

Geração de valor através do planejamento de longo prazo

Eduardo Simão e Silva^{1*}, Victor Hugo Ludwig¹, João Celso Teixeira¹, Jamir Cunha¹, Rafael Hipólito¹

¹Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados, Avenida Brasil 2001, 36060-010, Juiz de Fora / Minas Gerais

e-mail: eduardo.simao@mrs.com.br, victor.ludwig@mrs.com.br, joao.celso@mrs.com.br, jamir.cunha@mrs.com.br, rafael.hipolito@mrs.com.br

RESUMO

Serviços como o transporte ferroviário possuem características marcantes devido ao intenso capital aplicado e ao alto custo gerado em caso de ociosidade na malha ferroviária. Diante disso, o contexto de planejamento estratégico, com a correta decisão de investir nos melhores projetos e de trabalhar com a estrutura dimensionada para alta produtividade é essencial. A atual conjuntura econômica corrobora esse cenário e demanda ainda mais um processo robusto de planejamento a fim de assegurar a geração de valor para os acionistas.

A MRS Logística S.A., para atendimento desse contexto, desenvolveu um processo de planejamento, com ênfase em um Plano Diretor, desdobrado posteriormente em Plano de Negócios de 5 anos. Esse processo tem participação direta de todas as áreas de planejamento da empresa e é baseado em uma projeção de volume de longo prazo, seguida por desdobramento em todos os parâmetros operacionais relevantes para a geração das estratégias.

Para suporte ao processo, a equipe desenvolveu e aperfeiçoou métodos através de um modelo matemático de longo prazo, que visa a simulação de dados operacionais e de resultados financeiros, tendo como sua principal saída o portfólio de investimentos selecionado e priorizado. Desenvolvido em Excel e estruturado em 5 motores de cálculo (Projeção de Demanda, Geração de Parâmetros Operacionais, Portfólio de Investimentos, Projeção de Custos e Demonstrações Financeiras) o modelo é capaz de gerar diversas interações e simulações e subsidia tomadas de decisões estratégicas da empresa.

Palavras-Chaves: Geração de valor; modelo de simulação, planejamento estratégico e plano de negócios

1. INTRODUÇÃO

A MRS Logística S.A. é a concessionária de transporte ferroviário responsável por administrar a malha de 1.643 km nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, que equivalem a aproximadamente 6% da estrutura nacional e nos quais são transportados cerca de um terço de toda a produção nacional (especialmente minério de ferro e produtos siderúrgicos), números que dão a exata noção do nível de produtividade do sistema.

Dada característica inerente da ferrovia – intenso capital aplicado e alto custo de ociosidade – a MRS busca constantemente otimizar seu planejamento estratégico através de processos maduros que garantam ao planejamento o máximo de produtividade, no menor custo possível.

Com esse enfoque, desde 2010, a empresa elabora e revisa seu ciclo estratégico através de um processo desenvolvido que envolve duas etapas:

- Plano Diretor
- Plano de Negócios

Com a execução dessas etapas, a MRS define as diretrizes estratégicas e consolida seu posicionamento através de um portfólio de projetos e indicadores financeiros para um horizonte de 5 anos. Os critérios para a criação de valor e a otimização na alocação de recursos são apoiados por um simulador matemático que interage as diversas variáveis de análise.

Como desdobramento do processo, as saídas do ciclo estratégico são o *input* inicial para o processo orçamentário e de definição de metas e resultados. As diretrizes de longo prazo passam a ser acompanhadas pela equipe da Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados em fóruns de capacidade e os projetos de investimentos são de alto dispêndio de capital são classificados dentro da metodologia *Front-End-Loading (FEL)* garantindo maior maturidade antes da alocação definitiva de recursos.

2. METODOLOGIA

2.1. PLANO DIRETOR

O Plano Diretor é o instrumento básico para implementação da estratégia de longo prazo da MRS. Este é dividido em 9 frentes, abrangendo aspectos operacionais, de manutenção, e de apoio à atividade ferroviária. Todos estes processos são indispensáveis e essenciais para a geração de valor e sustentabilidade da empresa.

