



AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA
A gente nunca pára...

Março de 1997

Início das atividades da FSA – Ferrovia Sul Atlântico



Dezembro de 1998

Contrato operacional para operar o trecho sul de São Paulo

Agosto de 1999

Aquisição das ferrovias argentinas (Meso e BAP)

Julho de 2001

Arrendamento dos ativos da Delara

Junho de 2004

Lançamento de ações na BOVESPA

Maio de 2006

Aquisição da Brasil Ferrovias e da Novoeste Brasil

A ALL planeja, implementa e opera projetos especiais e customizados, oferecendo uma gama completa de serviços de logística, como:



- **Movimentação nacional e internacional *door-to-door*.**
- **Operações *inbound* e *outbound*.**
- **Distribuição urbana.**
- **Coletas *milk run*.**
- **Serviços de armazenamento e de terminal portuário.**

Mais de 20.000 quilômetros de malha ferroviária ligando o Brasil à Argentina. A principal área de cobertura da ALL engloba mais de 75% do PIB do Mercosul.

Conexão direta com os portos no Brasil (Paranaguá, São Francisco e Rio Grande e Santos) e na Argentina (Buenos Aires e Rosário).



- 1.060 locomotivas
- 31. 000 vagões
- 160 Road Railers – carretas bimodais que trafegam em ferrovias e rodovias
- Mais de 1.200 veículos, entre próprios e agregados



Alguns dos principais clientes:



Responsabilidade Corporativa

A ALL desenvolve ações que visam estreitar seu relacionamento com a comunidade e se tornar uma empresa socialmente responsável.



Programa
**CIDADÃO DO
FUTURO**



**APENAS ALGUNS MINUTOS E
VOCÊ GANHA UMA VIDA INTEIRA.**

PROGRAMA DE MELHORIA DE SEGURANÇA ALL

- Meritocracia: reconhece o colaborador pelo que ele faz;
- Agir e pensar como "Dono";
- Discute e inova as melhores práticas;
- Estimula a criatividade e aperfeiçoamento do conhecimento;
- É voltado para resultados;
- Compromete-se com a gestão pela qualidade.



Missão

“ Desenvolver e multiplicar o conhecimento ALL pela educação contínua focada em resultados. ”



“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe.” (Aldous Huxley)





AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA

A gente nunca pára.

