

F
385.0981
R314
ARF

 REDE FERROVIÁRIA FEDERAL S.A.

ATUAÇÃO DA RFFSA



1985/1989

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

José Sarney

MINISTRO DOS TRANSPORTES

José Reinaldo Carneiro Tavares

REDE FERROVIÁRIA FEDERAL S.A.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente: *Fernando Fagundes Netto*

Membros: *Amaury Pio Cunha*

Antonio Gomes Casanova

Nélio Renaud Antunes Van Boekel

Stanley Fortes Baptista

Raul Berman

CONSELHO FISCAL

Presidente: *Geraldo José de Oliveira*

Membros: *Helena Zuma e Maia*

Divino da Costa Vaz

DIRETORIA

Presidente: *Fernando Fagundes Netto*

Vice-Presidente: *Vicente Vanni Nardelli*

Diretor de Administração: *Almir Campos de Almeida Braga*

Diretora de Investimentos e Desenvolvimento: *Carmen Fridman Sirotsky*

Diretor de Marketing: *Dyrno Jurandyr Pires Ferreira*

Diretor de Logística: *Francisco Mario Chiesa*

 REDE FERROVIÁRIA FEDERAL S.A.

ATUAÇÃO DA RFFSA 1985/1989

RIO DE JANEIRO
1989

F
385.0981
R314
A7f

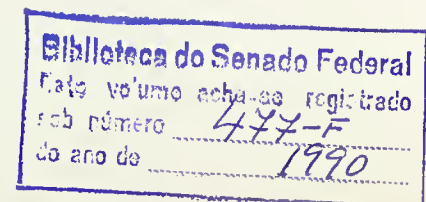
REDE FERROVIÁRIA FEDERAL S.A.
Praça Procópio Ferreira, 86
Centro
20224 - RIO DE JANEIRO - RJ
Tel.: (021) 291-2185

Normalização de apresentação pela Gerência de Documentação, de
acordo com a RP 70/81, de 12/11/81

Rede Ferroviária Federal S.A.
Atuação da RFFSA 1985-1989 / Rede Ferroviária
Federal S.A.--Rio de Janeiro, novembro de 1989.
23 p. : il. ; 31cm

1. Rede Ferroviária Federal S.A. - Atividades.
I. Título.

CDD 385.068



DOACAO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 POLÍTICA	2
3 PRINCIPAIS REALIZAÇÕES.....	5
4 OPERAÇÃO	15
5 FINANÇAS.....	19
6 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	21
7 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS.....	23



APRESENTAÇÃO

Mais do que uma prestação de contas de uma gestão empresarial, o relatório que ora editamos objetiva divulgar, amplamente, a natureza e a dimensão da contribuição da Rede Ferroviária Federal S.A. ao esforço produtivo nacional, ao longo do período 1985/89.

Desde que nos incorporamos à equipe dirigente da Empresa em março de 1985, primeiro na qualidade de Vice-Presidente e Diretor de Material, depois como Diretor de Engenharia e Diretor Comercial, e, finalmente, assumindo sua Presidência em agosto de 1988, preocupou-nos o inaceitável grau de desconhecimento e distorção, por parte da opinião pública, do papel atualmente desempenhado pela RFFSA na economia brasileira.

Com exceção daqueles diretamente envolvidos com sua atuação (e mesmo muitos desses com as naturais limitações de uma visão parcial), prevalecia uma imagem anacrônica e superada da RFFSA, fruto de uma já ultrapassada fase de declínio e transformação das ferrovias brasileiras.

Empenhamo-nos, pois, em uma campanha de esclarecimento, conscientes da relevância da divulgação, externa e interna, da real situação da Empresa, dos avanços obtidos com o trabalho dos ferroviários, dos resultados alcançados, das dificuldades enfrentadas, do potencial de desenvolvimento.

Nesse contexto, o documento "Atuação da RFFSA 1985/1989" é um veículo de informação que retrata o atual estágio de nossa organização, explicitando as diretrizes políticas adotadas e ressaltando as principais realizações do período, bem como indicando as circunstâncias prevaletentes e as perspectivas de evolução.

Constitui-se em registro de uma profícua etapa do projeto de modernização empresarial da RFFSA, na qual a dedicada participação dos ferroviários foi reconhecida pela obtenção de ganhos salariais reais e pela implementação do seu tão almejado Plano de Saúde, o PLANSFER.

É, também, uma mensagem de confiança nos destinos da RFFSA, sem omitir palavras de alerta para a necessidade premente de solucionar questões críticas de ordem financeira e institucional que podem comprometer as perspectivas de desenvolvimento empresarial.

Ao deixar nosso agradecimento a todos aqueles que participaram desses anos de trabalho difícil e gratificante, não podemos deixar de registrar o elevado nível de entendimento e de respeitosa colaboração que marcou o relacionamento entre a empresa, os sindicatos e as associações de engenheiros da RFFSA.

E, finalmente, lembramos, aqui, com justiça, o valor pessoal e o acentuado espírito público dos ex-Presidentes Osiris Stenghel Guimarães e Paulo Munhoz da Rocha - nossos antecessores no período 1985/89.

Fernando
FERNANDO FAGUNDES NETTO
Presidente



Ferrovia do Aço - MG



INTRODUÇÃO

A Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, principal agente da política ferroviária nacional, contribuiu, significativamente, ao longo do período 1985/89, para o desenvolvimento da economia brasileira, ao colher expressivos frutos de seu projeto de aprimoramento gerencial, aumentando a produtividade dos recursos que a sociedade coloca sob sua responsabilidade.

Superando desafios conjunturais, refletidos em um quadro de restrição financeira, a RFFSA aumentou em 19% sua produção média anual de transporte de carga no período, em relação ao quinquênio anterior, atingindo um patamar de 38 bilhões de toneladas-quilômetro úteis por ano.

Esse resultado-síntese é mais significativo na medida em que se considera sua obtenção num contexto de redução da força de trabalho e limitação de recursos materiais, configurando apreciáveis ganhos de eficiência. Envolve, porém, aspectos desfavoráveis, que não puderam ser evitados em nenhum segmento do Setor Transportes, como a manutenção postergada de parcela considerável de seu patrimônio e a protelação de investimentos relevantes ao crescimento empresarial.

