



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<RUMO S.A.>

**PROJETO INTEGRADO**

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E  
EMPRESARIAL

<RUMO S.A.>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
<LOGÍSTICA>

**PROJETO INTEGRADO**  
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E  
EMPRESARIAL

<**RUMO S.A**>

MÓDULO FUNDAMENTOS EMPRESARIAIS

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA  
PAINA VENÂNCIO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO – PROF<sup>a</sup> RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

LETÍCIA SILVA RA 1012019100130

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA	6
3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)	6
3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO	6
3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	7
3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	7
3.2.2 O MERCADO EXTERNO	7
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>8</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>9</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>10</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Inflação, taxa de juros, taxa SELIC, valor do Dólar, do Euro: são tantos números... Mas todo empresário que busca ter sucesso precisa sempre acompanhar os indicadores econômicos brasileiros para ficar atento às características que o mercado adquire a fim de tomar as melhores decisões no tempo certo e ver sua empresa crescer.

Os indicadores econômicos são o termômetro da economia do país. Com eles as empresas podem pensar melhor sobre quais ações e estratégias adotar ao longo do ano. Por exemplo, quando comprar ou vender um ativo, quando contrair empréstimos, quando contratar ou demitir, e por aí vai.

O PIB não é exatamente o indicador que irá influenciar diretamente sobre os negócios de uma empresa, mas normalmente ele é o responsável pelas mudanças na inflação e na taxa de juros, portanto, acompanhar o PIB significa estar mais por dentro das tendências dos demais números. Nunca subestime o Produto Interno Bruto.

Um dos principais dados econômicos de qualquer país é a Inflação. O conceito deste indicador é o aumento do preço médio dos produtos em um país, portanto, a depreciação da moeda deste local. Quando os preços, em média, caem, temos o que chamamos de deflação. A inflação controlada é saudável para um país, enquanto a deflação nunca é saudável. Ter uma inflação controlada significa que o país produz e consome, gera emprego e renda com sustentabilidade. Se os preços em média caem, é porque ninguém está comprando. No entanto, se a inflação está muito alta, é um mau sinal: as pessoas estão consumindo demais e a oferta não dá conta.

A inflação é divulgada periodicamente pelo Governo, mas uma empresa também precisa fazer investimentos para o futuro há uma estimativa de qual será a taxa de inflação no futuro. Ela é especificada pelo IPCA – fique de olho neste indicador! Inflação alta significa que há potencial de consumo, mas que ele pode ser limitado em breve por uma recessão, portanto, fique atento para investir.

A taxa básica de juros (que acompanha a taxa Selic) é o custo do dinheiro. Ou seja, é o quanto se paga – no mínimo – em juros para se contrair um empréstimo de uma

instituição financeira. Ela também é o valor de referência para quanto rende um título público ou um CDB (no valor de face dos títulos, se diz: este título paga X% da taxa básica de juros). As empresa não podem desgrudar os olhos deste dado, porque se ela tem interesse de contrair empréstimos precisa calcular a taxa de juros e ficar de olho também no reajuste da inflação, para ver se é rentável contratar aquele dinheiro neste momento. Da mesma forma, se sua empresa negocia títulos públicos ou privados, é sempre bom ficar de olho em quanto cada um destes títulos irá render.

Mesmo que uma empresa não faça negócios internacionais ela certamente lida com ativos sobre os quais o valor do Dólar influencia diretamente. A moeda americana é o fiel da balança comercial, a empresa precisa estar atenta às variações da cotação do Dólar para saber os momentos certos de comprar ou não determinados insumos para sua empresa, principalmente se eles tiverem de ser importados. Fique atento também à balança comercial em Dólares e Euros se sua empresa executa comércio exterior. Este dado pode influenciar diretamente na precificação dos produtos de seu empreendimento. E, claro, se sua empresa compra e vende moeda forte, é óbvio que também é necessário acompanhar o comportamento do mercado para saber os momentos certos de quando comprar e vender Dólares e Euros.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Sociedade por ações de capital aberto, com sede na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, na Rua Emílio Bertolini, 100, sala 01, Vila Oficinas, CEP 82920-030, inscrita no CNPJ/MF sob nº 02.387.241/0001-60 e na Junta Comercial do Estado do Paraná sob NIRE 413.000.19886, neste ato representada na forma de seu estatuto social (“Incorporadora” ou “Rumo S.A.”)

A Rumo Logística foi fundada em 2008, pela Cosan, como braço logístico das operações do grupo, atuando no segmento de transporte multimodal de cargas.

Em 2015, absorveu a América Latina Logística(ALL) em um processo de troca de ações, incorporando 12.900 quilômetros de malha ferroviária, 19 milhões de toneladas de capacidade de elevação no Porto de Santos, 966 locomotivas, 28.000 vagões, 11.700 funcionários diretos e indiretos.

Atualmente é a maior companhia de logística com estrutura ferroviária do Brasil, sendo que seus ativos abrange a Malha Norte, Malha Oeste, Malha Sul e Malha Paulista das concessões originais da RFFSA, além do trecho central da Ferrovia Norte-Sul.

Hoje a empresa opera 12 terminais de transbordo (tanto diretamente quanto em regime de parceria), com capacidade de armazenagem estática de aproximadamente 900 mil toneladas de grãos, açúcar e outras commodities.

A Companhia possui participação em seis terminais portuários, cinco deles no Porto de Santos (SP) e um no Porto de Paranaguá (PR), com capacidade de armazenar cerca de 1,3 milhão de toneladas e capacidade de carregamento de aproximadamente 29 milhões de toneladas por ano.

