro passou a ser um grande desafio e levou à criação de modernos sistemas administrativos. A Baltimore

e Ohio Rail-Road definiu formalmente as linhas de comunicação e autoridade e criou grandes departamentos administrativos formais, e os sócios da Pennsylvania Railroad desenvolveram o conceito de linha e assessoria para a delegação de funções e o tipo de organização “divisional”. Para gerir estas novas grandes empresas e resolver os inusitados problemas da operação ferroviária, os gestores da época, que não tinham em quem inspirar-se, montaram de forma racional e analítica estruturas administrativas que permitiam “uma flexibilidade de controle e descentralização da tomada de decisões que possibilitavam uma gestão mais efetiva do tráfego ao longo de centenas de milhas de linha férrea e a centenas de milhas de distância do escritório administrativo central” (CHANDLER, 1998, p. 165).

Em linhas gerais, esta nova forma de administração se deu por meio da “criação de departamentos funcionais, definição de linhas de autoridade, responsabilidade e comunicação, a concomitante geração de dados para fluir através dessas linhas, a definição da delegação de autoridade, com sua distinção entre as funções de linha e assessoria.” Também foram criados departamentos de tráfego para administrar o movimento de carga e passageiros e estabeleceu-se um escritório central composto de executivos gerais, incluindo o presidente, vice-presidentes e um gerente geral, os quais se ocupavam menos das operações cotidianas e mais dos problemas de longo prazo, referentes à determinação de custos, fixação de tarifas competitivas e expansão estratégica (CHANDLER, 1998, p. 168).

Em suma, pode-se dizer que as primeiras estradas de ferro de grande extensão lançaram bases da moderna administração empresarial nos Estados Unidos, modelo o qual inspira hoje as grandes empresas do mundo todo.

3. HISTÓRIA DO SISTEMA DE TRANSPORTES BRASILEIRO

Após a breve introdução teórica acerca da teoria do crescimento da firma e das pioneiras grandes empresas do setor ferroviário, a seção a seguir busca revisar alguns aspectos históricos que deram origem à estrutura de transportes vigente no Brasil hoje.

A ocupação do território brasileiro contou com uma população dispersa e com um complexo problema de transportes e comunicação. As principais cidades brasileiras foram construídas no litoral e o que havia no interior eram ilhas de povoamento, com objetivos de ocupação da terra. Isso criou mercados internos isolados que tardaram para comunicar-se em muitos dos casos. Hoje se vê como prova destas “ilhas de povoamento” muitas cidades no país com grandes vazios demográficos ao redor, por conta desse sistema de ocupação que permeou as estratégias no período colonial.

O início do sistema ferroviário no sul do Brasil se deu em consequência do povoamento brasileiro pelas colônias alemãs e italianas, que inicialmente se estabeleceram isoladas e separadas pelos campos e matas de latifundiários. Na segunda metade do século XIX iniciou-se uma expansão das estradas de ferro que contribuiu para o desenvolvimento econômico das colônias estrangeiras, com destaque para as estradas de ferro Paraná (1885) e São Paulo – Rio Grande (1905), que transportavam erva-mate, madeira e gado e posteriormente o café.

Esta última ferrovia foi projetada na década de 1880 para cumprir o propósito do governo imperial de integrar o eixo Rio – São Paulo ao extremo sul do país, em virtude do povoamento de áreas de terras devolutas por imigrantes. Estas ferrovias se mantiveram até 1917 sob o controle da *Brazil Railway*, sendo transferidas para o governo federal após a concordata da mesma.

No início das operações de ferrovias no Brasil, os transportes ferroviários atendiam a propósitos diversos e não exclusivamente o transporte do café e outras mercadorias. Até meados do século XX o transporte de passageiros, bagagens e encomendas e animais representavam juntos 33,7% da de receita transportada contra 62,6% de mercadorias.

Na época do Brasil colônia, a chamada Província de São Paulo apresentava uma economia diversificada, formando um “mosaico” de diferentes circuitos e produções, voltados para o mercado interno, com criação de gado, produção de café, milho, arroz, feijão, fumo, mandioca,

batata, trigo, açúcar, entre outros. Neste cenário, os empreendimentos ferroviários iniciaram no século XIX, surgindo companhias como a Companhia Mogiana de Estradas de Ferro (CMEF), a Companhia Paulista de Estradas de Ferro e Navegação, e Estrada de Ferro Sorocabana, Estrada de Ferro Araraquara e a Estrada de Ferro São Paulo a Minas. (TOSI; FALEIROS, 2011; apud GOULARTI FILHO; QUEIROZ, 2011, p. 301).

A expansão cafeeira rumo ao oeste paulista, em busca de mais terras e mão-de-obra aumentou consideravelmente a distância das zonas produtoras em relação ao corredor de exportação do produto via porto de Santos, gerando um problema para o transporte do volume crescente da produção cafeeira (DOMINGUES NETO, 2011 apud GOULARTI FILHO; QUEIROZ, 2011, p. 336).

A maior parte das ferrovias de São Paulo surgiu motivada pelo transporte de café, produto que foi sendo deslocado do Vale do Paraíba em direção ao “Oeste” e ao norte do Estado do Paraná, sendo este processo o principal estimulador da expansão da população e da extensão das linhas férreas paulistas. Fora de São Paulo, as ferrovias continuaram a expandir durante a primeira metade do século XX num ritmo ainda mais acelerado: de 1901 a 1940, a extensão da malha paulista cresceu de 3.471 km para 7.440 km, crescendo 114%, contra um crescimento nos demais estados do país de 120%, passando de 12.035 km para 26.811 km (NUNES, 2011 apud GOULARTI FILHO; QUEIROZ, 2011, p. 17).

O Mato Grosso do Sul, integrado pela via fluvial do rio Paraná e Paraguai desde a primeira metade do século XVI, passou a ter relevância econômica a partir da descoberta de jazidas de ouro na região de Cuiabá em 1718, exploradas pelas monções que percorriam o caminho fluvial desde o alto Tietê (atual Porto Feliz - SP) até o porto geral de Cuiabá, acompanhados de percursos terrestres nas áreas de difícil navegação e pelo “caminho de Goiás” que ligava Cuiabá ao litoral atlântico via Goiás e Minas Gerais. A intensificação da atividade econômica na região fez surgir povoados como o de Albuquerque, e caminhos terrestres para ligarem as regiões a São Paulo,

com destaque para o caminho entre Aparecida do Taboado (MS) e Santa Fé do Sul (SP).

Contudo somente em 1905, a partir da convicção de não depender do caminho fluvial, iniciou-se a construção de uma ferrovia de ligação entre o extremo oeste e o litoral atlântico, conhecida como Noroeste do Brasil (NOB), com uma via de origem em Bauru, passando por Campo Grande e com destino a Cuiabá, porém cuja rota foi alterada em 1908 em direção a Corumbá. A obra foi dada como concluída em 1914, chegando somente a Porto Esperança. (QUEIROZ, 2004 apud GOULARTI FILHO; QUEIROZ, 2011, p. 130).

A construção do prolongamento do trecho ferroviário de Porto Esperança a Corumbá e ligação com a ferrovia desta cidade a Santa Cruz de la Sierra na Bolívia, assim como o ramal construído rumo a Ponta Porã, concluídos em meados da década de 1950, consolidaram o papel estratégico da NOB, integrando ainda mais o extremo oeste ao mercado nacional (GOULARTI FILHO; QUEIROZ, 2011).

Já as ferrovias no Mato Grosso são de menor extensão e de caráter mais recente, apesar de a ideia de uma construção de uma ferrovia interligando o Centro-Oeste e o Sudeste do país já ter sido proposta em 1902 por Euclides da Cunha. Apenas em 1975 foi formulado um projeto de lei para inclusão de uma via férrea como parte do Plano Nacional de Viação, ligando o estado de São Paulo a Cuiabá, com um traçado partindo de Santa Fé do Sul (SP) passando por Aparecida do Taboado (MS), passando por Rondonópolis (MT) até a capital mato-grossense. A concessão foi assinada em 1989, criando-se a Ferronorte ou Ferrovia Norte Brasil, criada pelo empresário Olacyr Francisco de Moraes, com direito de abrangência além dos trechos já citados entre São Paulo e Cuiabá, atingindo até Porto Velho (RO) e Santarém, no estado do Pará (ANTT, 2013).

Foram construídas vias até Alto Araguaia, iniciadas em 1991 e concluídas em 1998, quando o trecho iniciou sua operação. Em 2006 a empresa foi adquirida pelo grupo ALL, o qual segue atualmente as obras de extensão da via, chegando no ano presente até a cidade de Rondonópolis.

Na análise histórica da trajetória de crescimento das ferrovias brasileiras, observa-se que a partir dos anos 1940 a expansão da malha férrea começou a declinar à medida que cresciam os déficits operacionais, levando a União a controlar mais as ferrovias e iniciarem uma ampla readequação da infraestrutura nacional, passando a direcionar cada vez mais o mercado de transportes para o segmento de cargas.

Em 1957, foi criada a Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, através da Consolidação de 18 ferrovias regionais, com o objetivo principal de promover e gerir os interesses da União no setor de transportes ferroviários, e com a finalidade de administrar, explorar, conservar, reequipar, ampliar e melhorar o tráfego das estradas de ferro da União a ela incorporadas, cujos trilhos atravessavam o País, servindo as regiões Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul (COELI, 2004, p.11).

Entre 1935 e 1971, a criada Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA) agregou ferrovias pertencentes à união antes de 1930 e outras dez empresas férreas entre 1935 e 1938, a saber:

TABELA 1 - FERROVIAS ADQUIRIDAS – RFFSA (1935-1971)

Ferrovias Adquiridas	Extensão (km)
E.F. Ilhéus	132
Santos a Jundiá	139
E.F. Santa Catarina	163
E.F.D. Tereza Cristina	264
E. F. Nazaré	325
V. F. F. Leste Brasileiro	2.545
Rede F. Nordeste	2.655
R. V. Paraná-S. Catarina	2.666
E. F. Leopoldina	3.057
Viação F. R. G. do Sul	3.735
TOTAL	15.681

Fonte: Revista Ferroviária, jan. 1990 (Elaboração própria).

Em 1996, a malha ferroviária total administrada pela RFFSA totalizava 22 mil km de linhas - que correspondiam a 73% do total nacional - e transportava mais de 80 milhões de toneladas de carga por ano (COELI, 2004, p. 11).

Em 1971 foi formada na instância estadual a Ferrovia Paulista S.A. (FEPASA), que unificou as principais ferrovias estatizadas do estado de São Paulo (E.F. Sorocabana, E.F. Araraquara, Companhia Mogiana, Companhia Paulista e E.F. São Paulo Minas), passando a administrar uma malha de aproximadamente cinco mil quilômetros. A FEPASA, assim como as ferrovias da União seguiram incorrendo em altíssimos déficits, chegando a 72,3% em relação à receita no início da década de 1970.

Em 1973 com a crise do petróleo, a matriz brasileira de transporte passou a ser questionada, fazendo com que a ferrovia voltasse a ser vista como alternativa fundamental, em função da política expansionista e de interesse exportador do governo federal, amenizando em parte neste período a decadência do transporte ferroviário. Não obstante, a estagnação econômica e as crises fiscais e financeiras ocorridas na década de 1980 minimizaram os investimentos em infraestrutura, causando degradação da malha ferroviária e significativa perda de mercado para o modal rodoviário (COELI, 2004).

Parecia ser o fim da era ferroviária, havendo sido diversas linhas férreas erradicadas, permanecendo ativas e participando significativamente do comércio exterior somente os trechos interior-porto, em pontos de ligação entre as principais regiões exportadoras e seus portos de escoamento da produção, tendo sido necessária intervenção por parte do Estado para garantir o funcionamento do sistema e assumir o papel de empresário ferroviário por décadas até à desestatização dos anos 1990, detalhada mais à frente.

Anexo a este trabalho está uma cronologia histórica ferroviária, a qual pontua os principais acontecimentos da história ferroviária nacional desde o início das ferrovias até os anos mais recentes, além de destacar em paralelo importantes marcos da história das ferrovias internacional.

3.1 DESESTATIZAÇÃO DA MALHA FERROVIÁRIA

Em virtude dos elevados déficits operacionais incorridos pela Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA) desde sua criação em 1957, em 1992, com base em estudos promovidos pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a empresa foi incluída no Programa de Desestatização (PND) (RFFSA, 2013). A empresa, que detinha quase a totalidade da operação ferroviária nacional, foi transferida ao setor privado, propiciando a retomada dos investimentos no setor, sendo desmembrada em malhas regionais, com concessão pela União de 30 anos mediante licitação, conforme tabela abaixo:

TABELA 2 – CONCESSÕES FERROVIÁRIAS

Malhas Regionais	Data do Leilão	Concessionárias	Início da Operação	Extensão (Km)
Oeste	05.03.96	Ferrovias Novoeste S.A.	01.07.96	1.621
Centro-Leste	14.06.96	Ferrovias Centro-Atlântica S.A.	01.09.96	7.080
Sudeste	20.09.96	MRS Logística S.A.	01.12.96	1.674
Tereza Cristina	26.11.96	Ferrovias Tereza Cristina S.A.	01.02.97	164
Sul	13.12.96	ALL-América Latina Logística do Brasil S.A.	01.03.97	6.586
Nordeste	18.07.97	Companhia Ferroviária do Nordeste	01.01.98	4.238
Paulista	10.11.98	Ferrovias Bandeirantes S.A.	01.01.99	4.236
Total				25.599

Fonte: ANTT (2013)

A desestatização foi um marco histórico para o PND, ao incluir o primeiro setor de serviço público e buscar superar o importante gargalo para o crescimento econômico, da infraestrutura de transportes. A RFFSA no momento da privatização encontrava-se em uma crise financeira crônica, quadro de pessoal superdimensionado, grande passivo judicial, dentre diversos problemas, precisando de grande volume de recursos financeiros para sanar suas dívidas, fazer a manutenção adequada de seus ativos

operacionais e realizar investimentos indispensáveis ao atendimento da demanda de transportes (SOUSA; PRATES, 1997).

A desestatização logo nos primeiros anos logrou êxito em resgatar a ferrovia como alternativa de transportes assim como no sentido de saneamento financeiro da RFFSA e equilíbrio fiscal do governo. Anteriormente às privatizações, o governo teve de investir US\$ 9,9 bilhões para cobertura dos prejuízos operacionais dos passivos da RFFSA e FEPASA, sendo que nos primeiros três anos do novo modelo, a União arrecadou R\$ 1,5 bilhão com o pagamento de arrendamento, concessão e impostos. Foram realizados investimentos pelo setor privado na ampliação e modernização do setor, para o cumprimento de metas fixadas pelo governo às concessionárias, permitindo um incremento da produção de transportes de 86% entre 1996 e 2000. Além disso, observou-se uma redução drástica no número de acidentes por TKU, na ordem de mais de 50% em relação ao observado antes da desestatização (FIGUEIREDO, 2001).

De acordo com dados da Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (ANTF), as concessões ferroviárias desoneraram o Estado, tendo forte impacto nas contas públicas, visto que a RFFSA somente entre 1994 e 1997 acumulou prejuízos de R\$ 2,2 bilhões, com déficit anual de operação estimado em cerca de R\$ 300 milhões, sendo que os leilões realizados entre 1996 e 1998 obtiveram valor de R\$ 1,76 bilhão. A partir da privatização, entre 1996 e 2012, foram pagos R\$ 6,157 bilhões em parcelas de concessão e arrendamento, com previsão de pagamento de mais R\$ 700 milhões em 2013. Entre 1997 e 2012, foram arrecadados entre impostos, concessões, arrendamento e CIDE (Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico) a quantia de R\$ 16,831 bilhões, com estimativa de mais R\$ 1,8 bilhão em 2013 (ANTF, 2013).

Entre 1997 e 2012 foram investidos R\$ 33,476 bilhões em investimentos na malha existente por parte das concessionárias, contra somente R\$ 1,48 bilhão por parte da União, com previsão de investimentos de cerca de R\$ 16 bilhões para o período de 2013-2015. A eficiência operacional cresceu consideravelmente, havendo um aumento de 117% na produção do

transporte ferroviário na comparação de 1997 com 2012, conforme gráfico abaixo:

GRÁFICO 1 – PRODUÇÃO FERROVIÁRIA (BILHÕES DE TKU) – 1997-2012



Fonte: ANTF (2013).

A produção tem crescido após a privatização a uma taxa anual de 5,3%, com crescimento de 176,9% no volume de cargas gerais e 102,8% de transportes de minério de ferro e carvão mineral, com estimativa de crescimento para 2013-2015 de 21,9%. A movimentação de cargas pela ferrovia cresceu 90% de 1997 a 2012, passando de 253,3 milhões de toneladas úteis (TU) para 481,2 milhões, com estimativa de expansão de cerca de 25%.

O transporte intermodal nas ferrovias cresceu cerca de 70 vezes desde a desestatização, passando de 3.459 contêineres transportados em 1997 para 240.854 em 2012, com projeção de um total de 400.000 para 2015, crescendo 24,5% entre 2013 e 2015. Os empregos gerados pela ferrovia também cresceram 171% entre 1997 e 2012, passando de 16.662 empregos diretos e indiretos gerados na indústria ferroviária nacional para 45.153 em 2012, com destaque para a geração de mais de 11.350 empregos com a expansão da via férrea com a construção da Nova Transnordestina (TLSA) e o trecho Alto Araguaia – Rondonópolis (ALL) (ANTF, 2013).

A qualidade dos serviços prestados cresceu substancialmente, com redução de 82,8% no índice de acidentes no período de 1997 a 2012 e

aumento no índice de eficiência energética da ferrovia, sendo necessários 5,31 litros de diesel para o transporte de mil TKU em 1999, contra um consumo de 4,18 litros em 2012, uma redução de 21,2%. A frota de material rodante cresceu 116,5% entre 1997 e 2012, passando de 1.154 para 3.102 locomotivas e de 43.816 para 94.271 vagões, com idade média destes passando de 42 anos em 1990 para 25 anos em 2010.

Estes números evidenciam claramente a eficiência do setor privado na administração do serviço de transportes ferroviários e a vantagem gerada pela desestatização do setor.

4. ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA: NASCIMENTO, TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO E PERSPECTIVAS FUTURAS

Após a breve introdução do trabalho e contextualização histórica das ferrovias no Brasil, o capítulo a seguir busca aprofundar o objeto de estudo deste trabalho: a apresentação da ALL - América Latina Logística como maior empresa e instituição operante no setor ferroviário nacional, a descrição de seu histórico e a análise aprofundada dos principais fatores que determinaram sua trajetória de crescimento, traçando um paralelo entre a observação empírica do estudo de caso da ALL e a teoria do crescimento da firma.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E HISTÓRICO DA EMPRESA

A América Latina Logística é a maior empresa independente de serviços de logística da América do Sul, e opera nos segmentos de commodities agrícolas, produtos industriais e serviços rodoviários, oferecendo serviços logísticos para clientes de diversos segmentos: Transporte ferroviário, rodoviário e intermodal em rotas domésticas e internacionais, projetos logísticos desenvolvidos sob medida, gestão de estoque, armazéns e

centros de distribuição, operação em terminais, movimentação de cargas porta a porta e serviços de frota dedicada.

A ALL possui uma trajetória de crescimento expressivo, marcada por aquisições, fusões, e ações de diversificação e inovação que propiciaram uma rápida expansão ao longo de seus 16 anos de existência. Alguns dos fatos mais relevantes na visão da empresa, ocorridos de 1997 a 2013 são pontuados a seguir.

- Surgimento da empresa em 1997, como Ferrovia Sul Atlântico, sendo uma das três companhias a assumir naquele ano os serviços ferroviários no Brasil, após o processo de privatização do setor, operando a Malha Sul (PR, SC, RS).
- No ano seguinte fecha acordo com a Ferrobán e passa a operar na Malha Sul Paulista.
- Em 1999, já com o nome de América Latina Logística, adquire as ferrovias argentinas Ferrocarril Mesopotámico, General Urquiza e Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico General San Martín, estendendo sua rede até Mendoza, próxima do porto chileno de Valparaíso, no Oceano Pacífico.
- Em 2001, adquire a Delara, uma das maiores empresas de logística rodoviária, tornando-se operadora multimodal com negócios em todo o Mercosul. A partir daí, a ALL assume operações no Brasil, Chile, Argentina e Uruguai.
- Em 2004, entra no mercado de capitais, com o lançamento de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Reafirma o seu compromisso com a ética e a transparência, aderindo ao Nível 2 de Governança Corporativa, com a garantia de tratamento igualitário a acionistas majoritários e minoritários.
- Em 2006 com a aquisição da Brasil Ferrovias e da Novoeste Brasil, que operavam as malhas do Centro-Oeste e do estado de São Paulo, amplia sua atuação na principal região industrial do país e agrega à sua malha um dos principais corredores de exportação de commodities agrícolas via porto de Santos,

consolidando sua posição de maior empresa de base ferroviária da América do Sul.

- Em 2007 a ALL chega a operar uma malha ferroviária 21.300 km no MT, MS, SP, PR, SC, RS e Argentina. Nos modais rodoviário e ferroviário, são mais de 70 unidades de serviço, localizadas nas principais cidades do Brasil e Argentina, situadas em pontos estratégicos de carga e descarga. Possui centros de distribuição e mais de 200 mil metros quadrados de áreas de armazenamento.
- Em outubro de 2010, a empresa migra para o mais avançado nível de governança corporativa da BM&F Bovespa, o Novo Mercado.
- Em dezembro de 2010, cria a Brado Logística, empresa coligada do grupo especializada no serviço de logística intermodal de contêineres.
- Em julho de 2011, cria a Ritmo Logística, empresa coligada do grupo especializada no transporte rodoviário de cargas.
- Em dezembro de 2011, cria a Vetria Mineração, empresa com o objetivo de interligar a exploração de minério de ferro com o transporte ferroviário e operação portuária.
- Em junho de 2013, o governo argentino anuncia a estatização das duas malhas de concessão da ALL no país.

Nos últimos 16 anos, a ALL investiu mais de seis bilhões de reais em suas operações, e somente em 2012 transportou mais de 48 bilhões de toneladas por quilometro útil e hoje gera cerca de 12.000 empregos diretos, tendo crescido seu faturamento a uma média de 23% ao ano. Além de gerar riqueza e criar empregos, a ALL contribui para o desenvolvimento do Brasil e da Argentina, com parcelas significativas de impostos e encargos recolhidos aos cofres públicos. A ALL é reconhecida no mercado de capitais, tendo suas ações desde sua primeira oferta pública em 2004 uma valorização média de 9,27% ao ano, contra uma alta de 10,87% do índice Bovespa, comparando-se a data da IPO ao fechamento de Junho de 2013. Em 2008 a ALL foi a 17^a

empresa de maior liquidez na Bovespa, com um volume médio negociado de mais de 55 milhões ao dia.

Após esta breve apresentação institucional da empresa, a seção a seguir busca detalhar a área geográfica de atuação da empresa.

4.2 ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA DA EMPRESA

As figuras a seguir detalham a abrangência atual da malha ferroviária da ALL ao longo dos estados do Centro-Oeste, Sudeste e Sul do Brasil e as principais regiões nas quais a empresa opera com sua via férrea permanente, terminais, estações, centros de transferência de cargas, armazéns e outras instalações. Detalha também a abrangência da concessão ferroviária explorada pela empresa na Argentina de Agosto de 1999 a Junho de 2013. Tal detalhamento demonstra as regiões impactadas pela operação da companhia e quais os principais fluxos econômicos observados nas áreas.

