

1 Introdução

1.1. O problema e sua importância

No início da década de 1980 a logística começou a ganhar importância no cenário mundial, principalmente no ambiente empresarial. Em decorrência da globalização e do desenvolvimento tecnológico, o tema passou a ser tratado como uma importante possibilidade de vantagem competitiva nas firmas.

Já em 1985 foi criado o Conselho de Administração Logística (*Council of Logistics Management – CLM*) que perdurou até 2005, quando passou a ser o Conselho de Profissionais de Administração da Cadeia de Suprimentos (*Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP*). O Conselho foi de fundamental importância para garantir uma definição, dentre outros, da logística e da cadeia de suprimentos e para implementação desses conceitos nas principais empresas do mundo.

De acordo com o Conselho, “O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em identificar fornecedores, comprar, fabricar e gerenciar as atividades logísticas. Inclui também a coordenação e a colaboração entre os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços e clientes. Em essência, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos integra a gestão da demanda e do suprimento dentro e através das empresas”. (CSCMP, 2008)

Atualmente, a logística é encarada como uma ferramenta de marketing, capaz de agregar valor através dos serviços prestados (FLEURY & WANKE, 2000). É definida por Kotler (2000) como sendo uma atividade que “envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento” (KOTLER, 2000, p.558).

A logística é responsável por agregar utilidade de lugar aos produtos, na medida em que desloca matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados do ponto de origem ao ponto de consumo. Além disso, uma importante função da logística é o de disponibilizar a mercadoria no momento certo. Um produto não tem tanto valor para o cliente se não estiver disponível precisamente quando é necessário (BOWERSOX & CLOSS, 2001; BALLOU, 2001).

Fleury & Wanke (2000) destacam que na década de 1990 o Brasil presenciou avanços no comércio internacional que, em conjunto com a estabilização econômica e as privatizações, representaram um processo de mudança no país. Essas transformações se deram não apenas no campo das políticas econômicas, mas também impulsionaram a modernização empresarial. Os autores chegam a afirmar que nesse período houve uma revolução quanto à “eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações” (p.19).

A problemática da logística na cadeia produtiva da soja em particular começa a ter grande relevância a partir da década de 1970. Com a expansão da fronteira agrícola no Brasil, o agronegócio, anteriormente muito concentrado na região sul do país, passou a ser amplamente difundido na região Centro-Oeste. Essa interiorização da produção agrícola tem como consequência um afastamento dos principais pólos consumidores e dos corredores de exportação.

O Brasil é um país com proporções continentais e, com isso, suas despesas logísticas tendem a ser elevadas. A rapidez com que o plantio de soja obteve sucesso na região central do país, com a expansão da fronteira agrícola, não foi acompanhada da expansão e adequação da infra-estrutura local. Embora sejam baixos os custos de produção, quando comparados aos custos dos demais países produtores, os custos logísticos são elevados e aumentam excessivamente o custo total da soja (COELI, 2004).

Segundo Martins & Caixeta Filho (2000), os custos logísticos são, hoje, um entrave para a produção de soja brasileira alcançar competitividade internacional. Para Caixeta Filho *et al* (1998), o “Custo Brasil” é o principal responsável pelo estrangulamento da competitividade para o setor. O autor define

“Custo Brasil” como sendo a somatória dos custos de frete e portuários, deficiência na infra-estrutura logística e de armazenagem, carga tributária, encargos trabalhistas e impostos vinculados ao faturamento das firmas.

Leal (2002) afirma que o transporte de carga no Brasil tem problemas estruturais que afetam a qualidade dos serviços, a segurança e elevam os custos. Segundo o mesmo autor, “fronteiras agrícolas dependem do transporte para a sua expansão e o acesso ao comércio internacional vai depender do transporte intermodal” (p. 34). Leal destaca ainda que a logística coloca o transporte como componente fundamental para o aumento da competitividade das empresas e para uma maior eficiência nas transações do comércio nacional e internacional.

