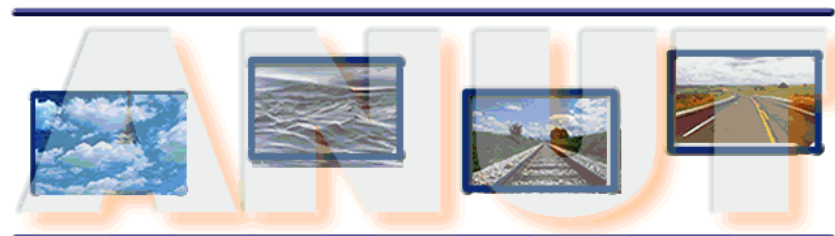




# PLANO ESTRATÉGICO

2009



*Associação Nacional dos Usuários do Transporte de Carga*

Esta versão 2009 do Plano Estratégico da ANUT é resultado de esforço contínuo de inovação buscando propiciar às Associadas visão mais fácil e mais precisa da nossa atuação.

Continuou sendo apresentado em 4 (quatro) partes, com ligeiras modificações conceituais:

- ❖ Cenário/ Missão
- ❖ Mapa Estratégico Simplificado
- ❖ Iniciativas Estratégicas - de terceiros que interessam às Associadas da ANUT
- ❖ Projetos Especiais - relacionados a necessidades específicas das associadas

O Mapa Estratégico Simplificado foi utilizado para facilitar ao leitor a compreensão do seguinte:

- ❖ O que a nossa estratégia deve alcançar - Visão  
O que é crítico para o sucesso da nossa estratégia - Objetivo
- ❖ O que, especificamente, as Associadas esperam de nós - Perspectiva das Associadas
- ❖ Em que processos a ANUT deve ser excelente - Perspectiva de Processos
- ❖ Para sermos excelentes nesses processos, o que devemos aprender e comunicar, e em que devemos trabalhar juntos com as nossas associadas - Aprendizado e Crescimento

**Tudo isso para evitar dispersão de esforços e deixar bem claro que a ANUT atua no ambiente externo à empresa, em busca da redução do custo logístico.**

## *Cenário*

O País foi arrastado para um quadro de crise econômica mundial cujo alcance e duração ainda são desconhecidos.

A economia brasileira é sustentada em grande parte pela exportação de commodities agrícolas e industriais, cuja queda poderá nos levar a problemas sociais ainda mais graves do que os atuais.

A competitividade da empresa brasileira num palco de recessão mundial passou a ser de crucial importância. Nossas exportações não podem parar de crescer e isso requer menores custos e melhor qualidade. A nossa competitividade continua seriamente prejudicada pela precariedade da malha de transporte e ineficiência do seu funcionamento. Na raiz de tudo isso estão o inaceitável desempenho do Estado na execução dos recursos disponíveis e problemas de gestão pública e de regulação.

