



Complexo Industrial Portuário
Governador Eraldo Gueiros

BUSINESS PLAN

Suape port and industrial complex



Port of
Rotterdam

Pernambuco • April 2010

Índice

Sumário Executivo	i-ix
1 Introdução.....	1
2. Descrição da Companhia (status quo)	3
2.1 Características técnicas	3
2.1.1 Localização:	3
2.1.2 Infraestrutura portuária:.....	3
2.1.3 Acesso:.....	3
2.1.4 Capacidade de processamento de cargas:	4
2.1.5 Terminais Existentes:.....	4
2.1.6 Utilização de terras:	5
2.2 Características organizacionais	6
2.2.1 Estrutura de controle.....	6
2.2.2 Estrutura Institucional.....	6
3. Visão e Estratégia	8
3.1 Tendências e desenvolvimentos.....	8
3.2 Visão e Estratégia	12
3.3 Metas e alvos de Suape.....	13
4. Análise competitiva do Porto	13
4.1 Análise do posicionamento competitivo.....	13
4.2 Análise da Participação de Mercado.....	14
4.2.1 Granel sólido	14
4.2.2 Granel Líquido.....	15
4.2.3 Contêineres e carga geral	16
4.3 Portos concorrentes	16
5. Estratégia Comercial	18
5.1 Introdução	18
5.2 Escolha dos segmentos de mercado - as atividades desejadas	18
5.3 Segmento de mercado 1: petróleo bruto e refino	20
5.4 Segmento de mercado 2: petroquímicos	21
5.5 Segmento de mercado 3: Gás e energia	23
5.6 Segmento de mercado 4: Indústria de Construções.....	24
5.7 Segmento de mercado 5: Produtos agrícolas de alimentos	25
5.8 Segmento de mercado 6: Minério de Ferro, Aço e Maquinário Pesado.....	29
5.9 Segmento de mercado 7: Contêineres	33
5.10 Segmento de mercado 8: Marítimo, naval e offshore:.....	36
5.11 Segmentos principais: prioridades	38
5.12 Outras questões.....	39
5.12.1 Revisão do sistema de preços:.....	39
5.12.2. Gerenciamento de clientes	39
6. Projeção de Carga.....	42
6.1 Contêineres	42
6.2 Granel sólida	43
6.3 Granel líquida.....	47
6.4 Projeção total de carga	50
7 Gestão de terras.....	52
7.1 Desenvolvimento do Masterplan.....	52
7.2 Requisitos de terminais.....	53

7.3	Planejamento do território para a zona portuária.....	56
7.4	<i>Clusters</i> no complexo portuário-industrial.....	58
7.4.1	Agrupamentos na área portuária	58
7.4.2	Agrupamentos para o complexo portuário-industrial	59
7.5	Política de arrendamento de terras.....	63
7.5.1	Política de arrendamento estratégica das terras	63
7.5.2	Política prática de arrendamento de terras.....	64
8.	Análise dos Grupos de Interesse	65
8.1	Gestão dos grupos de interesse	67
9	Organização Institucional	69
9.1	Introdução	69
9.2	A organização atual	69
9.3	Os requisitos necessários para alcançar as ambições da empresa.....	69
9.4	Nova estrutura organizacional de Suape correspondendo às suas ambições.....	70
9.5	Mudança na estrutura jurídica para melhorar a qualidade da organização	71
9.6	Conclusão	71
10.	Projeções financeiras.....	72
10.1	Parâmetros financeiros e principais fatores afetando o fluxo de caixa.....	72
10.2	Visão geral dos fluxos de caixa e necessidade de financiamento.....	76
10.3	Demonstração do Resultado do Exercício.....	80
10.4	Balancete	83
10.5	Principais conclusões.....	86
	Anexo I Modelo financeiro	87
	Anexo II Manual para modelo financeiro	107

Plano de Negócios de Suape

Sumário executivo

1 Introdução

O presente Plano de Negócios, preparado em um esforço conjunto entre o Porto de Suape e o Porto de Rotterdam, fornece a base para o desenvolvimento do Porto de Suape como uma organização, e do Porto & Complexo Industrial de Suape, nos próximos cinco anos. Ele chega na hora certa: Suape tem uma posição única dentro do sistema portuário brasileiro e desfruta de várias vantagens, em comparação com seus concorrentes, como águas profundas e uma vasta área para expansão. Assim, o potencial de crescimento é amplo. Uma visão clara, traduzida em metas e ações se torna necessária para a concretização deste potencial.

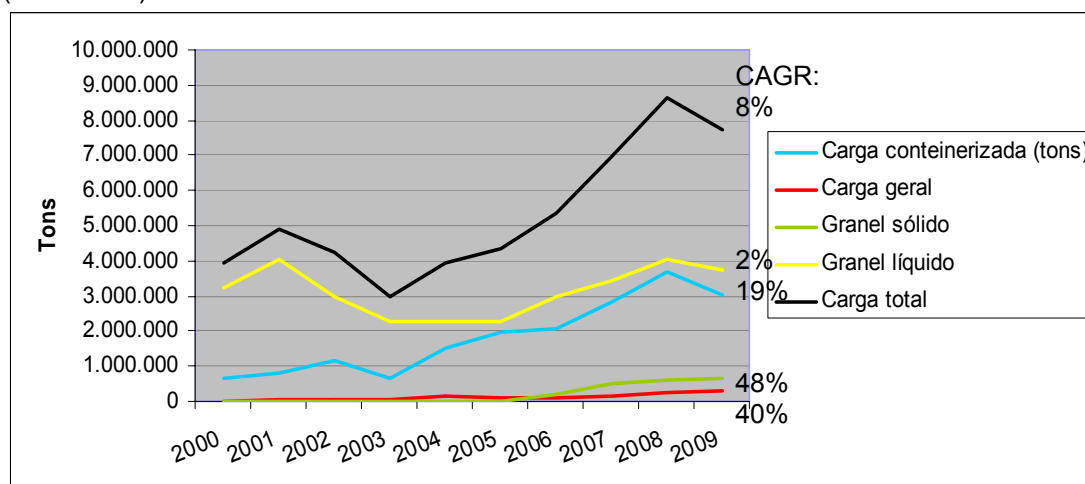
Este Plano de Negócios faz parte integrante do Plano Diretor Suape 2030, o plano de desenvolvimento de longo prazo de Suape. Este Plano Diretor foi desenvolvido nos últimos 16 meses e constitui a base deste Plano de Negócios. Sempre que relevante, os dados do plano diretor foram atualizados e as projeções de tráfego foram aperfeiçoadas, com base em pesquisas adicionais do Porto de Rotterdam. Este plano de negócios oferece foco para o porto de Suape e estabelece metas ambiciosas, porém atingíveis: *tornar-se um porto de classe mundial, sendo reconhecido por seus clientes e grupos de interesse de tal maneira que atraia investimentos de líderes de porte global e que se torne um porto de referencia no Brasil.*

Este plano orientará o Porto de Suape e constituirá a base para administração e reporte. Será incorporado aos planos anuais e aos planos de trabalho dos diferentes departamentos. E, por último, embora não menos importante: este Plano de Negócios também oferece a base para convencer investidores institucionais a respeito da credibilidade do Suape e, ainda, para atrair um parceiro forte para o desenvolvimento do Porto de Suape ou de negócios relativos ao porto. Um ponto importante que deve ser observado é que este plano foi baseado nas informações recebidas por Suape e nas premissas indicadas pela empresa..

2 Perfil da empresa

O Porto e Complexo Industrial de Suape foi planejado nos anos 70, em substituição ao Porto de Recife. Hoje, o Porto de Suape demonstra crescimento regular nos últimos 10 anos, com uma movimentação total de carga acumulada de crescimento anual de 8%, e quando considerado o crescimento dos últimos cinco anos, o crescimento anual é de 16%. O histórico é apresentado abaixo.

Figura 1 Movimentação de Suape e taxa de crescimento anual acumulada por tipos de carga (2000-2009)



A estrutura legal de Suape é determinada pela autorização que o Estado de Pernambuco tem do Governo Federal para operar e administrar o Porto de Suape. O Estado de Pernambuco por contrapartida delega a administração e exploração do Complexo portuario e industrial à empresa SUAPE. Suape é, portanto, uma empresa pública e estadual, vinculada à Secretaria de

Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco, dotada como uma entidade jurídica de direito privado, patrimônio e autonomia administrativa e financeira.

Há um total de aproximadamente 400 pessoas trabalhando em Suape, com vários tipos de contratos: funcionários, cargos de confiança, estagiários e subcontratados terceirizados. O plano é de contratar cerca de 110 funcionários adicionais no período de 2010-2012, perfazendo um total de 510 funcionários até o final de 2012. A estrutura organizacional (incluindo o número e categorias de pessoal), exige uma análise mais aprofundada, a fim de alcançar a qualidade desejada e eficiência da empresa.

Além disso, ao contrário da maioria dos portos brasileiros, Suape está em uma posição única e vantajosa já que seu complexo industrial pode se beneficiar das instalações portuárias adjacentes. Desta forma, o porto e a indústria criam sinergias e reforçam-se mutuamente. Suape, portanto, tem uma dupla função: tanto serve o porto como a indústria.

3 Missão, visão e estratégia

Para decidir sobre a missão, visão e estratégia de um porto, elementos de mudança foram analisados. Tendo em vista as tendências globais e regionais como também o ambiente local do Suape, se torna crucial estabelecer uma missão, visão e estratégia para Suape. Isso oferecerá ao Porto de Suape o direcionamento de que ele precisa para desenvolver o complexo portuário de modo a se tornar um complexo portuario e industrial de primeira classe. Nas reuniões com a Diretoria do Suape, foram definidas a seguinte missão, visão e estratégia (veja figura 2):

Figura 2 Missão, visão e estratégia



4. Análise competitiva do Porto

O Suape em seu ambiente competitivo é demonstrado na análise SWOT abaixo:

Figura 3 Análise SWOT

	Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Posição geográfica • Acesso náutico • Boa conectividade por rodovia e por ferrovia com sua hinterlandia • Área de expansão disponível para complexo industrial • Pouco tempo de desvio da rota marítima principal • Boa infraestrutura • Investimentos crescentes do setor privado no porto • Bom clima para investimentos • Grande número (≈ 90) de empresas estabelecidas na zona industrial • Aumento de 15-20% nas receitas da autoridade portuária nos últimos 3 anos • Incentivos tributários para os que se estabelecem • Frequentes escalas por diferentes linhas de grandes embarcações (Hamburg Sud, MSC) • Taxa de aumento do tráfego de carga obtida, de 20-30% • Clima de negócios de modo geral bom, nível aceitável de burocracia 		<ul style="list-style-type: none"> • Sem conexão hidroviária para o interior • Administração do porto altamente ligada ao governo do estado (pouca autonomia) • Funcionários da administração do porto com qualificação e motivação insuficientes • Experiência interna insuficiente em administração de portos • Falta de Alfândega consistentemente orientada para negócios • Forte dependência de recursos públicos para projetos de infraestrutura • Tarifas portuárias não alinhadas com os portos concorrentes • Terrenos na área industrial (não arrendado) vendido a empreendimentos privados • Dependência de uma empresa estivadora no mercado de contêineres • Certa instabilidade devido a cancelamentos de escalas/calls • Empresas de logística insuficientes 	
	Oportunidades		Ameaças	
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do mercado de contêineres (+25%) • Desenvolvimento de <i>clusters/polos</i> das indústrias • Implantação de grandes embarcações de contêineres • Posição de liderança em carga em contêineres • Potencial para se tornar 'porto concentrador' • Grande disponibilidade de terra para um complexo industrial • Obter um preço mais alto pelos terrenos do Complexo devido a valorização da localização priveigiada de Suape 		<ul style="list-style-type: none"> • Grande área do Complexo dedicada à indústria subsidiada: atividades navais e de construção de navios, indústria ainda não consolidada • Atraso na construção da ferrovia Transnordestina • Potenciais problemas ambientais • Política nacional de tornar portos mais auto-sustentáveis 	

Ao posicionar o Suape em sua faixa competitiva, os seguintes portos são reconhecidos como seus principais concorrentes: Pecém, Salvador e Aratu.

5 Estratégia comercial

Com base no plano diretor 2030, nos desenvolvimentos reais que estão ocorrendo e na análise SWOT, 8 segmentos de mercado foram definidos. A figura 7 abaixo resume a estratégia comercial para cada um dos oito (8) potenciais segmentos de mercado. Três segmentos prioritários foram identificados e estão assinalados em amarelo na figura 4.

Figura 4 Estratégias comerciais para os diferentes segmentos do mercado

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATÉGIA
AMBIÇÕES COMERCIAIS EM GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de administração de conta • Desenvolver uma gestão de preços inteligente que conecte estruturalmente volumes de carga com o porto. Possíveis ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> -Oferecer incentivos/abatimentos por volumes de carga -Ajustar a tarifa portuária para promover a transformação em porto concentrador.
1) PETRÓLEO BRUTO & REFINARIA Granel Líquido	<ul style="list-style-type: none"> • Reservar em torno de 500 ha fora do porto, na área industrial, para uma segunda refinaria ou para uma indústria relacionada a refinaria petroquímica. Horizonte de tempo: antes de 2020.
2) QUÍMICOS & FERTILIZANTES Granel Líquido	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as possibilidades de atrair empresas químicas líderes internacionais (ex. Exxon) para se estabelecerem em Suape. • Buscar cooperação com os portos e refinarias do Maranhão e Pecém para que tragam sua produção de nafta para Suape de modo a fazer uso de economia de escala. • Investigar o mercado de olefinas: quantidades de produtos necessários no futuro, seus mercados, quantidades de matérias-primas necessárias. • Estabelecer um esforço conjunto com o setor privado para atrair investimentos para um <i>steam cracker</i>. Um '<i>cracker</i> compartilhado' entre duas ou mais companhias seria uma opção. • Reservar espaço na área industrial. Nos próximos dez anos, um <i>steam cracker</i> poderá ser improvável devido ao alto investimento requerido, mas a partir de 2020 estima-se que as chances sejam superiores a 50%. • Investigar a oportunidade de uma usina de calcinação e fertilizantes.
3) GÁS & ENERGIA Granel Líquido	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar o gás (extra) necessário no complexo petroquímico de Suape. Se houver demanda suficiente, em um esforço conjunto com a Petrobras, acomodar o LNG importado no porto.
4) INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÕES Granel sólido e em contêineres	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar atividades de manuseio de carga de gipsita em Suape. • Foco nas áreas de fluxo de cimento, cerâmica e granito. • Investigar o potencial de cabotagem de materiais de construção.

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATÉGIA
5) PRODUTOS AGRÍCOLAS A GRANEL, ALIMENTOS & BEBIDAS Granel sólido e em contêineres	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a Ferrovia Transnordestina / terminal de grãos Desenvolver relações de clientes com produtores de alimentos tais como: <ul style="list-style-type: none"> Bunge, Conagra, Produtores de soja: dos estados da Bahia, Piauí e Maranhão, Produtores de açúcar do interior. Desenvolver atividades de exportação de açúcar com valor agregado (ED & F Man).
6) MINÉRIO DE FERRO, AÇO, MAQUINÁRIO PESADO Granel sólido e carga fracionada	<ul style="list-style-type: none"> Atrair minério de ferro para o porto, preparando licitação para a construção e operação do terminal de minério de ferro. Assegurar garantias de tráfego dos diversos manipuladores de minério de ferro (empresas de mineração, ferrovia e terminal). Focalizar-se em atrair minério de ferro do estado do Piauí devido a maior competitividade da para movimentar esta carga do que outros portos. Atrair uma usina siderúrgica para fornecer aço para o mercado doméstico e de exportação. Desenvolver um (<i>downstream</i>) cluster/polo de aço atraindo fornecedores de primeira linha para os fabricantes de aço ali baseados mediante a exigência de índice de nacionalização de 60% de produtos de fabricação brasileira, em especial para a indústria naval e offshore.
7) CONTÊINERES, LOGÍSTICA & DISTRIBUIÇÃO Em Contêineres	<ul style="list-style-type: none"> Atrair uma operadora para um segundo terminal de contêineres. Esta operadora deverá se focalizar em cargas de transbordo. Por isso, um consórcio ou parceria entre uma operadora de contêineres e uma linha de navegação, que faça cargas de transbordo para Suape, é o desafio central. Desenvolver uma rede para o interior/hinterlandia. Isso inclui atividades tais como cooperação com a Zona Franca de Manaus, maior entendimento do negócio de frutas e da containerização de frutas (incluindo sucos), compreensão do potencial dos volumes de contêineres na Transnordestina e oportunidades de desenvolvimento de núcleos na hinterlandia/interior tais como Petrolina. Atrair atividades industriais, centros de distribuição & zonas de processamento de exportação, isto poderá levar ao crescimento substancial das cargas captivas (natas da região) em contêineres, tornando o Suape o porto de visitação obrigatória no Nordeste do Brasil. <i>Lobby</i> para a liberalização do mercado de cabotagem. Isso levará a um aumento do volume no mercado de cabotagem e beneficiará Suape, assegurando sua posição de centralizador de cargas.

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATÉGIA
8) MARÍTIMO, NAVAL & OFFSHORE Carga fracionada	<ul style="list-style-type: none"> Atrair usina siderurgica (mesma estratégia para o segmento 6) devido à alta demanda por aço neste segmento. Atrair tipos diversificados de estaleiros com carteira de encomendas garantida. Atrair provedores de serviços que ofereçam atividades de suporte à indústria de construção de navios.

Todos os segmentos têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento deste complexo. Entretanto, três segmentos foram identificados como prioridades devido ao mais alto potencial de desenvolvimento nos próximos vinte anos em Suape. Consequentemente, Suape irá priorizar o desenvolvimento dos segmentos abaixo nos próximos anos:

- Produtos agrícolas & Alimentos,
- Minério de ferro, aço & maquinário pesado
- Contêineres, logística & distribuição

6. Projeção de carga

A carga é considerada nas seguintes categorias: contêineres, granel sólido e granel líquido. O granel sólido é dividido entre o granel agrícola e os minérios. Uma previsão é fornecida abaixo para cada uma destas categorias baseada primariamente no Plano Diretor de Suape 2030 bem como entrevistas com os clientes e a perícia do Porto de Rotterdam.

A previsão tem dois cenários:

- Cenário moderado: moderado, conservador - realista, sem grandes alterações nas fatias/participação de mercado
- Cenário otimista: crescimento otimista de mercado e maior fatia/participação de mercado

Figura 5 Previsão de carga para os cenários moderado e otimista

Business plan BASE case forecast						
Type of cargo	2010	2012	2015	2020	2030	annual growth
Containers (TEU)	267.575	312.100	393.156	665.155	1.436.020	8,73%
Containers (tons)	2.675.754	3.120.999	3.931.560	6.651.552	14.360.202	
Liquid Bulk	5.124.600	22.385.232	26.319.553	27.830.280	32.434.633	9,45%
Dry Bulk						
Grains	480.000	1.762.300	3.028.734	3.390.944	4.045.430	12,80%
Minerals	0	0	7.224.500	9.528.907	13.727.573	4,50%
Total tons	8.280.354	27.268.531	40.504.347	47.401.683	64.567.839	11,42%

Business plan BEST case forecast						
Type of cargo	2010	2012	2015	2020	2030	annual growth
Containers (TEU)	277.486	348.078	601.024	1.059.210	2.286.756	11,16%
Containers (tons)	2.774.856	3.480.779	6.010.244	10.592.104	22.867.559	
Liquid Bulk	5.218.860	22.584.877	28.861.408	32.642.110	46.057.838	11,30%
Dry Bulk						
Grains	560.000	2.544.800	4.123.738	5.001.184	7.372.947	16,00%
Minerals	0	6.136.750	10.790.708	12.355.390	16.419.205	5,60%
Total tons	8.553.716	34.747.206	49.786.097	60.590.788	92.717.548	13,36%

A previsão do Plano Diretor 2030 foi a base para essas projeções.

7. Administração de terrenos

As conclusões mais importantes sobre a gestão dos terrenos em Suape são as seguintes:

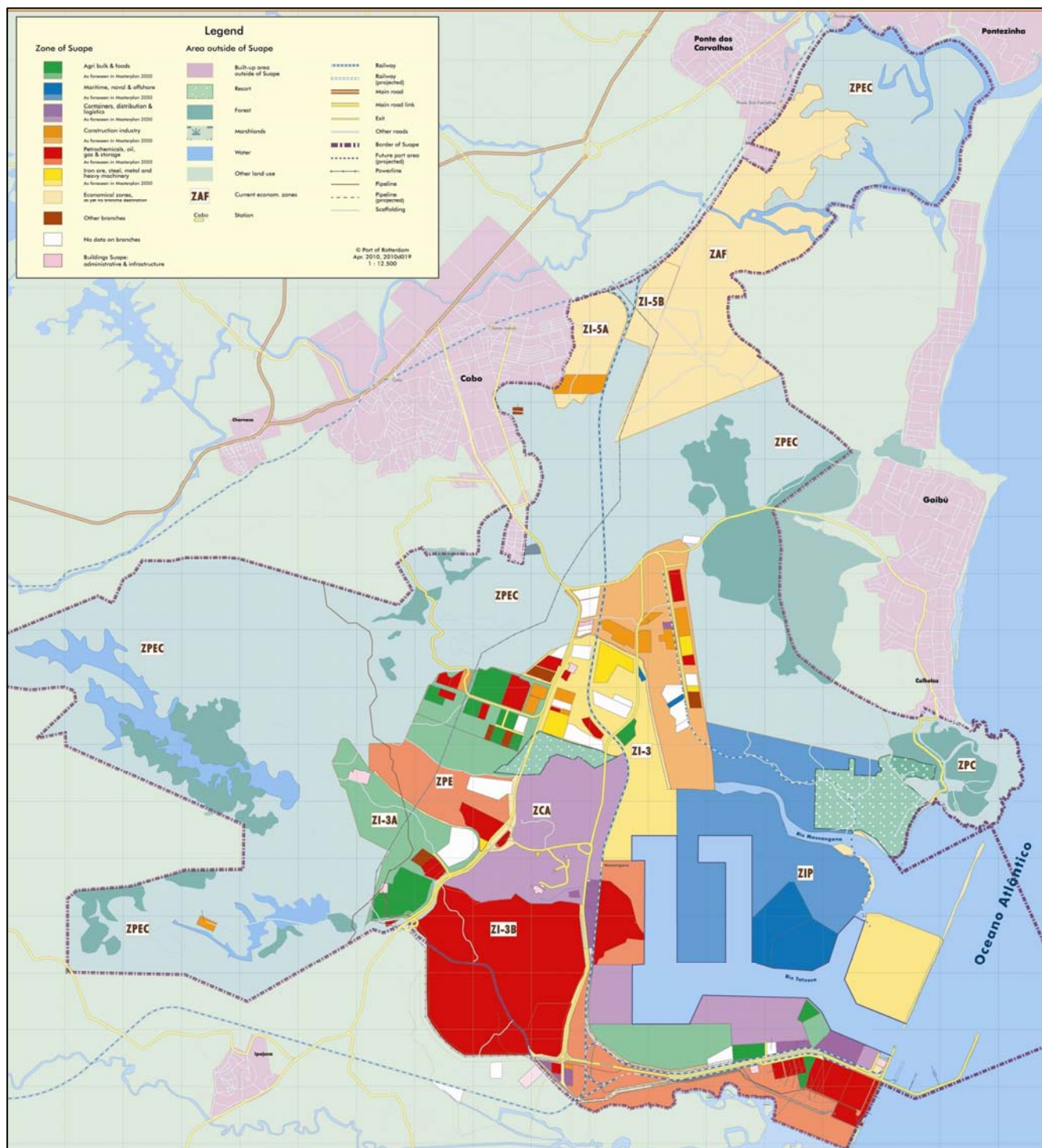
- Existe amplo espaço disponível para atividades portuárias e atividades industriais fora da área portuária, que é uma das principais forças de Suape;
- Uma ação deve ser tomada no sentido de arrendar (não vender) a terra de modo a não bloquear oportunidades futuras no porto. Arrendamento é a palavra chave para permanecer em controle sobre as áreas que não são utilizadas e para gerar um renda contínua;
- O processo de cluster/polos proporciona um uso eficiente do terreno e sinergias entre as empresas. As áreas portuárias e industriais terão o conceito de *cluster*.

Quanto ao lay-out da área portuária é importante encontrar uma proporção entre a quantidade de água e entre terrenos (terminais, mas também a largura das bacias de evolução, comprimento do cais e "profundidade" dos terminais. Outros aspectos que precisam ser tomados em consideração são a localização dos polos (*clusters*), estradas, ferrovias e dutovias. Do ponto de vista náutico (tráfego aquaviário), o (esperado) tamanho dos navios e a dragagem, o tipo de carga e zonas de segurança também têm uma forte influência sobre o lay-out do porto. A seguir na figura 6 é exposto a proposta de lay-out que apresenta um plano de pólos industriais (*clusters*) tanto para o porto como para a área fora do porto, os *clusters* são agrupados de acordo com os 8 segmentos identificados na estratégia comercial do plano de negócios.

O futuro do lay out é assegurado principalmente pelo investimento que Suape está planejando realizar nos próximos quatro anos. Um total de cerca de R\$ 2,5 bilhões permitirá as seguintes atividades no porto serem realizadas:

- Dragagem do Canal do Clauster Naval
- Novos terminais: granéis sólidos e grãos, e segundo terminal de contêineres
- Dragagem do Canal de Acesso ao Porto

Figura 6 Proposta de zoneamento de *clusters* para o Complexo de Suape de acordo aos segmentos identificados na estratégia comercial



8 Grupos de interesse

Os grupos mais influentes e participativos em Suape são: Governo, agências de regulação, clientes do complexo industrial e porto, provedores de serviço, comunidades, funcionários e trabalhadores, instituições educacionais e grupos multi disciplinares como o Conselho de Autoridade Portuária (CAP).

Há vários desenvolvimentos em curso no complexo portuário-industrial de Suape que enfrentam a crescente influência dos grupos de interesse e o grande número de atores que eles representam, tornando a gestão de tais grupos um importante ponto para Suape. Assim, a gestão de grupos de interesse é uma questão estratégica que pode levar a projetos serem finalizados de forma mais rápida e riscos externos (preocupações) serem melhor geridas.

Suape pode se beneficiar usando os conceitos existentes na gestão proativa dos grupos de interesse, uma abordagem de gestão utilizada no porto de Rotterdam. Basicamente, esta abordagem é uma estratégia proativa de intervenção que se baseia em um interesse real e genuíno nas preocupações existentes nos grupos de interesse. Esta abordagem é adequada para lidar com vários tipos de conflitos entre as organizações e seus dos grupos de interesse. Os ingredientes que envolvem essa abordagem são os seguintes:

- Abordagem de benefícios mútuos ou recíprocos: o benefício de todas as partes envolvidas é projetado.
- A psicologia por trás da gestão dos grupos de interesse: a consideração do papel, das emoções e do comportamento das pessoas e organizações a modo de obter mais conhecimentos sobre a perspectiva humana ao lidar com interesses conflitantes.
- Trabalho com base em projetos: o uso de uma abordagem dentro de um determinado período de tempo com suas respectivas fases, ou seja uma abordagem de gestão de projetos proporciona que a clareza, credibilidade e confiança sejam alcançados.

9 Organização institucional

Globalmente se reconhece que Suape tem uma elevada necessidade de **atualizar a organização** – espera-se que a realização das ambições da Suape irá necessitar de uma organização maior, mais profissional e eficiente. A atualização irá visar aumentar o *know-how* de gestão portuária na organização, estabelecer uma continuidade na gestão superior e de nível médio e melhorar o sistema de processos e de tecnologia da informação de apoio.

Estas declarações levam à conclusão que é necessário um estudo adicional realizado por um consultor externo, tal como uma empresa de auditoria de reputação internacional e de consultoria de gestão para determinar as alterações necessárias na reestruturação da organização. Os principais *deliverables*/resultados/produtos neste estudo deve ser fornecer a reestruturação de Suape como uma empresa (novo organograma com os cargos descritos) e o mapeamento de todos os processos segundo os padrões de uma empresa privada. Este estudo irá também investigar a estrutura mais apropriada que a Suape deveria ter, neste ponto uma estrutura de *Holding* é uma possibilidade para os líderes de mercado para se juntarem à Suape na gestão de uma linha de negócios privada.

10 Administração financeira

Suape está tomando um grande passo em frente no desenvolvimento do seu complexo portuário e precisa de uma quantidade enorme de dinheiro para realizar esse desenvolvimento. O fluxo de caixa operacional de Suape é positivo, mas ainda muito pequeno. É por isso que não é muito surpreendente, que na como apresentado no modelo financeiro do plano de negócios, apesar de um empréstimo bancário incluído de R \$ 600 milhões, Suape apresenta ainda escassez de dinheiro.

Na tabela 7 abaixo os números da planilha "necessidade de financiamento" é mostrado com o cenário base e assumindo uma imposto sobre a renda de 14,25%. As receitas operacionais são compostas de: tarifas portuárias, arrendamento de terras, venda de terrenos e as taxas pagas pelos terminais no momento de uma licitação. Os custos operacionais incluem despesas gerais e despesas de manutenção. Os investimentos são as obras de infra-estruturas que estão previstas para os quatro anos seguintes que exigem grandes quantidades de financiamento. As fontes de financiamento são apresentadas como: subsídios governamentais e empréstimo (do BNDES).

Neste momento, a principal conclusão é que Suape precisa de mais recursos financeiros a serem proporcionados por um planejamento de investimento mais inteligente, redução de custos, gestão de preços dos seus produtos (arrendamentos, venda de terrenos e tarifas portuárias) a um valor de mercado adequado e etc

Após a análise dos vários aspectos que afetam Suape e tendo um plano claro sobre o que Suape deve se concentrar sobre cada aspecto fica mais fácil que Suape tome o caminho correto para alcançar com êxito as suas ambições de *tornar-se um porto de classe mundial, sendo reconhecido por seus clientes e grupos de interesse de tal maneira que atraia investimentos de líderes de porte global e que se torne um porto de referencia no Brasil.*

Plano de Negócios Suape

Relatório

1 Introdução

Um Plano de Negócios é a ferramenta fundamental para administrar uma companhia, particularmente quando a companhia está se confrontando com importantes oportunidades de mercado e de investimentos. Suape, na qualidade de autoridade portuária com um modelo de gestão “*landlord*” (gestão do complexo em mãos públicas e operação de terminais pela iniciativa privada), não é uma exceção quanto à utilização dos fundamentos de negócios necessários para administrar seu Complexo Portuário e Industrial. Suape está, pela primeira vez, assumindo uma sólida abordagem comercial ao planejar o futuro da companhia a médio prazo (2010-2015), com a criação deste Plano de Negócios.

Como será delineado neste relatório, o Porto de Suape tem importantes vantagens: o Brasil está em expansão e dentro do Brasil, o estado de Pernambuco vem experimentando crescimento ainda maior. Há falta de capacidade portuária no país e a maioria dos portos estão antiquados e ficam nas cercanias das cidades. Em Suape há uma vasta área, já destinada ao desenvolvimento portuário, Suape também permite embarcações de grande calado. Há muito poucos portos no país e, em particular, portos ‘completos’ (que movimentem todos os tipos de carga), que possam ultrapassar Suape em termos de calado. Suape é (uma das) localidade no Brasil onde o porto e a indústria formam um complexo, beneficiando um ao outro.

Este Plano de Negócios chega em uma época de grande exposição do Suape no panorama mundial, atraindo tanto empresas industriais como prestadores de serviços marítimos. O presente Plano de Negócios põe em foco o porto de Suape e estabelece metas ambiciosas, porém alcançáveis: *tornar-se um porto de qualidade internacional, reconhecido por clientes e grupos de interesse como de primeira classe, que atraiu investimentos de participantes globais e é o porto de referência no Brasil.* É hora de grandes decisões, tanto comerciais, como técnicas e essa é a razão pela qual este Plano de Negócios faz parte integrante do Plano Diretor 2030 para Suape, determinando o plano de desenvolvimento global, a longo prazo, do Suape. O Plano Diretor foi desenvolvido por Consultores brasileiros nos últimos 16 meses. Ele constitui a base do presente Plano de Negócios. Grande parte das informações e números (projeções de carga, por exemplo) serviu como fonte e foi adaptada segundo as últimas constatações do Porto de Rotterdam. Não houve intenção de verificar o trabalho dos Consultores, muito menos de refazer parte desse trabalho.

O presente Plano de Negócios foi estabelecido em função de um esforço conjunto entre o Porto de Suape e o Porto de Rotterdam. O Porto de Suape se mostrou muito aberto, ao fornecer todas as informações necessárias e durante o processo, quando várias sessões proveitosas de *brainstorm* foram realizadas. Vale notar que este plano se baseou nas informações e premissas recebidas de Suape, assim, embora o Porto de Rotterdam contribuisse com o seu conhecimento com relação aos fundamentos do plano, Suape detinha a posição de liderança com relação à tomada de decisões estratégicas e premissas sobre seu negócio.

Este plano orientará a conduta da companhia e constituirá a base para administração interna e reporte. Ele será devidamente incorporado aos planos anuais e aos planos de trabalho dos diferentes departamentos. O plano está estruturado com os principais elementos que constituem o negócio do porto, desde o nível interno (organizacional) até o nível externo, considerando projeção de carga, estratégia comercial, utilização do terreno e daí por diante.

Após uma descrição geral do complexo industrial portuário no Capítulo 2, a missão, visão e estratégia são determinadas no Capítulo 3, após análise dos principais elementos no porto. O Capítulo 4 descreve a posição competitiva. O estabelecimento de grandes atividades industriais (refinarias, instalações de fabricação) nos portos vizinhos pode ser uma ameaça, assim como novos portos privados no país. Com o presente Plano de Negócios, Suape será o primeiro porto público a mostrar que quer e que tem capacidade de enfrentar esta concorrência agressiva.

No Capítulo 5, são identificados os principais segmentos comerciais e para cada segmento, apresentadas as estratégias a serem seguidas. Os segmentos prioritários foram determinados, juntamente com a Diretoria da empresa. Nos próximos anos, o foco dos esforços de Suape para atrair clientes estará direcionado a estes segmentos. É interessante mencionar, ainda, que durante a preparação do presente Plano de Negócios, foi organizado uma rodada de negócios em dois dias no Porto de Rotterdam, como uma primeira atividade conjunta para atrair clientes.

No Capítulo 6 a projeção de carga foi determinada até o ano 2030. No Capítulo 7 estas projeções se traduziram em necessidades de terminais e cais e comparadas com o futuro layout do porto, conforme preparado pelos Consultores no Plano Diretor. É apresentada uma agregação dos segmentos, na área do porto, assim como no complexo total do Suape.

Todas as partes interessadas precisam de atenção contínua. Uma análise é apresentada no Capítulo 8. Uma nova missão, visão e estratégia também tem suas consequências para a organização da administração do porto de Suape. As recomendações a serem seguidas e investigadas em maior profundidade são apresentadas no Capítulo 9.

E por último, embora não menos importante: um aspecto importante do Plano de Negócios é o modelo financeiro (fluxo de caixa) para o porto, no qual todos os parâmetros principais, como arrendamento do terreno, tarifas portuárias, investimentos, etc. estão incorporados. Vale enfatizar que esta é a primeira projeção financeira preparada para Suape, com base em várias premissas e dados do Plano Diretor 2030. No futuro, ela precisará ser ajustada. Trata-se de uma importante ferramenta gerencial, através da qual a estratégia comercial e a política de investimentos poderão ser monitoradas e adaptadas, sempre que necessário e que poderá ser utilizada para convencer e comprovar a credibilidade do Suape aos investidores institucionais.

O Plano de Negócios é o reflexo atual e a estratégia futura da companhia no ambiente dinâmico de hoje, e por essa razão o Plano de Negócios será adaptado a cada 4 ou 5 anos, ou até mesmo antes disso, se necessário.

2. Descrição da Companhia (status quo)

O Porto e Complexo Industrial de Suape foi planejado na década de 70 para substituir o Porto de Recife. Foi projetado para estimular a economia regional através da oferta de sinergias entre um parque industrial e um moderno porto. A visão foi estabelecida para receber grandes embarcações mediante a oferta de calado suficiente e com a intenção de criar economias de escala no porto, atraindo empreendimentos industriais. O porto começou a operar em 1984, movimentando petróleo e gás, e inclui uma extensa área de cerca de 15.000 hectares, aproximadamente 50% dos quais constituem, atualmente, reservas ecológicas. Além disso, ao contrário da maioria dos portos brasileiros, Suape ocupa uma posição singular, em que um grupo de indústrias pode se beneficiar das instalações portuárias adjacentes. Desta forma, o porto e a indústria criam sinergias e se fortalecem mutuamente. Suape tem, desta forma, função dupla: a de servir a ambos, ao porto e à indústria.

2.1 Características técnicas

2.1.1 Localização:

Suape está localizado na extremidade da costa leste do Brasil, 40 quilômetros ao sul de Recife, capital do estado de Pernambuco.

2.1.2 Infraestrutura portuária:

Atualmente, Suape conta com um quebra-mar de proteção de 2.950 metros de comprimento, com canal de acesso de 16,5 metros de calado e bacia de evolução de 600 metros de diâmetro.

2.1.3 Acesso:

Em termos gerais, o acesso físico à Suape é favorável, uma vez que há uma boa infraestrutura atendendo ao porto, tanto por rodovia e ferrovia, como um bom acesso por navegação.

Marítima:

Suape conta com acesso fácil por vias navegáveis, seu canal de acesso tem 5.000 m de extensão, 300 m de largura e 16,5 m de profundidade. A entrada para o porto está localizada entre os recifes (fig. 2.1) que ficam ao longo do quebra-mar principal e da proteção externa construída em forma de "L", com quebra-mar de 2.950 m de comprimento. O porto interno do Suape tem capacidade para receber embarcações de até 170.000dwt com calado operacional de 15,5 metros e na entrada, uma bacia de manobra com 580 m de diâmetro.

Figura 2.1 Entrada do porto de Suape



Rodovia:

A rodovia estadual PE-60 dá acesso ao complexo, encontrando-se com a rodovia federal BR-101 no município de Cabo (PE). O porto, propriamente dito, conta com um total de 41 km de estradas e a "TDR Sul", principal rodovia de acesso ao porto está sendo atualmente duplicada.

Ferrovia:

Atendido pela Companhia Ferroviária do Nordeste-CFN, que por sua vez se conecta com a rede ferroviária nacional. O ramal ferroviário dentro da área portuária tem 23 km de extensão, com 8,6 km adicionais até o terminal de contêineres existente (Tecon). Futura conexão ferroviária: Transnordestina ligando o interior de Pernambuco e o estado do Piauí aos portos de Pecém e Suape.

Navegação para o interior:

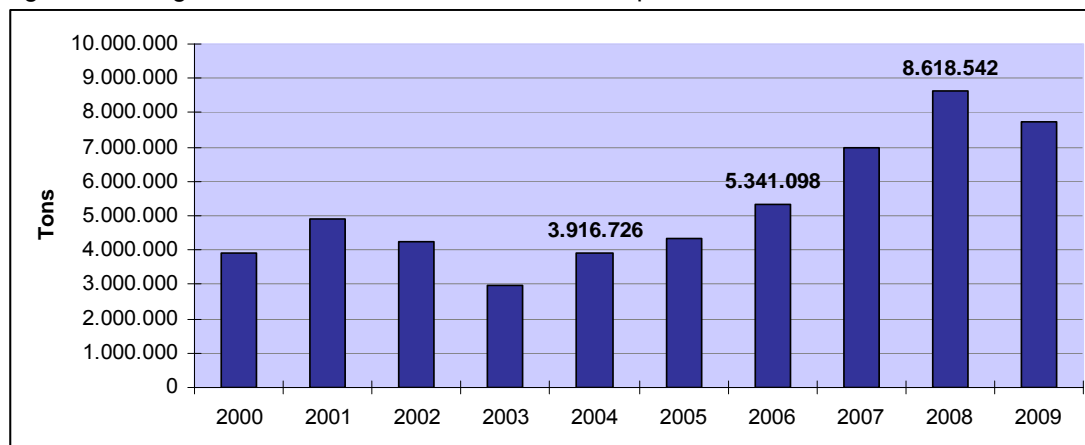
Não existe acesso ao porto por rio.

2.1.4 Capacidade de processamento de cargas:

O Porto de Suape registrou expansão regular desde 2003, exceto em 2009, quando foi afetado, como todos os demais portos, mundialmente, pela crise econômica internacional e enfrentou uma queda de 10% na movimentação de cargas, de 8,6 milhões de toneladas para 7,7 milhões de toneladas.

O gráfico a seguir (Fig. 2.2) mostra a movimentação total de carga no porto, e a divisão com relação aos principais tipos de carga (Fig 2.3).

