

Perspectivas para a Logística Brasileira

Paulo Fernando Fleury

A logística no Brasil está passando por um período de extraordinárias mudanças. Pode-se mesmo afirmar que estamos no limiar de uma revolução, tanto em termos das práticas empresariais quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações, elementos fundamentais para a existência de uma logística moderna. Para as empresas que aqui operam, é um período de riscos e oportunidades. Riscos devido às enormes mudanças que precisam ser implementadas e oportunidades devido aos enormes espaços para melhorias de qualidade do serviço e aumento de produtividade, fundamentais para o aumento da competitividade empresarial.

Apesar de amplo, o movimento de mudanças é ainda recente. Até cerca de 4 anos atrás a logística era o elo perdido da modernização empresarial no Brasil. A explosão do comércio internacional, a estabilização econômica produzida pelo Real e as privatizações da infra-estrutura são os fatores que estão impulsionando este processo de mudanças. Entre 1994 e 1997, o comércio exterior brasileiro pulou de um volume de aproximadamente US\$ 77 bilhões para cerca de US\$ 115 bilhões, ou seja um crescimento de 50% em 3 anos. Por outro lado, o processo de privatização da infra-estrutura vem caminhando aceleradamente, com quase todas as ferrovias e vários terminais portuários já em mãos privadas, e com a expectativa de privatização do sistema Telebrás ainda este ano.

O rápido crescimento do comércio internacional, e principalmente das importações, gerou uma enorme demanda por logística internacional, uma área para a qual o país nunca havia se preparado adequadamente tanto em termos burocráticos quanto de infra-estrutura e práticas empresariais. Por outro lado, o fim do processo inflacionário induziu a uma das mais importantes mudanças na prática da logística empresarial, ou seja, o crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos, dentre do conceito de *Supply Chain Management*. Antes da estabilização econômica, as contínuas mudanças de preço causadas pela inflação criavam enormes incentivos para prática especulativas no processo de compras, e tornavam impossível qualquer tentativa de integração na cadeia de suprimentos. O processo especulativo gerava, também, enormes ineficiências na utilização de ativos, pela necessidade de dimensionar os recursos para o pico da demanda mensal, gerada pelo processo de concentração das compras no final do mês.

Apenas como exemplo, podemos citar o caso de um dos maiores atacadistas distribuidores do país, onde o número de caminhões que chegavam para descarregar na primeira semana do mês era duas vezes maior do que a média ao longo do mês, o que gerava grandes tempos de espera no começo do mês e grande ociosidade nas outras três semanas.

No nível empresarial, o processo de modernização vem sendo liderado por dois segmentos industriais, o automobilístico e o grande varejo. Nos últimos cinco anos, todas as quatro montadoras de automóveis até então aqui instaladas, haviam feito mudanças radicais em suas políticas de suprimento, passando a combinar compras internacionais com as locais, com base no sistema *just-in-time*. Estas mudanças implicaram numa forte demanda por uma logística mais eficiente e sofisticada. Para tanto, as montadoras vêm atraindo para o país empresas internacionais de prestação de serviços logísticos, conhecidas por sua excelência operacional. Como conseqüência, verifica-se um crescente movimento de alianças entre empresas de logística locais e as internacionais, com um claro efeito modernizante sobre as primeiras. Um bom exemplo deste processo foi a constituição da CRTS, uma *joint venture* criada para servir a Volkswagen nas suas operações de logística internacional, formada por duas empresas nacionais, a Colúmbia e a Translor, e duas empresas internacionais, a Schnelecker e a Ryder.

No caso do setor varejista, a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, está liderando o Movimento ECR Brasil, juntamente com empresas produtoras de bens de consumo não duráveis, cujo objetivo é aumentar a cooperação nos canais de suprimento, visando reduzir custos e melhorar a qualidade de serviços. As primeiras análises estimam que dentro de 3 a 5 anos se consiga uma redução de custos da ordem de US\$ 3 bilhões, através de uma melhor

coordenação logística entre clientes e fornecedores. Grandes empresas multinacionais como Coca-Cola, Nestlé e Gessy Lever estão participando deste esforço.

Uma recente pesquisa junto a 60 grandes empresas da cadeia de suprimentos de produtos de consumo não duráveis indicou que 87% dos entrevistados mostraram-se bastante entusiasmados com o movimento ECR Brasil. A recente entrada de grandes grupos varejista internacionais no país, como o Wal-Mart, tem contribuído para este movimento de modernização.

Grandes investimentos estão sendo realizados com o objetivo de aprimoramento das operações logísticas. A cadeia de supermercados Pão de Açúcar vem investindo fortemente em processos de automação e comunicações, que lhe permitam conectar-se eletronicamente com seus fornecedores. As Lojas Americanas, que até 3 anos atrás não possuíam nenhuma ligação EDI – *Electronic Data Interchange* – com seus fornecedores, atualmente têm mais de 70. O número de produtos que já chegam ao varejo com código de barras aumentou 40% entre 1996 e 1997, pulando de 250.000 para 350.000. Esta onda de investimentos indica a importância vital da infra-estrutura de comunicações para uma logística moderna.