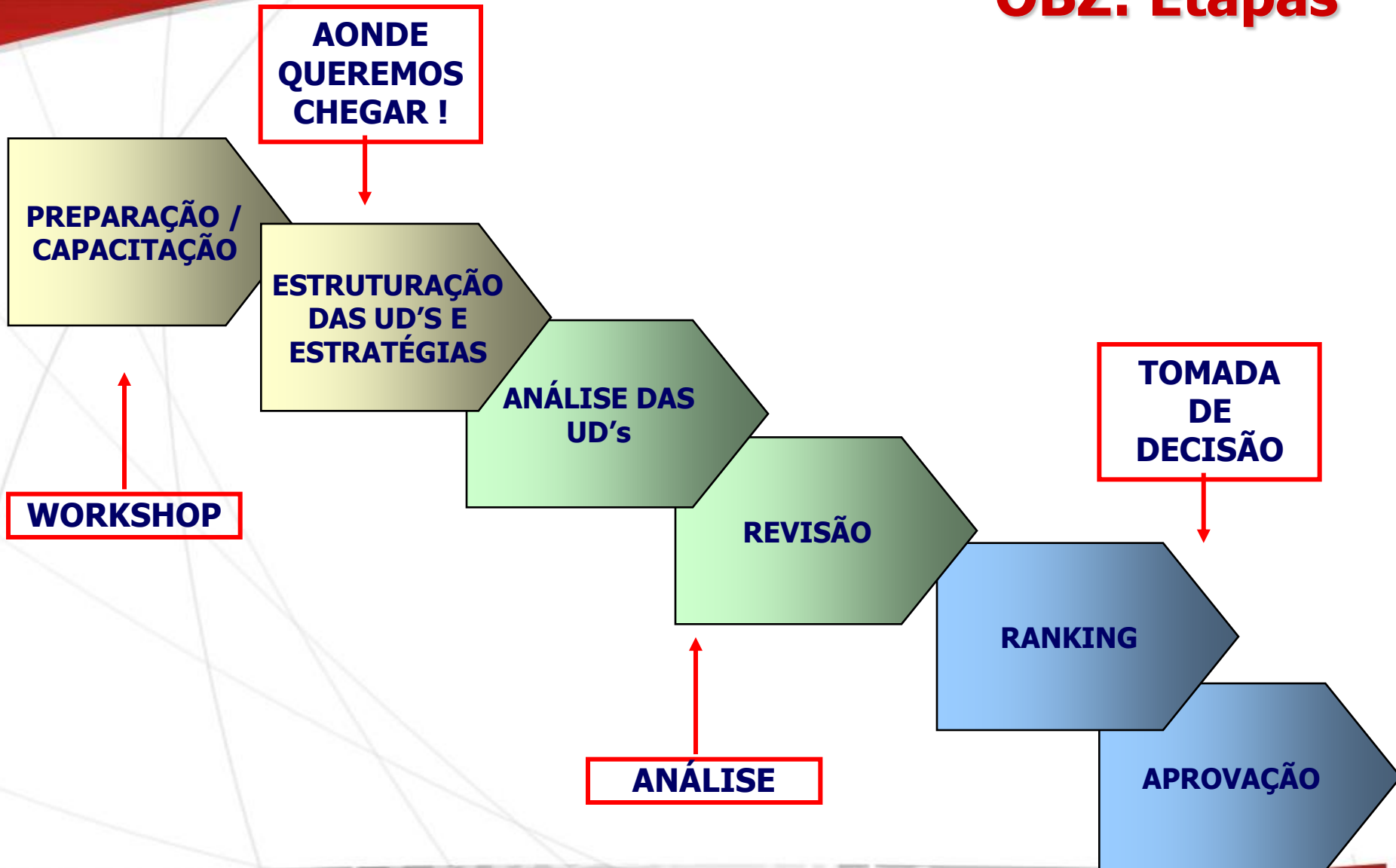
OBZ – Orçamento Base Zero

- ✓ O OBZ é uma abordagem orçamentária desenvolvida nos EUA, pela Texas Instruments Inc., durante o ano de 1969. Foi adotado pelo estado da Geórgia pelo governo Jimmy Carter, com vistas ao ano fiscal de 1973.
- ✓ É um instrumento de gestão que possibilita o repensar de toda a organização.
- ✓ Diferente de um orçamento tradicional, que usa como referência os gastos de outros exercícios e a visão de gastos por departamento, faz com que se repense a empresa a partir de uma base "zero", onde os gastos são justificados como projetos que estão alinhados com os objetivos estratégicos. Esta seqüência de projetos é priorizada dentro dos recursos disponíveis da empresa.

Orçamento Tradicional X Base Zero

TRADICIONAL	BASE ZERO
Gastos com base em exercícios anteriores	Analisa custo-benefício das atividades, projetos e processos partindo de uma base “zero”
Focaliza valores absolutos dos centros de custos	Focaliza objetivos e metas das Unidades de Negócio cujos recursos são consequência do caminho traçado
Elaboração de forma automatizada e não orientada para o foco do negócio	Assegura a correta alocação de recursos com base no foco do negócio
Após elaborado não atingindo os resultados esperados, corta-se um percentual linear	Após elaborado, aprova-se o nível de gastos que permita escolher o nível de rentabilidade x faturamento previsto
Desenvolvido de forma individual, normalmente no setor de controladoria	Desenvolvido de forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas

OBZ: Etapas



Análise da Unidade de Decisão (UD)

- ✓ Fase fundamental do processo do OBZ. É feita com base na resposta a cinco questões:
 - Missão da UD
 - Processos atuais e recursos necessários
 - Racionalização de atividades
 - Limiar: nível mínimo de atividades/recursos mínimos
 - Abaixo deste mínimo a UD deixa de ser viável e a empresa fica comprometida no curto prazo em termos legais e/ou operacionais
 - O Limiar deve permitir que a empresa ainda sobreviva (sobrevivência é a palavra-chave!) mesmo que tenha algum reflexo no médio/longo prazo.
 - Incrementos:
 - Objetivo/Benefícios para a organização (\$)
 - Recursos necessários: orçados pelo menor valor de compra ou salário de mercado