## *Missão*

**Reduzir os custos em todos os modais garantindo a disponibilidade e a qualidade dos serviços.**

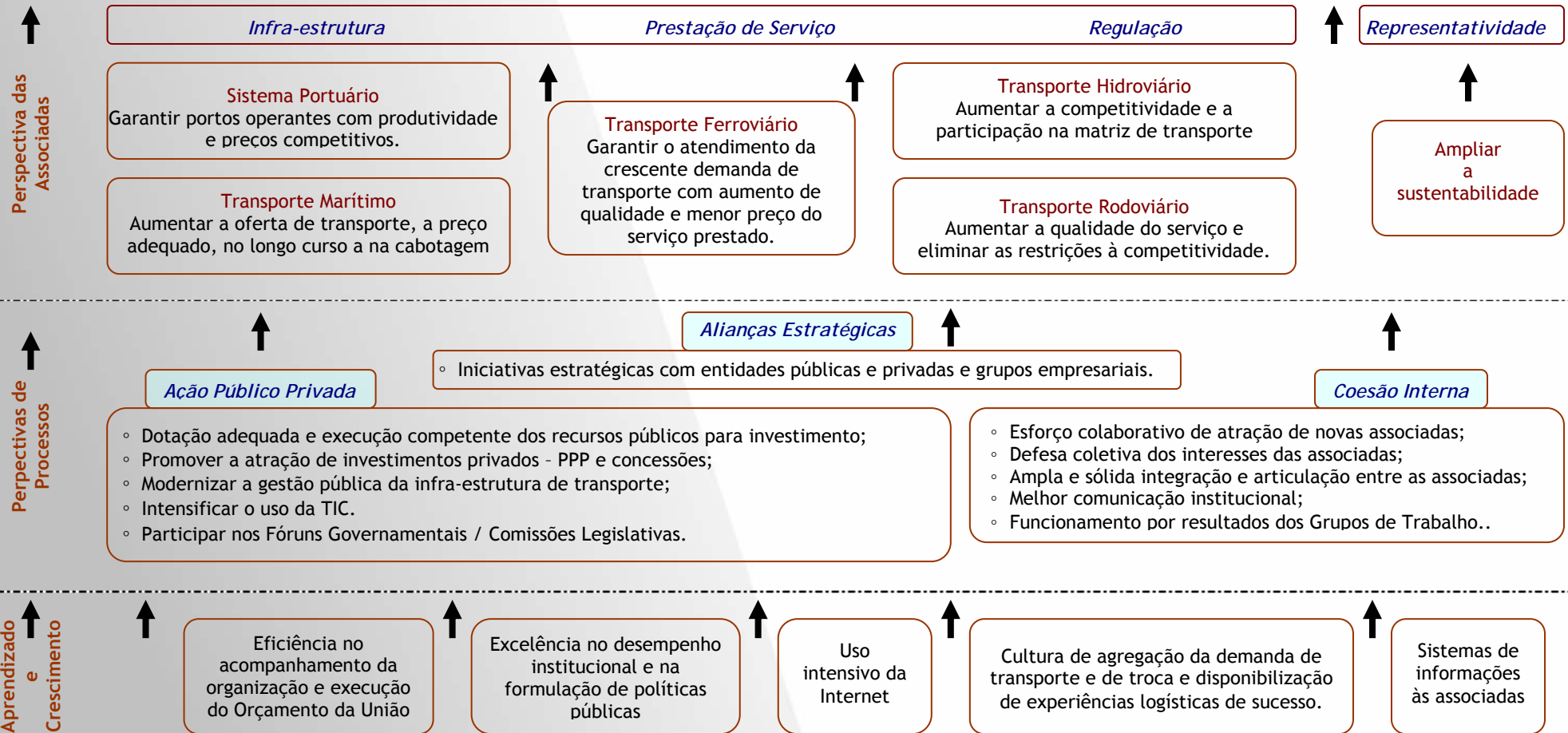
# MAPA ESTRATÉGICO SIMPLIFICADO

Visão: →

Elevar a competitividade logística das Associadas.

Objetivo: →

Reduzir os custos em todos os modais, garantindo a disponibilidade e qualidade dos serviços.



### Objetivo Estratégico

Buscar o aumento contínuo da representatividade da ANUT para melhor influenciar a atuação dos prestadores de serviços e dos sindicatos laborais, bem como as decisões governamentais e dos demais poderes da República, colocando-se na posição de defensora dos interesses de seus associados e de colaboradora na busca de soluções que atendam às partes envolvidas e à sociedade em geral.

### Descrição

A ANUT conta com 26 Associadas Titulares e 17 Associadas Correlacionadas, entre as maiores empresas brasileiras dos setores cimento, celulose e papel, ferro-gusa, fertilizantes, grãos e alimentos, produtos químicos e siderurgia, além da CNC e CNI. São também afiliadas da ANUT a AEB e a Ação Empresarial.

Existem diversas entidades representativas da indústria, da agricultura e do comércio exterior que, de um modo geral, cuidam de todas as questões pertinentes aos interesses dos seus associados, inclusive a logística. A ANUT possui, contudo, como fator de força, a sua qualificação e reconhecimento geral como única representante genuína de vários segmentos do agronegócio e da indústria.

Há necessidade de conscientização dos usuários de transportes de carga, em nível nacional, para o importante papel que a ANUT vem desempenhando no universo das entidades representativas existentes, colaborando com essas importantes organizações e ajudando a promover a interação entre elas.

### Iniciativas Estratégicas

#### ➔ Governo Federal

- Início efetivo das atividades do CONIT com adequada participação dos usuários e exercendo eficaz liderança na elaboração da Política Nacional de Transporte.
- Eliminação do gargalo de gestão existente na execução dos recursos financeiros consignados no Orçamento Geral da União (OGU).
- Modernização da gestão pública da infraestrutura de transporte.

#### ➔ Câmara Temática de Infraestrutura e Logística do Agronegócio do MAPA.

- Fortalecimento do sistema logístico em apoio ao crescimento sustentado do agronegócio.

#### ➔ Conselho de Infraestrutura da CNI.

- Fortalecimento do sistema logístico em apoio ao crescimento sustentado da indústria.