Em março de 2019 a empresa ganhou um leilão de concessão da ferrovia Norte-Sul, que permite o uso de 1,5 mil quilômetros entre Estrela D'Oeste em São Paulo, até Porto Nacional no Tocantins. A oferta foi de R\$2,790 bilhões e a concessão dura 30 anos.

Com uma malha ferroviária com cerca de 14 mil quilômetros e ligação direta com os portos de Santos, Paranaguá, São Francisco do Sul e Rio Grande, garantimos maior agilidade na movimentação de açúcar, fertilizantes, grãos e derivados, que são provenientes das principais regiões agrícolas nacionais.

Também são os responsáveis pelo transporte de 26% do volume de grãos exportados pelo Brasil. E para viabilizar esse trabalho, contam com uma infraestrutura de ponta, preparada para realizar tanto a importação quanto a exportação de insumos.

Entre os produtos transportados estão: fertilizantes, milho, trigo, soja, farelo, óleo vegetal e açúcar.

Na logística de combustíveis de derivados claros, como o diesel e a gasolina, tem origem nas principais refinarias do sul do país e de São Paulo, com destino às áreas de consumo dos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul.

Já em relação ao etanol, a distribuição primária é feita em toda a região sul brasileira.

No segmento do óleo vegetal, em parceria com os maiores players do setor, como Bunge, Coimbra, Agreco e Imcop, é realizado o escoamento para o porto de Paranaguá. Transportam produtos de maior valor agregado, nos mais diferentes segmentos: siderurgia, construção civil, florestal, consumo e contêineres.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA**

O ano de 2020 tem sido um ano difícil, o que não é novidade para ninguém. A pandemia não estava nos planos e, apesar de todo mundo ter se acostumado com o tal “novo normal”, ninguém ainda sabe ao certo o que o futuro próximo nos reserva.

Nos mercados, claro, a incerteza sempre se traduz em volatilidade. E tem sido assim desde fevereiro. Depois dos tombos dos primeiros meses e da recuperação dos meses seguintes, os mercados estão um pouco mais calmos – mas ainda muito vulneráveis. Parte disso, por conta das incertezas, mas ainda potencializado pela alta liquidez que intensifica a “dança das cadeiras” a qualquer possibilidade de mudança de cenário.

A segunda onda da Covid-19 na Europa e os números insistentemente ascendentes nos EUA têm sido o grande fator de incerteza. Porém, as medidas de restrição adotadas

nessa segunda onda estão sendo mais brandas e com efeitos menores sobre a economia, com os impactos mais concentrados no setor de serviços.

A proximidade de uma vacina, portanto, deve ser o grande impulsionador dos mercados. Apesar de tantas notícias promissoras em relação aos testes, a logística e a dinâmica de vacinação ainda são incertas e não existe muita expectativa em relação a imunização em massa.

A eleição americana também foi outro ponto chave nesse fim de ano. A vitória de Joe Biden já era esperada pelo mercado, mas não era garantida. Também se esperava uma eleição com margens apertadas e possibilidade de contestação. Por enquanto, o cenário que se traça é positivo para o crescimento – Biden eleito com um discurso conciliador e sem maioria no congresso – o que limita os “anseios esquerdistas” do partido democrata e faz com que Biden se aproxime mais de uma posição de centro.

Por fim, temos o Brasil, que teve uma recuperação econômica que não se imaginava nos tempos “tenebrosos” do início da pandemia. Apesar de todos os ruídos, a renda média da população não sofreu alterações significativas – nas classes mais baixas houve aumento – e os empregos foram mantidos. Por outro lado, o problema fiscal se agravou e a cadeia de consumo se alterou de forma considerável.

Enquanto o setor de serviços sofreu expressivamente, alguns setores de varejo receberam uma demanda inesperada e, em alguns casos, com uma oferta debilitada.

O resultado disso pode ser visto atualmente na falta de diversos produtos e na pressão sobre a inflação.

Apesar de todas as incertezas em relação à dinâmica da COVID, espera-se um desfecho ou pelo menos uma melhora significativa em breve. Isso deve ter algum impacto no setor de serviço – afinal de contas, as pessoas estão ansiosas para voltar à vida normal.



A eleição americana também deve ter impactos positivos sobre o mercado, pois aparentemente, Biden terá um governo muito mais previsível e conciliador, o que tira o peso das turbulências sobre o comércio mundial e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento das economias. Com isso, os países emergentes podem sair ainda mais favorecidos.

O mundo ainda mantém suas taxas de juros baixas, assim como as expectativas sobre a inflação. Além disso, a abundância de dinheiro nos mercados deve permanecer, favorecendo ativos de risco e o crescimento econômico.

Aqui no Brasil, mais uma vez estamos numa encruzilhada. Ainda temos um campo fértil para o crescimento e, na ponta oposta, as decisões cruciais nas mãos dos políticos. Aparentemente e apesar de todos os sinais contraditórios, todos eles sabem – legislativo e executivo – que tudo o que não precisamos é de uma nova crise, seja econômica ou de confiança.

Por fim, ainda temos a vacina e, ao que tudo indica, uma imunização em massa ainda não está no preço dos ativos.

Portanto, como sempre, estamos em frente a uma bela onda que se forma após uma grande tempestade. Para surfá-la, será necessário muito mais do que coragem, precisaremos de responsabilidade.

### **3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)**

O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.

O PIB do Brasil em **2019**, por exemplo, foi de **R\$ 7,3 trilhões**. No último trimestre divulgado (2º trimestre de 2020), o valor foi de R\$ 1 653,0 bilhões.

O PIB mede apenas os bens e serviços finais para evitar dupla contagem. Se um país produz R\$ 100 de trigo, R\$ 200 de farinha de trigo e R\$ 300 de pão, por exemplo, seu PIB será de R\$ 300, pois os valores da farinha e do trigo já estão embutidos no valor do pão.