Objetivo 3

Incr. 3

Descrição	Jul/99	Ago/99	Set/99	Out/99	Nov/99
VALORES EM REAIS					
PESSOAL	-	-	-	-	-
HONORÁRIOS	-	-	-	-	-
SALÁRIOS	-	-	-	-	-
UNIFORMES	-	-	-	-	-
CURSOS E SEMINÁRIOS	-	-	-	-	-
ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-
JORNAIS, LIVROS E REVISTAS	-	-	-	-	-
DESPESAS COM CONDUÇÃO	-	-	-	-	-
LANCHES E REFEIÇÕES	-	-	-	-	-

Objetivo 2

Incr. 2

Descrição	Jul/99	Ago/99	Set/99	Out/99	Nov/99
VALORES EM REAIS					
PESSOAL	-	-	-	-	-
HONORÁRIOS	-	-	-	-	-
SALÁRIOS	-	-	-	-	-
UNIFORMES	-	-	-	-	-
CURSOS E SEMINÁRIOS	-	-	-	-	-
ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-
JORNAIS, LIVROS E REVISTAS	-	-	-	-	-
DESPESAS COM CONDUÇÃO	-	-	-	-	-
LANCHES E REFEIÇÕES	-	-	-	-	-

Objetivo 1

Incr. 1

Descrição	Jul/99	Ago/99	Set/99	Out/99	Nov/99
VALORES EM REAIS					
PESSOAL	-	-	-	-	-
HONORÁRIOS	-	-	-	-	-
SALÁRIOS	-	-	-	-	-
UNIFORMES	-	-	-	-	-
CURSOS E SEMINÁRIOS	-	-	-	-	-
ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-
JORNAIS, LIVROS E REVISTAS	-	-	-	-	-
DESPESAS COM CONDUÇÃO	-	-	-	-	-
LANCHES E REFEIÇÕES	-	-	-	-	-