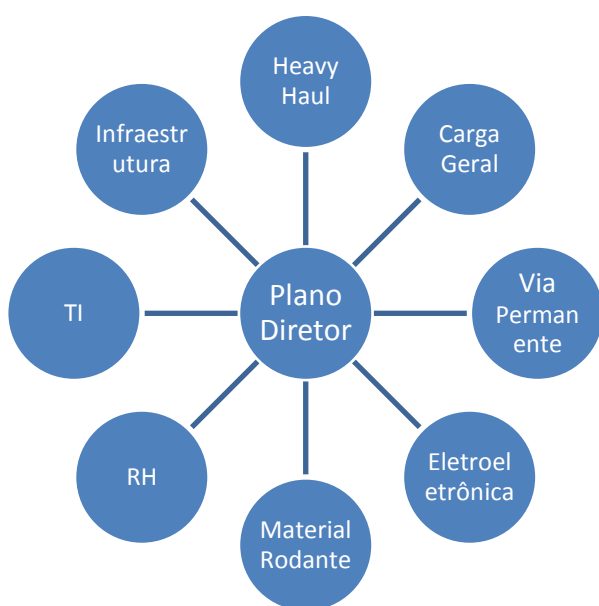


Figura 01: Representação das frentes do Plano Diretor

O plano tem início com a definição pela diretoria dos aspectos estratégicos que irão nortear as ações e estudos das frentes. Em paralelo, é feito um trabalho de inteligência de mercado junto aos clientes e fontes secundárias para definição do volume previsto de transporte ferroviário para os próximos anos. Além dos cenários de volume são realizadas avaliações de capacidade nos terminais de carga e descarga a fim de identificar um possível gargalo no sistema. Estas informações são validadas junto à Diretoria e posteriormente levados para aprovação junto ao Conselho de Administração.

Após a definição das diretrizes e da expectativa de volume de longo prazo é feita a reunião de *kick-off* junto aos *sponsors* e líderes de cada frente, apresentando, além dessas informações, a equipe e o cronograma de trabalho.

Para início do planejamento das frentes, é necessária a geração de parâmetros operacionais que servem de input para as análises de cada uma delas. Através de uma ferramenta em Excel, a área de longo prazo processa a demanda projetada, relacionando-a com o desenho operacional de cada um dos fluxos de transporte e fornece os seguintes parâmetros:

- Volume de transporte projetado
- Frequência de trens por corredor
- TKB e consumo de diesel por locomotiva
- KM rodado por vagão
- Dimensionamento da frota necessária (vagões e locomotivas)

Essas informações que serão utilizadas para definição da avaliação de capacidade por corredor, das estratégias de manutenção de via permanente, material rodante, obras de arte especial, dimensionamento de ativos e de mão de obra, entre outras.

De posse dessas informações as áreas, elaboram um plano de trabalho que possui o cronograma e as entregas previstas. Durante o processo de elaboração do Plano Diretor são avaliados para cada frente, o impacto dos parâmetros, a necessidade de investimentos para adequação ao volume previsto, a viabilidade de execução das iniciativas e os recursos associados. São realizadas, ainda, diversas rodadas de interfaces entre as frentes para verificação da aderência estratégica das soluções integradas.

Ao término do Plano Diretor é apresentado um portfólio de iniciativas, a serem validadas pela Diretoria e que posteriormente passarão por uma avaliação econômico-financeira antes de compor o Plano de Negócios da MRS.

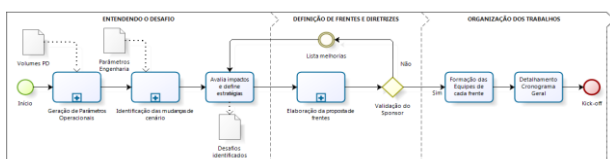


Figura 2: Fluxo do processo do Plano Diretor.

2.2. PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios da MRS consiste em um documento que detalha o conjunto de iniciativas responsáveis pelo atingimento dos objetivos estratégicos. Desta forma, os *stakeholders* tem ciência das perspectivas financeiras de longo prazo da empresa, garantindo maior segurança sobre o retorno do investimento.

Assim que se finaliza o Plano Diretor, dá-se início aos cálculos do Plano de Negócios. A primeira etapa consiste no detalhamento dos investimentos em um formulário que registra os aspectos qualitativos dos projetos, tais como: escopo, objetivo, premissas e indicadores, e aspectos financeiros que servirão para a avaliação da viabilidade financeira, contemplando o cronograma financeiro, e indicadores de rentabilidade como VPL, TIR, e *Payback*.

