IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL LOGÍSTICA

Logística – diferenciação competitiva

A partir da década de 1990, a logística passou a ter um papel capital na diferenciação competitiva das empresas. A razão dessa importância crescentemente estratégica está associada à sua capacidade de redução de custos e agregação de valor. O artigo mostra que, a despeito desse fato, no Brasil a logística não é tratada como um tema prioritário pelo Governo. Mantendo-se o jogo político baseado em interesses corporativos, o futuro do país é a rota em direção à mediocridade.

por **Manoel de Andrade e Silva Reis** FGV-EAESP

Nas décadas de 1970 a 1990, as empresas passaram pela fase da melhoria da produtividade e da qualidade, fatores importantes para a diferenciação competitiva. Hoje, esses dois fatores continuam essenciais. Com a ausência de um dos dois, é pouco provável a sobrevivência no mercado. No entan-

to, ambos tornaram-se pressupostos, tendo em vista que a ampla difusão que sofreram no meio empresarial reduziu, em muito, suas capacidades de diferenciação.

A partir da década de 1990, em virtude da desregulamentação dos mercados e, em particular no Brasil,

pela abertura comercial, a logística passou a ter um papel crescentemente importante como instrumento de diferenciação competitiva.

Redução de custos. Essa importância atribuída à logística está associada à sua capacidade de racionalizar

e reduzir substancialmente os custos das operações por meio da correta concepção das malhas logísticas, da gestão adequada dos estoques e dos transportes e do valor agregado em decorrência da disponibilização de produtos no momento e na quantidade certa, a baixo custo, viabilizando um serviço superior ao cliente.

A redução de custos e a agregação de valor são, na atualidade, dois fatores essenciais para a diferenciação competitiva, pois, mediante a redução de custos, as empresas se qualificam a praticar preços competitivos, mantendo margens adequadas, e, por meio da agregação de valor, associam atratividade a seus produtos e serviços.

Na década de 1950, nasceu a preocupação pela redução de custos. Em virtude do final da Segunda Guerra Mundial, as empresas fornecedoras de bens para uso militar foram forçadas a se converterem em fornecedoras de bens de consumo e bens duráveis. Dessa forma, incre-

mentaram substancialmente o abastecimento dos mercados e inauguraram o processo competitivo que, a partir de então, cresce continuamente. A expansão vertiginosa do comércio internacional, ocorrido desde a década de 1970, inaugurou, também, a concorrência global.

Agregação de valor. Valor pode ser agregado por meio de benefícios intrínsecos (tais como características físicas e desempenho, incluindo adequação de funções, facilidade de uso, qualidade e durabilidade) e de benefícios intangíveis (abrangendo serviços, disponibilidade, atendimento, imagem da marca e da empresa). O valor intrínseco é cada vez menos diferenciador, porque os produtos ofertados no mercado são, em geral, muito semelhantes em características e desempenho. Já o valor intangível é mais diferenciador em virtude da grande gama de opções possíveis na prestação de serviços e do elevado

valor que os clientes associam a determinados tipos de serviços. Assim, o crescimento da concorrência exige agregação de valor, em particular o intangível, a partir do serviço ao cliente, como meio para obter diferencial competitivo. A logística agrega principalmente valor intangível.

Fica cada vez mais clara a importância da logística para as operações em todos os setores: industrial, de serviços, comercial e governamental. No entanto, muito pouco foi feito em nosso país em termos de desenvolvimento logístico, tanto pelas empresas quanto pelos governos nos vários níveis e, portanto, há uma enorme gama de providências a serem encaminhadas. A prática de uma logística competente depende de alguns fatores essenciais, merecendo destaque a formação e disponibilidade de mão-de-obra competente, a infra-estrutura logística compatível com as necessidades, a atitude pró-ativa das empresas e governos e a racionalização do sistema tributário.

Mão-de-obra especializada.

Infelizmente, o Brasil sofre com a carência crônica de profissionais com formação adequada e com experiência prática em logística, tanto em gestão quanto em operações, em todos os níveis hierárquicos.

Isso se deve ao fato de o interesse pela logística ter se firmado há não mais de 10 anos, de maneira que tanto a formação quanto a experiência na visão moderna das operações logísticas são ainda recentes. Quanto à formação em logística, o mercado tem observado uma grande proliferação de

curiosos e eventos, nos mais variados níveis de qualidade e voltados para o tema, o que no médio prazo deverá redundar na melhoria do nível dos profissionais da área, auxiliados pela vivência prática, esta não suficiente por si só.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) tem participado desse esforço, oferecendo disciplinas e cursos com ênfase em logística e administração da cadeia de abastecimento, nos cursos de graduação e pós-graduação, no GVpec (Programa de Educação Continuada) e no CELog (Centro de Excelência em Logística e Cadeias de Abastecimento), que realiza pesquisas, treinamentos e eventos focados nesses dois temas.

Infra-estrutura. Quanto à infra-estrutura logística, há no Brasil, como tem sido largamente divulgado, um elevado passivo incluindo rodovias, ferrovias, hidrovias interiores, armazéns e terminais. As rodovias tiveram sua manutenção e ampliação simplesmente abandonadas e, além disso, as concessões à iniciativa privada sofreram nos últimos anos uma total estagnação, particularmente na área federal. Até 2004, havia no país 9.354 km de rodovias concedidos à iniciativa privada. Desse total, somente 1.486 km (16%) são rodovias federais e 7.868 km (84%), rodovias estaduais.