No sentido do equacionamento satisfatório dessas pendências, cresceu, no período em causa, a convicção de que novas soluções organizacionais e institucionais são requeridas, melhor definindo a forma de atuação da empresa e seu relacionamento com o poder público.

POLÍTICA

A RFFSA ocupa uma singular posição no contexto do sistema ferroviário brasileiro. Suas operações têm abrangência nacional, prestando, diretamente ou através de suas empresas controladas, AGEF - Rede Federal de Armazéns Gerais Ferroviários S.A., CBTU - Companhia Brasileira de Trens Urbanos e TRENSURB - Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A., toda a gama de serviços de transporte ferroviário.

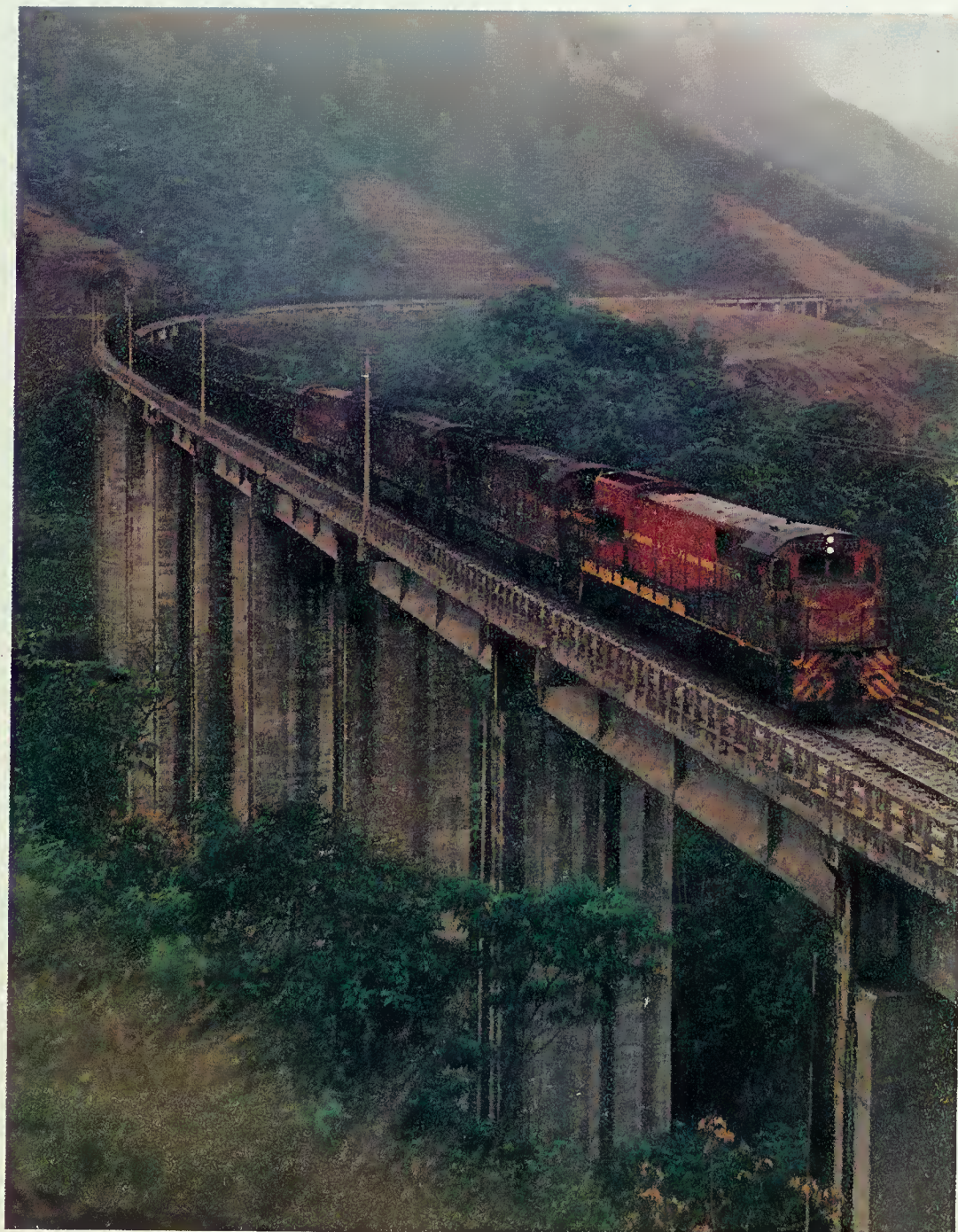
Seu sistema ferroviário, hoje com 22.300 km de linhas (1.700 km em bitola de 1,60 m e 20.600 km em bitola métrica), é composto por 9 Superintendências Regionais (SR.1 - Recife, SR.2 - Belo Horizonte, SR.3 - Juiz de Fora, SR.4 - São Paulo, SR.5 - Curitiba, SR.6 - Porto Alegre, SR.7 - Salvador, SR.8 - Campos e SR.9 - Tubarão). Por conveniência administrativa-operacional, decidiu-se a criação, a partir de 1º de janeiro de 1990, de 3 novas unidades regionais, a SR.10-Bauru (até agora integrante da SR.4-São Paulo), a SR.11-Fortaleza e a SR.12-São Luís (desmembradas da SR.1-Recife).

A referência política básica seguida no período 1985/89, coerente com as diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento, foi consubstanciada no projeto de modernização em curso.

Seu objetivo é o de transformar a RFFSA numa empresa voltada para a comercialização do transporte de carga, equilibrada financeiramente e modernizada em termos gerenciais, com tendência à auto-suficiência, respeitada sua natureza de agente governamental.

Os principais elementos de ação estratégica, em processo de implementação, são:

- uma administração voltada para o marketing;
- a informatização das operações;
- uma política conseqüente de recursos humanos;
- uma política racional de investimentos de interesse empresarial;
- a redefinição do novo modelo orgânico-institucional.