#### ➔ FECOMERCIO - SP

- Fortalecimento da influência dos usuários nas decisões relativas ao sistema portuário paulista.

#### ➔ FECOMERCIO - RS

- Maior participação dos usuários nas decisões e alocação dos seus recursos destinados ao desenvolvimento da infraestrutura logística no Estado e no Mercosul.

#### ➔ Governos Estaduais

- Intensificar a aproximação com RJ/SP/MG/ES.

### Objetivo Estratégico

Garantir o atendimento da crescente demanda de transporte, com aumento da qualidade e menor preço do serviço prestado.

### Cenário

É crescente a demanda reprimida de transporte ferroviário das mercadorias do agronegócio e da indústria.

O modelo de desestatização adotado inibe a concorrência entre concessionárias e dificulta o funcionamento sistêmico da malha.

A malha desestatizada é rarefeita, de traçado inadequado, necessita de grandes reparos e está obstruída por importantes gargalos físicos nos centros urbanos.

A atuação até então tímida do Órgão Regulador e as imperfeições das normas regulatórias por ele elaboradas têm possibilitado um indesejável quadro de abuso de poder de monopólio natural pelas concessionárias ferroviárias.

No processo de desestatização, o Governo Federal permaneceu, de fato e de direito, com a responsabilidade sobre a melhoria e a expansão da malha ferroviária destinada ao transporte de carga. Daí é inaceitável o nível de comprometimento do Governo com o investimento nas vias permanentes, vis-à-vis os ínfimos recursos autorizados para os orçamentos de 2004 a 2009.

O Governo Federal ainda não tem nem modelo, nem plano pronto e acabado para a ampliação da malha ferroviária existente.

### Iniciativas Estratégicas

#### ➤ Regulação

- Combater o uso abusivo do monopólio natural.
- Revisão das Tarifas de Referência.
- Revisão do RTF (Dec. 1832/1996) e do quadro regulatório da ANTT.
- Revisão das Metas de Produção.
- Revisão da Norma sobre Usuário Dependente.
- Aprimoramento da fiscalização da ANTT.

#### ➤ Concessionárias Ferroviárias

- Investimento na via permanente e infraestrutura.
- Descongestionamento do acesso ferroviário aos portos de Santos (incluindo o Complexo Industrial de Cubatão), Rio de Janeiro, Vitória, Paranaguá, S.F. do Sul e Rio Grande.
- Investimento em material rodante;
- Novos projetos, construção de novos trechos;
- Demandas específicas das associadas.

#### ➤ Investimento governamental

- Remoção dos estrangulamentos físicos preexistentes à desestatização.
- Novas concessões/amplificação dos trechos.

### Objetivo Estratégico

**Aumentar a qualidade do transporte rodoviário e eliminar as restrições à competitividade.**

### Cenário

O modal rodoviário ainda é responsável por mais de 90% da carga geral transportada no País; e grande parte desse transporte é realizado em condições que não são as mais propícias para o uso do caminhão.

Continua muito elevado o nível de insegurança do transporte rodoviário, traduzido em elevado número de acidentes e de incidentes de roubo de carga, bem como o custo do gerenciamento de risco.

O Governo Federal ainda não conseguiu reverter o processo de deterioração de suas rodovias, em virtude da incapacidade de executar os recursos financeiros consignados na OGU.

Como alternativa, o Governo vem implementando, com modelagem adequada, novas etapas do programa de concessões.

Resta, no entanto, solucionar a questão do pedágio, que é encarecido por tributos indevidos e por artifícios onerosos como o Vale-Pedágio.

Ainda como entraves à competitividade, este modal se depara com abusos nos controles de pesagem de caminhões e na falha regulação da Lei 11.442, que pretendeu disciplinar a atividade.

### Iniciativas Estratégicas

#### ➔ Logística Colaborativa entre Associadas

- Estrutura de Logística Colaborativa.
- Painel de Frete.

#### ➔ Legislação

- Revisão da Resolução 258 do CONTRAM (pesagem de caminhões).
- Revisão da regulamentação da Lei 11.442.
- Desobrigação do pagamento do pedágio exclusivamente através do modelo próprio do vale-pedágio.
- Desoneração tributária do pedágio.
- Reinstituição do Regime Especial na regulamentação do Vale Pedágio.
- Reinstituição do Capítulo III da Resolução 2550 - Estadia

#### ➔ Infraestrutura

- Concretização da recuperação da malha rodoviária até 2010.
- Efetivação da 3ª etapa de Concessões BR-381/ 040 e 116.