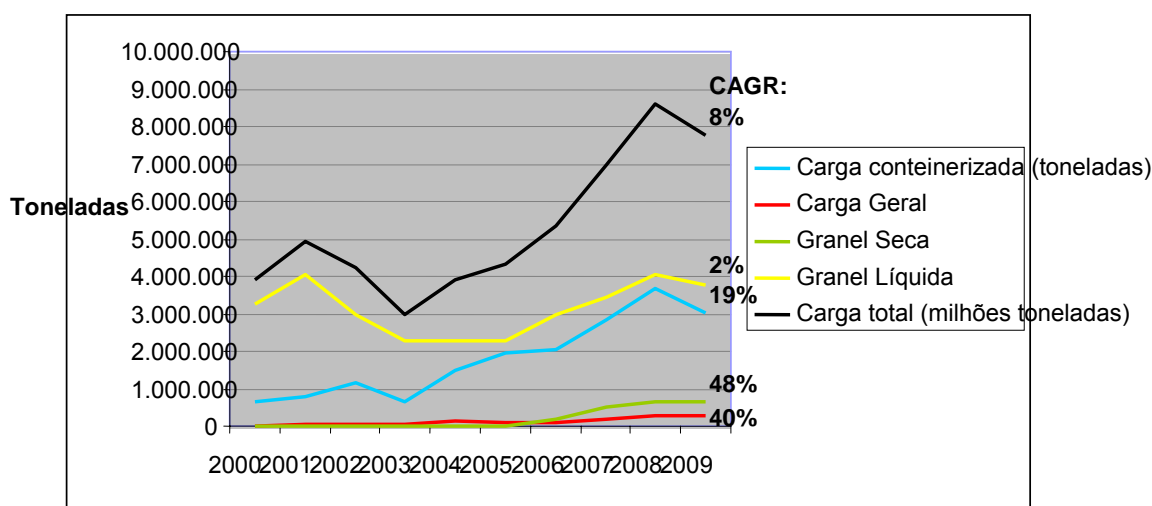
Figura 2.2 Carga Total Movimentada no Porto de Suape de 2000-2009



Fonte: Autoridade portuária de Suape

O crescimento anual composto da movimentação da carga total no Suape nos últimos 10 anos é de 8%, se considerado o crescimento dos últimos 5 anos, de forma que, desde 2005 o crescimento anual é de 16%.

Figura 2.3 A taxa de crescimento anual composto por tipos de carga (2000-2009)



Fonte: Autoridade portuária de Suape

2.1.5 Terminais Existentes:

A foto abaixo (figura 2.4) mostra os terminais existentes e a bacia de manobras, no exterior do Porto de Suape.

1. Terminal de uso múltiplo - 343 metros de extensão, com dois ancoradouros;
2. Terminal de granel líquido - 250 metros de extensão, com dois ancoradouros;
3. Terminal adicional de granel líquido - 386 metros de extensão, com dois ancoradouros;
4. Tanque flutuante de armazenagem de granel líquido – 75.000 metros cúbicos de capacidade de armazenagem;
5. Bacia de manobra.

Figura 2. 4 Porto externo de Suape



Granel Líquido:

Há dois cais, representados pelos números dois e três na figura acima, que recebem produtos de petróleo, álcool e outros químicos. O primeiro cais tem capacidade para atender duas embarcações, simultaneamente, de no máximo 45.000 dwt cada (ancoradouro este e oeste variando entre 10,9 a 12,7 metros de calado). O segundo cais tem 14 metros de calado, operando embarcações de até 170.000 dwt.

No porto interno, há dois ancoradouros em operação a estas alturas, que são:

Cais 2 e 3

Este terminal é operado pela Tecon Suape SA, subsidiária da operadora de terminais de contêineres filipina International Container Terminal Services (ICTSI). Esta firma tem concessão por 30 anos. A Suape Tecon tem 2 cais de atracação, totalizando uma parede de cais de 660 metros de extensão, em uma área total de 280.000 m², proporcionando capacidade anual de manuseio de 400.000 caixas/ano, que representa em torno de 600.000 TEU.

Cais 4:

Grãos são manuseados por moenda da Bunge com um sistema de esteira rolante, assim como a carga fracionada e de projeto que estão atualmente sendo manipuladas neste cais público.

Há terminais planejados que serão descritos em detalhe no Capítulo 7 (administração de terras).

2.1.6 Utilização de terras:

A totalidade do complexo como é hoje (sem novas apropriações de terras) ocupa pouco menos de 15.000 hectares e está subdividida entre diferentes zonas, sendo sua distribuição mostrada na figura 2.5 abaixo.

Figura 2.5 Atuais áreas de zoneamento do Suape

Zonas		Área (ha)	Exploração comercialmente viável:	Terreno ocupado (hec)**	Terreno disponível (hec)
ZPEC	Zona de preservação ecológica	6.864,57			
ZPC	Zona de preservação cultural	299,99			
ZIP	Zona industrial portuária	2.987,77	2.987,77	345,71	2.642,06
ZIs	Zona industrial periférica	2.821,49	2.821,49	1.236,03	1.585,46
ZAF	Zona de preservação florestal	885,23			
ZCA	Zona central de serviços/administrativa	449,18	449,18		449,18
Total		14.308,24	6.258,44	1.581,74	4.676,70

*Arrendada, vendida ou distribuída

**Inclui agrupamento naval e não água

Figura 2.5 mostra que há seis tipos de zonas de terrenos: ambiental, cultural e de preservação florestal e zonas portuária, industrial e de administração. Cerca de metade do total das terras é para exploração comercial e a partir disso, a maioria (cerca de 4.600 hectares) se encontra atualmente disponível para desenvolvimento. A outra metade deverá ficar intocada e protegida por Suape.

2.2 Características organizacionais

2.2.1 Estrutura de controle

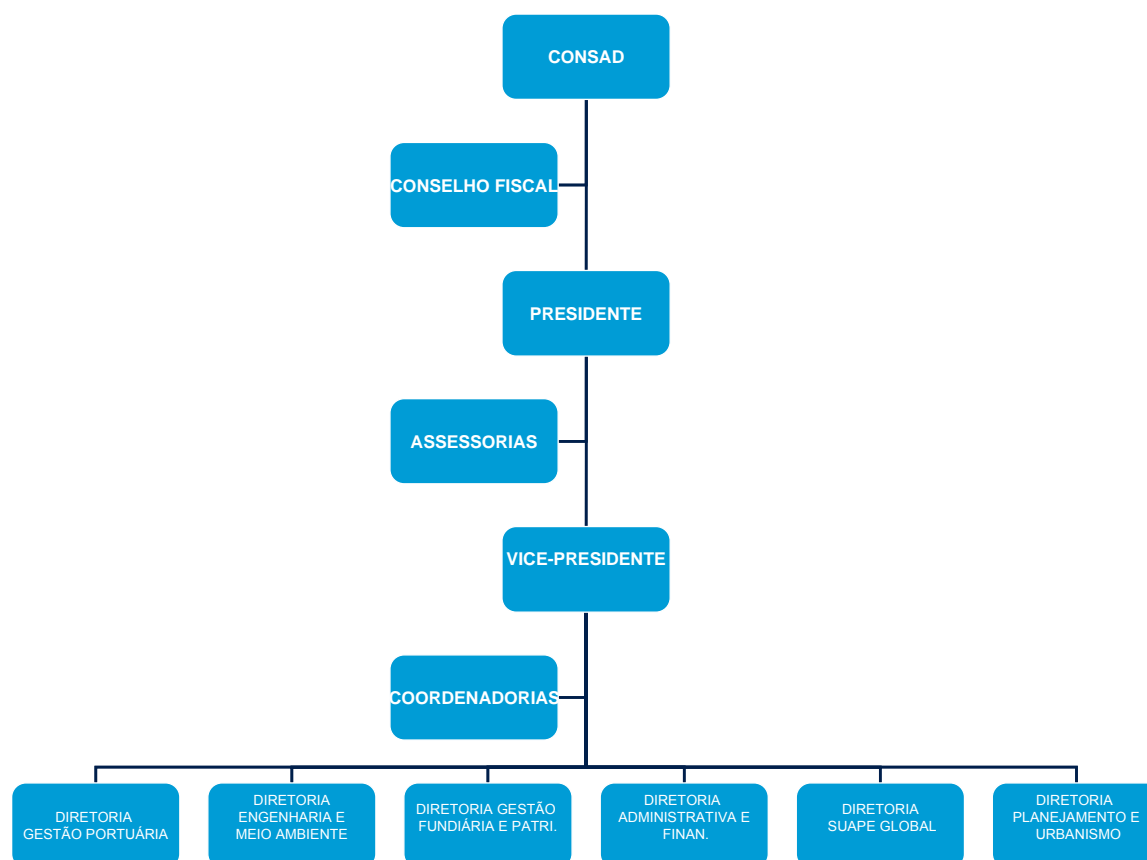
O governo Federal delegou a operação e a administração do Porto de Suape ao estado de Pernambuco. O decreto no.15.750/92 permite que o estado de Pernambuco delegue estas à sua companhia controlada, a SUAPE. Por esta razão, a Suape é uma empresa estatal, ligada ao Departamento de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco, compreendendo autonomia de pessoa jurídica privada e autonomia de bens, administrativa e financeira.

2.2.2 Estrutura Institucional

A estrutura do Porto de Suape está descrita abaixo (veja também a figura 3):

- Conselho de Administração (CONSAD)- constituído pelas Secretarias Estaduais das áreas de Transportes, Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Finanças;
- Conselho Fiscal;
- Presidente-atualmente também Secretário de Desenvolvimento Econômico;
- Vice-Presidente;
- Diretores (6 no total, sendo: para Gestão do Porto, Meio-Ambiente, Gestão fundiária, Suape Global, Finanças e Administração e Planejamento Urbano).

Figura 2.6 Organograma do Porto de Suape



Há um total de aproximadamente 400 empregados, com vários tipos de contratos: funcionário, posições de confiança, estagiários e subcontratados terceirizados. Cerca de 110 empregados

adicionais devem ser admitidos em 2010, de forma que o total de empregados até o final do ano deverá ser de 510.

Figura 2.7 Tipos de contratos do pessoal contratado pela Suape

Tipo de empregado	Número	% do total
Funcionário	98	19%
Posições de confiança	55	11%
Terceirizado	202	40%
Estagiários	41	8%
Funcionário futuros (Junho 2010)	110	22%
Total	506	100%

Quando ocorrer o concurso público para a contratação de 110 novos empregados para Suape, o total de funcionários permanente aumentará para 208 compreendendo 41% do total de funcionários da Suape.

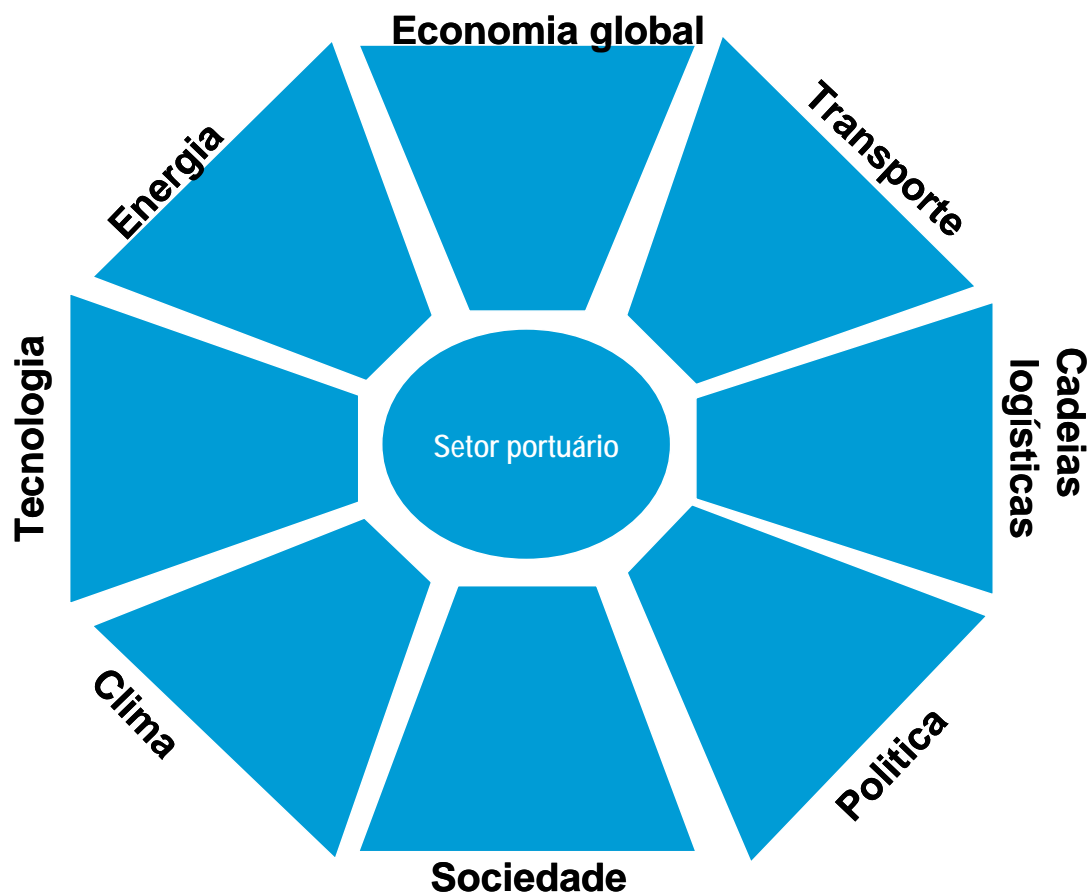
Embora ainda seja necessário uma investigação maior para avaliar a qualidade dos atuais empregados, a escala de pagamentos e as condições de emprego, uma observação geral indica que o *know-how* e a especialização internos são insuficientes para administrar Suape hoje. O Capítulo 9, organização institucional, oferece algumas soluções para esta situação.

3. Visão e Estratégia

3.1 Tendências e desenvolvimentos

Antes de ser desenvolvida a visão e a estratégia para Suape, primeiro é apresentado um breve panorama das tendências mais relevantes no mercado portuário. Isto é feito com base em uma breve análise dos oito *fatores que levam a mudanças* na indústria portuária. Estes são mostrados na figura 3.1.

Figura 3.1 Fatores gerais que levam a mudanças na indústria portuária



Estes fatores de mudança são relevantes no nível global. Após a discussão destes, são fornecidas algumas tendências mais específicas para o Brasil.

Economia Global

O crescimento econômico na última década foi substancial e é amplamente esperado um crescimento global sustentável (de cerca de 4-5% por ano). Este crescimento econômico é movido, em grande parte, pela liberalização, que permite substancial aumento dos negócios. O comércio cresceu mais rápido do que a economia, de longe, e assim deverá continuar. A liberalização leva a maior especialização dos países, e a cadeias de abastecimento globais que ligam as áreas de produção e consumo. A eficiência destas cadeias de abastecimento globais é uma determinante cada vez mais importante na competitividade de um país, no mercado global. Nestas cadeias de abastecimento globais os portos acabam se tornando locais cada vez mais atraentes para a fabricação, especialmente indústrias químicas, de aço & metais e de construções.

Transporte

No transporte, as principais tendências são as *economias de escala em embarques*, reduzindo os custos marítimos, maior atenção para a coordenação e intercâmbio de informações em cadeias de

transporte, e consolidação na indústria, levando à crescente importância dos *participantes globais*. Na última década, surgiram as operadoras globais de terminais, enquanto as empresas de navegação se consolidaram ainda mais. No mercado futuro, atualmente o mercado mais fragmentado, também surgem participantes globais. Um outro importante desenvolvimento é a expansão da capacidade do Canal do Panamá, que levará a substanciais mudanças nas redes marítimas.

Cadeias de Abastecimento

Os exportadores globais (p.exemplo Unilever, Coca Cola, Ikea, Wal-Mart e assim por diante) focalizam cada vez mais a eficiência da cadeia de abastecimento. Na maior parte das cadeias de abastecimento, os níveis de inventário foram reduzidos, de modo a permitir menor prazo até a comercialização (e redução dos custos dos inventários). Este desenvolvimento tornou mais importante a *confiabilidade* das cadeias de abastecimento e, conseqüentemente, os sistemas que aumentam a visibilidade da cadeia de abastecimento. Os exportadores também frequentemente *re-desenham as cadeias de abastecimento* e movem as atividades de produção para as economias emergentes. Além disso, os “prazos de venda” estão mudando rapidamente, o que, por sua vez, muda os tomadores de decisão que decidem sobre os meios e rotas de transporte.

Política

No nível de política global, o compromisso com o livre comércio se manteve, até mesmo em períodos de severa retração econômica. Espera-se maior liberalização de médio a longo prazo, seja através de acordos bilaterais, ou em nível global. A necessidade de desenvolver políticas para evitar mudanças de clima também é amplamente reconhecida, mas os acordos ainda não foram obtidos. A importância política dos países BRIC em escala global continuará aumentando.

Clima

As mudanças climáticas já estão afetando os fluxos dos transportes de várias formas. Primeiro, padrões de chuvas menos previsíveis representam desafios para o transporte fluvial (devido à constante mudança dos níveis de água), e o aquecimento global que abriu as rotas árticas. Muito embora estas rotas não estejam abertas durante todo o ano, elas podem mudar as redes de embarque marítimo, com o correr do tempo.

Tecnologia

Os desenvolvimentos tecnológicos mais importantes estão nos sistemas ICT que permitem uma administração mais efetiva das cadeias de transporte, cadeias de abastecimento e da infraestrutura. Devido à disponibilidade de dados mais detalhados (e.g. a partir das *tags* RFID, dispositivos de comunicação móvel (telefones celulares) e sistemas GPS), a eficiência das cadeias de abastecimento pode ser substancialmente fortalecida.

Energia

Em energia, os progressos tecnológicos mais importantes estão nas novas fontes de energia para os carros. Muito embora haja considerável incerteza com relação a novos padrões, novas tecnologias serão introduzidas. Além disso, desenvolvimentos em carvão limpo (*clean coal*) e GNL, assim como em energia renovável modificarão substancialmente o mix de energia.

Especificamente no Brasil, as tendências locais estão consideradas abaixo, na figura 3.2 e seguiram analisadas de modo a permitir a compreensão dos níveis em que o ambiente externo afeta a Suape.

Mercado de Trabalho

Embora Pernambuco seja um estado que vem crescendo rapidamente, ele ainda registra uma taxa de desemprego muito alta, de cerca de 10%, assim como informalidade no mercado de trabalho, o que aumenta o problema. A alta taxa de desemprego é acompanhada pelo baixo nível de educação da população e por essa razão, há escassez de pessoal qualificado para o mercado de trabalho que a Suape requer. O Governo e o setor privado estão cuidando desse problema em conjunto, oferecendo algum tipo de formação profissional em algumas das funções que estão sendo requeridas pelas maiores companhias, na Suape.

Regulamentação

Suape, como uma entidade pública pertencente ao governo do estado se defronta com um sistema burocrático entranhado por um extenso conjunto de regulamentações específicas dos órgãos

públicos, assim como a exigência de concorrência para quaisquer serviços que compre. Isso pode se tornar algo bastante complicado para os negócios diários daquele que pretende vir a ser um porto de primeira classe. Além disso, o Suape, como um porto público, se defronta com as regulamentações portuárias rígidas e por vezes não muito claras de sua agência regulatória, a Antaq.

Figura 3.2 Tendências Regionais afetando a Suape



Finanças Públicas

Há grande disponibilidade de financiamentos por parte do governo estadual e federal. O sucesso da Suape em captar estes recursos se baseia, por um lado, na política e, por outro, no sucesso do porto, uma vez que ele terá que concorrer com outros portos públicos do país por financiamentos e, no estado, com outros projetos como os de saúde, de educação e segurança.

Embora a Suape tenha sido bem-sucedida em investir em seu complexo industrial e portuário com recursos do estado, ela atingiu um nível em que seu desenvolvimento é mais rápido do que o governo pode desembolsar e desta forma, ele poderia reverter para o financiamento por dívida.

Clima de inovação

Houve boas iniciativas a princípio, na Suape, em comparação com seus portos concorrentes, mas ele ainda está longe dos portos internacionais mais avançados. Importantes esforços conjuntos foram envidados junto a institutos e universidades de treinamento para desenvolver inovações visando as atividades da Suape.

Infraestrutura

A infraestrutura de terra e de mar está, de modo geral, em nível melhor do que seus portos concorrentes, entretanto, há necessidade de desenvolver conexões com o interior rapidamente,

devido ao crescente tráfego e congestão que a Suape poderá começar a enfrentar com o seu crescimento. A ligação ferroviária Transnordestina é vital para o desenvolvimento complementar do Suape devido à sua conectividade com o interior agrícola e minerador de Pernambuco e do Piauí.

Política nacional portuária

A política portuária no Brasil carece de uma visão nacional clara de onde estão identificados os portos primários, secundários e centrais. Também há tensão entre os portos públicos e privados, uma vez que a regulamentação se aplica de forma diferente e por isso a concorrência não é um campo onde se joga no mesmo nível. Há duas agências principais SEP e ANTAQ que exercem influência sobre o setor e há críticas sobre a falta de clareza em seus papéis.

Planejamento de Terras & de Espaço

O Suape conta com uma vantagem em termos de administração de terra e esta se deve à sua vasta disponibilidade de terra, neste momento. O Suape também tem a vantagem de estar apto a comprar terras e expropriar os terrenos vizinhos devido ao seu status de entidade pública. O principal fator, aqui, é a necessidade de a Suape equilibrar a utilização de terra com a preservação ambiental, uma vez que cerca de metade do complexo tem esta destinação.

Grupos de Interes

Houve uma boa iniciativa no sentido de organizar os interessados no Suape através da AsseSuape, principalmente sua base de clientes e as comunidades vizinhas (envolvimento político) em discussões e conferências sobre planos de desenvolvimento para o Suape e seus efeitos sobre os interessados. Há expectativa de que o Suape aumentará o desenvolvimento econômico da região circunvizinha e assim, atenção às comunidades locais é fundamental. Os Conselhos da Autoridade Portuária (CAP) também é um forum para participantes do mercado no porto para expor suas opiniões sobre o desenvolvimento do Suape.

Economia do Brasil

Comércio: o país saiu rapidamente da crise internacional, os números de exportação sofreram o forte impacto da crise, mas foram restaurados após a retomada da economia brasileira, também se estabilizando com o aumento do mercado consumidor e, com ele, os volumes de importação.

Energia: aumentar os ganhos com a autonomia de energia, com base nas descobertas de petróleo e no potencial para exportar produtos de valor agregado e expansão de energia com base em biocombustíveis (indústria limpa).

Infraestrutura: o país está priorizando investimentos em infraestrutura, com a criação e extensão do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) com esta finalidade, incluindo estradas, ferrovias e portos. Recursos para escavação também foram disponibilizados pelo setor público.

Produção: os líderes na produção mundial de muitos produtos agrícolas: café, milho, soja, cana de açúcar, suco de laranja. Forte posição em mineração, principalmente em minério de ferro. Crescente produção de bens manufaturados de valor agregado de todos os tipos, desde aeronaves até telefones celulares.

Economia do estado:

Pernambuco é o estado que cresce mais rápido na região nordeste, com aumento do PIB de 3,2% em 2009, maior do que a taxa da economia brasileira, em torno de 0,2%. Este crescimento é movido pelo desenvolvimento industrial no estado, através do surgimento de novos setores industriais (estaleiros, refinarias de petróleo, petroquímicas, têxteis sintéticos) e de uma tendência de consolidação de setores tradicionais, como o de alimentos e bebidas. Importantes cisões foram geradas no setor de serviços, que apóiam o setor industrial. Além disso, também ocorreu o fortalecimento da atividade agrícola, principalmente nos segmentos do álcool produzido da cana de açúcar. A indústria de construções é o termostato da economia e Pernambuco está se aquecendo para o aumento da demanda neste campo, especialmente com a demanda de infraestrutura para a Copa do Mundo e para atender a população e ao turismo.

3.2 Visão e Estratégia

Devido às tendências global e regional, assim como à atual posição do Suape no NE do Brasil, tornou-se crucial formular a missão, visão e estratégia do Suape. Isto proporcionará ao Porto de Suape a direção de que ele necessita para desenvolver o complexo portuário e torná-lo um complexo industrial portuário de classe mundial. Em reuniões com a Diretoria de Suape, foi definida a seguinte missão, visão e estratégia, que apresentamos abaixo:

Figura 3.3 Missão, visão e estratégia da Suape



A missão (por que existimos) é *trazer desenvolvimento econômico e emprego a Pernambuco*. Este é o objetivo essencial da organização. A visão (onde queremos estar em 5 ou 10 anos) é *ser um porto central e complexo industrial de classe mundial*. Isto é ambicioso, a meta é se tornar um porto de classe mundial, que seja reconhecido por clientes e grupos de interesse como de classe mundial, que atraia investimentos de *participantes globais* e é o *porto de referência no Brasil*.

A estratégia proporciona orientação quanto a *como* o Suape vai alcançar esta visão. E o foco durante o período do presente Plano de Negócios está em três metas inter-relacionadas:

1. Obter crescimento nos segmentos alvo - estratégia comercial
2. Transformar-se em uma organização comercialmente operacional e autossustentável - plano empresarial (financeiro e organizacional)
3. Assegurar eficiente utilização de terras - gestão de terrenos

Suape se focalizará em atingir estas três metas ambiciosas nos próximos cinco anos. Obter crescimento nos segmentos alvo é crucial, uma vez que a Suape tem atualmente um grande potencial para atrair fluxos de carga e investimentos e por essa razão, estas oportunidades precisam ser capturadas. Em estreita relação com isso, precisa ser assegurada a eficiente utilização das terras. Isso se faz necessário de modo a permitir que Suape concretize todo o seu potencial e de modo a melhorar o desempenho financeiro da organização. E a eficiente utilização da terra é crucial para criar valor para empresas de classe mundial. Em terceiro lugar, a Suape objetiva criar uma organização comercial autossustentável, para assegurar o desenvolvimento de Suape a longo prazo.

3.3 Metas e alvos de Suape

Com esta visão e estratégia, precisam ser formulados objetivos e alvos específicos para traduzir as três principais metas estratégicas em ações mensuráveis e controláveis, nas quais a administração da Suape irá trabalhar de curto a médio prazo. Isto será feito nos capítulos seguintes do Plano de Negócios.

4. Análise competitiva do Porto

4.1 Análise do posicionamento competitivo

A fim de posicionar o Suape em seu ambiente competitivo, uma análise SWOT é efetuada na figura 4.1 abaixo.

Figura 4.1 Análise SWOT de Suape

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none">• Posição geográfica• Acesso náutico• Boa conectividade com a hinterlandia por estrada e ferrovia• Área disponível para expansão do complexo industrial• Pouco tempo de desvio da rota principal por mar• Boa infraestrutura• Crescentes investimentos do setor privado• Bom clima para investimentos• Grande número (≈ 90) de companhias estabelecidas em todo o complexo• Aumento de 15-20% nas receitas da autoridade portuária nos últimos 3 anos• Incentivos tributários para novos participantes• Rotas frequentes por grandes empresas de navegação (Hamburg Sud, MSC)• Aumento da movimentação de carga alcançada, de 20-30%• Bom clima de negócios em geral, nível de burocracia aceitável	<ul style="list-style-type: none">• Nenhuma conexão fluvial com a hinterlandia• Administração do porto altamente ligada ao governo do estado (pouca autonomia)• Funcionários da administração portuária com baixa qualificação e pouco motivados• Falta de Alfândega consistentemente orientada para negócios• Experiência interna insuficiente em administração portuária• Forte dependência de recursos públicos para projetos de infraestrutura• Tarifas portuárias não alinhadas com as dos portos concorrentes• Terras na área industrial vendidas (não arrendadas) para empresas privadas• Dependência de uma empresa estivadora no mercado de contêineres• Empresas de logística insuficientes
	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none">• Expansão no mercado de contêineres (+25%)• Desenvolvimento de clusters de indústrias• Mobilização de grandes embarcações de contêineres• Posição de liderança em carga containerizada• Potencial para se tornar um 'porto	<ul style="list-style-type: none">• Grande área do Complexo dedicada a indústrias subsidiadas: naval e atividades de estaleiros, indústria ainda não consolidada• Atraso na construção da ferrovia Transnordestina• Potenciais problemas ambientais

	concentrador' <ul style="list-style-type: none"> • Grande disponibilidade de terras para o complexo industrial • Política nacional para tornar os portos mais autossustentáveis • Obter preços mais altos pelas terras, devido à localização privilegiada do Suape 	
--	---	--

Esta análise SWOT mostra que as oportunidades são substanciais. Além disso, Suape pode aproveitar vários pontos fortes que foram desenvolvidos na última década: investimentos de empresas, muitas atividades industriais, frequentes visitas de embarcações de contêineres e um bom clima de negócios. Entretanto, os principais pontos fracos que precisam ser abordados podem ser atribuídos à falta de uma administração portuária técnica especializada em sua abordagem comercial, assim como falta de autonomia e recursos financeiros da Autoridade Portuária.

4.2 Análise da Participação de Mercado

A fim de posicionar o Suape em seu cenário de concorrência portuária, os principais portos do nordeste foram considerados.

Figura 4.2 Faixa de portos concorrentes com Suape, Nordeste do Brasil.



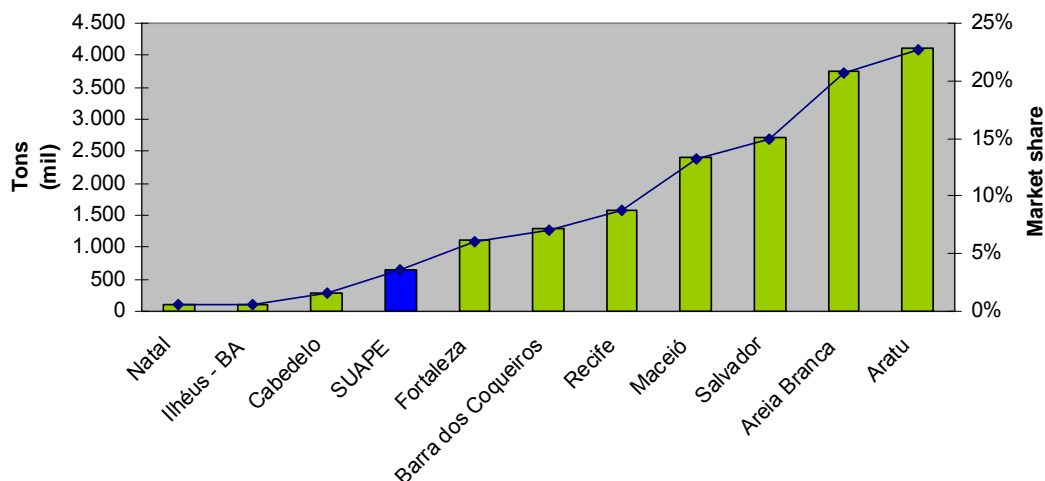
O total de carga manuseado no Nordeste em 2008 foi de 176,5 milhões de toneladas, sendo que 60% (105 milhões de toneladas) destas foram manipuladas no porto de Itaqui devido às suas exportações de minério de ferro, sendo que o Aratu foi o segundo, com 31 milhões de toneladas devido ao seu cluster petroquímico e à presença da Petrobras e, em terceiro lugar, vem o Suape, que manipulou 8,6 milhões de toneladas. Salvador é o próximo concorrente, manipulando aproximadamente 5,8 milhões de toneladas, representando em torno de 3% do total da carga do Nordeste. Separando estes números, vemos abaixo que portos são os principais concorrentes do Suape em cada segmento de carga.

4.2.1 Granel sólido

Na figura 4.2 abaixo, o porto de Itaqui é removido da estatística, pois sozinho representa 85% de toda a carga de granel sólido movimentada na região nordeste. Uma vez fazendo isso, Aratu passa a ser o

maior a movimentar granel sólido e Suape ocupa a oitava posição, com apenas cerca de 630.000 toneladas e em torno de 4% de participação de mercado. A maioria das commodities manipuladas é minério de ferro (especialmente em Itaqui), sal (Areia Branca), açúcar (Maceió), e outros como trigo, coque de petróleo, carvão, fertilizante, etc.

Figura 4.3 Carga seca a granel dos portos do Nordeste inclusive Suape com participação de mercado (2008)



Legenda:

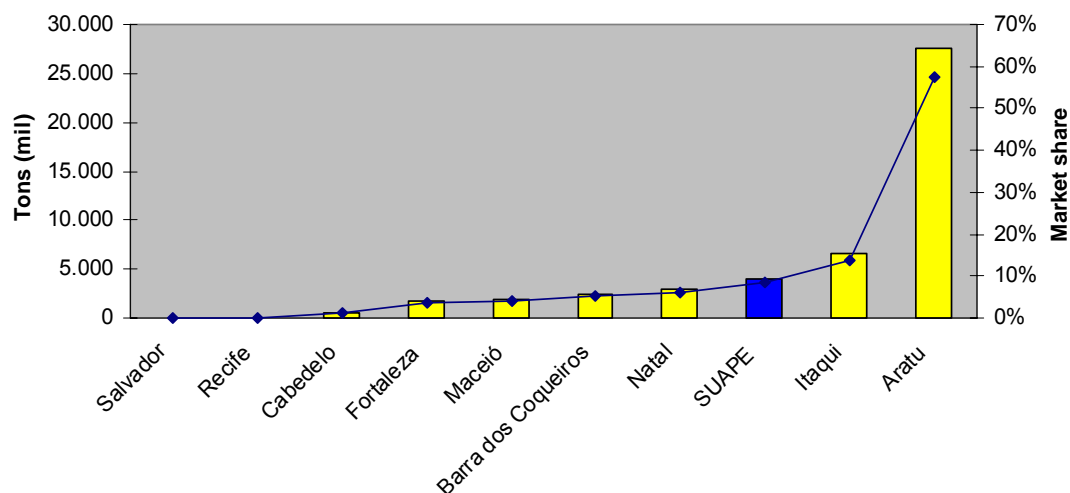
Tons = Toneladas(mil) = (milhões) ; Market share = participação de mercado

Fonte: ANTAQ / Estatística Anual 2008/ Movimentação Total e Evolução das Estatísticas Portuárias no Brasil acumulado

4.2.2 Granel Líquido

O maior porto de granel líquido no nordeste é Aratu com as refinarias da Petrobras e sua vasta capacidade de armazenagem em tanques ocupando 57% da participação de mercado da região. Suape é o terceiro depois do Itaqui, representando cerca de 8,5% da participação e em torno de 4 milhões de toneladas. Este cenário logo mudará, depois que a refinaria em Suape ficar pronta, além da nova refinaria da Petrobras no Maranhão, com 300.000 barris por dia de capacidade por volta de 2014 e logo dobrando, assim como a de Pecém, por volta desta mesma época, com 150.000 de capacidade e já programada para dobrar poucos anos depois. Neste cenário a médio prazo, haverá quatro grandes manipuladores de granel líquida no nordeste: Aratu, Maranhão, Suape e Pecém.

Figura 4.4 Carga a granel líquida dos portos do nordeste inclusive Suape com participação de mercado (2008)



Legenda:

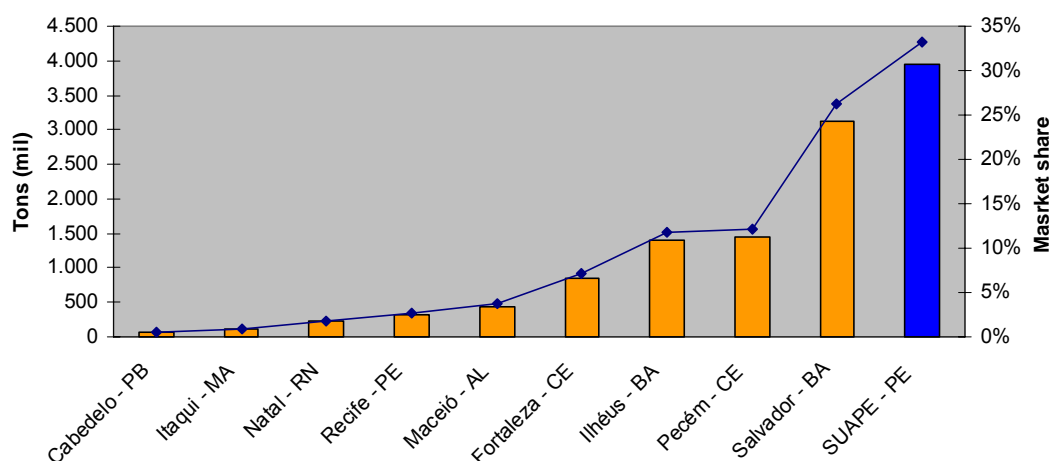
Tons = Toneladas(mil) = (milhões) ; Market share = participação de mercado

Fonte: ANTAQ /Estatística Anual 2008/ Movimentação Total e Evolução das Estatísticas Portuárias no Brasil acumulado

4.2.3 Contêineres e carga geral

Suape está na dianteira do mercado nordestino em contêineres e carga em geral. Com mais de 33% de participação de mercado e cerca de 4 milhões de toneladas de carga com estimativa de crescimento entre 8 a 12% por ano, o Suape continuará nesta posição. Os portos seguintes são Salvador, amplamente atendido pelo CSAV, é limitado pelas fronteiras da cidade e pelo Pecém que embora tenha espaço para expansão e conte com a presença de importantes participantes do mercado, que são a Maersk e a APM Terminais, enfrenta dificuldades para atrair cargas.

Figura 4.5 Cargas de contêineres nos portos do Nordeste inclusive o Suape, com participação de mercado (2008)



Legenda:

Tons = Toneladas (mil) = (milhões)

market share = participação de mercado

Fonte: ANTAQ /Estatística Anual 2008/ Movimentação Total e Evolução das Estatísticas Portuárias no Brasil acumulado

4.3 Portos concorrentes

Suape está localizado em uma área onde existem vários portos, mas também há a possibilidade de surgirem ameaças futuras. Por exemplo, há um projeto no estado da Paraíba para construção de um porto marítimo com águas naturais e profundidade de 17 metros localizado a 40 km de João Pessoa, almejando especialmente a movimentação de minério de ferro. Isso poderia se configurar uma ameaça para o Suape, uma vez que o minério de ferro é uma importante carga em potencial proveniente dos vizinhos estados do Piauí, Rio Grande do Norte e mesmo da Paraíba, que este novo porto poderia tentar capturar.

Além disso, depois que a ferrovia Transnordestina interligar o interior da região aos portos marítimos de Pecém e Suape, a próxima etapa desta ferrovia será se interligar à conexão ferroviária Norte-Sul do Brasil. Esta conexão permitiria aos produtores/exportadores do interior escolher entre não só Pecém, mas também os portos no norte do país, por exemplo, o porto de Itaqui, no estado do Maranhão, o maior exportador de minério de ferro do Brasil.

A carga total manipulada no nordeste em 2008 foi de 176,5 milhões de toneladas, com cerca de 60% (105 milhões de toneladas) destas sendo manipuladas pelo porto de Itaqui, devido às suas

exportações de minério de ferro, o segundo sendo Aratu com 31 milhões de toneladas devido ao seu cluster petroquímico e à presença da Petrobras e em terceiro lugar vem o Suape, tendo manipulado 8,6 milhões de toneladas. Salvador é o concorrente que vem logo em seguida, manipulando aproximadamente 5,8 milhões de toneladas, representando cerca de 3% da carga total do nordeste. Separando-se estes números, vemos abaixo quais os portos são os principais concorrentes do Suape para cada segmento de carga.