Os bens e serviços finais que compõem o PIB são medidos no preço em que chegam ao consumidor. Dessa forma, levam em consideração também os impostos sobre os produtos comercializados.

O PIB não é o total da riqueza existente em um país. Esse é um equívoco muito comum, pois dá a sensação de que o PIB seria um estoque de valor que existe na economia, como uma espécie de tesouro nacional.

Na realidade, o PIB é um indicador de fluxo de novos bens e serviços finais produzidos durante um período. Se um país não produzir nada em um ano, o seu PIB será nulo.

### **Cálculo do PIB**

Para o cálculo do PIB, são utilizados diversos dados; alguns produzidos pelo IBGE, outros provenientes de fontes externas. Essas são algumas das peças que compõem o quebra-cabeça do PIB:

- Balanço de Pagamentos (Banco Central)
- Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ (Secretaria da Receita Federal)
- Índice de Preços ao Produtor Amplo - IPA (FGV)
- Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA (IBGE)
- Produção Agrícola Municipal - PAM - (IBGE)
- Pesquisa Anual de Comércio - PAC (IBGE)
- Pesquisa Anual de Serviços - PAS (IBGE)
- Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF (IBGE)
- Pesquisa Industrial Anual - Empresa - PIA-Empresa (IBGE)

- Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física - PIM-PF (IBGE)
- Pesquisa Mensal de Comércio - PMC (IBGE)
- Pesquisa Mensal de Serviços - PMS (IBGE)

### **Análises feitas a partir do PIB**

A partir da *performance* do PIB, pode-se fazer várias análises, tais como:

- Traçar a evolução do PIB no tempo, comparando seu desempenho ano a ano;
- Fazer comparações internacionais sobre o tamanho das economias dos diversos países;
- Analisar o PIB *per capita* (divisão do PIB pelo número de habitantes), que mede quanto do PIB caberia a cada indivíduo de um país se todos recebessem partes iguais, entre outros estudos.

O PIB é, contudo, apenas um indicador síntese de uma economia. Ele ajuda a compreender um país, mas não expressa importantes fatores, como distribuição de renda, qualidade de vida, educação e saúde. Um país tanto pode ter um PIB pequeno e ostentar um altíssimo padrão de vida, como registrar um PIB alto e apresentar um padrão de vida relativamente baixo.

### **Boletim de Expectativas**

19 de novembro de 2020 Moeda e Crédito

*Por Estêvão Kopschitz Xavier Bastos*

Este boletim apresenta uma compilação de expectativas para diversas variáveis econômicas, coletadas de diferentes fontes. As revisões da queda do PIB em 2020 continuam e a média do Focus, do BCB, apontava, em 13 de novembro, para 4,7%, depois de ter chegado a 6,5% em junho. Para 2021, a projeção tem oscilado pouco

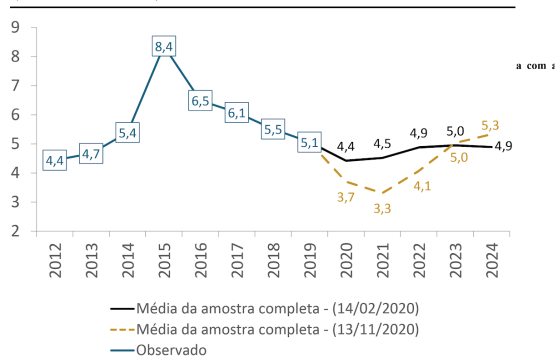
desde maio, entre 3,3% e 3,5%. Em relação às finanças públicas, a parcela de títulos do Tesouro que vence em até doze meses subiu de 20% em setembro para 26% em novembro. A STN divulgou o Relatório de Projeções da Dívida Pública no 3/2020, e esse boletim apresenta algumas das suas previsões comparadas com as médias de mercado coletadas pelo BCB e pela própria STN. O relatório da STN observa que os impactos fiscais dos gastos realizados este ano para mitigar os efeitos econômicos e sociais da Covid-19 não se limitam a 2020, pois o aumento da dívida por eles causado levará a maior despesa com juros. Para quantificar esse impacto, a STN comparou um cenário que inclui todas as despesas extraordinárias no contexto da Covid-19 com outro em que, hipoteticamente, essas despesas não ocorreriam. Comparando os dois cenários, a diferença seria a despesa extra com juros decorrente do aumento da dívida gerada pelos gastos extraordinários com a Covid-19. A despesa adicional com juros média nos próximos dez anos é de 0,35% do PIB. O relatório nota que “o contexto de taxas de juros baixas atenua o impacto sobre a conta de juros da dívida no curto prazo”. De fato, a crise ensejou redução nas taxas de juros e a despesa com juros da dívida pública deve cair, em relação ao cenário pré-pandemia, 0,91% do PIB na média de 2020 a 2022, com base nas projeções de resultado primário e nominal do Focus/BCB. Um fato que poderá afetar a taxa de câmbio no fim do ano é a mudança de regulação tributária no tratamento dos investimentos no exterior dos bancos e do correspondente hedge feito no mercado nacional de derivativos. A tributação, na forma atual, leva os bancos a fazer uma proteção nos mercados de derivativos superior à que seria necessária sem a diferença de regra; esse hedge adicional é chamado de overhedge. Devido à mudança, os bancos deverão desfazer posições vendidas nos mercados nacionais de derivativos de dólar no fim de dezembro da ordem de US\$ 16 bilhões, correspondentes a cerca de 7,5% do volume total de dólar futuro e cupom cambial, o que é significativo. Para o fim deste ano, a média do Focus espera a taxa de câmbio de R\$/US\$ 5,42, e posterior valorização do real até cerca de R\$ 4,90 a partir de 2022. Uma forma de analisar a inclinação da curva de juros é pela diferença entre vencimentos do DI Futuro. Comparando o vencimento de janeiro de 2027 com o de janeiro de 2022, nota-se que, pelo menos em

termos de tendência, que a inclinação da curva ao longo de 2020 se deu mais pela redução da taxa do vencimento curto que pelo aumento da taxa do longo.