Em seguida, aqueles projetos que possuem investimento inicial acima de R\$ 500 mil são submetidos à avaliação do Comitê de Viabilidade, uma banca composta por uma equipe multidisciplinar que avalia as premissas utilizadas no estudo de viabilidade. Em caso de inconsistência nas premissas o estudo passa por uma revisão antes de ser incorporado ao modelo que consolida todos os investimentos de longo prazo da empresa.

Após essa avaliação o portfólio de investimentos é compilado e são gerados cenários de CAPEX para o período, considerando o nível de rentabilidade e os impactos nos indicadores financeiros.

Além do *pipeline* de investimentos, o Plano de Negócios retrata os resultados e perspectivas financeiras da empresa, tais como receita esperada, margem EBITDA, lucro líquido, percentual de dividendos a distribuir, bem como o nível de endividamento e estrutura de capital necessária para financiamento dos

projetos. Para tal, é feita também uma projeção dos custos e receitas, via simuladores que retratam a realidade financeira da empresa. Por fim, é gerado o valuation que indica se o plano de investimentos está gerando ou não valor para a MRS.

Esse documento é apresentado para a Diretoria e Conselho de Administração e internamente as equipes através de um *road show* para que as diretrizes e perspectivas possam servir de insumo para a estratégia de cada área.

2.3. MODELO MATEMÁTICO DE SIMULAÇÃO

O modelo de simulação que sustenta as projeções de longo prazo está fundamentado em 5 motores:

- Demanda
- Desenho e parâmetros operacionais
- Investimentos
- Simulador de custos
- Demonstrações financeiras

O primeiro motor é responsável pela demanda de todos os fluxos de transporte e, através do cadastro das tarifas, da geração da receita para todo o horizonte projetado.

As informações de volume de transporte são enviadas para o segundo motor, de desenho e parâmetros operacionais. Nele estão cadastrados os dados operacionais de cada um dos fluxos para os quais se projeta demanda. Entre outros, atributos como distância por trecho, tipo de vagões e locomotivas utilizados, ciclos, são combinados com a demanda, gerando a projeção dos parâmetros operacionais. Algumas dessas variáveis são enviadas para as frentes de trabalho no processo já explicitado de Plano Diretor e as demais servem para a gerar a necessidade de aquisição de material rodante. O terceiro motor, investimentos, compila a necessidade de aquisição de frota juntamente com todos os demais projetos. Nele existem parâmetros de priorização para cada classificação de CAPEX, que permitem simular, para qualquer variação, o impacto no portfólio de investimentos.

O quarto motor, de simulação de custos, possui também toda a parametrização de estrutura de custeio e suas variáveis associadas, permitindo calcular a estrutura de custo ideal para cada variável sensibilizada.

Por fim, o motor final, de demonstrações financeiras, permite a visualização de todo o resultado da empresa, via DRE e Fluxo de

Caixa, com os principais indicadores financeiros, como *covenants*, margens, lucro, dividendos entre outros. Reflexo final de todas as simulações, é calculado também o *valuation* da empresa, que indica a capacidade do plano de geração de valor.

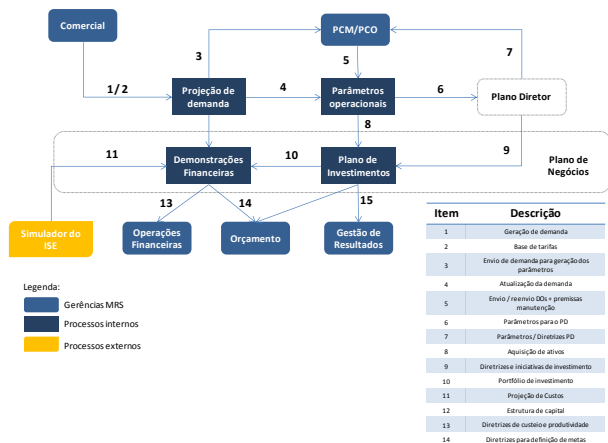


Figura 3: Representação do modelo de simulação

2.4. DESDOBRAMENTOS DE CURTO PRAZO

O término do ciclo estratégico coincide com o início do processo orçamentário e definição das metas para A+1.