FIGURA 1 – MAPA DE ABRANGÊNCIA – ALL



Fonte: ALL, 2013.

Presente em grande parte do território nacional, a ALL atua em uma região estratégica do país, totalizando cerca de 13.000 km de malha ferroviária em uma região que produz aproximadamente 80% do PIB da nação, onde estão localizados quatro dos principais portos instalados no Brasil por meio dos quais a grande maioria da produção de grãos é exportada.

Durante o período em que a ALL também possuía concessões na Argentina, a malha da empresa chegou à extensão de 21.300 km, interligando o oceano pacífico e atlântico, atuando numa região que produz 65% do PIB do Mercosul, e por onde passam 78% das exportações agrícolas da América do Sul e 80% das exportações agrícolas do Brasil, abrangendo um total de 7 portos atendidos.

A concessão da ALL na Argentina abrangia a operação logística de duas das mais importantes ferrovias de transporte de carga do país:

ALL Central (ex-linha San Martín ou BAP), que atravessa o centro do país, com início na região de Cuyo (províncias de Mendoza e San Juan) no oeste argentina, percorre as províncias de San Luis e Córdoba, ligando-se à região de Rosario e finalizando em Buenos Aires. Este trecho apresenta bitola (medida reguladora que descreve a distância entre os trilhos ou entre rodas dos trens) larga (1,676m), e apresentam extensão de 5690 km, com um contrato válido desde 1993 até 2023. Os principais fluxos da região linha central são os produtos fundentes da região de Albardón rumo a Rosário, clínquer de Palmira rumo a Rosário e Campana, carvão de Palmira com destino a La Plata e transporte de contêineres e outros produtos industriais de Palmira a Alianza e Retiro, além de um pequeno trecho de transporte de produtos agrícolas da região de Junin rumo ao porto de Rosário, um dos principais portos para escoar a produção de grãos da Argentina, localizado às margens do Rio Paraná. Em Palmira está localizado um dos principais terminais intermodais operados pela ALL na Argentina.

ALL Mesopotâmica (antiga linha Urquiza ou MESO), que liga a região da Mesopotâmia Argentina ao norte de Buenos Aires, atravessando as províncias de Misiones desde Posadas, Corrientes e Entre Ríos, ligando-se

ao Paraguai, Uruguai e à malha ferroviária da ALL no Brasil, e apresenta principal fluxo de transporte os cereais rumo ao porto fluvial de Zarate, às margens do Rio Paraná. Em Zarate está situado outro terminal intermodal operado pela companhia, que atende cargas de contêineres, celulose e madeira, com principais destinos a base de Garupa (ARG) e exportação para o Brasil. A ALL Mesopotâmica possui bitola standard (1,435m) e extensão de 2.704 km e contrato vigente de 1993 a 2023.

Durante o período de atividade da ALL na Argentina, a empresa contou com um total de mais de oito mil quilômetros de malha ferroviária, sendo a primeira operadora do país em extensão, e a segunda em volume de carga transportada, totalizando mais de cinco milhões de toneladas anuais.

A ALL Argentina se destacou pela ampla cobertura geográfica de suas operações, contando com bases multimodais nos principais pontos estratégicos do país, prestando em cada uma um completo serviço intermodal. As bases intermodais mais destacadas por sua localização, infraestrutura e nível de atividade são: ALIANZA e ZARATE (províncias de Buenos Aires) e PALMIRA (província de Mendoza).

FIGURA 2 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: ARGENTINA



Fonte: ALL, 2013.

Contudo, a instabilidade do cenário político e econômico da Argentina, aliada aos recentes resultados negativos da operação no país, com destaque para o EBITDA de R\$ 4,1 milhões negativos em 2012, levaram o grupo ALL a buscar potenciais investidores interessados em comprar a participação nas concessões da empresa no país. O decreto do governo argentino de quatro de junho de 2013 pôs fim à operação do grupo no país, rescindindo as concessões detidas pela empresa.

Quanto ao Brasil, a ferrovia concedida à ALL nos trechos do Rio Grande do Sul, assim como em Santa Catarina, Paraná e região Sul de São Paulo fazem parte da ALL – Malha Sul, trecho de bitola métrica com contrato vigente de 1997 a 2027 e extensão de 6.586 km. A abrangência da malha da ALL no Rio Grande do Sul vai desde as regiões fronteiriças de Uruguaiana, Santana do Livramento e São Borja, até o porto de Rio Grande, Porto Alegre e Santa Catarina, passando por importantes cidades como Santa Maria, Cruz Alta e Passo Fundo.

Em Uruguaiana há um terminal intermodal que atende cargas de contêineres, produtos de consumo (alimentos), siderúrgicos, petroquímicos e de construção e é o ponto de ligação entre as ferrovias brasileira e argentina. A movimentação diária é de cerca de 11 mil toneladas de produtos industriais, com capacidade de carga e descarga de aproximadamente 1800 e 1610 contêineres por mês respectivamente. Há outro terminal intermodal em Porto Alegre, que atende o mesmo perfil de produtos, e que serve como principal ponto de movimentação de cargas entre o interior do estado, a capital e o porto de Rio Grande, que fica a cerca de 911 km de Porto Alegre. Outro ponto importante servido pela malha da ALL é a Refinaria Alberto Pasqualini (REFAP), do sistema Petrobrás e que tem capacidade de processar cerca de 30 mil m³ de petróleo por dia, sendo a quinta maior refinaria do país.

FIGURA 3 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: RIO GRANDE DO SUL



Fonte: ALL, 2013.

Em Santa Catarina, a Malha Sul corta o centro do estado passando por Lajes até Porto União e Mafra. O trecho também passa por Joinville rumo ao porto de São Francisco do Sul, importante na exportação de grãos e cargas gerais, como madeira e frigorificados.

Já a malha ferroviária no Paraná se estende desde Guarapuava onde termina o trecho sob concessão da Ferroeste e inicia o trecho da ALL, ao norte do estado passando por Cianorte, Maringá e Londrina, passando por Ponta Grossa Araucária, Rio Branco do Sul até o litoral em Antonina e Paranaguá. Em Maringá fica localizada a RHAII Terminais, empresa coligada do grupo que presta serviços de armazenagem e transbordo intermodal de produtos agrícolas como soja, milho, trigo, farelo de soja e também fertilizantes como cloreto, sulfato de amônia e ureia.

Em Curitiba está localizada a sede da ALL, que abriga todo o corpo administrativo, parte do comercial, a Oficina de Locomotivas e a Via Permanente, áreas responsáveis pela manutenção das locomotivas e da linha férrea. Em Araucária situa-se um terminal intermodal com movimentação diária de cerca de duas mil toneladas de produtos industriais, e capacidade de carregamento de cerca de 960 contêineres e 504 vagões por mês. Outro terminal, porém de granéis fica em Paranaguá, e foi construído em 2008 pela ALL visando aumentar a capacidade estática de armazenagem e descarga no Porto de Paranaguá, tendo capacidade de descarga de 900 mil toneladas úteis (TU) por mês, e carregamento ferro e rodoviário de cerca de 300 mil e 180 mil TU/mês.

O fluxo de transportes rumo ao porto de Paranaguá é intenso em virtude de o porto ser o maior exportador de granéis da América Latina, embarcando cereais, soja, farelos, milho e desembarcando trigo, cevada, malte, além de sal, fertilizantes e minério. Outro fluxo importante do Paraná é o transporte de combustíveis em virtude da passagem da malha pela Refinaria Presidente Getúlio Vargas (REPAR) do sistema Petrobrás, em Araucária, que refina cerca de 12% da produção nacional de petróleo, produzindo gasolina, óleo diesel, gás de cozinha, óleos combustíveis, nafta, asfalto, entre outros.

FIGURA 4 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: PARANÁ E SANTA CATARINA



Fonte: ALL, 2013.

Em São Paulo existem trechos de três concessões distintas da companhia:

- ALL Malha Oeste, no trecho vindo de Três Lagoas no Mato Grosso do Sul, passando por Araçatuba e Lins até seu fim em Bauru.
- ALL Malha Sul, na ligação com o Paraná em Ourinhos, até a fronteira com o Mato Grosso do Sul passando por Presidente Prudente e na ligação com a ALL Malha Paulista, passando por Apiaí até a região de Tatuí. Nesta cidade há um terminal intermodal com movimentação diária de cerca de seis mil toneladas de produtos industriais, atendendo cargas como contêineres, produtos de consumo (alimentos), produtos siderúrgicos, petroquímicos e de construção e ligando o transporte de cargas das regiões sul e sudeste do país.
- ALL Malha Paulista, concessão vigente de 1998 a 2028, de extensão de 2916 km com trechos em bitola métrica, bitola de 1,6m e trechos mistos entre as duas medidas. Esta malha liga a baixada santista e o porto de Santos às extremidades do estado de São Paulo nas cidades de Santa Fé do Sul no noroeste, Colômbia ao norte e Panorama no oeste do estado, passando por importantes cidades como São José do Rio Preto, Araraquara, Piracicaba, Bauru, Marília e Campinas, possibilitando assim o escoamento da produção paulista e do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

O porto de Santos é líder em movimentação de contêineres e representa cerca de um terço da movimentação de cargas gerais do Brasil, além de ter participação significativa no escoamento da produção interna de granéis sólidos do estado de São Paulo e principalmente advindos do Mato Grosso, e transporte de produtos líquidos, em decorrência da produção da Refinaria do Planalto Paulista (REPLAN), a maior do sistema Petrobrás, situada na região de Campinas, e que refina cerca de 20% do petróleo de todo o país, produzindo aguarrás, asfalto, coque, diesel, gasolina, GLP, nafta, querosene, entre outros.

FIGURA 5 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: SÃO PAULO



Fonte: ALL, 2013.

No Mato Grosso do Sul passam as concessões da ALL Malha Oeste e ALL Malha Norte. A Malha Oeste apresenta bitola métrica, e se inicia em Corumbá, região de grande importância econômica no estado em virtude da atividade mineradora e presença do maior porto fluvial da América Latina, se estendendo pela região central do estado, passando por Porto Esperança, Aquidauana e Campo Grande até Três Lagoas, na fronteira com São Paulo, além de conter um trecho ao sul, que liga a região de Campo Grande a Ponta Porã, totalizando 1621 km de via permanente concedidos à ALL de 1996 a 2006.

No nordeste do estado a Malha Norte liga Aparecida do Taboado às margens do Rio Paraná a Alto Taquari no Mato Grosso, passando por Inocência e Chapadão do Sul. Nesta última cidade está localizado um terminal de granéis, de movimentação diária de cerca de três mil toneladas, captando principalmente cargas de soja, farelos e milho com destino ao mercado interno e o porto de Santos para exportação, além de recepcionar cargas de fertilizantes importadas via o mesmo porto.

FIGURA 6 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: MATO GROSSO DO SUL



Fonte: ALL, 2013.

A ALL Malha Norte, que passa pelos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo, é uma concessão outorgada em 1989, na época à empresa Ferronorte, com vigência de 90 anos e que garantia o direito à construção, operação, exploração e conserva de um sistema de transporte ferroviário entre Cuiabá (MT) e Uberlândia (MG), Santa Fé do Sul (SP), Porto Velho (RO) e Santarém (PA). A extensão total da concessão é de 5.228 km, dos quais apenas os 504 km entre Santa Fé do Sul e Alto Araguaia são operantes, e os demais trechos fazem parte de uma área livre para futuros investimentos e expansão da via permanente.

Um projeto de expansão da Malha Norte, cujo financiamento foi aprovado em 2009, é a construção do trecho que liga Alto Araguaia a Rondonópolis, a qual foi concluída no quarto trimestre de 2012, com expectativa de início de captura de volumes de transporte para o terceiro trimestre de 2013, assim que obtida a licença operacional do trecho, agregando mais 260 km de via permanente à concessão.

No Mato Grosso estão situados os dois terminais de maior movimentação da ALL: os terminais de Alto Taquari e Alto Araguaia, com circulação de cerca de nove e 16 mil toneladas por dia respectivamente, ambos de produtos granéis. O fluxo é de cargas como milho, soja e farelos é o mais intenso de todo o transporte da companhia, pois a região é a principal fronteira agrícola do país, com transportes para o mercado interno e principalmente para exportação via porto de Santos.

FIGURA 7 – ALL: MAPA DE ABRANGÊNCIA: MATO GROSSO



Fonte: ALL, 2013.

4.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Na teoria do crescimento da firma, Penrose entende que os administradores da empresa e uma organização administrativa coerente são insumos tão necessários para a expansão quanto a busca por inovação, produtividade e lucratividade.

Um importante aspecto que difere as atividades econômicas internas à firma e as realizadas no mercado é a existência de uma organização administrativa autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo. Esta “administração central” da firma, integrada por alguma combinação do conselho diretor ou de comitês diretivos incluindo o presidente e administradores gerais da empresa, é responsável pelas políticas gerais sob cuja orientação atuam as hierarquias administrativas da firma (Penrose, 2006, p.49-50).

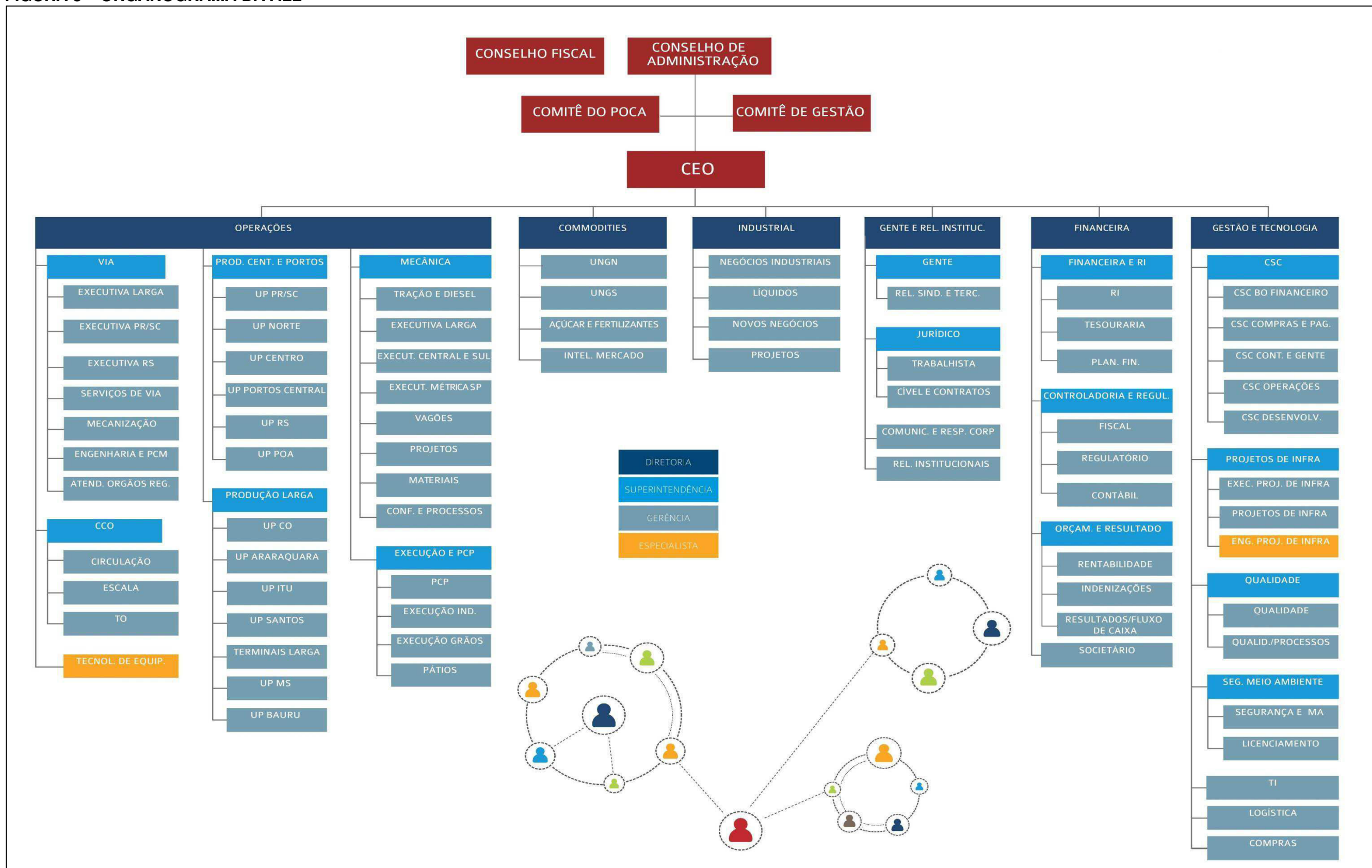
Este grupo varia de empresa para empresa, mas deve ser reconhecido e aceito como a mais alta autoridade administrativa da firma e ser suficientemente pequeno de modo a chegar a decisões acordadas e formular políticas de alteração na estrutura administrativa da empresa e decisões financeiras e de investimentos. A partir da constituição deste grupo executivo, de acordo com o tamanho da empresa e de acordo com a necessidade de adaptação da empresa a mudanças externas que requeiram ações imediatas não previstas pelos arranjos existentes, as demais esferas hierárquicas da empresa desempenham suas funções e atuam de acordo com os regulamentos e procedimentos estabelecidos.

Não há uma regra no que tange à necessidade de intervenção da alta cúpula administrativa nas firmas. Algumas empresas com procedimentos mais enraizados e robustos apresentam pouca ou quase nenhuma intervenção em decisões corriqueiras e de efeito de curto prazo da administração, enquanto outras firmas de caráter mais dinâmico e com procedimentos menos delimitados podem apresentar maior intervenção nestas decisões assim como nas políticas de longo prazo da empresa. De qualquer forma,

... Embora nenhuma linha divisória nítida possa ser traçada entre os dois tipos de problemas, o primeiro certamente requer um grande número de decisões que não podem ser individualmente “autorizadas” pela administração central de uma firma grande. Devido a isso, foram sendo criadas estruturas e procedimentos administrativos que não apenas possibilitam a tomada de tais decisões em quase todos os níveis administrativos da firma, como também asseguram ao mesmo tempo um alto grau de consistência entre tais decisões. Da mesma forma, foram também criadas técnicas e procedimentos para capacitar as administrações centrais a lidarem com os problemas de mais longo prazo sem um excessivo acúmulo deles no topo. (PENROSE, 2006, p. 52).

Em consonância com a teoria do crescimento da firma, a ALL apresenta uma organização administrativa autônoma e coordenada por corpo diretivo central e gestores dos demais escalões da hierarquia da empresa, conforme ilustrado no organograma abaixo:

FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA ALL



FONTE: ALL, 2013 (Adaptado pelo Autor).

Na alta esfera administrativa, anterior à presidência estão quatro grupos: o Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Comitê do Plano de Opção de Compra de Ações (POCA) e Comitê de Gestão.

O Conselho Fiscal, conforme atribuído por lei, é responsável por fiscalizar as ações praticadas pelos administradores e opinar sobre as contas da companhia (demonstrações financeiras, modificações de capital, incorporação, emissão de debêntures). Além disso, ao Conselho Fiscal da ALL compete também recomendar ao Conselho de Administração a entidade a realizar a auditoria independente da empresa, sugerir correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições, acompanhar os resultados da auditoria interna da Companhia e identificar e propor ao Conselho de Administração ações acerca da mesma, e acompanhar o cumprimento, pela administração da Companhia, das recomendações feitas pelo auditor independente ou pelo órgão de auditoria interna.

O Conselho de Administração da ALL é composto por 15 membros, e a este grupo são atribuídas diversas responsabilidades, dentre as quais estão:

- Eleger, destituir e fiscalizar a gestão dos Diretores da empresa;
- Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e de suas controladas, aprovando previamente suas políticas empresariais de comercialização, gestão administrativa de pessoal e financeira, de aplicação de incentivos fiscais e zelar pelo estrito cumprimento das mesmas;
- Aprovar planos, projetos e orçamentos anuais e plurianuais;
- Convocar a Assembleia Geral;
- Manifestar-se sobre o Relatório de Administração e demonstrações financeiras e propor a destinação do lucro líquido de cada exercício;
- Deliberar sobre a constituição de sociedades ou a participação da Companhia e de suas controladas em outras entidades, bem como sobre quaisquer participações ou investimentos em

negócios estranhos ao objeto social, inclusive através de consórcio ou sociedade em conta de participação.

Por sua vez, o Comitê de Gestão é um órgão sem função executiva e subordinado ao Conselho de Administração da Companhia, composto por pessoas físicas indicadas pelo Conselho de Administração, administradores da Companhia ou não. A este grupo é atribuído o papel de fornecer recomendações ao Conselho de Administração em matéria de orçamento, metas, remuneração variável, decisões de investimentos, celebração de grandes contratos e outros aspectos de gestão da Companhia.

Já o Comitê do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia (POCA) é um órgão sem função executiva e subordinado ao Conselho de Administração, composto por todos os membros do Conselho de Administração e tem como única atribuição a administração do POCA.

Hierarquicamente abaixo destes conselhos e comitês está a Diretoria da empresa, ou o corpo executivo de primeiro escalão da companhia. Liderados pelo Diretor Presidente ou CEO (*Chief Executive Officer*). A diretoria da ALL é dividida em seis diferentes áreas conforme indicado no organograma. Compete à diretoria assegurar a gestão permanente dos negócios e dar execução às deliberações do Conselho de Administração; atuando em colegiado em diversas competências como:

- Submeter ao Conselho de Administração a estrutura básica de organização da Companhia e suas controladas, bem como definir as atribuições das várias unidades das mesmas;
- Expedir as normas e regulamentos para o bom funcionamento dos serviços, respeitado o disposto neste Estatuto;
- Manter o controle geral da execução de suas deliberações, bem como da avaliação dos resultados da atividade da Companhia e suas controladas;
- Preparar e submeter à aprovação do Conselho de Administração os orçamentos anual e plurianual, os projetos de expansão e modernização e os planos de investimento;

- Submeter ao Conselho de Administração o plano de cargos e salários e o quadro de pessoal da Companhia e suas controladas;
- Submeter ao Conselho de Administração as normas relativas às contratações;
- Submeter à prévia e expressa aprovação do Conselho de Administração as operações relativas a investimentos e financiamentos, no país ou no exterior;
- Elaborar o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e os demais documentos a apresentar à Assembleia Geral.

Desta forma, observa-se que a ALL possui estrutura administrativa semelhante à descrita por Penrose (2006), havendo uma “administração central” ou “foro de última instância” da firma, aceita como a mais alta autoridade no arcabouço administrativo da empresa, e responsável pela decisão em questões em que nenhum dirigente de segundo escalão está autorizado, ou em assuntos nos quais nenhum princípio claramente estabelecido chegou a ser formado de antemão. (PENROSE, 2006, p. 50).

As demais posições hierárquicas da empresa estão todas inseridas abaixo de sua respectiva diretoria, sendo divididos em ordem decrescente de hierarquia em: Superintendentes, Gerentes, Coordenadores, Especialistas, Líderes de Processo, Analistas, Técnicos, Estagiários, Aprendizizes, além de cargos de diferentes nomenclaturas, porém de semelhantes composições hierárquicas.