GRÁFICO 11

**Projeção de despesa com juros do setor público consolidado comparada com a projeção pré-Covid-19**

(Em % do PIB)



Fonte: BCB.

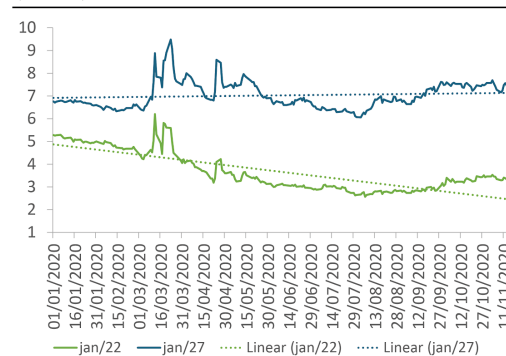
Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

Obs.: Último dado de 13 de novembro de 2020

GRÁFICO 18

**DI Futuro: cotação dos vencimentos de jan./27 e jan./22**

(Em %)



Fonte: B3

Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

### 3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO

Medidas adotadas pelo governo federal no combate aos efeitos econômicos e sociais da crise gerada pela Covid-19 já alcançaram R\$ 615 bilhões de impacto primário em 2020, sendo R\$ 587,5 bilhões em novas despesas e R\$ 27,5 bilhões em redução de

receitas; Ministério da Economia anuncia que o abono salarial de declarações apresentadas por empresas fora do prazo será pago em dezembro, no segundo lote de pagamento, que inclui trabalhadores que ficaram de fora do primeiro por falta do envio de informações pelos empregadores; Receita Federal, Polícia Federal, Controladoria-Geral da União e Ministério Público Federal deflagraram a Operação Vale Tudo, nos estados do Rio Grande do Norte e Pernambuco, para combater organização criminosa suspeita de desvio de recursos públicos destinados prioritariamente ao combate à Covid-19

**Publicado em 16/11/2020 17h17**

Segundo dados divulgados pela Secretaria Especial de Fazenda, as medidas adotadas pelo governo federal para combater os efeitos econômicos e sociais da crise gerada pela Covid-19 já alcançaram R\$ 615 bilhões de impacto primário em 2020, sendo R\$ 587,5 bilhões em novas despesas e R\$ 27,5 bilhões em redução de receitas. De acordo com as novas estimativas, as despesas com as políticas de enfrentamento à pandemia atingirão 8,6% do PIB em 2020, um esforço fiscal superior ao da média dos países avançados (7,1%) e dos em desenvolvimento (4,3%). O déficit do setor público – que reúne governo central, estatais federais e estados e municípios – deve chegar a R\$ 905,4 bilhões (12,7% do PIB) no ano.

- O Ministério da Economia anuncia que o abono salarial de declarações apresentadas por empresas fora do prazo será pago em dezembro. Em todos os anos é feito um segundo lote de pagamento, para incluir os trabalhadores que ficaram de fora do primeiro por falta do envio de informações pelos empregadores. Devido à pandemia, as empresas tiveram até o dia 30 de

setembro para regularizar as informações dos trabalhadores, que estão sendo processadas para contemplar aqueles que ainda não receberam o benefício.

## **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

Exportações do agronegócio totalizaram US\$ 9,2 bilhões em março

As exportações do agronegócio brasileiro de março não foram afetadas negativamente pela pandemia do novo Coronavírus. As vendas externas no mês foram de US\$ 9,29 bilhões, com expansão de 13,3% em relação a março do ano anterior (US\$ 8,20 bilhões), crescimento em valores absolutos de US\$ 1,09 bilhão. As exportações do agronegócio subiram em função do aumento da quantidade exportada (18,8%).

Brasil abre mercado e amplia pauta de exportações de produtos agropecuários para oito países em março

Ao mesmo tempo em que garante o abastecimento interno durante a pandemia do Coronavírus, a agropecuária brasileira continua ganhando espaço no mercado internacional. O mês de março foi marcado pela abertura de novos mercados para os produtos nacionais e ampliação das vendas em outros locais. O Brasil tem sido demandado por outros países que buscam produtos agrícolas e estão preocupados com um possível desabastecimento pós-pandemia.

Safra de grãos supera pandemia e mantém alta produção com 251,8 milhões de toneladas

A pandemia de Covid-19 enfrentada pelo mundo não afetou o andamento da safra brasileira de grãos. Com os produtores rurais mantendo as atividades, a estimativa da produção de grãos passou de 251,9 milhões de toneladas para 251,8 milhões de toneladas, uma queda de aproximadamente 100 mil toneladas. Os níveis recordes de colheita estão mantidos, conforme o 7º Levantamento da Safra divulgado nesta

quinta-feira (09) pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Soja e milho devem impulsionar o bom resultado da safra 2019/20.

Governo anuncia medidas econômicas para ajudar produtores rurais afetados pela pandemia do Coronavírus

O governo federal anunciou um pacote de medidas econômicas para minimizar as dificuldades do setor agropecuário, sobretudo os produtores rurais, devido à pandemia do Novo Coronavírus (Covid-19) e, também, aos impactos ocasionados pela estiagem. Entre as decisões, está a prorrogação das parcelas de financiamentos e recursos para estocagem e comercialização. Também haverá ajuda para os produtores afetados pela seca. As medidas foram aprovadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) na noite de quarta-feira (08). O Ministério da Economia e o Banco Central atenderam às reivindicações feitas pela ministra Tereza Cristina (Agricultura, Pecuária e Abastecimento) em socorro aos produtores rurais prejudicados.

