



ENTREVISTA

Ronald Ballou

R

onald Ballou é professor emérito da Weatherhead School of Management da Case Western Reserve University, EUA. Reconhecida autoridade mundial em logística, o professor Ballou já publicou diversos artigos e livros acadêmicos sobre o tema, além de atuar como consultor. Nesta entrevista, concedida por ocasião de sua passagem pelo Brasil, ele apresenta sua visão sobre as principais dificuldades e desafios da logística no mundo, além de expor suas opiniões sobre a situação brasileira.

por Françoise Terzian Jornalista

Qual a importância estratégica da logística hoje nas organizações, considerando um mundo cada vez mais globalizado?

R: A logística, agora com seu título contemporâneo de ges-

tão da cadeia de suprimentos, sempre teve uma importância estratégica para as empresas. Sem logística, produtos não poderiam ser disponibilizados e encontrados em diferentes partes do mercado. Com as empresas vendendo cada vez mais para além de suas

fronteiras, a logística ganha cada vez mais importância e atenção. Os custos de logística, entretanto, aumentaram à medida que as vendas cresceram e que as linhas de transporte se estenderam em busca de novos mercados. A imagem que as empresas têm da logística

também tem mudado. Historicamente, a logística era vista como uma área de redução de custos para as companhias. Hoje, a logística é reconhecida por promover e gerar resultado, ponto tão importante quanto a redução de custos. Temos visto a logística se transformar em chave elementar para a estratégia de uma empresa.

O Brasil é um país predominantemente rodoviário: os produtos gerados pela indústria frequentemente seguem esse caminho de transporte. O senhor considera que esta seja a melhor forma de distribuição?

R: Caminhão é o melhor meio de transporte. O mais econômico e eficaz para mover bens e serviços de um lado para o outro. Ele é considerado o melhor modelo quando comparado com as alternativas disponíveis e com suas características de custo e desempenho. Observo que essa é a situação mais comum em muitos lugares do Brasil, especialmente no interior do país. Entretanto, quando há outras opções competitivas disponíveis, o caminhão geralmente perde no quesito custo. Ele não é o mais barato. As transportadoras de menor custo são as que trabalham sobre trilhos e na água. O meio aéreo é tipicamente o mais caro. Entretanto, quando consideramos a relação entre o bem a ser transportado e o meio de fazê-lo, e considerando o melhor resultado, o caminhão é uma escolha popular e oportuna para bens de alto valor. Já ferrovias e transportadoras

Ouvi comentários de que o Brasil enfrenta problemas de capacidade de transporte. Os impostos parecem ser outro problema que atravanca a eficiência das operações logísticas.

marítimas são, em geral, escolhas para produtos de baixo valor (areia, minério, produtos químicos e petróleo bruto, entre outros). Por fim, o meio aéreo é freqüentemente limitado a produtos de alto valor ou bens muito sensíveis (flores, peixe fresco, bens da moda etc).

De que maneira a Tecnologia de Informação (TI), contribuiu para o aperfeiçoamento da logística? Quais são hoje as principais tendências nesse campo tecnológico em logística?

R: Os avanços em TI têm contribuído para muitas melhorias no desempenho da logística. Com a TI, o setor passou a contar com inventários gerenciáveis, calendários em tempo real, identificação por radiofrequência (RFID) e sistema de posicionamento global (GPS). Esses são apenas alguns exemplos de como a TI tem ajudado a reduzir custos, melhorar serviços e também satisfazer os clientes. A habilidade e o desejo de compartilhar dados de vendas e previsões, requerimentos de produção, *status* dos inventários e a localização de produtos são as principais razões para considerar a gestão de produtos via TI. Gerenciar a logística por meio de canais múltiplos nos encoraja a explorar cada ponto da

logística e a obter benefícios com isso. Computadores mais ágeis e poderosos foram criados para acompanhar o desenvolvimento de *softwares* para planejamento estratégico. O *software* de modelagem para *design* em rede é um bom exemplo. O aumento da capacidade computacional e sua velocidade têm levado ao desenvolvimento de Sistemas de Gestão de Depósito, Sistemas de Gestão do Transporte e Sistemas de Processamento do Pedido. Essas são basicamente transações baseadas em *software* que podem rastrear o *status* dos produtos, informando sobre detalhes específicos, prover informações em tempo real relacionadas à quantidade disponível, localidade, velocidade de vendas, *status* das embarcações e muito mais.

