

6. Terminais Dedicados

6.1. Viáveis no caso brasileiro?

Com base no que já foi exposto, cabe ainda outra discussão que cada vez mais está presente para armadores e operadores portuários. Existe real vantagem em controlar ou possuir terminais próprios considerando que, operando em um terminal independente, não há necessidade de investimentos, contratação de pessoal e envolvimento com autoridades, estivadores e operadores portuários e custos decorrentes de possível ociosidade de equipamentos, área e pessoal? Utilizar um terminal independente significa contratar um serviço terceirizado e arcar com os custos da prestação destes serviços, diretos ou indiretos como o de capital investido para criar e manter a estrutura de atendimento. Via de regra, estes terminais dedicados são pontos de conexões de rotas comerciais entre o leste o oeste e norte e sul, pontos estes que oferecem grande flexibilidade, confiabilidade e eficiência na operação e no gerenciamento da cadeia de suprimentos, além de baixo tempo de permanência no porto. A oportunidade para o surgimento deste modelo operacional se deu a partir da onda de privatizações de terminais e a redução do investimento público na área portuária em diversas partes do mundo.

Avaliando o cenário mundial (tabela 6), muitos armadores perceberam a oportunidade implícita de controlar seu próprio terminal, garantindo assim janelas de atracação de acordo com o planejamento de rotas, equipamentos e pessoal à disposição para operar os navios, isto é, ao mesmo tempo diminuindo os custos totais, mas com o nível de serviço adequado às suas operações.

Tabela 6 – Exemplos de Armadores com participação em terminais europeus – conforme Notteboom (2004)

Armador	Terminais	Status
Maersk Sealand (via APM Terminals)	APM Terminals Rotterdam (100%)	Em operação desde 2000
	North Sea Terminal Bremerhaven (50%)	Em operação
	Medcenter - Gioia Tauro (10%)	Em operação
	Muelle Juan Carlos I - Algeciras (100%)	Em operação
	Aarhus (100%)	Em operação
	APM Contstanza Terminal (100%)	Em operação
MSC	Terminal Dedicado na Antuérpia (joint venture com Hesse Nooord Natie)	Operando desde 2003
	Le Havre (joint venture com Terminaux de Normandie)	Aumentando 2004-2005 Em desenvolvimento
Hapag-Lloyd	Altenwerder Terminal - Hamburg (participação minoritária de 25.1%)	Em operações desde 2002
CP Ships	Traffic concentration at P&O Port's terminal in Antwerp's deurganck dock (west side)	Em construção

Terminais dedicados podem auxiliar a garantir os resultados planejados na estratégia de aumento de tamanho de navios para obtenção de ganhos com economia de escala. O resultado advindo dos terminais é essencial para o sucesso da consolidação da estratégia dos armadores. Os não dedicados a um armador específico, atuando de maneira independente, isto é, ofertando sua capacidade ociosa ao mercado, possuem liberdade para decidir com que armadores irão trabalhar e em que condições (número de equipamentos de terra, cais e pessoal irão dedicar a cada navio). À medida que crescem em termos de importância e receita, naturalmente os terminais portuários optam por modos de operação que maximizem seu retorno ou que minimizem seus custos. Terminais com alto índice de utilização de sua capacidade podem facilmente mudar suas janelas de operação ou criar novas regras, condições nem sempre aceitas pelos armadores em função de acordos com clientes e agendas/rotas pré-definidas. Nisto reside a questão da opção por verticalizar sua operação, reduzindo a dependência e riscos operacionais, embora, ao mesmo tempo, aumentando seus riscos financeiros ao administrar um negócio que, se não for bem conduzido e direcionado, pode acarretar em margem negativa.