5. Estratégia Comercial

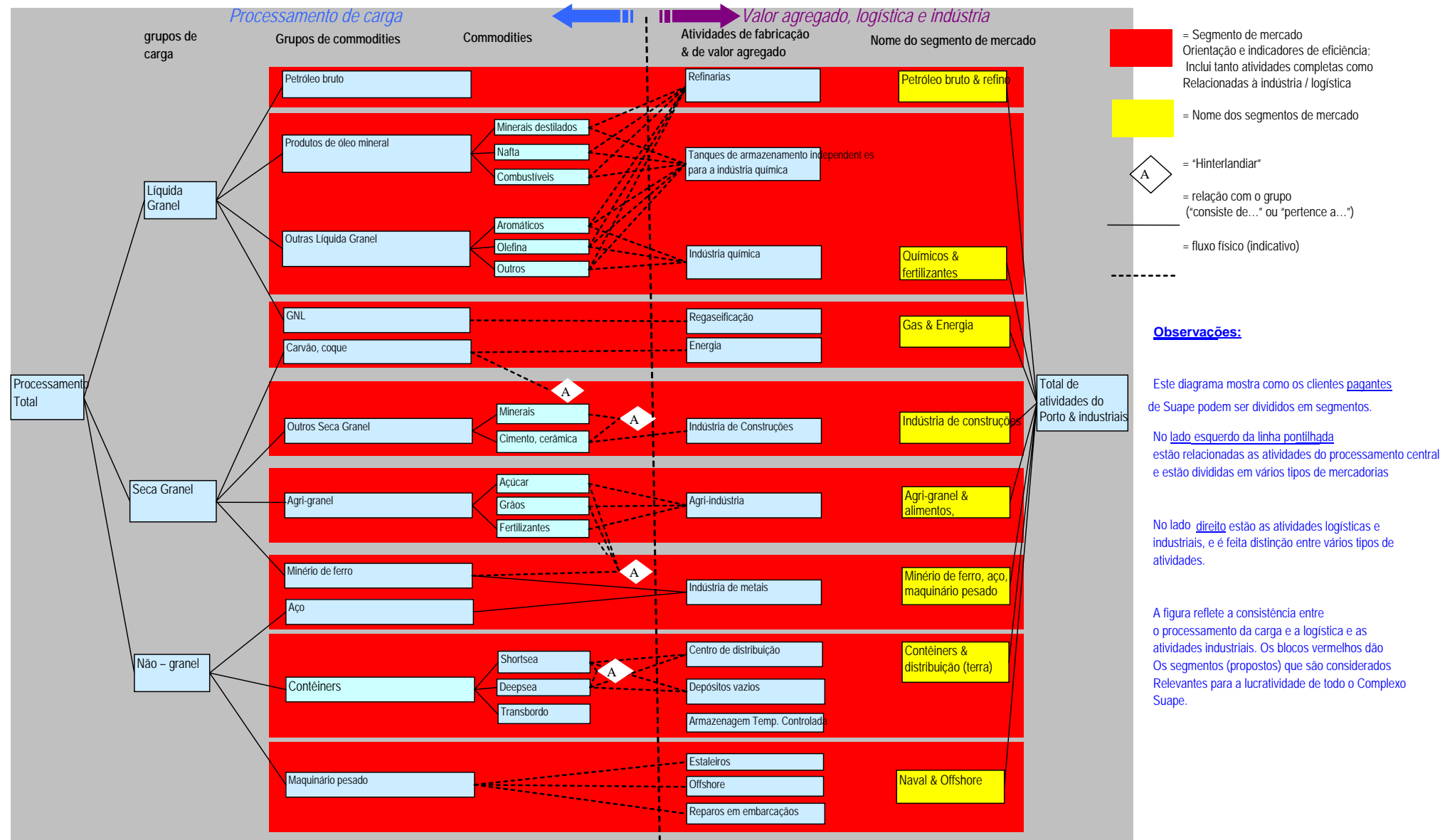
5.1 Introdução

Este capítulo apresenta a estratégia comercial do porto e do complexo industrial de Suape até 2015. A chave da estratégia comercial é a definição dos segmentos de mercados, a análise do potencial de crescimento destes segmentos de mercado e a escolha de um número limitado de segmentos “alvo” ou prioritários. Este capítulo se baseia nos capítulos anteriores, em especial na análise da posição competitiva de Suape, no capítulo 4. A seção 5.2 apresenta os segmentos de mercado usados neste plano comercial. É importante notar que estes segmentos de mercado geralmente seguem uma “lógica de valor em cadeia”: eles incluem o manuseio do terminal, armazenamento e atividades de valor agregado/fabricação na mesma cadeia de valores. As seções 5.3 a 5.10 discutem esses segmentos em profundidade, com base em entrevistas com os principais participantes, e nas pesquisas do Suape e do Porto de Rotterdam. A Seção 5.11 apresenta a escolha dos segmentos alvo. A Seção 5.12 finaliza este capítulo.

5.2 Escolha dos segmentos de mercado - as atividades desejadas

A Figura 5.1 representa os principais segmentos representados no Porto de Suape. No lado esquerdo da linha pontilhada estão indicadas as atividades de movimentação de carga, no lado direito, as atividades na área do porto, propriamente dita e com isto, o valor agregado que estes segmentos representam para todo o complexo.

Fig 5.1 Segmentos de mercado em Suape, porto e indústria



Com base no Plano Diretor 2030, os progressos reais que estão ocorrendo e a análise SWOT efetuada, os seguintes segmentos de mercado foram escolhidos para o Porto de Suape, em relação aos quais precisa ser formulada uma estratégia comercial.

Fig. 5.2 Segmentos de mercado para Suape, 2010

	Segmentos de mercado	Atividades Atuais
1	Petróleo Bruto e refino	Refinaria Petrobras; Cais existentes e construção de novos Tanques de armazenamento de petróleo
2	Petroquímicos	Usinas petroquímicas e químicas Fabricante de PET (M&G)
3	Gas e energia	Usinas de energia (termelétricas)
4	Indústria de construções	Empresas de cerâmica e de granito
5	Produtos agrícolas de alimentos	Moinho de trigo; Planta de processamento de óleos comestíveis; Outras empresas de alimentos processados
6	Minério de ferro, aço e maquinário pesado	Terminal de minério de ferro (temporário) Centro de serviços de aço (Soluções Usiminas)
7	Contêineres, distribuição e logística	Terminal de contêineres (ICTSI) Entrepasto aduaneiro (Suape) Atividades logísticas
8	Marítimo, naval e offshore	Estaleiros (Atlantico Sul, Tomé-Schahin) Daihatsu (motores de embarcações) RIP (ThyssenKrupp)

A estratégia comercial por segmento de mercado é apresentada nas seções a seguir. Estes segmentos cobrem todas as empresas atualmente localizadas no porto e complexo industrial de Suape. Todos os segmentos têm potencial para contribuir para o desenvolvimento desse complexo. Entretanto, três segmentos foram identificados como prioridades estratégicas para este desenvolvimento:

- Minério de ferro, aço e maquinário pesado
- Contêineres, distribuição e logística
- Agri-granel e alimentos

5.3 Segmento de mercado 1: petróleo bruto e refino

A capacidade da refinaria Abreu Lima será de 230.000 b/d, o que significa aproximadamente 12,8 milhões t/ano. O petróleo bruto será originário da atual bacia de Campos, o produto será principalmente o diesel, destinado ao mercado do nordeste do Brasil.

A Petrobras lançou dois outros importantes projetos de refinarias no Maranhão e Ceará. O primeiro foi aprovado (capacidade 600.000 b/d), o segundo, a ser construído em Pecém, ainda está pendente (capacidade 300.000 b/d). As duas refinarias receberão o petróleo bruto dos novos campos de petróleo do Pré-Sal.

Estratégia Comercial:

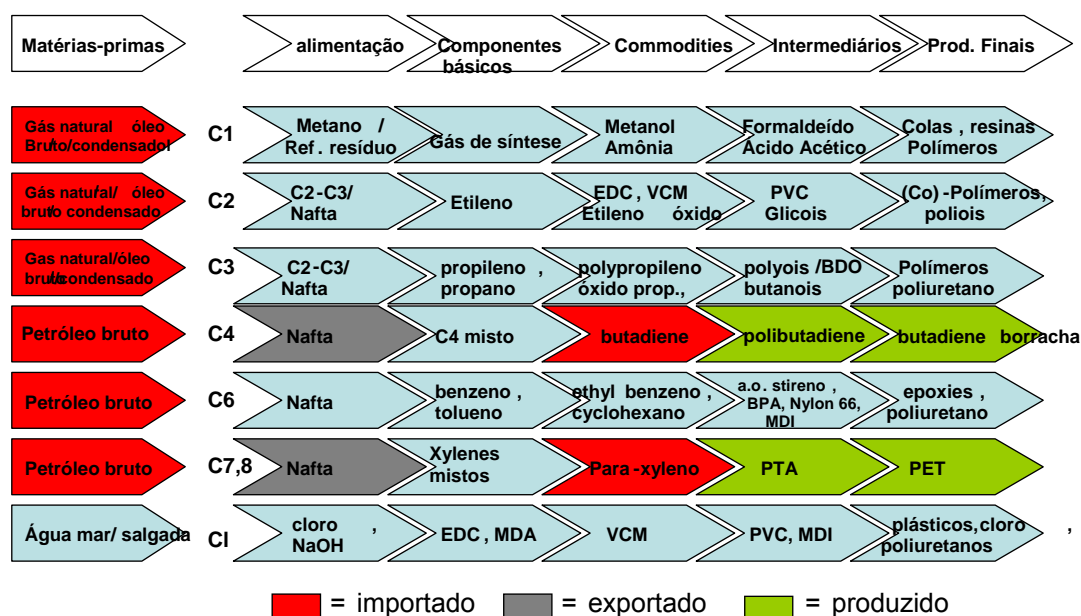
- Com estas 3 futuras refinarias no norte e nordeste do Brasil, a impressão é que não haverá necessidade de uma segunda refinaria em Suape. Entretanto, uma vez que a refinaria do Maranhão será voltada, principalmente, para o mercado norte-americano, é recomendado acompanhar de perto o mercado brasileiro. O Suape está melhor localizado para atender as partes sul do país e há amplo espaço disponível.

- É recomendável reservar em torno de 500 ha fora do porto, na área industrial, para uma segunda refinaria, ou para uma indústria petroquímica relacionada a uma refinaria (veja abaixo). Horizonte de tempo: antes de 2020.

5.4 Segmento de mercado 2: petroquímicos

Na Figura 5.3 está representada a cadeia de valor de químicos para o Porto de Suape. A partir desta figura, torna-se claro que a presença de uma refinaria pode criar muitos subprodutos de atividades industriais, mas também fica claro que muitas destas oportunidades não foram (ainda) aproveitadas. Apenas nos campos das essências aromáticas (as C 7,8's) e do butadiene (C 4's) ocorre o fim da produção de produtos.

Fig 5.3 Cadeia de valor de químicos simplificada Suape após 2012 .



A refinaria Abreu & Lima produzirá basicamente diesel (70% da produção), mas também cerca de 3.500 m³ por dia de nafta. Caso não se torne disponível nenhum gás adicional dentro do complexo, a refinaria utilizará 1.500 m³/dia desta nafta como combustível dentro de todo o processo de produção. Caso venha a existir gás adicional, então, a quantidade total de 3.500 m³/dia estaria disponível para processamento em aromáticos. A quantidade de 3.500 m³/dia correspondem a aproximadamente 2.500 t/d ou cerca de 875 kt/ano. Levando em conta os índices em que o plano de aromáticos em Rotterdam produz benzeno (41%), tolueno (16%), ortho-xylene (8%) e para-xylene (35%), a produção de para-xylene (PX) em Suape poderia ser de aproximadamente 300 kt/ano. Isso reduziria substancialmente as importações necessárias para a Petroquímica, que serão 450 kt/ano. Não está claro se os 300 kt/ano seriam economicamente viáveis, nem se sabe se a produção de PX no processo poderia ser maior que 35%. Vale a pena explorar essa possibilidade com um potencial produtor de aromáticos.

A fim de aumentar a quantidade de nafta no Porto de Suape, a cooperação com o Porto de Pecém poderia ser uma oportunidade. Caso a construção da refinaria Premium II ali se tornar realidade, a quantidade de nafta ali produzida poderá ser embarcada para o Suape, para abastecer uma planta de aromáticos. Obviamente, as forças impulsionadoras por trás desta oportunidade seriam a Petrobras e um produtor de aromáticos. O mesmo vale para a

cooperação com o Premium I no Maranhão, que tem a vantagem de entrar em operação mais cedo, embora as distâncias sejam maiores.

Estratégia comercial:

- Na estratégia comercial para o Porto de Suape é recomendável que a autoridade portuária, juntamente com o setor privado, explorem as possibilidades de atrair empresas químicas líderes internacionais (e.g. Exxon) para se instalar no Suape.
- Buscar cooperação com os portos e refinarias no Maranhão e Pecém para que tragam sua produção de nafta para o Suape, de modo a fazer uso de economia de escala

Craqueamento catalítico de nafta

Foi reportado que o Brasil é um importador líquido de olefinas (C2 – etileno e C3 – propileno). Olefinas (em particular etileno), gases a serem transformados em polietileno PE e em polipropileno PP são a base de 80% de todos os plásticos e o Brasil representa um imenso mercado. Camaçari é um grande complexo petroquímico no estado da Bahia, mas os números da produção deste complexo não foram obtidos, ainda, e também as quantidades de olefinas importadas não são conhecidas.

Tal como com os aromáticos, também aqui, a nafta é a matéria-prima base para a produção de olefinas. (Há tecnologias novas que podem transformar o metanol - feito do metano - em olefinas, mas no caso do Brasil, onde grandes quantidades de petróleo bruto estarão disponíveis, é lógico utilizar a tradicional nafta).

Os investimentos em craqueamento catalítico de nafta são muito altos (€ 1 bilhão?) mas o complexo petroquímico de Suape teria um enorme incentivo na produção de indústrias que poderiam produzir a.o.:

- Plásticos baseados em etileno: PE, HDPE, LDPE, LLDPE, PVC
- Etileno glicol -> MEG, hoje importado pela M&G, no futuro também pela Petroquímica
- Plásticos baseados em propileno: PP
- Butadiene, base para a produção de borracha, atualmente importada no porto

E em combinação com uma planta de aromáticos:

- Benzeno e etileno são os materiais base para o polistreno, também um grande mercado no Brasil

Está claro que com uma das duas (produção de aromáticos ou de olefinas) o complexo petroquímico de Suape já receberia um enorme estímulo nas atividades portuárias, mas em particular nas indústrias internas, mas as duas plantas, em combinação com o porto, fariam da Suape um importante centralizador petroquímico do país, onde todos os tipos de produtos são produzidos de forma competitiva.

Deve-se mencionar, entretanto, que a Petrobras está atualmente estabelecendo um grande complexo petroquímico novo no estado do Rio de Janeiro. Este complexo está localizado mais perto dos novos campos de petróleo e as chances do Suape atrair um cracker de nafta não devem ser muito altas. Entretanto, isto só poderá ser confirmado após maiores investigações.

Estratégia comercial:

- Investigar o mercado de olefinas: quantidades de produtos necessários no futuro, seus mercados, quantidades de matérias-primas necessárias
- Se positivo: estabelecer um esforço conjunto com o setor privado para atrair investimentos em um craqueamento catalítico. Um “craqueamento compartilhado” entre duas ou mais companhias também poderia ser uma opção.
- Reservar espaço na área industrial. Nos próximos dez anos, poderá ser improvável um craqueamento catalítico devido aos altos investimentos necessários, mas a partir de 2020 as chances podem aumentar. Em vista dos grandes investimentos e das indústrias internas, é importante reservar espaço no cluster petroquímico.

Planta de calcinação

Esta oportunidade foi mencionada pela Petrobras que vê o coque de petróleo, um dos derivados da refinaria Abreu Lima, como possível matéria-prima para a planta de calcinação e levando à produção de anodos industriais.

Estratégia comercial:

- Investigar esta oportunidade. Buscar companhia neste negócio e verificar seu interesse.

Planta de fertilizantes

Esta oportunidade também foi mencionada pela Petrobrás. A refinaria produzirá 600-700 ton/dia de ácido sulfúrico. Esta quantidade seria consumida por uma planta de fertilizantes. O Porto de Rotterdam não tem conhecimento das possibilidades de utilização do ácido sulfúrico na produção de fertilizantes, mas caso isso não seja viável, esta commodity (ao contrário do enxofre) pode ser facilmente comercializada.

Estratégia comercial:

- Investigar a possível utilização técnica / química / comercial do ácido sulfúrico nas indústrias internas
- Caso haja possibilidade, abordar uma companhia que possa ter interesse em se estabelecer no Suape.

Indústrias de serviços

As empresas de armazenagem em tanques estão bem representadas no Porto de Suape. Elas manipulam carga líquida para terceiros, desta forma investindo em sua estrutura própria, mas também podem administrar a super estrutura pertencente ao cliente, propriamente dito. Além desse tipo de negócio, há algumas indústrias de serviços disponíveis em Suape.

Com o aumento das companhias que entram em operação na indústria petroquímica, a necessidade de indústria de serviços aumenta também. As mais necessárias são:

- Fornecedores de gases industriais: vapor, oxigênio, nitrogênio, etc.
- Indústrias de manutenção /engenharia
- Indústrias não técnicas, como empresas de transporte para trabalhadores, bancos, restaurantes, hotéis, alojamentos, assistência médica, etc.

Estratégia comercial:

- Investigar o potencial mercado e a necessidade de outros fornecedores de gás industrial, e abordá-los para verificar se estão interessados.

5.5 Segmento de mercado 3: Gás e energia

Importação de GNL

Com base no acima, fica claro que a Petrobras precisa de gás natural. Precisa ser verificado o quanto de gás substituiria 1.500 toneladas de nafta por dia, que a refinaria usaria como combustível.

Além disso, a usina de energia Termope (Termo Pernambuco), utilizando gás natural como matéria-prima, gostaria de dobrar sua capacidade para aproximadamente 1.000 MW. No momento, 532 MW são gerados, com 2,4 milhões m³ de gás por dia. Isso significa que para duplicar a capacidade, seriam necessários 880 milhões m³ de gás por ano, o que coincide com 525.000 toneladas de GNL, ou 5 cargas de embarcação, em média (do tipo Qflex) de cerca de 100.000 toneladas de GNL cada.

O porto de Pecém importa GNL utilizando uma embarcação de regaseificação no porto. O GNL é descarregado diretamente nessa embarcação de armazenagem que regaseifica a

carga durante aproximadamente duas semanas, bombeando-a na rede de gás de acordo com as necessidades locais. Isso economiza despesas com gasodutos para o GNL e armazenagem. O porto de Pecém recebe de 1 a 2 embarcações por mês, entre 1,5 a 2 milhões de toneladas por ano (estimativa de PoR). Se essa facilidade seria viável para Suape precisa ser investigado. Entretanto, a vantagem é clara: a importação extra de gás em forma de GNL aumentaria a capacidade de abastecimento de energia em Suape e amplia as chances de que o nafta da refinaria possa ser usado para fortalecer a cadeia de valor químico.

Estratégia comercial:

- Investigar o gás (extra) necessário no complexo petroquímico de Suape.
- Se houver demanda suficiente, num esforço conjunto com a Petrobras, acomodar as importações de GNL no porto.

GTL – Gás para líquidos

Muito provavelmente, esta não é uma oportunidade, no momento, uma vez que o abastecimento de gás natural ao complexo petroquímico de Suape não é abundante. Entretanto, é recomendável acompanhar de perto o mercado de gás no Brasil, à medida que o campo do Pré-Sal entrar em produção. A distância destes campos até o continente é muito grande para bombear o gás associado através dos gasodutos em direção à terra firme. Isso significa que o gás precisa ser liquefeito em alto mar, embarcado para um porto, para então ser regaseificado novamente (veja acima).

GTL é uma tecnologia que transforma gás natural em combustíveis, principalmente diesel. No momento, está implantado com sucesso no Qatar, um país que não tem petróleo, mas abundância de gás.

Em vista da forte demanda de diesel no Brasil, isso pode ser interessante. Entretanto, é improvável que seja comercialmente viável produzir este diesel quando o gás tiver sido liquefeito e regaseificado antes. Caso a produção de gás dos campos do Pré-Sal venha a ser tão alta que haja um superávit, esta oportunidade pode ser investigada.

Metanol

Até certo ponto, o mesmo que para o GTL se aplica no caso do metanol. O material base para a produção de metanol é o metano (gás natural). Produzir metanol a partir do GNL será, provavelmente, muito caro, mas em caso de um superávit de gás, esta poderá ser uma oportunidade interessante.

Visão Geral das Oportunidades nos Segmentos de mercado 1, 2 e 3:

Figura 5.4 Visão geral das oportunidades “quick-scan”

Oportunidade	Ano	Chance	Observação
segunda refinaria		<50%	
planta de aromáticos	2015	>50%	
steam-cracker de nafta		<50%	não antes de 2020
planta de calcinação		?	a ser investigado
planta de fertilizantes		?	a ser investigado
importação GNL	2014	>50%	início modesto
GTL		<50%	dependente do GNL
planta de metanol		<50%	dependente do GNL
indústrias de serviços	2014	>50%	várias, não relativas a carga

5.6 Segmento de mercado 4: Indústria de Construções

O segmento de mercado de construções envolve vários componentes: madeira, minerais não metálicos, como cimento, cerâmica, vidro e gesso/argamassa, metais como ferro, alumínio, e aço. Suape já tem uma boa presença do primeiro cluster de não metálicos, contando com fabricantes de cimento e cerâmica e exportadores de granito. O segmento de metais, que abastece a indústria de construções, seria desenvolvido em paralelo através da atração e implementação da usina siderúrgica. A importância desse mercado para o estado de Pernambuco é aparente, a partir da forte ligação que ele tem com o desenvolvimento econômico da região, uma vez que as construções estão ligadas ao desenvolvimento da infraestrutura, industrial, turístico e imobiliário. Para Suape a indústria de construções é importante tanto para os fluxos de carga que utilizam o porto, como em função das sinergias entre as companhias que estão se estabelecendo no complexo. As áreas de foco para Suape deverão ser cimento, cerâmica e fluxo de granito.

Em resumo, a estratégia comercial a ser seguida pelo Porto de Suape deverá ser:

- Assegurar as atividades de movimentação de cargas de gesso em Suape (exportação)
- Focalizar as áreas de cimento, cerâmica e fluxos de granito
- Investigar o potencial para aumento de cabotagem em cargas de cerâmica providas do Sul do país.

5.7 Segmento de mercado 5: Produtos agrícolas de alimentos

Um segmento predominante já estabelecido em Suape é o setor de produtos agrícolas, alimentos e bebidas. Vários participantes do mercado importantes estão baseados em Suape, como: Arcor – fabricante de balas, Bunge Alimentos – óleo refinado e produtos de farinha importando trigo; Coca-Cola – produtora e distribuidora de bebidas na região; Elma Chips, Campari, Pernod, Unilever e outras.

No quadro abaixo observamos que as categorias de alimentos estão entre os três principais produtos exportados em Suape (açúcar, frutas e bebidas), de modo que este é, de fato, um segmento comercial bastante importante. Um dos mais importantes produtos historicamente manipulados no nordeste e também em Suape é o açúcar, que é predominante, em termos de valor e de volume exportado. Com a introdução de um comerciante (*trader*) de commodities manipulando açúcar em Suape (cais 5), esta posição está garantida.

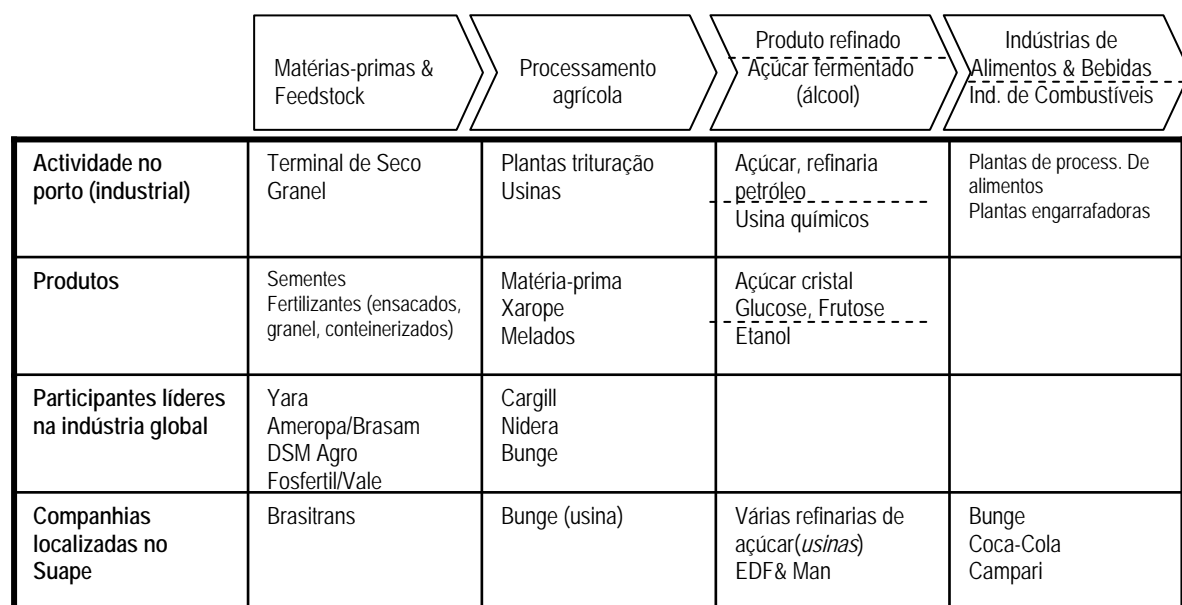
Figura 5.5 Produtos exportados através do Porto de Suape -Total de exportações por grupos de produtos por valor (USD 1.000 FOB)

Grupo de Produtos	2006	2007	2008
TOTAL	2.055.044	2.150.589	2.390.928
Açúcares (bruto ou refinado)	785.301	685.215	962.858
Frutas, frescas, secas ou congeladas	245.302	306.503	286.672
Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	191.767	210.211	231.388
Plásticos e suas obras	66.843	132.709	101.015
Artefatos têxteis confeccionados, sortidos, etc.	68.696	85.570	96.577
Calçados de borracha, plásticos, couro natural ou reconstituído	50.661	64.040	89.636
Peixes e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos	109.957	108.431	85.727
Borracha e suas obras	61.773	49.490	65.988
Máquinas, aparelhos e material elétricos, suas partes, etc.	54.809	57.683	59.895
Sal, enxofre, terras e pedras, gesso, cal e cimento	41.841	45.445	30.918
Tecidos especiais, tecidos tufados, rendas, tapeçarias, etc.	27.857	50.863	27.607
Produtos químicos orgânicos	32.937	44.342	22.109
Alumínio e suas obras	26.822	22.846	17.844
Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica, etc.	16.770	16.723	15.705
Minérios, escórias e cinzas	6.635	18.031	9.643
Demais produtos	267.073	252.486	287.346

Fonte: Suape Plano Diretor 2030 (MDIC/SECEX/Aliceweb)

O gráfico a seguir representa a cadeia de valor deste segmento:

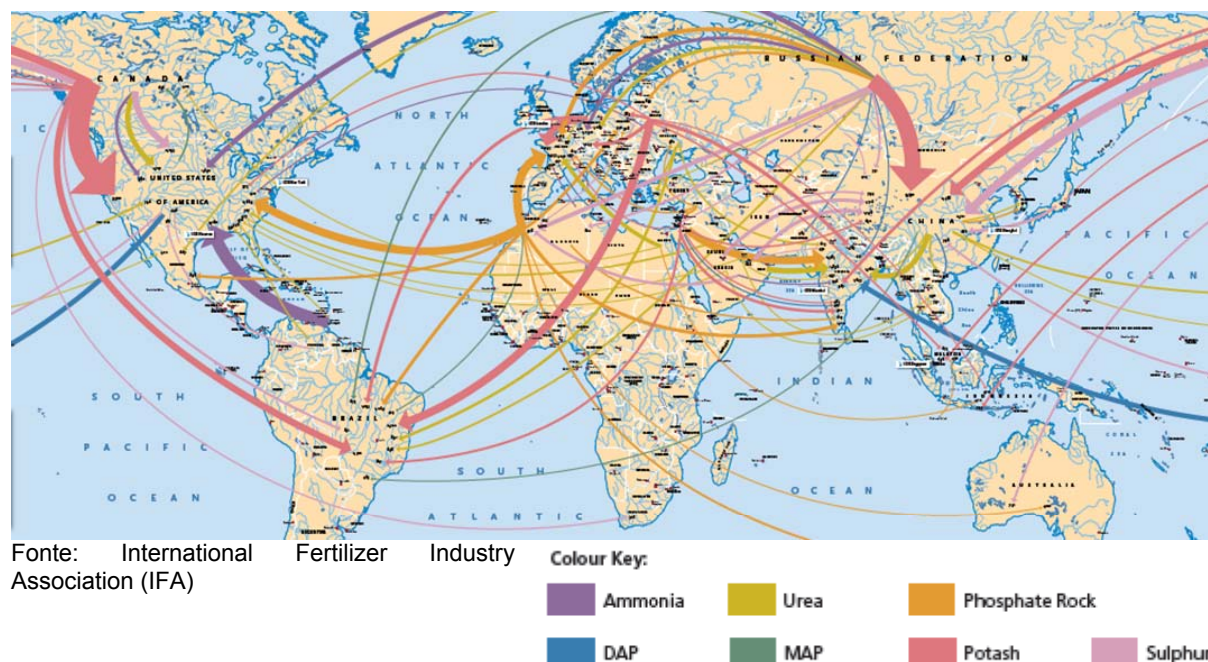
Figura 5.6 Cadeia de valor do segmento agrícola de alimentos



Fertilizantes:

Segundo a International Fertilizer Industry Association (IFA), o Brasil é o terceiro maior consumidor de fertilizantes (depois da China e da Índia) e está entre os maiores importadores de fosfato (P205), potássio (K20), e nitrogênio (amônia e uréia). Os principais países produtores destas matérias-primas são, de longe, a China, Rússia, Estados Unidos, Índia e Canadá. Os fluxos comerciais dos fertilizantes estão especificados no mapa abaixo:

Figura 5.7 Mapa do comércio global de fertilizantes (2009)



Suape deverá atrair este comércio e ser importador de fertilizantes, especialmente, uma vez que ele cria sinergias entre as atividades internas (processamento de alimentos) e com a introdução da Transnordestina os fertilizantes poderão ser transportados para o interior agrícola.

Soja:

A soja tem um potencial importante em Suape, devido ao fabricante de óleo de soja existente, pertencente à Bunge, assim como aos planos futuros de exportação de soja utilizando a ferrovia Transnordestina. Na temporada da colheita de 2009/10 a produção nacional de soja no Brasil está estimada em 65,16 milhões de toneladas, representando um aumento de 14% (7,99 milhões de toneladas) sobre o volume de 57,17 milhões de toneladas produzido em 2008/09. Enquanto a produção nacional de soja aumentou 14%, na região nordeste a produção aumentou mais de 18%, sendo que os estados que mais produziram em toda a produção regional foram a Bahia, Piauí e Maranhão conforme se observa no quadro abaixo.

Figura 5.8 Produção de soja no Brasil, colheita 2008/09-2009/10

Região/Estado	2008/09	2009/10 est.	var. %	% do total
Norte	1.414,0	1.525,2	7,9%	2,3%
RR	22,4	23,1	3,1%	
RO	326,5	351,5	7,7%	
PA	208,7	211,5	1,3%	
TO	856,4	939,1	9,7%	
Nordeste	4.161,9	4.923,9	18,3%	7,6%
MA	975,1	1.170,3	20,0%	
PI	768,8	961,1	25,0%	
BA	2.418,0	2.792,5	15,5%	
Centro-Oeste	29.134,9	30.900,0	6,1%	47,4%
MT	17.962,50	18.651,50	3,8%	
MS	4.179,7	4.757,5	13,8%	
GO	6.836,2	7.332,0	7,3%	
DF	156,50	159,00	1,6%	
Sudeste	4.057,6	4.535,0	11,8%	7,0%
MG	2.751,1	3.004,4	9,2%	
SP	1.306,5	1.530,6	17,2%	
Sul	18.397,1	23.274,9	26,5%	35,7%
PR	9.509,7	13.279,0	39,6%	
SC	974,8	1.235,7	26,8%	
RS	7.912,6	8.760,2	10,7%	
BRASIL	57.165,5	65.159,0	14,0%	100,0%

Fonte: CONAB (Companhia Nacional de Alimentos e Abastecimento) Pesquisa Jan 2010

Segundo a Conab, esta elevação geral do plantio de soja está em linha com as expectativas do mercado (doméstico e externo) de um significativo aumento na produção nacional de soja na temporada de 2009/10. As vantagens da safra de soja são o custo menor por hectare em comparação com seu principal concorrente, o milho, baixos preços do milho, maior liquidez e colheita mais resistente a períodos de secas.

O aumento e o potencial de soja no mercado doméstico, bem como no internacional é aparente, logo, deve haver importantes pontos de saída para esta commodity no país. Os portos de Itaquí e de Santos, grandes portos exportadores de soja, estão enfrentando congestão, atrasos e estão longe dos campos produtores. Suape pode aproveitar isso para se posicionar como ponto exportador de soja da região nordeste. Com uma produção de cerca de 5 milhões de toneladas hoje e esta produção crescendo em média 6% nos últimos cinco anos e 18% no último ano, apenas, Suape deve procurar assegurar a movimentação desta commodity, que será possibilitada pela futura conexão com a ferrovia ligando Suape aos estados produtores.

Açúcar:

A produção total de açúcar na safra de 2008/09 segundo o Ministério da Agricultura totalizou 572,7 milhões de toneladas, das quais, 64,1 milhões de toneladas, aproximadamente 11% produzidas no norte e nordeste do país, conforme observado no quadro abaixo.

Figura 5.9 Produção Brasileira de Cana de Açúcar, colheita de 2004/05-2009/10

Regiões	Anos de Colheitas					
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Norte/Nordeste	57.392.755	48.345.359	54.405.520	64.609.676	64.099.738	50.592.472
Centro-Oeste/Sul	324.054.347	334.136.643	373.912.899	431.233.516	508.638.751	537.139.791
Total	381.447.102	382.482.002	428.318.419	495.843.192	572.738.489	587.732.263

Fonte: MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) 2009

No nordeste, Pernambuco ocupa o segundo lugar, produzindo cerca de 17,4 milhões de toneladas de cana de açúcar, depois de Alagoas, com 24,4 milhões de toneladas desta mesma commodity. Em termos de comércio internacional, do total da produção brasileira, apenas cerca de 4%, ou 24 milhões de toneladas foram exportados para mercados internacionais, principalmente para a Índia, Rússia e Nigéria. Os portos mais importantes em todo o país que manipulam açúcar são: Maceió em Alagoas e Santos e, em menor grau, o porto de Recife. Suape movimenta atualmente cerca de 262 mil toneladas, experimentando crescimento regular em grande parte proveniente do tráfego de Recife. O Porto de Suape já está atraindo este comércio com o futuro terminal de exportação de açúcar refinado, que agrega valor à commodity a ser vendida a preços mais altos no mercado internacional.

Figura 5.10 Principais portos exportadores de cana de açúcar no Brasil por volume em toneladas (2008-2009)

Portos	2008	2009
Suape	162.762	262.360
Recife	642.631	647.708
Maceió	2.233.494	1.808.595
Santos	13.230.947	17.679.435
Total	16.269.834	20.398.098

Fonte: MDIC / SECEX / Aliceweb

Com relação às outras atividades relativas ao segmento de granel agrícola, Suape tem perspectivas positivas devido ao desenvolvimento da economia em Pernambuco e no Nordeste, de forma que a estratégia para Suape seria atrair mais unidades de processamento de alimentos (refinarias, plantas de trituração, etc) e buscar relacionamentos com o porto. A implantação dos terminais de granel agrícola movimentando soja, açúcar, trigo e fertilizantes são importantes, mas também é importante a containerização na cadeia de produção de alimentos, uma vez que ela tende a aumentar a conveniência dos transportes (embora o preço ainda seja um fator).

Em resumo, a estratégia comercial relativa ao de granel agrícola e alimentos deverá ser:

- Desenvolver a Ferrovia Transnordestina e o seu terminal (de grãos)
- Desenvolver relações com clientes produtores de alimentos:
 - Bunge,
 - Conagra,
 - Produtores de soja: dos estados da Bahia, Piauí e Maranhão,
 - Produtores de açúcar do interior.
- Desenvolver atividades de valor agregado para exportação de açúcar (ED & F Man)

E também:

- Tornar-se importador de fertilizantes
- Atrair processamento de alimentos para as áreas industriais do Suape
- Objetivar um relacionamento entre indústria e uso de transporte marítimo
- Objetivar sinergia completa entre participantes na cadeia de valor (desde o negócio agrícola, de logística a processadores).

5.8 Segmento de mercado 6: Minério de Ferro, Aço e Maquinário Pesado

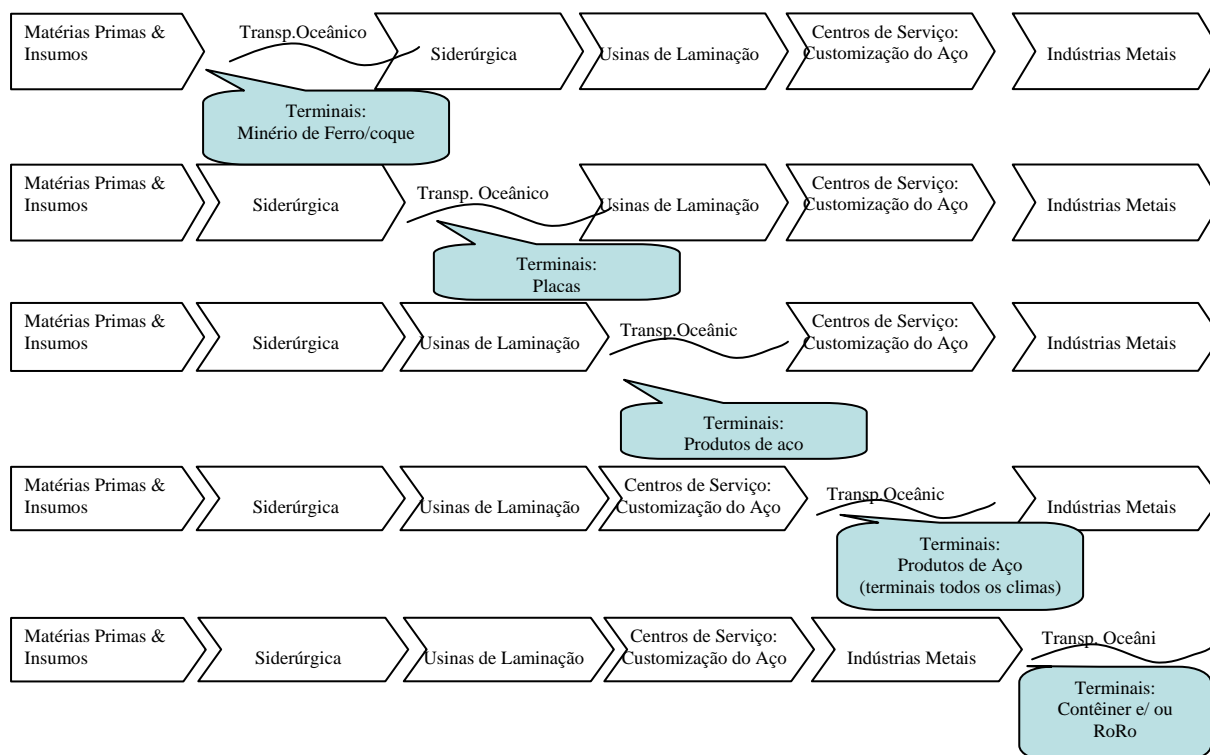
O sexto mercado que identificamos com potencial de crescimento é o de produtos de aço. Utilizando a abordagem de cadeia de valor, que introduzimos antes, temos a cadeia abaixo:

Figura 5.11 Esquema da cadeia de valor do minério de ferro, aço e maquinário pesado



Considerando as principais categorias nesta cadeia, temos as matérias-primas primárias (minério de ferro) sendo transformadas em aço semi-acabado e acabado, através de diferentes processos, nas usinas siderúrgicas e após a customização final o aço pode responder à demanda de várias indústrias de metal. Embutido neste procedimento global está, naturalmente, o transporte especializado e a logística necessária a esta indústria, que é apresentada abaixo:

Figura 5.12 Esquema da cadeia de transporte do minério de ferro, aço e maquinário pesado



Para preparar a estratégia comercial deste setor observamos e analisamos o mercado em escala global e nacional e em seguida efetuamos uma avaliação do potencial em Suape, dependendo do mercado e a posição de Suape em resposta ao mercado.

Minério de ferro

Examinando este segmento de mercado em escala macro, o mercado de minério de ferro está pesadamente concentrado nas mãos de alguns participantes gigantes desse mercado no mundo e também no Brasil. O quadro abaixo mostra que a Vale, a CSN e a MMX/Anglo Ferrous representam em torno de 95% de toda a produção do país.

Figura 5.13 Projeções de produção de minério de ferro no Brasil (2009-2013)

PREVISÕES 2009-2013 PRODUÇÃO DE MINÉRIO DE FERRO - BRASIL					
EMPRESA/ANO	2009	2010	2011	2012	2013
Mhag	2.000	2.000	3.600	10.000	10.000
London Mining (Arcelor)	3.800	3.800	3.800	5.000	5.000
Mineração Corumbaense	2.000	2.000	2.000	5.000	5.000
Usiminas (JM)	5.000	5.000	5.000	6.000	12.000
V&M Mineração	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000
MMX/Anglo Ferrous	6.300	12.300	33.000	33.000	53.000
CSN	20.500	24.500	27.000	72.000	87.000
Vale	300.000	360.000	400.000	422.000	460.000
TOTAL	342.600	412.600	478.400	557.000	636.000
outros	10.000	15.000	20.000	30.000	35.000
TOTAL	352.600	427.600	498.400	587.000	671.000

Fonte: Ibram- Instituto Brasileiro de Mineiração 2009

Estas companhias aproveitam a economia de escala exportando para o mercado internacional. O total de exportações de minério de ferro em 2009 alcançou 282 milhões de toneladas, e os principais países consumidores internacionais são a China (31%), Japão (11%) e Alemanha (8,5%). Pode-se concluir que para os outros participantes do mercado a estratégia é aumentar o valor agregado antes de comercializar o produto. Desta forma, a estratégia comercial recomendada para Suape poderia ser não priorizar a atração de um terminal de minério de ferro, entretanto, se isto fosse feito, as garantias de tráfego teriam que ser analisadas com clientes tais como proprietários de minas, Transnordestina e terminais para ter a confirmação pelo mercado das projeções de carga. Agora, analisando o que já se encontra implantado em Suape, a atual movimentação de minério de ferro e de outros minerais é apresentada abaixo, que indica ser humilde e inconsistente.

