

“O que mais pode nos atrapalhar é o governo”

À frente da Braspress, executivo defende automação e escala como diferenciais da empresa, critica a baixa prioridade dada à infraestrutura no Brasil e diz não acreditar na pavimentação da BR-319

Por JUAREZ BALDOINO FILHO

Aos 49 anos de operação, a Braspress chega à Amazônia com uma leitura pouco romantizada da logística brasileira. Em entrevista à Revista PIM Amazônia, Urubatan Helou, diretor-presidente da transportadora, afirma que a automação, a capilaridade nacional e o domínio da tecnologia explicam a expansão da companhia, hoje presente em todas as regiões do país.

Mas o executivo também aponta os gargalos que ainda encarecem o transporte no Brasil, critica a falta de infraestrutura, defende mais eficiência para atender o Polo Industrial de Manaus e vê com ceticismo a pavimentação da BR-319. Para ele, a região Norte é estratégica para o crescimento da empresa, mas a competitividade da Amazônia precisa ser analisada sem regionalismo e com atenção ao avanço de modelos concorrentes, como o regime de maquila do Paraguai.



ACERVO PESSOAL



Urubatan Helou, diretor-presidente da Braspress

A BRASPRESS NASCEU EM 1977 E SE CONSOLIDOU COMO UMA DAS GRANDES REFERÊNCIAS NACIONAIS EM TRANSPORTE. OLHANDO PARA ESSA TRAJETÓRIA, QUAIS DECISÕES FORAM DETERMINANTES PARA TRANSFORMAR A EMPRESA EM UMA OPERAÇÃO DE ALCANCE NACIONAL?

Resumir 49 anos é difícil. Nós temos muitas aventuras e muitas desventuras. A Braspress hoje, o conjunto do negócio, é resultante de aventuras e desventuras. Mas muito mais aventuras. Se deu certo, é porque você teve menos erros do que acertos.

Mas nós temos alguns fatores que foram efetivamente motivacionais na busca daquilo que nós hoje somos, daquilo que hoje nós entregamos. Ter buscado a automação das nossas operações foi fundamental. A automação nos deu a oportunidade de buscaremos escala sem erros.

Nós eliminamos, nos maiores hubs da empresa, a ação humana e trocamos ela por automação, e essa automação efetivamente trouxe muito mais qualidade, muito mais assertividade, e isso fez com que pudesse haver muito mais fidelização do mercado em relação a nós. Até porque nós estamos falando de um mercado extremamente competitivo.

Então nós precisaríamos criar algum diferencial que pudesse efetivamente nos transformar em fonte de atração. A automação foi, talvez, esse diferencial.

Outro fato que eu reputo de fundamental importância, foi o fato de nós termos nos transformado numa empresa sem fron-

teiras, de dimensão nacional. Nós não vamos ao mercado e oferecemos o transporte para o Estado de Minas Gerais, ou para a cidade de Manaus.

Nós vamos ao mercado e oferecemos o transporte e a distribuição para todas as gôndolas do país. Onde existir um ponto de varejo, lá nós estamos através

**NÓS VAMOS AO
MERCADO E
OFERECEMOS O
TRANSPORTE E
A DISTRIBUIÇÃO
PARA TODAS AS
GÔNDOLAS DO PAÍS.
ONDE EXISTIR UM
PONTO DE VAREJO,
LÁ NÓS ESTAMOS.**

de uma rede de 113 filiais, que são 113 centros de distribuição que pulverizam a capilaridade dos nossos serviços. Eu acho que esse é o segundo ponto.

O terceiro ponto é o domínio da tecnologia. A automação é uma tecnologia, mas ela não opera se você não tiver softwares muito bem-preparados para isso. Nós temos softwares não apenas para automação, criamos softwares próprios de gestão, de CRM, de controle do mercado, de operação de TMS (que são as operações de distribuição).

Um outro fator de muita importância é a ausência do modismo. O que é a ausência do modismo? 'Olha, quanto mais terceirizado, melhor é, porque você pode se dedicar a sua atividade-fim'. A gente pensou um pouco ao contrário disso. Nós somos uma empresa de serviço. Nós temos, de fato, os melhores terminais, a frota mais jovem, a melhor tecnologia, mas tudo isso é impulsionado pelas pessoas. Tudo isso é impulsionado pela gente que faz com que essas operações possam fluir bem. E as pessoas são diferentes. As pessoas de Manaus são diferentes das pessoas de Novo Hamburgo, assim como as pessoas de Belém, de Florianópolis. As culturas são diversas e eu acho que a gente conseguiu buscar adaptar o nosso negócio para cada tipo de cultura em cada estado brasileiro.