### **Governo Federal investe em ferrovias para melhorar o escoamento da produção**

O modo ferroviário corresponde a 15% da matriz de transporte brasileira e o objetivo é chegar a 30% nos próximos 10 anos

Além de ampliar e melhorar a qualidade das rodovias, o Governo Federal também quer investir mais nas ferrovias nacionais, tornando-as uma alternativa logística com maior potencial para o escoamento da produção brasileira.

E para ampliar a malha ferroviária, o plano do Ministério da Infraestrutura aposta na participação da iniciativa privada, por meio do PPI, o Programa de Parcerias de Investimentos.



Inicialmente, o foco será em três novas ferrovias. A Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL); a Ferrogrão; que vai ligar o Centro-Oeste ao estado do Pará; e a Ferrovia de Integração Centro-Oeste (FICO). Essas linhas férreas devem receber investimentos da ordem de R\$ 14 bilhões nos próximos anos, segundo o Ministério da Infraestrutura.

Atualmente, o modo ferroviário corresponde a 15% da matriz de transporte brasileira. O objetivo é chegar a 30% nos próximos 10 anos. Ou seja, duplicar a malha ferroviária no país. O objetivo é reduzir o custo do transporte e melhorar a eficiência logística do nosso agronegócio, que hoje depende basicamente do modal rodoviário. A ideia, em médio e longo prazo, é conectar as ferrovias aos portos brasileiros.

O Governo Federal quer leiloar à iniciativa privada, até o fim do governo, mais de 100 ativos em vários modais, incluindo aí as ferrovias, as rodovias e os aeroportos.

“Com essas novas ferrovias, você passa a ter competição de portos e uma maior competitividade, inclusive, de ferrovias. E é essa a intenção do Governo Federal, criar competição nos setores, para que o beneficiado seja o produtor, o empresário brasileiro, que gera emprego e renda”, disse o Secretário Nacional de Transportes Terrestres do Ministério da Infraestrutura, Marcelo Costa.

O produtor rural Helio Dal Bello falou sobre a expectativa do setor do agronegócio em relação à ampliação da malha ferroviária brasileira. “Isso nos enche de muita esperança, porque o escoamento de nossa produção será mais rápido, e o retorno desses insumos que nós precisamos vai ter um custo menor. Assim, estamos numa grande expectativa

de ver essas ferrovias funcionando realmente, e a gente vai investir essa diferença, esse ganho com o custo do frete, em mais produção na nossa agropecuária”, disse.

### **Rumo bate recorde de volumes no 3º trimestre, mas lucro cai 54%**

O lucro da Rumo caiu em meio ao declínio de tarifas de transporte ferroviário e despesas com a renovação antecipada da Malha Paulista

A Rumo teve desempenho operacional recorde no terceiro trimestre, mas viu o lucro cair forte em meio ao declínio de tarifas de transporte ferroviário e despesas com a renovação antecipada da Malha Paulista.

A companhia, braço de logística do grupo Cosan, anunciou nesta quarta-feira lucro líquido de julho a setembro de 171 milhões de reais, queda de 53,7% ante mesma etapa de 2019.

O resultado operacional medido pelo lucro antes de impostos, juros, amortização e depreciação (Ebitda) atingiu 1,11 bilhão de reais no período, caindo 7,7% no comparativo anual. Além disso, a margem Ebitda declinou 4,3 pontos percentuais, para 54,3%.

A Rumo afirmou que fez em setembro pré-pagamento de parcial das outorgas das malhas ferroviárias Central e Paulista no montante de 5,1 bilhões de reais.

O volume transportado pela Rumo no trimestre, de 17,5 bilhões de toneladas equivalentes, foi 1% maior do que um ano antes, com destaque para transporte de açúcar (+88%), fertilizantes (+20%) e celulose (+18%). Por outro lado, o transporte de produtos industriais caiu 1,6% em função do impacto da pandemia da Covid-19, que provocou queda no transporte de combustíveis.

E tarifa de transporte ferroviário em declínio e maiores custos variáveis aumentaram a pressão. Assim, a receita líquida, foi 0,3% menor, a 2,05 bilhões de reais.

A companhia registrou um salto de 45,9% no resultado financeiro negativo, para 438 milhões de reais, empurrado por maiores encargos com dívida, o que também pesou na última linha do resultado.

A dívida líquida terminou setembro em 6,6 bilhões de reais e a alavancagem atingiu 1,7 vez dívida líquida sobre Ebitda ajustado.

### 3.2 FUNDAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Expansão garantida de malhas ferroviárias, investimento em tecnologia para aumentar o escoamento de commodities, expectativa de saldo positivo no setor de agronegócio a despeito da pandemia de coronavírus. Estes são alguns dos fatores que trazem animosidade sobre as ações da **Rumo Logística (RAIL3)**. Apesar de não ter tanta visibilidade quanto outras “queridinhas” entre investidores, a companhia tem seu papel recomendado na carteira de algumas casas ouvidas pelo **E-investidor**.

Os especialistas avaliam que a companhia tem potencial para os próximos meses, dada à defasagem da estrutura rodoviária do País e as perspectivas concretas de crescimento do tímido setor ferroviário, do qual a Rumo tem protagonismo.

No final de maio, o governo federal renovou a concessão da Malha Paulista com a Rumo por 30 anos. A ferrovia é um importante trecho de escoamento da produção do

País para o porto de Santos, mas é vista como o gargalo do setor porque atende demanda não apenas do escoamento da produção de grãos do Mato Grosso e de Goiás, como de outros produtos. Há ainda expectativa pelo avanço da operação da companhia na Malha Norte.