Figura 5.14 Granel sólido movimentado em Suape em toneladas (1995-2008)

Ano	Granel sólido
1995	5.286
1996	2.498
1997	0
1998	0
1999	0
2000	2.635
2001	0
2002	0
2003	0
2004	0
2005	0
2006	0
2007	498.548
2008	652.254
2009	

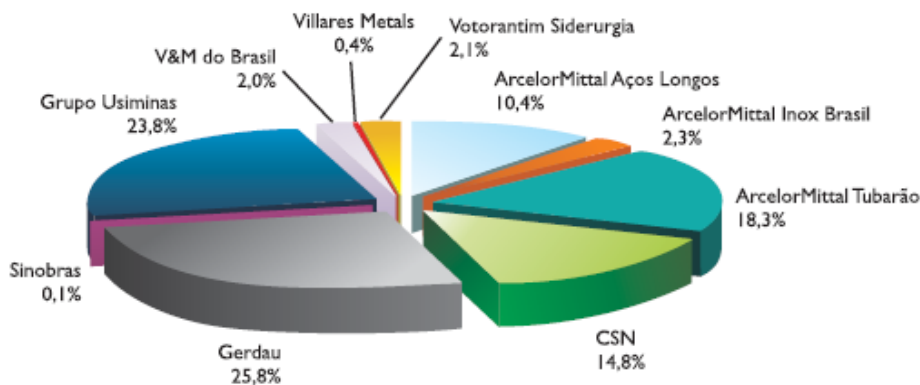
Fonte: Estatísticas do Porto e Complexo Industrial de Suape

Tendo analisado este histórico, conclui-se que para ter uma significativa operação de minério de ferro, deverá haver maiores operações especializadas que possam trazer o minério diretamente das minas, tais localizadas no Piauí e em outros estados próximos (Rio Grande do Norte, Paraíba). Para isso, é fundamental a implementação da ferrovia Transnordestina, por isso esse desenvolvimento deve ter início no máximo em 2012. Muito embora as distâncias até as minas localizadas nos estados do Rio Grande do Norte e Paraíba (350 e 180 km respectivamente) sejam menores do que aquelas até o Piauí (aproximadamente 800 km) existe a possibilidade de que estes estados próximos possam escolher outros portos de saída, uma vez que eles estão próximos das áreas da costa. Além disso, há um projeto no estado da Paraíba de construção de um porto marítimo com profundidade natural de 17 metros, localizado a 40 km de João Pessoa, tendo como alvo, em especial, a movimentação de minério de ferro. Por outro lado, as minas do Piauí estão no interior de Suape, ao qual serão conectadas diretamente, através da ferrovia. Esta é uma carga importante para Suape atrair.

Aço

Prosseguindo para analisar o mercado de aço, vemos que o Brasil é o 9º maior produtor mundial de aço, com capacidade atual de 41,5 milhões t/ano e apenas menos de 2% dessa se encontra instalada no nordeste (813.000 toneladas/ano). Tendo encontrado algumas das companhias que utilizam produtos de aço em suas atividades internas, torna-se óbvio que Suape está em grande demanda por uma usina de aço. Gerdau, CSN e Arcelor Mittal têm posição dominante neste mercado (totalizando mais de 70% da produção total de aço no país) conforme podemos observar no gráfico abaixo.

Figura 5.15 Produção de aço por companhia no Brasil (2008)



Fonte: Instituto Aço Brasil

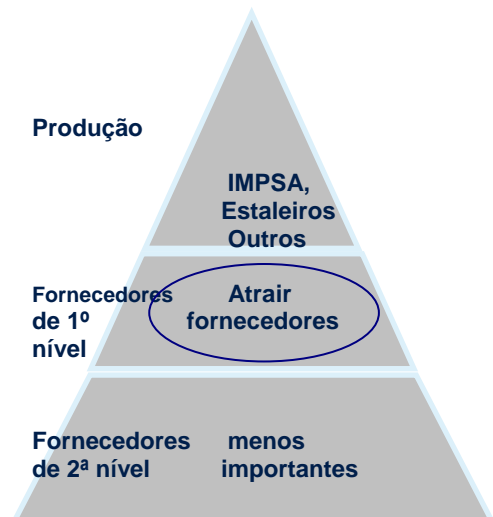
Suape tem mantido negociações com vários grupos nesse sentido, de forma que a perspectiva é positiva. O objetivo seria alcançar uma capacidade de produção capaz de responder tanto pela demanda local, como pelos mercados internacionais. Com relação à demanda local, as indústrias alvo estão nos segmentos de infraestrutura e construções, petróleo, gás, marítimo e automotivo.

Maquinário pesado

A disponibilidade de um fornecedor de aço também permitirá a produção do maquinário pesado necessário para projetar a carga e para outras companhias já estabelecidas em Suape, tal como uma que é fundamentalmente importante para este segmento: a indústria naval e *offshore*. Está previsto que novo(s) estaleiro(s) e indústrias de suprimentos a eles relacionadas se estabelecerão em Suape, agora que o estaleiro Atlântico Sul está em construção. O minério de ferro fornecerá o material base para uma usina de aço, e essa proporcionará o aço para o maquinário pesado que será usado na construção das embarcações e unidades *offshore*, assim utilizando novamente o aço.

Seguindo esta lógica de cadeias de produção é apresentado o conceito de “fornecedores de primeiro nível”, que é a estratégia para ter todos os primeiros níveis e, por isso, mais importantes para a produção dos bens finais próximos, formando uma sinergia e em termos de espaço (gestão de terras), também a formação de um agrupamento. Um outro aspecto importante a ser considerado é que algumas dessas unidades de produção têm exigência de um índice de nacionalização na utilização de produtos feitos no Brasil, de forma que este é um outro atrativo para fazer deste conceito uma realidade em Suape. Abaixo se encontra a representação gráfica que mostra a relação entre fornecedores.

Figura 5.16 Conceito de cadeia de fornecedores de metal



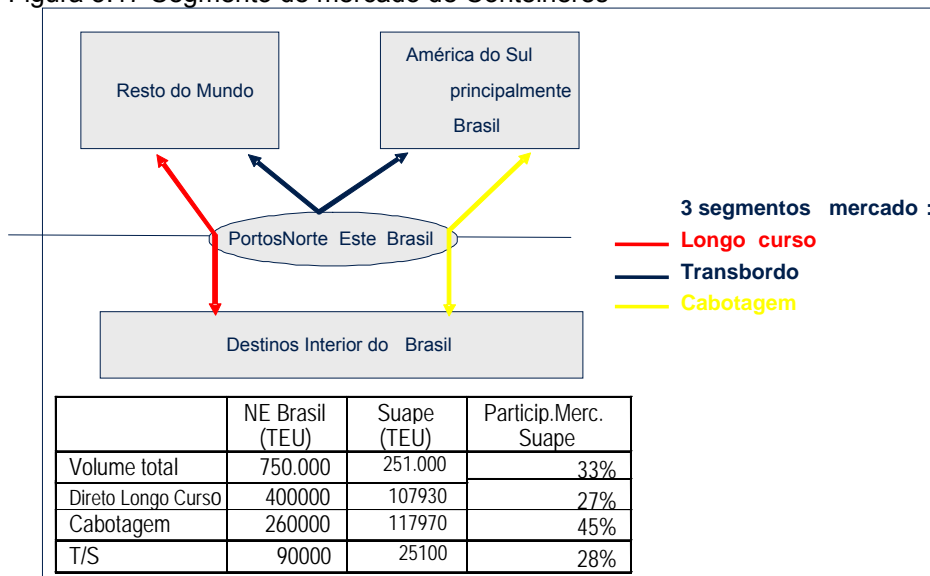
Estratégia comercial resumida:

- Atrair minério de ferro para o porto, preparando uma concorrência para a construção e operação do terminal de minério de ferro.
- Assegurar garantias de tráfego dos vários manuseadores de minério de ferro (empresas de mineração, ferrovias e terminal), atenção especial à carga do Piauí devido à maior competitividade de Suape (conexão ferroviária).
- Atrair uma usina de aço para fornecer produção de aço de valor agregado ao mercado doméstico e de exportação.
- Desenvolver o agrupamento (*cluster*) siderúrgico atraindo fornecedores de primeiro nível para fabricantes de produtos baseados em aço e que observem exigência de índice de nacionalização mediante uso de 60% de produtos brasileiros, especialmente para a indústria naval e *offshore*.

5.9 Segmento de mercado 7: Contêineres

O mercado de contêineres é um mercado em crescimento mundialmente e o potencial de crescimento do Suape é substancial (veja Capítulo 6 projeções de carga). Além disso, uma forte posição como porte de contêineres contribui para a competitividade de outro segmento de mercado. Por exemplo, levará à redução dos custos de transporte de empresas petroquímicas, de construções e de alimentos. O mercado de contêineres pode ser dividido em três segmentos:

Figura 5.17 Segmento de mercado de Contêineres



O maior mercado é o direto longo curso, com as cargas se movendo entre destinos na hinterlandia e internacionais. O segundo maior mercado é cabotagem, com as cargas se movendo da hinterlandia, através de Suape, para outros destinos no Brasil. Finalmente, há um mercado relativamente pequeno de transbordo no Brasil. O potencial de crescimento desses três mercados é substancial. O segmento de mercado se encontra descrito abaixo em maiores detalhes.

Longo Curso Direto

A fim de compreender a posição competitiva de Suape em maiores detalhes, é feita uma análise da rede marítima. As Figuras 5.18 e 5.20 mostram a posição do Suape nas redes marítimas utilizando dados do AXS Alphaliner.

Figura 5.18 Comércio EUA – Brasil; estrutura da rede marítima



A Figura 5.19 abaixo mostra as escalas semanais feitas pelas diversas embarcações e a capacidade anual de *slots*¹ em alguns portos do Nordeste incluindo a capacidade total de escalas das embarcações em Suape.

Figura 5.19 EUA-Brasil escalas e capacidade anual em portos no Nordeste, Brasil

	Visitas semanais EUA - Brasil	Capacid. Anual Slots EUA – Brasil (TEU)
Pecém	2	307.268
Suape	6	1.095.120
Salvador	3	477.724
Fortaleza	0	0

¹ *Slots* é o espaço equivalente a um container de 20 pés (TEU) em uma embarcação.

Figura 5.20 Comércio Europa – Brasil; rede marítima

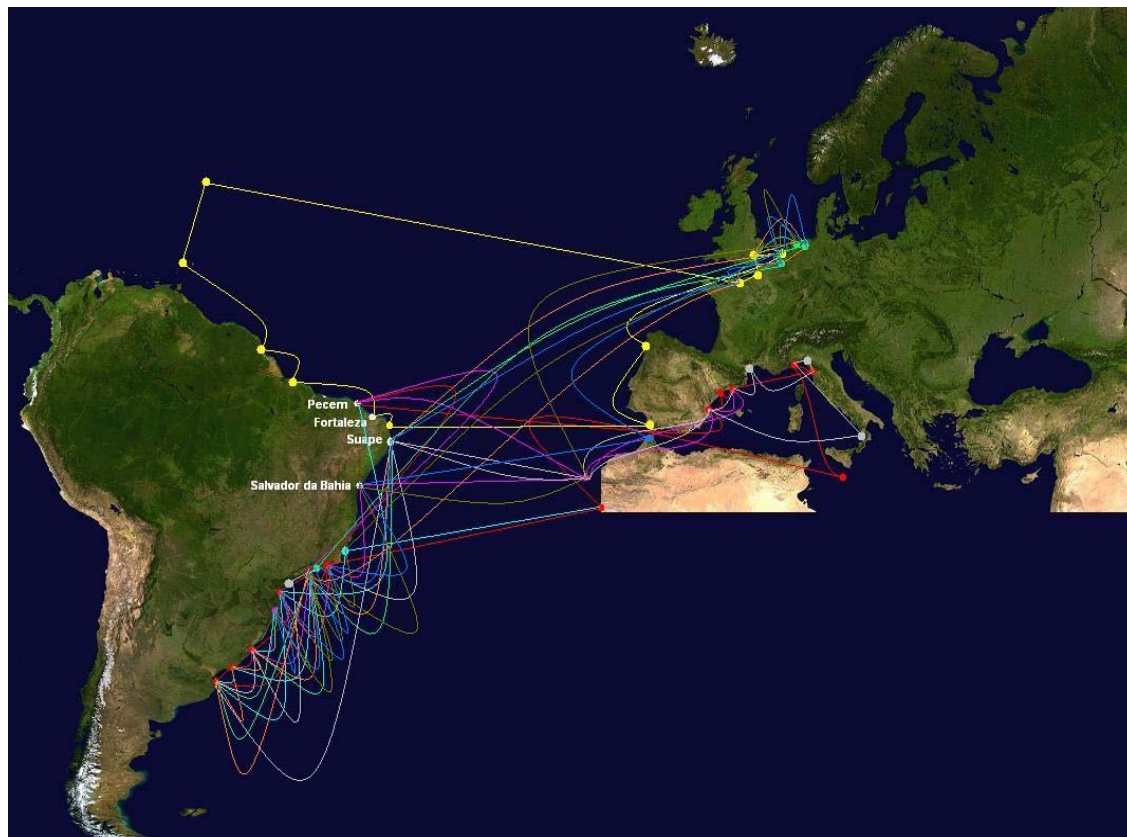


Figura 5.21 mostra as escalas semanais e a capacidade anual de *slots* – e a capacidade total das embarcações em Suape.

Figura 5.21. Visitas Europa-Brasil e capacidade anual em portos brasileiros

	Escalas semanais Europa - Brasil	Capacid. anual slots Europa - Brasil
Pecém	3	655.200
Suape	5	1.310.400
Salvador	3	587.600
Fortaleza	1	75.140

As conclusões a partir destes números são as seguintes:

1. Suape está bem posicionado em redes marítimas. Recebe mais escalas do que os portos concorrentes no NE do Brasil.
2. Entretanto, o volume de mercadorias carregadas/descarregadas por embarcação é pequeno. Apenas cerca de 5% da capacidade dos *slots* é descarregada em Suape. Nos grandes portos centrais esta porcentagem é tão alta quanto 20-30%. Desta forma Suape não precisa atrair mais serviços de transporte, mas, antes, um volume maior de contêineres.

Cabotagem

A situação da cabotagem é um pouco semelhante. Suape é um porto de escala para a maioria dos serviços de cabotagem. Entretanto, os volumes descarregados no porto também estão limitados neste segmento. O mercado de cabotagem compete com o ferroviário e o rodoviário. Atualmente a participação de mercado de cabotagem é relativamente pequena.

Muitos fluxos são movidos por caminhão ou trem. Isto acontece principalmente por causa da má relação entre o preço e a qualidade da cabotagem. A qualidade é limitada (baixa frequência, não muito confiável) enquanto o preço é relativamente alto. Isto é causado pelo menos parcialmente, pela regulamentação da cabotagem que impede as empresas de navegação internacionais (com frete internacional) de prestar serviços de transportes domésticos. A liberação regulatória deve melhorar a atratividade do produto cabotagem e consequentemente levar a um aumento dos volumes.

Transbordo

Suape é atualmente um pequeno porto com atividades de transbordo (*transshipment*). Volumes de transbordo não crescem de maneira incremental, mas em quantidades acumuladas, chamadas “pacotes”.

Suape pode ter potencial para atrair três pacotes substanciais:

- Cargas de Salvador em grandes serviços EUA/Europa (aproximadamente 50.000 – 100.000 TEU)
- Carga de Pecém e Fortaleza em grandes serviços EUA/Europa (aproximadamente 50.000 – 100.000 TEU).
- Carga da Zona Franca de Manaus, Amazônia (cerca de 50.000 – 200.000 TEU)

Cada pacote gera um crescimento substancial maior que 10%. Além disso, a médio prazo, Suape pode se tornar um atrativo “porto de baldeação” onde os volumes são trocados entre os serviços da América do Sul-EUA e da América do Sul-Europa. Os volumes para esta posição não podem ser estimados com precisão.

Baseando-se nesta análise, a estratégia de porto no setor de contêineres consiste de quatro atividades:

1. *Desenvolver a base de carga no complexo industrial do porto e tornar-se o porto “parada obrigatória” do nordeste do Brasil.* Pode ser feito atraindo-se atividades industriais assim como centros de distribuição e zona de processamento de exportação. Isto poderia levar a um crescimento substancial das cargas captivas (natas da região) em contêineres (digamos, cerca de 15.000-25.000 TEU/ano).
2. Atrair um segundo terminal de contêineres para Suape. Este terminal deveria focalizar o transporte transbordo de carga. Portanto, um consórcio com uma companhia marítima, que comprometa cargas de transbordo com Suape é o desafio central. Este processo, o de atrair um segundo terminal que tenha um consórcio com uma empresa de navegação através de uma concessão, é muito importante, pois o ponto chave de uma concessão é que apenas existe uma chance de fazê-la de maneira correta.
3. Desenvolver uma rede na hinterlandia. Isto inclui atividades como uma cooperação com a Zona Franca de Manaus, maior esclarecimento sobre o negócio de frutas e a sua containerização (incluindo sucos de frutas), uma compreensão do potencial dos volumes dos contêineres na Transnordestina e oportunidades para desenvolvimento de pontos núcleos no interior, tal como em Petrolina.
4. Intermediação objetivando a liberalização do mercado de cabotagem. Isto gerará um crescimento no mercado de cabotagem e beneficiará o Porto no sentido de assegurar sua posição de centralizador de cargas.

5.10 Segmento de mercado 8: Marítimo, naval e offshore:

Faz parte da estratégia de suporte do Governo tornar-se uma nação construtora de embarcações. O segmento naval e o *offshore* identificam-se como um potencial de

crescimento para Suape. A estratégia é avançada em termos de reserva de terras e negociações com os clientes, com um total de aproximadamente 700 hectares, de forma que o cluster naval foi definido para este segmento e várias empresas têm sido abordadas na indústria de modo a se estabelecerem em Suape.

A estratégia nacional para se tornar uma nação construtora de embarcações competitivas (mesmo sendo necessário adquirir subsídios, no começo) está respondendo à imensa demanda das partes brasileiras e no futuro deverá ser competitiva no mercado mundial para responder à demanda internacional. A demanda que está atualmente na carteira de encomendas no Brasil está demonstrada abaixo:

Figura 5.22 Demanda de estaleiros no Brasil 2009

Companhia	Demanda por quantidade e tipo
Petrobras	146 Embarcações de suprimento (PSV & AHTS) 40 Embarcações de perfuração 42 Tanques de óleo 19 Plataformas (FPSO, semi-submersíveis)
OGX	20 Embarcações de suprimento 4 Semi-submersíveis
Costeiras	50 Navios mercantes
Marinha do Brasil	30 Navios de patrulhamento
Outras demandas	14 Embarcações de abastecimento (PSV & AHTS) 10 Suezmax e 2 VLOCs 5 Navios de contêineres
Novos campos de petróleo	20 Navios de suprimentos (PSV & AHTS)
Costeiras	20 Embarcações e Navios de Pesca
Portos	60 Rebocadores (apoio ao porto)

Fonte: Apresentação institucional global da Suape

O atual estaleiro Atlântico Sul é capaz de construir uma série de embarcações (petroleiros com até 500.000 dwt, plataformas e embarcações e embarcações flutuantes de suprimentos) para atender à demanda de construção de embarcações da Petrobrás/Transpetro.

Ao definir a estratégia comercial para este segmento, Suape pode atrair dois tipos de empresas: as de construção e reparo de embarcações e também as de atividades de suporte, que compreendem uma lista extensa. Os mais importantes negócios de suporte que servem à indústria de construção de embarcações estão relacionados abaixo:

- Empresas de engenharia e arquitetura
- Levantamento e transporte de cargas pesadas
- Revestimento e pintura
- Andaimas
- Geração de energia, propulsão e sistema de HV-DV
- (AVCA) Aquecimento, Ventilação e condicionamento de Ar
- Fornecimento de equipamentos
- Obras de construção de aço e solda
- Instalação elétrica

A indústria de construção de embarcações, assim como seus fornecedores depende da disponibilidade de aço. Aqui é onde se vê a sinergia entre o segmento de mercado 6 (minério de ferro, aço e máquinas pesadas) e o segmento naval e offshore. Atrair uma usina siderúrgica torna-se ainda mais importante à luz do desenvolvimento das indústrias de construção de embarcações e offshore.

Em essência, recomenda-se que para a estratégia comercial desse segmento, sejam atraídos estaleiros que demonstrem sustentabilidade. Portanto, uma carteira de encomendas cheia, para no mínimo os próximos 4 anos, através de um contrato de arrendamento que inclua a opção do direito de prioridade de recusa caso o negócio não se mostre viável após um determinado período de tempo (10 anos). Estes estaleiros devem oferecer produtos diferentes de forma que a Suape seja diversificada, assim como trazer parcerias com líderes internacionais na indústria de modo a tornar o setor mais produtivo e a nível de padrões internacionais, tornando-se conseqüentemente, competitivo. Além disso, atividades de apoio como as que foram mencionadas acima deveriam ser atraídas para Suape, ou para perto deste.

Recapitulação da estratégia comercial:

- Atrair uma usina siderúrgica (mesma estratégia para o segmento 6) devido à alta demanda de aço neste segmento
- Atrair estaleiros diversificados com carteiras de encomendas garantidas
- Atrair provedores de serviços que ofereçam atividades de suporte à indústria construtora de embarcações

5.11 Segmentos principais: prioridades

Todos os segmentos têm potencial para contribuir com o desenvolvimento do complexo de Suape. Entretanto, foram identificados três segmentos prioritários devido ao seu alto potencial de crescimento a ser desenvolvido nos próximos 20 anos em Suape. Portanto o desenvolvimento das seguintes áreas comerciais serão priorizadas nos próximos anos:

1 Segmento: Minério de ferro, aço, máquinas pesadas

Prioridades comerciais:

- Atrair minério de ferro para o porto e preparar a licitação para a construção e operação do terminal de minério de ferro
- Atrair uma usina de aço
- Desenvolver o cluster/polo de aço

2 Segmento: contêineres

Prioridades comerciais:

- Atrair um operador para o segundo terminal (de preferência relacionado com uma companhia de navegação)
- Desenvolver uma rede da hinterlandia (incluindo a Zona Franca de Manaus, empresas que comercializam frutas, a Transnordestina e Petrolina)
- Fazer *lobby* para a liberação do sistema de cabotagem
- Atrair centros de distribuição (“zonas alfandegadas”)

3 Segmento: Granel agrícola e alimentos

Prioridades comerciais:

- Desenvolver a Ferrovia Transnordestina e o seu terminal (de grãos)
- Desenvolver relações com os produtores de alimentos (Bunge, Conagra, produtores de soja e açúcar)
- Desenvolver um terminal de açúcar branco com a Edf&Man

Obviamente estas prioridades não excluem atividades a serem empreendidas em outros segmentos. Deve-se acompanhar de perto os outros mercados, também, porém as atividades nos três segmentos principais aqui descritos serão seguidos de forma mais proativa.

5.12 Outras questões

5.12.1 Revisão do sistema de preços:

Arrendamento de terrenos

Como a metodologia de preços de arrendamento é imposta pelas regras da ANTAQ, incluindo os componentes de preços fixos e variáveis, existe pouca flexibilidade para Suape em determinar a tarifa de arrendamento. Suape está empenhada em atualizar todos os contratos conforme a metodologia determinada pela ANTAQ na *Resolução 55*. Esta regra, desenvolvida pela ANTAQ, estabelece que as garantias de cargas devam ser determinadas nos contratos de arrendamento, com penalidades nos casos em que o volume mínimo de cargas não seja alcançado. Caso, de outra forma, o volume seja superado, não há determinações dentro desta regra. Portanto, a sugestão é que Suape permita um percentual de desconto no componente de preço variável, uma vez que o cliente supere a movimentação de carga mínima, que foi estabelecida no contrato de arrendamento. Este mecanismo de descontos recompensa clientes do porto por seu alto desempenho.

Outra forma para Suape se envolver em uma gestão de preços mais ativo é poder acompanhar seus clientes para avaliar quais setores rendem um maior retorno para o porto. Isto pode ser feito porque o preço do terreno calculado depende do desempenho financeiro do cliente do porto (valor líquido corrente), de forma que Suape saberá antes de alocar terras a um cliente, se seu setor é lucrativo.

Tarifas portuárias

Suape não tem aumentado suas tarifas portuárias deste o ano 2000, de forma que brevemente (em 2010 ou no máximo 2011) irá submeter à ANTAQ um plano de aumento de suas tarifas para aprovação. Isto deve ser feito adequando as novas tarifas de forma a combinar com a posição de mercado estratégica de Suape como um porto industrial concentrador de cargas. A princípio a Suape precisa fazer uma análise mais profunda sobre as tarifas dos portos competitivos. Uma vez que a reestruturação de preços aconteça, Suape usará um ajuste (uma fração da inflação anual, por exemplo) para aumentar suas tarifas portuárias a cada cinco anos.

Vendas de terrenos industriais/arrendamento

Suape vende terras em seu complexo industrial e atualmente seus preços são muito baixos (um quarto do preço de mercado). Este esquema de preços precisa ser mudado nos próximos anos, tornando, gradualmente, o preço da terra mais compatível com o valor de mercado e, ao invés de vender terras frequentemente, arrendá-las sempre que possível.

5.12.2. Gerenciamento de clientes

Portos e empresas no geral em estágios iniciais de desenvolvimento focalizam na atração de novos clientes. O gerenciamento de relações com clientes existentes em portos maduros torna-se muito importante. Atrair novos clientes é muito mais fácil que recuperá-los, uma vez que tenham deixado a empresa. A otimização de condições para os clientes inclui um olhar conjunto às novas oportunidades de negócios e estimular seus desempenhos, o que em troca cria renda adicional para o Porto (exemplo: tarifas portuárias extras e renda de arrendamento de terras). Por isso, é de fundamental importância estabelecer um gerenciamento de clientes em Suape neste momento.

O gerenciamento de relações e de clientes é um campo sobre o qual há muitas publicações. É possível se perder em estudos e/ou escrevendo documentos extensos sobre o assunto, mas a chave para tal gerenciamento bem-sucedido é focalizar nos fatores básicos. Os seguintes pontos podem parecer muito genéricos e evidentes, mas, com frequência, não são tratados de maneira compreensiva pelas empresas. Compreendê-los fará com que Suape fique mais próximo de atingir suas metas:

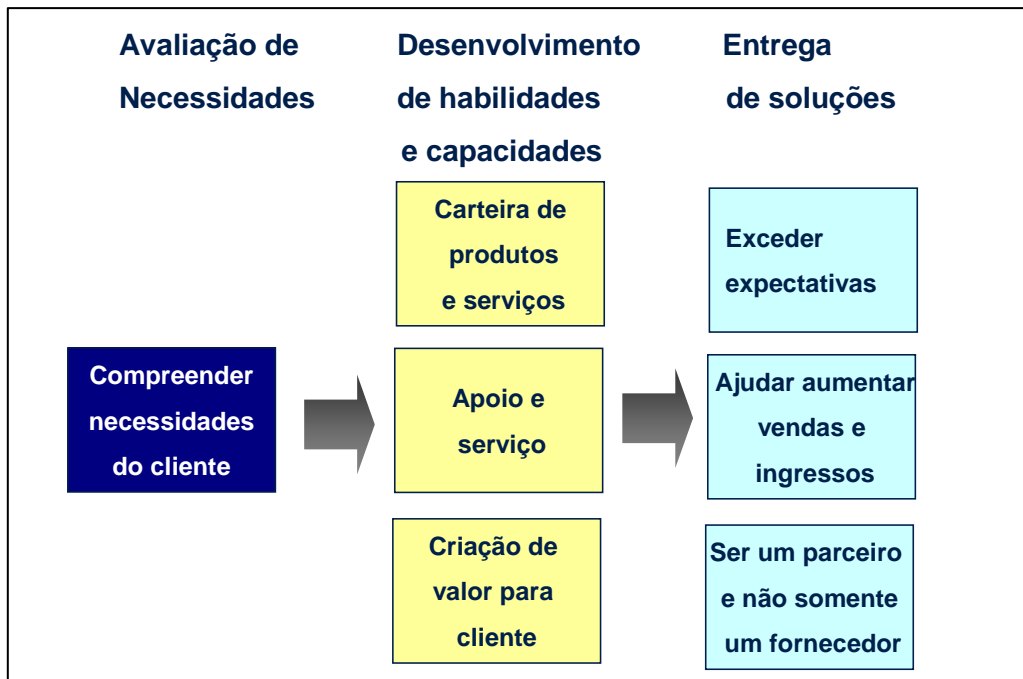
- Faça um inventário segmentado da base de seu cliente e determine a abordagem e os recursos que irá utilizar (exemplos: atividade, tamanho, atual/potencial,)
- Converse com os clientes e tome nota de suas necessidades

- Procure saber se pode atender às suas necessidades e requisitos (e possivelmente tome medidas em termos de “produtos” e “serviços”)
- Compreenda a organização de seu cliente (identifique quem “influencia” suas decisões e quem realmente “toma” decisões)
- Compreenda seu modelo de negócios, ou seja, quem é o propulsor de suas decisões?
- “Pense com o cliente”, forneça-lhes oportunidades de negócios – isso fortalecerá o relacionamento e gerará interesse no cliente em manter o diálogo
- Focalize um crescimento conjunto do negócio, ser parceiro e não apenas um provedor!
- Encontre um bom ajuste (personalidade, estilo, conhecimento) entre o cliente e o gerente de clientes/contas
- Estruture o gerenciamento de contas; defina os pontos de entrada/contato com os (maiores) clientes em todos os níveis. Para os clientes maiores deve-se definir uma abordagem mais compreensiva com uma base anual – incluindo o agendamento de visitas (e em que nível), objetivos, etc.
- Crie um sistema usando tecnologia de informação CRM² (Gerenciamento de Relações com os Clientes) que seja simples, mas eficiente, onde informações importantes fornecidas pelos clientes possam ser compartilhadas e acessadas por todo pessoal relevante em sua organização. É crucial definir claramente as responsabilidades (e regras) para gerenciar e manter este sistema. Ele é uma ferramenta, não um objetivo. Muitas empresas se perdem no recolhimento de dados e esquecem de fazer uso dessa ferramenta.
- Aja de imediato quanto às questões/reclamações dos clientes. Refira-se ao sistema CRM citado porque assim você irá se confrontar com ele durante a interação com o cliente.
- Estrutura e organização são importantes no gerenciamento de contas, mas também dão ao cliente uma sensação de “solução sob medida”
- Encontre um bom equilíbrio entre o que o cliente quer e o que ele está preparado para pagar (resumindo: diferencie o serviço e “dê ao cliente o que ele merece”)
- Concorde com o cliente (mensurável) sobre resultados a serem entregues, padrões e melhores práticas
- Estabeleça uma relação de confiança
- Não prometa o que não pode entregar (não caia na armadilha de prometer mais do que pode fazer). Por outro lado, tente exceder as expectativas, já que isso produz dividendos no “marketing boca-a-boca”. Clientes satisfeitos dirão a outros potenciais clientes.

A abordagem seguinte mostra a essência de uma estratégia de gerenciamento de contas “em suma”:

² A sigla CRM vem do inglês: Customer Relation Management

Figura 5.23 Desenvolvimento da Estratégia de Gestão de Clientes/Contas Chave



É óbvio que um gerenciamento profissional de contas é a chave para a implantação do Plano de Negócios e, desta forma, é uma área importante a ser focalizada durante o período vindouro. Os pontos básicos acima podem servir de início para o desenvolvimento da estratégia (chave) de Suape.

6. Projeção de Carga

A carga é considerada nas seguintes categorias: contêineres, granel sólida e granel líquida. A carga de granel sólida se divide em granel agrícola e minerais. A projeção encontra-se abaixo para cada uma das categorias, essencialmente com base no Plano Diretor Suape 2030 assim como em entrevistas com clientes e na experiência do Porto de Rotterdam. A previsão tem dois cenários:

- Cenário moderado: moderado, realista-conservador, sem grandes alterações nas participações de mercado
- Cenário otimista: otimista com relação ao crescimento do mercado e aumento da participação de mercado

6.1 Contêineres

Figura 6.1 Projeção da movimentação de contêineres em Suape no cenário moderado e otimista (2010-2030)

	Cenário moderado	Cenário otimista
2009	247.755	247.755
2010	267.575	277.486
2011	288.981	310.784
2012	312.100	348.078
2013	337.068	389.847
2014	364.033	536.629
2015	393.156	601.024
2016	424.609	673.147
2017	458.577	753.925
2018	570.263	844.396
2019	615.884	945.724
2020	665.155	1.059.210
2021	718.368	1.143.947
2022	775.837	1.235.463
2023	837.904	1.334.300
2024	904.936	1.441.044
2025	977.331	1.556.328
2026	1.055.518	1.680.834
2027	1.139.959	1.815.301
2028	1.231.156	1.960.525
2029	1.329.648	2.117.367
2030	1.436.020	2.286.756

crescimento (%): 8,73% 11,16%

Observações

No cenário moderado o segundo terminal de contêineres é introduzido em 2018, com um “pacote” adicional inicial de 75.000 TEU

O cenário moderado prevê uma taxa de crescimento anual fixa de 8%

O cenário otimista prevê uma taxa de crescimento de 12% até 2020 devido à expansão do porto e complexo industrial de Suape

O cenário otimista tem 8% de crescimento anual de 2020-2030

O cenário otimista tem 100.000 TEU de volume base para o novo terminal de contêineres em 2014

6.2 Granel sólida

6.2.1 Granel agrícola

Figura 6.2 Projeção da movimentação de carga tipo granel agrícola em Suape no cenário moderado (2010-2030)

	importação		exportação		importação + exportação
	fertilizantes	trigo	açúcar	soja	Total
2009	0	322.000	0	0	322.000
2010	0	480.000	0	0	480.000
2011	0	604.800	150.000	0	754.800
2012	0	604.800	157.500	1.000.000	1.762.300
2013	1.000.000	604.800	165.375	1.020.000	2.790.175
2014	1.020.000	744.800	173.644	1.040.400	2.978.844
2015	1.040.400	744.800	182.326	1.061.208	3.028.734
2016	1.061.208	744.800	191.442	1.082.432	3.079.882
2017	1.082.432	744.800	201.014	1.104.081	3.132.327
2018	1.104.081	837.900	211.065	1.126.162	3.279.208
2019	1.126.162	837.900	221.618	1.148.686	3.334.366
2020	1.148.686	837.900	232.699	1.171.659	3.390.944
2021	1.171.659	837.900	244.334	1.195.093	3.448.986
2022	1.195.093	837.900	256.551	1.218.994	3.508.538
2023	1.218.994	837.900	269.378	1.243.374	3.569.647
2024	1.243.374	837.900	282.847	1.268.242	3.632.363
2025	1.268.242	837.900	296.990	1.293.607	3.696.738
2026	1.293.607	837.900	311.839	1.319.479	3.762.825
2027	1.319.479	837.900	327.431	1.345.868	3.830.678
2028	1.345.868	837.900	343.803	1.372.786	3.900.357
2029	1.372.786	837.900	360.993	1.400.241	3.971.920
2030	1.400.241	837.900	379.043	1.428.246	4.045.430
Crescimento (%)	2,00%	4,66%	5,28%	2,00%	12,81%

Observações:

Previsão baseada em dados fornecidos por consultores, adaptados segundo informações prestadas por companhias durante as visitas

Fertilizantes: previsão baseada no Plano Diretor com menor taxa de crescimento anual (2%)

Trigo: aumento distribuído por fases com base no aumento das importações de trigo e alinhada com o aumento de capacidade do moinho da Bunge.

Açúcar: aumento constante de 5% foi utilizado

Soja: começar a exportação em 2012 quando a ferrovia Transnordestina estiver operando, crescimento constante de 2% (aumento da produção estimado em 6%)

Figura 6.3 Projeção da movimentação de carga tipo granel agrícola em Suape no cenário otimista (2010-2030)

	importação		exportação		importação + exportação
	fertilizantes	trigo	açúcar	soja	Total
2009	0	322.000	0	0	322.000
2010	0	560.000	0	0	560.000
2011	0	744.800	150.000	0	894.800
2012	0	744.800	300.000	1.500.000	2.544.800
2013	1.000.000	744.800	420.000	1.575.000	3.739.800
2014	1.050.000	744.800	540.000	1.653.750	3.988.550
2015	1.102.500	744.800	540.000	1.736.438	4.123.738
2016	1.157.625	744.800	540.000	1.823.259	4.265.684
2017	1.215.506	744.800	540.000	1.914.422	4.414.729
2018	1.276.282	837.900	540.000	2.010.143	4.664.325
2019	1.340.096	837.900	540.000	2.110.651	4.828.646
2020	1.407.100	837.900	540.000	2.216.183	5.001.184
2021	1.477.455	837.900	540.000	2.326.992	5.182.348
2022	1.551.328	837.900	540.000	2.443.342	5.372.570
2023	1.628.895	931.000	540.000	2.565.509	5.665.404
2024	1.710.339	931.000	540.000	2.693.784	5.875.124
2025	1.795.856	931.000	540.000	2.828.474	6.095.330
2026	1.885.649	931.000	540.000	2.969.897	6.326.547
2027	1.979.932	931.000	540.000	3.118.392	6.569.324
2028	2.078.928	931.000	540.000	3.274.312	6.824.240
2029	2.182.875	931.000	540.000	3.438.027	7.091.902
2030	2.292.018	931.000	540.000	3.609.929	7.372.947
Crescimento (%)	5%	5,19%	7,38%	5%	16,08%

Observações:

Fertilizantes: previsão baseada no Plano Diretor com maior taxa de crescimento anual de 5% baseada no aumento da produção agrícola no nordeste e considerando Suape como o principal ponto de entrada para distribuição de fertilizantes na região

Trigo: considerado aumento de capacidade do moinho da Bunge de 33% já em 2010.

Açúcar: utilizada previsão do operador do terminal, indicando taxa de crescimento anual maior do que 7%

Soja: começar a exportar em 2012 quando a ferrovia Transnordestina estiver operando, crescimento constante de 5% com aumento da produção na região

6.2.2 Minerais

Figura 6.4 Projeção da movimentação de carga tipo mineral em Suape no cenário moderado (2010-2030)

	importação	exportação			importação + exportação
	escoria + clinker	minério de ferro	gesso	petcoke	Total
2009	323.502	0	0	26.461	349.963
2010		0	0	0	0
2011		0	0	0	0
2012		0	0	0	0
2013	360.000	3.843.250	720.000	1.576.750	6.500.000
2014	360.000	4.171.650	741.600	1.576.750	6.850.000
2015	360.000	4.245.652	763.848	1.855.000	7.224.500
2016	360.000	4.623.452	786.763	1.855.000	7.625.215
2017	360.000	5.028.614	810.366	1.855.000	8.053.980
2018	360.000	5.463.082	834.677	1.855.000	8.512.759
2019	360.000	5.928.934	859.718	1.855.000	9.003.652
2020	360.000	6.428.398	885.509	1.855.000	9.528.907
2021	360.000	6.963.857	912.074	1.855.000	10.090.931
2022	360.000	7.280.131	939.437	1.855.000	10.434.568
2023	360.000	7.609.331	967.620	1.855.000	10.791.951
2024	360.000	7.951.981	996.648	1.855.000	11.163.629
2025	360.000	8.308.626	1.026.548	1.855.000	11.550.174
2026	360.000	8.679.837	1.057.344	1.855.000	11.952.181
2027	360.000	9.066.203	1.089.065	1.855.000	12.370.268
2028	360.000	9.468.342	1.121.737	1.855.000	12.805.079
2029	360.000	9.886.893	1.155.389	1.855.000	13.257.282
2030	360.000	10.322.523	1.190.050	1.855.000	13.727.573
Crescimento (%)		5,98%	3%		4,5%

Observações:

Projeções baseadas em dados fornecidos pelo Plano Diretor e no estudo de viabilidade do terminal de granel sólido, adaptados de acordo com as informações prestadas pelas companhias durante as visitas.