As diretrizes e parâmetros definidos no Plano Diretor servem como insumo para a construção do orçamento de custeio. Por exemplo, a definição do modelo operacional irá impactar no custo variável de curto e de longo prazo. A estratégia de manutenção por corredor, e a definição dos gatilhos também refletem no custo. Além disso, os projetos de investimentos que foram apresentados no ciclo estratégico vão para a defesa orçamentária do CAPEX do A+1.

Outro ponto chave é o desdobramento das metas dos elegíveis conforme diretrizes estratégicas, através da definição de indicadores que irão influenciar no resultado da MRS

Entretanto, algumas iniciativas não são concluídas dentro do Plano Diretor, porém estas se tornam compromisso através da definição de metas de estudos estratégicos que garantam a continuidade dos trabalhos.

2.5. DESDOBRAMENTOS DE LONGO PRAZO E CRIAÇÃO DE VALOR

As iniciativas discutidas durante o Plano Diretor e que ainda estão em estágio de maturação ou

tem data de necessidade após o A+1 irão compor o portfólio de projetos de longo prazo. Esse portfólio passa a ser acompanhado periodicamente por um membro da equipe de Planejamento Estratégico, e o status dos projetos é reportado a Gerência Geral semanalmente.

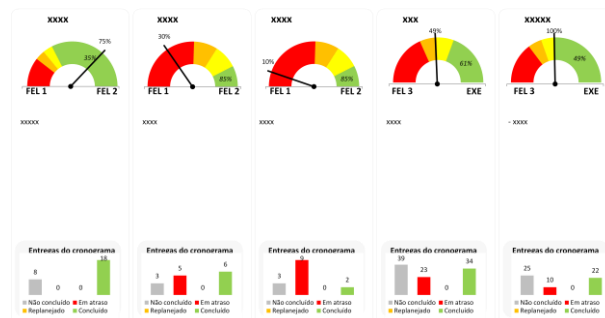


Figura 4: Painel de controle dos projetos FEL

Os projetos de expansão, aqueles responsáveis por garantir a capacidade de volume no longo prazo são enquadrados na metodologia FEL. Esta metodologia foi desenvolvida por um instituto norte-americano chamado IPA – *Independent Project Analysis* e desde 2014 foi instituída na MRS como ferramenta para desenvolvimento de projetos de capital.

Na maior parte das vezes, estes projetos necessitam de grandes investimentos e a metodologia FEL é utilizada com o intuito de minimizar os riscos de investimentos não viáveis e sem atratividade para a organização. O FEL cria etapas para desenvolvimento do projeto, através de portões de decisão, permitindo o acompanhamento e minimizando os riscos, trazendo maior confiabilidade para a tomada de decisão, e maior aderência ao cronograma físico e financeiro.

No FEL são definidos 3 portões de decisão com objetivos específicos que podem ser resumidamente descritos como:

FEL 1: Avaliação de alternativas

FEL 2: Escolha da alternativa

FEL 3: Planejamento da execução

A equipe de Planejamento Estratégico é responsável por acompanhar e gerenciar as fases de FEL 1 e FEL 2 validando todos os requisitos de cada etapa antes de submeter o projeto para aprovação do Comitê de Validação, formado por uma equipe multidisciplinar que irá avaliar se o projeto pode avançar para o portão seguinte.

Os demais projetos estratégicos que não se encaixam na metodologia FEL são

acompanhados pela equipe junto as áreas e caso ainda não tenham atingido o grau de maturidade esperado são novamente discutidos dentro do ciclo estratégico. Cabe ressaltar que aqueles projetos que são associados a algum tipo de investimento por parte do cliente também são monitorados para garantir a aderência da data de necessidade.