No entanto, todo este esforço empresarial esbarra nas enormes deficiências ainda hoje encontradas na infra-estrutura de transportes e comunicações. Existem aí enormes oportunidades para aumento de produtividade e melhoria da qualidade de serviços.

Com gastos equivalentes a 10% do PIB, o transporte brasileiro possui uma dependência exagerada do modal rodoviário, o segundo mais caro, atrás apenas do aéreo. Enquanto no Brasil o transporte rodoviário é responsável por 58% da carga transportada (em toneladas-km), na Austrália, EUA e China os números são 30%, 28% e 19%, respectivamente. Considerando os padrões norte-americanos, onde o custo do transporte rodoviário é três vezes e meia maior que o ferroviário, seis vezes maior que o dutoviário, e 9 vezes maior que o hidrovieário, percebe-se o potencial para redução de custos se a participação do rodoviário vier a seguir os padrões internacionais, abrindo espaço para o crescimento de modais mais baratos. Considerando-se apenas as oportunidades de migração do rodoviário para o ferroviário, pode-se estimar uma economia de mais de US\$ 1 bilhão por ano.

Os longos anos de estatização dos portos, ferrovias e dutos no Brasil, assim como os subsídios implícitos que existiam no passado e que ainda perduram, com menor ênfase, para o modal rodoviário (subsídio ao diesel, a quase inexistência de pedágios e a falta de regulamentos adequados sobre condições de trabalho dos motoristas) explicam em grande parte as distorções da matriz brasileira de transportes e as enormes ineficiências ainda hoje observadas.

Residem nos portos as maiores oportunidades para redução dos custos de transporte. Segundo estudos do Banco mundial, somente as suas ineficiências acrescentam 7% ao custo dos produtos exportados pelo país. Apenas como exemplo dos inúmeros indicadores de ineficiência, basta verificar que a produtividade de mão-de-obra portuária era, até dois anos atrás, apenas 20% da européia. Não era incomum, no Brasil, navios esperarem até duas semanas para atracar, quando o padrão internacional é de menos de 24 horas. Enquanto a produtividade dos guindastes nos portos do Rio e Santos eram respectivamente de 9 e 12 contêineres por hora, em Buenos Aires é de 22 e em Hamburgo, 28.

Até o início do processo de privatização, dois anos atrás, nossas ferrovias apresentavam desempenho lamentável, representado por baixa disponibilidade, serviços claudicantes e produtividade alarmante. Enquanto a produtividade média nas ferrovias norte-americanas, medida por toneladas-km por empregado, é de 8 milhões, na antiga Rede Ferroviária Federal o valor era de 1 milhão e na Fepasa de 500 mil. A baixa produtividade se reflete em custos maiores para os usuários das ferrovias no Brasil. Enquanto aqui o preço médio é de US\$ 23,0 por 1.000 toneladas-km, nos EUA é de apenas US\$ 16,25. Isto, apesar das enormes diferenças na qualidade de serviços, representados por alta disponibilidade, entrega rápida e confiabilidade de prazos que se observa nos EUA. A rede de dutos no Brasil é extremamente modesta (50 vezes menor) quando comparada com os EUA. Por outro lado, devido a pequena escala ainda existente, o preço cobrado é cerca de 3 vezes maior.

O processo de privatização dos portos e ferrovias, assim como a nova legislação em relação aos dutos, criam enormes oportunidades para aumento de produtividade, redução de custos e melhoria de serviços. Embora muito recente, os resultados destas mudanças já começam a aparecer. No caso da primeira ferrovia privatizada, há pouco mais de 18 meses, o tempo médio de viagem na principal rota foi reduzido de 11 para 6 dias; o nível de utilização das locomotivas subiu de 37% para 65%; o número de empregados foi reduzido de 1.800 para 900. Como consequência, os preços já sofreram reduções médias entre 15% e 20%.

Também nos portos começam a aparecer resultados através de substanciais reduções de preços e melhoria dos serviços. Por outro lado, pressentindo o aumento da competição por parte dos outros modais e pressionadas pela crescente exigência por qualidade de serviços por parte dos embarcadores, as transportadoras rodoviárias estão passando por um processo de modernização, que implica na adoção de sofisticadas tecnologias de informação, como roteirizadores, sistemas de rastreamento por satélite, e EDI. Percebe-se também um grande esforço na direção da ampliação da gama de serviços oferecidos, com o objetivo de migrarem de uma visão de transportes para uma visão de operadores logísticos. Desta maneira, estão se preparando para o novo ambiente competitivo que começa a se formar no setor de transportes e logística no Brasil.

As mudanças são muitas, mas o caminho já foi estabelecido. Para as empresas brasileiras, ainda há muito espaço a conquistar. Resta continuar trabalhando na busca por maior produtividade e melhores serviços, que levarão a uma maior competitividade.