A Diretoria de Operações engloba a gestão das unidades de produção da empresa (UP's) existentes ao longo de toda a malha, assim como a gestão da via permanente, o centro de controle operacional (CCO), o gerenciamento das locomotivas e vagões entre outras funções diversas visíveis no organograma. A Diretoria Comercial é dividida nos segmentos de commodities agrícolas e produtos industrializados, com as gerências respectivas ou Unidades de Negócio: Granéis Norte (UNGN), Granéis Sul (UNGS), Açúcar e

Fertilizantes, Negócios Industriais e Líquidos, além das gerências de Inteligência de Mercado, Projetos e Novos Negócios.

A Diretoria de Gestão e Tecnologia por sua vez abrange as gerências de Tecnologia da Informação, Logística, Compras; as superintendências de Segurança e Meio Ambiente e de Qualidade, sendo esta responsável pela gestão do desempenho e dos processos e a administração do plano de remuneração variável da empresa; e as superintendências de Projetos de Infraestrutura e do CSC (Centro de Serviços Compartilhados), setor responsável pela prestação de serviços administrativos e de *Back Office* para as áreas corporativas da ALL, dividido entre as gerências do *Back Office* Financeiro, Compras e Pagamentos, Contabilidade e Gente, Operações e Desenvolvimento.

A Diretoria de Gente e Relações Institucionais contém superintendências de Gente e Jurídico, as quais contêm as gerências de Relações Sindicais, Serviços e Terceiros, Jurídico Trabalhista, Jurídico Cível e Contratos, assim como as gerências de Relações Institucionais e Comunicação e Responsabilidade Corporativa. E por último a Diretoria Financeira abrange as superintendências de Orçamento e Resultados, Controladoria e Regulatório, e Financeira e Relacionamento com Investidores (RI). Abaixo destas superintendências estão as gerências de RI, Tesouraria, Planejamento Financeiro, Fiscal, Regulatório, Contábil, Rentabilidade, Indenizações, Resultados e Fluxo de Caixa e Societário.

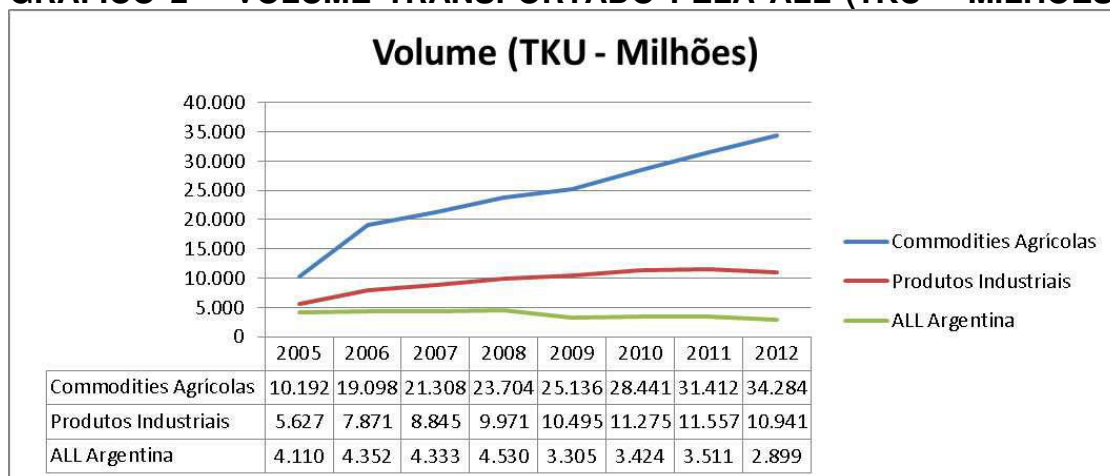
4.4 TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DA ALL – INDICADORES FINANCEIROS E OPERACIONAIS

Desde sua criação em 1997, a ALL apresenta resultados sólidos e constantes, com forte e contínuo crescimento, rentabilidade, gestão profissional e elevados níveis de segurança. Diversos indicadores financeiros e operacionais mostram de forma evidente o crescimento expressivo da empresa.

O volume transportado na Malha Sul passou de 6 bilhões de TKU (tonelada por quilômetro útil) no ano da concessão (1997) para 18 bilhões em 2011, apresentando um crescimento de 200% no período. Da mesma forma ocorreu na Malha Norte, concessão obtida em 2006, a qual cresceu de 11 bilhões neste ano para 22 bilhões de TKU, um crescimento de 100% no volume transportado. (ALL, 2013).

O volume transportado consolidado das operações ferroviárias da ALL apresentou crescimento expressivo, sobretudo no segmento de commodities agrícolas, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 2 – VOLUME TRANSPORTADO PELA ALL (TKU – MILHÕES)

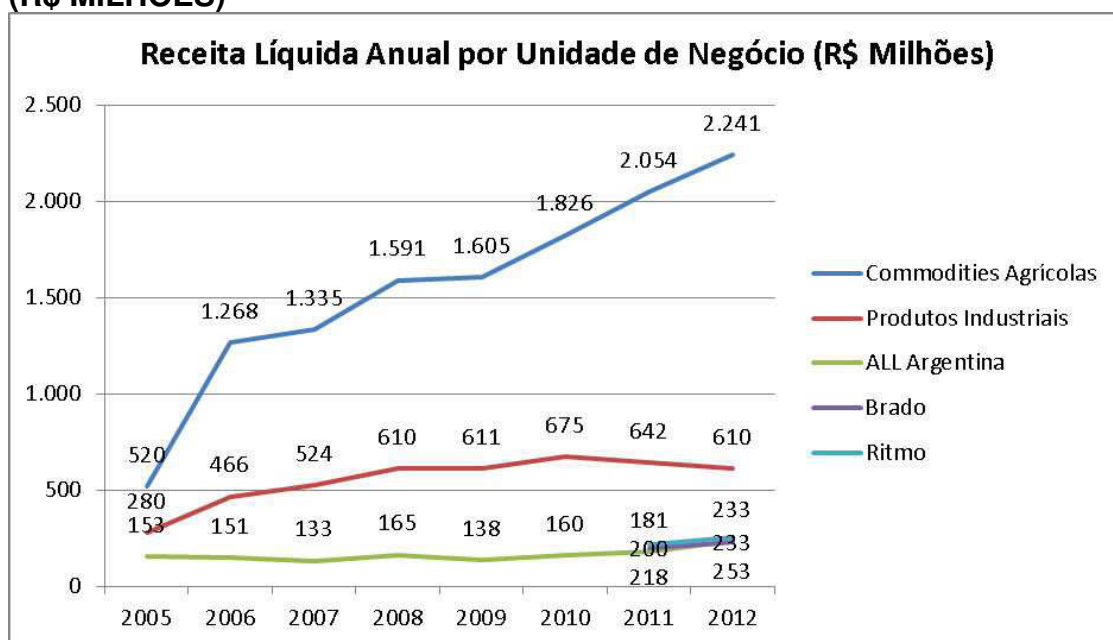


Fonte: ALL, 2013 (elaboração própria).

O volume de produtos industriais praticamente dobrou nos últimos anos, enquanto que os transportes de commodities agrícolas mais que triplicou no mesmo período, crescendo 236%.

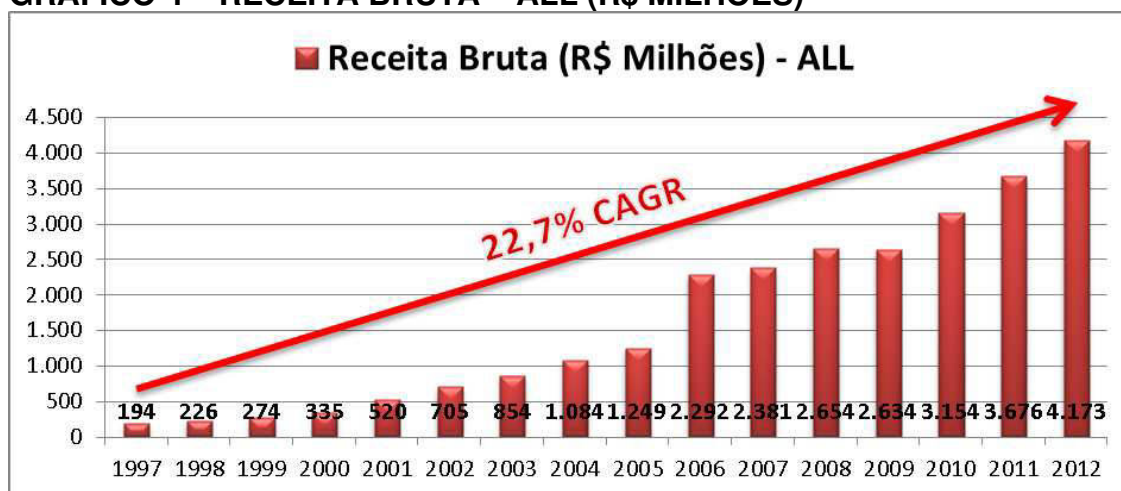
Como efeito deste crescimento no volume transportado, a receita da empresa apresentou incrementos significativos. A receita bruta cresceu dos iniciais R\$ 194 milhões em 1997, para R\$ 4.173 milhões em 2012, uma taxa anual composta de crescimento (ou o termo em inglês CAGR – *Compound annual growth rate*) de 22,7%. A receita líquida da empresa passou de R\$ 520 milhões em 2005 para R\$ 2.241 milhões em 2012 para o segmento de commodities agrícolas, e crescimento de R\$ 280 milhões com pico de R\$ 675 milhões em 2010 e receita de 610 milhões em 2012 para o segmento de produtos industriais:

GRÁFICO 3 – RECEITA LÍQUIDA ANUAL POR UNIDADE DE NEGÓCIO (R\$ MILHÕES)



Fonte: ALL, 2013 (elaboração própria).

GRÁFICO 4 – RECEITA BRUTA – ALL (R\$ MILHÕES)



Fonte: ALL, 2013 (elaboração própria).

Ainda mais relevante que o crescimento da receita da empresa é a geração de lucros que a companhia é capaz de gerar. A teoria econômica enxerga os lucros como condição primordial para o crescimento, por representar uma fonte barata de recursos financeiros a serem reinvestidos na empresa e não distribuídos aos acionistas numa proporção maior do que a necessária para satisfazer o mercado de capitais. Desta forma, o lucro é a principal motivação da atuação da empresa e dos colaboradores, sobretudo

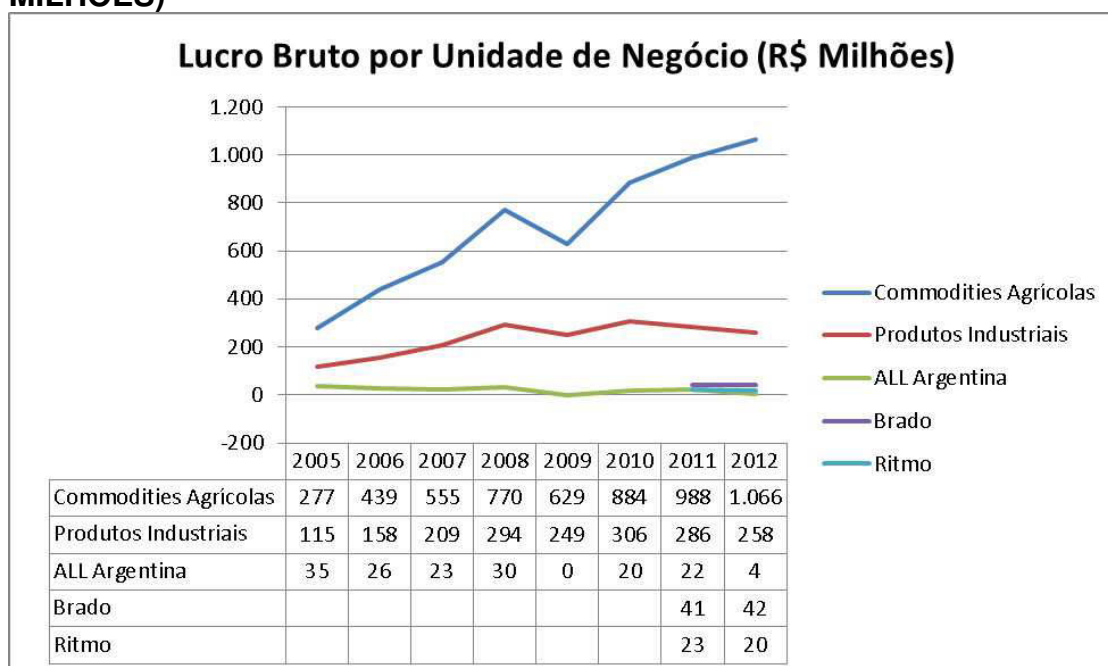
em empresas nas quais este é distribuído aos indivíduos participantes da atividade econômica empresarial.

No caso das firmas de pequeno porte, de cunho familiar ou individual ou de participação acionária reduzida, o lucro é evidentemente a maior motivação de ser da firma. Todavia quando se analisa as grandes corporações e sociedades anônimas, a distribuição dos lucros entre os acionistas é limitada pelas burocracias administrativas existentes. Os administradores assalariados pouco ou nada têm a ganhar através do pagamento de mais dividendos do que o necessário para manter a reputação da firma como uma boa opção de investimento (PENROSE, 2006, p. 66).

Alternativamente, aos administradores pode ser mais interessante se os lucros forem retidos e reinvestidos na firma, pois as vantagens para estes nisto pode estar tanto no prestígio e satisfação pessoal com o crescimento bem-sucedido da firma à qual fazem parte, quanto na obtenção de cargos de maior responsabilidade e remuneração. Os dividendos nesta ótica se tornam custos a serem administrados. Em virtude disso, Penrose julga prudente supor que as decisões financeiras e de investimentos das firmas geralmente são permeadas de um intuito de aumentar os lucros totais a longo prazo. No ponto de vista de uma política de investimentos, o crescimento e os lucros tornam-se equivalentes como critérios para a seleção de programas de investimento (PENROSE, 2006, p. 69).

A busca por resultados financeiros positivos e o aumento dos lucros a longo prazo são elementos da teoria claramente observados na evolução contínua dos resultados financeiros apresentados pela ALL. Conforme gráfico a seguir, o lucro bruto da ALL, que representa a diferença entre a receita líquida e o custo da execução dos serviços, cresceu cerca de 285% no período após a abertura de capital, de 2005 a 2012 no segmento de commodities agrícolas, e cerca de 124% no segmento de produtos industriais.

GRÁFICO 5 – LUCRO BRUTO POR UNIDADE DE NEGÓCIO (R\$ MILHÕES)



Fonte: ALL, 2013 (elaboração própria).

O lucro líquido consolidado da empresa, representado saldo restante do lucro bruto descontadas as despesas operacionais, financeiras e outras despesas não operacionais, apresenta em sua história na maioria de seus anos resultados positivos e uma certa evolução no patamar de lucro alcançado, sobretudo nos últimos três anos, nos quais o lucro líquido esteve próximo a R\$ 240 milhões:

GRÁFICO 6 – LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)



Fonte: ALL, 2013 (elaboração própria).

Há uma importante medida não contábil, mas amplamente utilizada como indicador financeiro conhecida como EBITDA (do inglês *Earnings before*

interests, taxes, depreciation and amortization), ou sua versão em português LAJIDA (Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) que apresenta algumas vantagens como indicativo do lucro obtido somente em função do negócio em questão, expurgando-se qualquer ganho financeiro.

Por excluir os itens que fazem jus a seu nome, este número possui as vantagens de poder conciliar as estimativas futuras de fluxo de caixa com o resultado obtido em exercícios passados; evidenciar a viabilidade dos negócios através da aferição da eficiência e produtividade, servindo para base de avaliação de empresas; permitir a comparação entre empresas de diferentes setores, portes ou até mesmo países, ao expurgar efeitos de diferentes cargas tributárias, efeitos dos financiamentos; e evidenciar o potencial operacional de caixa da empresa (SANTANA E LIMA, 2004, p. 6).

Desde o início das operações da ALL, o EBITDA da empresa apresenta crescimento contínuo, com uma taxa anual composta de crescimento (ou o termo em inglês CAGR – *Compound annual growth rate*) de 41,7% nestes 16 anos de existência da empresa, um crescimento significativo, constante e digno de ressalva, conforme gráfico abaixo:

GRÁFICO 7 – EBITDA ALL CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)



Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria)

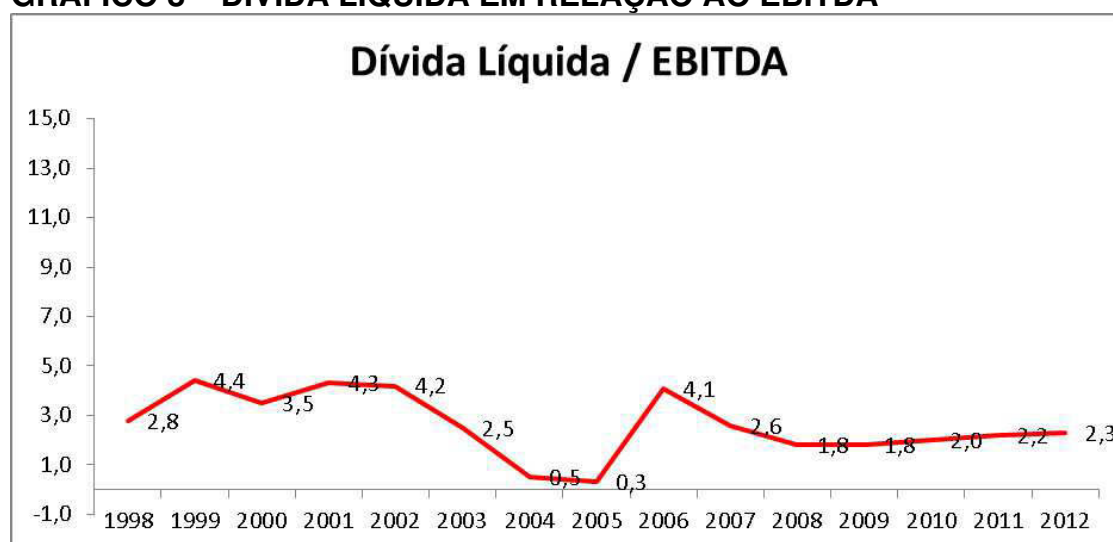
*EBITDA Ajustado de acordo com a Instrução CVM 527/12, podendo diferir de números previamente divulgados

Contudo o EBITDA possui a desvantagem de não demonstrar a situação real da empresa, ao desconsiderar as despesas financeiras, podendo omitir a existência de um alto grau de endividamento da empresa e a

presença de grandes prejuízos líquidos. Em virtude disto e outros fatores, conforme explicitado no relatório de demonstrações financeiras da companhia, é utilizado o indicador de Dívida Líquida (empréstimos, financiamentos e debêntures deduzidos das disponibilidades) em relação ao EBITDA ajustado consolidado para mensurar o grau de endividamento da empresa. Alguns contratos celebrados pela empresa inclusive possuem cláusulas restritivas (*covenants*) que estabelecem limites financeiros à Companhia, tendo a *covenant* Dívida Líquida/EBITDA para os anos de 2013 a 2016 o limite máximo de 2,50 (ALL, 2013).

O gráfico abaixo evidencia a evolução deste indicador ao longo da história da ALL:

GRÁFICO 8 – DÍVIDA LÍQUIDA EM RELAÇÃO AO EBITDA



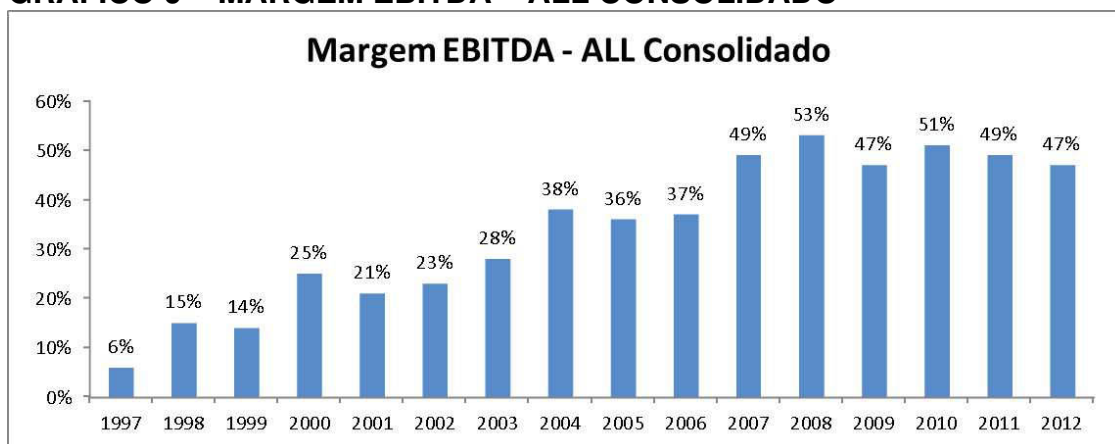
Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria).

O relatório dos auditores independentes aponta que o nível de endividamento da ALL tem respeitado os níveis estabelecidos pelas cláusulas restritivas de seus contratos, estando a Dívida Líquida/EBITDA Ajustado em 2,30 no primeiro trimestre de 2013. Observa-se que houve uma oscilação na Dívida Líquida / EBITDA nos 16 anos de operação da ALL, com substancial crescimento em 2006 por conta da aquisição da Brasil Ferrovias neste ano, porém com perfil da dívida de longo prazo, contraídas junto ao BNDES e órgãos governamentais com taxas mais atrativas que o mercado e com valor

presente em patamar bastante positivo. A companhia possui um plano sólido de crescimento desde seu início, com uma curva de crescimento de resultado e geração de caixa que visa a redução deste endividamento, conforme a tendência ilustrada no gráfico.

A Margem EBITDA ou a proporção do EBITDA em relação à receita líquida, importante indicador de margem operacional de uma empresa, no caso da ALL também apresentou expressivo crescimento ao longo de sua história, estando nos últimos anos em patamares próximos de 47%, uma lucratividade significativamente alta em comparação a outras empresas dos mais diversos setores.

GRÁFICO 9 – MARGEM EBITDA – ALL CONSOLIDADO



Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria).

A alta margem EBITDA apresentada pela ALL levou a mesma a ser classificada como a 23ª empresa mais rentável da América Latina em 2011, de acordo com o ranking elaborado em Julho de 2012 pela revista América Economia, assessorada pela consultoria Economatica, das 500 maiores empresas da América Latina. Neste mesmo estudo a ALL foi apontada como a 342ª maior empresa e a 35ª empresa que mais contratou empregados entre 2010 e 2011, (AMÉRICA ECONOMIA, 2012, p. 102, 117).

Os indicadores apontados demonstram a trajetória de êxito da ALL, que ao longo destes 16 anos de existência passou de uma incipiente empresa concessionária de transportes ferroviários do sul do Brasil para a maior empresa independente de serviços de logística da América do Sul. A

consistência do bom desempenho e expressivo crescimento da empresa, claramente observados por meio dos indicadores operacionais e financeiros demonstrados faz com que seja necessário analisar quais são os fatores e ações que determinam e sustentam este crescimento, à luz da teoria econômica.

4.5 FATORES DETERMINANTES DO CRESCIMENTO DA ALL

A seção a seguir busca explicar as estratégias adotadas pela ALL desde o início de suas atividades que propiciaram sua expansão até o ponto de tomar as proporções de maior empresa de logística com base ferroviária da América Latina.

4.5.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Na busca pelo crescimento e aumento da fatia de mercado, por vezes as firmas podem recorrer às aquisições e fusões, como uma forma de expansão mais rápida e de maior favorecimento frente ao mercado devido à menor pressão competitiva gerada pela diminuição de competidores. O custo da operação também pode ser menor do que a reprodução da firma adquirida além de apresentar o benefício da aquisição de todo o conhecimento acumulado pela firma absorvida.