Quais tendências o senhor observa no uso da tecnologia de informação?

R: Os computadores tendem a se tornar mais poderosos com os benefícios da disponibilização da informação e seu respectivo detalhamento. Com eles, a informação poderá ser compartilhada por diferentes áreas da empresa, assim como faz o sistema de gestão empresarial SAP. A tendência é que isso se estenda a todos os outros pontos do canal de suprimentos. A grande tendência, entretanto, refere-se à parte



de *hardware* com o RFID. Você poderá colocar um transmissor em um caminhão, ou mesmo no produto, com capacidade para receber informações atualizadas. Como resultado óbvio, a logística ganhará em termos de precisão e resultado, melhorando os índices de eficiência. Enquanto todos nós apreciamos os benefícios trazidos pelo código de barras, o RFID acena como sendo o próximo passo. O RFID oferece um rastreamento preciso e em tempo real de produtos de dentro da cadeia de suprimentos, melhorando o controle de inventários e a saída do ponto-de-venda. Hoje, entretanto, o fator limitante para a implementação do RFID é o custo do *chip*.

Comparando EUA e Brasil, quais as principais diferenças que o senhor observa entre os dois países, considerando-se o nível de desenvolvimento do conhecimento em logística de suas empresas?

R. Eu não vejo uma grande diferença no nível logístico entre os dois países. O Brasil tem bons programas de logística e utiliza o mesmo material educacional que os Estados Unidos. Nos Estados Unidos, porém, temos um transporte bem desenvolvido com grande variedade de opções para escolha. A competição ao longo dos anos, com a desregulamentação dos transportes pelo governo, moldou o sistema de transportes para se tornar mais eficiente em termos de custos e alocação de produtos entre os modais. Em contraste com os Estados Unidos ouvi muitas reclamações referentes

à infra-estrutura de transportes no Brasil, às vezes apontada como inadequada. Algumas estradas ao redor das grandes cidades estão em boas condições, mas no interior as rodovias são pobremente mantidas ou até inexistem. As ferrovias são limitadas nas áreas litorâneas, com uma pequena penetração na parte central do país. Também ouvi comentários de que o Brasil enfrenta problemas de capacidade de transporte. Os impostos parecem ser outro problema que atrapalha a eficiência das operações logísticas. A diferença entre os sistemas adotados em ambos os países parece ter resultado em uma história de desenvolvimento em cada um deles.

O senhor poderia citar algum exemplo?

R. Sim. Tomemos o exemplo da rede de transportes dos Estados Unidos. Ela se desenvolveu primeiramente como um sistema de canais que passava pelo interior e pela costa litorânea. Assim, abriu-se caminho para o interior do país no início do século XIX. Isso foi seguido pelo desenvolvimento ferroviário em meados do mesmo século e que se estendeu até o início do século XX, resultando em uma extensa rede de ferrovias cobrindo todo o país. O surgimento dos caminhões por volta de 1920 encorajou a construção de rodovias que foram auxiliadas pelo desenvolvimento de sistemas interestaduais de estradas financiadas por um imposto sobre a gasolina. No Brasil, entretanto, o crescimento foi diferente. Seu sistema de transporte foi desenvolvido no meio da costa com

foco parcial no interior, mas não se desenvolveu inteiramente. Atualmente o interior do país é caracterizado por intensa atividade voltada para a exportação, o que demanda uma boa infra-estrutura de transporte. Esta inexistindo, o crescimento enfrenta obstáculos. O desenvolvimento de rodovias parece ser uma solução apenas de curto prazo, já que tende a elevar a capacidade de transporte e criar competição entre as opções logísticas disponíveis.

Que tipos de lições o Brasil pode aprender com a logística dos Estados Unidos? Por exemplo, no seu país, o consumidor de qualquer pequena cidade do interior consegue encontrar grandes cadeias de varejo e também um produto que acabou de ser lançado.