Trem de minério de ferro na Ferrovia do Aço - MG



Balizada por essa orientação e condicionada por restrições de ordem econômica e institucional que afetaram seu desempenho (controle tarifário é um exemplo relevante), a RFFSA venceu mais um estágio de desenvolvimento no quinquênio 1985/89, cujas características essenciais podem ser assim resumidas:

- produção de transporte de carga estabilizada num patamar de 38 bilhões de TKU, representando um crescimento de 19% sobre o nível médio anual do quinquênio 1980/84;
- especialização no transporte de cargas, transferindo para a CBTU os serviços de transporte de passageiros metropolitanos e reduzindo a expressão do transporte interurbano;
- aumento de produtividade da força de trabalho com a continuidade do desenvolvimento tecnológico e organizacional;
- redução no nível de investimentos em relação ao período anterior;
- equilíbrio financeiro corrente, obtido à custa de sacrifício da adequada manutenção de equipamento e instalações operacionais.

RFFSA

TRANSPORTE DE CARGA 1985/89

DISCRIMINAÇÃO	BILHÕES DE TKU	MILHÕES DE TU
1985	37,2	82,6
1986	38,8	85,7
1987	37,3	82,3
1988	37,4	81,4
1989	38,5	84,0



Estação e pátio de Paranapiacaba - SP



Ferrovia do Aço - MG



Trem de combustível no corredor Goiás-Minas Gerais

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

A conclusão das obras da Ferrovia do Aço e a implementação do projeto dos Corredores do Paraná e de Goiás/Minas Gerais destacam-se como as mais importantes realizações físicas do período de 1985/89, por seu significado em termos de ampliação da capacidade de transporte.

A inauguração e entrada em operação, em 30/5/89, da Ferrovia do Aço, ligando as estações de Jeceaba a Saudade (Barra Mansa), com 310 km de extensão, incluindo 70 túneis (50 km) e 92 obras de arte (30 km), veio aumentar em cerca de 50% a oferta de transporte ferroviário de carga no triângulo Belo Horizonte - Rio de Janeiro - São Paulo, região que concentra 40% da população do País e 60% da renda interna brasileira.

A nova ferrovia transportará, inicialmente, 20 milhões de toneladas de cargas por ano, constituídas basicamente de minério de ferro, produtos siderúrgicos e cimento, por meio de 12 trens diários tracionados por locomotivas diesel-elétricas. Sua operação, articulada com a Linha do Centro (Belo Horizonte - Barra do Piraí), é comandada pelo Centro de Controle Operacional de Juiz de Fora, responsável pelo gerenciamento da malha de bitola larga da SR.3.

O término de suas obras, reiniciadas em março de 1987, nas quais já se havia investido mais de US\$ 1,7 bilhão, tornou-se possível graças à decisiva participação da iniciativa privada. Os grandes usuários da ferrovia financiaram, através de mecanismo de antecipação de fretes, 57% do custo adicional que totalizou US\$ 136 milhões, dentro de um esquema financeiro que contou com a participação do BNDES (22%), do Tesouro (15%) e de recursos próprios da RFFSA (6%).

Nos sistemas de bitola métrica da RFFSA merece realce especial o desenvolvimento do Projeto dos Corredores de Goiás/Minas Gerais e do Paraná, que mobiliza recursos no montante de US\$ 422 milhões, dos quais US\$ 200 milhões provenientes de acordo de empréstimo com o Banco Mundial, firmado em julho de 1985.



Alargamento de corte no corredor - Goiás - Minas Gerais



Recuperação de viaduto na Serra do Mar - Corredor do Paraná

O componente de investimento do Projeto visa a recuperação e modernização da via permanente e dos sistemas operacionais dos corredores de transporte ferroviário em causa, propiciando substancial aumento de sua capacidade de oferta.

Já o componente de desenvolvimento institucional, também em curso, abrange a RFFSA como um todo, compreendendo a promoção de uma série de planos de ação e programas especiais voltados para a melhoria do desempenho comercial da Empresa.

Na implementação do Projeto dos Corredores de Goiás/Minas Gerais e do Paraná, a estender-se até 1992, foram aplicados US\$ 240 milhões no período 1985/89, correspondendo a cerca de 57% do investimento total previsto. As principais realizações foram:

a) Corredor Goiás/Minas Gerais (SR.2)

- a remodelação dos trechos Garças de Minas - Santo Antonio do Monte (72,0 km), Santo Antonio do Monte - Divinópolis (69,0 km), Ibiá - Salitre (73,0 km), Costa Lacerda - General Carneiro (86,5 km) e Vespasiano - Sete Lagoas (56,2 km);
- construção de 5 postos telegráficos no trecho Garças de Minas - Divinópolis - Embiruçu; iluminação, sinalização e telecomunicações de pátios nos trechos Garças de Minas - Embiruçu e General Carneiro - Sete Lagoas.

b) Corredor do Paraná (SR.5)

- remodelação dos trechos Bairro dos Franças - Leonardos (46,1 km), Leonardos - Reserva (30,7 km), Londrina - Maringá (113,0 km), Engenheiro Bley - Mafra (63,7 km);
- remodelação do estaleiro de solda de Rio Vermelho;
- construção de 1.447 m² de edificações para estações;
- ampliação de pátios no trecho Campo Alto do Sul - Lages.

FERROVIA DO AÇO

LEGENDA	
---	Futura Ligação p/Belo Horizonte
---	Futura Ligação p/São Paulo
++++	Linha Existente
++++	Ferrovia do Aço
---	Ligação Vale do Rio Doce
---	Divisão dos Estados



No que concerne à construção de linhas com a finalidade de melhoria de características técnicas de traçado, possibilitando aumento de capacidade, ou visando a solução de conflitos com o tráfego rodoviário, merecem referência:

- a Variante-Desvio Ribas - Tibagi, com 15,3 km de extensão, evitando a passagem de trens de carga pelo centro urbano de Ponta Grossa-PR, aberta ao tráfego em março de 1989;
- a Variante do Curú, com 4,5 km de extensão, eliminando cruzamentos em nível com a BR-222, na Linha Tronco Norte da Superintendência de Produção Fortaleza da SR.1, que entrou em operação em maio de 1989;
- a Variante Capitão Eduardo - Costa Lacerda, de 87,0 km de extensão, visando ampliar a capacidade da conexão entre as linhas da RFFSA e da E.F. Vitória a Minas, nas proximidades de Belo Horizonte, em construção desde julho de 1987.