Esta forma de expansão por vias externas pode se dar por várias formas, sendo desde uma aquisição, passando pela combinação e chegando até mesmo à consolidação de setores. A forma de crescimento varia de acordo com a expectativa de valor de cada parte envolvida, diferindo conforme a percepção dos riscos pelos empresários.

Quando uma empresa pequena é vendida, Penrose afirma que a transação pode ser explicada por diversos fatores, como os objetivos dos administradores ou proprietários, a complexidade não desejada de uma

pequena firma, incorporação de prejuízos para diminuição da base tributável, subestimação do valor das ações, entre outros. No entanto, quando a aquisição de uma grande empresa é realizada, os fatores podem ser menos evidentes. Algumas das explicações podem ser o reconhecimento de que determinados recursos internos podem não estar ajustados a todos os campos de atividade, ou a diferença de percepção de lucratividade da atividade produtiva entre a empresa vendida e os adquirentes da mesma (PENROSE, 2006).

Na visão de Penrose da teoria do crescimento da firma, os requisitos administrativos para a expansão são elementos importantes na determinação das taxas de crescimento das firmas, e a experiência dos recursos humanos existentes na firma é vista como fundamental. No entanto com o crescimento, estes serviços administrativos não necessariamente crescem também, devido a questões de eficiência, automação e maior divisão do trabalho. Particularmente para as pequenas firmas, os serviços administrativos são uma questão mais complexa. O crescimento das pequenas firmas assim como o das muito grandes tende a ser menor do que as taxas de expansão das firmas de porte médio ou moderadamente grandes, tanto em virtude dos serviços administrativos quanto devido à maior complexidade de aquisições e fusões para as empresas de portes localizados nos dois extremos de magnitude.

Uma das estratégias de crescimento claramente divulgadas pela ALL é a avaliação de alternativas e estratégias de investimento, alianças e aquisições, buscando expandir a cobertura da malha ferroviária, identificando oportunidade de aumento de eficiências, sinergias operacionais, ou aumento de mercado por meio da expansão da presença geográfica ou de oferta de serviços (ALL, 2013).

Por atuar num setor regulamentado pelo governo, no qual a expansão das atividades para novas áreas só é possível por meio de novas concessões, a ALL adotou a estratégia de expansão por meio da aquisição de empresas que possuíam o direito à operação nos trechos almejados. Em 1997, a empresa operava somente na Malha Sul, sob o nome de Ferrovia Sul-

Atlântica, com uma concessão de 7.304 km de acordo com informações da ANTT, e operando somente no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e parte de São Paulo.

O primeiro movimento de expansão por meio de aquisições foi com a inclusão de três novas estradas de ferro. Em 1998, a Concessionária Brasileira passou a operar a parcela sul da Malha Paulista localizada no Estado de São Paulo, pertencente à Ferrobán tendo os ativos e passivos relacionados com tal trecho sido incorporados pela Concessionária Brasileira em dezembro de 2000. Em 1999, determinados acionistas pertencentes ao grupo controlador da Emissora efetuaram a aquisição de direitos relativos a duas grandes malhas ferroviárias na Argentina:

- Buenos Aires Al Pacífico San Martín (BAP), com uma extensão de aproximadamente 5.757 quilômetros, ligando Mendoza, na fronteira com o Chile, a Buenos Aires e o porto de Rosário;
- Ferrocarril Mesopotámico General Urquiza (FMGU), com uma extensão de aproximadamente 2.644 quilômetros, ligando Buenos Aires a Uruguaiana, na fronteira com o Brasil e ponto de conexão com a malha ferroviária brasileira da ALL.

A aquisição desses direitos relativos à malha ferroviária Argentina, operada pela Concessionária Argentina e controlada através da ALL Argentina, permanecia sujeita à aprovação do governo argentino e não havia sido efetivada com a autorização prévia do governo argentino, conforme exigido pelo Edital Argentino (ALBANO, 2006, p. 58).

O Poder Concedente argentino outorgou, sujeita a algumas condições, em 26 de abril de 2004, a transferência das ações das Concessionárias Argentinas para a ALL Argentina.

Em 1999, a Emissora alterou sua razão social para ALL - América Latina Logística S.A. para refletir tanto o seu foco em serviços de logística, como o alcance regional, estendendo-se além da fronteira do Brasil. As Concessionárias Argentinas foram renomeadas de ALL - América Latina Logística Central S.A. (ALL Central, antiga BAP) e ALL - América Latina

Logística Mesopotâmica S.A. (ALL Mesopotâmica, antiga FMGU) (ALBANO, 2006, p. 59).

Em 2001, através da integração à ALL da totalidade das pessoas, ativos e negócios da Delara, uma das principais empresas de logística do Brasil, a empresa passou a dispor de um portfólio de serviços logísticos que inclui entre outros, transporte rodoviário, operação portuária, despacho aduaneiro, distribuição, armazenagem, controle de estoques e expedição; e cobertura de atendimento em todo o território nacional, diversificando a gama de serviços prestados, e acelerando a criação de uma plataforma sólida para a trajetória de crescimento rentável observada nos anos subsequentes (ALL, 2013).

Em 2006, a ALL adquiriu a Brasil Ferrovias (Ferroban e Ferronorte) e a Novoeste, operadoras de ferrovias nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo. O negócio, avaliado em R\$ 3 bilhões (R\$ 1,4 bilhão em ações mais R\$ 1,6 bilhão em dívidas), ampliou sua atuação na principal região industrial do país e agregou à sua malha um dos principais corredores de exportação de commodities agrícolas do país, passando a atender ao porto de Santos (ALL, 2013).

Em nove de maio de 2006, após seis meses de negociações, a ALL fechou a aquisição da Brasil Ferrovias. Após a obtenção de todas as aprovações necessárias e o cumprimento de todas as condições prévias, a operação foi concluída em 16 de junho através de troca de ações. A aquisição foi um avanço importante na estratégia de acessar mercados de grande importância, como os estados de São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, que constituem a fronteira agrícola brasileira, e o porto de Santos, o maior do país tanto em volume de produtos agrícolas quanto em movimentação de contêineres. Após a aquisição, a participação de commodities agrícolas no *mix* de cargas aumentou, representando aproximadamente 75% da receita total da ALL.

Em condições similares à que se encontrava a ALL logo após sua privatização em 1997, a Brasil Ferrovias detinha fraco desempenho operacional e um histórico de resultados negativos, mas com grande potencial

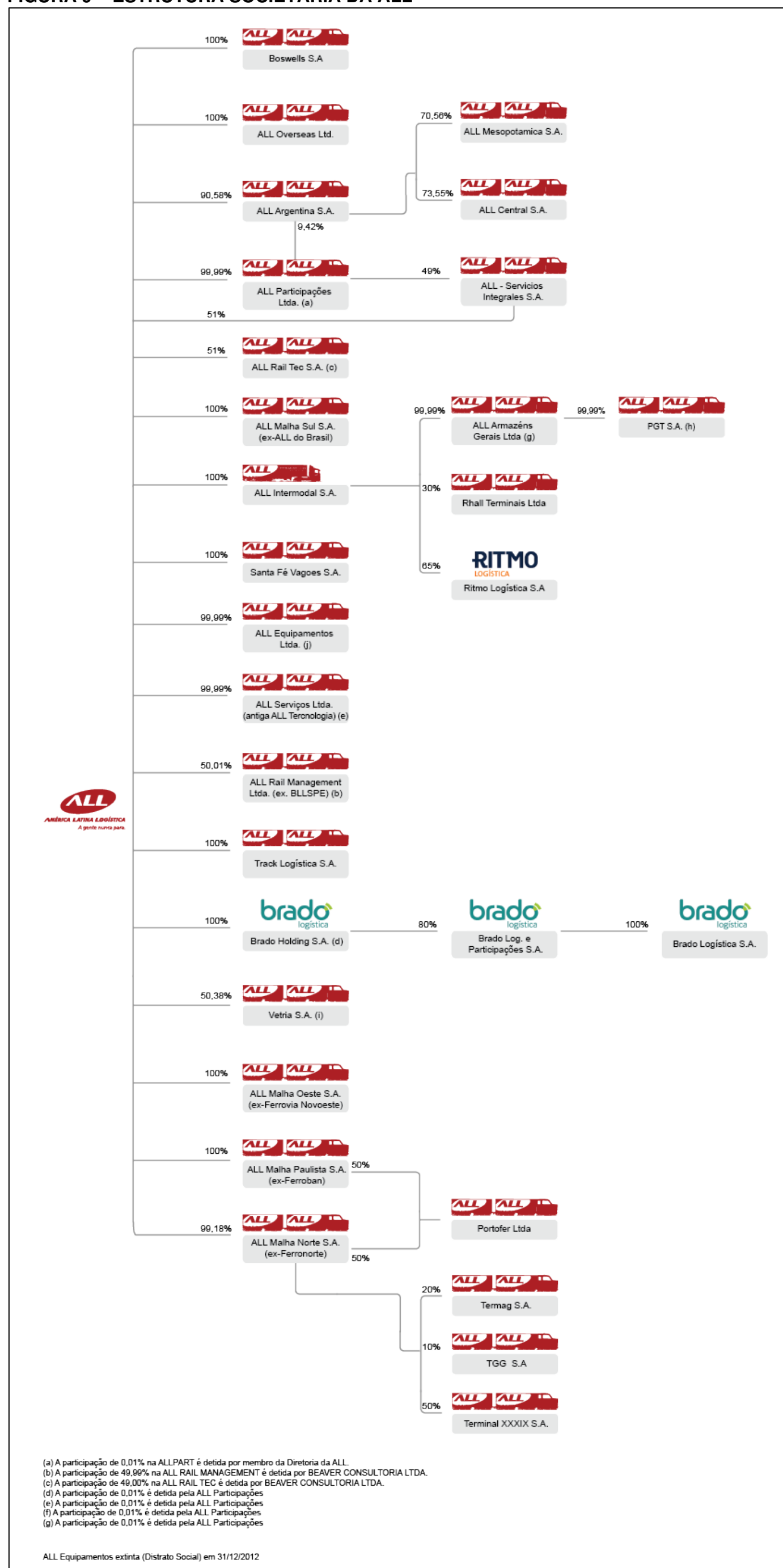
de crescimento. Durante o segundo semestre de 2006 – já sob a administração da ALL – o EBITDAR da Brasil Ferrovias cresceu 85,6%, comparado ao mesmo período do ano anterior, atingindo R\$ 171 milhões. A margem EBITDAR aumentou 24 pontos percentuais para 49%, fruto principalmente da redução da base de custos fixos.

Em 2010 e 2011 a ALL realizou novas fusões com a criação das empresas afiliadas do grupo Brado e Ritmo Logística, e a Vetria Mineração, as quais trouxeram uma maior expansão do tamanho do grupo ALL, porém diversificando sua produção além do seu principal foco ferroviário. Mais detalhes destas empresas são expostos na próxima seção que versa acerca da diversificação produtiva.

Na teoria do crescimento econômico, com relação à expansão da empresa a níveis cada vez maiores, com o advento das sociedades anônimas (S.A.) e à medida que uma empresa se torna cada vez maior, adquirindo proporções que propiciem uma atuação cada vez mais descentralizada e grande autonomia entre as partes que a constituem, pode-se parecer que a firma passa a ter a mesma característica de uma empresa financeira *holding*, tornando-se uma associação de investimentos. No entanto, ainda que determinada firma tenha uma parte ou a maioria de sua participação societária adquirida por outra firma, Penrose entende que só é plausível a afirmação de que as empresas em questão se tornam parte de uma única firma se houver evidências de uma coordenação administrativa unificada das atividades produtivas das empresas, como programas de produção, planos de expansão e decisões financeiras elaboradas por ambas as “subsidiárias” ou por alguma das partes determinando a ação da outra.

As diversas fusões e aquisições da empresa fizeram com que se formasse a ALL Holding, que conta com as diversas subsidiárias e controladas, conforme figura a seguir da última estrutura societária divulgada aos investidores, datada de 11 de Abril de 2013:

FIGURA 9 – ESTRUTURA SOCIETÁRIA DA ALL



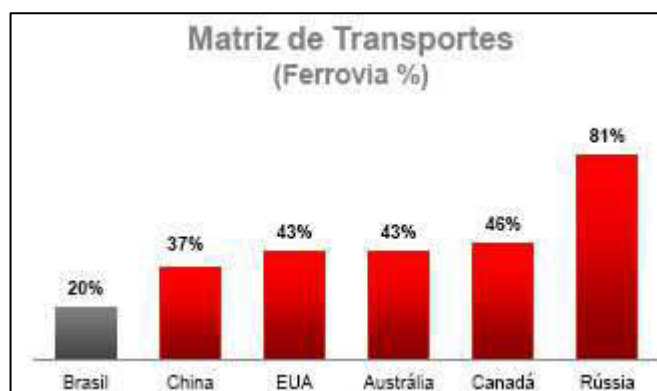
Observa-se claramente no exemplo da ALL o que Penrose (2006, p. 58) explica, que por meio das aquisições e fusões e pela expansão do poder financeiro de uma firma, a empresa passa a crescer no sentido econômico, concentrando o controle financeiro e possibilitando o uso de tal controle na manipulação de recursos no interesse do poder financeiro do grupo controlador, movimento que a ALL soube fazer com primazia ao longo de seus 16 anos de existência.

4.5.2 DIVERSIFICAÇÃO E VANTAGENS COMPARATIVAS

A primeira estratégia da ALL que têm impulsionado o crescimento da empresa nos últimos anos é a concentração de esforços na área de maior *expertise* da empresa, que é a prestação de serviços ferroviários. A ALL busca adquirir maiores fatias de mercado no setor de transportes ainda altamente concentrados no Brasil no transporte rodoviário, por meio da expansão da atuação em mercados e corredores ferroviários e intermodais de fluxo intenso, tendo expandido fortemente desde seu início no setor de commodities agrícolas, porém buscando também expandir o atendimento a clientes industriais.

Em comparação a outros países, o Brasil tem grande potencial para crescimento do transporte ferroviário, como visível no gráfico a seguir:

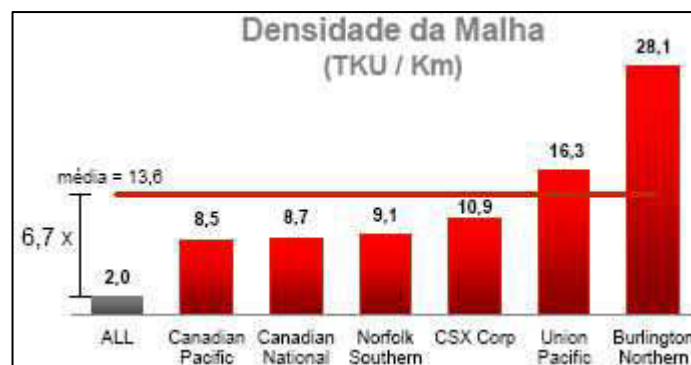
GRÁFICO 10 – % DA FERROVIA NA MATRIZ DE TRANSPORTES



Fonte: ALL, 2013.

Estima-se que ALL tenha um *marketshare* de 45% de seu setor, havendo ainda um potencial de mercado não atingido de 55%, em virtude da drástica subutilização da ferrovia no Brasil e Argentina. Além disso, densidade de malha ferroviária existente, obtida pela TKU por quilômetro de via, está cerca de 6,7 vezes menos do que a média das maiores ferrovias mundiais.

GRÁFICO 11 – DENSIDADE DA MALHA FERROVIÁRIA



Fonte: ALL, 2013.

Desde o início de suas operações em 1997, a ALL adota a estratégia de crescer nos segmentos de alta competitividade da empresa, diversificando sua atuação dentro de seu maior know-how que é o transporte ferroviário.

Conforme informações do relatório anual da ALL de 2001, em julho deste ano, a empresa arrendou os ativos da Delara Ltda., uma das maiores empresas de logística integrada do país, assumindo as operações e os contratos comerciais da Delara no Brasil, Chile, Argentina e Uruguai. A integração ampliou os horizontes da empresa, dando origem a uma estrutura logística consolidada, que passou a contar com 15 mil quilômetros de vias férreas no Brasil e Argentina, uma frota com cerca de três mil veículos entre próprios e agregados, 500 locomotivas, 17 mil vagões e áreas para armazenagem em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Buenos Aires entre outras cidades no Brasil e Argentina (ALL, 2013).

No ano seguinte a empresa praticamente dobrou seu lucro operacional, além de ter conquistado seu equilíbrio financeiro, auferindo lucro líquido positivo, e a empresa se consolidou como operador logístico integrado, crescendo 101% no segmento de produtos industrializados, investindo em

novos terminais e vagões, e obtendo ainda uma sinergia de custos R\$ 16 milhões com a integração com a Delara, conforme detalhado no relatório anual de 2002.

Em 2005 a ALL aumentou o *mix* de produtos transportados abrindo novas frentes no negócio de produtos industrializados, concluindo neste ano as obras de acesso a dois terminais de contêineres nos portos de Paranaguá (TCP) e Rio Grande (Tecon) e dando início ao transporte de cargas refrigeradas e frigorificadas em contêineres para exportação nesses mesmos portos, com os contratos assinados com os clientes Sadia e Standard.

Em 2010, aproveitando a parceria já existente com a Standard, a ALL criou uma nova sociedade, a Brado logística, para atuar especificamente no segmento de contêineres, com o objeto de transporte, armazenagem, operação de terminais e retroáreas portuárias, *handling* e outros serviços logísticos. A nova empresa passou a contar com 80% de participação da ALL e 20% da Standard, com o objetivo de atender de forma diferenciada o mercado pulverizado de contêineres, e atuar como consolidadora de cargas, criando escala e regularidade necessárias ao transporte ferroviário. A empresa nasceu com a pretensão investir em torno R\$ 1 bilhão nos seus primeiros cinco anos, sendo aproximadamente R\$250 milhões em locomotivas, R\$ 540 milhões em vagões, R\$ 110 milhões em terminais e R\$ 100 milhões em via permanente, sistemas e outros, no intuito de explorar um mercado captável de mais de 2,6 milhões de contêineres por ano na área de cobertura da ALL, aumentando a participação de mercado atual de 2% para 12%.

Para sustentar este nível de investimentos, o grupo tem buscado recursos para a expansão por meio de financiamentos (inclusive BNDES), parcerias estratégicas e acesso ao mercado de capitais. Em Junho deste ano, foi anunciado o aporte de capital na Brado de R\$ 400 milhões, por meio do Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FI-FGTS. A operação, aprovada pelo CADE em Julho de 2013, reconfigurará a composição acionária da Brado, passando a ter cerca de 62% de participação da ALL S.A., 16% da Standard e 22% do FI-FGTS. Os recursos serão

investidos em infraestrutura de transporte e logística intermodal (ferrovia, rodovia e porto), tais como material rodante, terminais e via permanente (ALL, 2013).

Em junho de 2011, a ALL fechou um contrato de associação com a Ouro Verde Transportes, e estabeleceu a Ritmo Logística, empresa coligada do grupo que passou a consolidar as operações de transporte rodoviário da ALL, segmento focado em operações dedicadas e customizadas a grandes clientes e que representava à época cerca de 3% da sua receita bruta. Em virtude de o setor apresentar foco de gestão diferente do ferroviário e com vistas a explorar melhor um grande mercado rodoviário no entorno da malha da ALL de mais de 40 milhões de toneladas, a Ritmo Logística foi criada, com um modelo de baixo capital empregado, por meio da contratação de agregados e terceiros. A empresa passou a ter participação de 65% da ALL e 35% da Ouro Verde Transportes.

Em dezembro do mesmo ano, a ALL fechou um contrato de associação estratégica com a Triunfo Participações e Investimentos e com a Vetorial Mineração, para a criação de uma nova empresa denominada Vetria Mineração, a qual atuará na exploração, beneficiamento, transporte, comercialização e exportação de minério de ferro por meio de um porto privado a ser construído em Santos (SP), uma capacidade de transporte ferroviária garantida nos termos de um contrato de prestação de serviços de transporte celebrado com a ALL, e uma mina própria localizada no Maciço de Urucum, na região de Corumbá, Estado do Mato Grosso do Sul. O Maciço de Urucum é rico em minério de ferro de alta qualidade, com teor médio de ferro estimado em 46%, porém carece de uma alternativa logística para escoar a produção, transportada em partes em modal ferroviário e hidroviário.

A futura empresa explorará uma mina estimada atualmente em dez bilhões de toneladas de minério de ferro, após avaliação inicial de um bilhão em 2011, com capacidade atual de produção de um milhão de toneladas por ano ("mtpa"), disponibilização de capacidade de transportes de 27,5 mtpa e investimento de R\$ 11,5 bilhões a serem obtidos pela Vetria para ampliar a capacidade da mina em 20 mtpa, aumentar a capacidade da ferrovia com

investimentos em infraestrutura de via permanente, aquisição de locomotivas e vagões novos e construção do porto privado no estuário de Santos. Uma grande vantagem deste empreendimento é a existência de licença ambiental prévia para movimentação de granéis no porto de Santos, fixado em terreno próprio com capacidade estática de 1,3 milhão de toneladas, e licença de operação para a extração do minério em Corumbá. A operacionalização desta empresa deverá equilibrar novamente o *mix* de carga da ALL, atualmente concentrado em commodities agrícolas. A Vetria foi criada com participação de 50,4% da ALL, 33,8% da Vetorial e 15,8% da Triunfo e a expectativa é de que as obras se iniciem em 2014, com início da operação em larga escala durante 2016 (ALL, 2013).

A criação das afiliadas Brado Logística, Ritmo Logística e Vetria Mineração são claros exemplos de diversificação adotados pela ALL, nos quais a empresa estrategicamente desvincula sua área de vantagem competitiva do transporte ferroviário, e cria empresas independentes, que poderão se dedicar exclusivamente a suas operações peculiares, além da criação da Vetria Mineração que expandirá o transporte ferroviário e ainda diversificará sua receita com a extração e comercialização do minério de ferro, em consonância mais uma vez com a diversificação dentro da teoria do crescimento da firma (Penrose, 2006, p. 171).

4.5.3 RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS

A firma dispõe de recursos físicos, humanos e serviços para a realização do processo produtivo, sendo os primeiros as instalações, equipamentos, recursos naturais, matérias-primas, estoques, etc. Os recursos humanos compreendem todas as pessoas envolvidas no processo produtivo, inclusive os funcionários da administração. E por último, os serviços, prestados pelo conjunto de recursos da firma, são os insumos absorvidos pelo processo produtivo e que podem ser combinados com outros tipos e quantidades de recursos para gerar novas combinações de serviços (PENROSE, 2006).

Estes recursos combinados para a produção de acordo com a estratégia da administração devem ser utilizados plenamente de forma a tirar o máximo de proveito de cada um lucrativamente. A firma terá interesse em expandir à medida que este crescimento possibilitar uma utilização de forma mais lucrativa os mesmos recursos já empregados até então (PENROSE, 2006, p. 120).

A expansão só não é vantajosa quando a firma atingir um estado estacionário, porém este é de difícil alcance devido à indivisibilidade dos recursos, à possibilidade de utilização dos recursos de formas e circunstâncias variadas e de modo especializado, e por último devido à geração de novos serviços produtivos serem criados continuamente no desenrolar dos processos de funcionamento e expansão.