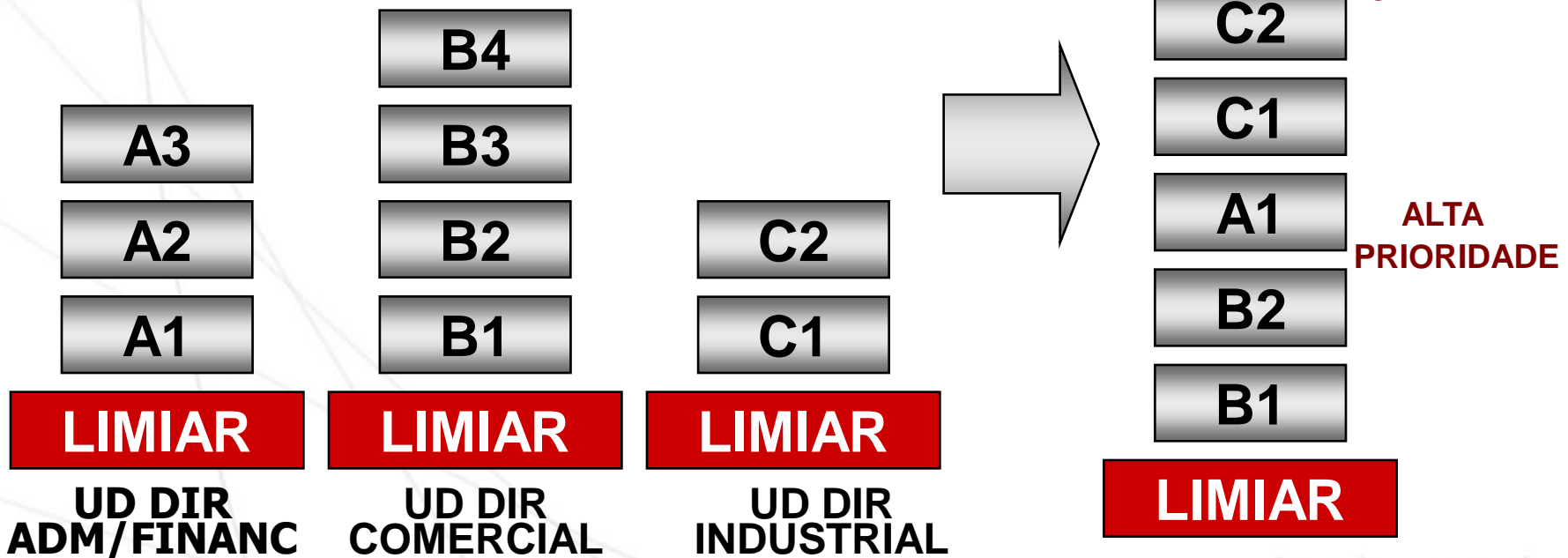
Limiar

Incr. 0

Descrição	Jul/99	Ago/99	Set/99	Out/99	Nov/99
VALORES EM REAIS					
PESSOAL	-	-	-	-	-
HONORÁRIOS	-	-	-	-	-
SALÁRIOS	-	-	-	-	-
UNIFORMES	-	-	-	-	-
CURSOS E SEMINÁRIOS	-	-	-	-	-
ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-
JORNAIS, LIVROS E REVISTAS	-	-	-	-	-
DESPESAS COM CONDUÇÃO	-	-	-	-	-
LANCHES E REFEIÇÕES	-	-	-	-	-

OBZ: Aprovação

✓ Ranking - Torre de módulos incrementais



Exemplo: EMPRESA FUTEBOL CLUBE

✓ Composição da Equipe:

- 2- Goleiros
- 8- Defensores
- 5- Atacantes
- 1- Técnico
- 1- Preparador Físico
- 17- TOTAL

Dispêndios 2008:

Salários / Bichos	R\$ 5.500.000
<u>Despesas</u>	<u>R\$ 4.500.000</u>
TOTAL	R\$ 10.000.000

Exemplo: Orçamento 2009

Meta: Campeão	1- Psicólogo 1- Atacante	Baixa Prioridade: => 133% => R\$ 13.300.000
Meta: Chegar nas quartas de final	1- Goleiro 1- Prep. Físico 2- Defensores 2- Atacantes	Área Cinzenta: =>112% => R\$ 11.200.000
Meta: Não ser rebaixado	1- Técnico 1- Goleiro 2- Defensores 1- Atacante	Alta Prioridade: => 76% => R\$ 7.600.000
Meta: Participar do Campeonato	1- Goleiro 5- Defensores 2- Atacantes	Limiar: => 50% => R\$ 5.000.000

The background features a green and black camouflage pattern. In the top left corner, there is a stylized star logo composed of several overlapping, angular shapes in shades of brown and tan. In the top right corner, there is a white rectangular box with a black border containing the text "ORÇAMENTO" and "2009" in a bold, sans-serif font. The word "ORÇAMENTO" is on the top line, and "2009" is on the bottom line. There are also decorative arrow-like symbols on either side of the text.