Na área de engenharia, cabe registrar como eventos relevantes no período 1985/89:

- a remodelação de mais de 1.000 km de linhas e a execução de serviços de revisão total em cerca de 15.700 km de trechos da malha não incluídos em programas de investimento;
- os lançamentos dos editais de concorrência para a construção do trecho Petrolina - Salgueiro, em Pernambuco, da Ferrovia Transnordestina, com 124 km de extensão, e da Variante do Paraguaçu, na Bahia, com 76 km;
- o início das obras do ramal de Cachoeira do Sul, com 6,3 km, no Rio Grande do Sul;
- a elaboração dos projetos de engenharia da variante de contorno de Cachoeiro do Itapemirim, com 10,3 km, no Espírito Santo, e da duplicação do trecho Betim - Eldorado, com 23,8 km, em Belo Horizonte, visando a eliminação da interferência operacional com a CBTU;
- a elaboração do anteprojeto de engenharia da ligação ferroviária Petromisa - Rosário do Catete - Sergiportos, com 27,6 km, destinada a interligar o novo terminal portuário de Sergipe à malha ferroviária nordestina.



Trecho da Variante Desvio Ribas - Tibagi Ponta Grossa-PR



Centro de Gerenciamento Operacional - Rio de Janeiro-RJ



Projeto SIGO - Curitiba-PR

Com respeito à área de material rodante, deve-se registrar o recebimento de 28 novas locomotivas e 100 vagões, bem como a recuperação e/ou modernização de 108 locomotivas e 900 vagões.

No campo da racionalização operacional, a implantação, no período 1985/89, do Projeto SIGO - Sistema de Gerenciamento Operacional, em toda a RFFSA, significou um excepcional marco no processo de modernização empresarial, suas repercussões positivas transcendendo os efeitos diretos sobre a produtividade das operações ferroviárias.

Seu objetivo básico de possibilitar a melhor utilização dos equipamentos ferroviários através de um sistema de gerenciamento informatizado é alcançado através da concentração, elaboração e disseminação de informações relevantes sobre os eventos operacionais, coligidos nas estações, terminais, postos de manutenção e centros de controle.

A implementação do primeiro estágio do Projeto SIGO envolveu um esforço de desenvolvimento de recursos humanos e de melhoramento dos sistemas de telecomunicações, constituindo-se numa bem sucedida experiência de informatização operacional, hoje objeto de interesse por parte de ferrovias latino-americanas.

Novas etapas do Projeto SIGO estão previstas, tendo tido prosseguimento, em 1989, com a conceituação e projeto lógico dos sistemas informatizados de gerenciamento das áreas de transportes, manutenção do material rodante e manutenção da via permanente.



Centro de Preservação da História de Minas Gerais - São João Del Rei-MG

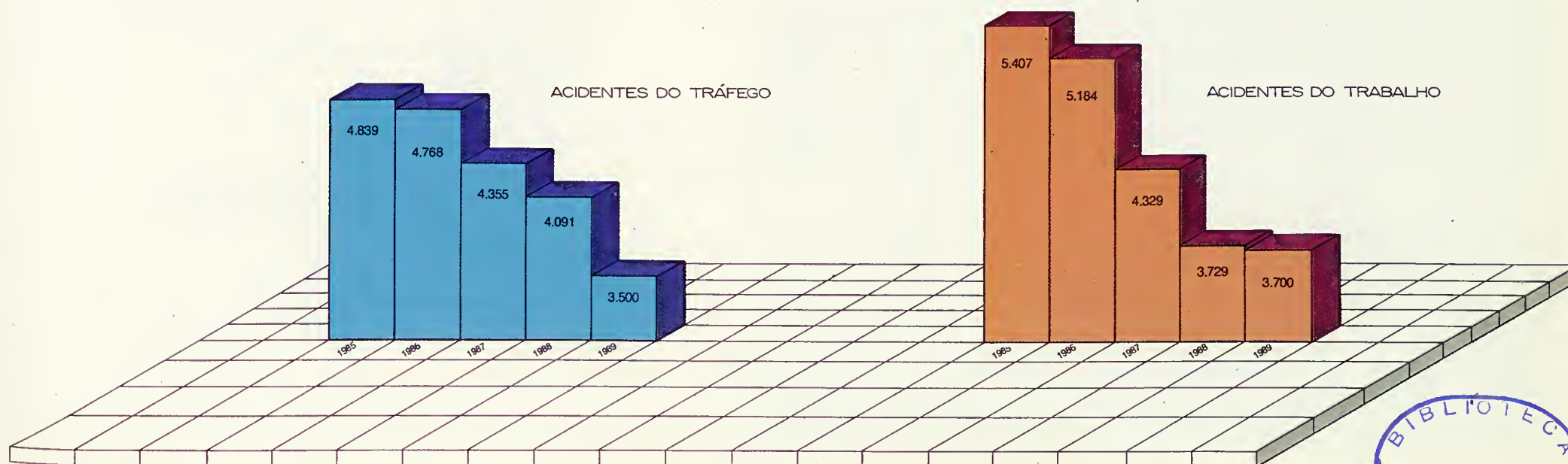
No âmbito da Segurança Industrial, a RFFSA pode colher expressivos frutos de um trabalho persistente de conscientização, treinamento, elaboração de normas e montagem de sistemas de prevenção e controle. Entre 1985 e 1989, o número de acidentes de trânsito reduziu-se em 28%, enquanto a ocorrência de acidentes de trabalho diminuiu em cerca de 32%, refletindo uma das mais importantes realizações da Empresa no período.

Entre os eventos de maior significação na área administrativa, pode-se mencionar:

- a revisão da estrutura organizacional da Empresa, com vistas à sua modernização gerencial, no segundo semestre de 1989;
- a criação da Superintendência de Informática e a expansão da capacidade de processamento de dados da RFFSA, com nova configuração de equipamentos, em 1985/86;

- o desenvolvimento de programas de treinamento gerencial;
- a inauguração do novo edifício-sede da SR.3, em Juiz de Fora, em abril de 1986;
- o início da implementação dos Programas de Alienação, por Valor Social, aos Estados e Municípios, e de Alienação, a Valor de Mercado, de Bens Patrimoniais, a partir do exercício de 1986;
- a inauguração em 1985/86 no âmbito do PRESERFE de Centros de Preservação da História Ferroviária de Pernambuco (Museu do Trem de Recife - 2º Módulo), do Rio Grande do Sul (São Leopoldo), de Parapiacaba - São Paulo, e dos Núcleos Históricos Ferroviários de Campos-RJ e Juiz de Fora-MG, a par de serviços de caráter turístico nos trechos Ouro Preto - Mariana (Trem dos Inconfidentes), Conrado Miguel Pereira (Trem da Serra) e Curitiba - Lapa.