Assumido que o terminal de granel sólido/minerais entraria em operação 1 ano depois, em 2013, após a ferrovia Transnordestina entrar em operação, em 2012

Escória/clínquer: usada pela indústria de cimento, previsão pela Suape

Minério de ferro: minas dos estados vizinhos da Paraíba e Rio Grande do Norte consideradas, e não do Piauí (GME4)

Gesso: considerados 60% de carga processada estimada pela associação de gesso no primeiro ano e crescimento anual de 3% contra projeção de 6,4%

Coque de petróleo: considerada produção anual da refinaria de cerca de 1,8 mil toneladas, primeiro ano do terminal de granel sólido em operação 85% dessa capacidade são movimentados e até o segundo ano (terceiro ano para a refinaria entrar em operação) 100% atingidos

Capacidade do terminal de granel sólido/minerais de 16,7 mil toneladas

Figura 6.5 Projeção da movimentação de carga tipo mineral em Suape no cenário otimista (2010-2030)

	importação	exportação			importação + exportação
	escoria + clinker	minério de ferro	gesso	petcoke	Total
2009		0	0	0	0
2010		0	0	0	0
2011		0	0	0	0
2012	360.000	3.000.000	1.200.000	1.576.750	6.136.750
2013	367.200	6.753.250	1.260.000	1.855.000	10.235.450
2014	374.544	6.955.848	1.323.000	1.855.000	10.508.392
2015	382.035	7.164.523	1.389.150	1.855.000	10.790.708
2016	389.676	7.379.459	1.458.608	1.855.000	11.082.742
2017	397.469	7.600.842	1.531.538	1.855.000	11.384.849
2018	405.418	7.828.868	1.608.115	1.855.000	11.697.401
2019	413.527	8.063.734	1.688.521	1.855.000	12.020.781
2020	421.797	8.305.646	1.772.947	1.855.000	12.355.390
2021	430.233	8.554.815	1.861.594	1.855.000	12.701.642
2022	438.838	8.811.460	1.954.674	1.855.000	13.059.971
2023	447.615	9.075.803	2.052.407	1.855.000	13.430.825
2024	456.567	9.348.077	2.155.028	1.855.000	13.814.672
2025	465.698	9.628.520	2.262.779	1.855.000	14.211.997
2026	475.012	9.917.375	2.375.918	1.855.000	14.623.306
2027	484.513	10.214.897	2.494.714	1.855.000	15.049.123
2028	494.203	10.521.343	2.619.450	1.855.000	15.489.996
2029	504.087	10.836.984	2.750.422	1.855.000	15.946.493
2030	514.169	11.162.093	2.887.943	1.855.000	16.419.205
Crescimento (%)	2%	7,57%	5%		5,62%

Observações:

Assumido terminal de granel sólido/minerais entrando em operação em 2012 quando a ferrovia Transnordestina começar a operar

Escória/clínquer: usada pela indústria de cimento, previsto por Suape com um aumento de 2% devido à expansão na indústria de construções

Minério de ferro: minas dos estados vizinhos da Paraíba e Rio Grande do Norte consideradas, com 3% de crescimento anual (começando com 3 mil toneladas) + minas do Piauí com 3% de crescimento anual

Gesso: 80% do processamento de carga estimado pela associação de gesso

Coque de petróleo: considerada produção anual da refinaria em cerca de 1,8 mil toneladas, primeiro ano do terminal de granel sólido/minerais em operação, com 85% dessa capacidade sendo movimentada e até o segundo ano (terceiro ano da refinaria em operação) 100% alcançados

Capacidade do terminal de granel sólido/minerais de 16,7 mil toneladas

6.3 Granel líquida

Figura 6.6 Projeção da movimentação de carga tipo granel líquida em Suape no cenário moderado (2010-2030)

	imports							exportões				total
	Óleo bruto	PX	MEG	AA	LPG	gasolina	diesel	diesel	óleo pesado	nafta	ácido	imp+exp
2009			153.000		942.600	1.885.200	1.885.200					4.866.000
2010			175.950		989.730	1.979.460	1.979.460					5.124.600
2011		450.000	442.343		1.039.217	2.078.433	2.078.433					6.088.425
2012		481.500	438.900	20.000	1.091.177	2.182.355	2.182.355					6.396.287
2013	12.800.000	515.205	469.623	21.400	1.145.736	2.291.472		7.168.000	700.000	500.000	210.000	25.821.437
2014	12.800.000	551.269	502.497	22.898	1.203.023	2.406.046		7.168.000	700.000	500.000	210.000	26.063.733
2015	12.800.000	589.858	537.671	24.501	1.263.174	2.526.348		7.168.000	700.000	500.000	210.000	26.319.553
2016	12.800.000	631.148	575.308	26.216	1.326.333	2.652.666		7.168.000	700.000	500.000	210.000	26.589.671
2017	12.800.000	675.329	615.580	28.051	1.392.650	2.785.299		7.168.000	700.000	500.000	210.000	26.874.908
2018	12.800.000	722.602	658.671	30.015	1.462.282	2.924.564		7.168.000	700.000	500.000	210.000	27.176.133
2019	12.800.000	773.184	704.777	32.116	1.535.396	3.070.792		7.168.000	700.000	500.000	210.000	27.494.265
2020	12.800.000	827.307	754.112	34.364	1.612.166	3.224.332		7.168.000	700.000	500.000	210.000	27.830.280
2021	12.800.000	885.218	806.900	36.769	1.692.774	3.385.548		7.168.000	700.000	500.000	210.000	28.185.210
2022	12.800.000	947.183	863.383	39.343	1.777.413	3.554.826		7.168.000	700.000	500.000	210.000	28.560.148
2023	12.800.000	1.013.486	923.820	42.097	1.866.284	3.732.567		7.168.000	700.000	500.000	210.000	28.956.253
2024	12.800.000	1.084.430	988.487	45.044	1.959.598	3.919.195		7.168.000	700.000	500.000	210.000	29.374.754
2025	12.800.000	1.160.340	1.057.681	48.197	2.057.578	4.115.155		7.168.000	700.000	500.000	210.000	29.816.951
2026	12.800.000	1.241.564	1.131.719	51.571	2.160.456	4.320.913		7.168.000	700.000	500.000	210.000	30.284.223
2027	12.800.000	1.328.474	1.210.939	55.181	2.268.479	4.536.959		7.168.000	700.000	500.000	210.000	30.778.031
2028	12.800.000	1.421.467	1.295.705	59.043	2.381.903	4.763.807		7.168.000	700.000	500.000	210.000	31.299.925
2029	12.800.000	1.520.970	1.386.404	63.176	2.500.998	5.001.997		7.168.000	700.000	500.000	210.000	31.851.545
2030	12.800.000	1.627.437	1.483.452	67.599	2.626.048	5.252.097		7.168.000	700.000	500.000	210.000	32.434.633

Cresc. (%): 7% 11% 7% 5% 5% 5% 9%

Observações

:

Previsão baseada em dados fornecidos por consultores, adaptada segundo informações prestadas pelas companhias durante as visitas

Amarelo: carga relativa à refinaria da Petrobras

itálico: baseado na divisão de importações 40-40-20%.

Petroquímica em operação em Dez. 2010

Abreu Lima em produção em 2013 a 100%

Para o cenário moderado aplicado crescimento de 7%, de acordo com crescimento médio do mercado PTA/PET

Na realidade as importações de PX/MEG/AA não aumentarão gradativamente mas por etapas, com a construção de novas plantas

Aumento das importações de combustíveis: assumida média de 5%

Produção na refinaria: 350 dias/ano

A refinaria produz 875,000 toneladas de nafta, das quais, 375.000 são usadas para geração de hidrogênio

Outros são pequenas quantidades de por exemplo. etanol, incorporadas nos combustíveis.

resultado: caso base líquida granel em 2030 em torno de 3,5 milhões de toneladas acima das previstas pelos consultores

Figura 6.7 Projeção da movimentação de carga tipo granel líquida em Suape no cenário otimista (2010-2030)

	importações									exportações					total imp+exp
	óleo bruto	PX	MEG	AA	LPG	gasolina	diesel	GNL	nafta	diesel	óleo pesado	nafta	ácido	outros	
2009			153.000		942.600	1.885.200	1.885.200								4.866.000
2010			175.950		1.008.582	2.017.164	2.017.164								5.218.860
2011		450.000	442.343		1.079.183	2.158.365	2.158.365								6.288.256
2012		490.500	438.900	20.000	1.154.726	2.309.451	2.309.451								6.723.028
2013	12.800.000	534.645	478.401	21.800	1.235.556	2.471.113				7.168.000	700.000	500.000	210.000		26.119.515
2014	12.800.000	582.763	521.457	23.762	1.322.045	2.644.091		1.500.000		7.168.000	700.000	875.000	210.000		28.347.118
2015	12.800.000		568.388	25.901	1.414.588	2.829.177		1.575.000	935.353	7.168.000	700.000		210.000	635.000	28.861.408
2016	12.800.000		619.543	28.232	1.513.610	3.027.219		1.653.750	1.098.285	7.168.000	700.000		210.000	692.150	29.510.789
2017	12.800.000		675.302	30.772	1.619.562	3.239.125		1.736.438	1.275.881	7.168.000	700.000		210.000	754.444	30.209.523
2018	12.800.000		736.079	33.542	1.732.932	3.465.863		1.823.259	1.469.460	7.168.000	700.000		210.000	822.343	30.961.479
2019	12.800.000		802.326	36.561	1.854.237	3.708.474		1.914.422	1.680.462	7.168.000	700.000		210.000	896.354	31.770.836
2020	12.800.000		874.536	39.851	1.984.033	3.968.067		2.010.143	1.910.453	7.168.000	700.000		210.000	977.026	32.642.110
2021	12.800.000		953.244	43.438	2.122.916	4.245.832		2.110.651	2.161.144	7.168.000	700.000		210.000	1.064.959	33.580.182
2022	12.800.000		1.039.036	47.347	2.271.520	4.543.040		2.216.183	2.434.397	7.168.000	700.000		210.000	1.160.805	34.590.328
2023	12.800.000		1.132.549	51.609	2.430.526	4.861.053		2.326.992	2.732.243	7.168.000	700.000		210.000	1.265.277	35.678.249
2024	12.800.000		1.234.479	56.253	2.600.663	5.201.326		2.443.342	3.056.894	7.168.000	700.000		210.000	1.379.152	36.850.110
2025	12.800.000		1.345.582	61.316	2.782.710	5.565.419		2.565.509	3.410.765	7.168.000	700.000		210.000	1.503.276	38.112.576
2026	12.800.000		1.466.684	66.835	2.977.499	5.954.998		2.693.784	3.796.484	7.168.000	700.000		210.000	1.638.571	39.472.855
2027	12.800.000		1.598.686	72.850	3.185.924	6.371.848		2.828.474	4.216.917	7.168.000	700.000		210.000	1.786.042	40.938.741
2028	12.800.000		1.742.567	79.406	3.408.939	6.817.878		2.969.897	4.675.190	7.168.000	700.000		210.000	1.946.786	42.518.663
2029	12.800.000		1.899.398	86.553	3.647.565	7.295.129		3.118.392	5.174.707	7.168.000	700.000		210.000	2.121.997	44.221.741
2030	12.800.000		2.070.344	94.342	3.902.894	7.805.788		3.274.312	5.719.181	7.168.000	700.000		210.000	2.312.976	46.057.838

Cresc. (%):	9%	13%	9%	7%	7%	7%	5%	13%	9%	11%
--------------------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	-----------	------------

Observações:

Amarelo: carga relativa à refinaria da Petrobras

A partir de 2014 as refinarias do Maranhão e Pecém entrarão em operação, produzindo nafta suficiente para uma planta de aromáticos em Suape

A partir de 2015 PX será produzido em Suape e não mais importado

Para cada ton de PX aprox 2,85 toneladas de nafta são necessárias

No cenário otimista, aplicou-se aumento de 9%, de acordo com números otimistas do mercado PTA/PET

Aumento das importações de combustíveis: tomada a média de 7%

Toda a produção da refinaria de nafta pode ser usada para a planta de aromáticos (e por isso, não exportada), uma vez que o GNL fornecerá energia para a geração de hidrogênio a partir de 2014.

Premissa: a partir de 2015 a planta de aromáticos estará em operação, produzindo 35% PX e 65% de outros líquidos,

Dos quais, 50% serão exportados e 50% usados nas novas plantas químicas

O cracker de nafta cracker para a produção de olefinas não foi incluído na projeção (chance inferior a 50%)

6.4 Projeção total de carga

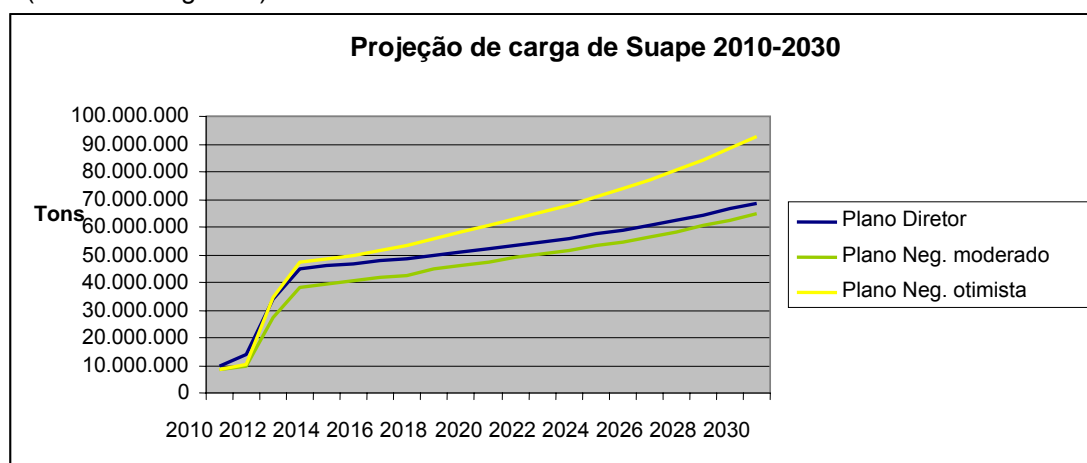
Figura 6.8 Projeções de carga para o Suape no cenário moderado e otimista.

Projeção do Caso BASE do Plano de Negócios						
Tipo de carga	2010	2012	2015	2020	2030	Cresc. anual
Contêiners (TEU)	267.575	312.100	393.156	665.155	1.436.020	8,73%
Contêiners (tons)	2.675.754	3.120.999	3.931.560	6.651.552	14.360.202	
Líquida Granel	5.124.600	22.385.232	26.319.553	27.830.280	32.434.633	9,45%
Seca Granel						
Grãos	480.000	1.762.300	3.028.734	3.390.944	4.045.430	12,80%
Minerais	0	0	7.224.500	9.528.907	13.727.573	4,50%
Total toneladas	8.280.354	27.268.531	40.504.347	47.401.683	64.567.839	11,42%

Projeção do MELHOR Caso do Plano de Negócios						
Tipo de carga	2010	2012	2015	2020	2030	Cresc. anual
Contêiners (TEU)	277.486	348.078	601.024	1.059.210	2.286.756	11,16%
Contêiners (tons)	2.774.856	3.480.779	6.010.244	10.592.104	22.867.559	
Líquida Granel	5.218.860	22.584.877	28.861.408	32.642.110	46.057.838	11,30%
Seca Granel						
Grãos	560.000	2.544.800	4.123.738	5.001.184	7.372.947	16,00%
Minerais	0	6.136.750	10.790.708	12.355.390	16.419.205	5,60%
Total toneladas	8.553.716	34.747.206	49.786.097	60.590.788	92.717.548	13,36%

Como foi mencionado anteriormente, o Plano de Negócios considerou a projeção inicial feita no Plano Diretor 2030 como uma base de partida. Temos abaixo a representação gráfica na figura 6.9 que mostra a maneira como a previsão compara os cenários: Plano Diretor, Cenário moderado e otimista do Plano de Negócios. Isto significa, portanto, que o potencial do mercado é confirmado pelos dois estudos; mas, evidentemente, somente o próprio mercado mostrará se a projeção será concretizada nos anos vindouros.

Figura 6.9 Projeção de Carga para o Suape: Plano Diretor, cenários moderado e otimista (Plano de Negócios)



7 Gestão de terras

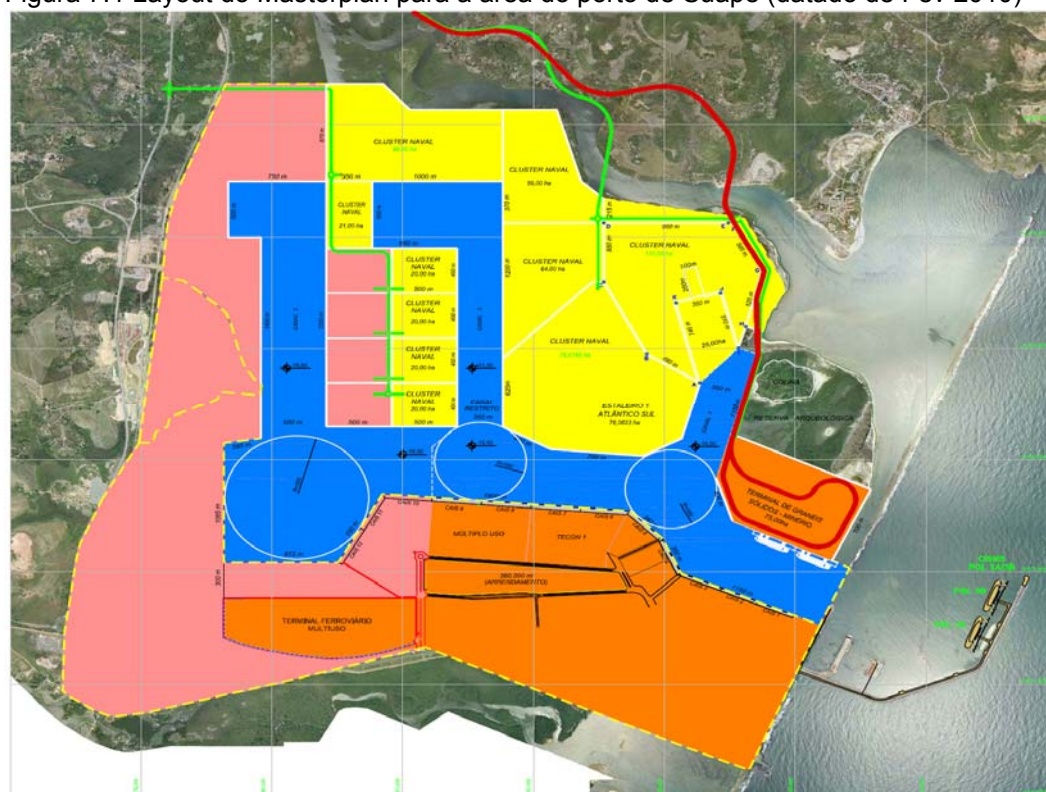
7.1 Desenvolvimento do Masterplan

O Masterplan (plano diretor) é um processo dinâmico no qual muitos aspectos precisam ser levados em consideração. Tal processo não envolve apenas os aspectos físicos como o comprimento do cais, a área do porto, a profundidade das águas e a movimentação de carga; mas, também os aspectos socioeconômicos e os ambientais. Desde o quarto trimestre de 2008 até o primeiro trimestre de 2010 os consultores brasileiros têm trabalhado no desenvolvimento do Plano Diretor de Suape 2030.

Durante este período o Porto de Suape experimentou muitas atividades e houve muito interesse por parte de várias empresas, particularmente das que estão ativas na indústria naval e *offshore*. Embora “*masterplanning*” seja um exercício que precisa ser feito levando-se em consideração (pelo menos) um horizonte de 20 anos, a tendência em focalizar excessivamente o presente tem sido substancial. Portanto, não é surpreendente que no ano e meio que se passou, tenham sido desenvolvidos diferentes layouts de masterplans, todos eles baseados nos mais recentes desenvolvimentos e oportunidades.

O mais recente layout de masterplan, apresentado em fevereiro de 2010 encontra-se abaixo:

Figura 7.1 Layout do Masterplan para a área do porto de Suape (datado de Fev 2010)



LEGENDA:

-  INDÚSTRIA NAVAL E ESTALEIROS
-  ÁREA PORTUÁRIA - EXISTENTE
-  ÁREA PORTUÁRIA - EXPANSÃO
-  ESPELHO D'ÁGUA
-  LIMITE DO PORTO ORGANIZADO
-  RAMAL FERROVIÁRIO

É notável o grande número de estaleiros apresentado neste layout. O Brasil está passando por um grande crescimento econômico neste momento (comparado, certamente, com o resto do mundo) e, além disso, novas descobertas de petróleo e gás darão um impulso adicional à indústria naval e *offshore*. Além do Estaleiro Atlântico Sul, Suape espera atrair mais empresas que operem neste segmento. Isto está refletido no Plano Diretor.

7.2 Requisitos de terminais

Os consultores distinguem 3 fases no Plano Diretor:

Curto prazo:	Fase 1	2009-2011
Médio prazo:	Fase 2	2012-2015
Longo prazo:	Fase 3	2016-2030

Foi apresentada na seção anterior, a possível localização dos estaleiros e da indústria relativa (área amarela na figura 7.1). É recomendável criar um agrupamento especial para a indústria naval e para a de *offshore* para maximizar a sinergia entre as empresas. O agrupamento (*cluster*) estará localizado na área norte do porto. Além do projeto de cargas que será tratado juntamente com o de estaleiros, não será envolvido um fluxo de cargas considerável. A área necessária para cada uma dessas atividades não está relacionada com os fluxos de carga e, desta forma, os requisitos desta seção para o agrupamento naval e de *offshore* não serão levados em consideração.

Esses requisitos serão determinados para cada fase em termos de área (ha) e comprimento do cais. Isso será feito para a carga containerizada, grãos e açúcar e minerais (minério de ferro). Equipamentos de movimentação de carga não serão levados em consideração, já que isto é basicamente responsabilidade do operador (privado) no terminal.

Presume-se que há capacidade suficiente para granel líquido nos cais existentes e que, para possíveis novos fluxos de carga, pode-se providenciar novas instalações (braços para manuseio de carga/ *loading arm*). O mesmo se refere ao atual oleoduto, ou seja, novos oleodutos podem ser acrescentados. Assim, em termos de utilização de área portuária, a transferência de líquidos granel terá um impacto relativamente pequeno.

Para fins de cálculos, serão usados os seguintes padrões que são baseados na produtividade alcançada nos portos da Europa Ocidental. Essas produtividades também serão metas do Porto de Suape. A figura 7.2 apresenta *benchmarks* baixos, altos e padrões. A média será usada para os cálculos.

Figura 7.2 Padrões para a área do porto e comprimento do cais para diferentes cargas

	por ha/ano	per m' cais/ano	notas
contêineres	baixo: 14.000	baixo: 1.200	
(TEU)	alto: 18.000	alto: 1.800	
	médio: 16.000	médio: 1.600	
	(MV2: 28.000)		MV2 (Maasvlakte 2) é a futura expansão em Rotterdam, baseada nas embarcações de 15.000 TEU
		capacidade/cais (em toneladas)	
Minério ferro/ minerais	descarregar: 640.000	16.800.000	
(toneladas)	carregar: o mesmo		Área de armazenagem no porto de importação igual à do porto de exportação
grãos/açúcar	galpões: 500.000	12.600.000	Ex. galpão de 200m x 50m=1 ha, 50.000 toneladas de capacidade, 10 vezes/ano
(toneladas a granel)	silos: 1.000.000		Armazenagem vertical: estimada em duas vezes a capacidade dos galpões

Notas:	
capacidade/cais:	
•	Minério de ferro: 4.000 t/hr (carregamento), ocupação do cais 50%, projeto embarcação 150.000 dwt
•	grãos: 2000t/hr (descarga), ocupação do cais 50%,embarcação média 100.000 dwt
•	açúcar/ soja: 4000 t/hr (carregamento), ocupação do cais 50%, embarcação média 100.000 dwt
•	taxa média de manuseio grãos/açúcar/soja: 3000 t/hr

Espera-se que no decorrer do tempo as embarcações que escalarem o Porto de Suape crescerão em tamanho. A figura seguinte apresenta algumas de suas dimensões.

Figura 7.3 Tamanho das embarcações

Tipo da embarcação	DWT (toneladas ou TEU)	tamanho carga	Comp. (m)	feixe (m)	calado (m)
seca granel (grãos/minério)	120.000	108.000	260	40	14,8
seca granel (grãos/minério)	150.000	135.000	270	43	17,3
seca granel (grãos/minério)	180.000	162.000	290	46	18,2
carga em geral/carga fracionada	30.000	27.000	175	27	10,6
carga em geral/carga fracionada	40.000	36.000	190	31	11,0
contêiner (TEU)	2.000	500	200	32	11,5
contêiner (TEU)	3.000	750	237	32	12,0
contêiner (TEU)	6.000	1.000	286	40	13,5
contêiner (TEU)	8.000	1.500	324	43	14,5

O projeto das embarcações para as diferentes cargas é de 180.000DWT para minério de ferro, 150.000 DWT para grãos e soja e 6.000 TEU para contêineres. Como regra geral, cerca de 15 a 20% do comprimento da embarcação deve ser acrescentada para o comprimento necessário do cais. Isto não significa que todos os cais devam ter esse comprimento, já que haverá sempre uma mistura de embarcações maiores e menores no porto.

De haver um mínimo de dois cais para grãos/soja, já que várias cargas passarão por ali. Para os terminais de minerais:

- importação de clínquer
- exportação de minério de ferro, gesso e coque de petróleo

E para o terminal de grãos/soja:

- importação de fertilizantes e trigo
- exportação de açúcar e soja

Isto implica uma mistura de clientes e de embarcações e a necessidade de se ter pelo menos dois cais em ambos os terminais.

O Capítulo 6 apresenta projeções de carga baseadas nas previsões do Plano Diretor adaptadas de acordo com as recentes visões e discussões que têm acontecido entre o Porto de Rotterdam e várias empresas que lá operam. Os requisitos do terminal estão baseados nas médias mencionadas na tabela acima e, em termos de área e comprimento do cais para as diferentes mercadorias nas figuras 7.4 a 7.6 abaixo.

Figura 7.4 Requisitos do terminal para grãos

ano	movimentação (toneladas)	área do terminal (ha)	no. de cais
Cenário moderado			
2011	754.000	1,51	2
2015	3.028.000	6,06	2
2020	3.390.000	6,78	2
2030	4.045.000	8,09	2
Cenário otimista:			
2011	894.000	1,79	2
2015	4.123.000	8,25	2
2020	5.001.000	10,00	2
2030	7.372.000	14,74	2

Figura 7.5 Requisitos do terminal para minerais

ano	movimentação (toneladas)	área do terminal (ha)	no. de cais
Cenário moderado			
2011	0	0,00	0
2015	7.224.000	11,29	2
2020	9.528.000	14,89	2
2030	13.727.000	21,45	2
Cenário otimista:			
2011	0	0,00	0
2015	10.790.000	16,86	2
2020	12.355.000	19,30	2
2030	16.419.000	25,65	2

Figura 7.6 Requisitos do terminal para contêineres

ano	movimentação (TEU)	área do terminal (ha)	Comp. do cais (m)	no. de cais
Cenário moderado				
2011	291.000	18,19	181,88	1
2015	396.000	24,75	247,50	1
2020	582.000	36,38	363,75	2
2030	1.258.000	78,63	786,25	3
Cenário otimista:				
2011	313.000	19,56	195,63	1
2015	605.000	37,81	378,13	2
2020	1.067.000	66,69	666,88	3
2030	2.303.000	143,94	1439,38	5

7.3 Planejamento do território para a zona portuária

Os requisitos do terminal calculados acima serão comparados com os layouts projetados no Plano Diretor para as diferentes fases.

Fase 1

Figura 7.7 Layout da área do porto fase 1: 2009-2011



Haverá suficiente comprimento de cais e área disponível para os segmentos de carga na fase 1. Os seguintes aspectos devem ser mencionados:

- os cais 4 e 5 foram construídos e estão ou entrarão em operação brevemente.
- O cais 4 lida com grãos (trigo) para a planta da Bunge, assim como carga geral/*project cargo*; o cais 5 lida com açúcar para Edf&Man.
- A área denominada “retroportuária multiuso” servirá aos diversos clientes onde terão lugar a maior parte das atividades logísticas.
- O “terminal ferroviário multiuso” será um dos terminais da Transnordestina. Isto trará soja aos portos de exportação. O braço que transporta minério de ferro e gesso estará localizado no lado norte (ver fase 2).

Também na fase 2, demonstrada na figura 7.8 abaixo, haverá suficiente área no terminal e de comprimento de cais de acordo com os fluxos de carga esperados.

Fase 2:

Figura 7.8 Layout da área do porto fase 2: 2012-2015



Com respeito ao layout da fase 2, podem-se fazer as seguintes observações:

- O cais de minerais próximo à Tecon é realocado e incorporado ao terminal de granéis que será desenvolvido no lado norte. Isto possibilita uma extensão da Tecon.
- O Plano Diretor determinou a maior parte da ilha de Cocaia como reserva natural. Entretanto, toda a ZIP (zona industrial portuária) foi marcada como uma área onde deveriam se desenvolver atividades portuárias. Esta é uma valiosa área portuária e é recomendável que se reconsidere seu uso.
- O mais recente layout do terminal de granéis projetado na ilha de Cocaia também merece reconsideração tanto quanto seu alinhamento. Isto leva a um uso mais eficiente da área.
- Os cais 4 e 5 estarão operando.
- Está prevista a extensão do estaleiro Atlântico Sul; entretanto isso poderia também ser representado pelas novas empresas estabelecidas neste segmento.

Também na fase 3, demonstrada na figura 7.9 abaixo, haverá espaço suficiente no cais para atender aos fluxos de carga.

Fase 3:

Figura 7.9 Layout da área do porto fase 3: 2016-2030



Com respeito ao layout podem-se fazer as seguintes observações sobre esta fase:

- A construção dos cais 6 e 7 para um novo terminal de contêineres já está planejada em 2009/2010 e será concretizada. Considerando a previsão de contêineres, isto parece precipitado e criará excesso de capacidade no porto. A necessidade de 5 cais (no total) foi prevista para aproximadamente 2030.
- Cais 8 e 9 também foram planejados em 2009/2010. Eles terão usos múltiplos, em particular relacionados ao cluster naval e offshore.

7.4 Clusters no complexo portuário-industrial

Partindo de um ponto de vista eficiente, é recomendável agrupar (criação de clusters) as atividades nos segmentos identificados nos capítulos anteriores. Isto cria sinergia entre as plantas industriais, as indústrias de serviço, as atividades de movimentação de carga e encurta as distâncias entre as empresas, reduzindo desta forma os custos de possíveis oleodutos entre elas.

7.4.1 Agrupamentos na área portuária

É muito provável que o layout de porto previsto para 2030 na figura acima já esteja concretizado em 2020. Portanto, até 2020 está prevista pouca flexibilidade. Entretanto, após este período e a partir do momento em que o Plano de Negócios será implementado, ainda há grande flexibilidade no layout do porto depois de 2020.

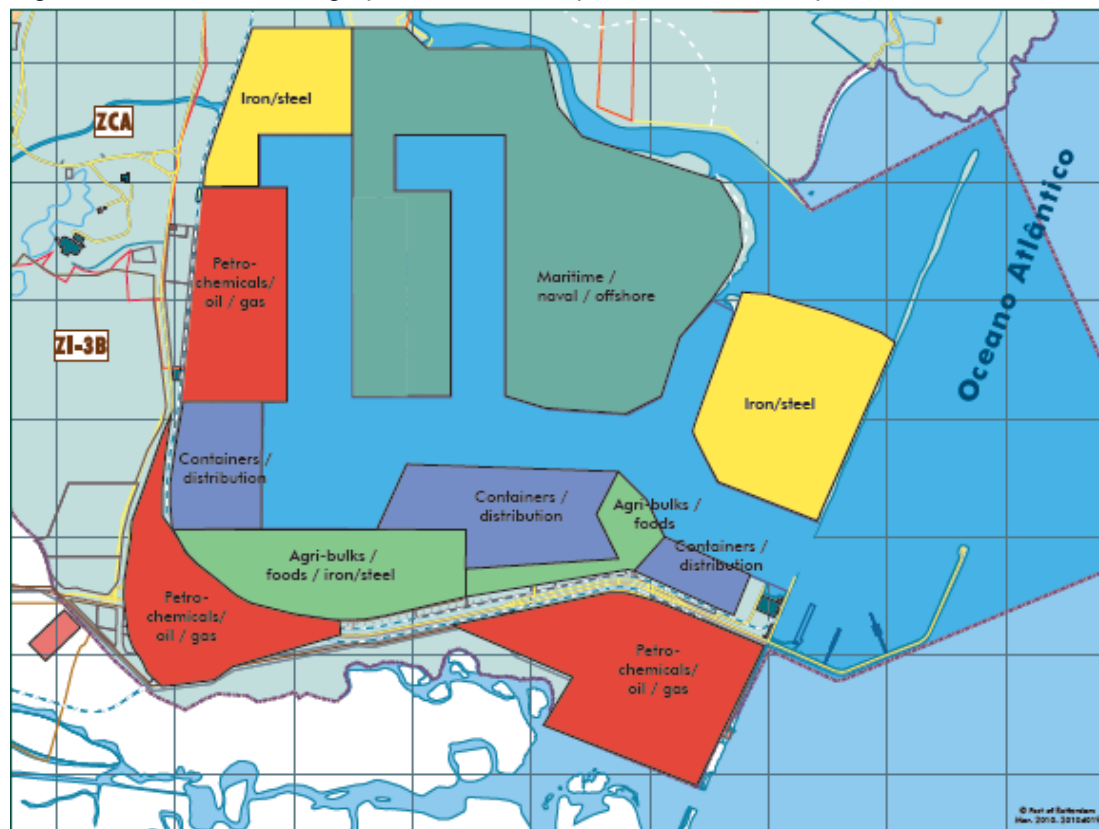
Para chegar a um agrupamento efetivo as atividades atuais serão agrupadas tanto quanto possível. Além disso, as prioridades definidas para a estratégia comercial também devem ser levadas em consideração. Esses segmentos merecem ter uma área relativamente maior. No processo de planejamento de arrendamento de terras para os anos vindouros, estes agrupamentos devem ser mantidos tanto quanto possível. Obviamente, quando os mercados mudam consideravelmente e com isso os interesses do porto, este plano de agrupamento por segmento industrial deve ser adaptado. Isto é um exercício que precisa ser repetido a cada cinco anos, bem antecipadamente, para não bloquear futuras oportunidades para o porto.

O seguinte agrupamento foi feito com base no layout de 2030. Nesta figura os 3 segmentos abaixo foram agrupados tendo em vista suas fortes interligações.

- Petróleo e refinaria
- Químicos e fertilizantes
- Gás e energia

Além deste grupo industrial outros 4 segmentos selecionados como prioridades na estratégia comercial de Suape foram representados: minério de ferro, aço, máquinas pesada; contêineres, distribuição e logística; granel agrícola e alimentos e naval e offshore.

Figura 7.10 Plano de agrupamento/clusters para o Porto de Suape em 2030 e além



7.4.2 Agrupamentos para o complexo portuário-industrial

O Masterplan atual identifica vários agrupamentos no complexo portuário-industrial. A atual divisão de terrenos foi demonstrado no Capítulo 2, perfil da empresa, e aqui a divisão de terras proposta entre os agrupamentos, incluindo a terra que ainda está disponível, é apresentada abaixo.

Figura 7.11 Divisão de terras proposta entre os agrupamentos

Zonas		Área (ha)	Comercialmente viável para explorar:	Terra ocupada (hec)**	Terra disponível (hec)
ZPEC	Zona de preservação ecológica	9.139,79	-	-	-
ZPC	Zona de preservação cultural	482,38	-	-	-
ZIP	Zona industrial portuária*	2.556,24	2.556,24	345,71	2.210,53
ZI	Zona industrial periférica	3.819,02	3.819,02	1.236,03	2.582,99
ZCS	Zona central de serviços/administrativa	458,78	458,78	-	458,78
Total		16.456,23	6.834,05	1.581,74	5.252,31

A figura 7.11 mostra que ainda existem aproximadamente 5 mil hectares de terras para serem comercialmente explorados no complexo. Este balanço de terras disponíveis deve ser constantemente atualizado conforme a terra é arrendada (ou vendida).

Figura 7. 12 Atual situação no Porto e Complexo Industrial de Suape

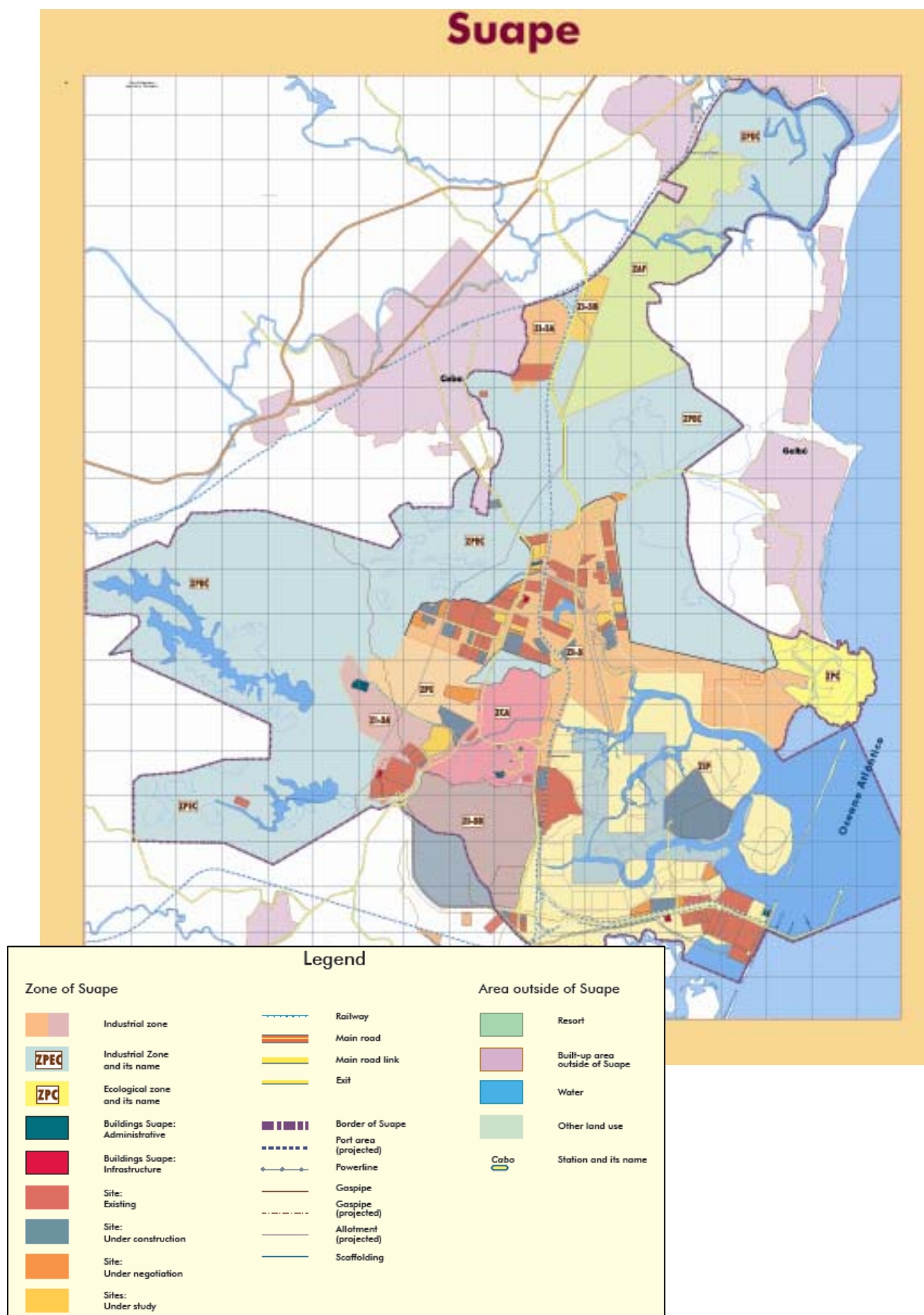
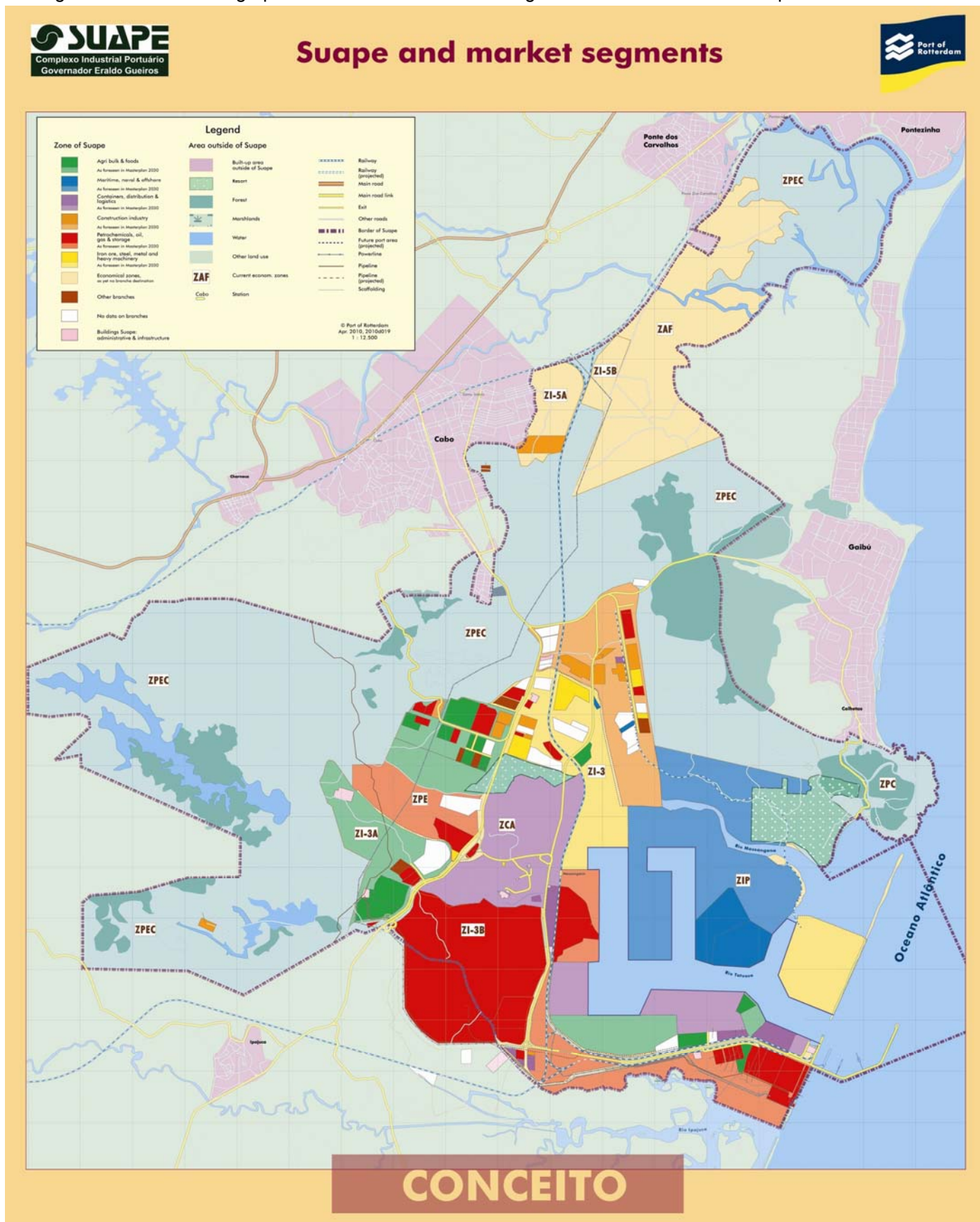


Figura 7.13 Possíveis agrupamentos de acordo com os segmentos na área industrial do porto



Cerca de 90 empresas já se estabeleceram no complexo de Suape. Para chegar a um plano de agrupamento lógico para a área fora do porto, essas empresas podem ser agrupadas conforme os 8 segmentos identificados na estratégia comercial, bem como de acordo com os agrupamentos na área do porto. Os agrupamentos para o complexo total são apresentados abaixo. O número de empresas por segmento e a localização relacionada à mesma área de agrupamento no porto formaram a base para a divisão.