Eu acho que isso nos deu a possibilidade de fazermos uma operação muito pacífica, uma operação sem atropelos, sem telefone chamando, sem cliente reclamando. Nós atendemos 18 mil clientes por dia e fazemos cerca de 100.000 entregas por dia no país inteiro. Onde houver um shopping center, uma galeria, uma loja de confecção, nós estamos presentes. Só em São Paulo são 280 carros de coleta e de entrega.

Portanto, nós fomos formando essa capilaridade, mas ela não foi pensada. Ela foi sendo criada conforme a necessidade. Ao longo de cada descortinamento da necessidade, agíamos em função desse descortinamento. Não foi um negócio planejado, até por-

que, quando ela foi fundada em 1977, a gente emitia documentos de carga com máquina (de datilografar) Hamilton.

Então nós não podíamos imaginar que nós íamos chegar a uma sociedade tão complexa quanto é a sociedade brasileira hoje. Era um país de 100 milhões de habitantes, (hoje) nós estamos falando de um país de 230 milhões de habitantes. Era um país de circunstâncias políticas fechadas, passou por várias moedas, quer dizer, nós fomos construindo a cada descortinamento.

É uma soma de tudo isso que fez com que a Braspress pudesse chegar aos 49 anos e comemorar o fato de ser, talvez, a maior transportadora de carga fracionada do país.

A LOGÍSTICA BRASILEIRA MUDOU PROFUNDAMENTE NAS ÚLTIMAS DÉCADAS. NA SUA VISÃO, QUAIS FORAM OS MAIORES AVANÇOS E QUAIS GARGALOS AINDA IMPEDEM O BRASIL DE TER UMA LOGÍSTICA MAIS EFICIENTE, COMPETITIVA E INTEGRADA?

Os grandes avanços ocorreram pelo amadurecimento do setor privado. Esse setor foi formado primeiro pelos caminhoneiros. Depois alguns caminhoneiros se organizaram e criaram as suas próprias transportadoras. O caminhoneiro comprou um, dois, três caminhões. Mais tarde, esses caminhoneiros que criaram as empresas trouxeram para dentro das suas empresas os filhos, que já tiveram uma formação acadêmica.

Essa formação acadêmica,

embora daquela época, trouxe aprimoramento de processos, projetos etc. Ou seja, a transformação se deu através do empresariado do setor. Hoje, é um setor reconhecido como um setor de grande governança. As empresas são geridas com boa governança, com bons processos, com alta tecnologia aplicada.

E quais são os maiores gargalos? Hoje, o maior é o Estado. O Estado impõe ao nosso setor dificuldades enormes pela ausência de infraestrutura. Cidades complexas, cidades mal geridas, rodovias precárias, roubo de carga,

NÓS ATENDEMOS 18 MIL CLIENTES POR DIA E FAZEMOS CERCA DE 100.000 ENTREGAS POR DIA NO PAÍS INTEIRO.

uma condição tributária análoga a uma visão quase que de esquerda, onde se trabalha para o Estado. Se você fizer um cálculo direto de qual é a carga tributária de uma empresa de transporte, você vai chegar a 54%. Porque na verdade, o pneu, o combustível, o caminhão que compramos, ele já vem com a sua carga tributária, e esses insumos é que geram nossas receitas que, por sua vez, geram nova carga tributária.

Por que nós (setor de transporte) chegamos aonde chega-

mos? Por força da maturidade empresarial. Hoje nós somos uma atividade reconhecida como atividade empresarial complexa. Aliás, a única atividade empresarial mais complexa do que o nosso setor é o setor financeiro. Você se imagina como presidente do Bradesco ou do Itaú, com uma agência no interior do Amazonas, emprestando dinheiro para um cara que você não conhece, mas que esse dinheiro foi depositado por um cara que você também não conhece lá no interior do Rio Grande do Sul.

A gestão desse processo é uma gestão que precisa ser mais complexa e sofisticada. O mesmo ocorre em uma empresa de transporte como a nossa, que coleta um produto de dez quilos em Uruguaiana para entregar em Manaus. Ele vem para São Paulo, de São Paulo vai para Belém, em Belém ele sofre outro transbordo, e ele vai passando e sofrendo transbordo. É uma gestão também complexa.

O nosso passageiro não tem boca. Nosso passageiro tem o código de barras. Portanto, o que mais evoluiu no nosso setor nos trouxe até aqui foi realmente a capacidade empresarial de poder buscar o novo, de buscar tecnologia, de buscar aperfeiçoamento, de buscar governança. O que mais pode nos atrapalhar? O governo, não só através da carga tributária, mas através da ausência de infraestrutura.

