

O ano de entender o que pode ser feito

Jean Paulo Castro e Silva

Minha história com a Docas do RJ começou sete anos antes da minha entrada

Costumo pensar que para frente é que se anda e que se olha, mas há datas que merecem uma retrospectiva, até para avaliarmos se estamos trilhando o caminho certo. Considero que o dia em que completo um ano à frente das áreas de negócios e sustentabilidade da Docas do RJ é um desses dias que merece uma reflexão sobre como está o meu caminhar.

Minha história com a Docas do RJ começou sete anos antes, quando trabalhei no antigo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest), hoje uma Secretaria (Sest) do Ministério da Economia. Na época, eu avaliava o desempenho econômico-financeiro das estatais e as Companhias Docas destacavam-se por indicadores de baixa performance, sendo a Docas do RJ um dos casos mais emblemáticos. Quando me engajei na liderança do Programa de Modernização da Gestão Portuária da antiga Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR), hoje a Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNPTA) do Ministério da Infraestrutura, a Docas do RJ foi uma das empresas atendidas no programa, que tinha o objetivo de aprimorar o desempenho das empresas pela modernização da gestão. Assim, vir trabalhar na Docas do RJ representava a oportunidade de contribuir, de dentro da empresa, naquilo que eu já havia procurado cooperar à distância. Quando cheguei, pude constatar que as iniciativas feitas “de fora pra dentro” tinham sido pouco efetivas e havia muita coisa por fazer. O desafio era ainda maior do que eu já esperava.

Era necessário atuar no curto e no longo prazos

Nos primeiros meses, fui entendendo melhor o problema e identificando de que forma ele poderia ser abordado. Pude constatar o que eu já pressupunha: que a empresa possui ativos que, se bem aproveitados, podem gerar o valor necessário para reverter seu quadro ruim no aspecto econômico-financeiro. Era necessário atuar em duas frentes: no curto prazo, identificar potenciais de alavancar receitas nos contratos vigentes; no longo prazo, buscar o melhor aproveitamento das áreas disponíveis. Algumas ações nessas linhas já haviam sido iniciadas, necessitando de direção e patrocínio para serem bem sucedidas. Foi com esses objetivos que reestruturamos as superintendências de negócios da diretoria, de forma que a área de gestão de negócios pudesse atuar com total foco nas

oportunidades de curto prazo, enquanto a área de desenvolvimento de negócios trabalharia nos projetos de prazo maior de maturação.

Assim, a gestão de negócios passou a ter um papel não somente de fiscalizador dos contratos de arrendamento, mas de negociação com os arrendatários na condução desses contratos. Nessa linha, antigas pendências foram tratadas e passaram a gerar resultados. Na negociação de transferência de controle do terminal de Angra dos Reis, conseguimos um acordo que nos evitou uma condenação contra a Docas do RJ da ordem de R\$40 milhões e fez nossa receita com o terminal crescer da casa dos R\$150 mil/mês para R\$500 mil/mês. Num ajuste de faturamentos incorretos realizados para um terminal de minérios em Itaguaí, recuperamos mais de R\$38 milhões em receita. Ao realizar um encontro de contas relativo ao acesso aquaviário de um terminal privativo também em Itaguaí, reduzimos nosso passivo em R\$80 milhões. Num acerto contratual sobre a movimentação mínima anual de outro terminal de minério, trouxemos R\$36 milhões para o caixa da empresa. Esse conjunto de ações proporcionou um ganho econômico para a Docas do RJ de quase R\$200 milhões, dos quais R\$75 milhões se converteram em caixa. Além do resultado que já pôde ser mensurado em termos econômicos e financeiros, conseguimos nos estruturar para melhor defender os interesses da Docas do RJ em importantes negociações em curso. Com fundamentos muito bem embasados nos aspectos contratuais, regulatórios e econômicos, apresentamos pleitos em renovações de contratos de arrendamento e de reequilíbrios de contratos em vigor, que têm potencial de nos gerar em torno de R\$150 milhões de receita incremental em 2021.

No lado do desenvolvimento de negócios, buscamos aprimorar nossa capacidade de planejamento com foco na geração de valor para a empresa. Desenvolvemos um plano de negócios estruturado em ações bem planejadas, cada qual com uma estimativa de resultado econômico-financeiro. Na somatória dos novos negócios previstos, espera-se obter aproximadamente outros R\$400 milhões de receita incremental em 2021, o que, juntamente com os R\$150 milhões já mencionados, pode quase dobrar a receita tendencial. Alguns desses novos negócios já estão com seus processos encaminhados, como é o caso do arrendamento de três novas áreas em Itaguaí, com licitações já previstas para o início do próximo ano, após 20 anos sem novos arrendamentos naquele porto. Ainda em Itaguaí, estamos trabalhando em outros dois empreendimentos ligados ao novo mercado do gás, os quais pretendemos lançar também no próximo ano. No Rio, iremos realizar uma nova cessão onerosa no início do próximo semestre e já está em análise pela SNPTA o estudo para um novo arrendamento no ano que vem. Também lançamos consulta pública para dar início ao processo de cessão onerosa de três outras áreas no Rio. Além disso, estamos conduzindo negociações para alienação de imóveis não operacionais no Rio, Niterói e Angra, cujo valor potencial é superior a R\$300 milhões, mais da metade do atual faturamento anual da companhia.

Tivemos fôlego financeiro para a crise do covid, mas tínhamos grande preocupação com a saúde dos colaboradores

A crise do coronavírus trouxe novos desafios. Com o caixa maior gerado pelas negociações já mencionadas, tivemos fôlego para absorver os impactos financeiros da crise, mas tínhamos uma grande preocupação com relação à preservação da saúde dos nossos colaboradores. Foi necessário tomar ações rápidas que viabilizassem garantir a segurança dos nossos funcionários, enquanto nossas operações permaneciam acontecendo. Graças ao importante apoio dos colegas da tecnologia da informação e de recursos humanos, conseguimos implementar rapidamente ações de isolamento social, que permitiram que grande parte dos nossos colaboradores passassem para o teletrabalho, ou fossem afastados de suas atividades nos casos em que o trabalho remoto é inviável. Com o suporte dos colegas de aquisições e do jurídico, simplificamos o processo de contratações emergenciais, de forma que pudemos fornecer equipamentos de proteção à saúde para os nossos colaboradores que permaneceram trabalhando em campo, na velocidade que o avanço da crise nos impôs. Numa grande parceria com a área de comunicação, realizamos diversas ações de orientação e conscientização sobre a prevenção ao vírus. Juntamente com arrendatários e operadores do porto do Rio, executamos ações de solidariedade para a comunidade carente do entorno do porto. O resultado é que, apesar do grande contingente de pessoal na faixa de risco, tivemos o mais baixo número de casos dentre as empresas que atuam em nossos portos, felizmente sem nenhuma fatalidade.

Meu presente de aniversário é perceber que estamos trilhando o caminho certo

Esses foram doze meses em que muitas sementes foram plantadas e alguns frutos já colhidos. Mas isso só foi possível porque pude contar com uma equipe dedicada, que sempre procurou se superar e gerar mais e melhores resultados para a Docas do RJ. Agradeço muito pelo comprometimento desse time, que tem trabalhado incansavelmente para que nossos objetivos se tornem realidade. Meu presente deste dia de aniversário de empresa é perceber que, juntos, estamos trilhando o caminho certo para mudar o histórico de desempenhos ruins da companhia.

Vai dar certo!