ORÇAMENTO
2009

Acompanhamento OBZ



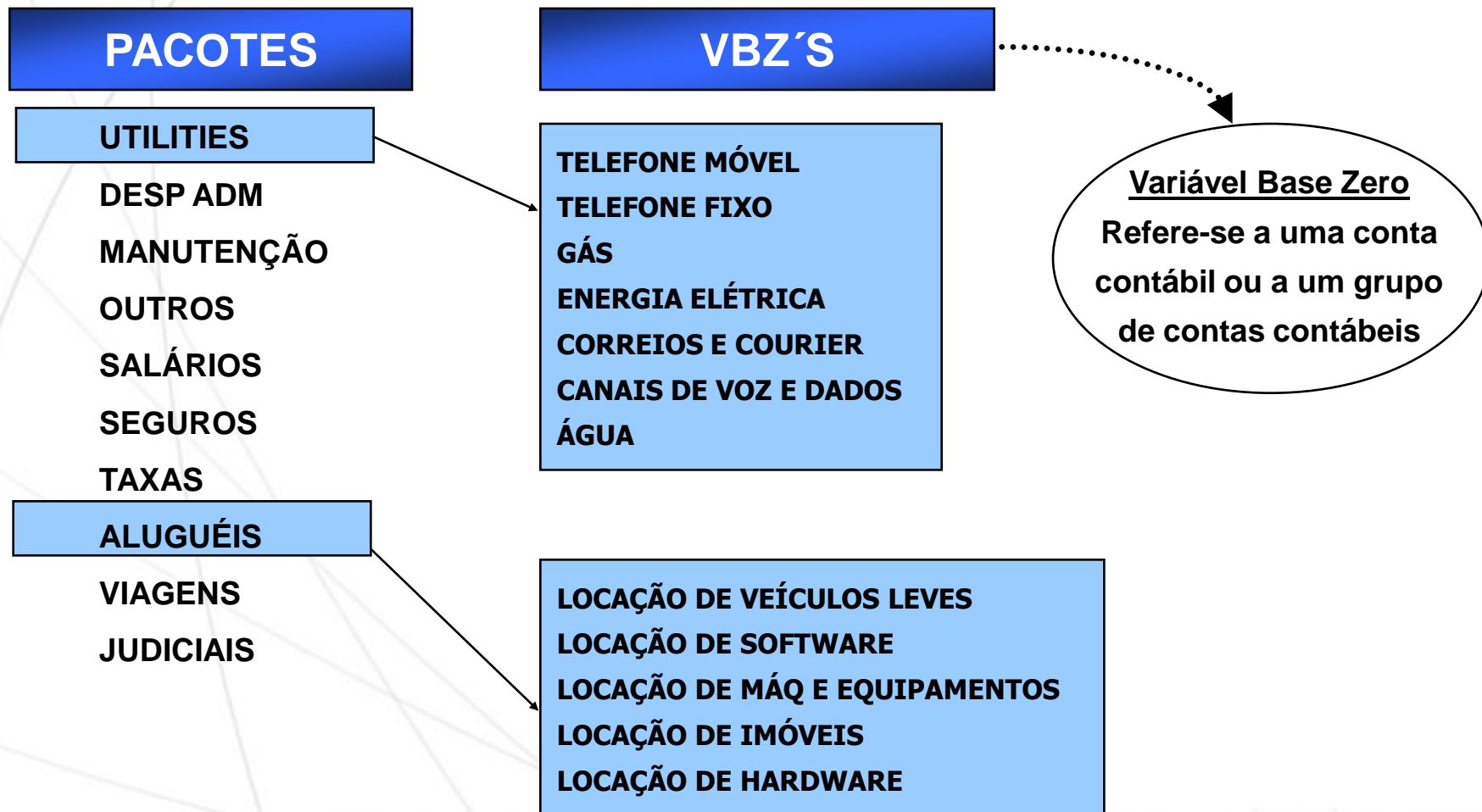
Objetivo do Processo

- ✓ Comprometimento de todas as áreas da companhia em controle e redução de custos, estimulando a criatividade em busca de novas soluções, para ampliar a rentabilidade do negócio.

Gestão de Custos Fixos

- ✓ Utilização de Pacotes de gastos;
- ✓ Controle matricial dos Pacotes;
- ✓ Diretores e Gerentes com meta de gestão e redução de Pacotes;
- ✓ Principais contas dos Pacotes com gestores individuais:
TIME FAZER MELHOR COM MENOS \$\$\$;
- ✓ PPR/Bônus condicionados à aderência à meta de Custo Fixo.

