

## **APLICAÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA INTEGRADA NA EXPORTAÇÃO DE AÇÚCAR E SUCO DE LARANJA PELO PORTO DE SANTOS**

A resenha a seguir aborda a dissertação de mestrado de Luciana Cardoso Guerise, realizada junto ao Núcleo de Estudos em Logística Internacional e Economia Marítima – NELIEMA, do Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos. A pesquisadora desenvolveu sua pesquisa com o tema da “Aplicação dos Conceitos de Logística Integrada na Exportação de Açúcar e Suco de Laranja pelo Porto de Santos”.

A Logística é entendida como atividade chave para o agronegócio de exportação pela busca constante de ganhos de competitividade e de reduções de custos, principalmente, para enfrentar os desafios da competição global. Essa temática foi analisada pela pesquisadora tendo como base empresas exportadoras que possuem terminais próprios no Porto de Santos, principal porto da América Latina na movimentação de produtos agroindustriais.

Nesse sentido, o estudo aplicou o conceito de logística integrada ao processo de distribuição para a exportação do agronegócio do açúcar e do suco de laranja, foco do estudo. O Porto de Santos apresenta-se fundamental, pois é nesse Porto que estão situadas as principais empresas exportadoras do agronegócio.

O estudo exploratório tem como base metodológica o Estudo de Casos Múltiplos referente a empresas que possuem terminais portuários focalizando-se a operação logística de distribuição no segmento “da porta ao porto”, ou seja, das usinas/processadoras aos terminais marítimos. Os dados coletados referem-se às formas de embalagem utilizada pela usina/processadora ao uso do modal de transporte, capacidades de armazenagem, a existência ou não de armazenagem intermediária, a gestão de estoques em armazéns e em trânsito, operadores logísticos, os processos de cargas e descargas e, ainda, outros agentes intervenientes do trajeto “da porta ao porto”.

Nos dois anos de pesquisa, Guerise realizou onze entrevistas direcionadas a executivos das empresas exportadoras de açúcar e suco de laranja, de operadores portuários, de empresas de logística, do operador ferroviário e outros profissionais que tratam da área de exportação do agronegócio. As maiores limitações foram encontradas no setor citrícola, dado ao número reduzido de empresas competidoras neste mercado - que montam, apenas, quatro no mundo todo, o que pode explicar a restrição de acesso a informações, inclusive, às de conhecimento

aberto no mercado.

No entanto, para as empresas de suco de laranja, a pesquisadora constatou a opção estratégica dessas empresas para verticalização da cadeia logística, inclusive na parte terrestre, ou seja, as empresas operam um composto de frota própria, cavalos mecânicos e motoristas contratados de empresas especializadas e a contratação de conjuntos completos para o transporte, indicando a importância do seu controle da cadeia logística até seus terminais portuários.

A verticalização identificada corresponde à concentração nas empresas da propriedade das atividades que compõem sua cadeia de suprimentos, ou seja, o processamento da laranja para extração do suco, seu transporte até o Porto de Santos, o terminal portuário, os manuseios, o transporte marítimo (navios especializados próprios) e, em alguns casos, até os terminais portuários nos países de destino.

Por outro lado, no setor de açúcar a pesquisadora constatou que para as empresas pesquisadas, os seus terminais portuários se apresentam mais como um local de apoio ao transbordo entre terra e mar dos produtos, mas como uma prestação de serviços mais limitada.

A análise realizada pela pesquisadora concluiu que, as empresas exportadoras de açúcar possuem algumas similaridades no tratamento logístico aos produtos, e divergências quanto à forma de gestão e de inter-relacionamento com os demais agentes da cadeia logística de distribuição, ou seja, “da porta ao porto”.

O conceito de logística integrada na distribuição na exportação dos produtos estudados torna-se relevante, à medida que, se procura estabelecer as relações entre nível de serviço e custo total, uma vez que, existem terminais que são caracterizados como prestadores de serviços, seja para produção própria como para a de terceiros. A prestação de serviço é tanto para o exportador como para o armador, pois este último, também, depende da produtividade oferecida pelo terminal.

Para as empresas do açúcar a atuação dos terminais é estratégica na otimização de espaços e tempos e compatibilização de módulos de transporte terrestre (caminhões e vagões) com o marítimo (navios). Essas empresas não possuem operadores logísticos para a execução de tarefas que integrem os elementos logísticos “da porta ao porto”. Os contratos existentes referem-se ao transporte dos produtos. A embalagem é responsabilidade da usina, assim como, a mão de obra disponível nos terminais portuários, para manuseio das cargas e, questões administrativas, são

próprias.

O estudo permitiu identificar o papel de outros agentes intervenientes nas cadeias logísticas analisadas. Por exemplo: os congestionamentos ocorridos (filas de caminhão) eram comumente associados a restrições de capacidade do porto e/ou dos terminais e, em verdade, surgiam de um uso inapropriado das instalações e terminais portuários, e as soluções propostas apontavam para obras vultosas de infra-estrutura, as quais, não se realizavam por falta de equacionamento financeiro. A situação atual constatada é a da gestão dos fluxos de produtos e caminhões, inclusive com a implantação de pátios de espera (*buffers*) na cidade de Cubatão e o controle de acesso à área primária do Porto e aos estacionamento juntos aos terminais.

É importante também a constatação do papel do capitão do navio, uma vez que, é este que programa, controla e aprova a estivagem da carga, interferindo diretamente na integração dos elementos logísticos, como responsável pela etapa final de todo trecho “da porta ao porto”.

A pesquisadora indica algumas questões para trabalhos futuros, tais como: a análise dos custos logísticos na visão do seu custo total da distribuição, identificando-se de *trade-offs*, possíveis ou existentes, na interação com a melhoria dos níveis de serviços, preservem o objetivo de agregar valor a acionistas e, ainda diante de todas as limitações, a tentativa de elaborar uma novo estudo no setor de suco de laranja.

Dessa forma, a dissertação defendida pela pesquisadora, componente do NELIEMA, inserida na linha de pesquisa Porto e Meio Ambiente do PPGN, se apresenta como uma importante contribuição para o entendimento das inter-relações entre o agronegócio de exportação e os negócios portuários no contexto da economia marítima e instiga o prosseguimento de estudos nessa área especialista, inclusive, conforme apontou Guerise, as questões referentes às relações institucionais entre terminais portuários e autoridade portuária tendo em vista os contratos existentes e as questões institucionais daí decorrentes nesse setor estratégico e dinâmico para a inserção competitiva do país no concerto das nações.

**Prof. Dr. Léo Tadeu Robles**  
Mestrado em Gestão de Negócios  
Universidade Católica de Santos  
Orientador