Estes terminais também são vistos como consequência do comportamento estratégico dos armadores que, para se manterem no mercado, formaram alianças, *joints* ou se uniram através de fusões. Questão essa controversa, uma vez que, para que houvesse tal garantia berços, equipamentos e pessoal deveriam necessariamente estar disponíveis, ou com taxa de utilização adequada. Ou seja, que o investimento feito para adquirir ou montar toda esta estrutura seja no mínimo pago ($VPL_{\text{mínimo}} = \text{zero}$) durante o período de concessão. Aqui claramente se depreende que para atingir este objetivo o terminal teria que possuir grande movimentação de navios e contêineres de forma que a receita obtida com a movimentação e armazenagem de contêineres e com a operação dos navios remunerasse o negócio.

O volume necessário deveria advir de unidades cheias, isto é, cargas de exportação, importação preferencialmente ou cabotagem. As duas primeiras em virtude do maior valor recebido por armazenagem e transporte. Já a terceira seria interessante desde que em grandes quantidades, já que seu valor unitário não é tão alto. No cálculo de viabilidade deve-se desconsiderar, para efeito de receita,

contêineres vazios, uma vez que o valor de armazenagem e movimentação é bastante baixo. Por outro lado ocupam espaço igual aos cheios, isto é a receita é menor, mas os custos iguais aos cheios. Devem ser considerados apenas para dimensionamento de pátios. Ou seja, o volume necessário para viabilizar um terminal dedicado não deve compreender as unidades vazias.

Tal problema é ainda maior com o aumento do tamanho dos navios. Em geral, o custo por TEU da permanência de um navio no terminal é função crescente do tamanho dele. Isto está relacionado ao número ideal de equipamentos necessários para operá-lo. Para um navio do tipo post-panamax o número médio de guindastes direcionados é de 3. Podendo variar em função da concentração da carga distribuída, do tempo estimado para o terno mais concentrado, da existência ou não de cargas especiais dentre outros motivos. Eventualmente, pode-se destinar 5 ou até 7 guindastes para operação simultânea em navio um de grande porte em portos cuja disponibilidade de equipamentos seja maior. Em resumo, quanto maiores os navios, maior a necessidade de berços maiores, mais pessoal disponível para atuar e equipamentos de cais e pátio para suportar a operação e tornar a escala naquele terminal economicamente viável. Do ponto de vista do terminal, isto implica em maior custo de investimento de infra-estrutura e custos operacionais para atender a demanda. Como frisa Slack (2001), um dos desafios dos portos é o de garantir com a operação portuária os ganhos de escala obtidos pelos armadores com a decisão por aumento de tamanho de navios. Isto é, a eficiência no atendimento a navios maiores implica em custos mais altos, basicamente em termos de capacidade ociosa e disponibilidade de equipamentos.

Aqui, a utilização compartilhada de um *hub port* independente parece ser a melhor solução, uma vez que tal empresa teria índices de utilização mais altos, o que significa estrutura de custos mais baixa, pois seria na prática rateada entre seus clientes, podendo desta forma praticar uma política de preços adequada às estratégias dos armadores.

A opção pela criação de terminais dedicados a armadores específicos nesta parte do continente pode não ser a mais indicada, uma vez que em função de suas características geográficas na América do Sul as rotas de distribuição se espalham somente nos sentidos norte e sul, não havendo distribuição para os sentidos leste e oeste como em portos da Ásia e Europa. Este limitador acaba por restringir a

movimentação de contêineres aos volumes da própria região. Nos trabalhos pesquisados, os terminais dedicados se justificam com grande concentração de volumes movimentados por um armador numa determinada região e para reduzir custos e melhorar a produtividade dos navios tanto em navegação quanto no porto, este opta por verticalizar seu negócio e atuar também na parte de operação portuária. Assim implantar e operar um terminal dedicado que não tenha grandes volumes “garantidos” implicaria em alta soma de investimento e custos ligados à ociosidade de berços, equipamentos e pessoal.