7.5 Política de arrendamento de terras

Ainda há muita área de terra disponível no agrupamento industrial de Suape. Também há várias empresas interessadas em se estabelecer na área. Portanto, poderíamos dizer que isto não cria problemas desde que todas as empresas possam ser atendidas e uma parte da terra possa ser alocada a cada uma delas. Entretanto, é importante para qualquer porto estabelecer condições de limites para que haja uma política de arrendamento sólida, transparente e eficiente. Todos os pedidos de arrendamento devem ser avaliados e julgados em seus atrativos para o complexo portuário-industrial. A política de arrendamento de terras também está intimamente ligada à política tarifária do porto, na qual os encargos de porto, encargos de cais e política de arrendamento de terras são determinados.

A política de arrendamento de terras é uma parte estratégica e prática. A parte estratégica é a ligação entre a estratégia comercial no Plano de Negócios e o real arrendamento de terras, ao passo que a parte prática proporciona orientações quanto a um arrendamento concreto dos terrenos.

7.5.1 Política de arrendamento estratégica das terras

Todas as alocações de terra devem ser feitas com base em um critério de avaliação equilibrado no qual os objetivos comerciais do Plano de Negócios devem ser os focos principais. Os seguintes pontos iniciais devem ser levados em consideração:

Utilização ideal do espaço:

Não há falta de terras no Porto de Suape, de forma que a empresa não precisa ser por demais seletiva. Mesmo assim a terra é valiosa e não deve ser desperdiçada. Os seguintes critérios devem ser observados:

- Nenhuma atividade que não seja relacionada ao porto devem ser colocadas em sua área
- Retomar as terras que estão alocadas, mas que não estejam sendo usadas (isto pode ser um movimento estratégico de uma empresa para impedir que concorrentes venham a se estabelecer na terra privilegiada). Desta forma, essas áreas poderiam gerar mais receitas
- Reduzir o número e o tempo dos terrenos com opções e reservas para expansão de terras
- Reestruturar as áreas que não estão sendo suficientemente usadas

Combinação ideal com o layout existente e o meio ambiente

O objetivo é combinar a atividade do terreno alocado o máximo possível com o layout e outras atividades próximas (agrupamento). A localização, o tamanho do terreno, conexões com terrenos interiores, etc., tudo isso precisa ser levado em consideração para chegar a um “mapa de atividades” consistente e integrado da área. Isto também gerará um uso eficiente da infraestrutura e um efeito negativo mínimo no meio ambiente.

Retorno máximo sobre o investimento

O arrendamento de terrenos deve acontecer dentro de condições financeiras aceitáveis. Obviamente, para empresas que são de máxima importância para Suape, o retorno sobre os investimentos pode ser estabelecido a um valor menor do que para as empresas de menor interesse. Esse interesse segue diretamente a estratégia comercial e outras questões como a criação de empregos, o impacto no meio ambiente, etc.

O seguinte esquema pode ser seguido quando uma empresa demonstra interesse pelo Suape:

Política e ambição:

- O projeto se enquadra na essência dos negócios da Suape? ou:
- O projeto é uma necessidade para o porto? ou:
- O projeto contribui para a imagem que se deseja de Suape? e:

- A empresa é confiável (reputação/ imagem / financeiramente)?

Se as respostas forem positivas, então os seguintes critérios devem ser observados:

Aspectos econômicos:

- A empresa tem uma forte posição em seu segmento de mercado? ou:
- Espera-se crescimento no segmento em que ela opera? ou:
- A empresa fortalece o agrupamento do complexo portuário-industrial?
- A empresa inicia o potencial de um novo agrupamento?
-

Se as respostas forem positivas, então o próximo passo deve ser tomado:

Espaço:

- Há espaço suficiente para acomodar a empresa? e:
- O projeto se enquadra na política mestre do porto? e:
- O projeto é aceitável sob o ponto de vista do meio ambiente?
- Os requisitos de modalidades de terras interiores estão disponíveis? ou:
- Podem esses requisitos, no que se refere ao meio ambiente e modalidades de rede para o interior ser concretizados?
-

Se as respostas são positivas, os últimos critérios são:

Financeiramente:

- O retorno do investimento exigido pode ser concretizado? e:
- A empresa pode oferecer garantias (prazos, garantias financeiras, etc.)?

Se as respostas forem positivas, então a terra pode ser alocada à empresa.

7.5.2 Política prática de arrendamento de terras

Esta parte representa a implementação concreta de um arrendamento estratégica para cada empresa específica. Os desejos específicos do cliente e os acordos feitos serão demonstrados através de ações práticas. Eles são, por exemplo, a capacidade de conexão com o interior, a profundidade da parede do cais, requisitos específicos relativos a cais, o planejamento das atividades de construção, etc. Também as garantias relativas a cargas, descontos eventuais nos primeiros anos de operação, incentivos quando os resultados esperados forem excedidos, gerenciamento de contas e gestão de contratos.

8. Análise dos Grupos de Interesse

Como uma importante entidade pública do estado e propulsora de desenvolvimento, Suape atrai o interesse de grupos distintos que de uma forma ou de outra podem influenciar o Complexo Industrial. Os grupos mais influentes e participativos estão representados abaixo na figura 8.1 e sua relação com Suape é descrita mais adiante.

Figura 8.1 Interessados em Suape



Governo

Tratando-se de uma entidade pública do Governo do Estado, Suape está estreitamente ligada a Instituições Governamentais e neste momento principalmente à Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco, devido à posição que o Presidente ocupa nessa Secretaria. Além disso, Suape mantém relações com entidades municipais devido ao seu impacto sobre os municípios vizinhos. Também existe uma forte ligação com as entidades federais, devido às necessidades de financiamento de Suape e, institucionalmente, devido à realidade definida pela Constituição do Brasil, onde os portos públicos são delegados a instituições locais, mas o controle global é exercido pela União.

Agências reguladoras

As agências reguladoras que têm direitos sobre as atividades de Suape são muitas e com múltiplas faces. Para operações e explorações portuárias, há a ANTAQ e a Marinha do Brasil, sendo que a primeira cuida do comportamento competitivo dos portos brasileiros e a outra, em essência, da segurança do mar. Em questões ambientais, a entidade do Estado, “Agência Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos” (CPRH) emite licenças e autorizações de concessões para operação. Além disso, todas as atividades da Suape estão abertas para o Tribunal de Auditoria do Estado (Tribunal de Contas de Pernambuco) para julgamentos em termos de valores de contratos, concursos e etc.

Outras autoridades

Outras autoridades são Alfândega, Ministério dos Transportes, da Agricultura e da Saúde, além da Polícia Federal, entre outros que influenciam Suape com suas políticas e regulamentos que afetam seu comércio direta ou indiretamente. Até agora Suape tem agido como um bom facilitador para todas essas agências.

Porto e clientes industriais

Um dos grupos mais importantes entre as partes interessadas de Suape são seus próprios clientes, empresas que se instalaram no porto e nas áreas industriais do complexo. Elas têm a responsabilidade de atrair cargas, uma operação sustentável, e Suape tem o compromisso de fornecer-lhes uma infraestrutura adequada, além de, sempre que possível, defender seus interesses. Tem havido uma boa iniciativa no sentido de organizar essas empresas através da *Asse Suape*, uma associação destinada a promover os interesses do grupo das empresas já existentes no complexo.

Os prestadores de serviços

A presença de prestadores de serviços bem qualificados, incluindo, dentre outros, água, energia, sistemas de TI, instituições financeiras, sistemas de segurança, etc., é fundamental para a boa administração de Suape. Ela depende em grande parte de alguns participantes e ainda está em um estágio frágil de desenvolvimento. Este grupo de participantes precisa ser aumentado de modo a proporcionar à Suape a extensão de serviços de que ela efetivamente precisa para seu desenvolvimento.

Comunidades

Os municípios circunvizinhos (*Jaboatão, Cabo de São João, Guararapes, Moreno, Escada, Ipojuca, Cabo de Santo Agostinho*, acrescentando também a eles: *Sirinhaém e Ribeirão*) formam um importante grupo de interessados em Suape, já que têm fortes expectativas de que a Suape irá aumentar o desenvolvimento econômico da região através da promessa de gerar empregos, melhores condições de vida e moradia, e um melhor padrão de vida em geral. Tem havido um constante envolvimento político e social dos representantes da Suape em debates e conferências sobre os impactos positivos e os aspectos externos/formalidades que essas comunidades enfrentarão com os planos de desenvolvimento de Suape.

Funcionários/trabalhadores

A autoridade portuária de Suape tem vários tipos de categorias de trabalhadores como o capítulo 9, seguinte, irá desenvolver. As principais diferenças se encontram entre: membros da equipe (funcionários), cargos comissionados, e terceirizados. A principal consequência deste modelo, e que afeta a Suape, é a falta de continuidade após as mudanças de partidos políticos e a falta de profissionais especializados na área. A mão de obra para trabalhar nas empresas instaladas em Suape nem sempre está preparada para o tipo de trabalho e as demandas particulares da indústria, dando, desta forma, lugar ao próximo grupo de interesse.

Instituições educacionais

Como foi colocado anteriormente, as instituições educacionais são um aliado importante para Suape, devido à grande demanda por capacitação, tanto nos níveis técnicos como nos níveis administrativos de trabalho. Instituições Federais estão presentes em Suape, tais como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e centros de treinamentos privados estabelecidos pelas empresas que necessitam dessa força de trabalho. Existe também a possibilidade de se implantar um centro de treinamento em navegação marítima e logística em Suape.

Multidisciplinar: CAP

O CAP, Conselho de Autoridade Portuária, é um caso particular porque é composto por um grupo de interessados que representam os interesses de diferentes grupos, sendo eles: usuários do porto, operadores do porto, trabalhadores e instituições do governo, sendo liderados por um representante do Governo Federal. O CAP é um fórum para os intervenientes do mercado no porto poderem expressar suas opiniões sobre o desenvolvimento de Suape.

8.1 Gestão dos grupos de interesse

Há vários desenvolvimentos em curso no complexo portuário-industrial de Suape, que enfrenta a crescente influência das partes interessadas e do grande número de participantes que representam, tornando a gestão das partes interessadas uma questão importante para a empresa. Assim, a questão das partes interessadas é estratégica e pode levar a projetos que diminuam os riscos externos (preocupação) fazendo com que sejam mais bem geridos.

Suape pode se beneficiar da aplicação de conceitos existentes em causa pró-ativa e da gestão das partes interessadas que é uma abordagem utilizada no Porto de Rotterdam. Esta abordagem é basicamente uma estratégia de intervenção pró-ativa baseada em um interesse genuíno nas preocupações das partes interessadas. Esta abordagem é adequada para lidar com vários tipos de conflitos entre organizações e suas partes interessadas. Os ingredientes que envolvem essa abordagem são os seguintes:

- *Abordagem de Ganhos Mútuos:* situação de ganhos mútuos (“win-win”) prevista para ambas as partes
- *A psicologia por detrás do gerenciamento pró-ativo dos grupos de interesse:* considerações sobre o papel das emoções e do comportamento das pessoas e organizações com o intuito de obter maior conhecimento sobre a perspectiva humana ao lidar com interesses conflitantes.
- *Gerenciamento pró-ativo dos grupos de interesse e trabalho na base de projeto:* uso de uma abordagem em fases ou abordagem de gestão de projeto ao lidar com a gestão de interessados, permite que se obtenha clareza, confiabilidade e confiança.

Os princípios desse Gerenciamento Pró-ativo das partes interessadas estão descritos abaixo:

i. Aponte para uma solução que beneficie todas as partes

Todas as partes devem sentir que são beneficiadas pela solução. Só então o resultado irá contribuir para um diálogo a longo prazo ou para a solução do conflito.

ii. Fomente um interesse genuíno sobre as preocupações das partes interessadas

A idéia é compreender seus problemas e sua “dor”, o que só pode ser alcançado quando estamos sinceramente envolvidos com suas preocupações.

iii. Estabeleça a diferença entre pontos de vista e interesses

Pontos de vista podem mudar. Apresentar um novo argumento em uma discussão pode mudar pontos de vista. O mesmo não acontece com os interesses. Os interesses estão frequentemente enraizados em uma pessoa ou organização e são menos propensos a mudar. Ao perguntar “por que”, pode-se avançar do ponto de vista para uma compreensão do interesse subjacente. A abordagem de ganhos mútuos visa encontrar soluções em nível de interesse.

iv. Seja confiável e honre seus compromissos

É mais fácil dizer do que fazer. Certamente o processo não gira somente em torno da pessoa que está gerindo o negócio, mas envolve também todas as partes que são vistas pelos interessados como iniciadoras do processo. A capacidade de internalizar a abordagem, ser modesto ao fazer promessas e admitir os erros fazem parte deste processo.

v. Preparação e análise minuciosa da situação própria, dos problemas, e das partes interessadas

Aprender sobre as questões dos interessados irá proporcionar-lhe uma visão sobre os riscos relacionados com as questões e, dentro dos interesses, seu poder e suas emoções. Isto também irá lhe proporcionar maior visão sobre as suas posições, coligações, oportunidades e ameaças.

vi. Faça primeiro um inventário das questões e, só depois, das partes envolvidas

Tradicionalmente, as partes são “mapeadas” em primeiro lugar. Não fazendo da empresa ou da organização a questão central, mas, sim, a questão (questão das partes interessadas), e encontrando as partes interessadas relacionadas, o panorama se torna mais completo.

vii. Faça uso de argumentos inequívocos e informe as partes envolvidas dentro do prazo

Depois que um inventário das características mais importantes das questões das partes for feito, torna-se claro quem tem o maior interesse, quem é confiável e onde, por exemplo, estão as maiores urgências. A partir daí, pode-se determinar uma estratégia por setor e por parte interessada individualmente.

viii. Dedique a maior parte de seu tempo às partes que demonstram o maior interesse

Fazendo-se um inventário inicial e a análise das questões, o diálogo com as partes interessadas pode começar no estágio inicial. As partes interessadas que demandam muita atenção, mas não têm interesse ou têm interesse limitado podem ser dirigidas ao diálogo que acontece com as partes que demonstram um interesse mais significativo.

ix. Faça a distinção entre negociações construtivas e as resoluções de conflitos

Em projetos ou processos de longo prazo, grande parte da interação com as partes interessadas é dedicada à compreensão dos interesses uns dos outros, suas visões, idéias e planos. Essas discussões têm impacto nos planos da parte interessada em tomar a iniciativa. Chamamos este estágio “negociações construtivas”. Uma vez que esta etapa é concluída, podem permanecer algumas questões em que as partes não se vêem olho-no-olho ou podem estar em posições diametralmente opostas. Resolver isto requer um outro tipo de negociação, com regras mais rigorosas, embora ainda com base no princípio de ganhos mútuos. A fim de gerir as expectativas e evitar prejudicar as relações, é importante que a transição entre negociações construtivas e a “resolução de conflitos” seja claramente marcada.

x. Se possível, opte por pacotes de acordos

Especialmente durante a resolução de conflitos, as emoções podem se exacerbar. Afinal de contas, trata-se dos interesses das partes interessadas. É fundamental que o processo seja seguido de maneira sólida. Ter pacotes de negociação como parte do processo pode evitar frustrações desnecessárias e uma negociação em nível de batalhas.

xi. Certifique-se de que os acordos alcançados sejam bem monitorados

Um diálogo respeitoso a longo prazo entre as partes envolvidas só é possível se elas focalizarem algo mais além do resultado do projeto ou do processo. Ao chegar a um acordo sobre o controle e garantia dos resultados das negociações e/ou acordos alcançados e como lidar com possíveis desvios, as chances de implementações bem-sucedidas serão muito aumentadas.

xii. Aja sempre em conformidade com os Princípios de Gestão Pró-ativa das Partes Interessadas

E, finalmente, um pedido para agir sempre em conformidade com esses princípios. Pode ser tentador, por exemplo, renunciar a sentir um interesse genuíno pelas preocupações das partes interessadas e apontar para resultados rápidos, usando uma posição de poder. Não devemos esquecer que esta abordagem é baseada na clareza, cooperação, e em uma conquistada relação de confiança. Se esta confiança é (repetidamente) traída, então aquela relação de cooperação cuidadosamente construída a longo prazo, simplesmente desmoronará.

9 Organização Institucional

9.1 Introdução

A estrutura e a qualidade de uma organização devem seguir suas ambições e estratégia. Suape tem uma visão clara, grandes ambições e uma estratégia comercial revisada. A fim de concretizar essas ambições, recursos tais como pessoas e finanças são necessários. Para se compreender se a organização de Suape deve ser adaptada, será levada em consideração a organização atual, assim como as demandas do Plano de Negócios para concretizar suas ambições.

9.2 A organização atual

A análise do Plano Diretor (Diagnóstico da Gestão do Complexo) mostra algumas informações notáveis como dados sobre uma equipe de funcionários com idade média elevada (63% > 50 anos), 55 cargos de confiança ocupados por não funcionários de Suape e um número substancial de funcionários desmotivados também é mencionado. Além disso, a organização é altamente dependente de um pequeno número de jovens qualificados com limitada experiência portuária e falta de oportunidade de carreira.

A administração de Suape está sobrecarregada buscando novos clientes. Aliás, sua posição depende das mudanças políticas e eleições, enquanto o porto e o plano de negócios têm muito planejamento de longo prazo. Está claro que a organização precisa ser melhorada através do investimento em pessoal (formação, educação) e, acima de tudo, a criação de oportunidades de carreiras. É preciso encontrar uma solução para as pessoas que não podem ser mais motivadas, e uma opção é um acordo de aposentadoria antecipada.

Ao contratar cerca de 110 trabalhadores adicionais em 2010, Suape também está investindo pesadamente na expansão de sua capacidade organizacional. Enquanto for difícil obter trabalhadores com experiência suficiente em portos, a organização terá que lidar, durante algum tempo, com atividades de treinamento e um extenso período de aprendizado, antes de demonstrar capacidade líquida. Se possível, serão integrados o treinamento e a educação dos funcionários atuais e dos recém-contratados.

9.3 Os requisitos necessários para alcançar as ambições da empresa

O Plano de Negócios se concentra na modernização das atividades comerciais, ordenamento do território e gestão financeira. As atividades comerciais necessitam de uma atualização na pesquisa de mercado (para selecionar e priorizar o segmento de mercado e os clientes mais promissores) e implementação do gerenciamento de contas.

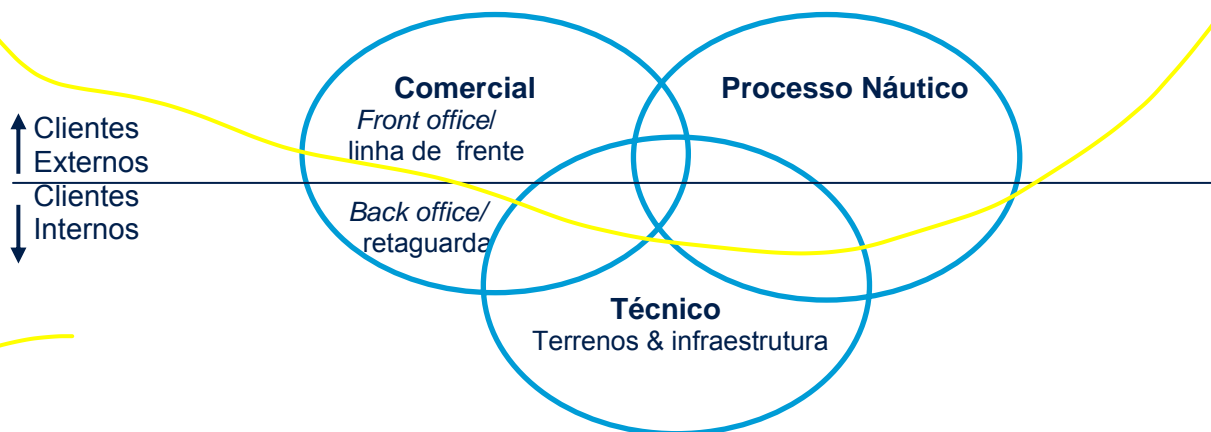
O gerenciamento eficiente do solo organiza o cliente certo na parcela direita (conceito de agrupamento) a um preço justo, levando em conta que o restante do terreno livre será atraente aos futuros clientes.

Finalmente, no que diz respeito à atividade financeira, foi avaliado que embora a União e o Estado de Pernambuco estejam dando contribuições substanciais para os investimentos, já está previsto neste ponto que Suape precisa de empréstimos para co-financiamento dos seus investimentos no período do plano de negócios. São necessárias projeções financeiras tais como as de fluxo de caixa e análise financeiras (casos de negócio). Não só o cálculo do montante em dinheiro é necessário, mas convencer, também, os bancos e os investidores sobre a credibilidade da empresa e a capacidade de gerenciar suas próprias atividades. A projeção financeira é uma atividade nova em Suape e precisa ser mais bem desenvolvida.

9.4 Nova estrutura organizacional de Suape correspondendo às suas ambições

Os principais processos da Suape são o comercial, o náutico e o técnico (planejamento de terrenos e infraestrutura). Devido às limitadas atividades e autorizações no processo náutico, essas atividades podem ser realizadas pelo departamento de atividades técnicas como está demonstrado na figura 9.1 abaixo.

Figura 9.1 Principais processos da estrutura organizacional do porto



A análise do processo gera informações sobre como dividir a estrutura geral da empresa em departamentos e subdepartamentos. Além disso, ela também fornece uma estrutura para a concepção de sistemas de informação que podem apoiar o trabalho a ser feito.

Será dada especial atenção à organização de processos que tenham sobreposição entre departamentos. A sobreposição mais importante é aquela em que o processo comercial encontra o processo técnico. Nessa situação de sobreposição, devem-se tomar decisões importantes, tais como:

- a escolha da área do terreno (tamanho e localização corretos)
- a comunicação e negociação com o cliente sobre suas especificações funcionais e sua tradução para soluções técnicas e custo
- as consequências ambientais e as autorizações

As decisões mencionadas acima formam o núcleo dos negócios e operações portuárias. Os processos de sobreposição devem ser muito bem geridos, devido ao envolvimento de um grande número de disciplinas.

A gestão desses processos e atividades é feita pela Diretoria. Profissionalização é a palavra chave para melhorar a qualidade da organização. Para atrair e manter pessoal qualificado deve-se criar oportunidades de carreira e fazer uma análise para saber se o sistema de compensação da Suape pode competir com o de outros empregadores. Deve-se considerar, a longo prazo, se uma estrutura utilizada em empresas privadas irá melhorar a profissionalização e o desenvolvimento de Suape. A estrutura de uma Diretoria Executiva formada por um CEO (*Chief Executive Officer*), CCO (*Chief Commercial Officer*), COO (*Chief Operating Officer*) e um CFO (*Chief Financial Officer*) tem seu mérito comprovado. Nessa estrutura, os departamentos de apoio especializados como TI, Recursos Humanos, Departamento de Compras, Departamento de Finanças e Controle e Jurídico podem ser divididos entre os Diretores, utilizando o conceito de “pesos e contrapesos”.

Um Conselho Fiscal composto por membros com formação profissional e especialização em atividades portuárias, logística, indústria e finanças, presta grande apoio ao desenvolvimento e funcionamento da Diretoria Executiva. Em uma empresa pública como Suape é hoje, os membros do

Conselho Fiscal muitas vezes são representantes do Governo. Uma combinação de especialistas externos com representantes do governo, como membros do Conselho Fiscal, é um bom começo.

9.5 Mudança na estrutura jurídica para melhorar a qualidade da organização

A mudança na estrutura jurídica pode criar condições que levem a uma melhor qualidade na organização. Uma das vantagens de corporatizar ou mesmo privatizar empresas públicas é a mudança no sistema de compensação, dando a elas uma melhor posição no mercado de trabalho atraindo, portanto, pessoal qualificado.

Uma estrutura de exploração cria oportunidades para Suape iniciar parcerias com empresas de boa reputação, contribuindo para criar redes comerciais, conhecimento e capital, enquanto Suape pode manter o controle de suas próprias atividades. Essas parcerias podem se focalizar em negócios do núcleo de Suape e também em atividades fora de seu núcleo; um exemplo seria o desenvolvimento de um centro de negócios com um parceiro experiente. Tal parceiro no centro de negócios de Suape, ou seja, uma outra autoridade portuária, acelerará seu desenvolvimento e melhorará sua posição comercial no negócio marítimo, onde as empresas de navegação e operadores de terminais expandiram suas posições através de fusões e consolidações.

9.6 Conclusão

Observando a presente organização e o impacto de suas fortes ambições, Suape irá considerar a contratação de uma empresa de auditoria e consultoria de gestão de boa reputação para estudar se e como Suape e sua estrutura podem ser melhoradas para concretizar o Plano de Negócios.

Devido ao fato de uma mudança na estrutura jurídica de uma empresa ter fortes implicações legais e a sua adaptação interna estar focalizada no pessoal e nos processos, o estudo poderá ser dividido em duas partes.

10. Projeções financeiras

Recursos financeiros e humanos tornam-se necessários para concretizar as metas do Plano de Negócios. Para avaliar se os recursos financeiros de Suape são suficientes, foi feita uma projeção financeira do desenvolvimento identificado no Plano Diretor para o Porto de Suape, focalizada no período de 2010 - 2020. O ano 2020 foi escolhido como o horizonte das projeções financeiras devido às expectativas que em tal ano haja a necessidade de grandes investimentos em infraestruturas públicas para disponibilizar novas parcelas de terrenos que serão necessárias no Porto e no Complexo Industrial da Suape.

As projeções financeiras incluem previsão de fluxo de caixa, cálculo dos recursos financeiros necessários ("necessidades de financiamento") e estimativas de lucros e perdas. Essas projeções estão baseadas em uma série de premissas validadas por Suape. A informação fornecida por Suape foi verificada somente quanto à sua consistência e coerência. Onde não havia informação disponível, fez-se uso de padrões.

Dois tipos de cenários estão projetados no Plano de Negócios; um cenário moderado e um otimista. A base para o cenário moderado é o Plano Diretor, que inclui informações adicionais recolhidas por Suape. O cenário otimista diferencia-se do cenário moderado por contemplar um maior aumento de movimentação de carga anual, gerando mais tarifas portuárias e maior receita provindas de arrendamentos e venda de terras.

Em primeiro lugar, são apresentados os parâmetros financeiros, em seguida as principais premissas e fatores de evolução do fluxo de caixa (veja os anexos para o conjunto completo de projeções financeiras incluindo suas premissas e as informações utilizadas). A próxima subseção responde à questão de se Suape terá recursos para financiar as ambições do Plano de Negócios, apresentando um resumo dos fluxos de caixa para o cenário moderado e otimista, incluindo a necessidade cumulativa de financiamento.

Uma demonstração do resultado do exercício, seguido de balancetes, será subsequentemente apresentado em seções separadas. Finalmente, o Capítulo termina com as principais conclusões do modelo financeiro.

10.1 Parâmetros financeiros e principais fatores afetando o fluxo de caixa

10.1.1 Parâmetros financeiros:

Para preparar o plano de negócios, seguem-se as suposições a respeito dos parâmetros financeiros. Todos os valores estão em reais (BRL), salvo indicação em contrário.

Figura 10.1 Parâmetros financeiros impactando o modelo de fluxo de caixa do Suape

Assunto	Premissa
Inflação	4.5% p/ano
Indexação salários	6.5% p/ano até 2020 5.5% p/ano a partir de 2021
Imposto sobre lucro	34%
Percentual de vazios (contêineres)	25%
Contêineres	1 teu = 10 ton 1 caixa = 1.5 TEU
Tarifa portuária granel sólido (minerais, granel agrícola) em 2010	R\$ 3,97 por ton
Tarifa Portuária contêineres, vazios em 2010	R\$ 0,35 por ton
Taxas Portuárias contêineres, cheio em 2010	R\$ 1,16 por ton

10.1.2 Investimentos e financiamento

Os investimentos em nova infraestrutura no período de 2010 - 2014 totalizam aproximadamente R\$ 3,7 bilhões (nível de preços de 2010 com acréscimo de inflação de 4,5% ao ano).

O detalhamento do investimento não é suficientemente específico para se perceber a diferença no *timing* do investimento, de modo que o montante total dos investimentos é dividido por 4 anos e adaptado para a inflação.³ Assume-se no plano de investimentos que custos com terraplanagem serão pagos pelos clientes. Os investimentos para a substituição/renovação de ativos podem chegar a R\$ 3.000.000,00 por ano.

O (des)investimento em capital de giro líquido é – com base nas experiências do Porto de Rotterdam – estimado em 8% das taxas portuárias.

As diferentes fontes de financiamento para investimento em novas infraestruturas encontram-se na figura 10.2, abaixo, calculadas com inflação.

Figura 10.2 Contribuições ao planejamento de investimentos (montantes em R\$ milhões)

Fonte	2010	2011	2012	2013	2014
Porto de Suape	218	131	161	193	227
Federal	250	300	300	300	300
Estadual	300	250	250	250	250
Total	767,9	680,5	711,2	743,2	776,6

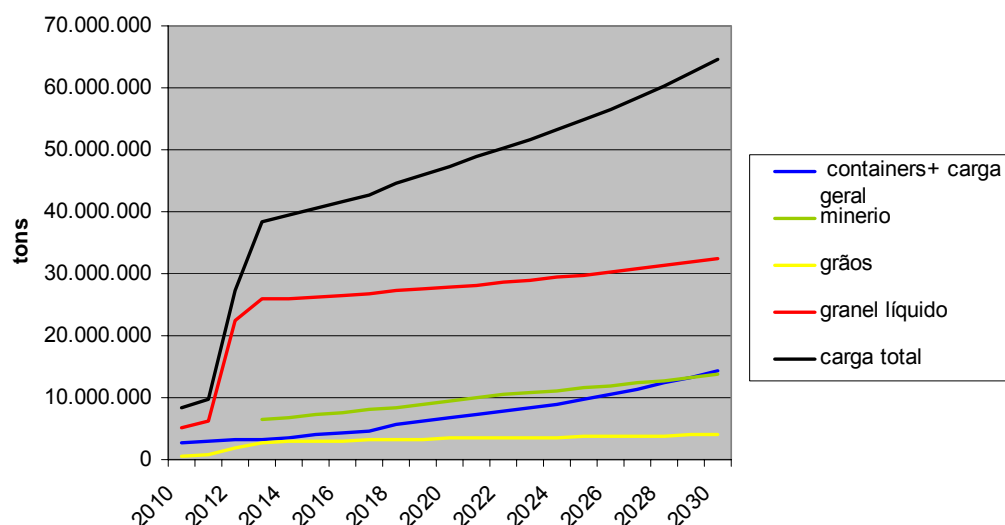
A contribuição de Suape inclui as taxas de adesão dos futuros terminais que correspondem a R\$ 150 milhões em 2012 e R\$ 150 milhões em 2013.

10.1.3. Fluxos de carga e taxas portuárias

10.1.3.1 Movimentação de carga

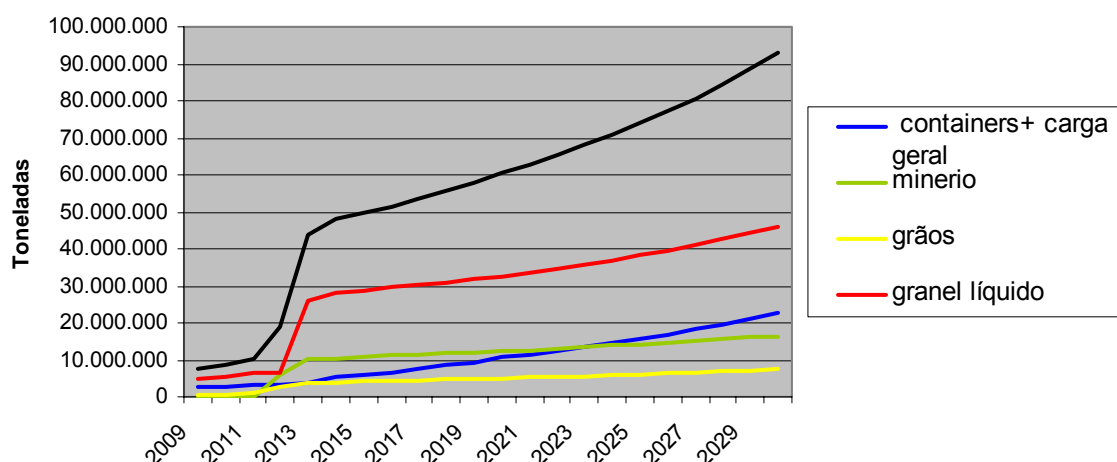
As projeções de fluxo de carga baseiam-se no Plano Diretor de Suape e na revisão do Porto de Rotterdam. Para as projeções financeiras a carga é dividida em 4 segmentos: contêineres, líquidos granel, granel agrícola e minerais. As duas figuras abaixo representam o fluxo de carga para ambos os cenários.

Figura 10.3 Cenário moderado de movimentação de carga em Suape



³ If the investment breakdown is available in more detail the investment costs will differ in the different scenarios.

Figura 10.4 Cenário otimista de movimentação de carga em Suape

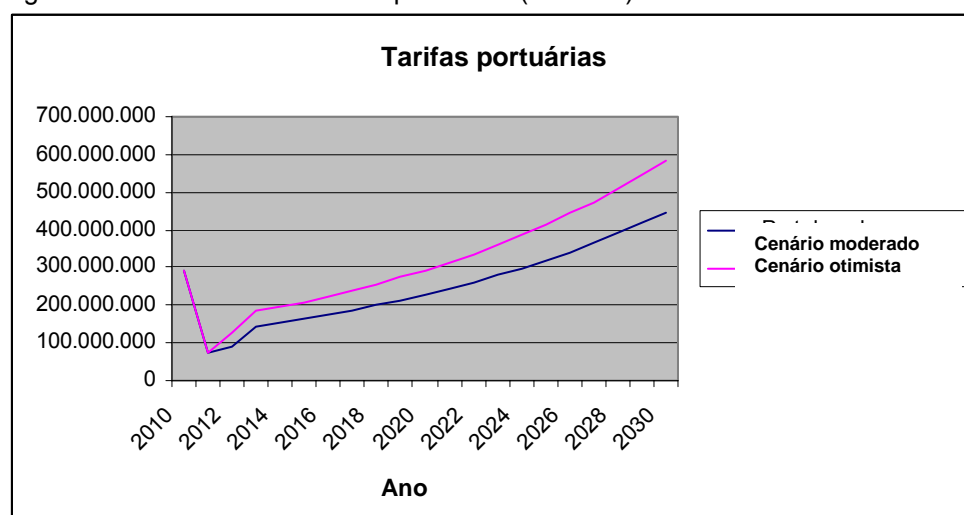


As projeções de fluxo de carga multiplicadas pelas tarifas portuárias geram as tarifas portuárias previstas. Supõe-se que as tarifas do Porto de Suape terão um aumento de 20% em 2011, seguido de um outro aumento de 16% a cada cinco (5) anos a partir de 2016 em diante (não haverá outros aumentos entre 2012 e 2016).

Para um cliente, a Petrobrás, foram feitos arranjos diferentes; um acordo baseado na estimativa do número total de toneladas movimentadas por ano. Este montante é fixo, de forma que a quantia total que Suape deve reembolsar à Petrobrás em tarifas portuárias só é concluída quando essa quantidade de toneladas é alcançada, independentemente do tempo calculado inicialmente (25 anos).

A figura 10.5, abaixo, representa as tarifas portuárias que Suape receberá entre 2010 e 2013. Mostra um declínio por volta de 2012, devido ao acordo especial com a Petrobrás que permite um adiantamento sobre as tarifas portuárias em anos anteriores (2008 - 2010) e em seguida um aumento nas receitas gerado, entre outras coisas, pelas movimentação da refinaria.

Figura 10.5 Receitas com tarifas portuárias (em BRL)



10.1.4 Arrendamento de terras

10.1.4.1. Contratos em curso

Assume-se que todos os contratos em curso com opção de renovação serão renovados. Quando um contrato é renegociado, supõe-se que o valor de mercado (com base na ANTAQ) será compensado

pelo terreno. Quanto aos contratos em curso, sem opção de renovação, assume-se que serão encerrados, quando atingirem a data de vencimento.

10.1.4.2. Taxa variável

Os contratos existentes sem taxa variável deverão ser revisados de acordo com os regulamentos da ANTAQ (o tempo para que os portos brasileiros façam essa revisão já decorreu, visto que foi definido para 2009). A ANTAQ tem que aprovar a revisão desses contratos. Para fins de projeção, assume-se no modelo que a média de aumento de preços será de 20% a partir de 2011.

Os contratos existentes, que já possuem um componente de preço variável não serão revisados antes de suas datas de término. Depois disso, caso sejam renovados, assume-se que serão renegociados com o valor de mercado.

10.1.4.3 Novos contratos

A quantidade de terra arrendada baseia-se na evolução apresentada pelo Plano Diretor. Entretanto, ao desenvolver o Plano de Negócios foi observado que haverá um aumento extra no porto. Este crescimento só pode ser alcançado quando não há mais terras para serem arrendadas e vendidas conforme previsto no Plano de Negócios. Essas hipóteses são mostradas na figura seguinte, 10.6.

Figura 10.6 Hipótese de vendas de terras e arrendamento em contratos novos

	Cenário moderado	Cenário otimista
Área do porto (arrendada)	30 ha por ano	60 ha por ano
Área industrial (vendida)	70 ha por ano	140 ha por ano
Total anual	100 ha	200 ha

Para fins de cálculo assume-se um valor de mercado para o terreno.

São feitas as seguintes suposições:

- assume-se que o valor corrente de mercado do terreno na área do porto (arrendamento) é R\$ 11,75 por metro quadrado;
- o valor corrente de mercado de terreno na área industrial é estimado em R\$ 20 por metro quadrado (R\$ 200.000,00 por ha).

10.1.4.4 Venda de terras

Alguns dos terrenos não serão arrendados, mas vendidos. Está projetada uma receita de R\$ 30 milhões para o cenário moderado e R\$40.000.000,00 para o cenário otimista. Entre 2011 e 2020 esta receita está fixada em R\$14.000.000,00 para o cenário moderado e R\$28.000.000,00 para o cenário otimista, sem mudanças nos preços por metro quadrado.

10.1.5 Despesas

10.1.5.1 Custos de manutenção

Devido ao modelo de gestão *landlord*, a manutenção é responsabilidade do Porto de Suape. Para as projeções de custos de manutenção, é calculado 1% da soma dos investimentos. Esta porcentagem baseia-se num padrão do Porto de Rotterdam. Os custos de manutenção são calculados durante o ciclo de vida do investimento, começando um ano após o término da construção. Faz-se uma isenção para os investimentos em ativos que não precisam de manutenção, por exemplo, dragagem de uma bacia de evolução.

10.1.5.2 Custos de pessoal e outras despesas

Assume-se que o custo de pessoal tenha um índice de preços de 6,5% ao ano, devido à suposição de que sua maior parte é causada por salários e pela expectativa de seus aumentos que podem ser maiores que a inflação, especialmente para o pessoal de Suape, a fim de se tornar mais competitiva no mercado de trabalho.