Lima *et al* (2000) apontam a predominância do modal rodoviário na matriz de transportes brasileira como a principal fonte de ineficiência e de redução de lucratividade dos produtores agrícolas e, ainda, a insuficiência de investimentos para ampliação e manutenção dos sistemas de transporte em níveis compatíveis com a demanda. Bulhões & Caixeta Filho, *apud* Lício (1995), destacam a importância da criação de corredores multimodais (rodovia, ferrovia, hidrovía e porto) para criação de um sistema eficiente de transporte, garantindo uma melhor posição no mercado internacional para a soja brasileira.

De acordo com Reis (2007), o modal ferroviário é o meio de transporte terrestre de carga de menor custo variável. Além disso, o transporte possibilita um grande carregamento na mesma viagem. Assim, a autora afirma que este modal é o ideal para transporte de *commodities* agrícolas.

Fleury (2000) ressalta que apesar dos esforços empresariais existe ainda uma grande oportunidade para aumentar a produtividade e para melhorar a qualidade dos serviços, através de avanços nos setores de infra-estrutura de transportes e comunicações. O autor também critica a matriz brasileira de transporte, a qual classifica como ineficiente.

Buscando a diminuição dos custos logísticos no escoamento da soja brasileira, no ano de 2001 o governo federal, através do Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes (GEIPOT) elaborou um plano que buscava alternativas de transporte em todo o país. Para o escoamento do produto do Mato

Grosso, o plano previa investimentos em modais ferroviários, rodoviários e hidroviários. Através do estudo o GEIPOT buscou demonstrar a redução dos custos com frete e combustível atingidos quando utilizadas rotas otimizadas e com o uso de meios de transporte mais baratos. Apesar dos ganhos esperados até a presente data, segundo relatórios do próprio governo federal, poucas alternativas foram implantadas.

Com a criação das agências reguladoras e do Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, o GEIPOT entrou em processo de liquidação. O grupo foi extinto em maio de 2008 através de uma medida provisória, porém seus estudos e medidas foram incorporados ao DNIT e as agências reguladoras do setor de transportes.

O tema não possui relevância apenas para o mercado e para o setor agrícola, mas também no que concerne às políticas públicas e o meio acadêmico. Como destacado por Lima *et al* (2000), “o debate sobre como aumentar a competitividade da economia brasileira tem dominado, nos últimos anos, as pautas privada, pública e acadêmica.” (p.162). O assunto ganha cada vez mais destaque na busca de melhorias da infra-estrutura brasileira e na busca de vantagens competitivas para o setor de agronegócios.

Neste sentido o presente trabalho busca dar sua contribuição através de uma análise dos resultados do plano do governo federal sob a visão dos principais atores da cadeia da soja produzida no Mato Grosso.

1.2. Problema de pesquisa e objetivos

Problema de pesquisa:

Passados sete anos do plano do governo federal de 2001, que previa o uso do modal ferroviário para o escoamento de soja do estado Mato Grosso, a concretização da operacionalização logística prevista ainda é insatisfatória, com base na opinião dos participantes da cadeia. Além da falta de perspectiva para a concretização das obras, esse atraso prejudica a competitividade da soja brasileira no mercado internacional

Objetivos deste estudo:

- a) Identificar em que pontos o plano do governo federal contribui para a visão da logística integrada no escoamento da soja;
- b) Descrever como se forma o corredor de escoamento da soja produzida no estado do Mato Grosso;
- c) Identificar a importância do uso do modal ferroviário para o escoamento da soja do estado mato-grossense de acordo com a visão dos entrevistados;
- d) Avaliar os avanços alcançados com a aplicação do plano do governo brasileiro segundo os principais elos da cadeia.
- e) Comparar os entraves atuais para o escoamento da soja da região do Mato Grosso com aqueles encontrados em 2001 quando da realização do plano para identificar os avanços obtidos.

1.3. Delimitações

O presente estudo pretende contribuir para um melhor entendimento da logística da soja do estado do Mato Grosso, abordando apenas as questões específicas dessa região geográfica e sob o ponto de vista das partes envolvidas na cadeia produtiva da oleaginosa. Apesar de a bibliografia revisada apontar que país apresenta problemas infra-estruturais, e conseqüentes gargalos logísticos em diversos setores, o trabalho de análise foi realizado apenas para o agronegócio da soja.