RFFSA INDICADORES DE SEGURANÇA INDUSTRIAL 1985/89





Armazém da AGEF no pátio de Iguaçu em Curitiba-PR



Terminal da AGEF em Canoas-RS

Entre os investimentos promovidos pela controlada AGEF - Rede Federal de Armazéns Gerais Ferroviários S.A. no período considerado, destacam-se:

- em 1985, melhoramentos no armazém graneleiro do Distrito Agro-Industrial de Anápolis - DAIA; nos pátios de Marítima e Praia Formosa, no Rio de Janeiro; a construção de armazéns convencionais em Mucuripe-CE, Volta Redonda-RJ e Rio Grande-RS;
- em 1986, a construção de almoxarifado e armazém para produtos siderúrgicos no pátio de Arará-RJ;
- em 1987, a construção de dois armazéns convencionais no pátio de Água Branca-SP; a implantação de moega rodoferroviária, em Cianorte-PR;
- em 1988, a construção de um armazém graneleiro de 40.000 toneladas no pátio de Iguaçu-PR; a conclusão de um armazém e moega ferroviária em Anápolis-GO.



É BOM SER DA FAMÍLIA REFER

Ela protege

No campo social, a REFER - Fundação Rede Ferroviária de Seguridade Social, um dos maiores fundos de pensão do país, entrou em seu décimo ano de existência contando com 85.000 participantes, dos quais 17.000 beneficiários de suplementação de aposentadorias e pensões.

A Fundação cumpriu, com regularidade, ao longo do período 1985/89, seus compromissos previdenciários, ao mesmo tempo que, com medidas de racionalização administrativa e organizacional, aprimorava as condições de atendimento. Agindo com segurança e competência, no contexto de um panorama nacional de grande instabilidade e elevadas taxas de inflação, a REFER também pode apresentar um desempenho financeiro altamente positivo, ao aproveitar adequadamente as oportunidades de mercado.



Foi iniciada, em 1989, a implementação do PLANSFER - Plano de Saúde dos Ferroviários com a instalação, pelo SESEF - Serviço Social das Estradas de Ferro, dos primeiros Centros de Promoção de Saúde em unidades regionais da RFFSA (entre os quais Juiz de Fora, Três Rios, Barra do Piraí e Conselheiro Lafaiete, na SR.3; Montes Claros e Araguari, na SR.2; Tubarão, na SR.9). Ao final do exercício, 20 outros empreendimentos encontravam-se em diversos estágios de execução, de forma que, com as inaugurações previstas para os primeiros meses de 1990, o Plano breve estará implantado em todas as superintendências regionais.

Adotado a partir de metódico trabalho desenvolvido por profissionais de saúde oriundos do meio ferroviário, o PLANSFER prioriza as ações de medicina preventiva, sem prejuízo do atendimento curativo. Três níveis de atenção à saúde compõem o Plano: atenção primária, exercida nos CEPROS, Centros de Promoção de Saúde; atenção secundária, através dos especialistas credenciados junto ao SESEF/PLANSFER; e atenção terciária, representada pelos hospitais gerais conveniados.



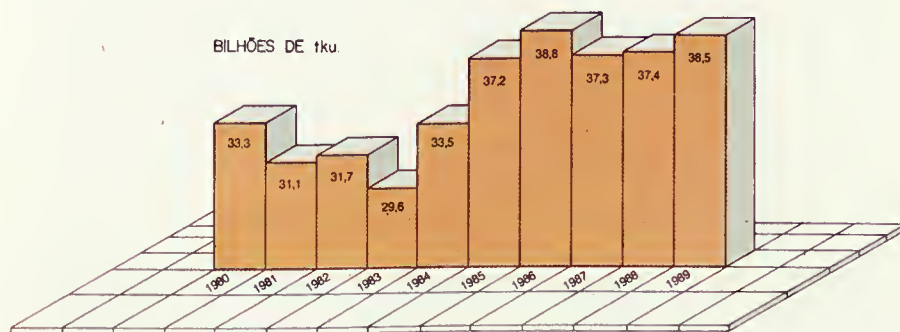
OPERAÇÃO

Conforme foi ressaltado, a RFFSA galgou, no período 1985/89, novo patamar em sua produção de transporte. Obteve, no exercício de 1986, recorde histórico no transporte de carga, atingindo a produção de 38,8 bilhões de TKU, correspondendo a uma movimentação de 85,7 milhões de toneladas de carga geral.

Nos anos seguintes, a produção estabilizou-se, conforme ilustrado no gráfico que mostra a evolução do transporte de carga desde 1980, permitindo o cotejo dos resultados de 1985/89 com os do quinquênio anterior.

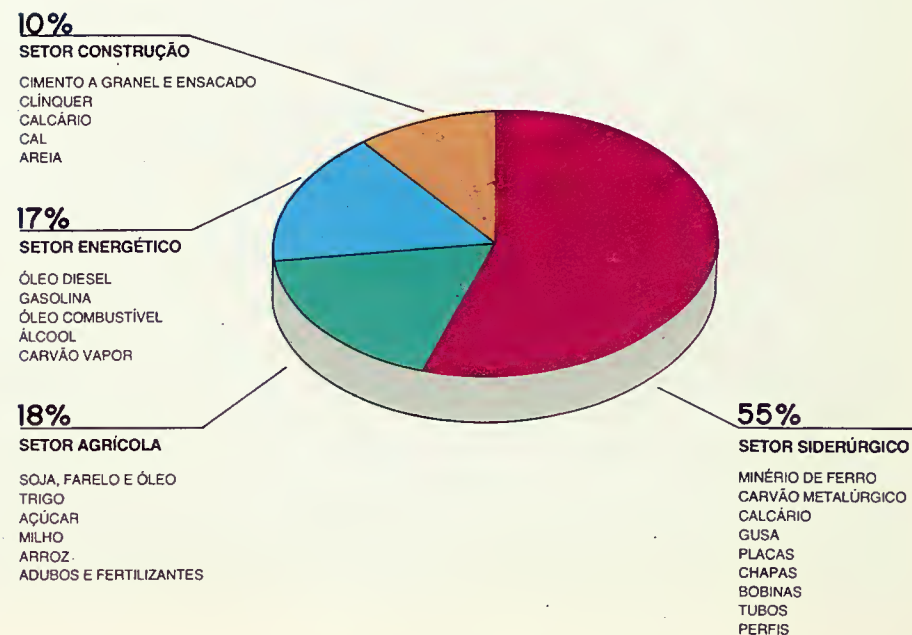
A comparação entre os dois períodos evidencia o crescimento do transporte médio anual de um nível de 31,8 para 37,8 bilhões de TKU, representando um aumento de cerca de 19%.