R. Entenda que os consumidores nos Estados Unidos são compradores impacientes e empolgados para gastar. Eles têm muitas opções de escolha em termos de lugares e marcas na hora de adquirir qualquer tipo de bem. A competição encoraja as economias de escala e até mesmo os pequenos *outlets* podem ser rentáveis. Você citou o Wal Mart como exemplo. Nos Estados Unidos, o Wal Mart se desenvolveu nas pequenas cidades e áreas rurais. A logística tem um papel importante aqui. De fato, o Wal Mart criou um sistema de logística muito eficiente, principalmente dirigido para dentro da empresa. Isso foi essencialmente um trabalho de operação de baixo custo, suportado

por uma estratégia de marketing de preços baixos. O Wal Mart entra em uma comunidade rural e oferece preços mais baixos que as pequenas lojas da região. Consumidores viajam de carro até uma loja Wal Mart, onde encontram um grande e variado estoque de bens a preços baixos. Uma rede de boas rodovias e um preço razoável do combustível tornam a viagem até a loja Wal Mart viável. A mesma infra-estrutura de transportes permite ao Wal Mart entregar produtos às pequenas cidades. Outra estratégia muito eficiente utilizada por eles é o Vendor Managed Inventory (VMI), ou Inventário Gerenciável de Fornecedor. Com ele, o fornecedor gerencia seus bens nas prateleiras da rede e é pago quando as vendas são feitas na loja. Com isso o Wal Mart mantém um estoque relativamente pequeno e não necessita de muito capital de giro. Se a logística não fosse eficiente, os consumidores estariam limitados a comprar produtos locais. Essa é a lei da vantagem econômica comparativa.

O senhor acredita que a cooperação entre companhias e países pode melhorar os benefícios mútuos em matéria de logística?

R: A cooperação será, sem dúvida alguma, um grande campo para obtenção de benefícios não conquistados hoje. Quando cada país ou companhia opera de forma a otimizar sua posição logística, isso subotimiza o sistema logístico combinado. O desafio será alcançar um nível significativo de cooperação. Confiança é o coração da

Eu diria que os políticos são o principal impedimento para a eficiência e a eficácia dos sistemas logísticos.

cooperação, por isso será necessário estabelecê-la e mantê-la. Um ponto inicial é compartilhar informações, o que pode ser relativamente fácil enquanto se percebe o compromisso diante de todo canal de suprimentos.

Quais são hoje os principais obstáculos à eficiência logística de empresas e países?

R: Eu diria que os políticos são o principal impedimento para a eficiência e a eficácia dos sistemas logísticos. A razão é que os políticos parecem marchar para um caminho diferente do pessoal de negócios. Como resultado, impostos e regulamentos podem trazer resultados nem sempre bons do ponto de vista do desenvolvimento econômico.

Quais os principais desafios e problemas no mundo logístico que precisam ser resolvidos mais urgentemente?

R: Há uma série de desafios a serem enfrentados pelos operadores logísticos no ambiente global. Eles devem negociar com maior variedade de documentos e requerimentos. Diferenças culturais e de idiomas e regulamentações variadas entre os países podem causar confusões e atrasos. Linhas logísticas longas, com variação de horário de

embarque e grande exposição a perdas e danos, também são grandes desafios para as empresas do setor. Com a onda crescente de terrorismo ao redor do mundo, a questão da segurança tornou-se um problema crescente para movimentos internacionais. Com isso, a gestão logística transformou-se em item mais complexo quando operado mundialmente.

Que futuro o senhor imagina para a logística? Quais seriam as principais tendências?

R: As tendências que vemos impactar na logística de forma mais agressiva são a globalização dos negócios, os acordos de livre comércio, a terceirização e as vendas internacionais. Em relação a outros custos do negócio, os gastos com logística cresceram e, com isso, a logística se tornou mais importante dentro da estratégia das empresas. Uma segunda tendência é a gestão de todo canal logístico ao invés de foco único nas atividades logísticas da empresa. Entendo que a gestão da cadeia de suprimentos amplia as oportunidades para redução de custos e melhoria dos serviços ao cliente.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: fterzian@gmail.com