10.1.5.3 Imposto

O imposto sobre lucros é estimado em 34%. Para fins de modelagem e por falta de conhecimento sobre o sistema de tributação brasileiro, supõe-se que não há crédito sobre o prejuízo de anos

anteriores (*carry back and carry forward*) para Suape. O imposto sobre o renda calculado a partir do Cofins, ISS e PIS totaliza 14,25% que incide sobre o valor total das tarifas portuárias e de arrendamento de terras a cada ano.

10.1.5.4 Custo de financiamento

No plano financeiro assume-se que haja um empréstimo feito por Suape no valor de R\$ 600.000.000,00 a ser pago em igualdade de condições, com carência de três anos e maturidade de 15 anos. A taxa de juros é de 5%.

10.2 Visão geral dos fluxos de caixa e necessidade de financiamento

10.2.1 Resumo do cenário moderado para o período de 2010-2020

A próxima figura, 10.7, mostra as projeções para a necessidade de financiamento de Suape no período de 2010 - 2020 no cenário moderado.

Através desta tabela, podem-se fazer algumas observações:

- O fluxo de caixa operacional é positivo em todo o período; entretanto, apesar das taxas de adesão dos futuros terminais e do pagamento antecipado da Petrobrás, o fluxo de caixa ainda é limitado para cobrir as despesas de investimento no período de 2010 - 2014. Em um porto maduro, os projetos que começaram no passado irão gerar uma parte substancial do caixa necessário aos novos investimentos. Suape vai ficar mais próxima desta fase no período de 2015- 2020, quando deverá ter em média um fluxo de caixa operacional de aproximadamente R\$150.000.000,00. Nesse período, serão criados recursos substanciais para a próxima expansão do porto.
- Os subsídios concedidos pela União e pelo estado de Pernambuco contribuem com quase 75% das necessidades totais de financiamento.
- O empréstimo bancário que tem um período de carência de três anos e um prazo de quinze anos gera o restante do caixa necessário. As projeções financeiras mostram uma necessidade de captação inferior a R\$600.000.000,00 de forma que é preferível não fazer uso do empréstimo total e ter um instrumento de financiamento flexível que permita a Suape tomar, neste momento, aquilo de que realmente precisa (crédito rotativo).
- Fica claro que o financiamento dos investimentos no período de 2010 - 2014 deverá ser possível.
- Assumindo a mesma proporção de subsídios e a mesma quantidade de investimentos, financiar os investimentos em 2020 também deverá ser possível.

Figura 10.7 Necessidade de captação 2010-2020 (caso base)

NECESSIDADE DE CAPTAÇÃO Todos os montantes mencionados neste modelo estão em R\$, a menos que indicado em contrário.

Cenário		Caso base											
Imposto sobre receita		14,25%											
	ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Petrobras*		0	234.530.577	150.000.000	0	54.786.000	54.786.000	54.786.000	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760
Taxa assinatura		0	0	0	150.000.000	150.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Taxas portuárias		26.315.324	26.192.873	37.577.356	44.108.453	69.286.356	73.315.623	76.889.601	93.599.537	98.286.270	104.781.347	110.162.968	115.889.634
Contratos arrendamento terras		18.159.371	28.166.652	33.320.427	36.885.915	60.666.433	75.936.372	94.139.798	101.151.574	108.580.470	121.182.050	130.584.261	140.843.726
Outros		2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Impostos		-5.434.020	-8.102.482	-11.662.024	-12.476.367	-33.164.953	-36.933.557	-41.141.812	-47.920.805	-51.200.618	-55.724.850	-59.739.390	-64.124.093
Impostos sobre vendas de terras		0	30.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Receitas Operacionais		41.714.612	313.287.620	225.735.760	235.018.002	318.073.836	183.604.439	201.173.588	226.882.065	235.717.882	250.290.308	261.059.600	272.661.027
Custos gerais		30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Custos de manutenção		4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Impostos (ocupação e outros)		758.377											
Custos de receitas outras atividades		-626.273											
Custos operacionais		35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
Fluxo de caixa operacional		6.611.423	266.198.899	164.389.863	167.390.824	244.996.933	104.680.689	115.980.182	138.045.543	143.036.202	153.549.492	160.033.011	167.108.602
Investimentos em capital de giro líquido		0	-147.453	-910.759	-522.488	-6.397.112	-322.341	-285.918	-2.038.056	-374.939	-519.606	-430.530	-458.133
Investimentos em infraestrutura		0	-770.940.145	-683.691.250	-714.457.356	-746.607.937	-780.205.294	-3.738.546	-3.906.780	-4.082.585	-4.266.302	-4.458.285	-4.658.908
Investimentos		0	-771.087.598	-684.602.009	-714.979.844	-753.005.049	-780.527.636	-4.024.464	-5.944.836	-4.457.524	-4.785.908	-4.888.815	-5.117.042
Fluxo de Caixa Livre		6.611.423	-504.888.699	-520.212.146	-547.589.020	-508.008.116	-675.846.947	111.955.718	132.100.707	138.578.678	148.763.584	155.144.196	161.991.561
Financiamento de receitas e despesas		459.969	0	-15.000.000	-30.000.000	-30.000.000	-28.750.000	-26.250.000	-23.750.000	-21.250.000	-18.750.000	-16.250.000	-13.750.000
Subsídios Federais			250.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	0	0	0	0	0	0
Subsídios estaduais		0	300.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	0	0	0	0	0	0
Empréstimo bancário		0	0	600.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repagamento			0	0	0	0	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000
Financiamento de Fluxo de Caixa		459.969	550.000.000	1.135.000.000	520.000.000	520.000.000	471.250.000	-76.250.000	-73.750.000	-71.250.000	-68.750.000	-66.250.000	-63.750.000
Saldo do fluxo de caixa		6.151.454	45.111.301	614.787.854	-27.589.020	11.991.884	-204.596.947	35.705.718	58.350.707	67.328.678	80.013.584	88.894.196	98.241.561
<i>Cumulação</i>		<i>6.151.454</i>	<i>51.262.755</i>	<i>666.050.609</i>	<i>638.461.589</i>	<i>650.453.473</i>	<i>445.856.525</i>	<i>481.562.243</i>	<i>539.912.950</i>	<i>607.241.628</i>	<i>687.255.212</i>	<i>776.149.408</i>	<i>874.390.969</i>

* O montante pagável à petrobrás em 2009 não se encontra nos números disponíveis de 2009.

10.2.2 Resumo do cenário otimista para o período de 2010 - 2020

A seguinte figura 10.8 mostra as projeções para as necessidades de financiamento que Suape terá no período de 2010 - 2020 na melhor das hipóteses.

Algumas observações são feitas:

- O cenário moderado e otimista diferem em volume de carga (tarifas portuárias, por conseguinte), alocação de terrenos (arrendamento e venda) e – como consequência – impostos. Em ambos os cenários o investimento e o custo são os mesmos. Isso cria oportunidade para reduzir custos, eliminar progressivamente os investimentos no momento e efetuar-los quando forem realmente necessários, permitindo assim um melhor fluxo de caixa.
- A soma do fluxo operacional de caixa na no cenário otimista no período de 2010 - 2014 é de cerca de R\$ 175 milhões a mais do que no cenário moderado. A média anual é de R\$190.000.000,00 no moderado e R\$224.000.000,00 na melhor das hipóteses (otimista). Em ambos os casos, o fluxo de caixa especial através do pagamento antecipado da Petrobrás e as taxas de adesão dão um impulso importante ao fluxo de caixa operacional total de R\$684.000.000,00 (R\$137.000.000,00 por ano).
- No período de 2015 - 2020 a média anual de fluxo de caixa é de cerca de R\$189.000.000,00 (cenário moderado) e R\$208.000.000,00 (cenário otimista).

Figura 10.8 Necessidade de captação 2010-2020 (cenário otimista)

NECESSIDADE DE CAPTAÇÃO Todos os montantes mencionados neste modelo estão em R\$ a menos que indicado em contrário.

Cenário melhor caso

Imposto receita 14,25%

ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Petrobras*	0	234.530.577	150.000.000	0	54.786.000	54.786.000	54.786.000	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760
Taxa assinatura	0	0	0	150.000.000	150.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Taxas portuárias	26.315.324	26.979.253	39.445.957	49.804.826	93.630.417	106.618.775	115.967.098	141.466.688	148.894.127	157.357.817	165.871.511	174.996.314
Contratos de arrendamento de terras	18.159.371	28.166.652	35.341.523	57.338.819	84.373.977	96.440.225	105.017.722	114.743.076	125.458.625	137.552.799	151.168.122	166.541.568
Outros	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Impostos	-5.434.020	-8.214.541	-12.228.288	-16.277.338	-40.502.016	-45.514.690	-49.631.334	-58.740.401	-63.419.773	-68.712.268	-74.469.908	-80.866.234
Receita da venda de terras	0	40.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000
Receitas Operacionais	41.714.612	323.961.941	243.059.192	271.366.306	372.788.377	242.830.309	256.639.486	291.521.124	304.984.739	320.250.108	336.621.486	354.723.408
Custos gerais	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Custos de manutenção	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Impostos (ocupação e outros)	758.377											
Custos receitas outras atividades	-626.273											
Custos opeoracionais	35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
Fluxo de caixa operacional	6.611.423	276.873.220	181.713.295	203.739.128	299.711.475	163.906.559	171.446.079	202.684.601	212.303.059	223.509.292	235.594.897	249.170.983
Investimentos em capital de giro líquido	0	-321.512	-997.336	-828.710	-7.888.927	-1.039.069	-747.866	-2.741.228	-594.195	-677.095	-681.096	-729.984
Investimentos em infraestrutura	0	-770.940.145	-683.691.250	-714.457.356	-746.607.937	-780.205.294	-3.738.546	-3.906.780	-4.082.585	-4.266.302	-4.458.285	-4.658.908
Investimentos	0	-771.261.657	-684.688.586	-715.286.066	-754.496.865	-781.244.363	-4.486.412	-6.648.008	-4.676.781	-4.943.397	-5.139.381	-5.388.892
Fluxo de Caixa Livre	6.611.423	-494.388.437	-502.975.292	-511.546.938	-454.785.390	-617.337.804	166.959.668	196.036.593	207.626.279	218.565.895	230.455.516	243.782.091
Financiamento de receitas e despesas	459.969	0	-15.000.000	-30.000.000	-30.000.000	-28.750.000	-26.250.000	-23.750.000	-21.250.000	-18.750.000	-16.250.000	-13.750.000
Subsídios federais		250.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	0	0	0	0	0	0
Subsídios estaduais	0	300.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	0	0	0	0	0	0
Empréstimo bancário	0	0	600.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repagamento		0	0	0	0	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000
Financiamento de fluxo de caixa	459.969	550.000.000	1.135.000.000	520.000.000	520.000.000	471.250.000	-76.250.000	-73.750.000	-71.250.000	-68.750.000	-66.250.000	-63.750.000
Saldo de fluxo de caixa	6.151.454	55.611.563	632.024.708	8.453.062	65.214.610	-146.087.804	90.709.668	122.286.593	136.376.279	149.815.895	164.205.516	180.032.091
<i>Acumulado</i>	<i>6.151.454</i>	<i>61.763.017</i>	<i>693.787.725</i>	<i>702.240.787</i>	<i>767.455.398</i>	<i>621.367.594</i>	<i>712.077.262</i>	<i>834.363.854</i>	<i>970.740.133</i>	<i>1.120.556.028</i>	<i>1.284.761.545</i>	<i>1.464.793.635</i>

10.3 Demonstração do Resultado do Exercício

A figura 10.9, na próxima página, contém o demonstrativo de resultados de Suape no cenário moderado para o período de 2010-2020. Observa-se, a partir desta projeção que as perdas iniciais do grande projeto de investimento estão limitadas a 2013. Os lucros anuais nos anos seguintes são moderados.

No cenário otimista, o período de perdas iniciais é o mesmo que no cenário moderado. A diferença entre os lucros acumulados entre ambos cenários é de aproximadamente R\$300.000.000,00. Apesar do considerável aumento nos lucros, o retorno sobre o capital total é de aproximadamente 4% no ano 2020.

Alguns componentes de custo mostram um aumento de preços maior do que o dos componentes das receitas de arrendamento de terras e tarifas portuárias. As metas de contratação devem evitar esta situação. É possível haver substituições através do aumento do número de pessoal. Parte do pessoal deixando a empresa não precisa ser substituído (caso não esteja trabalhando eficientemente devido ao desajuste na qualidade do trabalho necessário ou por falta de motivação). Além disso, transferir alguns dos serviços prestados por terceiros para os próprios funcionários de Suape pode ser uma opção para a redução de custos.

Figura 10.9 Demonstrativo do resultado 2010-2020 (cenário moderado)

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS		Todos os montantes mencionados neste modelos estão em BRL, a menos que indicado em contrário.										
Cenário		Caso base										
Taxa de imposto corporativo		34%										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS												
Petrobras*	-	-	-	-	82.768.913	82.768.913	82.768.913	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673
Taxas portuárias	26.315.324	26.192.873	37.577.356	44.108.453	69.286.356	73.315.623	76.889.601	93.599.537	98.286.270	104.781.347	110.162.968	115.889.634
Contratos de arrendamento de terras	18.159.371	28.166.652	33.320.427	36.885.915	60.666.433	75.936.372	94.139.798	101.151.574	108.580.470	121.182.050	130.584.261	140.843.726
Outros	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Impostos	5.434.020	8.102.482	11.662.024	12.476.367	33.164.953	36.933.557	41.141.812	47.920.805	51.200.618	55.724.850	59.739.390	64.124.093
Receita operacional líquida	41.714.612	48.757.042	61.735.760	71.018.002	182.066.748	197.597.251	215.156.601	240.864.978	249.790.794	264.273.220	275.042.512	286.643.940
Custos gerais	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Custos de manutenção	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Impostos (ocupação e outros)	758.377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos de receitas de outras atividades	626.273	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas operacionais líquidas	35.102.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
EBITDA	6.611.423	1.668.322	389.863	3.390.824	108.979.846	118.663.601	129.963.094	152.028.455	157.019.115	167.532.405	174.015.924	181.091.515
Depreciação	4.883.227	7.400.000	44.547.196	50.997.196	57.447.196	63.897.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
EBIT	1.728.196	5.731.678	44.157.333	47.606.372	51.532.650	54.766.405	47.615.898	69.681.259	74.671.919	85.185.209	91.668.728	98.744.319
Receitas e despesas financeiras	-459.969	-	15.000.000	30.000.000	30.000.000	28.750.000	26.250.000	23.750.000	21.250.000	18.750.000	16.250.000	13.750.000
Lucros após juros antes de impostos	2.188.165	5.731.678	59.157.333	77.606.372	21.532.650	26.016.405	21.365.898	45.931.259	53.421.919	66.435.209	75.418.728	84.994.319
Impostos sobre lucros*	-	-	-	-	7.321.101	8.845.578	7.264.405	15.616.628	18.163.452	22.587.971	25.642.367	28.898.068
Lucro Líquido	2.188.165	5.731.678	59.157.333	77.606.372	14.211.549	17.170.827	14.101.493	30.314.631	35.258.466	43.847.238	49.776.360	56.096.251

* Favor verificar o montante que precisa ser usado para imposto sobre lucro em 2009.

Assumimos que as receitas e despesas financeiras serão - 459.969.

As categorias mencionadas no resultado operacional no P&L não são usadas neste modelo, devido a problemas de interpretação.

Figura 10.10 Demonstrativo de Resultado 2010-2020 (cenário otimista)

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Todos os montantes mencionados neste modelo estão em BRL, a menos que indicados em contrário.

Cenário

Melhor caso

Taxa do imposto corporativo

34%

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS												
Petrobras*	-	-	-	-	82.768.913	82.768.913	82.768.913	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673
Taxas portuárias	26.315.324	26.979.253	39.445.957	49.804.826	93.630.417	106.618.775	115.967.098	141.466.688	148.894.127	157.357.817	165.871.511	174.996.314
Contratos de arrendamento de terra	18.159.371	28.166.652	35.341.523	57.338.819	84.373.977	96.440.225	105.017.722	114.743.076	125.458.625	137.552.799	151.168.122	166.541.568
Outros	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Impostos	5.434.020-	8.214.541-	12.228.288-	16.277.338-	40.502.016-	45.514.690-	49.631.334-	58.740.401-	63.419.773-	68.712.268-	74.469.908-	80.866.234-
Receita operacional líquida	41.714.612	49.431.364	65.059.192	93.366.306	222.771.290	242.813.222	256.622.399	291.504.036	304.967.652	320.233.020	336.604.398	354.706.320
Custos gerais	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Custos de manutenção	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Impostos (ocupação e outros)	758.377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos de receitas de outras atividades	626.273-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas operacionais líquidas	35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
EBITDA	6.611.423	2.342.643	3.713.295	25.739.128	149.694.388	163.889.472	171.428.992	202.667.514	212.285.972	223.492.205	235.577.810	249.153.895
Depreciação	4.883.227	7.400.000	44.547.196	50.997.196	57.447.196	63.897.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
EBIT	1.728.196	5.057.357-	40.833.901-	25.258.068-	92.247.192	99.992.276	89.081.796	120.320.318	129.938.776	141.145.009	153.230.614	166.806.699
Receitas e despesas financeiras	-459.969	-	15.000.000	30.000.000	30.000.000	28.750.000	26.250.000	23.750.000	21.250.000	18.750.000	16.250.000	13.750.000
Lucros após juros antes de impostos	2.188.165	5.057.357-	55.833.901-	55.258.068-	62.247.192	71.242.276	62.831.796	96.570.318	108.688.776	122.395.009	136.980.614	153.056.699
Impostos sobre lucros*		-	-	-	21.164.045	24.222.374	21.362.811	32.833.908	36.954.184	41.614.303	46.573.409	52.039.278
Lucro líquido	2.188.165	5.057.357-	55.833.901-	55.258.068-	41.083.146	47.019.902	41.468.985	63.736.410	71.734.592	80.780.706	90.407.205	101.017.422

* Favor verificar o montante que precisa ser usado para imposto sobre lucros em 2009.

Assumimos que as receitas e despesas financeiras serão - 459.969.

As categorias mencionadas como lucro operacional no P&L não são usadas neste modelo, devido a problemas de interpretação.

10.4 Balancete

O balancete a seguir reflete o programa de investimento em um considerável aumento do valor dos ativos, mesmo quando os subsídios oferecidos pela União são deduzidos dos investimentos.

Devido aos fluxos de caixa positivos e às premissas com respeito ao empréstimo (prazo e montante) e a retenção de todos os lucros, a posição de caixa está crescendo em 2020 para R\$69.000.000,00 (cenário moderado), respectivamente R\$1.276.000.000,00 (cenário otimista).

Em princípio, os subsídios federais são deduzidos dos investimentos. Se a ligação entre os subsídios e os ativos a serem desenvolvidos não estiver bem definida, então os subsídios são mostrados como parte do patrimônio líquido, já que não há obrigação de pagamento. Caso - pelas condições dos subsídios e normas contábeis - for permitido deduzir o restante do montante do valor contábil, a depreciação nos anos seguintes será menor, aumentando, consequentemente, o lucro anual pelo mesmo valor.

Os balancetes projetados apontam um índice de solvência aceitável mesmo durante o período de grandes investimentos (2010-2014), estando em seu nível mais baixo, de 48%, em 2010. No período após a ocorrência dos investimentos o índice aumentará até 75% em 2020, no caso base. O melhor dos casos apresenta um índice 1% ou 2% mais alto naquele mesmo ano.

A dívida líquida/EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) tem um índice de 3 como o mais desfavorável (mas ainda assim bastante aceitável) no período de retorno financeiro. O índice se tornará até mesmo negativo em 2019, devido à situação em que o caixa disponível excede o passivo. O melhor caso já mostra um índice de 1 no primeiro ano após os investimentos (em 2015) com 2017 como o primeiro ano em que o dinheiro irá exceder a dívida. A dívida líquida/EBITDA é definida como “((dívida de curto prazo + dívida de longo prazo) -/- total de caixa e aplicações financeiras)/EBITDA).

O índice juros / cobertura é definido como “EBTI/Lucro financeiro e despesas com juros”. No período de retorno financeiro, mostrado aqui até 2020, o índice no caso base já é 2 (3 no melhor caso), crescendo para o valor mais do que aceitável de 7 no caso base e 12 no melhor dos casos.

Figura 10.11 Balancete 2010-2020 (cenário moderado)

BALANCETE

Todos os montantes mencionados neste modelo estão em BRL, a menos que indicado em contrário.

Verifique **OK**

Cenário **caso base**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BALANCETE												
ATIVOS												
Ativos Fixos	1.211.644.772	1.560.184.917	1.754.887.721	1.793.140.525	1.824.943.329	2.415.296.133	2.335.948.937	2.256.601.741	2.177.254.545	2.097.907.349	2.018.560.153	1.939.212.957
Ativos Circulantes	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135
Total de Caixa e Aplic. Financeiras	64.816.125	80.269.467	712.367.224	732.077.670	827.947.750	727.152.337	742.951.167	776.715.272	813.760.095	859.538.358	911.156.666	969.122.469
TOTAL ATIVOS	1.290.956.032	1.654.949.519	2.481.750.080	2.539.713.330	2.667.386.214	3.156.943.605	3.093.395.239	3.047.812.148	3.005.509.775	2.971.940.842	2.944.211.954	2.922.830.561
PATRIMÔNIO LÍQUIDO & PASSIVO												
Patrimônio Líquido												
Capital	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583
Lucro Líquido	2.188.165	5.731.678	59.157.333	77.606.372	14.211.549	17.170.827	14.101.493	30.314.631	35.258.466	43.847.238	49.776.360	56.096.251
Reservas	43.842.424	41.654.259	47.385.937	106.543.270	184.149.642	169.938.094	152.767.266	138.665.773	108.351.142	73.092.676	29.245.438	20.530.922
Subsídios Federais	520.300.700	355.300.700	240.300.700	125.300.700	10.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700
Subsídios Estaduais	-	300.000.000	550.000.000	800.000.000	1.050.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000
Patrimônio Líquido Total	984.476.024	1.113.744.346	1.189.587.013	1.246.980.641	1.396.192.189	1.963.363.017	1.977.464.510	2.007.779.141	2.043.037.607	2.086.884.845	2.136.661.205	2.192.757.456
Passivo												
Dívida de Curto Prazo	58.631.985	58.826.573	59.784.467	60.354.090	66.798.337	67.167.813	67.500.866	69.586.057	70.008.131	70.574.872	71.052.537	71.557.805
Dívida de Longo Prazo	241.178.936	475.709.513	1.225.709.513	1.225.709.513	1.197.726.600	1.119.743.688	1.041.760.775	963.777.863	885.794.950	807.812.038	729.829.125	651.846.213
Contingências	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087
Total do Passivo	306.480.008	541.205.173	1.292.163.067	1.292.732.690	1.271.194.024	1.193.580.588	1.115.930.729	1.040.033.007	962.472.168	885.055.997	807.550.749	730.073.105
TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO & PASSIVO	1.290.956.032	1.654.949.519	2.481.750.080	2.539.713.330	2.667.386.214	3.156.943.605	3.093.395.239	3.047.812.148	3.005.509.775	2.971.940.842	2.944.211.954	2.922.830.561

VERIFICAÇÃO

#

Solvência	76%	67%	48%	49%	52%	62%	64%	66%	68%	70%	73%	75%
Dívida Líquida / EBITDA	36	272	1.470	163	4	4	3	2	1	0	1-	1-
ICJ (Índice Cobertura Juros)	4-	-	3-	2-	2	2	2	3	4	5	6	7

Figura 10.11 Balancete 2010-2020 (cenário otimista)

BALANCETE

Check **OK**

Todos os montantes mencionados neste modelo estão em BRL, a menos que indicado em contrário.

Cenário **melhor caso**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BALANCETE												
ATIVOS												
Ativos Fixos	1.211.644.772	1.560.184.917	1.754.887.721	1.793.140.525	1.824.943.329	2.415.296.133	2.335.948.937	2.256.601.741	2.177.254.545	2.097.907.349	2.018.560.153	1.939.212.957
Ativos Circulantes	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135
Total Caixa e Aplic. Financeiras	64.816.125	81.117.847	716.625.612	758.990.585	883.224.077	812.994.466	856.622.736	924.511.792	998.251.998	1.081.121.217	1.173.620.936	1.276.779.760
TOTAL ATIVOS	1.290.956.032	1.655.797.899	2.486.008.468	2.566.626.245	2.722.662.541	3.242.785.734	3.207.066.808	3.195.608.668	3.190.001.678	3.193.523.701	3.206.676.224	3.230.487.852
PATRIMÔNIO LÍQUIDO & PASSIVOS												
Patrimônio líquido												
Capital	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583
Lucro líquido	2.188.165	5.057.357	55.833.901	55.258.068	41.083.146	47.019.902	41.468.985	63.736.410	71.734.592	80.780.706	90.407.205	101.017.422
Reservas	43.842.424	41.654.259	46.711.616	102.545.518	157.803.586	116.720.439	69.700.537	28.231.552	35.504.857	107.239.450	188.020.155	278.427.360
Subsídios Federais	520.300.700	355.300.700	240.300.700	125.300.700	10.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700
Subsídios estaduais	-	300.000.000	550.000.000	800.000.000	1.050.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000
Total Patrimônio Líquido	984.476.024	1.114.418.667	1.193.584.765	1.273.326.697	1.449.409.844	2.046.429.746	2.087.898.731	2.151.635.140	2.223.369.733	2.304.150.438	2.394.557.643	2.495.575.065
Passivos												
Dívida de curto prazo	58.631.985	59.000.632	60.045.103	60.920.948	68.857.010	69.943.214	70.738.214	73.526.577	74.167.908	74.892.138	75.620.368	76.397.487
Dívida de longo prazo	241.178.936	475.709.513	1.225.709.513	1.225.709.513	1.197.726.600	1.119.743.688	1.041.760.775	963.777.863	885.794.950	807.812.038	729.829.125	651.846.213
Contingências	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087
Passivo Total	306.480.008	541.379.232	1.292.423.703	1.293.299.548	1.273.252.697	1.196.355.989	1.119.168.077	1.043.973.527	966.631.945	889.373.263	812.118.581	734.912.787
TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO & PASSIVOS	1.290.956.032	1.655.797.899	2.486.008.468	2.566.626.245	2.722.662.541	3.242.785.734	3.207.066.808	3.195.608.668	3.190.001.678	3.193.523.701	3.206.676.224	3.230.487.852

VERIFICAÇÃO

#

Solvência	76%	67%	48%	50%	53%	63%	65%	67%	70%	72%	75%	77%
Dívida Líquida / EBITDA	36	194	153	20	3	2	1	1	0-	1-	2-	2-
ICJ (Índice Cobertura Juros)	4-	-	3-	1-	3	3	3	5	6	8	9	12

10.5 Principais conclusões

Devido aos subsídios substanciais do governo, os recursos financeiros de Suape são suficientes para realizar as suas ambições tanto no cenário moderado como no cenário otimista. No entanto, há razões para aumentar as ambições financeiras criando-se maior fluxo de caixa e obtendo-se uma maior taxa de retorno sobre o capital investido.

A razão mais importante é que a missão da Suape – “trazer desenvolvimento econômico e empregos para Pernambuco” – não deveria ser prejudicada por falta de recursos financeiros. E, considerando-se a aceleração no desenvolvimento proporcionada por Suape, pode acontecer que os investimentos que estão previstos para ser necessários em 2020 aconteçam mais cedo.

Outro motivo para ter um planejamento financeiro mais favorável é que pode haver uma mudança na política portuária federal causando um grande impacto sobre o financiamento de Suape (quase 40% do financiamento vêm da União no período de 2010 – 2014). Atualmente a política é estimular a capacidade dos portos brasileiros (parte do programa PAC), evitando a desaceleração do crescimento da economia brasileira. Outro motivo é o estímulo na economia brasileira devido à crise financeira mundial. Apesar dos subsídios atuais, há uma conscientização crescente no âmbito da política portuária brasileira no sentido de tornar os portos financeiramente mais independentes. Suape terá que se antecipar à possibilidade de mudança na política portuária para se tornar mais atuante nos negócios, permitindo um maior fluxo de caixa e realizando sua missão da mesma forma ou até melhor do que antes.

Finalmente, lucros maiores dos que os previstos e lucros modestos irão aumentar a vontade dos investidores institucionais e dos atuais (e futuros) acionistas a investir no desenvolvimento de Suape.

As melhores chances de criar mais caixa devem ser encontradas no campo de planejamento de investimentos, venda de terrenos, otimização fiscal e de custos. A venda de terrenos não deve ser prioritária devido à necessidade de manter controle sobre o porto e para gerar a continuidade do fluxo de caixa; mas, se a venda for necessária, Suape deve aproveitar do aumento do valor da terra em um porto bem-sucedido.

Ao longo do período do Plano de Negócios, Suape deverá atualizar sua projeção financeira, não apenas para aperfeiçoar as premissas, mas também para usar esta importante ferramenta na reconsideração da sua política de negócios.

Anexo I: Modelo Financeiro

I. Premissas (mesmas para cenário moderado e otimista)

Containers

Empties	25%
Ton/teu factor	10
Box/Teu factor	1,50

Port dues

		2010			2011	2016
Containers	empties	5,2	per box	25% of total cargo flow container	6,24	7,24
	loaded	17,35	per box	75% of total cargo flow container	20,82	24,15

1 box = 1,5 TEU = 15 ton

Containers	empties	0,347	per ton	0,42	0,48
	loaded	1,157	per ton	1,39	1,61

Liquid bulk	3,97	4,76	5,53
-------------	------	------	------

Dry bulk					
Agri bulk	3,97			4,76	5,53
Minerals	3,97			4,76	5,53

The assumption is made, after the board meeting of 19-3-2010 that in 2011 the port dues will increase with 20%
Then, in 2016, the port dues will increase with 16%.

20%
16%

Added capacity

Containers	21.024.000	(1.401.600 boxes * 1,5 * 10 =)
Dry bulk minerals	16.762.000	tonnes/year
Dry bulk grains	22.000.000	tonnes/year
Total capacity (theoretical)	59.786.000	tonnes/year

Capacity used (80%)	47.828.800	tonnes/year
---------------------	------------	-------------

Overhead

Overhead based on personnel includes staff, positions of trust and interns.

Average costs for the company per employee annual (pp2009)

Newly hired personnel will enter the company gradually. (2010:22, 2011:45, 2012: 45)

63.000

Growth in overhead is 6,5%

Maintenance

Maintenance costs are a percentage of the investment.
(Start of cost: 1 year after finishing investment)

1%

Cargo flows

Cargo flows based on Suape assumptions.(verified)
Cargo divided in four segments.
Containers, liquid bulk, minerals and agribulk.

Land lease/sales

For current land leased, we assume that introducing the Antaq method doesn't make a substantial difference in prices.
Current situation will be used for the future.(20% per 1-1-2011 increase based on info from secretariat Fernando)
When a contract is renegotiated, we assume that the Antaq market value (based on our benchmark) will be paid for leasing the land.
We assume that for new contracts and future contracts the price will be marketbased. (is current price + 20% + inflation)

20%

The tariffs for land lease is based on the Antaq method. The Antaq method is based on determining market value of the land.
To make assumptions about the market value of the land benchmarks are needed.
We will use Brazilian ports and if possible some international (competing) ports.
(This method is discussed with Antaq)

For the financial model we will use the benchmarks in different scenarios.

The amount of land leased out is based on the Suape Masterplan.

For new contracts, not in negotiation yet, the following is considered.

In the base case scenario the amount of hectares per year is 100 hectares.
30% of the land is considered in the port area (lease) This is already reached by contracts in negotiation
70% of the land is considered in the industrial area (sold)

1.000.000	in m2
0%	
70%	

For new contracts, not in negotiation yet, the following is considered.

In the best case scenario the amount of hectares per year is 200 hectares.
30% of the land is considered in the port area (lease) This is already reached by contracts in negotiation
70% of the land is considered in the industrial area (sold)

2.000.000	in m2
0%	
70%	

The marketvalue of the land in the port area (lease) is assumed to 11,75 per m2.
The marketvalue of the land in the industrial area (sales) is assumed to be aprox. R\$200,000 per HA.

11,75	per m2
20	per m2

The revenues on land sales in 2010 base case
The revenues on land sales in 2010 best case

30.000.000
40.000.000

Signing fee

Suape will start to charge a sign up fee when terminal operators whne terminal operators win the tender procedure to cover for the investments done in the port.

Number of terminals	3
Amount per terminal	100.000.000

Investments

The investments in 2010 are based on the Suape budget. (R\$ 700 mio.)

The investments in the periode 2011-2014 is based on the Suape 4-years plan. (R\$ 2,6 billion)

Because depreciation information is not available assumptions are made about re-investments

The amount for reinvestments per year is assumed 3.000.000 per year

Through these investments we assume that the added capacity of the port will reach 59 milion tons.

After 2015 there are extra investments needed for the extra land leased out and sold. Assumed is that this costs 0.

0 per HA

Inflation and indexation

The inflation used in the model is 4,5%. This is based on the projections the Banco Central Do Brasil has made.

The indexation on salaries used in the model is 6,5% till 2020, afterwards it will be 5,5%.

4,50%	
6,50%	till 2020
5,50%	from 2021

Tax

We assume that will be 14,25%. (Cofins, 7,6%, ISS 5,0%, PIS 1,65%)

We assume that the profit tax will be 34

14%
34%

Net working capital

We assume that net working capital is 8% of the port dues.

This assumption is based on the PoR figures.

8%

Price level

For pricelevel year 2010 is used.

Loan

The assumption is made that there is a loan, to be paid off in equal terms.

The interest percentage is

The amount that needs to be financed is

The maturity is 15 years.

Grace period is 3 years.

The year of start is 2010.

5%
600.000.000

II. Necessidade de financiamento 2010-2020 (cenário moderado)

NEED FOR FUNDING

All amounts mentioned in this model are in R\$, unless mentioned otherwise.

Scenario	base case
Revenue tax	14,25%

year	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Petrobras*	0	234.530.577	150.000.000	0	54.786.000	54.786.000	54.786.000	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760
Signing fee	0	0	0	150.000.000	150.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Port dues	26.315.324	26.192.873	37.577.356	44.108.453	69.286.356	73.315.623	76.889.601	93.599.537	98.286.270	104.781.347	110.162.968	115.889.634
Land lease contracts	18.159.371	28.166.652	33.320.427	36.885.915	60.666.433	75.936.372	94.139.798	101.151.574	108.580.470	121.182.050	130.584.261	140.843.726
Others	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	-5.434.020	-8.102.482	-11.662.024	-12.476.367	-33.164.953	-36.933.557	-41.141.812	-47.920.805	-51.200.618	-55.724.850	-59.739.390	-64.124.093
Income of land sales	0	30.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Operational revenues	41.714.612	313.287.620	225.735.760	235.018.002	318.073.836	183.604.439	201.173.588	226.882.065	235.717.882	250.290.308	261.059.600	272.661.027
Overhead costs	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Maintenance costs	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Taxes (ocupação e outros)	758.377											
Income costs other activities	-626.273											
Operational costs	35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
Operational cashflow	6.611.423	266.198.899	164.389.863	167.390.824	244.996.933	104.680.689	115.980.182	138.045.543	143.036.202	153.549.492	160.033.011	167.108.602
Investments in net working capital	0	-147.453	-910.759	-522.488	-6.397.112	-322.341	-285.918	-2.038.056	-374.939	-519.606	-430.530	-458.133
Investments in infrastructure	0	-770.940.145	-683.691.250	-714.457.356	-746.607.937	-780.205.294	-3.738.546	-3.906.780	-4.082.585	-4.266.302	-4.458.285	-4.658.908
Investments	0	-771.087.598	-684.602.009	-714.979.844	-753.005.049	-780.527.636	-4.024.464	-5.944.836	-4.457.524	-4.785.908	-4.888.815	-5.117.042
Free cash flow	6.611.423	-504.888.699	-520.212.146	-547.589.020	-508.008.116	-675.846.947	111.955.718	132.100.707	138.578.678	148.763.584	155.144.196	161.991.561
Financing income and expenses	459.969	0	-15.000.000	-30.000.000	-30.000.000	-28.750.000	-26.250.000	-23.750.000	-21.250.000	-18.750.000	-16.250.000	-13.750.000
Subsidies Federal		250.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	0	0	0	0	0	0
Subsidies State	0	300.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	0	0	0	0	0	0
Bank loan	0	0	600.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repayment		0	0	0	0	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000
Financing cashflow	459.969	550.000.000	1.135.000.000	520.000.000	520.000.000	471.250.000	-76.250.000	-73.750.000	-71.250.000	-68.750.000	-66.250.000	-63.750.000
Balance of cash flow	6.151.454	45.111.301	614.787.854	-27.589.020	11.991.884	-204.596.947	35.705.718	58.350.707	67.328.678	80.013.584	88.894.196	98.241.561
<i>Cumulation</i>	<i>6.151.454</i>	<i>51.262.755</i>	<i>666.050.609</i>	<i>638.461.589</i>	<i>650.453.473</i>	<i>445.856.525</i>	<i>481.562.243</i>	<i>539.912.950</i>	<i>607.241.628</i>	<i>687.255.212</i>	<i>776.149.408</i>	<i>874.390.969</i>

* The petrobras amount payable in 2009 is not found in the available figures 2009.

Necessidade de financiamento 2021-2030 (cenário moderado)

year	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Petrobras*	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760
Signing fee	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Port dues	121.984.471	127.047.891	132.373.923	137.977.545	143.874.674	150.082.211	156.618.079	163.501.401	170.752.413	178.392.705
Land lease contracts	151.337.050	162.883.014	175.818.270	190.037.120	205.596.974	222.798.319	241.740.689	261.789.634	284.620.457	310.025.362
Others	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	-68.815.815	-73.615.548	-78.876.588	-84.608.122	-90.844.979	-97.659.268	-105.097.374	-113.104.335	-121.957.866	-131.671.302
Income of land sales	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Operational revenues	284.557.466	296.367.117	309.367.366	323.458.303	338.678.429	355.273.022	373.313.153	392.238.460	413.466.764	436.798.526
Overhead costs	71.885.243	75.204.659	78.731.648	82.479.700	86.463.185	90.697.408	95.198.664	99.984.313	105.072.838	110.483.928
Maintenance costs	38.447.320	40.177.449	41.985.435	43.874.779	45.849.144	47.912.356	50.068.412	52.321.490	54.675.957	57.136.376
Taxes (ocupação e outros)										
Income costs other activities										
Operational costs	110.332.564	115.382.109	120.717.082	126.354.479	132.312.330	138.609.764	145.267.076	152.305.803	159.748.796	167.620.303
Operational cashflow	174.224.902	180.985.008	188.650.283	197.103.824	206.366.099	216.663.258	228.046.077	239.932.657	253.717.969	269.178.222
Investments in net working capital	-487.587	-405.074	-426.083	-448.290	-471.770	-496.603	-522.869	-550.666	-580.081	-611.223
Investments in infrastructure	-4.868.559	-5.087.644	-5.316.588	-5.555.835	-5.805.847	-6.067.110	-6.340.130	-6.625.436	-6.923.581	-7.235.142
Investments	-5.356.146	-5.492.718	-5.742.671	-6.004.124	-6.277.618	-6.563.713	-6.863.000	-7.176.102	-7.503.662	-7.846.365
Free cash flow	168.868.756	175.492.290	182.907.612	191.099.699	200.088.482	210.099.545	221.183.077	232.756.555	246.214.307	261.331.857
Financing income and expenses	-11.250.000	-8.750.000	-6.250.000	-3.750.000	-1.250.000	0	0	0	0	0
Subsidies Federal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsidies State	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bank loan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repayment	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	0	0	0	0	0
Financing cashflow	-61.250.000	-58.750.000	-56.250.000	-53.750.000	-51.250.000	0	0	0	0	0
Balance of cash flow	107.618.756	116.742.290	126.657.612	137.349.699	148.838.482	210.099.545	221.183.077	232.756.555	246.214.307	261.331.857
<i>Cumulation</i>	<i>982.009.725</i>	<i>1.098.752.015</i>	<i>1.225.409.628</i>	<i>1.362.759.327</i>	<i>1.511.597.809</i>	<i>1.721.697.353</i>	<i>1.942.880.430</i>	<i>2.175.636.985</i>	<i>2.421.851.292</i>	<i>2.683.183.149</i>

III. Necessidade de financiamento 2010-2020 (cenário otimista)

NEED FOR FUNDING

All amounts mentioned in this model are in R\$, unless mentioned otherwise.