O primeiro aspecto mencionado ocorre pois a firma utiliza seus recursos de forma plena ao fazer uso de uma combinação que empregue a menor unidade de aquisição de cada tipo de recurso. Contudo certos recursos tem limite de divisibilidade, e para a firma não seria vantajoso usar a mínima quantidade de tal recurso, tornando o processo produtivo muito caro. Um exemplo disso é a contratação de determinado profissional que não pode ser feita em forma parcial.

Penrose afirma que o limite à expansão está em constante refluxo, e por isso, o equilíbrio nunca é alcançado e sempre haverá recursos sendo utilizados parcialmente ou com menos eficiência que outros. Para poder utilizar mais plenamente os recursos ociosos a firma deve diversificar as atividades produtivas.

Outra oportunidade de melhor utilização dos recursos é por meio da produção em escala e utilização dos recursos em serviços especializados. A crescente especialização capacita a firma a fazer uso pleno dos recursos adquiridos, criando um círculo virtuoso de especialização e obtenção de um mínimo múltiplo comum mais elevado da produção.

Além do aumento de escala, outra forma de crescimento por meio da utilização dos recursos existentes é a produção em escopo, na qual a firma

encontra novas oportunidades produtivas por meio da diversificação da sua linha de produção com a utilização dos mesmos recursos disponíveis existentes na produção principal.

Estas oportunidades de expansão são maiores à medida que os empresários tiverem maior experiência e conhecimento dos recursos que estão utilizando. Os serviços produtivos não utilizados constituem uma próspera fonte de inovações, melhorias nos processos produtivos, aumento da demanda percebida pelas firmas, introdução de novas tecnologias, mudanças no comportamento dos consumidores e outras formas de incentivo ao crescimento das empresas.

A ALL aplica a estratégia de recombinação de recursos descrita na teoria da firma ao buscar a reorganização de seus recursos a fim de tirar proveito das mais óbvias oportunidades de especialização destes recursos a fim de garantir o pleno uso dos mesmos (PENROSE, 2006, p. 127).

A estratégia de manter rígidos controles de custos, buscando crescimento no volume e receitas é uma das maiores bandeiras da empresa, especialmente no que tange a iniciativas de controle do consumo de combustível, por ser o derivado do petróleo o maior custo operacional da empresa, representando no ano de 2012 a proporção de 33,1% dos custos dos serviços prestados na operação ferroviária nacional da ALL. Diversas ações tomadas visam esta redução, e a empresa tem obtido contínuos ganhos de produtividade no consumo de diesel, conforme observado no gráfico abaixo:

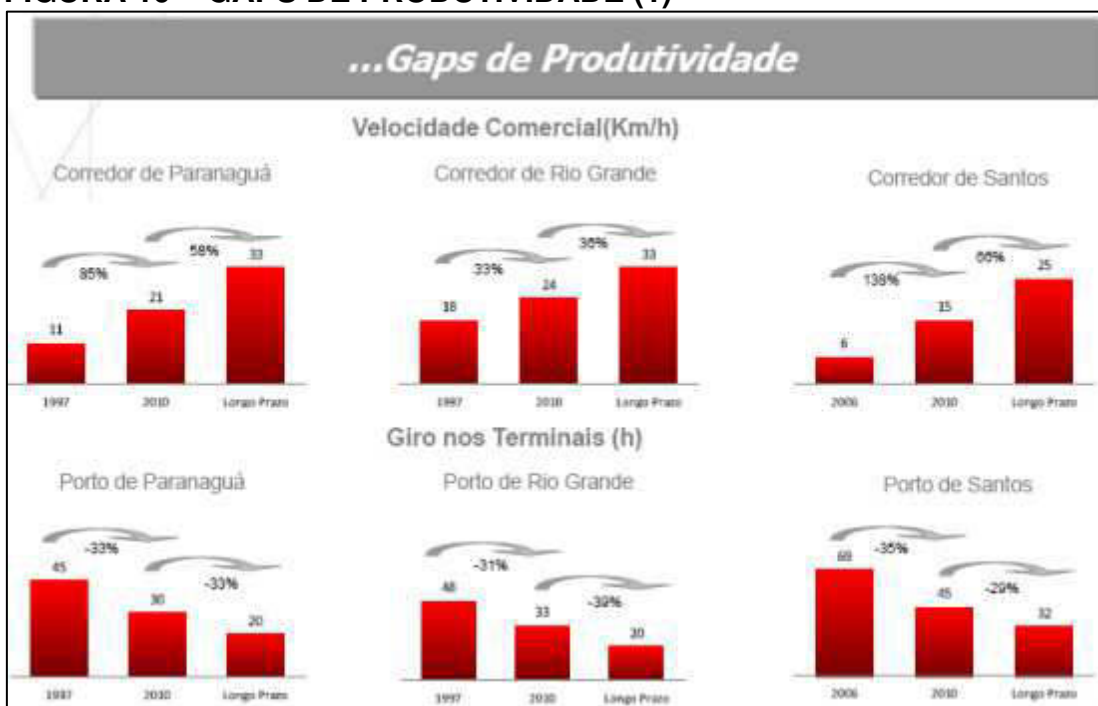
GRÁFICO 12 - GANHOS DE PRODUTIVIDADE OPERACIONAIS – DIESEL



Fonte: ALL, 2013.

A ALL possui também diversos gaps de produtividade que estão sendo diminuídos ano após ano, mas que ainda possuem espaço para ganho de eficiência, conforme mostrado a seguir:

FIGURA 10 – GAPS DE PRODUTIVIDADE (1)

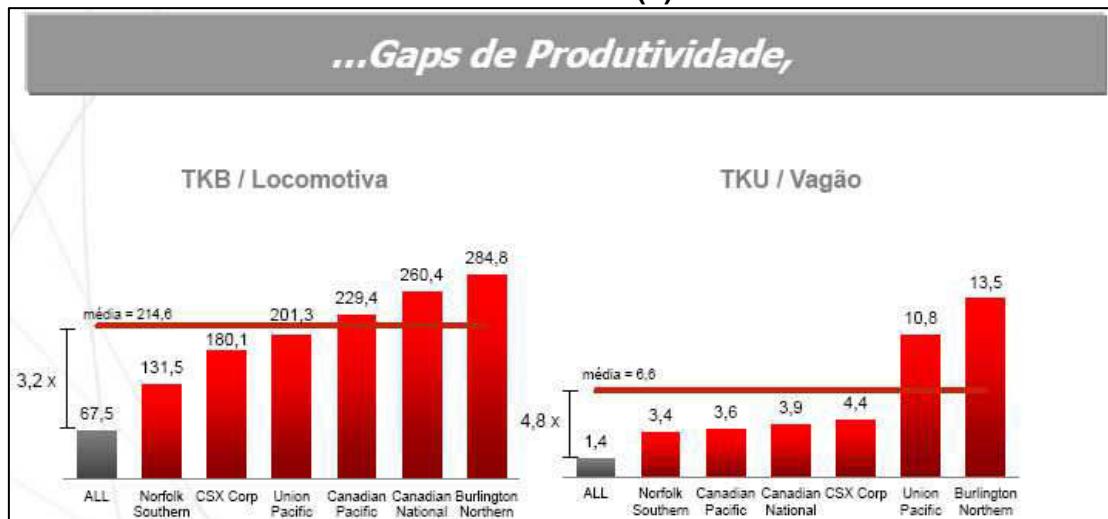


Fonte: ALL, 2013.

Nos fluxos rumo aos portos de Paranaguá, Rio Grande e Santos, a velocidade comercial em Km/h cresceu significativamente e ainda possui perspectiva de crescimento no longo prazo, assim como o giro de vagões nos

terminais, em número de horas, decresceu consideravelmente desde o início das operações da ALL rumo aos portos de atuação, com espaço para ganhos de produtividade na mesma proporção no longo prazo.

FIGURA 11 – GAPS DE PRODUTIVIDADE (2)



Fonte: ALL, 2013.

As locomotivas e vagões da companhia ainda são subutilizados se comparados à média das maiores referências no transporte ferroviário mundial, estando ainda a ALL 3,2 vezes abaixo da média de TKB (tonelada por quilômetro bruto ou peso total dos trens, incluindo locomotivas, vagões e peso da carga multiplicados pela distância transportada), e 4,8 vezes abaixo da média de TKU por vagão.

Outro ganho de eficiência por meio da realocação de recursos existentes foi a reestruturação dos serviços administrativos, antes realizada de forma descentralizada, a qual passou a ser unificada por meio da criação de um CSC (Centro de Serviços Compartilhados). A estrutura nova, iniciada em Junho de 2008 passou a concentrar diversos serviços, como processos de contas a pagar e lançamento de notas, contabilidade e fiscal, fluxo de compras e suprimentos, controle de custos fixos e variáveis, controle de estoque de diesel e outros insumos, elaboração de indicadores de planejamento e controle da produção (PCP), geração de relatórios de resultado da companhia, cobrança administrativa e controle de contas a receber, e diversos outros serviços. Tal estrutura compõe hoje a ALL Serviços, outra empresa afiliada do grupo ALL a qual presta serviços para as

empresas do grupo ALL e tem planos para expandir a prestação de serviço a clientes externos.

A implantação do CSC gerou um ganho de custos, ao reduzir em 7% o quadro funcional no momento da implantação, absorver novos serviços com manutenção do mesmo número de colaboradores, melhorar a qualidade dos processos administrativos, por meio da estabilização, padronização e formalização dos processos, e gerar ganhos de escala e integração administrativa, conforme descrito por Penrose (2006, p. 284).

4.5.4 GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Na linha de Penrose que enxerga as empresas como um conjunto de recursos produtivos distribuídos ao longo do tempo de acordo com determinação da administração da mesma, Wright, Dunford e Snell (2001) enxergam a importância estratégica dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva, por meio da inserção das pessoas como recursos internos da empresa e reconhecimento de sua importância ao sucesso da organização (WRIGHT, DUNFORD E SNELL, 2001 apud OSÓRIO, 2009, p. 57).

Cameron e Quinn (1999) ressaltam também a importância dos valores da empresa e da disseminação de uma forte cultura organizacional como fator de sucesso das empresas, identificando que empresas que possuem forte vantagem competitiva logram êxito nem tanto em função de forças de mercado e domínio dos recursos, mas principalmente em virtude da solidificação de valores enraizados nos seus funcionários e uma cultura organizacional distinta e perfeitamente identificável (CAMERON. QUINN, 1999 apud OSÓRIO, 2009, p. 91).

A ALL entende que o êxito da empresa é reflexo do trabalho de seus recursos humanos, e desta forma investe em programas de treinamento, havendo sido investidos mais de 45 milhões de reais em treinamento e desenvolvimento de pessoas, aliando os serviços de qualidade com

tecnologia e desenvolvimento profissional. A empresa é responsável por formar profissionais de várias áreas no setor, suprindo, com metodologia própria desenvolvida pela UniALL (a Universidade Corporativa da ALL), a lacuna de formação no segmento ferroviário observada no Cone Sul (ALL, 2013).

Existe um forte sistema integrado de gestão (SIG) na ALL para sustentar os resultados da companhia, através do modelo de excelência em gestão da qualidade, dividido em duas partes: o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD), programa que busca sustentar os saltos de patamar da companhia, direcionar os esforços na busca de objetivos comuns e motivar os colaboradores na busca de resultados. O GPD englobando as metodologias e ferramentas Seis Sigma, Avaliação de Desempenho, Desdobramento de Metas, Times de Melhoria Contínua e Metodologia para Solução de Problemas (PDCA), Sistemas Informática, Gestão à Vista, Tabelas de Indicadores Chaves (ICs), Treinamentos e Auditorias Internas e Externas. O Gerenciamento pela Rotina (GPR) visa manter a rotina para que se possam dar saltos de patamar através do GPD; permitir melhorias contínuas e garantir que as melhorias obtidas através do GPD sejam padronizadas e incorporadas à rotina, perpetuando o novo patamar. Este programa engloba o programa de Housekeeping (5s).

Há também uma política de incentivo e valorização daqueles que fazem a diferença no dia a dia da empresa, buscando consonância com um dos valores da empresa: “Gente que faz a diferença e vale pelo que faz”. Os incentivos financeiros oferecidos são compostos pelo Pool de Bônus, Programa de Participação nos Resultados (PPR), Olimpíada da Qualidade e o Programa Ideias e Ações. O trabalho com foco no resultado é estimulado e as conquistas comemoradas em eventos externos e convenções gerais da empresa.

A ALL busca enraizar uma forte cultura organizacional nos colaboradores, transmitida por meio de sua visão e valores, os quais são expostos em diversas áreas das instalações da companhia e enfatizados em treinamentos e materiais da empresa.

A visão da ALL é clara e direta: “Ser a melhor empresa de logística da América Latina”.

Seus valores são:

- Foco no cliente
- Gente faz a diferença e vale pelo que faz
- Integridade e transparência
- Lucro para valorização crescente
- Simplicidade com criatividade e austeridade
- Metodologia e qualidade para melhorar sempre
- Trabalho em equipe com alegria e segurança
- Responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente
- Visão de dono do negócio

A forte disseminação destes valores, a impressão de uma cultura organizacional única e a busca pela meritocracia e valorização dos funcionários que agregam valor à empresa seguramente são fatores determinantes do crescimento da ALL, em harmonia com o que diversos autores da teoria explicam, como Wright, Dunford e Snell (2001) e Cameron e Quinn (1999).

4.5.5 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A teoria do crescimento da firma prevê que para que haja maior eficiência na utilização dos recursos produtivos disponíveis da empresa, o corpo dirigente da instituição deve incentivar e promover a busca pela melhoria contínua dos processos e a constância no desenvolvimento de novas tecnologias.

Cada firma possui uma “base produtiva” ou “base tecnológica” vigente, constituída por cada tipo de atividade que usa máquinas, processos, qualificação e matérias-primas complementares entre si e que são interligados uns aos outros no processo produtivo, independentemente do número ou dos tipos de produtos produzidos. Uma empresa pode possuir várias dessas bases, à medida que possuam características tecnológicas distintas.

Esta base tecnológica direciona a firma a utilizar seus recursos disponíveis de forma mais eficiente, aumentando a escala de produção, de forma a “fazer mais com menos”. Penrose entende que as empresas que usufruem de economias tecnológicas, tendem a produzir a custos mais baixos, podendo assim capturar fatias de mercado e dominar os seus ramos de atuação. Em especial para empresas do ramo industrial, as inovações inerentes de pesquisas realizadas internamente podem gerar vantagens competitivas por meio de patentes e estando um passo à frente das demais concorrentes por adquirir um *Know-How* do processo produtivo (PENROSE, 2006, p. 151).

Esta característica competitiva do mercado incentiva as empresas a estarem constantemente atualizadas e adotarem novos desenvolvimentos tecnológicos, por meio de desenvolvimento interno de novas tecnologias ou pela adoção de inovações de terceiros. Algumas empresas possuem laboratórios próprios de pesquisa, fazem parte de grupos de cooperação e compartilhamento de inovações e *benchmarking*, ou criam alianças e parcerias com empresas de desenvolvimento tecnológico, aumentando assim a velocidade da criação de serviços produtivos e de novos conhecimentos dentro da firma.

A inovação e dispêndios em tecnologia são estratégias presentes na história da ALL. De acordo com o relatório anual de 2001, a ALL havia investido mais de R\$ 6 milhões no período anterior ao relatório em um novo sistema logístico e operacional, chamado Translogic, que tornou possível o controle e gerenciamento integrado dos modais ferroviário e rodoviário, garantindo maior confiabilidade, rapidez na tomada de decisões e significativa

melhora no nível dos serviços. O Translogic viabiliza a instalação dos computadores de bordo (OBC – *On Board Computer*), que permitem orientar os maquinistas com informações sobre a composição, a situação da via, os pátios e o tráfego de trens até 50 quilômetros à frente e atrás de sua composição, fazendo com que neste ano o desempenho dos trens fosse 80% superior em termos de cumprimento dos horários programados (*on-time performance*).

Também foram implementados neste mesmo ano detectores de descarrilamento, monitoramento on-line da variação da temperatura dos trilhos e rastreamento de trens por satélite usando tecnologia GPS, possibilitando à empresa alcançar o melhor índice de segurança ferroviária desde 1997, atingindo um nível comparável aos melhores padrões internacionais. O número de acidentes com trens em 2001 foi de 28 por milhão de trem-quilometro, 42% abaixo da meta de redução de acidentes estabelecida pelo Ministério dos Transportes e 30% inferior a 2000.

Em 2003 foi implementada uma central de atendimento (CAALL) e um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM), para disponibilização de informações aos clientes sobre a situação de suas operações logísticas, na qual os clientes acompanham em tempo real informações como a posição da mercadoria, previsão de chegada, veículos programados para carregamento e informações sobre ocorrências, indenizações e seguros.

No ano seguinte, foi lançado o Sistema de Operações Logísticas (SOL), uma versão rodoviária do sistema ferroviário já existente (Translogic), que permitiu à empresa gerenciar informações precisas sobre todo o processo logístico intermodal, garantindo maior controle, menores custos da operação, e mais rapidez na tomada de decisões estratégicas.

Em 2005 a empresa desenvolveu um protótipo de uma locomotiva de oito eixos, adaptada de um modelo importado dos EUA ao custo de menos que 10% de uma locomotiva nova, podendo a locomotiva chegar a até 150% da capacidade de tração da original. O projeto consumiu cinco meses, ao custo de R\$ 1,5 milhão, menos da metade de um equipamento novo, havendo sido desenvolvida uma tecnologia de rebitolagem (transformação no tamanho

da bitola das locomotivas), passando do padrão americano de 1,4m para a bitola métrica brasileira. As locomotivas após a adaptação são também reformadas e recebem computador de bordo e sistemas de comunicação *online* via satélite.

No mesmo ano, a empresa deu início à implantação de um sistema inteligente de *tagging* para identificar vagões ferroviários, de modo a obter uma melhor gestão dos vagões no pátio, reduzindo o tempo parado e aumentando a produtividade por vagão, gerando um ganho de eficiência e redução de custos na ordem de milhões de reais. A tecnologia utilizada, chamada RFID (*Radio Frequency Identification* - Identificação por Radiofrequência) funciona com um chip que, ao passar por um campo magnético, transmite um conjunto de dados, semelhante ao sistema utilizado em praças de pedágio de algumas rodovias brasileiras.

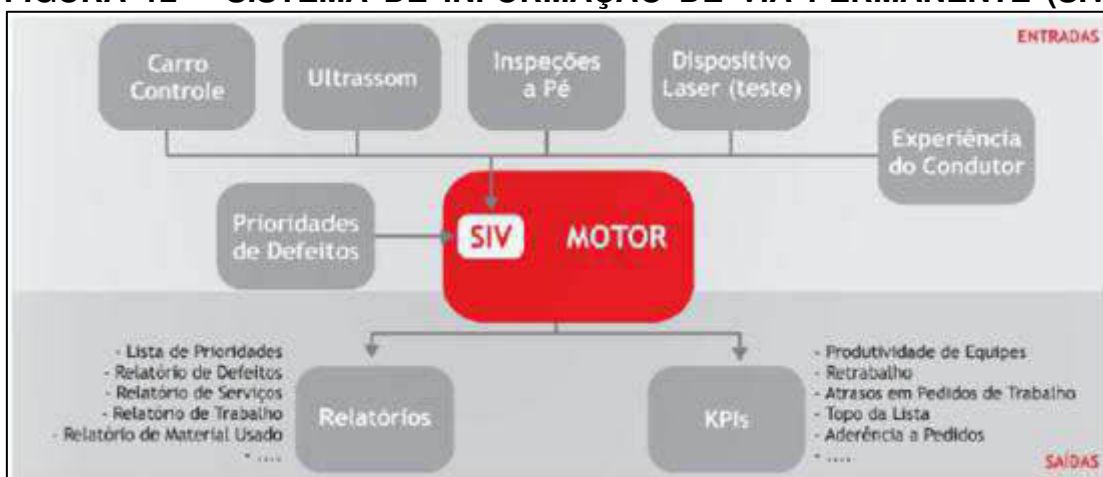
Ainda em 2005, foram instalados 200 equipamentos que detectam descarrilamentos ao longo da malha e comprados equipamentos que verificam a integridade dos trilhos por meio de ultrassom. Os detectores foram desenvolvidos pela própria ALL e transmitem um sinal de alerta via rádio quando um vagão descarrila, permitindo a parada da composição antes que o acidente ganhe proporção. Outro dispositivo desenvolvido *in house*, o *trainlink*, instalado no último vagão, mantém o maquinista informado sobre a integridade da composição.

O know-how e capacidade de inovação tecnológica desenvolvidos ao longo da existência da ALL acarretaram na criação da ALL – Tecnologia, afiliada do grupo criada para desenvolver soluções tecnológicas para demandas da ALL e do mercado ferroviário. A empresa fechou já em seu início um contrato para fornecer tecnologia de computação de bordo para uma ferrovia na África, e as soluções da ALL – Tecnologia passaram a atender também companhias como a Vale do Rio Doce e empresas na Europa e nos EUA. O crescimento da ALL - Tecnologia levou posteriormente ao desmembramento da mesma em duas empresas controladas pelo grupo ALL, a Araucária *Rail Technology* e a ALL *Rail Management*.

Em 2006 foram investidos R\$300 milhões, com foco em tecnologia da informação, com o lançamento do Computador de Bordo 2ª geração, da implantação de detectores de descarrilamento de vagões e quedas de barreiras, e do desenvolvimento do CCP (Controle de Circulação de Pátios), que permite gerenciar as manobras e movimentação dos vagões em pátios. Em 2007 a companhia desenvolveu um módulo de controle de pátio que possibilita definir graficamente a formação dos trens com quatro horas de antecedência, gerando ganhos em tempo, custos e qualidade de serviço.

A empresa possui também um sistema chamado SIV (Sistema Integrado de Vias), utilizado pela companhia desde 2006, o qual busca aumentar a segurança da via permanente buscando classificar os problemas de acordo com sua ordem de prioridade e priorizar sua solução.

FIGURA 12 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE VIA PERMANENTE (SIV)



Fonte: ALL, 2013.

Toda informação da via permanente coletada é inserida no banco de dados do SIV. Como se pode observar pela Figura 11, estas informações podem ser coletadas por carros de controle, sistemas de ultrassom, inspeções a pé, dispositivos a laser e, ainda, pela própria experiência do condutor. Os relatórios das inspeções a pé e do condutor, juntamente com os dados dos sistemas de ultrassom, são transformados em arquivos digitais e inseridos no SIV. Os dados do carro de controle são gravados em um CD que é repassado ao sistema (MOURA, 2011, p. 42).

Os defeitos localizados na via são analisados pelo sistema e recebem um índice de classificação de defeito, chamado ID, em que se estabelecem

prioridades de acordo com as informações coletadas, sendo, posteriormente, associados às suas posições georeferenciadas.

Estas informações são repassadas em forma de relatórios e de indicadores: os relatórios indicam as prioridades de cada módulo, como serviços a serem realizados, defeitos de maior prioridade, entre outros. Os indicadores demonstram a produtividade das turmas de trabalho nas vias permanentes, o tempo de atraso nas ordens, a aderência das turmas de trabalho para as ordens dadas, o retrabalho nos defeitos apresentados, etc. No período noturno, o sistema classifica os defeitos com o seu ID e, no período matutino, equipes trabalham nos defeitos com classificação de maior importância (MOURA, 2011, p. 43). O sistema é uma inovação que aumenta a segurança e a produtividade na manutenção operacional.