“É uma empresa que se beneficia do mercado agrícola, que este ano está tendo uma boa safra, o transporte de carga garantido. E ela fez essa renovação antecipada e vai ter esses ajustes”, avalia Francisco Cataldo, da Ágora Investimentos.

Apesar de entender que o acordo comercial reafirmado por Donald Trump com a China pode representar algum risco para os volumes de exportação da Rumo em 2021, a Ágora lembra que os agricultores brasileiros já venderam mais de 40% de sua colheita de soja em 2021, o que mitiga parcialmente esse risco. “Mantemos nossa recomendação de compra para a Rumo”.

### **Reestruturação melhorou imagem da companhia no mercado**

Para o analista da Toro Investimento, Daniel Herrera, a Rumo é o ativo mais interessante do ponto de vista de escoamento de commodities. Com uma mudança operacional nos últimos anos, ele explica que a empresa ganhou confiança ao reverter o quadro de prejuízos e adquirir lucros. Além disso, ele sublinha a posição da companhia que venceu leilão de trecho da Ferrovia Norte-Sul em 2019.

“Como estamos preocupados com o nível de aquecimento da Economia interna, apostamos em empresas voltadas para o mercado externo e exportadoras. A Rumo se beneficia muito disso. A exportação de grãos não deve ser sensivelmente afetada pela pandemia e ela tem tudo para continuar tendo bons ganhos neste contexto”, diz Herrera.

Com o papel cotado a R\$22,97 no pregão desta quarta-feira (2), Daniel ainda vê margem para uma valorização. “A gente ainda acha que tem espaço para a ação buscar

as máximas dela, que estão em torno de R\$ 27, talvez até R\$ 30, especialmente neste contexto.”

### **Alta do Dólar e sucesso no agro animam**

Luis Sales, da Guide Investimento, enxerga cenário positivo tanto no curto, quanto médio prazo, com os planos de expansão das malhas ferroviárias. O analista destaca o baixo impacto da pandemia no setor de Agronegócio, considerado essencial, e continuidade de uma forte exportação para a China.

“Vimos um movimento favorável ao agronegócio, que deve beneficiar Rumo, principalmente por conta do dólar mais alto neste ano. Tem expectativa dos volumes de embarques crescendo. A safra de soja foi positiva no Brasil, os preços estão bons. A companhia vem investindo em novas tecnologias, novos vagões, justamente para poder reduzir custos e se tornar competitiva cada vez mais, e se tornar uma alternativa melhor do que é o transporte rodoviário”, observa Sales.

Daniel, da Toro, também acrescenta que não foi tão afetada pela crise sanitária, e que aplicou várias medidas de saúde, como testagem nos locais de trabalho, atendimento aos seus trabalhadores. “E o agronegócio vai continuar produzindo relativamente normal, vai continuar exportando. Então ela acaba não sofrendo esse baque que a maioria das empresas sofreram no primeiro trimestre e vão sofrer muito forte no segundo”, avalia Daniel.

### **Expectativa positiva para o segundo trimestre**

Apesar de ter sofrido prejuízo no primeiro trimestre, o analista da Toro lembra que este saldo se deu devido a alguns problemas operacionais e porque a safra de soja sofreu um atraso em relação ao ano passado. “Mas o prejuízo deve ser revertido nos resultados do segundo trimestre, com essa mudança da safra”, diz.

### 3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Uma organização consiste em um conjunto de pessoas reunidas que trabalham em prol de um objetivo comum. Ela é composta por diferentes elementos, os quais juntos compõem o contexto da organização.

Para constituir o ambiente de uma organização, é necessário integrar elementos como estrutura física, tecnologias, capacidades produtivas, colaboradores, hábitos e conhecimento. Todos esses conceitos são influenciados por aspectos como a cultura e o clima organizacional, o que é determinante para diferenciar uma organização da outra.

A cultura organizacional é um dos principais fatores do ambiente organizacional e, por isso, muitas pessoas acabam confundindo os dois conceitos. No entanto, a cultura consiste nos costumes, políticas e hábitos adotados pela empresa, os quais devem ser conhecidos e seguidos por todos para aprimorar o ambiente de trabalho.

Portanto, é possível considerar a cultura organizacional como um dos elementos presentes no ambiente organizacional.

O ambiente organizacional é o conjunto de todas as questões envolvidas na estruturação de uma empresa e de seu desempenho. Ele pode ser afetado por diferentes causas que, ao mesmo tempo, impactam negativamente ou geram oportunidades às organizações.

Por isso, é fundamental que as empresas estejam atentas ao ambiente organizacional.

O ambiente organizacional pode ser dividido em:

- externo: representa o contexto no qual a organização existe e opera. É composto pelos elementos fora dos limites da empresa;

- interno: consiste nos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e suas instalações.

A Rumo está se reestruturando para aprimorar as estratégias operacionais de maneira colaborativa e inovadora. O pensamento “fora da caixa” auxilia no planejamento e na otimização de recursos, encontrando soluções que geram benefícios a todos os campos de atuação da ferrovia.

Com a responsabilidade de ser a maior companhia ferroviária do país, a empresa tem o objetivo de tornar-se uma das mais inovadoras do Brasil em quatro anos. O pioneirismo está calcado em um complexo plano integrador. “A mudança de comportamento é gradual e vem de dentro, uma vez que a ferrovia ainda é um ambiente consolidado e conservador. Toda uma cultura está em transformação

Denominado “Programa Inova”, o projeto envolve colaboradores de diversas áreas na intenção de mitigar e diminuir possíveis contratempos no processo de inovação. O modelo, conhecido como Open Innovation, possui direcionadores para que a aversão ao risco (natural na ferrovia) seja diluído. A iniciativa destaca a Rumo como modelo no setor.