O Governo do Estado de São Paulo já se prepara para, ainda em 2007, fazer a concessão de novas rodovias. As concessões mostraram-se uma solução adequada, apesar da

A redução de custos e a agregação de valor são, na atualidade, dois fatores essenciais para a diferenciação competitiva, pois, mediante a redução de custos, as empresas se qualificam a praticar preços competitivos, mantendo margens adequadas, e, por meio da agregação de valor, associam atratividade a seus produtos e serviços.

grita geral contra os pedágios no início do processo, pois incrementaram em muito a qualidade das rodovias.

A Artesp (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo) realizou um estudo no qual ficou demonstrado que, para cada R\$ 1,00 gasto em pedágio, há um benefício de cerca de R\$ 1,80 para o usuário. Esse benefício está associado a fatores como aumento da produtividade dos veículos pela redução do tempo e dos custos de transporte, além da manutenção dos veículos e do incremento da segurança, entre outros.

As ferrovias, que após a concessão à iniciativa privada na década de 1990 receberam investimentos significativos, cresceram sua participação na matriz de transportes do Brasil de 19% em 1996 para 25% em 2005 (em TKU – toneladas quilômetro útil), porém, num processo mais lento do que desejável e com a necessidade de um crescimento significativo. Em países similares ao Brasil, em termos de extensão territorial e de recursos naturais, a participação do modal ferroviário na matriz de transportes de carga é sempre superior a 40%.

A segmentação e o conceito utilizados na concessão das ferrovias são inadequados porque dificultam o transporte de longa distância, no qual o modal é realmente competitivo. No entanto, as concessões vêm sofrendo uma consolidação e um ajuste de regras que, aos poucos, corrigem os problemas gerados inicialmente. Um exemplo é a recente aquisição da Brasil Ferrovias pela ALL (América Latina Logística), que passou a contar com cerca de 13.000 km de linhas no Brasil, 45% do total de cerca de 29.000 km.

Já o transporte fluvial contribui com apenas 1% da produção de transporte de cargas no Brasil; nos EUA, atinge 25%. Esse setor tem sido muito pouco incentivado, apesar de seu imenso potencial num país que possui a terceira maior rede mundial de rios.

Finalmente, em termos de armazéns e terminais, particularmente portos, tem havido alguma melhoria e algum crescimento, mas claramente há muitas providências urgentes a serem tomadas em termos de investimentos, regulamentação, desburocratização e delegação de portos importantes

Apesar das melhorias ocorridas na última década na infraestrutura logística brasileira, há uma candente falta de planejamento integrado e de esforço concentrado por parte de governos e empresas que permitam alavancar a eficiência e a eficácia dos processos logísticos e, por consequência, o processo de crescimento da economia brasileira.

aos governos locais, a exemplo do que já ocorreu com diversos portos brasileiros.

Por exemplo, a delegação do porto de Santos ao Governo do Estado viabilizaria a melhoria de sua eficiência e imagem, permitiria sua incorporação ao planejamento e gestão do sistema logístico regional e estimularia a concorrência, a reformulação dos planos diretores dos municípios locais, visando à interação harmônica porto/cidade, e o estímulo à instalação de atividades produtivas geradoras de empregos e de exportações. Além de integrar a diretoria da Autoridade Portuária ao dia-a-dia dos problemas logísticos da região, à gestão ambiental integrada com as políticas regionais e à racionalização do trânsito de veículos que demandam o Porto.

Governo e empresas. Apesar das melhorias ocorridas na última década na infraestrutura logística brasileira, há uma candente falta de planejamento integrado e de esforço concentrado por parte de governos e empresas que permitam alavancar a eficiência e a eficácia dos processos logísticos e, por consequência, o processo de

crescimento da economia brasileira. Boa parte das empresas ainda não se deu conta da importância da logística para sua competitividade ou carece de conhecimento para evoluir nessa área.

Da parte do Governo, podemos destacar o sistema tributário, o qual é reconhecidamente um dos fatores que emperra o desenvolvimento do país, especialmente perverso quando se trata dos processos logísticos. Em poucas palavras, a atual legislação tributária, em particular do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias em Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação), induz ao aumento de gastos para reduzir custos, um contrasenso absolutamente inaceitável.

Cargas são desviadas de seu trajeto para que se faça uso de benefícios fiscais (a famigerada guerra fiscal), aumentando o consumo de combustível, a poluição, o desgaste dos veículos e das rodovias e o tempo nas cadeias de abastecimento. Esse é um fator de redução de nossa competitividade em um mundo globalizado, em que os principais países emergentes estão simplificando e racionalizando.

Futuro incerto. Em suma, a logística doméstica e a internacional têm importância estratégica para as empresas e para o país, porque permitem criar diferencial competitivo por meio da redução de custos e da agregação de valor, mas os fatores principais para seu desenvolvimento carecem de uma atenção e de um esforço muito maiores e mais significativos do que vem ocorrendo no Brasil.

A importância estratégica da logística, reverenciada por muitos países como um canal essencial para o desenvolvimento e a competitividade, é negligenciada no Brasil, particularmente pelo Governo Federal e pelo Congresso Nacional, que nada ou quase nada têm feito para resolver as fraquezas brasileiras indicadas.

Lamentavelmente, enquanto esses problemas críticos e crônicos forem tratados em um contexto de interesses políticos e corporativos, o Brasil seguirá em seu medíocre ritmo de desenvolvimento, distanciando-se mais e mais do grupo de países emergentes ao qual deve pertencer e poderia se distinguir. Na realidade, corremos o sério risco de sermos alijados do grupo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), que, nesse passo, poderá tornar-se RIC.

Manoel de Andrade e Silva Reis
Ph.D pelo MIT

Prof. do Departamento de Administração da Produção e de Operações da FGV-EAESP.

Coordenador do CELog – Centro de Excelência em Logística e Cadeias de Abastecimento da FGV-EAESP.

E-mail: manoel.reis@fgv.br