Custo Fixo – Pacotes de gastos



Controle Matricial dos Pacotes

		ENTIDADES E DONOS DE ENTIDADES								
		PACOTES / DONOS DE PACOTE	UN1	UP2	GENTE	ETC.				
<table border="1"> <tr><td>CUSTOS FIXOS</td></tr> <tr><td>CUSTOS VARIÁVEIS</td></tr> <tr><td>INVESTIMENTOS</td></tr> <tr><td>ACIDENTES</td></tr> </table>	CUSTOS FIXOS	CUSTOS VARIÁVEIS	INVESTIMENTOS	ACIDENTES	GASTOS	PESSOAL				
	CUSTOS FIXOS									
	CUSTOS VARIÁVEIS									
	INVESTIMENTOS									
	ACIDENTES									
	MANUTENÇÃO									
	DESPESAS ADMINISTRATIVAS									
	UTILITIES									
	ALUGUÉIS									
	VIAGENS									
SEGUROS										
TAXAS										
JUDICIAIS										
OUTROS										

CRUZADO

CONTROLE

TIME FAZER MELHOR COM MENOS \$\$\$

✓ Objetivos

- Gerar redução de gastos para a cia;
- Disseminar e padronizar as melhores práticas de gestão de recursos;
- Ganhar em escala nas negociações com fornecedores;
- Otimizar estrutura de gastos com metodologia;
- Ser dono, perante à diretoria, dos gastos da empresa;
- Responder pelo processo orçamentário de custos fixos;
- Pensar em custos como negócio.

Despesa é igual unha...