Scenario	best case
Revenue tax	14,25%

year	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Petrobras*	0	234.530.577	150.000.000	0	54.786.000	54.786.000	54.786.000	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760
Signing fee	0	0	0	150.000.000	150.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Port dues	26.315.324	26.979.253	39.445.957	49.804.826	93.630.417	106.618.775	115.967.098	141.466.688	148.894.127	157.357.817	165.871.511	174.996.314
Land lease contracts	18.159.371	28.166.652	35.341.523	57.338.819	84.373.977	96.440.225	105.017.722	114.743.076	125.458.625	137.552.799	151.168.122	166.541.568
Others	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	-5.434.020	-8.214.541	-12.228.288	-16.277.338	-40.502.016	-45.514.690	-49.631.334	-58.740.401	-63.419.773	-68.712.268	-74.469.908	-80.866.234
Income of land sales	0	40.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000
Operational revenues	41.714.612	323.961.941	243.059.192	271.366.306	372.788.377	242.830.309	256.639.486	291.521.124	304.984.739	320.250.108	336.621.486	354.723.408
Overhead costs	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Maintenance costs	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Taxes (ocupação e outros)	758.377											
Income costs other activities	-626.273											
Operational costs	35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
Operational cashflow	6.611.423	276.873.220	181.713.295	203.739.128	299.711.475	163.906.559	171.446.079	202.684.601	212.303.059	223.509.292	235.594.897	249.170.983
Investments in net working capital	0	-321.512	-997.336	-828.710	-7.888.927	-1.039.069	-747.866	-2.741.228	-594.195	-677.095	-681.096	-729.984
Investments in infrastructure	0	-770.940.145	-683.691.250	-714.457.356	-746.607.937	-780.205.294	-3.738.546	-3.906.780	-4.082.585	-4.266.302	-4.458.285	-4.658.908
Investments	0	-771.261.657	-684.688.586	-715.286.066	-754.496.865	-781.244.363	-4.486.412	-6.648.008	-4.676.781	-4.943.397	-5.139.381	-5.388.892
Free cash flow	6.611.423	-494.388.437	-502.975.292	-511.546.938	-454.785.390	-617.337.804	166.959.668	196.036.593	207.626.279	218.565.895	230.455.516	243.782.091
Financing income and expenses	459.969	0	-15.000.000	-30.000.000	-30.000.000	-28.750.000	-26.250.000	-23.750.000	-21.250.000	-18.750.000	-16.250.000	-13.750.000
Subsidies Federal		250.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	0	0	0	0	0	0
Subsidies State	0	300.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	0	0	0	0	0	0
Bank loan	0	0	600.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repayment		0	0	0	0	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000
Financing cashflow	459.969	550.000.000	1.135.000.000	520.000.000	520.000.000	471.250.000	-76.250.000	-73.750.000	-71.250.000	-68.750.000	-66.250.000	-63.750.000
Balance of cash flow	6.151.454	55.611.563	632.024.708	8.453.062	65.214.610	-146.087.804	90.709.668	122.286.593	136.376.279	149.815.895	164.205.516	180.032.091
<i>Cumulation</i>	<i>6.151.454</i>	<i>61.763.017</i>	<i>693.787.725</i>	<i>702.240.787</i>	<i>767.455.398</i>	<i>621.367.594</i>	<i>712.077.262</i>	<i>834.363.854</i>	<i>970.740.133</i>	<i>1.120.556.028</i>	<i>1.284.761.545</i>	<i>1.464.793.635</i>

Necessidade de financiamento 2021-2030 (cenário otimista)

year	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Petrobras*	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760	63.551.760
Signing fee	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Port dues	184.220.430	194.049.681	205.042.243	216.216.197	228.136.715	240.858.379	254.440.023	268.945.013	284.441.682	301.003.664
Land lease contracts	180.339.606	195.615.348	212.759.976	231.729.554	252.651.085	275.903.524	301.675.287	329.431.788	360.961.439	396.183.742
Others	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	-87.341.153	-94.471.766	-102.492.289	-111.196.642	-120.787.785	-131.387.339	-143.097.739	-155.927.314	-170.225.456	-186.086.487
Income of land sales	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000	28.000.000
Operational revenues	371.270.643	389.245.023	409.361.691	430.800.869	454.051.775	479.426.324	507.069.331	536.501.248	569.229.425	605.152.679
Overhead costs	71.885.243	75.204.659	78.731.648	82.479.700	86.463.185	90.697.408	95.198.664	99.984.313	105.072.838	110.483.928
Maintenance costs	38.447.320	40.177.449	41.985.435	43.874.779	45.849.144	47.912.356	50.068.412	52.321.490	54.675.957	57.136.376
Taxes (ocupação e outros)										
Income costs other activities										
Operational costs	110.332.564	115.382.109	120.717.082	126.354.479	132.312.330	138.609.764	145.267.076	152.305.803	159.748.796	167.620.303
Operational cashflow	260.938.080	273.862.914	288.644.609	304.446.390	321.739.445	340.816.561	361.802.255	384.195.444	409.480.629	437.532.375
Investments in net working capital	-737.929	-786.340	-879.405	-893.916	-953.641	-1.017.733	-1.086.531	-1.160.399	-1.239.734	-1.324.959
Investments in infrastructure	-4.868.559	-5.087.644	-5.316.588	-5.555.835	-5.805.847	-6.067.110	-6.340.130	-6.625.436	-6.923.581	-7.235.142
Investments	-5.606.488	-5.873.984	-6.195.993	-6.449.751	-6.759.489	-7.084.844	-7.426.662	-7.785.836	-8.163.314	-8.560.101
Free cash flow	255.331.591	267.988.930	282.448.615	297.996.639	314.979.956	333.731.717	354.375.593	376.409.609	401.317.314	428.972.275
Financing income and expenses	-11.250.000	-8.750.000	-6.250.000	-3.750.000	-1.250.000	0	0	0	0	0
Subsidies Federal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsidies State	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bank loan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repayment	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	0	0	0	0	0
Financing cashflow	-61.250.000	-58.750.000	-56.250.000	-53.750.000	-51.250.000	0	0	0	0	0
Balance of cash flow	194.081.591	209.238.930	226.198.615	244.246.639	263.729.956	333.731.717	354.375.593	376.409.609	401.317.314	428.972.275
<i>Cumulation</i>	<i>1.658.875.226</i>	<i>1.868.114.156</i>	<i>2.094.312.772</i>	<i>2.338.559.411</i>	<i>2.602.289.367</i>	<i>2.936.021.084</i>	<i>3.290.396.676</i>	<i>3.666.806.285</i>	<i>4.068.123.600</i>	<i>4.497.095.874</i>

IV. Demonstração do Resultado do Exercício 2010-2020 (cenário moderado)

FINANCIAL STATEMENTS <small>All amounts mentioned in this model are in R\$, unless mentioned otherwise.</small>												
<div> <div>Scenario</div> <div>base case</div> </div>												
<div> <div>Corporate tax rate</div> <div>34%</div> </div>												
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PROFIT AND LOSS STATEMENT												
Petrobras*	-	-	-	-	82.768.913	82.768.913	82.768.913	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673
Port dues	26.315.324	26.192.873	37.577.356	44.108.453	69.286.356	73.315.623	76.889.601	93.599.537	98.286.270	104.781.347	110.162.968	115.889.634
Land lease contracts	18.159.371	28.166.652	33.320.427	36.885.915	60.666.433	75.936.372	94.139.798	101.151.574	108.580.470	121.182.050	130.584.261	140.843.726
Others	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	5.434.020-	8.102.482-	11.662.024-	12.476.367-	33.164.953-	36.933.557-	41.141.812-	47.920.805-	51.200.618-	55.724.850-	59.739.390-	64.124.093-
Net operating income	41.714.612	48.757.043	61.735.760	71.018.002	182.056.748	197.587.351	215.156.501	240.864.978	249.700.794	264.273.220	275.042.512	286.643.940
Overhead costs	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Maintenance costs	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Taxes (ocupação e outros)	758.377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income costs other activities	626.273-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net operating expenses	35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
EBITDA	6.611.423	1.668.322	389.863	3.390.824	108.979.846	118.663.601	129.963.094	152.028.455	157.019.115	167.532.405	174.015.924	181.091.515
Depreciation	4.883.227	7.400.000	44.547.196	50.997.196	57.447.196	63.897.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
EBIT	1.728.196	5.731.678-	44.157.333-	47.606.372-	51.532.650	54.766.405	47.615.898	69.681.259	74.671.919	85.185.209	91.668.728	98.744.319
Financial income and expenses	-459.969	-	15.000.000	30.000.000	30.000.000	28.750.000	26.250.000	23.750.000	21.250.000	18.750.000	16.250.000	13.750.000
Earnings after interest before taxes	2.188.165	5.731.678-	59.157.333-	77.606.372-	21.532.650	26.016.405	21.365.898	45.931.259	53.421.919	66.435.209	75.418.728	84.994.319
Profit taxes*	-	-	-	-	7.321.101	8.845.578	7.264.405	15.616.628	18.163.452	22.587.971	25.642.367	28.898.068
Net income	2.188.165	5.731.678-	59.157.333-	77.606.372-	14.211.549	17.170.827	14.101.493	30.314.631	35.258.466	43.847.238	49.776.360	56.096.251

* Please check the amount that needs to be used for profit tax in 2009.

We assumed the financial income and expenses to be - 459.969.

The categories mentioned under the operational result in the P&L are not used in this model, due to interpretation problems.

Demonstração do Resultado do Exercício 2021-2030 (cenário moderado)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PROFIT AND LOSS STATEMENT										
Petrobras*	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673
Port dues	121.984.471	127.047.891	132.373.923	137.977.545	143.874.674	150.082.211	156.618.079	163.501.401	170.752.413	178.392.705
Land lease contracts	151.337.050	162.883.014	175.818.270	190.037.120	205.596.974	222.798.319	241.740.689	261.789.634	284.620.457	310.025.362
Others	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	68.815.815-	73.615.548-	78.876.588-	84.608.122-	90.844.979-	97.659.268-	105.097.374-	113.104.335-	121.957.866-	131.671.302-
Net operating income	298.540.378	310.350.030	323.350.278	337.441.215	352.661.342	369.255.934	387.296.066	406.221.373	427.449.677	450.781.438
Overhead costs	71.885.243	75.204.659	78.731.648	82.479.700	86.463.185	90.697.408	95.198.664	99.984.313	105.072.838	110.483.928
Maintenance costs	38.447.320	40.177.449	41.985.435	43.874.779	45.849.144	47.912.356	50.068.412	52.321.490	54.675.957	57.136.376
Taxes (ocupação e outros)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income costs other activities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net operating expenses	110.332.564	115.382.109	120.717.082	126.354.479	132.312.330	138.609.764	145.267.076	152.305.803	159.748.796	167.620.303
<i>EBITDA</i>	<i>188.207.814</i>	<i>194.967.921</i>	<i>202.633.196</i>	<i>211.086.736</i>	<i>220.349.012</i>	<i>230.646.171</i>	<i>242.028.989</i>	<i>253.915.569</i>	<i>267.700.881</i>	<i>283.161.135</i>
Depreciation	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
EBIT	105.860.618	112.620.725	120.286.000	128.739.540	138.001.816	148.298.975	159.681.793	171.568.373	185.353.685	200.813.939
Financial income and expenses	11.250.000	8.750.000	6.250.000	3.750.000	1.250.000	-	-	-	-	-
Earnings after interest before taxes	94.610.618	103.870.725	114.036.000	124.989.540	136.751.816	148.298.975	159.681.793	171.568.373	185.353.685	200.813.939
Profit taxes*	32.167.610	35.316.046	38.772.240	42.496.444	46.495.617	50.421.651	54.291.810	58.333.247	63.020.253	68.276.739
Net income	62.443.008	68.554.678	75.263.760	82.493.097	90.256.198	97.877.323	105.389.984	113.235.126	122.333.432	132.537.200

* Please check the amount that needs to be used for profit tax in 2009.

We assumed the financial income and expenses to be - 459.969.

The categories mentioned under the operational result in the P&L are not used in this model, due to interpretation problems.

V. Demonstração do Resultado do Exercício 2010-2020 (cenário otimista)

FINANCIAL STATEMENTS		All amounts mentioned in this model are in R\$, unless mentioned otherwise.										
Scenario best case												
Corporate tax rate 34%												
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PROFIT AND LOSS STATEMENT												
Petrobras*	-	-	-	-	82.768.913	82.768.913	82.768.913	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673
Port dues	26.315.324	26.979.253	39.445.957	49.804.826	93.630.417	106.618.775	115.967.098	141.466.688	148.894.127	157.357.817	165.871.511	174.996.314
Land lease contracts	18.159.371	28.166.652	35.341.523	57.338.819	84.373.977	96.440.225	105.017.722	114.743.076	125.458.625	137.552.799	151.168.122	166.541.568
Others	2.673.937	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	5.434.020-	8.214.541-	12.228.288-	16.277.338-	40.502.016-	45.514.690-	49.631.334-	58.740.401-	63.419.773-	68.712.268-	74.469.908-	80.866.234-
Net operating income	41.714.612	49.431.364	65.059.192	93.366.306	222.771.290	242.813.222	256.622.399	291.504.036	304.967.652	320.233.020	336.604.398	354.706.320
Overhead costs	30.281.880	40.526.932	46.463.854	49.495.534	51.433.329	53.488.890	55.669.873	57.984.430	60.441.243	63.049.559	65.819.226	68.760.731
Maintenance costs	4.689.205	6.561.789	14.882.044	18.131.645	21.643.574	25.434.860	29.523.533	30.852.092	32.240.436	33.691.256	35.207.363	36.791.694
Taxes (ocupação e outros)	758.377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income costs other activities	626.273-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net operating expenses	35.103.189	47.088.721	61.345.897	67.627.179	73.076.902	78.923.750	85.193.407	88.836.523	92.681.680	96.740.815	101.026.588	105.552.425
EBITDA	6.611.423	2.342.643	3.713.295	25.739.128	149.694.388	163.889.472	171.428.992	202.667.514	212.285.972	223.492.205	235.577.810	249.153.895
Depreciation	4.883.227	7.400.000	44.547.196	50.997.196	57.447.196	63.897.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
EBIT	1.728.196	5.057.357-	40.833.901-	25.258.068-	92.247.192	99.992.276	89.081.796	120.320.318	129.938.776	141.145.009	153.230.614	166.806.699
Financial income and expenses	-459.969	-	15.000.000	30.000.000	30.000.000	28.750.000	26.250.000	23.750.000	21.250.000	18.750.000	16.250.000	13.750.000
Earnings after interest before taxes	2.188.165	5.057.357-	55.833.901-	55.258.068-	62.247.192	71.242.276	62.831.796	96.570.318	108.688.776	122.395.009	136.980.614	153.056.699
Profit taxes*	-	-	-	-	21.164.045	24.222.374	21.362.811	32.833.908	36.954.184	41.614.303	46.573.409	52.039.278
Net income	2.188.165	5.057.357-	55.833.901-	55.258.068-	41.083.146	47.019.902	41.468.985	63.736.410	71.734.592	80.780.706	90.407.205	101.017.422

* Please check the amount that needs to be used for profit tax in 2009.

We assumed the financial income and expenses to be - 459.969.

The categories mentioned under the operational result in the P&L are not used in this model, due to interpretation problems.

Demonstração do Resultado do Exercício 2021-2030 (cenário otimista)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PROFIT AND LOSS STATEMENT										
Petrobras*	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673	91.534.673
Port dues	184.220.430	194.049.681	205.042.243	216.216.197	228.136.715	240.858.379	254.440.023	268.945.013	284.441.682	301.003.664
Land lease contracts	180.339.606	195.615.348	212.759.976	231.729.554	252.651.085	275.903.524	301.675.287	329.431.788	360.961.439	396.183.742
Others	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Taxes	87.341.153-	94.471.766-	102.492.289-	111.196.642-	120.787.785-	131.387.339-	143.097.739-	155.927.314-	170.225.456-	186.086.487-
Net operating income	371.253.556	389.227.936	409.344.603	430.783.782	454.034.687	479.409.237	507.052.243	536.484.160	569.212.337	605.135.591
Overhead costs	71.885.243	75.204.659	78.731.648	82.479.700	86.463.185	90.697.408	95.198.664	99.984.313	105.072.838	110.483.928
Maintenance costs	38.447.320	40.177.449	41.985.435	43.874.779	45.849.144	47.912.356	50.068.412	52.321.490	54.675.957	57.136.376
Taxes (ocupação e outros)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income costs other activities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net operating expenses	110.332.564	115.382.109	120.717.082	126.354.479	132.312.330	138.609.764	145.267.076	152.305.803	159.748.796	167.620.303
EBITDA	260.920.992	273.845.827	288.627.521	304.429.303	321.722.357	340.799.473	361.785.167	384.178.357	409.463.541	437.515.288
Depreciation	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
EBIT	178.573.796	191.498.631	206.280.325	222.082.107	239.375.161	258.452.277	279.437.971	301.831.161	327.116.345	355.168.092
Financial income and expenses	11.250.000	8.750.000	6.250.000	3.750.000	1.250.000	-	-	-	-	-
Earnings after interest before taxes	167.323.796	182.748.631	200.030.325	218.332.107	238.125.161	258.452.277	279.437.971	301.831.161	327.116.345	355.168.092
Profit taxes*	56.890.091	62.134.535	68.010.311	74.232.916	80.962.555	87.873.774	95.008.910	102.622.595	111.219.557	120.757.151
Net income	110.433.706	120.614.096	132.020.015	144.099.190	157.162.606	170.578.503	184.429.061	199.208.566	215.896.788	234.410.941

* Please check the amount that needs to be used for profit tax in 2009.

We assumed the financial income and expenses to be - 459.969.

The categories mentioned under the operational result in the P&L are not used in this model, due to interpretation problems.

VI. Projeção de caixa 2010-2020 (cenário moderado)

CASH FLOW STATEMENT	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Net income	5.731.678-	59.157.333-	77.606.372-	14.211.549	17.170.827	14.101.493	30.314.631	35.258.466	43.847.238	49.776.360	56.096.251	
Non cash movement (Petrobras - net income)	-	-	-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-
Depreciation	7.400.000	44.547.196	50.997.196	57.447.196	63.897.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
Changes in working capital	194.588	957.894	569.623	6.444.247	369.476	333.053	2.085.191	422.074	566.741	477.665	505.268	
Petrobras deal	234.530.577	150.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operational cashflow	236.393.487	136.347.756	26.039.553-	50.120.080	53.454.587	68.798.830	86.764.105	90.044.823	98.778.263	104.618.308	110.965.802	
Investments	770.940.145	654.250.000	504.250.000	504.250.000	654.250.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Investing cash flow	770.940.145-	654.250.000-	504.250.000-	504.250.000-	654.250.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-
Paid in surplus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans contracted	-	600.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans paid	-	-	-	-	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Grants received	550.000.000	550.000.000	550.000.000	550.000.000	550.000.000	-	-	-	-	-	-	-
Grants repaid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividend paid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financing cash flow	550.000.000	1.150.000.000	550.000.000	550.000.000	500.000.000	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-
Cash flow	15.453.342	632.097.756	19.710.447	95.870.080	100.795.413-	15.798.830	33.764.105	37.044.823	45.778.263	51.618.308	57.965.802	
Cash begin balance	64.816.125	80.269.467	712.367.224	732.077.670	827.947.750	727.152.337	742.951.167	776.715.272	813.760.095	859.538.358	911.156.666	
Cash movement	15.453.342	632.097.756	19.710.447	95.870.080	100.795.413-	15.798.830	33.764.105	37.044.823	45.778.263	51.618.308	57.965.802	
Cash end balance	64.816.125	80.269.467	712.367.224	732.077.670	827.947.750	727.152.337	742.951.167	776.715.272	813.760.095	859.538.358	911.156.666	969.122.469

Projeção de caixa 2021-2030 (cenário moderado)

CASH FLOW STATEMENT	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Net income	62.443.008	68.554.678	75.263.760	82.493.097	90.256.198	97.877.323	105.389.984	113.235.126	122.333.432	132.537.200
Non cash movement (Petrobras - net ir	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-
Depreciation	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
Changes in working capital	534.722	452.209	473.218	495.425	518.905	543.738	570.004	597.801	627.216	658.358
Petrobras deal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operational cashflow	117.342.014	123.371.170	130.101.261	137.352.805	145.139.387	152.785.345	160.324.271	168.197.211	177.324.932	187.559.841
Investments	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Investing cash flow	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-
Paid in surplus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans contracted	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans paid	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-
Grants received	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grants repaid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividend paid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financing cash flow	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	-	-	-	-	-
Cash flow	64.342.014	70.371.170	77.101.261	84.352.805	92.139.387	149.785.345	157.324.271	165.197.211	174.324.932	184.559.841
Cash begin balance	969.122.469	1.033.464.482	1.103.835.653	1.180.936.914	1.265.289.718	1.357.429.106	1.507.214.450	1.664.538.722	1.829.735.933	2.004.060.864
Cash movement	64.342.014	70.371.170	77.101.261	84.352.805	92.139.387	149.785.345	157.324.271	165.197.211	174.324.932	184.559.841
Cash end balance	1.033.464.482	1.103.835.653	1.180.936.914	1.265.289.718	1.357.429.106	1.507.214.450	1.664.538.722	1.829.735.933	2.004.060.864	2.188.620.706

VII. Projeção de caixa 2010-2020 (cenário otimista)

CASH FLOW STATEMENT	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Net income		5.057.357-	55.833.901-	55.258.068-	41.083.146	47.019.902	41.468.985	63.736.410	71.734.592	80.780.706	90.407.205	101.017.422
Non cash movement (Petrobras - net income)		-	-	-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-
Depreciation		7.400.000	44.547.196	50.997.196	57.447.196	63.897.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
Changes in working capital		368.647	1.044.471	875.845	7.936.062	1.086.204	795.001	2.788.363	641.330	724.230	728.231	777.119
Petrobras deal		234.530.577	150.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operational cashflow		237.241.867	139.757.766	3.385.028-	78.483.492	84.020.389	96.628.270	120.889.056	126.740.206	135.869.219	145.499.719	156.158.824
Investments		770.940.145	654.250.000	504.250.000	504.250.000	654.250.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Investing cash flow		770.940.145-	654.250.000-	504.250.000-	504.250.000-	654.250.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-
Paid in surplus		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans contracted		-	600.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans paid		-	-	-	-	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Grants received		550.000.000	550.000.000	550.000.000	550.000.000	550.000.000	-	-	-	-	-	-
Grants repaid		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividend paid		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financing cash flow		550.000.000	1.150.000.000	550.000.000	550.000.000	500.000.000	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-
Cash flow		16.301.722	635.507.766	42.364.972	124.233.492	70.229.611-	43.628.270	67.889.056	73.740.206	82.869.219	92.499.719	103.158.824
Cash begin balance		64.816.125	81.117.847	716.625.612	758.990.585	883.224.077	812.994.466	856.622.736	924.511.792	998.251.998	1.081.121.217	1.173.620.936
Cash movement		16.301.722	635.507.766	42.364.972	124.233.492	70.229.611-	43.628.270	67.889.056	73.740.206	82.869.219	92.499.719	103.158.824
Cash end balance	64.816.125	81.117.847	716.625.612	758.990.585	883.224.077	812.994.466	856.622.736	924.511.792	998.251.998	1.081.121.217	1.173.620.936	1.276.779.760

Projeção de caixa 2021-2030 (cenário otimista)

CASH FLOW STATEMENT	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Net income	110.433.706	120.614.096	132.020.015	144.099.190	157.162.606	170.578.503	184.429.061	199.208.566	215.896.788	234.410.941
Non cash movement (Petrobras - net ir	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-	27.982.913-
Depreciation	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196	82.347.196
Changes in working capital	785.064	833.475	926.540	941.051	1.000.776	1.064.868	1.133.666	1.207.534	1.286.869	1.372.094
Petrobras deal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operational cashflow	165.583.053	175.811.855	187.310.838	199.404.525	212.527.666	226.007.655	239.927.011	254.780.384	271.547.940	290.147.318
Investments	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Investing cash flow	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-	3.000.000-
Paid in surplus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans contracted	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loans paid	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-
Grants received	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grants repaid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividend paid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financing cash flow	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	50.000.000-	-	-	-	-	-
Cash flow	112.583.053	122.811.855	134.310.838	146.404.525	159.527.666	223.007.655	236.927.011	251.780.384	268.547.940	287.147.318
Cash begin balance	1.276.779.760	1.389.362.814	1.512.174.669	1.646.485.507	1.792.890.032	1.952.417.698	2.175.425.353	2.412.352.364	2.664.132.748	2.932.680.688
Cash movement	112.583.053	122.811.855	134.310.838	146.404.525	159.527.666	223.007.655	236.927.011	251.780.384	268.547.940	287.147.318
Cash end balance	1.389.362.814	1.512.174.669	1.646.485.507	1.792.890.032	1.952.417.698	2.175.425.353	2.412.352.364	2.664.132.748	2.932.680.688	3.219.828.005

VIII. Balancete 2010-2020 (cenário moderado)

BALANCE SHEET

All amounts mentioned in this model are in R\$, unless mentioned otherwise.

Check **OK**

Scenario **base case**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BALANCE SHEET												
ASSETS												
Fixed Assets	1.211.644.772	1.560.184.917	1.754.887.721	1.793.140.525	1.824.943.329	2.415.296.133	2.335.948.937	2.256.601.741	2.177.254.545	2.097.907.349	2.018.560.153	1.939.212.957
Current Assets	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135
Total Cash and Cash Equivalents	64.816.125	80.269.467	712.367.224	732.077.670	827.947.750	727.152.337	742.951.167	776.715.272	813.760.095	859.538.358	911.156.666	969.122.469
TOTAL ASSETS	1.290.956.032	1.654.949.519	2.481.750.080	2.539.713.330	2.667.386.214	3.156.943.605	3.093.395.239	3.047.812.148	3.005.509.775	2.971.940.842	2.944.211.954	2.922.830.561
SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES												
Shareholders' equity												
Capital	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583
Net income	2.188.165	5.731.678	59.157.333	77.606.372	14.211.549	17.170.827	14.101.493	30.314.631	35.258.466	43.847.238	49.776.360	56.096.251
Reserves	43.842.424	41.654.259	47.385.937	106.543.270	184.149.642	169.938.094	152.767.266	138.665.773	108.351.142	73.092.676	29.245.438	20.530.922
Subsidies Federal	520.300.700	355.300.700	240.300.700	125.300.700	10.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700
Subsidies State	-	300.000.000	550.000.000	800.000.000	1.050.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000
Total Shareholders' equity	984.476.024	1.113.744.346	1.189.587.013	1.246.980.641	1.396.192.189	1.963.363.017	1.977.464.510	2.007.779.141	2.043.037.607	2.086.884.845	2.136.661.205	2.192.757.456
Liabilities												
Short-term Debt	58.631.985	58.826.573	59.784.467	60.354.090	66.798.337	67.167.813	67.500.866	69.586.057	70.008.131	70.574.872	71.052.537	71.557.805
Long-term Debt	241.178.936	475.709.513	1.225.709.513	1.225.709.513	1.197.726.600	1.119.743.688	1.041.760.775	963.777.863	885.794.950	807.812.038	729.829.125	651.846.213
Contingencies	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087
Total Liabilities	306.480.008	541.205.173	1.292.163.067	1.292.732.690	1.271.194.024	1.193.580.588	1.115.930.729	1.040.033.007	962.472.168	885.055.997	807.550.749	730.073.105
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES	1.290.956.032	1.654.949.519	2.481.750.080	2.539.713.330	2.667.386.214	3.156.943.605	3.093.395.239	3.047.812.148	3.005.509.775	2.971.940.842	2.944.211.954	2.922.830.561

CHECK

#

Solvency	76%	67%	48%	49%	52%	62%	64%	66%	68%	70%	73%	75%
Net Debt / EBITDA	36	272	1.470	163	4	4	3	2	1	0	1-	1-
ICR (Interest Coverage Ratio)	4-	-	3-	2-	2	2	2	3	4	5	6	7

Balancete 2021-2030 (cenário moderado)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
BALANCE SHEET										
ASSETS										
Fixed Assets	1.859.865.761	1.780.518.565	1.701.171.369	1.621.824.173	1.542.476.977	1.463.129.781	1.383.782.585	1.304.435.389	1.225.088.193	1.145.740.997
Current Assets	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135
Total Cash and Cash Equivalents	1.033.464.482	1.103.835.653	1.180.936.914	1.265.289.718	1.357.429.106	1.507.214.450	1.664.538.722	1.829.735.933	2.004.060.864	2.188.620.706
TOTAL ASSETS	2.907.825.378	2.898.849.353	2.896.603.418	2.901.609.026	2.914.401.218	2.984.839.366	3.062.816.442	3.148.666.457	3.243.644.192	3.348.856.838
SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES										
Shareholders' equity										
Capital	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583
Net income	62.443.008	68.554.678	75.263.760	82.493.097	90.256.198	97.877.323	105.389.984	113.235.126	122.333.432	132.537.200
Reserves	76.627.173	139.070.181	207.624.859	282.888.619	365.381.716	455.637.914	553.515.237	658.905.221	772.140.347	894.473.780
Subsidies Federal	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700
Subsidies State	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000
Total Shareholders' equity	2.255.200.464	2.323.755.142	2.399.018.902	2.481.511.999	2.571.768.197	2.669.645.520	2.775.035.504	2.888.270.630	3.010.604.063	3.143.141.262
Liabilities										
Short-term Debt	72.092.527	72.544.735	73.017.953	73.513.378	74.032.283	74.576.021	75.146.025	75.743.826	76.371.042	77.029.401
Long-term Debt	573.863.300	495.880.388	417.897.475	339.914.563	261.931.650	233.948.738	205.965.825	177.982.913	150.000.000	122.017.087
Contingencies	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087
Total Liabilities	652.624.914	575.094.210	497.584.515	420.097.028	342.633.020	315.193.846	287.780.938	260.395.826	233.040.130	205.715.575
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES	2.907.825.378	2.898.849.353	2.896.603.418	2.901.609.026	2.914.401.218	2.984.839.366	3.062.816.442	3.148.666.457	3.243.644.192	3.348.856.838

CHECK

Solvency	78%	80%	83%	86%	88%	89%	91%	92%	93%	94%
Net Debt / EBITDA	2-	3-	3-	4-	5-	5-	6-	6-	7-	7-
ICR (Interest Coverage Ratio)	9	13	19	34	110	-	-	-	-	-

Balancete 2010-2020 (cenário otimista)

BALANCE SHEET

All amounts mentioned in this model are in R\$, unless mentioned otherwise.

Check **OK**

Scenario **best case**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BALANCE SHEET												
ASSETS												
Fixed Assets	1.211.644.772	1.560.184.917	1.754.887.721	1.793.140.525	1.824.943.329	2.415.296.133	2.335.948.937	2.256.601.741	2.177.254.545	2.097.907.349	2.018.560.153	1.939.212.957
Current Assets	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135
Total Cash and Cash Equivalents	64.816.125	81.117.847	716.625.612	758.990.585	883.224.077	812.994.466	856.622.736	924.511.792	998.251.998	1.081.121.217	1.173.620.936	1.276.779.760
TOTAL ASSETS	1.290.956.032	1.655.797.899	2.486.008.468	2.566.626.245	2.722.662.541	3.242.785.734	3.207.066.808	3.195.608.668	3.190.001.678	3.193.523.701	3.206.676.224	3.230.487.852
SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES												
Shareholders' equity												
Capital	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583
Net income	2.188.165	5.057.357-	55.833.901-	55.258.068-	41.083.146	47.019.902	41.468.985	63.736.410	71.734.592	80.780.706	90.407.205	101.017.422
Reserves	43.842.424-	41.654.259-	46.711.616-	102.545.518-	157.803.586-	116.720.439-	69.700.537-	28.231.552-	35.504.857	107.239.450	188.020.155	278.427.360
Subsidies Federal	520.300.700	355.300.700	240.300.700	125.300.700	10.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700
Subsidies State	-	300.000.000	550.000.000	800.000.000	1.050.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000
Total Shareholders' equity	984.476.024	1.114.418.667	1.193.584.765	1.273.326.697	1.449.409.844	2.046.429.746	2.087.898.731	2.151.635.140	2.223.369.733	2.304.150.438	2.394.557.643	2.495.575.065
Liabilities												
Short-term Debt	58.631.985	59.000.632	60.045.103	60.920.948	68.857.010	69.943.214	70.738.214	73.526.577	74.167.908	74.892.138	75.620.368	76.397.487
Long-term Debt	241.178.936	475.709.513	1.225.709.513	1.225.709.513	1.197.726.600	1.119.743.688	1.041.760.775	963.777.863	885.794.950	807.812.038	729.829.125	651.846.213
Contingencies	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087
Total Liabilities	306.480.008	541.379.232	1.292.423.703	1.293.299.548	1.273.252.697	1.196.355.989	1.119.168.077	1.043.973.527	966.631.945	889.373.263	812.118.581	734.912.787
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES	1.290.956.032	1.655.797.899	2.486.008.468	2.566.626.245	2.722.662.541	3.242.785.734	3.207.066.808	3.195.608.668	3.190.001.678	3.193.523.701	3.206.676.224	3.230.487.852

CHECK

#

Solvency	76%	67%	48%	50%	53%	63%	65%	67%	70%	72%	75%	77%
Net Debt / EBITDA	36	194	153	20	3	2	1	1	0-	1-	2-	2-
ICR (Interest Coverage Ratio)	4-	-	3-	1-	3	3	3	5	6	8	9	12

Balante 2021-2030 (cenário otimista)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
BALANCE SHEET										
ASSETS										
Fixed Assets	1.859.865.761	1.780.518.565	1.701.171.369	1.621.824.173	1.542.476.977	1.463.129.781	1.383.782.585	1.304.435.389	1.225.088.193	1.145.740.997
Current Assets	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135	14.495.135
Total Cash and Cash Equivalents	1.389.362.814	1.512.174.669	1.646.485.507	1.792.890.032	1.952.417.698	2.175.425.353	2.412.352.364	2.664.132.748	2.932.680.688	3.219.828.005
TOTAL ASSETS	3.263.723.710	3.307.188.369	3.362.152.011	3.429.209.340	3.509.389.810	3.653.050.269	3.810.630.084	3.983.063.272	4.172.264.016	4.380.064.137
SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES										
Shareholders' equity										
Capital	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583	505.829.583
Net income	110.433.706	120.614.096	132.020.015	144.099.190	157.162.606	170.578.503	184.429.061	199.208.566	215.896.788	234.410.941
Reserves	379.444.782	489.878.488	610.492.584	742.512.599	886.611.789	1.043.774.395	1.214.352.898	1.398.781.959	1.597.990.525	1.813.887.313
Subsidies Federal	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700	310.300.700
Subsidies State	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000	1.300.000.000
Total Shareholders' equity	2.606.008.771	2.726.622.867	2.858.642.882	3.002.742.072	3.159.904.678	3.330.483.181	3.514.912.242	3.714.120.808	3.930.017.596	4.164.428.537
Liabilities										
Short-term Debt	77.182.552	78.016.027	78.942.567	79.883.618	80.884.395	81.949.263	83.082.929	84.290.463	85.577.332	86.949.425
Long-term Debt	573.863.300	495.880.388	417.897.475	339.914.563	261.931.650	233.948.738	205.965.825	177.982.913	150.000.000	122.017.087
Contingencies	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087	6.669.087
Total Liabilities	657.714.939	580.565.502	503.509.129	426.467.268	349.485.132	322.567.088	295.717.842	268.942.463	242.246.419	215.635.600
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY & LIABILITIES	3.263.723.710	3.307.188.369	3.362.152.011	3.429.209.340	3.509.389.810	3.653.050.269	3.810.630.084	3.983.063.272	4.172.264.016	4.380.064.137
CHECK										
Solvency	80%	82%	85%	88%	90%	91%	92%	93%	94%	95%
Net Debt / EBITDA	3-	3-	4-	5-	5-	5-	6-	6-	7-	7-
ICR (Interest Coverage Ratio)	16	22	33	59	192	-	-	-	-	-

Anexo II: Manual para o modelo financeiro

Model: Financial Model Port of Suape_01-06-2010

The model works with coloured tabs and cells.

	Meaning of the colours
	Scenario choice
	Assumptions
	To be checked/confirmed
	Linked, not to be changed
	Input
	Output

The total list of worksheets and the colour of the tabs is stated below:

		Name of the Worksheet
1		Cover Page
2		Assumptions
3		Need for funding
4		P&L and Accounting CF
5		Balance Sheet
6		Operational Cashflow
7		Net working capital
8		Cargo flow
9		Port dues
10		Signing fee
11		Land sales revenues
12		Land lease revenues
13		Time flag
14		Scenarios
15		Overhead
16		Maintenance
17		Loan
18		Sources
19		Investments
20		Land lease contracts
21		Land sales
22		Petrobras deal
23		Re-investments
24		Taxes
25		Financial Statements
26		Graphs
27		Tables

1. Cover page

There is a possibility to choose a scenario. Two scenarios are worked out:

- base case
- best case

In order to let the model calculate one of the scenario's, please change the scenario in the green field only.

2. Assumptions

The assumptions that are made for the Financial Model are in this worksheet.

These assumptions are used in the rest of the model. If there is a change in assumptions please change the yellow cells in this worksheet.

3. Need for funding

This worksheet presents a calculation of financial resources needed per year and in a cumulative basis. The need for funding is the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

4. P&L and Accounting CF

This sheet shows the profit and loss statement as well as the accounting cash flow statement. Both statements are the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

5. Balance Sheet

This sheet shows the balance sheet for Suape. This sheet is the result of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

6. Operational cashflow

This worksheet shows the total operational cash flow. The cash flows are the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

7. Net working capital

The net working capital is calculated as a percentage of the port dues. The assumption (yellow cell) can be changed. The model then automatically calculates the net change in net working capital.

8. Cargo flow

This worksheet shows the total cargo flows. The cargo projection is the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

9. Port dues

This worksheet shows the total income from port dues. The port dues are the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

10. Signing fee

This worksheet shows the signing fee that new terminals have to pay Suape once tender procedure is won. The input for the signing fee comes from the worksheet "Assumptions". If there is a change in assumptions please change the yellow cells in the worksheet "Assumptions" (cells D87, D89).

11. Land sales revenues

This worksheet shows the total land sales revenues. The revenue projection is the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

12. Land lease revenues

This worksheet shows the total land lease revenues. The revenue projection is the results of assumptions and calculations in other worksheets. Please do not change cells in this worksheet!

This sheet is linked to the *"Time flag"* and the *"land lease contracts" sheet*.

13. Time flag

This worksheet is linked to the *"land lease contracts"* sheet. It shows when contracts expire and what part of the total yearly contract income (stated in worksheet *"land lease contracts"*) is calculated for a particular year. When there is a change in contract duration it can be changed in this sheet.

14. Scenarios

The scenarios are used as input for calculations in other worksheets.

In this worksheet scenarios are projected for the following variables:

- *Scenarios cargo flows:*
The cargo flows are projected in this worksheet. Most of the information used as input comes from other sources. If needed input can be changed in this worksheet.
- *Scenarios for investments after 2015:*
The input for the investment projections comes from the worksheet *"Assumptions"*. If there is a change in assumptions please change the yellow cells in the worksheet *"Assumptions"* (cells M98, H75, H80).
- *Scenarios for land lease for new contracts (not yet in negotiation):*
The input for the projection of amounts (m2) of land leased comes from the worksheet *"Assumptions"*. If there is a change in assumptions please change the yellow cells in the worksheet *"Assumptions"* (cells H75, H76).

15. Overhead

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In the Financial Model the assumption is made that the cost of overhead is related to the total amount of land (m2) sold/leased.

The input for the investment projections comes from the worksheet *"Assumptions"*. If there is a change in assumptions please change the yellow cells in the worksheet *"Assumptions"* (cells M102, M103).

16. Maintenance

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In the Financial Model the assumption is made that the cost maintenance is related to the total investments (including re-investments).

The input for the investment projections comes from the worksheet *"Assumptions"*. If there is a change in assumptions please change the yellow cells in the worksheet *"Assumptions"*.

17. Loan

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In this worksheet a calculation is made for the interest payments on debt. In the Financial Model the assumption is made of the amount that needs to be financed with debt and the interest that has to be paid.

The input for the investment projections comes from the worksheet *"Assumptions"*. If there is a change in assumptions please change the yellow cells in the worksheet *"Assumptions"* (cells F117, F118).

18. Sources

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In this worksheet a projection is made for the subsidies (grants) the Port of Suape receives from the state and the federal government. If there is a change in subsidies/grants the amounts should be changed in this worksheet.

19. Investments

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In this worksheet a projection is made for the new investments of the Port of Suape. If there is a change in investments projections the amounts should be changed in this worksheet.

20. Land lease contracts

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. This worksheet is an overview of the existing land lease contracts of the Port of Suape. Changes can be made in this worksheet.

There are still some blue cells in this worksheet which means that information in these cells still have to be checked.

21. Land sales

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In this worksheet an overview is given of the already sold land. Plot sizes of sold land can be changed in this worksheet.

22. Petrobras deal

The information of this worksheet is given by the Port of Suape. Changes can be made in this worksheet.

23. Re-investments

The information in this worksheet is used as input for calculations in other worksheets. In this worksheet a projection is made of the re-investments in fixed assets.

Because depreciation information is not available assumptions are made about re-investments. If there is a change in assumptions please change the yellow cell in the worksheet. "*Assumptions*" (cell H94).

24. Taxes

In this worksheet the corporate taxes are calculated. The assumption is a flat tax rate of 35%. If this assumption is not correct please change in the worksheet "*Assumptions*" (cell M105). In the financial model it is only possible to work with a flat tax rate.

25. Financial Statements

This worksheet only presents output. Do not change cells in this worksheet.

26. Graphs

This worksheet only presents output. Do not change cells in this worksheet.

27. Tables

This worksheet only presents output. Do not change cells in this worksheet.