### Objetivo Estratégico

Reduzir o custo da movimentação de carga no transporte de longo curso e aumentar a oferta de transporte de carga na navegação de cabotagem.

#### Cenário

O preço do frete marítimo é outro importante entrave à competitividade das exportações brasileiras, o que se agrava quando consideramos que, à exceção dos grãos e do petróleo e seus derivados, o usuário continua tendo pouca influência na formação desse preço e que, no caso da carga geral e dos contêineres, geralmente não há como discernir o que é custo portuário e o que é custo de frete.

A cabotagem ainda revela participação inexpressiva na matriz brasileira de transporte e este quadro precisa ser revertido. Muito embora tenhamos constatado ligeiro aumento na oferta do transporte de cabotagem, o nível dessa oferta ainda se situa muito abaixo das necessidades do setor produtivo, principalmente nos produtos químicos, na carga geral e nos contêineres. A reserva de mercado para os armadores nacionais não vem contribuindo, na medida do esperado, para a expansão da atividade.

As ações propostas para os demais modais de transportes e para o sistema portuário contribuirão indiretamente para reduzir o custo do frete no longo curso e aumentar a oferta de transporte na cabotagem.

Há necessidade, contudo, de complementar essas ações com medidas que promovam o fortalecimento da capacidade de negociação do usuário com as empresas de navegação.

#### Iniciativas Estratégicas

##### ➔ Cabotagem

- Flexibilização das normas sobre afretamento de navios de bandeira estrangeira por empresas brasileiras de navegação.
- Estruturação de ofertas de transporte multimodal porta-a-porta agregando rotas da navegação de cabotagem.
- Revogação total da incidência do AFRMM sobre o transporte de cabotagem.
- Desoneração temporária e a título precário da aquisição de navios novos em estaleiros estrangeiros, para a navegação de cabotagem, por empresas nacionais de navegação.

### Objetivo Estratégico

**Aumentar a competitividade e a participação das hidrovias no transporte de cargas.**

### Cenário

As hidrovias brasileiras continuam subutilizadas, muito embora, juntamente com as ferrovias e a cabotagem, mediante investimentos aceitáveis, possam contribuir rápida e eficazmente para melhorar o equilíbrio da matriz de transporte brasileira.

As hidrovias Araguaia-Tocantins e Teles Pires-Tapajós possibilitam, no curto prazo, o surgimento de novos eixos estruturantes de geração de riquezas, além da criação de novas vias de escoamento dos grãos do cerrado, contribuindo para a eliminação dos congestionamentos que ora se observam na malha viária das regiões central, sudeste e sul por ocasião das safras.

Por sua vez, a Hidrovia Tietê-Paraná necessita de obras de adequação para aumento da sua capacidade.

No ano de 2008, o Governo continuou a cometer erros históricos ao descartar a construção de eclusas nas licitações para as Unidades Hidrelétricas (UHE) de Estreito, Jirau e Stº Antônio.

Evidenciou-se também o descaso do setor elétrico com a obrigação de respeitar as condições de navegabilidade dos rios barrados.

É visível a fragilidade do nosso modelo de Administração Hidroviária.

### Iniciativas Estratégicas

#### ➤ Infra-Estrutura

- Conclusão das eclusas de Tucuruí e aprofundamento do seu canal de acesso até 2010.
- Construção das eclusas de Lajeado e Estreito e início da implantação da Hidrovia Tele Pires Tapajós.
- Construção das eclusas de St. Antonio e Jirau no Rio Madeira.
- Regularização das condições de navegação do reservatório de Itaipu.
- Ampliação da capacidade da Hidrovia Tietê-Paraná.

#### ➤ Regulação/Gestão

- Reestruturação da administração das hidrovias.
- Atuação harmônica dos entes públicos envolvidos no uso racional e compartilhado das águas.
- Apoiar a aprovação do P.L. 3009/1997 que estabelece a obrigatoriedade de inclusão de eclusas na construção de barragens.

## Objetivo Estratégico

**Garantir portos operantes com produtividade e preços competitivos.**

### Cenário

A burocracia, a descoordenação da atuação dos agentes de autoridade no despacho de navios, cargas e tripulantes e os custos portuários continuam sendo as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas usuárias do nosso sistema portuário.

Em que pese os inegáveis avanços conquistados nos nossos terminais privados, no cais público o panorama geral ainda é de obsolescência, baixa produtividade e custos elevados.