Além disso, o uso de outros modais, tal como a hidrovia, fugirão a uma análise mais profunda e específica, limitando-se apenas a esclarecer as principais características de cada modal. O trabalho também está restrito à realidade atual do mercado de soja e está limitado ao início da exploração da oleaginosa na região Centro-Oeste do Brasil, não compreendendo, assim, as especificidades da exploração prévia realizada na região Sul. Em adicional, não foram entrevistados grandes produtores, apenas médios.

1.4. Organização do trabalho

A organização deste trabalho está apresentada esquematicamente na Figura 1.

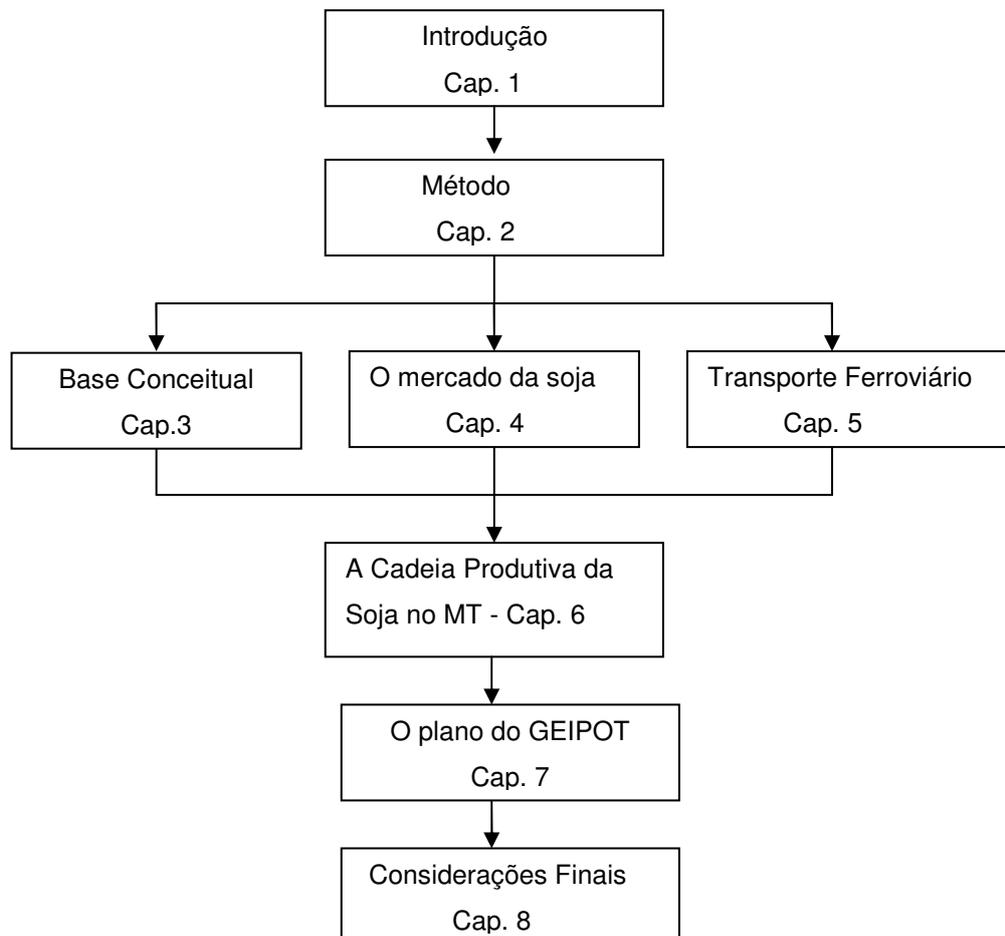


Figura 1: Estrutura do trabalho

Com base no método proposto no capítulo 2, elaboram-se os capítulos 3, 4 e 5 que dão suporte ao desenvolvimento do estudo de identificação e a análise da cadeia produtiva da soja, incluído o processo de escoamento para o mercado internacional. Após essa revisão, no capítulo 6 e 7, faz-se uma análise da cadeia da soja, do uso do modal ferroviário para o escoamento da oleaginosa e dos avanços do plano GEIPOT 2001. No Capítulo 7 são elencadas as conclusões, ressaltadas as limitações dessa pesquisa e descritas propostas para continuidade do estudo.