Em 2007 foi desenvolvido o detector de índices pluviométricos, que visa identificar regiões atingidas por chuvas fortes, permitindo à empresa agir preventivamente contra riscos de queda de barreiras e adotar medidas de controle de velocidade em períodos e regiões mais críticos.

Estas entre outras ações de inovação e tecnologia mostram a tendência da ALL em se especializar em determinadas áreas de conhecimento, e fundamentando a chamada “base tecnológica” descrita por Penrose (2006, p. 176), que propicia o crescimento da empresa.

4.5.6 INVESTIMENTOS, PROJETOS E NOVOS NEGÓCIOS

Desde o início da ALL, a empresa tem uma política de investimentos disciplinada e focada nos gargalos para o crescimento. Até 2003, a expansão da empresa foi pautada principalmente por ganhos de produtividade, suportados por aplicação de metodologia de qualidade e investimentos em tecnologia, com adições apenas marginais de material rodante (locomotivas e vagões). A partir de 2004, para manter o ritmo de crescimento, a empresa passou a comprar locomotivas adicionais a cada ano, começando a adicionar vagões novos à frota, todos disponibilizados pelos clientes.

O plano de investimentos da empresa pode ser dividido em manutenção e expansão. Manutenção direcionada para preservar a capacidade de transporte, levando a um crescimento vegetativo à medida que se melhoram os processos. E expansão para levar ao crescimento de capacidade do sistema, via adição de novos ativos e ganhos de produtividade nos ativos existentes. Os investimentos de manutenção englobam trocas de trilho, conservação de infra-estrutura de via permanente, manutenção e recuperação de vagões e locomotivas, entre outros. Os investimentos de expansão incluem a aquisição de locomotivas e vagões, investimentos não-estruturais em expansão de capacidade de via permanente – como troca do perfil do trilho, pátios de cruzamento e pátios de manobra – além dos investimentos em tecnologia e compra de veículos rodoviários (ALL, 2013).

Uma ferramenta importante usada pela ALL na captação de recursos para investimento na infraestrutura logística é o estabelecimento de relacionamento forte e parceria com os clientes na realização de investimentos, havendo ao longo da história da companhia diversos exemplos ocorridos. Diversos clientes ao longo dos 16 anos da empresa celebraram contratos de aquisição ou investimento na adaptação de vagões, formando uma frota disponível para atender às suas necessidades específicas. Dessa forma, o transporte rodoviário é substituído pelo ferroviário, com redução de custos para o cliente e aumento da carga transportada para a ALL. O recurso aplicado nos vagões volta para o cliente na forma de desconto de tarifa em contratos de longo prazo, com garantias de volume transportado.

Entre 2000 e 2011, empresas como: Votorantim, White Martins e Cimento Ribeirão (Tupi) investiram mais de R\$ 12 milhões na aquisição e adaptação de vagões. Em 2002 os investimentos de clientes atingiram o nível de R\$ 100 milhões, aplicados em novos terminais graneleiros, portos, bases de combustíveis, entre outros. Neste ano foi criada uma nova forma de escoar a safra rumo a exportação proveniente do norte do Paraná, na qual o produto passou a ser entregue dentro dos navios no Porto de Paranaguá, podendo a empresa gerenciar o estoque dos clientes e controlar a movimentação de carga e descarga no porto, por meio de investimentos na estrutura de carga e

descarga do terminal intermodal localizado em Maringá e no *lay-out* das linhas do corredor de exportação em Paranaguá.

Foram desenvolvidos projetos no mesmo ano com os clientes Ford, SLC Alimentos e Usina de Açúcar Santa Terezinha. Para a Ford foi desenvolvido uma operação logística de tráfego ininterrupto entre cidades do interior de São Paulo e Camaçari na Bahia, baseado no revezamento de motoristas. A produção de arroz da SLC foi projetada para ser transportada pelo modal ferroviário até São Paulo, indo o produto ao centro de distribuição e operações logísticas da ALL em Tatuí (SP), e de lá distribuído aos pontos-de-venda, com gestão do estoque controlada pela ALL. A Santa Terezinha fechou acordo de construção de seu segundo terminal ferroviário, empreendimento projetado para movimentar R\$ 200 milhões de toneladas de fertilizantes por ano, ao custo de R\$ 2 milhões,

Em 2003 os investimentos feitos pelos clientes somaram R\$ 250 milhões, e no ano seguinte foi celebrado o maior contrato de longo prazo da história dos transportes no Brasil, entre a ALL e a Bunge Alimentos, com validade de 23 anos, representando naquele ano um incremento de 8% no volume de commodities agrícolas para próximos 6 anos, ao prever o transporte de 63 milhões de toneladas entre 2005 e 2010, e aproximadamente 220 milhões de toneladas entre 2010 e 2027, volumes expressivos comparados ao volume total transportado pela empresa em 2004, na ordem de 22,7 milhões de toneladas. Neste ano a companhia vendeu também sua participação minoritária no terminal graneleiro Terlogs, em São Francisco do Sul (SC), construído sobre terreno operacional da ALL

Em 2005 diversos clientes como Bunge, Inlogs, Incopa, Seara, Klabin, Sadia, Vega do Sul, Votorantim, VCP, Ipiranga, entre outros, investiram na compra de 1.000 vagões e a empresa desenvolveu mais de 700 vagões para clientes como a siderúrgica Masisa, Klabin, Vega do Sul (Vagões Bobineiros) e Sadia (frigorificados). No mesmo ano, foi formada uma joint venture com a companhia indiana Besco para a criação da Fábrica Santa Fé Vagões, em Santa Maria (RS). O processo de instalação da unidade durou quatro meses e a Licença de Operação da Fundação Estadual de Proteção Ambiental

(Fepam) do Rio Grande do Sul foi concedida em dezembro, tendo o primeiro vagão sido entregue em janeiro de 2006, com projeto de produção de 600 vagões graneleiros no ano da instalação e mais 1000 vagões em 2007, com capacidade para 77 toneladas cada um. Os 150 primeiros foram destinados às operações da ALL e o restante da produção destinado ao mercado.

Em 2006 foram reformados ou adquiridos mais de 1.500 vagões, de clientes como Bunge, Coamo, Álcool PR, Klabin, Sadia, Votorantim, Ipiranga, entre outros. Entre 2005 e 2006, os clientes investiram mais de R\$ 400 milhões na aquisição de vagões novos. Foram também construídos entre 2005 e 2007 terminais em áreas operacionais da ALL, como por exemplo, o terminal da Masisa em Porto Alegre e de placas em São Paulo, construção e duplicação do terminal da Pasa, para açúcar em Paranaguá, inauguração do terminal de contêineres da Standard em Cambé e de grãos, da Meridian em Cascavel. Novas operações dedicadas foram implementadas, como o gerenciamento de toda a cadeia logística da Calpar, da Bunge Fertilizantes PR, da Camargo Correa em Apiaí e do *inbound* de High Maltose para fábricas Ambev, além das operações dedicadas rodoviárias de Unilever, Ford, Scania, White Martins e da Renault e GM no Mercosul.

Dentre vários projetos executados em 2006 e 2007, destacam-se o novo porto em Zarate, na Argentina, com capacidade estática de 150 mil toneladas ano, em construção pela Agrenco para permitir melhor escoamento da safra argentina e paraguaia, e o Terminal de Granéis do Guarujá (TGG), novo terminal de grãos no porto de Santos, com capacidade estática de 240.000 toneladas, construído numa parceria entre os clientes Bunge, Amaggi e ALL, projetado para funcionamento em 2008, e um acordo firmado com a LLX, visando à operacionalização do corredor Corumbá-Santos quando da viabilidade do novo porto de Peruíbe (ALL, 2013), além do controle assumido em 2006 pela ALL da Portofer Transporte Ferroviário localizada no Porto de Santos, aonde foram investidos mais de R\$ 70 milhões para remodelação do porto, incorrendo em expressivo aumento de segurança ferroviária e aumento de 90% do volume transportado de 2006 a 2009. No total, em 2007 foram mais de R\$ 200 milhões em investimentos realizados por parceiros na

construção de terminais, adaptação de vias, compra e recuperação de vagões.

Em 2007 foram assinados diversos contratos de longo prazo, com destaque para o contrato de 20 anos com o cliente VCP, em Três Lagoas, com volume projetado de 1,2 milhões de toneladas a partir de maio de 2009, com significativos investimentos em ativos e via permanente a serem realizados pela ALL e VCP. A empresa também investiu R\$ 650 milhões, com troca de 30 mil toneladas de trilhos, acréscimo de 40 locomotivas à frota, operação de 18 novos pátios e foco em tecnologia da informação. Neste ano foram adaptadas e reformadas 110 locomotivas e dois mil vagões, substituídos 350 dormentes e 515 mil metros de trilhos, adicionados 81 caminhões novos à frota e realizadas 532 obras de infraestrutura.

Em 2008, a ALL assinou um contrato de longo prazo com a Rumo Logística, empresa controlada indiretamente pela Cosan, para o transporte de 10 milhões de toneladas de açúcar por ano, prevendo também o investimento de R\$1,2 bilhão em ativos ferroviários, sendo R\$ 550 milhões em via, feitos pela Rumo. Atualmente em andamento, o chamado de “Projeto Corredor Açúcar”, consiste na duplicação de 200 km de linha férrea entre Itirapina e Santos no estado de São Paulo, e construção de dois terminais nestas cidades, projeto o qual substituirá cerca de 30 mil caminhões por mês de São Paulo e porto de Santos.

.Em 2009 a empresa iniciou a construção do projeto Rondonópolis, o qual consiste na extensão do principal corredor na direção da fronteira agrícola brasileira, na Malha Norte, no trecho entre Alto Araguaia e Rondonópolis (MT), construindo 260 km de via, num investimento de R\$ 760 milhões, e conclusão do trecho até Itiquira em 2011 e até Rondonópolis em 2012, gerando mais de 30 mil empregos. No projeto foi construída uma unidade de britagem em Alto Taquari para produção de brita para lastro de dormentes de concreto, produzindo 50.000 m³ de brita, além de uma fábrica de dormentes em Alto Araguaia, com produção mensal de 29.000 dormentes (ALL, 2013).

Outro projeto arrojado atualmente em andamento da ALL é o projeto Eldorado, que visa transportar mais da metade da produção de celulose da fábrica do cliente Eldorado, localizada em Três Lagoas (MS) com capacidade de produção de 1,5 milhão de toneladas por ano, com contrato multimodal de 800 mil toneladas de celulose por ano, transportadas num trecho de 1.022 km com destino ao porto de Santos.

Os gráficos abaixo mostram os números do total de investimentos em capital, em milhões de reais investidos anualmente pela ALL e no acumulado de 1997 a 2012:

GRÁFICO 13 – HISTÓRICO DE INVESTIMENTOS EM CAPITAL (CAPEX)



Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria).

GRÁFICO 14 – INVESTIMENTOS EM CAPITAL (CAPEX) ACUMULADO



Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria).

Nota-se dos exemplos citados e dos números a seguir a disciplina e a consistência do plano de investimentos da ALL, a qual teve ano após ano crescimento no volume em investimentos de capital (*CAPEX*), tendo no acumulado dos primeiros 16 anos desde a criação da ALL investido cerca de R\$ 6,5 bilhões em infraestrutura, via permanente, terminais, locomotivas, vagões, entre outros.

4.5.7 ABERTURA DE CAPITAL E CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA INVESTIMENTO

Penrose (2006) destaca dentre os fatores que levam ao crescimento, a relevância do capital para a produção em escalas superiores. A abertura de capital é vista como uma forma de capitalização, sendo uma fase importante no desenvolvimento de uma empresa na busca de seus planos de investimentos.

Um IPO (*Initial Public Offering*) é feito através da venda de participação (*equity*) para investidores, possibilitando à empresa o acesso a recursos financeiros, além de ser um meio de maior exposição da instituição no mercado, em virtude das exigências de governança corporativa e da própria visibilidade gerada pelo mercado de capitais.

O estímulo para o lançamento de ações no mercado público varia de acordo com a característica da empresa, porém Sampaio (2011) ressalta que o motivo mais frequente é a necessidade de reequilibrar sua estrutura de capital, trocando endividamento por novos sócios e não a obtenção, como em muitos casos, de recursos para futuros investimentos. De qualquer forma, o crescimento (ou planos de crescimento) exerce papel fundamental e frequentemente evidenciado na decisão das empresas que se lançam no mercado de ações seja em mercados maduros ou de economias emergentes (SAMPAIO, 2011, p. 8).

O momento mais adequado para abertura também é um fator importante, destacando os aspectos de percepção do mercado sobre a

viabilidade do produto e da própria empresa, a probabilidade de advento de alguma tecnologia superior que ameace a empresa, e o volume de capital necessário para a pesquisa e desenvolvimento de produtos similares por concorrentes entrantes (MAKSIMOVIC E PICHLER apud SAMPAIO, 2011, p. 9).

No intuito de financiar as necessidades de capital, incluindo aquisições de material rodante, realizando melhorias na infraestrutura ferroviária, construção e aquisição de terminais e depósitos e melhorias tecnológicas, além de financiamento de atividades comerciais em geral, incluindo capital de giro, a ALL partiu em 2004 para uma nova etapa de sua história, ao abrir seu capital (ALBANO, 2006).

Em junho de 2004, a ALL ingressou no mercado de capitais com o lançamento de ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), reafirmando seu compromisso com a ética e a transparência aderindo ao Nível 2 de Governança Corporativa. Além das exigências estabelecidas para este nível de governança, a ALL atendia a todas as exigências do Novo Mercado, com exceção da classe única de ações, que não foi possível manter na época por restrições regulatórias. Dentre as exigências do Novo Mercado adotadas pela ALL destaca-se a possibilidade de 100% de *tag along* aos acionistas preferenciais, o que, em caso de alienação de controle, permite aos minoritários receberem o mesmo valor oferecido aos acionistas controladores. A ALL conta ainda com um Código de Ética e uma Política de Negociação de Ações e Divulgação de Informações atualizados e amplamente disseminados entre os colaboradores, como forma de alinhar a conduta, o tratamento das informações e a negociação com ações da Empresa (ALL, 2013).

No momento da abertura de capital, a ALL foi pioneira ao ser na época a única empresa de logística com capital aberto do Brasil, havendo os papéis valorizado naquele ano em 70%, comparado com 26% de valorização do Ibovespa no período.

No seu IPO, foram ofertadas 11,5 milhões de ações, sendo 50% de emissão primária e 50% de colocação secundária. Posteriormente, essa oferta foi ampliada para 12,65 milhões de ações com o exercício do *green*

shoe (mecanismo de estabilização de preço) pelos bancos coordenadores. Financeiramente, a operação totalizou R\$ 588,2 milhões, sendo R\$ 267,4 milhões de emissão primária para financiar investimentos da ALL de 2004 a 2008.

Do total da oferta, aproximadamente 60% foram comprados por investidores estrangeiros e 40% por investidores locais. Para pulverizar sua base de investidores no Brasil, foi feita uma reserva de 10% dos papéis para o varejo (pessoa física, empresas, clubes de investimento registrados na Bolsa), com aplicações de no mínimo R\$ 1 mil e no máximo R\$ 300 mil. As ações preferenciais encerraram 2004 cotadas a R\$ 79,00/ação, com valorização de 69,9%, ante um crescimento de 26,2% do Ibovespa no período de 25 de junho a 31 de dezembro de 2004. Foram registradas 10.918 operações, que garantiram um índice médio de liquidez de 0,35%. A média diária negociada foi de R\$ 6,8 milhões, totalizando volume de R\$ 877,8 milhões no ano 2004, havendo os papéis no ano participado de 100% dos pregões da Bovespa (ALL, 2013).

No ano de 2004, a ALL apresentou retorno sobre capital próprio (lucro líquido/patrimônio líquido) de 28%. Adicionalmente, no início de 2005, a Empresa pagou a seus acionistas, sob a forma de juros sobre capital próprio e dividendos, R\$ 36,8 milhões referentes ao ano de 2004, o equivalente a R\$ 0,837 por ação. O montante equivale a 25% do lucro líquido passível de distribuição.

Em 2005 as ações da ALL valorizaram mais de 100% desde a primeira oferta pública na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). As ações da Companhia saltaram de R\$ 46,50 para R\$ 99,75 em dezembro de 2005. No mesmo período, o Ibovespa subiu 61%. Adicionalmente, foi realizada uma nova oferta de ações em março do mesmo ano, desta vez 100% composta de ações secundárias. A oferta foi feita em Units, ativo que representa uma ação ordinária (ON) e quatro ações preferenciais (PN), responsável por quase 100% da liquidez da ALL em bolsa. A escolha das Units teve por objetivo concentrar a liquidez potencial em um único ativo. Aproximadamente 1/3 das ações à época era ON e 2/3 PN e, pelo contrato de concessão, era exigido

manter metade das ONs vinculadas a um grupo de controle, que não podem ser negociadas sem a aprovação da Agência Nacional de Transportes. Assim, estavam disponíveis para negociação em mercado apenas as ações PN (4/6 do capital total) e metade das ações ON (1/6 do capital total). Com as Units, foi possível ter todo o capital da ALL fora do grupo de controle em um único ativo, evitando a dispersão de liquidez entre PNs e ONs.

Para pôr a ideia em prática, antes da oferta pública de Units de março de 2005 foi aberto um período para conversão das ações PN existentes para Units. O processo foi um sucesso, com mais de 99% de conversão e ao final de 2005, 70% do capital da ALL estava em mercado, depois de mais duas ofertas em bloco dos acionistas da companhia ao longo do ano.

Em 2006 as ações da ALL haviam acumulado uma valorização de 377% desde a abertura de capital, contra uma valorização de 144% do Ibovespa, e em 2007 alcançaram 395% de valorização (ALL, 2013).

Em 2007, a empresa captou mais de R\$ 300 milhões em recursos de longo prazo, com uma combinação de linhas de crédito do BNDES e debêntures indexadas ao CDI, de sete anos de prazo sem pagamentos intermediários, sendo a primeira colocação no mercado brasileiro em CDI com prazo tão longo, permitindo à companhia realizar seu plano de investimento independentemente das oscilações do mercado financeiro e se preparar para possíveis investimentos em aquisições estratégicas que viriam nos próximos anos. Em outubro de 2010, a ALL aderiu finalmente ao Novo Mercado, passando a ter somente ações ordinárias negociadas na BM&F Bovespa.

Conforme explica Albano (2006), a estratégia da ALL para a abertura de capital foi a ideia de levantar capital e trazer uma opção de saída para os acionistas, dando uma maior liquidez para seus ativos. Com o capital levantado, a empresa investiu em mais equipamentos, materiais, pesquisa e desenvolvimento. Conseqüentemente aumentou sua produção ou sua gama de serviços, foi uma oportunidade de crescimento para empresa. Além disso, a empresa melhorou seu acesso ao mercado de capitais e podendo captar recursos a um custo menor do que antes da abertura (ALBANO, 2006, p. 63).

A abertura de capital foi um sucesso, conforme a autora explica, ao realizar o primeiro IPO do setor de logística do mercado brasileiro, criando indiretamente uma alternativa de investimento em bolsa de exposição do setor agrícola, além de possibilitar o desinvestimento de vários acionistas de *private equity*, fato inédito no mercado brasileiro (ALBANO, 2006, p. 94).

Atualmente a estrutura acionária da ALL se configura conforme último quadro divulgado ao mercado pela área de Relacionamento aos Investidores, de acordo com a tabela a abaixo:

TABELA 3 – ESTRUTURA ACIONÁRIA DA ALL – MARÇO/2013

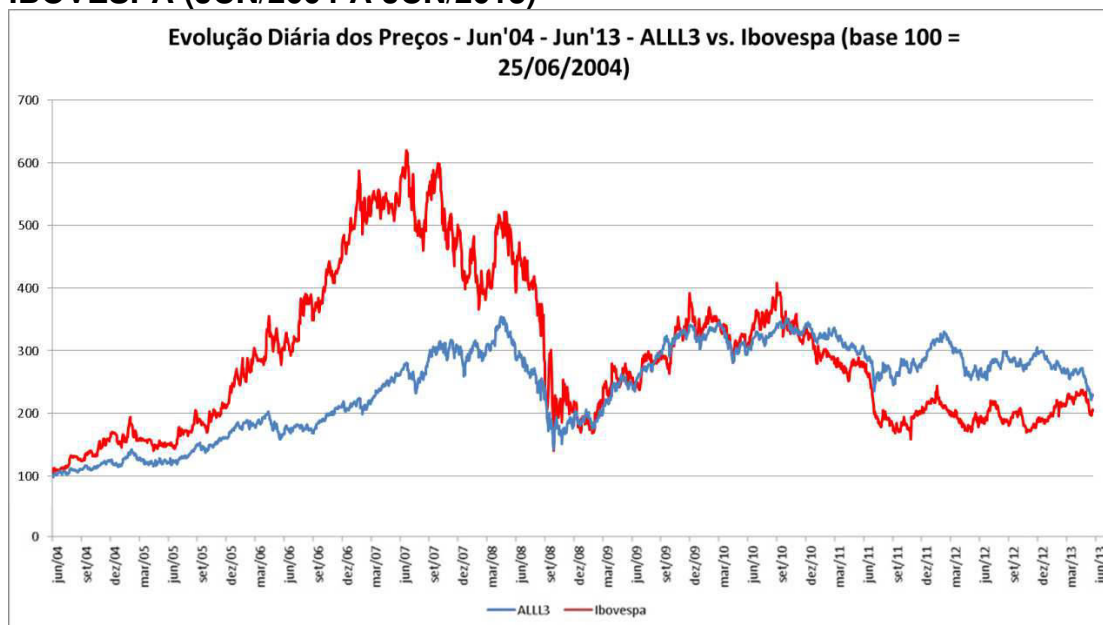
ACIONISTA (Data Base: 30/11/2012)	ON	%TOTAL
BNDES Participações S.A. - BNDESPAR	83.235.996	12,10%
BRZ ALL - Fundo de Investimento em Participações	32.934.710	4,79%
Caixa de Prev. dos Func. do Banco do Brasil - PREVI	27.130.568	3,95%
Fundação dos Economiários Federais - FUNCEF	28.399.852	4,13%
Julia Dora Antonia Koranyi Arduini	38.597.750	5,61%
Riccardo Arduini	5.357.798	0,78%
GMI - Global Markets Investments Limited Partnership	34.004.683	4,94%
Administradores	1.940.803	0,28%
Tesouraria	4.450.957	0,65%
Mercado (Free Float)	431.611.195	62,76%
TOTAL	687.664.312	100%

Fonte: ALL, 2013.

As ações são todas ordinárias, conforme exigido pelo Novo Mercado, e como se percebe, a maioria das ações é de propriedade do mercado, sendo transacionadas diariamente na BM&F Bovespa.