Em termos de operações, haveriam ainda pontos relevantes a serem analisados, uma vez que para operar um terminal próprio seria solicitado ao armador gerenciar diversos negócios dentro do porto, como pessoal de estiva, operadores de equipamentos e motoristas de caminhões e empilhadeiras, administrar armazéns, oficinas de manutenção de equipamentos leves e pesados, almoxarifados e ferramentaria, atividades comuns ao meio portuário mas que nada têm a ver com a experiência e expertise obtida na atividade de armador, e que se não forem bem administradas podem influenciar no resultado final da empresa com um todo.

A movimentação total do porto teria que ser garantida pelo armador proprietário. Seria ingenuidade acreditar que outros armadores que não aqueles aliados ao proprietário do terminal assumiriam os riscos envolvidos ao aceitar ter seus navios operados por um concorrente ou mesmo preteridos na ordem de atracação, perdendo janelas e compromissos com clientes, para dar sua vez a um navio pertencente ao proprietário do terminal. Quais seriam os preços negociados? As condições seriam tão vantajosas assim? Indiretamente, aceitar esta condição poderia no longo prazo acarretar em fortalecimento do concorrente que mais tarde poderia até mesmo realizar um movimento de aquisição hostil sobre o menor ou unilateralmente romper o acordo operacional, prejudicando seriamente suas operações na região. Tal acordo teria que ser tão bem discutido e com bases contratuais tão restritivas que o tornaria praticamente inviável. O mesmo aconteceria com embarcadores independentes que provavelmente teriam restrições em negociar com um armador que participasse ou que pudesse ter interesses no mesmo mercado.

Resta, portanto, ao armador proprietário de um terminal dedicado planejar suas operações e rotas de navios, buscando a maximizar sua utilização a fim de viabilizar economicamente esta opção. Isto deve ser levado em consideração quando estabelecidas as tarifas do terminal, negociações, concessões ou mesmo instalação de terminais dedicados.

Do ponto de vista da sociedade, a implantação de terminais dedicados pode também representar uma desvantagem, pois outros armadores que não os possuam e que portanto tenham que utilizar terminais públicos com custos mais altos podem não considerar viáveis as operações na região, estabelecendo-se aí uma barreira a entrada de novos participantes no mercado, reduzindo a competição, o que pode gerar um aumento de preços aos consumidores. É também em função disto que, no Brasil, a utilização e concessão de terminais dedicados ainda causam polêmica, além de tornarem-se barreiras naturais à entrada de concorrentes no mercado, tendem a reduzir a movimentação dos terminais públicos, que, mesmo arrendados, geram receita para União.

Enfim, para armadores com envergadura suficiente para possuir ou operar um terminal dedicado, os benefícios são óbvios. Para o terminal e o resto dos usuários entretanto, tal situação não traz os mesmos benefícios. A implicação dos terminais dedicados em termos de ocupação, utilização, eficiência e tempo de espera também devem ser avaliados, principalmente no caso dos investidores. Em perspectiva social os ganhos para os armadores em relação à integração vertical (alta taxa de serviço e pequena variação de escalas) contrastam com as perdas potenciais de competitividade e com a presença de externalidades como as já citadas.

Desta forma, a proposta de adoção de um *hub port* independente na costa brasileira, mais precisamente na região sudeste, considerando um terminal preparado para atender todos os armadores, dentro dos padrões de custo e qualidade, não haveria necessidade de investimentos por parte destes últimos em terminais dedicados. Além do compartilhamento de infra-estrutura capaz de atender a todos os armadores com igual presteza e qualidade, o modelo permite ainda crescimento planejado da infra-estrutura portuária, mediante aumento do número de berços, duplicação de canais, dragagens, compra de novos equipamentos, rebocadores e contratação de pessoal de acordo com as taxas de

utilização verificadas no terminal. Os custos totais seriam diluídos em função da concentração de cargas, tornando-o uma opção ao mesmo tempo vantajosa operacionalmente e também comercialmente, uma vez que a atração de novas linhas e escalas aconteceria naturalmente.