É uma prática de integração que vai possibilitar aumentar as chances de sucesso no desenvolvimento de projetos. A ferrovia vive um momento especial no Brasil, as possibilidades de expansão da malha ferroviária e o desenvolvimento de novas tecnologias na engenharia ferroviária e de automação estão sendo trabalhadas constantemente para otimizar a logística”, destaca o diretor de tecnologia da Rumo, Roberto Rubio Potzmann.

Dentro dessa perspectiva, a companhia vem trabalhando estrategicamente parcerias no mercado para fortalecer o movimento de inovação aberta, sem deixar de manter o

equilíbrio com ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) tradicional, que estão ligadas ao core business e demandam testes de longo prazo, que requerem laboratórios, elaboração de novos componentes mecânicos, entre outros.

“É necessário ter um equilíbrio entre as ações para que possamos gerar soluções que impactem toda a empresa. As startups são dinâmicas, adaptativas e dispostas a pensar algo totalmente diferente do que foi tentado até então. Deste modo, se aliarmos a expertise que nós temos com o propósito de uma startup, podemos gerar muito valor em nossa operação” explica Potzmann.

“Por meio da troca de experiências com empresas que também estão se transformando, encontramos tendências que podemos aplicar em nossa cultura. Mais que isso, a Rumo ganha destaque por apresentar suas mudanças internas como modelo a outras organizações”, completa gestor de inovação da Companhia, Lucas Tomas.

### **3.2.2 O MERCADO EXTERNO**

Segurança, eficiência e tecnologia aliadas às estratégias operacionais de maneira colaborativa e inovadora. É com esse propósito que estamos vivenciando um novo ciclo de investimentos nas ferrovias brasileiras para o transporte de cargas, motivada pelas possibilidades de expansão da malha ferroviária e o desenvolvimento de novas tecnologias para otimizar a logística das operações.

Entre as principais malhas ferroviárias do mundo, a Rumo ocupa uma posição de protagonista como a maior operadora de ferrovias do Brasil. São aproximadamente 14 mil quilômetros de trilhos que conectam os grandes centros produtivos do país aos principais portos, entre eles Santos (SP) e Paranaguá (PR).

Desde que assumiu a concessão em 2015, a concessionária retomou a importância do modal ferroviário na economia do país. E parte desse processo de transformação é



resultado de uma prática que incentiva a construção de um ambiente disruptivo, inspirador e colaborativo.

Para inovar, a empresa reestruturou sua estratégia, buscando resolver seus problemas com a ajuda de agentes externos de inovação. Além disso, envolveu todos os colaboradores nesse processo, para aproveitar a diversidade e a multidisciplinaridade de suas diferentes áreas.

O Distrito conversou com o time de inovação da Rumo\* para elaborar este estudo de caso e entender as iniciativas de inovação que foram e estão sendo implementadas na companhia.

## **Desafio**

Fundada em 2008, como braço logístico das operações da Cosan, a Rumo assumiu a concessão das malhas ferroviárias em 2015, tornando-se a maior operadora de ferrovias do Brasil. A mudança trouxe grandes desafios, entre eles padronizar toda a logística e unificar a cultura em toda a empresa com foco na inovação. Além disso, havia a necessidade de migrar de processos manuais para soluções automatizadas visando minimizar erros e potencializar a eficiência das operações da origem até o destino.

## **Estratégia**

A estratégia da Rumo para se manter inovadora e fomentar a cultura de inovação em toda a empresa, desde a base dos colaboradores até a alta gerência, é focada em programas internos de capacitação, investimento em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), melhoria em tecnologias de ponta e parcerias com startups e outros players do ecossistema de inovação.

## **Foco nos problemas internos e diários**

Inicialmente, a empresa adotou projetos de Pesquisa e Desenvolvimento Internos, principalmente para a otimização de processos que envolviam tomadas de decisão. Por exemplo, antigamente grande parte da operação logística da Rumo era manual, o que dificultava o trabalho, planejamento e a troca de informações entre os maquinistas e o

Centro de Controle de Operações (CCO). Para solucionar isso, a empresa passou a utilizar sistemas integrados para a comunicação com maquinistas, controle de carga-horária e procedimentos de escalas.

### **Programa de aceleração para colaboradores**

Uma das principais estratégias adotadas foram os programas de inovação e aceleração para ideias de colaboradores internos. Uma dessas iniciativas é o Acelera, que foi desenvolvido para que os profissionais da empresa identifiquem problemas e, com metodologias de desenho de solução, consigam propor novas alternativas utilizando os seus conhecimentos.

### **Investimento em hardware e tecnologia**

Outro ponto importante nessa jornada de inovação que a Rumo está percorrendo foram as inovações em hardware. Priorizando a segurança de seus colaboradores que estão na linha de frente, a empresa investe constantemente em tecnologias e processos voltados à segurança, principal valor da companhia. Para isso, uma área específica de P&D da Rumo passou a se conectar com o ambiente externo de inovação, buscando parceiros que pudessem ajudar a empresa.

### **Conexão com o ecossistema de inovação**

Outra estratégia que complementa esse processo foi a parceria da Rumo com o Distrito. A empresa foi uma das idealizadoras na participação e criação do Distrito Spark CWB, hub de inovação localizado em Curitiba e inaugurado em maio de 2018.