Os gráficos a seguir mostram o histórico de valor de fechamento das ações da ALL na BM&F Bovespa desde a abertura de capital da ALL em Junho de 2004 em comparação com a evolução do índice Ibovespa, assim como o número de negócios realizados e o volume diário transacionado no período:

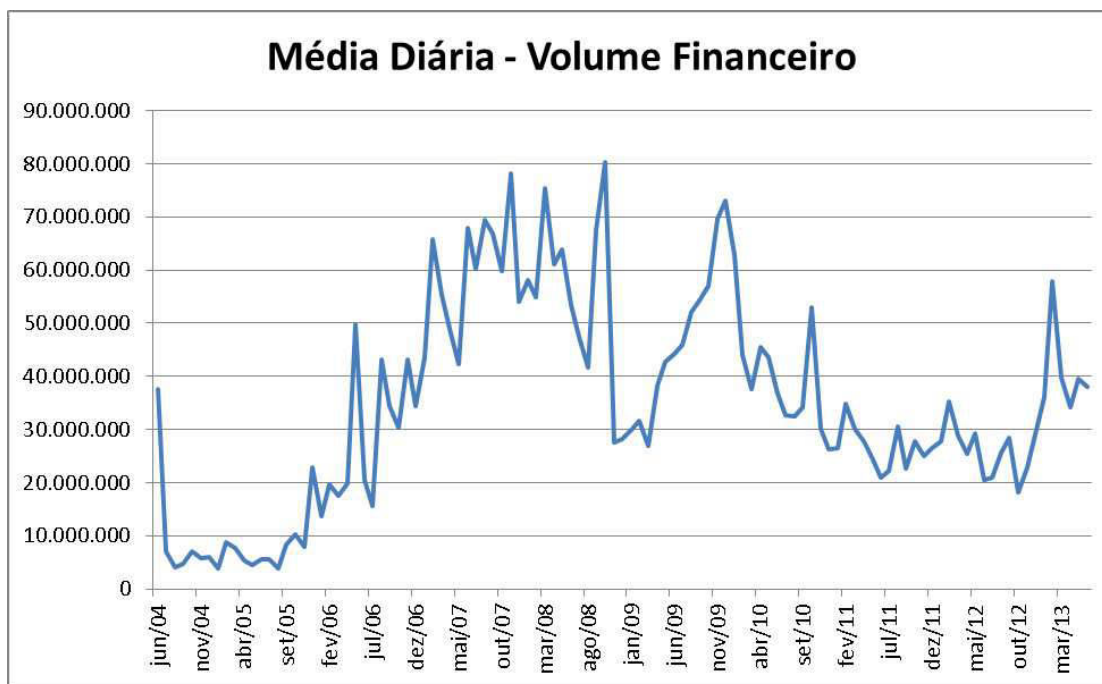
GRÁFICO 15 – HISTÓRICO DIÁRIO DE COTAÇÕES - ALLL3 VS. IBOVESPA (JUN/2004 A JUN/2013)



Fonte: Histórico de Cotações (RI - ALL) e Ipeadata (Série Ibovespa). (Elaboração própria)

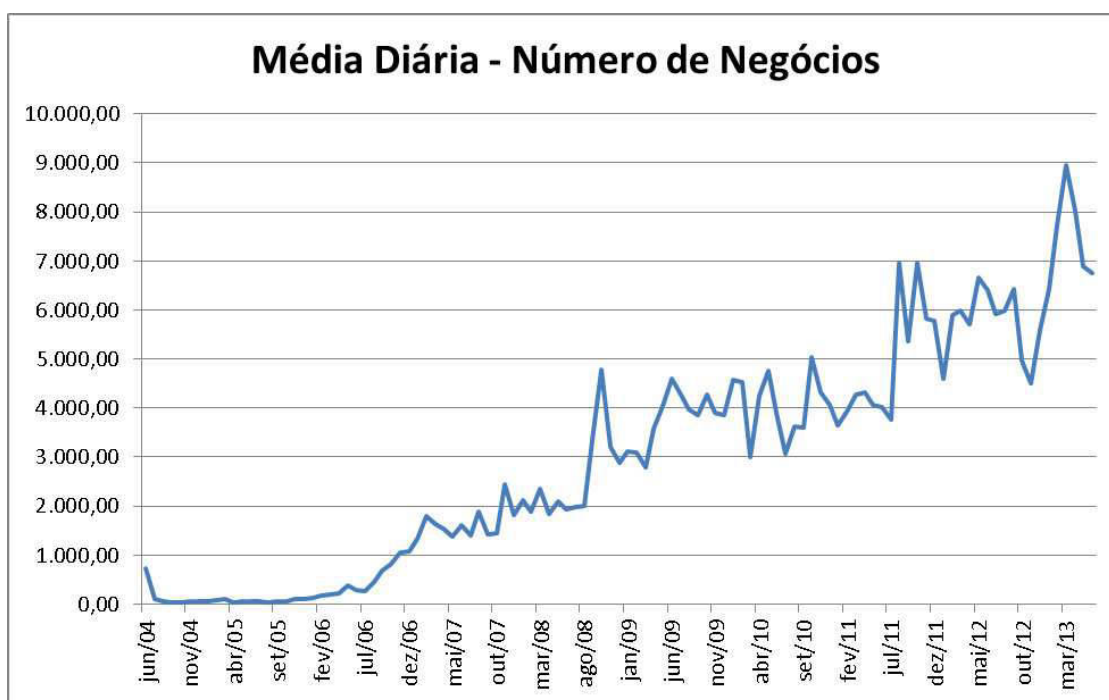
O valor dos papéis da ALL desde o IPO teve uma trajetória que acompanhou a tendência do índice Ibovespa, havendo no período entre a abertura capital em 25 de Junho de 2004 e 28 de Junho de 2013 uma taxa de crescimento real do valor das ações da ALL de 9,27% contra uma variação do Ibovespa de 10,87% no mesmo período.

GRÁFICO 16 – MÉDIA DIÁRIA DE VOLUME FINANCEIRO TRANSACIONADO DAS AÇÕES ALLL3 NA BM&F BOVESPA



Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria)

GRÁFICO 17 – MÉDIA DIÁRIA DE NEGÓCIOS REALIZADOS DAS AÇÕES ALL3 NA BM&F BOVESPA



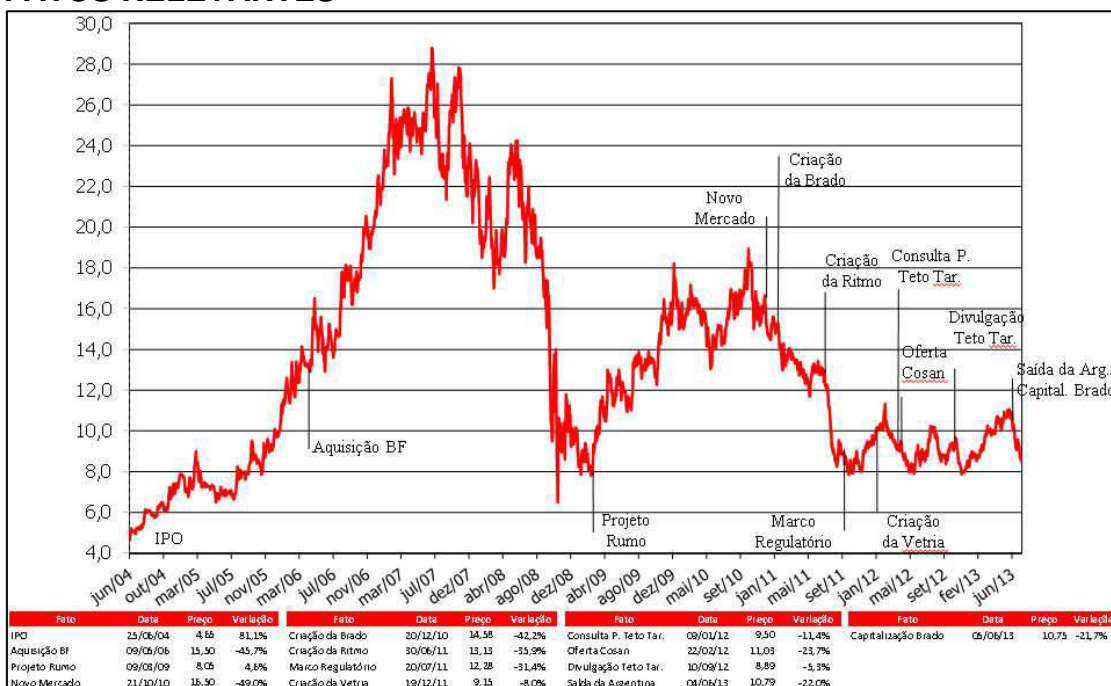
Fonte: ALL, 2013 (Elaboração própria)

Observa-se também uma trajetória de crescimento no volume financeiro transacionado e no número de negócios realizados das ações da ALL desde a

abertura de capital, mostrando a grande evolução da liquidez das ações da empresa.

As oscilações na cotação das ações da empresa refletem diversos fatores tanto internos quanto externos à empresa e concernentes ao movimento do mercado como um todo. Alguns dos principais fatos relevantes ocorridos desde o IPO são destacados no gráfico abaixo:

GRÁFICO 18 – HISTÓRICO DE COTAÇÕES DA ALL E SEUS EVENTOS E FATOS RELEVANTES



Fonte: ALL, 2013.

Observa-se que as ações da empresa apresentaram valorização expressiva no período subsequente à abertura de capital com destaque para a curva acentuada de valorização após a incorporação da totalidade das ações da Brasil Ferrovias e da Novoeste em Maio de 2006 no valor total de R\$ 1.405,0 milhões. As ações da ALL chegaram ao seu preço de fechamento máximo de 28,80 em 19 de Julho de 2007, porém após a crise financeira mundial de 2008, as ações acompanharam a queda geral do índice Ibovespa.

O preço das ações voltou a crescer somente a partir do segundo trimestre de 2009, período no qual foi anunciado o projeto de longo prazo com

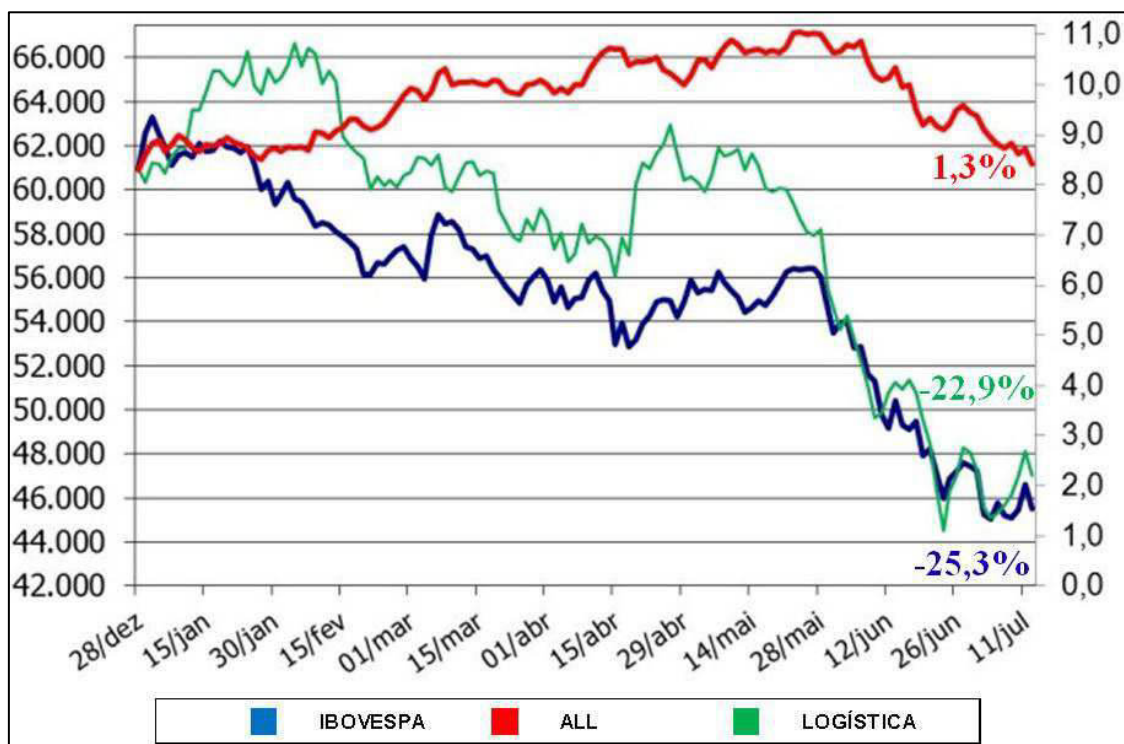
a Rumo Logística de expansão da capacidade operacional ferroviária para o transporte de açúcar no corredor Bauru-Santos, no valor de R\$ 1,2 bilhão.

Outros fatos relevantes ocorridos posteriormente a 2009, como o ingresso no Novo Mercado no final de 2010, a criação da Brado Logística em Dezembro de 2010 e da Ritmo Logística em Junho de 2011, o anúncio do início de negociações para a venda das concessões deficitárias na Argentina em Março de 2012, e a compra de volume expressivo de ações da ALL por parte da Cosan em Fevereiro de 2012 não tiveram reflexo de valorização das ações da ALL.

Já a divulgação do novo marco regulatório pelo governo, que divide a gestão da infraestrutura de via da operação dos serviços de transporte, e regulamenta o direito de passagem e tráfego mútuo nas ferrovias, pode ser um dos fatores que levou a uma valorização das ações da ALL a um nível inferior do Ibovespa, em virtude da incerteza percebida pelos investidores quanto ao cenário ferroviário nacional com as novas regras de operação. Outro fato relevante que possivelmente pode ter afetado o desempenho das ações foi a divulgação por parte da ANTT da revisão de tabelas tarifárias do transporte ferroviário ocorrida em Setembro de 2012, cujas resoluções reduziram em média o teto tarifário para a ALL Malha Sul, ALL Malha Paulista e ALL Malha Oeste em 15%, 29% e 47% respectivamente, além de estabelecer tarifas máximas para a ALL Malha Norte. Contudo o teto tarifário não impactou negativamente o resultado financeiro da empresa, a qual buscou outras formas de geração de receita, conforme observado nos resultados financeiros e operacionais expostos no início deste capítulo.

Apesar do movimento recente de queda na cotação das ações da ALL, concomitante aos fatos relevantes de capitalização da Brado e rescisão das concessões na Argentina, as ações da empresa têm demonstrado um desempenho satisfatório desde o início de 2013, com desempenho superior ao índice Ibovespa e às empresas de logística listadas na bolsa de valores, com uma valorização de cerca de 1,3% no ano, frente a uma queda de 25,3% do Ibovespa e 22,9% das ações de logística, conforme gráfico abaixo:

GRÁFICO 19 – VALORIZAÇÃO ALL x IBOVESPA x OUTRAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA (JAN A JUN/2013)



Fonte: ALL, 2013.

Para entender melhor o porte da empresa em relação às demais companhias de capital aberto, a tabela abaixo mostra o *ranking* do valor de mercado das ações listadas na BM&F Bovespa ao final de Junho de 2013, excluindo-se as empresas do setor financeiro, no qual a ALL se situa na trigésima nona colocação, com valor de mercado de R\$ 6.505.304 mil:

TABELA 4 – VALOR DE MERCADO - EMPRESAS DO BMF&BOVESPA – R\$ MIL (JUNHO/2013)

#	Empresa	Valor de Mercado	#	Empresa	Valor de Mercado
1	AMBEV	260.010.419	21	FIBRIA	13.709.882
2	PETROBRAS	200.863.798	22	BRASKEM	11.017.832
3	VALE	151.807.761	23	KLABIN S/A	10.946.671
4	TELEF BRASIL	54.669.767	24	HYPERMARCAS	9.184.424
5	BRF SA	42.271.329	25	SUZANO PAPEL	9.130.603
6	SOUZA CRUZ	41.864.259	26	ECORODOVIAS	8.749.228
7	CCR S/A	31.250.893	27	SID NACIONAL	8.704.082
8	P.ACUCAR-CBD	26.323.471	28	KROTON	8.302.950
9	TRACTEBEL	22.630.572	29	LOJAS RENNER	7.992.146
10	GERDAU	20.847.400	30	AES TIETE	7.872.931
11	NATURA	20.570.113	31	DURATEX	7.756.863
12	CPFL ENERGIA	19.928.700	32	USIMINAS	7.643.984
13	TIM PART S/A	19.558.648	33	ELETROBRAS	7.375.393
14	CEMIG	19.053.201	34	OI	7.332.103
15	JBS	19.045.377	35	RAIADROGASIL	7.152.857
16	COSAN	17.616.093	36	ARTERIS	6.954.333
17	WEG	17.478.477	37	LOCALIZA	6.692.671
18	SABESP	15.795.913	38	COPEL	6.599.607
19	EMBRAER	15.186.938	39	ALL AMER LAT	6.505.304
20	LOJAS AMERIC	14.749.266	40	CYRELA REALT	6.391.546

Fonte: BOVESPA, 2013 (Elaboração própria).

4.6 PERSPECTIVAS FUTURAS

A ALL já teve crescimento significativo, porém o setor ferroviário ainda apresenta espaço para um crescimento ainda maior. Desta forma as perspectivas para o futuro da ALL são promissoras. Fazendo uma análise de curto prazo, o ano de 2013 está se mostrando como mais um ano de crescimento expressivo. A empresa anunciou a prévia dos resultados do segundo trimestre e do primeiro semestre, tendo o EBITDA Ajustado da ALL Holding crescido 13,9% em relação ao primeiro semestre de 2012, sendo de R\$ 977 milhões em 2013 contra R\$ 858 milhões no ano passado. Esta melhora no resultado se deu em virtude de um aumento de 13,6% no EBITDA Ajustado da ALL Operações Ferroviárias, 21,8% da Brado e 22,8% da Ritmo.

O cenário das operações da empresa é mais favorável em 2013 em relação ao ano passado, uma vez que as condições de mercado deverão ser melhores, pois segundo estimativas da Conab, a safra total na área de atuação da ALL deverá crescer 22%, com aumento de 31,6% na Região Sul, além do aumento no transporte de combustíveis a partir do segundo trimestre de 2013 em virtude do início da safra de cana-de-açúcar. A primeira safra de grãos na área de atuação da ALL aumentou 29,7% em 2013 comparado a 2012, enquanto que em 2012 a safra havia caído 17,8% se comparado a 2011. Além disso, a partir do terceiro trimestre de 2013 devem iniciar-se as operações no novo terminal de Rondonópolis, o qual já foi inspecionado pelo IBAMA e está prestes a obter sua licença operacional.

No segmento industrial, o cenário deverá melhorar em 2013, após uma queda de 2,8% na produção industrial em 2012. Adicionalmente, os volumes industriais devem ser impactados positivamente pela aceleração do projeto Eldorado, no segmento de papel e celulose, que já iniciou suas operações, elevando o volume transportado de produtos de madeira, papel e celulose em 40,4% no segundo trimestre de 2013. Outro destaque é o crescimento do volume transportado de contêineres no segundo trimestre de 2013 que foi de 46,7%. (ALL, 2013).

Ainda existem gargalos estruturais que impactam significativamente nas operações ferroviárias brasileiras, como a limitada capacidade operacional dos portos, e a falta de segregação das operações ferroviárias e rodoviárias nos portos, em especial no porto de Santos, os quais estão atualmente sendo trabalhados. Além disso, o novo marco regulatório dos portos aprovado recentemente permitirá a celebração de contratos de arrendamento e licitações para operação nos portos, os quais serão julgados de acordo com a maior capacidade de movimentação, menor tarifa ou menor tempo de movimentação de carga, trazendo desta forma perspectivas de ganhos de produtividade e eficiência nas ferrovias, a serem obtidos no futuro.

Há também perspectiva de mudanças e oportunidade de novos negócios com o novo marco regulatório do setor ferroviário, publicado pelo governo em 2011. Este novo cenário divide a gestão da infraestrutura de via

da operação dos serviços de transporte, e regulamenta o direito de passagem e tráfego mútuo nas ferrovias, possibilitando a diminuição da ociosidade da via por meio do uso da ferrovia por terceiros assim como expandindo as oportunidades de investimento em expansão da malha em trechos nos quais não há capacidade de investimento. Estas mudanças no setor ferroviário gerarão maior competitividade na prestação do serviço e ampliarão as oportunidades de novos negócios.

Numa visão de longo prazo, a ALL tende nos próximos anos a colher os frutos dos investimentos realizados ao longo dos 16 anos de existência. A maturação destes investimentos, em conjunto com a realização dos investimentos novos projetados, o fim de desembolso no projeto Rondonópolis, e início das operações na região devem garantir à companhia seu primeiro ano de fluxo de caixa positivo em 2013. Da mesma forma, os futuros investimentos já programados na Vetria Mineração e na Brado Logística tenderão a equilibrar a receita da empresa entre os setores de commodities agrícolas e produtos industrializados, havendo a perspectiva de um futuro ainda mais promissor para a empresa.

5. CONCLUSÃO

Pode-se observar deste trabalho que a ALL – América Latina nasceu com objetivos bem definidos e traçados em busca de alcançar sua visão: ser a melhor empresa de logística da América Latina. A objetividade da empresa e a determinação na busca por seus objetivos, por meio da adoção consistente de estratégias voltadas para o crescimento sustentadas pela teoria fizeram com que a empresa tivesse até o presente momento uma história de superação de metas e sucesso.

O setor ferroviário brasileiro, que nasceu de forma desarticulada e desestruturada, sem uma política macroeconômica consistente de investimentos em infraestrutura e visão de longo prazo, ainda apresenta diversos gargalos e problemas logísticos a serem superados. Por ser um país de abrangência continental, as ferrovias seguramente são alternativas mais viáveis de escoamento da produção agrícola e industrial brasileira, e a participação do modal na matriz de transporte brasileiro ainda apresenta considerável espaço de crescimento.

Nesta busca do desenvolvimento nacional, a ALL ao longo de sua recente história desempenhou um papel importante no desenvolvimento do sistema de transportes ferroviário das regiões onde atua, sendo uma empresa inovadora, competente, ousada e determinada na busca de seus objetivos de crescimento e expansão. A empresa se mostrou altamente eficaz na adoção de estratégias de crescimento, expandindo sua receita à média de 23% ao ano.

O papel das fusões e aquisições foi fundamental para a expansão das atividades da empresa, propiciando crescimento da receita e dos lucros, assim como abrindo oportunidade para a diversificação e expansão de atividades rumo a novos negócios e projetos. Da mesma forma, a busca pela recombinação de recursos, inovação e desenvolvimento de *know-how* interno da operação, austeridade e rígidos controles de custos e a concentração dos esforços nas áreas de alta competitividade foram estratégias adotadas com inquestionável êxito pela empresa.

A empresa adotou eficientemente medidas para expandir sua capacidade de investimento, por meio da parceria com clientes, financiamento junto a órgãos governamentais e por meio da captação de recursos financeiros junto ao mercado de capitais. Por meio da captação destes recursos, a ALL ao longo de seus anos de atividade adotou com diligência e disciplina seu plano de investimentos, por meio dos quais as perspectivas futuras da empresa são promissoras à medida que os investimentos realizados passam a darem o retorno esperado.

Em 16 anos de existência, a empresa cresce a passos largos, sendo altamente lucrativa e eficiente, com margem operacional crescendo ao ritmo anual próximo de 42%, tendo investido neste tempo cerca de seis bilhões de reais, criando milhares de empregos ao longo da extensão de suas operações e gerando renda, riqueza e desenvolvimento da economia brasileira, sendo seguramente um caso de sucesso com perspectivas ainda mais otimistas para o futuro.

6. REFERÊNCIAS

ALBANO, C. D. **Um Estudo de Caso da Abertura de Capital no Brasil: O IPO da América Latina Logística - ALL**. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ), Rio de Janeiro. 2006.

ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. **Site da empresa**. Disponível em: <<http://www.all-logistica.com.br>>.

AMÉRICA ECONOMIA. **As 500 maiores empresas da América Latina**. São Paulo: ANER, n. 413, jul. 2012.