Figura 5: Estrutura de geração de valor MRS

Escala de crescimento (Maturação dos projetos)

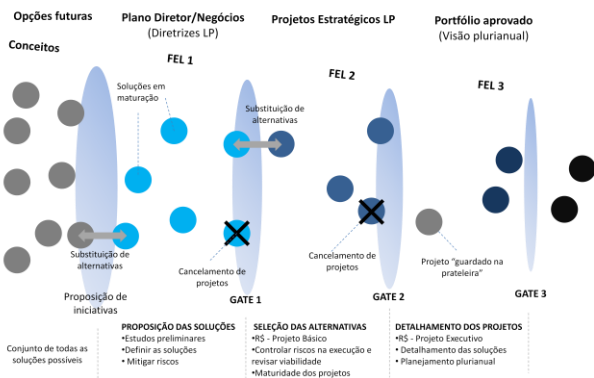


Figura 6: Maturação de projetos via portões FEL

3. RESULTADOS

Em função do estágio macroeconômico atual, com queda no preço do minério de ferro, redução na atividade doméstica e pressão inflacionária, o ciclo estratégico de 2015 apresentou como pilares desafios em termos de ganho de produtividade e redução de custo, sem comprometer a confiabilidade de atendimento ao volume previsto. Desta forma, as discussões que permearam o Plano Diretor trouxeram iniciativas e diretrizes que irão proporcionar no curto/médio prazo redução do custo operacional. O Plano de Negócios apresentou um portfólio de investimentos que presou por garantir a

inclusão de projetos que tenham viabilidade econômica, e um critério de alocação de recursos com base em um modelo de priorização a fim de garantir prioridade de recursos para aqueles projetos que apresentaram menor prazo de retorno.

O modelo matemático responsável por gerar as projeções financeiras definiu cenários com o montante de investimentos compatível com as premissas financeiras de *covenants* e apresentados a Diretoria, que propôs os valores alvo a serem apresentados para defesa do Orçamento de CAPEX em A+1.

O modelo também gera como saída uma estrutura de capital e indicando as fontes de financiamento para cada investimento, inclusive associando a qual indexador a fonte está associada. Essas informações são repassadas para a Gerência de Operações Financeiras, que é responsável por captar junto as instituições os valores e gerenciar a dívida. Foi definido um *book* com as principais diretrizes e projetos chave para a criação de valor. Estas informações são direcionadas as áreas de interface, responsáveis pela elaboração do Orçamento e definição das metas, enquanto os projetos estratégicos de longo prazo passam a ser acompanhados na rotina da área.

Como resultados concretos o Plano de Negócios se mostrou eficaz na estratégia de redução de custo. O custo unitário projetado em 2020 já considerando os efeitos inflacionários é 2% menor que em 2010 (vide figura abaixo)

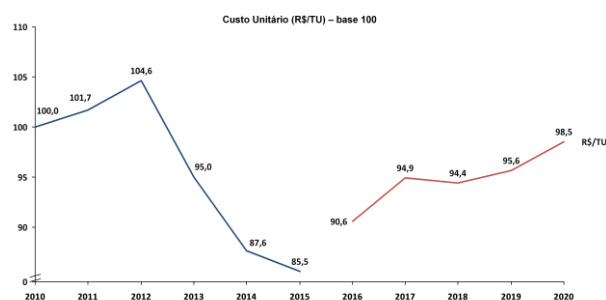


Figura 7: evolução custo unitário (R\$/TU)

Sob o aspecto do portfólio de investimento, o pacote para os próximos 5 anos foi 29,5% menor que o valor previsto no Plano de Negócios anterior, reforçando a estratégia de maior criticidade e austeridade na definição do CAPEX para o período.

Com isso foi possível a manutenção dos níveis de receita e de margem EBITDA mesmo em um momento de retração econômica,

garantindo também distribuição de dividendos aos acionistas.

4. CONCLUSÃO

Fica evidente que no contexto atual de forte competitividade entre as empresas que qualquer ponto positivo pode trazer uma vantagem competitiva. Sob esse aspecto o processo de definição estratégica na MRS, está em linha com os objetivos dos *stakeholders*, uma vez que contribui para a criação de valor já que as diretrizes definidas e o plano de investimento montado passam por uma criteriosa avaliação e definição de premissas, e posteriormente são acompanhados e enquadrados dentro de uma metodologia de planejamento de projetos.

Além disso, esse planejamento contribui para que toda a organização esteja envolvida no processo estratégico e faz com que cada área estabeleça suas metas de maneira a convergir para as metas da empresa.

Os benefícios desta gestão se estendem para além da empresa, uma vez que as perspectivas preveem aumento da confiabilidade, do nível de serviço e de segurança, bem como aumento na arrecadação de impostos e geração de empregos.