**RFFSA
TRANSPORTE DE CARGA
1980/89**



A estrutura desse transporte apresentou elevado grau de concentração, em um número limitado de mercadorias, destacando-se o minério de ferro, os derivados do petróleo, o cimento e os produtos siderúrgicos, que em conjunto responderam por 63% da produção. Os 10 itens mais importantes da pauta de transportes da RFFSA, incluindo grãos agrícolas, fertilizantes e álcool, corresponderam a 85% do total do trabalho de transporte.

**RFFSA
COMPOSIÇÃO DOS TRANSPORTES**



Também se verificou acentuada concentração do transporte nas principais linhas da RFFSA, das quais salientam-se os trechos de bitola larga no triângulo Rio de Janeiro - Belo Horizonte - São Paulo, que escoam quase 50% da carga movimentada; os corredores de bitola métrica que servem os portos de Paranaguá e Rio Grande; as linhas do Corredor Góias - Minas Gerais que convergem para o intercâmbio com a E.F. Vitória a Minas; o Tronco Sul, desde Porto Alegre até Brasília (passando por trechos da FEPASA); as rotas Bauru - Corumbá (conexão com a Bolívia) e Porto Alegre - Santa Maria - Uruguaiana (ligação com a Argentina).

RFFSA

ESTRUTURA DA PRODUÇÃO 1989

DISCRIMINAÇÃO	PRODUÇÃO DE TRANSPORTE	
	EM BILHÕES DE TKU	EM %
SR.1 - RECIFE	0,9	2,3
SR.2 - BELO HORIZONTE ..	6,9	17,9
SR.3 - JUIZ DE FORA	17,5	45,5
SR.4 - SÃO PAULO	2,7	7,0
SR.5 - CURITIBA	5,6	14,6
SR.6 - PORTO ALEGRE	3,2	8,3
SR.7 - SALVADOR	0,9	2,3
SR.8 - CAMPOS	0,5	1,3
SR.9 - TUBARÃO	0,3	0,8
TOTAL RFFSA	38,5	100,0

É importante registrar que os níveis de produção mantidos no período foram obtidos sem qualquer aporte adicional de meios. Pelo contrário, verificou-se insuficiente reposição de material rodante e, em particular, elevados índices de imobilização da frota de locomotivas.

RFFSA

PRODUTIVIDADE 1985/89

DISCRIMINAÇÃO	PRODUTIVIDADE	
	10 ³ TKU/ EMPREGADO	EVOLUÇÃO
1985	547	100
1986	606	111
1987	592	108
1988	634	116
1989	641	117



Pátio Alfandegado - Uruguaiana-RS

No decorrer do período, a frota de vagões reduziu-se de 46.500 em 1985 para 44.000 em 1989 (sendo 4.600 de propriedade de clientes). O parque de tração existente manteve-se praticamente estável em cerca de 1.500 locomotivas diesel-elétricas (mais 25 locomotivas a vapor, em Tubarão, e 35 unidades elétricas em São Paulo). O quantitativo de carros de passageiros diminuiu de 1.200 para 1.100 unidades, entre 1985 e 1989.

A força de trabalho no período passou de 68.000 empregados ao início de 1985 para 59.800 ao final de 1989, correspondendo a uma diminuição de 12%.

A AGEF, atuando com base em política comercial seletiva, dispensando especial atenção à racionalização de suas atividades operacionais e procurando ocupar papel relevante na execução de transporte multimodal de grãos, movimentou em média, no período 1985/89, 5,9 milhões de toneladas de cargas por ano em seus armazéns convencionais e graneleiros.