ANTF – Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários. **Cronologia Histórica Ferroviária**. Disponível em: <<http://www.antf.org.br/index.php/informacoes-do-setor/cronologia-historica-ferroviaria>>.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Evolução do Transporte Ferroviário**. Brasília, agosto de 2012. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/15884/Evolucao_do_Transporte_e_Ferroviario.html>.

AZEVEDO, F. **Um trem corre para o Oeste**: estudo sobre a Noroeste e seu papel no sistema de viação nacional. 2. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

BOSSLE, O. P. **Henrique Lage e o desenvolvimento sul catarinense**. Florianópolis: Editor da UFSC, 1981.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc. In: OSÓRIO, J. M. **Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional**. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga. 2009.

CHANDLER, A. D. **Alfred Chandler: Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Thomas K. McCraw (org.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CMEF – Companhia Mogiana de Estradas de Ferro. **História e Imagens**. Disponível em: <<http://www.cmef.com.br>>.

COELI, C. C. M. **Análise da Demanda por Transporte Ferroviário: O Caso do Transporte de Grãos e Farelo de Soja na Ferronorte**. 2004. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2004.

DALLA COSTA, A.; ATHIA, F. **Os Meios de Transporte e o Desenvolvimento da Economia Paranaense até Meados do Século XX**. In: In: GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil**. Dourados: Ed. UFGD, 2011.

DIAS, J. R. S. **As relações de comércio do Rio Grande do Sul: do século XIX a 1930**. Porto Alegre: FEE (documentos FEE n.60), 2004.

DOMINGUES NETO, H. **Navegação do Rio Mogi-Guaçu: A Dinâmica do Mercado Interno Regional na Órbita da Economia Cafeeira – 1883 – 1903**. In GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil**. Dourados: Ed. UFGD, 2011.

DOSI, G. (1988). **Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation**. Journal of Economic Literature, v. XXVI, n.3, Setembro, 1988. In: CUNHA, André Moreira. **O Enfoque Evolucionário da Firma**. DECON / UFRGS, Porto Alegre, Julho 1997. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/DECON/publionline/textosdidaticos/Textodid13.pdf>>.

DOSI, G., NELSON, R. R. (1994). **An Introduction to Evolutionary Theories in Economics**. Journal of Evolutionary Economics, v.4, n.3, Setembro 1994. In: CUNHA, André Moreira. **O Enfoque Evolucionário da Firma**. DECON /

UFRGS, Porto Alegre, Julho 1997. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/DECON/publionline/textosdidaticos/Textodid13.pdf>>.

FIGUEIREDO, B. **Transporte ferroviário: situação atual e perspectivas.** Revista de Política Agrícola, Brasília, ano X, n. 2, p. 39 - 43, abr./mai./jun. 2001.

FONSECA, P. C. D. **RS: economia e conflitos políticos na República Velha.** Porto Alegre: Mercado Aberto, 1983.

FRANCO, S. C. **Porto Alegre e seu comércio.** Porto Alegre: Associação Comercial, 1983.

GORDILHO, O. **Os transportes no Brasil.** Rio de Janeiro: Lito-Tipo Guanabara, 1956.

GRANDI, G. **Considerações sobre o transporte pré-ferroviário em São Paulo.** In: GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil.** Dourados: Ed. UFGD, 2011.

GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil.** Dourados: Ed. UFGD, 2011.

HEINSFELD, A. **A questão de Palmas entre Brasil e Argentina e o início da colonização alemã no Baixo Vale Rio do Peixe.** Joaçaba: Editora da UNOESC, 1996.

HERRLEIN JR, R.; PEREIRA, G. L. **O Movimento de Integração Espacial e Econômica da Região do Rio Grande do Sul, durante a Primeira República – 1889 – 1930.** In: GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil.** Dourados: Ed. UFGD, 2011.

KROETZ, L. R. **Estradas de ferro do Paraná: 1880-1940.** São Paulo: FFLCH/USP, 1985.

LAVALLE, A. M. **A madeira na economia paranaense**. Curitiba: Grafipar, 1981.

LOURENÇO, G. M. **Fatores de mudanças e entraves ao desenvolvimento**. Curitiba: Editora do Autor, 2007.

MAKSIMOVIC, V. PICHLER, P. **Technological Innovation and Initial Public Offerings**. The Review of Financial Studies, Vol. 14, No. 2, 2001, pp. 459-494. In: SAMPAIO, M. **A Importância da Inovação no Desempenho dos Processos de Abertura de Capital (IPO) ocorridos no Brasil na última década**. XIV Seminários em Administração (SEMEAD - USP). São Paulo, outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/42.pdf>>.

MORAES, A. C. R. **Território e história do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2005.

MOURA, L. **A importância dos sistemas de informação no transporte ferroviário de cargas**. Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura, Ed, 3, nº 3, Set-Nov/2011, Jundiaí, 2011.

NELSON, R. & WINTER, S. (1977). **In search of useful theory of innovations**. Research 20 Policy, v.6(1), Janeiro, 1977. In: CUNHA, André Moreira. **O Enfoque Evolucionário da Firma**. DECON / UFRGS, Porto Alegre, Julho 1997. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/DECON/publionline/textosdidaticos/Textodid13.pdf>>.

NUNES, I. **Acumulação de Capitais e Sistema de Transportes Terrestres no Brasil**. In: GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil**. Dourados: Ed. UFGD, 2011.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

QUEIROZ, P. R. C. **Uma Ferrovia entre Dois Mundos: a E.F. Noroeste do Brasil na primeira metade do século 20**. Bauru: EDUSC; Campo Grande:

Ed. UFMS, 2004. In: GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil**. Dourados: Ed. UFGD, 2011.

ROCHE, J. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Globo, v. 1 e 2, 1969.

RONCAGLIO, C. **Das estradas às rodovias: meio século do rodoviarismo do Paraná**. Curitiba: DER-DEAP, 1996.

SAES, F. A. M. **As ferrovias de São Paulo: Paulista, Mogiana e Sorocabana (1870- 1940)**; 1974; Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTANA, L.; LIMA, F. G.. **EBITDA: uma análise de correlação com os retornos totais aos acionistas no mercado de capitais brasileiro**. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4.,2004, São Paulo. Anais... São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004. CD-ROM.

SOUSA, R. A., PRATES, H. F. **O processo de desestatização da RFFSA: principais aspectos e primeiros resultados**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 119-142, dez. 1997.

TOSI, P. G.; FALEIROS, R. N. **Domínios do Café: Ferrovias, Exportação e Mercado Interno em São Paulo – 1888-1917**. In: In: GOULARTI FILHO, A; QUEIROZ, P.R.C. (organizadores) **Transportes e Formação Regional: Contribuições à história dos transportes no Brasil**. Dourados: Ed. UFGD, 2011.

WOOD, A. **A Theory of Profits**. Cambridge: Cambridge University Press, 1975.

WRIGHT, P. M., DUNFORD B. B. & Snell S. A. (2001a). **Human Resource and the resource-based view of the firm**. Journal of Management, 27(6), 701-721. In: OSÓRIO, J. M. **Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional**. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga. 2009.

ANEXO 1: CRONOLOGIA HISTÓRICA FERROVIÁRIA

Conforme ANTF (2013), o desenvolvimento ferroviário brasileiro sempre esteve intimamente ligado a políticas de governo, que, por seu turno, variaram grandemente ao longo da história. Nesse sentido, e visando sistematizar essa relação, procurou-se dividir a evolução do sistema ferroviário segundo fases cronológicas, correlacionadas a fases da história imperial e republicana brasileira. Segundo estudos do eng. José Eduardo Castello Branco, a evolução ferroviária no país observa o seguinte faseamento:

Fase I (1835 - 1873): durante a Regência e o Segundo Reinado, sendo observado o início da implantação de ferrovias no Brasil e o desenvolvimento desse sistema de transporte de forma lenta, através de empresas essencialmente privadas;

Fase II (1873 - 1889): abrangendo o Segundo Reinado e caracterizada por uma expansão acelerada da malha ferroviária, através de empreendedores privados, estimulados pelo instituto da garantia de juros;

Fase III (1889 - 1930): englobando a República Velha, ainda sendo observada uma expansão acelerada da malha, porém com o estado sendo obrigado a assumir o controle de várias empresas em dificuldades financeiras;

Fase IV (1930 - 1960): compreendendo a era Vargas e o pós-guerra, com o ritmo de expansão diminuindo e um amplo controle estatal das empresas antes privadas;

Fase V (1960 - 1990): situada quase que inteiramente ao longo do período em que a nação foi governada por um regime militar, estando a malha consolidada em poucas empresas públicas, ocorrendo erradicação de ramais antieconômicos e implantação de projetos seletivos de caráter estratégico;

Fase VI (1990 - hoje): período da Nova República, marcado pela privatização de todo o sistema ferroviário nacional.

A cronologia a seguir procura observar, sempre que possível, as fases antes assinaladas, acrescentando-se, às ocorrências nacionais que lhes dão forma, alguns fatos relevantes ocorridos no cenário internacional.

I - Século XVII até 1873

Século XVII - Vagões de madeira, circulando em trilhos de madeira, são utilizados em minas de carvão do norte da Inglaterra.

1776 - Trilhos de madeira são substituídos por trilhos de ferro, nas minas de carvão de Shropshire, Inglaterra.

1801 - Autorização do governo inglês para exploração da primeira ferrovia de carga: a Surrey Iron Railway.

1803 - Início da operação na Surrey Iron Railway, ligando Wandsworth a Croyden, Inglaterra, com tração animal.

1804 - Richard Trevithick testa o emprego de locomotiva a vapor para substituir a tração animal, sem sucesso, pois essa máquina mostrou-se incapaz de subir pequenas rampas por falta de peso para produzir aderência.

1807 - Início da operação da primeira ferrovia de passageiros: a Oystermouth Railway, na Inglaterra, com tração animal.

1812 - Emprego de locomotiva a vapor, com rodas e um dos trilhos dentados (semelhantemente a uma cremalheira), na Middleton Railway, Inglaterra, para superação dos problemas de aderência.

1825 - Abertura ao tráfego da Stockton e Darlington Railway, Inglaterra, onde foi empregada uma locomotiva a vapor com razoáveis condições de tração e aderência, projetada por George Stephenson.

1828 - Promulgada, no Brasil, a Lei José Clemente, que autoriza a construção de estradas no país, por empresários nacionais ou estrangeiros.

1830 - A Liverpool e Withstable Railway, Inglaterra, substitui toda a tração animal por locomotivas a vapor.

1835 - Promulgação, no Brasil, da Lei Feijó, que autoriza a concessão de ferrovias unindo o Rio de Janeiro às províncias de Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul.

1840 - Edição do Railway Regulation Act, na Inglaterra, estabelecendo regras para a exploração do transporte ferroviário. Primeira concessão ferroviária do Brasil, ao médico inglês Thomas Cochrane para construção da ligação Rio de Janeiro - São Paulo.

1841 - Utilização pela primeira vez da sinalização semafórica na South Eastern Railway, e do telégrafo elétrico na North Midland Railway, ambas da Inglaterra, para controle do tráfego ferroviário.

1842 - Estabelecimento, pela Railway Clearing House, da Inglaterra, de regras para o tráfego mútuo entre ferrovias.

1844 - Início do processo de unificação das bitolas na Inglaterra, com a adoção do padrão de 1.435mm.

1845 - Inauguração da primeira ferrovia do Brasil, com 14,5km, ao fundo da baía da Guanabara, atualmente município de Magé, Rio de Janeiro, um empreendimento de Irineu Evangelista de Souza, que futuramente seria o Barão de Mauá.

1850 - Promulgação, nos EUA, do Railroad Land Grant Act, que concede terras do governo a ferrovias pioneiras.

1855 - Circulação do primeiro trem postal, entre Londres e Bristol, Inglaterra.

1858 - Inauguração da segunda estrada de ferro do Brasil, a *Recife and São Francisco Railway Company*, entre Recife e Cabo, em Pernambuco. Essa ferrovia marca também o início da instalação da primeira empresa inglesa no país. Conclusão do primeiro segmento, entre o Rio de Janeiro e Queimados, na Baixada Fluminense, daquela que seria por muitos anos a mais importante ferrovia do Brasil: a E. F. D. Pedro II, mais tarde E. F. Central do Brasil.

1863 - Abertura ao tráfego do primeiro metrô, em Londres, operado pela Metropolitan Railway, entre as estações de Bishop's Road e Farringdon Street.

1869 - George Westinghouse recebe a patente de seu freio a ar, que iria diminuir sobremaneira os acidentes ferroviários derivados de problemas de frenagem. Concluída a construção da primeira ferrovia transcontinental dos EUA, com a junção das linhas da Central Pacific Railway e da Union Pacific Railway.

1871 - Descontinuada, nos EUA, a política governamental de concessão de terras às ferrovias pioneiras.

II - 1873-1889

1873 - Promulgação, no Brasil, da Lei 2450, de 24 de setembro, que concede garantia de juros ou, alternativamente, subvenção quilométrica relativamente ao capital empregado nas construções de ferrovias.

Inventado, nos EUA, pelo ex-escravo Eli Janney, o sistema de engate automático, eliminando grandemente os graves acidentes que normalmente ocorriam com manobreadores no engate e desengate de vagões e carros de passageiro.

1878 - Promulgação, no Brasil, do Decreto 6995, de 10 de agosto, complementando a legislação concessional anterior e estabelecendo a arbitragem na solução de conflitos entre governo e ferrovias.

1881 - Inaugurada a primeira linha de bonde elétrico, em Berlim, Alemanha. George Westinghouse aperfeiçoa o sistema de bloqueio elétrico da sinalização, que aumenta tremendamente a segurança das estradas de ferro.

1882 - Realização do I Congresso de Estradas de Ferro no Brasil, que contou com a presença do imperador D. Pedro II em todas as suas treze sessões. Primeira utilização do telefone no despacho de trens, pela New York West Shore & Buffalo Railroad, EUA.

1883 - Inauguração da primeira ferrovia eletrificada: a Volks Electric Railway, Inglaterra. Entrada em operação do primeiro trem de passageiros de longa distância de luxo: o Expresso do Oriente. Realizada a Convenção Geral de Horários, nos EUA, para criar quatro fusos horários no país e substituir a hora local como definidora dos horários de trens.

1884 - Entrada em serviço do primeiro carro de passageiros com ar condicionado, nos EUA.

1887 - Criada nos EUA a primeira agência reguladora do transporte ferroviário em âmbito nacional: a Interstate Commerce Commission - ICC

1889 - Apresentação em Paris do primeiro aparelho de mudança de via com acionamento hidráulico.

III - 1889-1930

1890 - Entrada em serviço do primeiro sistema de metrô eletrificado, em Londres. Início do resgate de ferrovias privadas pelo governo brasileiro, com a encampação da E. F. São Paulo e Rio de Janeiro, posteriormente incorporada à E. F. Central do Brasil.

1892 - Uniformização da bitola na Great Western Railway, Grã-Bretanha.

1900 - Introdução do sistema de areeiros para melhoria da aderência roda x trilho, na Inglaterra. Eletrificação da linha Paris - Juvissy, na França, com terceiro trilho.

1903 - Entrada em funcionamento do primeiro laboratório para testes de materiais de construção do Brasil, iniciativa da E. F. Central do Brasil.

1904 - Introdução no Brasil, pela Cia. Paulista de Estradas de Ferro - CPEF, da técnica de plantio de eucalipto, de origem australiana, para fornecimento de lenha às locomotivas a vapor.

1905 - Passagem ao controle do governo de São Paulo da E. F. Sorocabana, em dificuldades financeiras.

1906 - Inauguração do túnel ferroviário e Simplon, nos Alpes, com comprimento de 19.73m.

1912 - Inauguração da E. F. Madeira - Mamoré, tida como um dos mais difíceis empreendimentos do Brasil.

1916 - Atingido o pico da milhagem da rede ferroviária norte-americana: 254.000 milhas.

1918 - A Lei da Hora Padrão é aprovada nos EUA, ratificando os fusos horários implantados pelas ferrovias em 1883.

1921 - Criação, pela E. F. Santos a Jundiaí (antiga São Paulo Railway) da primeira Caixa de Aposentadoria e Pensões do setor privado no Brasil.

1922 - Entrada em vigor, no Brasil, do Regulamento para Segurança, Polícia e Tráfego das Estradas de Ferro, substituindo o anterior, que datava de 1857. Eletrificação do trecho Campinas - Jundiaí, da ferrovia Paulista, evento pioneiro no Brasil.

1923 - Consolidação das ferrovias britânicas, com a fusão de 123 empresas em quatro grandes conglomerados (The Big Four).

1925 - A primeira locomotiva diesel-elétrica dos EUA circula na Central Railroad of New Jersey.

1926 - Criada, no Brasil, a Contadoria Geral dos Transportes, destinada a organizar o tráfego mútuo entre as cerca de 150 diferentes estradas de ferro operando no país.

1930 - Trem alemão bate o recorde de velocidade: 230km/h. Eletrificadas as linhas de subúrbio do Rio de Janeiro, operadas pela E. F. Central do Brasil.

IV - 1930-1960

1942 - Criação da Cia. Vale do Rio Doce, que absorveu E. F. Vitória a Minas - EFVM, que se tornaria em pouco tempo a mais importante ferrovia do país.

1945 - Edição no Brasil do Decreto 7632, de 12 de junho, criando as taxas de melhoramento e renovação patrimonial das ferrovias, através de alíquota de 10% sobre os fretes.

1947 - Nacionalização das ferrovias britânicas.

1949 - Primeira aplicação, na França, da tecnologia do trilho continuamente soldado.

1950 - Promulgação no Brasil da Lei 1272-A, de 12 de dezembro, criando o Fundo Ferroviário Nacional. Criada a Comissão Mista Brasil - Estados Unidos para o Desenvolvimento Econômico, que lançaria as bases para a reformulação do setor ferroviário brasileiro.

1952 - Ocorrência do maior acidente ferroviário do Brasil, no subúrbio de Anchieta, Rio de Janeiro, resultado do choque de um trem de subúrbio com um trem cargueiro, derivado de um trilho partido, resultando em cerca de 90 mortos e 200 feridos.

1955 - Alcançada na França a velocidade de 330km/h, com um trem tracionado por locomotiva elétrica.

1956 - Promulgação da Lei 2975, de 27 de novembro, concedendo à RFFSA a participação de 10% do imposto único sobre combustíveis líquidos e gasosos - IUCLG.

1957 - Inaugurada a E. F. Amapá, na bitola internacional (1.435mm) e única no Brasil, destinada ao escoamento de manganês na Serra do Navio, no então território e hoje estado do Amapá. Criação no Brasil da Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, resultado da aglutinação de quase duas dezenas de ferrovias controladas pelo governo federal.

1958 - Emissão de relatório pelo ICC, órgão regulador dos EUA, onde é dito que o transporte ferroviário de passageiros está se tornando obsoleto e que os carros de passageiros muito em breve farão parte de um museu histórico dos transportes, junto com a carruagem e a locomotiva a vapor.

V - 1960-1990

1962 - Promulgada no Brasil a Lei 4102, de 20 de julho, criando o Fundo Nacional de Investimentos Ferroviários - FNIF, composto por uma alíquota de 3% da receita tributária da União e das taxas de melhoramentos, estas últimas fruto do DL 7.632, de 1945, ratificado pelo Decreto 55.651, de 29 de janeiro de 1965.

1963 - Fechamento de 10.000km de ramais antieconômicos na Grã-Bretanha.

1964 - Inauguração da Tokaido Shinkansen (trem-bala japonês).

1967 - Promulgado no Brasil o DL 343, de 28 de dezembro, que destina a alíquota de 8% do imposto sobre combustíveis à RFFSA.

1968 - Erradicadas mais de 72.000km de linhas férreas nos EUA.

1969 - Assinado o primeiro contrato-programa entre o governo francês e a SNCF. Editado no Brasil o DL 615, de 09 de setembro de 1969, que estabeleceu o Fundo Federal de Desenvolvimento Ferroviário, essencialmente composto pela participação da RFFSA no IUCLG (8%) e por 5% do imposto de importação.

1970 - Criação da empresa pública de transporte ferroviário de passageiros nos EUA: a Amtrack, destinada a aliviar as ferrovias privadas desse tipo de serviço, considerado deficitário. Iniciado no Brasil o programa de capacitação da RFFSA para o transporte de minério de ferro, apoiado pelo BIRD.

1971 - Criação da Ferrovia Paulista S. A. - FEPASA, pela aglutinação de cinco ferrovias estaduais (Paulista, Sorocabana, Mogiana, Araraquarense e São Paulo - Minas).

1974 - Criação no Brasil do Fundo Nacional de Desenvolvimento, canalizador de recursos anteriormente vinculados a aplicações setoriais. Criada no Brasil a empresa de Engenharia Ferroviária - Engefer, destinada à implantação de empreendimentos ferroviários no país.

1978 - Dado início à implantação da E. F. Trombetas, objetivando o transporte de bauxita no estado do Pará, Brasil.

1979 - Inaugurada a E. F. Jari, destinada a dar suporte à produção de celulose no estado do Pará, Brasil.

1980 - Circula o primeiro trem pendular tipo Talgo na Espanha. Desregulamentação do setor ferroviário norte-americano, com a edição da Lei Staggar. Erradicados cerca de 8.000km de linhas férreas no Brasil, processo iniciado no início da década de 60.

1981 - Trem de grande velocidade francês atinge a velocidade de 380km/h.

1984 - Criada, por cisão da RFFSA e absorção da Engefer, a Cia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU, através do DL 2178, que concomitantemente transfere as dívidas da RFFSA para o tesouro nacional.

1985 - Inauguração da E. F. Carajás - EFC, no Norte do Brasil, pela Cia. Vale do Rio Doce, destinada a escoar minério de ferro do estado do Pará.

1987 - Dado início à construção, no Brasil, da Ferrovia Norte - Sul, interligando os estados de Goiás, Tocantins, Maranhão e Pará. Privatização das ferrovias japonesas (JNR), com sua subdivisão em seis companhias regionais privadas: JR Hokkaido, JR East, JR Central, JR West, JR Shikoku e JR Kyushu.

VI - 1990 - 2004

1991 - Iniciados os trabalhos de construção da Ferroeste, entre Guarapuava e Cascavel, estado do Paraná, Brasil.

1992 - Dado início à construção do trecho inicial da Ferronorte, interligando os estados de São Paulo e Mato grosso do Sul, Brasil.

1993 - Privatização da British Rail, após sua segmentação em cerca de cem empresas. Privatização dos Ferrocarriles Argentinos - FA.

1994 - Inauguração do túnel do canal da Mancha, ligando a Inglaterra à França.

1996 - Privatizadas, no Brasil, as malhas centro-leste, sudeste e oeste da RFFSA, sendo as novas concessionárias a Ferrovia Centro - Atlântica - FCA, MRS Logística e Ferrovia Novoeste, respectivamente.

1997 - Privatizadas, no Brasil, as malhas sul e Tereza Cristina da RFFSA, sendo as novas concessionárias a Ferrovia Sul - Atlântica (atualmente ALL - América Latina Logística) e Ferrovia Teresa Cristina - FTC, respectivamente. Privatizado um trecho da ferrovia estadual do Paraná (Ferroeste), assumido pela Ferrovia Paraná - Ferropar.

1998 - Privatizadas, no Brasil, as malhas nordeste e paulista da RFFSA, sendo as novas concessionárias a Cia. Ferroviária do Nordeste - CFN e Ferrovia Bandeirantes - Ferroban, respectivamente (ANTF, 2013).