...você corta e ela cresce de novo



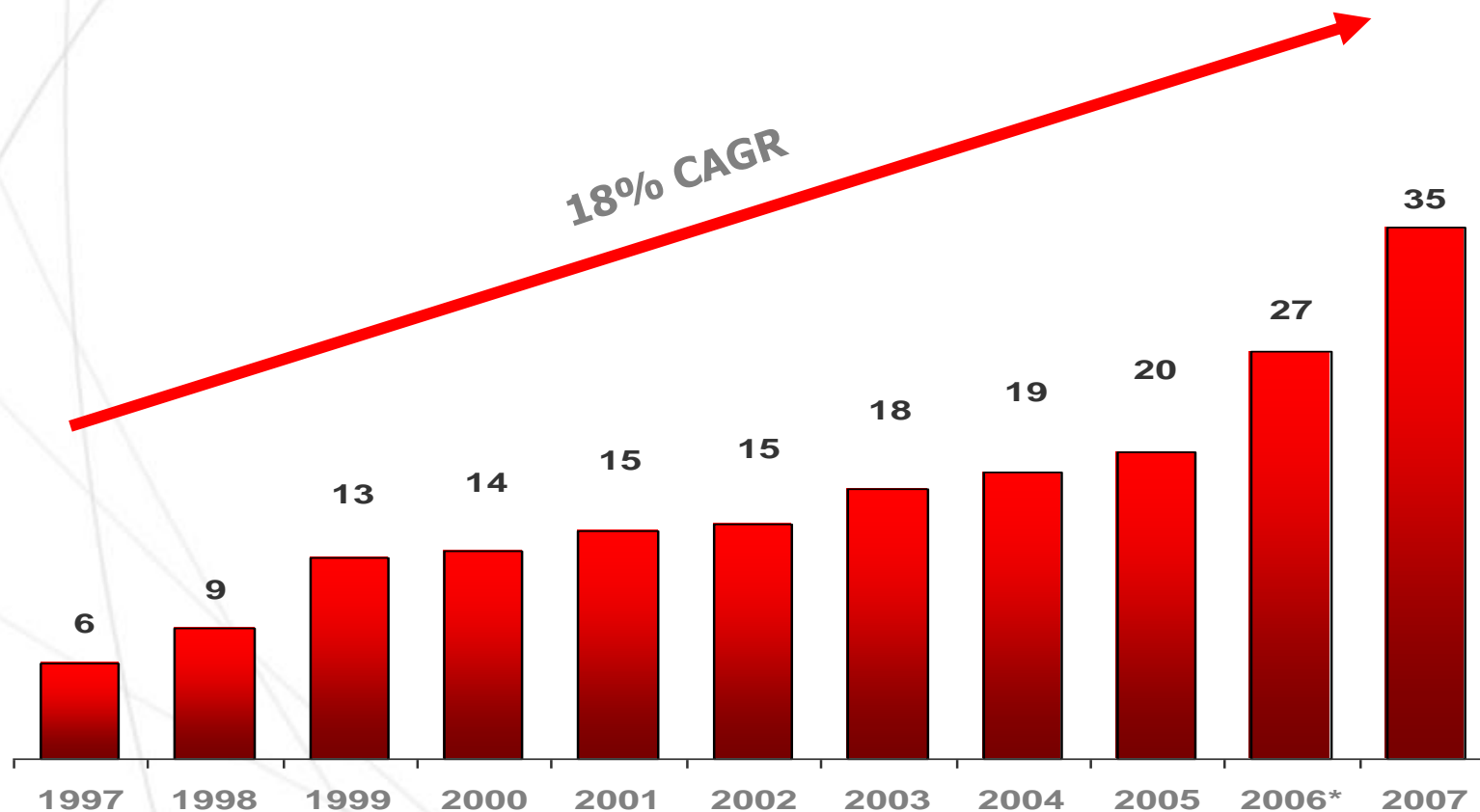
**O QUE ACONTECE QUANDO PESSOAS
COMPETENTES UNEM AS SUAS FORÇAS ?**

Abbas Kiarostami

Cineasta Iraniano



TKU (bilhão)



Notas:

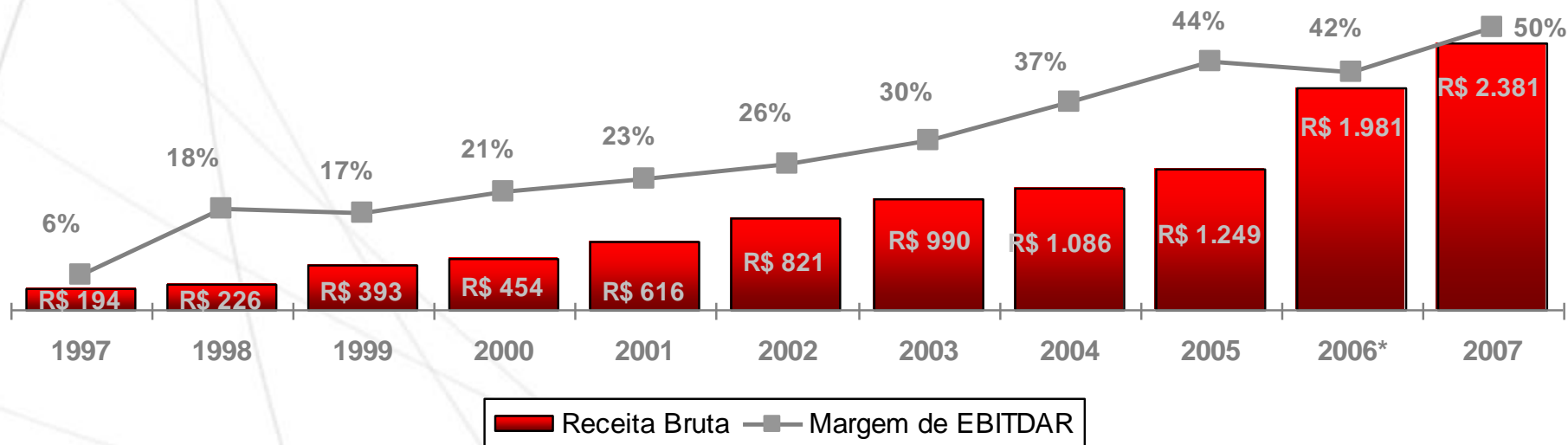
* Em 2006, inclui Resultados da Brasil Ferrovias pós aquisição (de junho a dezembro)

1997

- ✓ **Baixa Rentabilidade**
- ✓ **Perspectiva de Baixo Crescimento**
- ✓ **Baixos Níveis de Segurança**
- ✓ **6% dos colaboradores abaixo de 30 anos**
- ✓ **Última contratação: 1987**

2007

- ✓ **Gestão Profissional**
- ✓ **Alta Rentabilidade**
- ✓ **Forte Crescimento**
- ✓ **Elevados Níveis de Segurança**
- ✓ **Renovação do Quadro**



Notas:
* Em 2006, inclui Resultados da Brasil Ferrovias pós aquisição (de junho a dezembro)



Surpreenda.
Hoje você pode tudo.
Ouse!



**Uma oportunidade
pode mudar a sua vida**