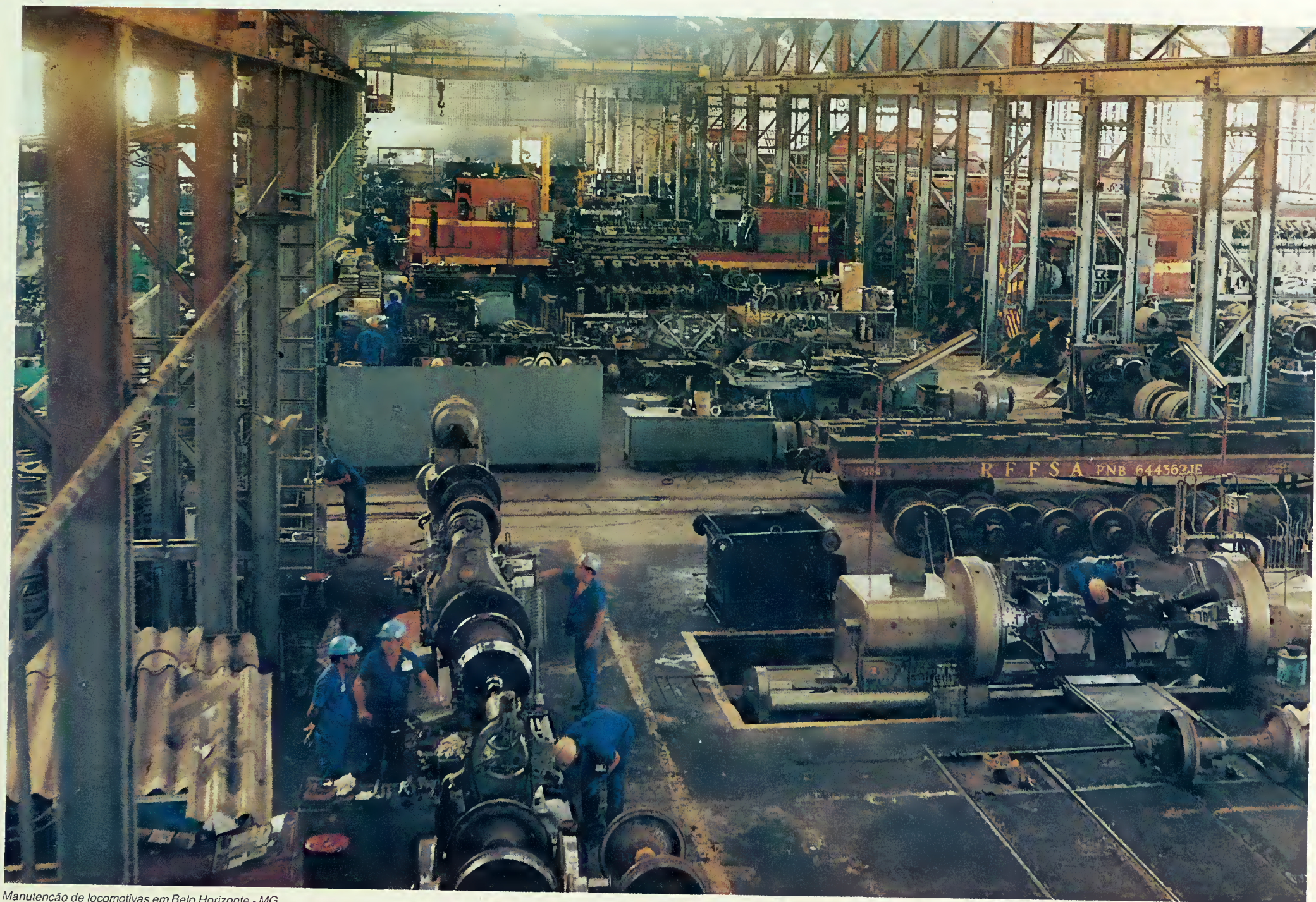
RFFSA

FORÇA DE TRABALHO 1985/89

DISCRIMINAÇÃO	FORÇA DE TRABALHO	
	EM MILHARES DE EMPREGADOS	EVOLUÇÃO
1985	68	100
1986	64	94
1987	63	93
1988	59	87
1989	60	88



Recuperação de vagões - Oficina da Lapa-SP



Manutenção de locomotivas em Belo Horizonte - MG

FINANÇAS

Em um ambiente de instabilidade econômica e restrição financeira, a RFFSA, graças a aumento de produtividade e postergação de despesas, pode registrar melhores resultados financeiros durante a maior parte do período 1985/89.

Um esforço comercial de crescimento de receita, conduziu a empresa a um virtual equilíbrio operacional e, inclusive, a um resultado final positivo no exercício de 1988, o mais favorável do quinquênio.

Convém sublinhar que as elevadas taxas de inflação e as tentativas governamentais de redução do déficit do setor público afetaram significativamente o desempenho econômico-financeiro da RFFSA no período.



Pátio de Bauru - SP



Descarga de soja no Porto de Rio Grande-RS

O efeitos diretos e indiretos desses fatores influenciaram não só os custos operacionais da ferrovia e seus encargos financeiros mas também as condições competitivas do mercado de transportes, além de limitar as possibilidades de aporte de recursos governamentais para custeio e investimentos.

Taxas de inflação e de juros muito altas, com todas as distorções que acarretam no sistema econômico, prejudicam a ferrovia no seu confronto com o transporte rodoviário, mais rápido e flexível.

A concessão da liberdade tarifária, estabelecida pelo Decreto-Lei nº 2.178/84 não prevaleceu no período, frustrando perspectivas de receita potencial e possibilidades de ajustes vantajosos às flutuações do mercado de transportes.

A política de restrição de gastos públicos não permitiu o funcionamento pleno do esquema de Normalização Contábil, que prevê o ressarcimento, pela União, do custeio de serviços não-rentáveis de interesse governamental (por

razões sociais, políticas ou de segurança nacional). Os montantes transferidos a esse título para a RFFSA subestimaram os justos valores desses encargos.

A contenção do déficit público também repercutiu no orçamento de capital da RFFSA pelas severas limitações impostas a concessão de novos créditos pelo BNDES, tradicionalmente uma das mais importantes fontes de financiamento de investimentos no setor ferroviário, e pela redução das contribuições do Tesouro como contrapartida de empréstimos internos e externos.

Os investimentos realizados no período, segundo os grandes projetos anteriormente referidos, são apresentados em quadro demonstrativo que evidencia seu crescimento até 1988.

Deve-se notar, no entanto, que representam um nível médio anual substancialmente inferior ao de fases de maior inversão, a partir de meados da década de 70 até o início dos anos 80.

RFFSA

INVESTIMENTOS 1985/89

US\$ 10⁶

DISCRIMINAÇÃO	1985	1986	1987	1988	1989*
MALHA DE BITOLA LARGA.....	32,9	33,5	68,7	118,6	65,5
• Ferrovia do Aço (Obras).....	1,7	1,2	17,2	86,2	40,0
• Linha do Centro.....	6,5	9,7	15,9	10,5	4,6
• Outros.....	24,7	22,6	35,6	21,9	20,9
MALHA DE BITOLA MÉTRICA.....	31,0	62,1	88,0	109,1	85,9
• Corredor do Paraná.....	2,3	9,8	29,9	40,3	22,1
• Corredor Goiás/Minas.....	4,1	12,9	28,9	42,9	37,9
• Outros.....	24,6	39,4	29,2	25,9	25,9
MATERIAL DE TRANSPORTE.....	25,4	46,2	42,5	17,4	20,1
INVESTIMENTOS DIVERSOS.....	10,9	12,7	12,0	14,1	20,6
T O T A L.....	100,2	154,5	211,2	259,2	192,1

* 1989: ESTIMATIVA.



Armazém da AGEF no pátio do Arará no Rio de Janeiro-RJ

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A redefinição do modelo institucional e organizacional da RFFSA foi objeto de intenso debate, ainda inconcluso, nos últimos anos.

A discussão centrou-se na identificação de sinais de esgotamento da trajetória de desenvolvimento empresarial, tais como estreitamento de mercado e desajustamento a um novo quadro econômico-social, no contexto de uma dis-

cussão mais ampla sobre os méritos e possibilidades de privatização.

Em qualquer das alternativas em cogitação, ressalta a importância da adoção de um contrato de gestão ou contrato-programa que regule o relacionamento e, em especial, os compromissos mútuos entre a RFFSA e o Governo.