“O Distrito abriu as portas para muitas conexões entre áreas distintas da Rumo e startups. Por meio da troca de experiências com empresas que também estão se transformando, encontramos tendências que podemos aplicar em nossa cultura, além de reforçar nosso posicionamento como a empresa mais inovadora no segmento logístico”, conta o time de inovação da Rumo\*.

### **Solução**

A Rumo teve aprendizados diversos ao antecipar a inovação em um ambiente conservador. Durante a entrevista concedida pelo time da Rumo\*, é evidenciada a importância de ter uma área de inovação consolidada e bem estruturada.

A jornada que a Rumo está percorrendo tem dado bons resultados, posicionando a empresa como uma marca inovadora – a Rumo conquistou, por exemplo, o primeiro lugar em inovação no setor de Infraestrutura do Anuário Época Negócios 360°, em 2018, além de um aumento expressivo nos projetos desenvolvidos em Inovação Aberta.

Desde que assumiu a concessão, houve forte expansão dos volumes transportados, aumento de rentabilidade, redução do consumo de combustível, desenvolvimento de novas tecnologias e melhorias significativas nos índices de segurança.

## 4. CONCLUSÃO

As concessões ferroviárias têm duração de 30 anos, com possibilidade de prorrogação por mais 30. Como as primeiras concessões foram realizadas em 1996, existe uma possibilidade de grandes mudanças nas linhas nos próximos anos, visto que as concessões se encerram em 2026.

Apesar dessas possibilidades, uma coisa é certa: é necessário continuar a aprimorar a expansão ferroviária.

Especialistas do ramo de transporte seguem afirmando que a solução para a melhoria do escoamento de cargas nas diversas regiões brasileiras, e também para os portos de exportação, é o crescimento dos investimentos em ferrovias, pois os custos e a quantidade de cargas das viagens são vantajosos.

Com isso, não é só o setor privado que está mais atento com a expansão ferroviária. O governo, vendo essas possibilidades de crescimento, principalmente em relação à exportação, planeja investir maciçamente na infraestrutura de linhas existentes e na criação de novos trechos férreos.

Em 2020, o Ministério da Infraestrutura previu em seu balanço de investimentos um montante de 30 bilhões a serem investidos no setor ferroviário nos próximos cinco anos.

Diversos fatores são importantes para que esse investimento público seja feito no setor ferroviário. O mais determinante para que ocorra a expansão ferroviária é a necessidade de ampliar o escoamento de produtos relacionados ao agronegócio, principal produtor de insumos para exportação do país.

O agronegócio depende, atualmente, do setor rodoviário para conseguir o escoamento desejado, o que aumenta os custos logísticos e prejudica a capacidade de distribuição.

Com isso, a projeção governamental é de que, para atingir os índices de escoamento ideais, seja necessário que o setor ferroviário represente 30% da matriz de transportes do país, o que seria o dobro do representado atualmente.

A expansão ferroviária é uma necessidade cada vez maior para o Brasil. Se compararmos o tamanho da linha ferroviária brasileira com a de outras potências econômicas mundiais, como EUA e China, o Brasil fica muito atrás, o que dificulta o desenvolvimento nacional. Essa expansão está totalmente atrelada ao nível de investimento feito no setor, e governantes e empresas privadas estão percebendo que a solução é aumentar a injeção de capital para o crescimento de infraestrutura e de qualidade das malhas ferroviárias do Brasil.

A economia brasileira acelerou o crescimento no terceiro trimestre, surpreendendo a maioria das previsões. O consumo das famílias foi o principal determinante dessa aceleração, enquanto o investimento manteve ritmo firme de expansão. Os dados mais recentes da atividade econômica, de outubro, indicam continuidade do crescimento no último trimestre do ano, embora estimativas para novembro mostrem algum recuo na indústria – muito influenciada pela queda na produção do setor automobilístico. A previsão da Dimac/Ipea é de que o crescimento no 4º trimestre seja de 0,4% ante o trimestre anterior e de 1,5% ante o 4º trimestre de 2018. Com isso, o crescimento do PIB neste ano será de 1,1%.

As projeções da Dimac/Ipea para 2020 indicam aceleração do crescimento do PIB, para 2,3%. Pelo lado da oferta, todos os setores terão aumento em sua taxa de crescimento, com destaque para a agropecuária, que deve crescer 3,8%. Pelo lado da demanda, prevê-se forte aceleração do investimento e do consumo das famílias, enquanto as exportações líquidas novamente absorverão esse aumento da demanda doméstica, a exemplo do que aconteceu em 2019. A inflação prevista para 2019 é 3,7% e a de 2020, 3,8%. O choque do preço das carnes tende a se dissipar, e a inflação de alimentos cairia de 4,2% em 2019 para 3,1% em 2020. Nos dois anos, a variação de preços monitorados será superior à média: 5,7% em 2019 e 5,5% em 2020. A inflação dentro da meta reflete, entre outros fatores, a existência de recursos ociosos na economia, permitindo

uma aceleração do crescimento sem pressões inflacionárias. A estimativa para o hiato do produto é de que ele termine 2019 em 2,8%, caindo para 2,0% ao final de 2020 – o que indica que ainda haveria ociosidade mesmo com a aceleração do crescimento.

## REFERÊNCIAS

<https://www.parmais.com.br/blog/atual-situacao-economica-do-brasil>

<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>

<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/11/boletim-de-expectativas-18/>

<https://www.gov.br/>

<https://exame.com/negocios/rumo-bate-recorde-de-volumes-no-3o-trimestre-mas-lucro-cai-54/>

<https://investidor.estadao.com.br/investimentos/por-que-embarcar-nas-acoes-da-rumo-logistica>

<https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2020/08/governo-federal-investe-em-ferrovias-para-melhorar-o-escoamento-da-producao>

<https://www.startse.com/>

# ANEXOS