Há necessidade de emprestar maior vigor à ação governamental na área portuária, principalmente no que diz respeito à consolidação do arcabouço institucional criado pela Lei 8.630/93, ao aperfeiçoamento da regulação pela ANTAQ, à modernização da administração portuária, à erradicação dos abusos do monopólio da mão-de-obra avulsa e a prevenção e repressão do crime e da contravenção nos portos e terminais portuários.

Em 2008, a SEP - Secretaria Especial de Portos tentou disciplinar o investimento privado através do Decreto 6.620. O resultado não foi considerado satisfatório pelo empresariado, tendo ocorrido, inclusive, afrontas ao texto da Lei 8.630/93.

Já tarda o início efetivo do Plano Nacional de Dragagem.

### Iniciativas Estratégicas

#### ➤ Revigoreamento da atuação da Comissão Portos, em busca da:

- Revisão do Decreto 6.620/2008.
- Consolidação do arcabouço institucional criado pela lei dos Portos.
- Aumento da produtividade e redução dos custos portuários.
- Redução da burocracia e do intervencionismo estatal.
- Manutenção do tratamento conferido pela Lei dos Portos aos terminais privados, com revisão das resoluções 055 e 517 da ANTAQ.
- Regularização da oferta de mão-de-obra avulsa.
- Recomposição das profundidades de projeto dos portos organizados, com aprofundamento dos portos de Vitória, Rio de Janeiro, Santos e Rio Grande.
- Desoneração das licitações para o arrendamento de terminais portuários, abandonando o critério de maior preço do arrendamento, em favor do desempenho operacional e menor custo para o usuário.

#### ➤ Concretização da implantação do ISPS CODE.

#### ➤ Reativação do PROHAGE.

#### ➤ Implantação do Projeto “Porto sem Papel”.

---

## **PROJETOS ESPECIAIS**

---

Processo		Projeto	
I.A -	Representatividade	I.A.01 -	Campanha de captação de novas associadas.
I.B -	Transporte Ferroviário	I.B.01 -	Institucionalização do direito de passagem como intercâmbio preferencial do tráfego ferroviário;
		I.B.02 -	Homologação pela ANTT e publicidade pelas Concessionárias dos quadros tarifários do mercado spot, das tarifas de intercâmbio e das taxas adicionais de operações acessórias;
		I.B.03 -	Transparência, no Plano de Contas da ANTT, das informações sobre custos fixos e variáveis, por produto e por fluxo, como elementos imprescindíveis à avaliação da adequabilidade das tarifas;
		I.B.04 -	Institucionalização do Operador Ferroviário Independente.
		I.B.05 -	Acompanhamento da tramitação da Representação à SDE sobre o abuso do poder monopólio na exploração do serviço público de transporte ferroviário.
I.C -	Transporte Rodoviário	I.C.01 -	Descongestionamento do acesso rodoviário ao Porto de Santos via Cubatão.
I.D -	Transporte Hidroviário	I.D.01 -	Projeto hidroviário da Carbochloro no porto de Santos.
		I.D.02 -	Projeto de transporte multimodal da ADM na hidrovía Tietê-Paraná.
		I.D.03 -	Projeto de navegação hidroviária da COSIPAR na hidrovía Araguaia-Tocantins
I.E -	Transporte Marítimo	I.E.01 -	Projeto Piloto de Transporte de Cabotagem de milho, trigo e arroz para regiões do N e NE, via os portos de Porto Alegre, Rio Grande e Paranaguá, como carga containerizada.
I.F -	Sistema Portuário	I.F.01 -	Aumento da capacidade de movimentação de containeres, carga geral e ferro-gusa no porto de Vitória.
		I.F.02 -	Construção do terminal de barcaças oceânicas no porto de São Francisco do Sul.
		I.F.03 -	Solução da crise da mão-de-obra avulsa no porto do Rio de Janeiro.
		I.F.04 -	Descongestionamento da movimentação de produtos químicos nos portos de Aratu, Rio de Janeiro e Santos.
		I.F.05 -	Aumento da capacidade de movimentação de concentrados de sucos no porto de Santos.
		I.F.06 -	Aumento da capacidade de movimentação de produtos siderúrgicos no porto do Rio de Janeiro.
		I.F.07 -	Aumento de oferta de movimentação de celulose no porto de Vila do Conde e Itaqui.
		I.F.08 -	Aumento de oferta de movimentação de grãos no porto de Vila do Conde, Itaqui e Aratu.
		I.F.09 -	Apoio à Aliança PROCOMEX.