Pátio ferroviário no Porto de Santos - SP

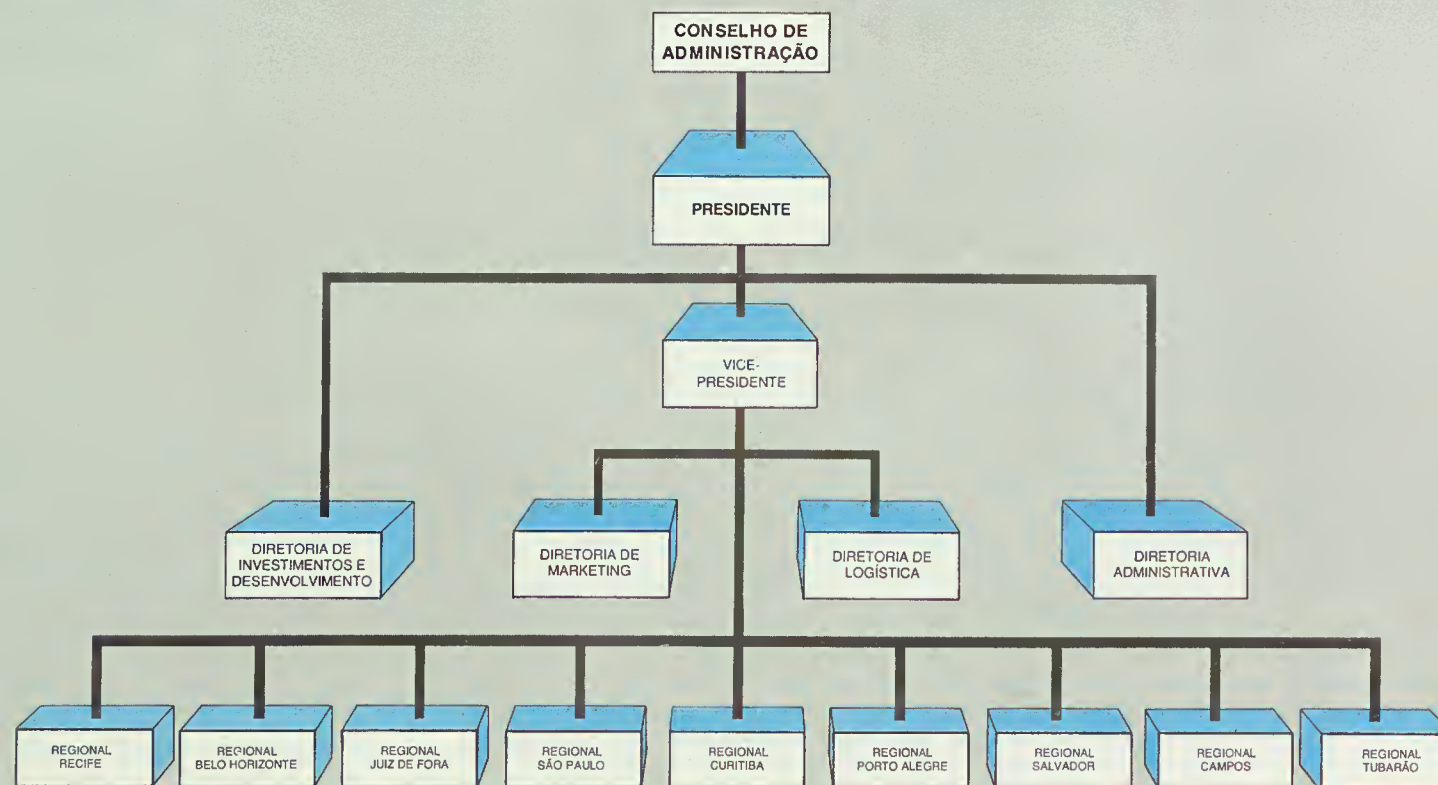


Transporte intermodal - terminal de Conceiçãozinha no Porto de Santos — SP

A reformulação institucional e organizacional postulada, conforme recente estudo sobre modernização empresarial e abertura do capital da RFFSA, deveria estar associada às seguintes diretrizes:

- orientação da empresa para o cliente e para o mercado;
- formatação empresarial consistente com essa orientação;
- predominância das áreas de comercialização e de operação;
- expansão do campo de atuação empresarial, no sentido da transformação em empresa multimodal;
- adoção de modernos métodos de gerência e administração;
- efetiva ampliação da participação dos ferroviários no processo decisório e nos resultados econômico-financeiros correntes.

Com base nesses princípios, a administração superior da Empresa promoveu estudos de racionalização organizacional no decorrer de 1989 e implementou nova estrutura de direção e gerência.





CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

A ampliação da participação da RFFSA no desenvolvimento nacional, cuja relevância foi evidenciada pela indicação de seu desempenho no período de 1985/89, está vinculada à continuidade de sua estratégia de modernização empresarial.

Nesse sentido, é essencial a opção por um modelo de crescimento empresarial cujas políticas de atuação contemplem, entre outros elementos:

- ampliação seletiva da faixa de mercado;
- intermodalidade;
- redução de custos;
- aumento da capacidade de investimento.

A modernização tecnológica é condição precípua para viabilizar a ampliação de mercado e garantir a manutenção de condições de competitividade. Deve alcançar todos os segmentos empresariais mas merece atribuição de prioridade naqueles sistemas de informações associados ao processo de decisão gerencial e nos mecanismos de relacionamento com os usuários da RFFSA.

A criação de uma nova cultura é outro ingrediente fundamental no processo, considerando a valorização da competência individual, a busca contínua de maior produtividade e a construção de uma renovada imagem empresarial externa e interna.

As crescentes eficiência e eficácia decorrentes dessa estratégia seguramente conduzirão a RFFSA a mais elevados patamares de desempenho requeridos pela competitividade e complexidade do mercado de transporte nos anos vindouros.



Descarga de minério em Porto Esperança-MS

 **RFFSA**
Comunicação Empresarial
Gerência de Programação Visual e Gráfica

IMPRESSO NA RFFSA/GEVIG
PRF/04-5.000-11/1989

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES
GOVERNO FEDERAL
TUDO PELO SOCIAL

Senado Federal



SEN00032592