Estamos falando de um país em que se destina 0,5% do seu orçamento para investimento em infraestrutura. Os Estados Uni-

dos destinam 5%, mas a gente tem que lembrar que os Estados Unidos têm uma infraestrutura pronta. A nossa ainda está por construir. Nós precisaríamos no mínimo de 3,5% a 4% para que a gente pudesse ter uma infraestrutura razoavelmente aceitável.

Essa é uma das complexidades. O combate ao roubo de carga é uma coisa que tem crescido, que está crescendo, que precisa continuar sendo combatido. Então, você tem alguns gargalos que não se limitam apenas à infraestrutura e à carga tributária. Você tem também gargalos de cidades que efetivamente podem atrapalhar a operação logística, não apenas atrapalhar, mas elas podem ir inviabilizando a operação logística.

E quando ela começa a se inviabilizar, o que acontece? Ela começa a ficar mais cara. Quem vai pagar essa conta é o povo brasileiro.

A REGIÃO NORTE TEM DESAFIOS LOGÍSTICOS MUITO PARTICULARES, ENVOLVENDO LONGAS DISTÂNCIAS, SAZONALIDADE DOS RIOS, INFRAESTRUTURA LIMITADA E COMBINAÇÃO DE MODAIS. O QUE A AMAZÔNIA ENSINOU À BRASPRESS SOBRE OPERAÇÃO LOGÍSTICA?

A região Norte e Nordeste brasileiras são as regiões que mais crescem no Brasil. Se o Brasil tem algum tipo de crescimento, por menor que ele seja, atribui-se isso ao crescimento do Norte e do Nordeste. O Sul

e Sudeste contribuem hoje com muito pouco, até porque há uma fuga muito grande de empreendimentos no Sul e Sudeste para o Nordeste e Norte. O próprio Polo Industrial de Manaus é exemplo disso.

A Braspress começou a operar na Amazônia em 1984, e nós éramos apenas agentes de carga aérea. Coletávamos em Manaus no polo relojoeiro, preparávamos os contêineres aéreos, despachávamos na companhia aérea, retirávamos aqui em São Paulo e fazíamos a distribuição.

Fazíamos uma operação modesta, mas a empresa precisava

SE A BR-319 ESTIVER PAVIMENTADA, É UMA ROTA VIÁVEL, MAS EU NÃO CREIO QUE ELA SERÁ.

criar o seu caráter nacional, e para criar seu caráter nacional nós tínhamos que chegar também em Manaus. Nós só saíamos de Manaus e só saíamos por via aérea. Nós passamos a chegar também em Manaus por via aérea, mas utilizando as companhias aéreas.

Mas nós aprendemos uma coisa, chegar em Manaus só por via aérea, o custo disso era muito alto e nós não tínhamos participação de mercado. O mercado dizia: “Braspress, gostaria muito de operar com vocês, mas o seu

custo de Manaus é proibitivo. Queríamos operar com você no Brasil inteiro, mas o seu custo para Manaus é proibitivo, porque você só vai para lá por via aérea”.

Então nós começamos a fazer o nosso rodofluvial, que criou corpo. E aí aconteceu uma peculiaridade muito própria do tipo de mercadoria que nós transportamos. A gente transporta laptop, confecções finas, calçados finos, autopeças. E aí os clientes começaram a dizer ‘16 dias para entregar em Manaus, você não acha que está exagerado? Minha mercadoria vale R\$ 150, R\$ 200 o quilo. Se você demora 16 dias para chegar em Manaus, eu estou perdendo, porque eu só vou cobrar depois que a mercadoria chega.

Aí nós começamos a fazer o nosso planejamento do que nós precisávamos fazer. Colocamos os nossos próprios aviões, e hoje os nossos próprios aviões atendem essa demanda. Então, hoje nós somos aéreo puro, somos agentes de carga aérea, nós somos rodofluvial para a região do Amazonas. E aí você me pergunta qual a importância que a região Norte tem para nós.

Hoje a região Norte e a região Nordeste respondem por 38% do nosso negócio, em termos de movimentação de cargas. Então ela tem uma representação importante. Melhor do que isso, o PIB dessas regiões cresce mais do que o das outras regiões.

E tem um processo estratégico nisso. Hoje nós temos um ou dois voos diários para Manaus, e um ou dois voos diários de Ma-

naus para cá (São Paulo). Mas nós temos três aviões, e esses três aviões podem aumentar as suas frequências diárias. Cada perna-da de ida e volta dura 7h. Cada avião pode fazer até três perna-das por dia.

Você tem a questão também agora do El Niño, que vai ser uma seca pior do que a do ano retrasado, e a do ano retrasado foi muito forte. Se você tiver al-guma dificuldade com rodoflu-vial, com mercadorias de alto valor agregado, a alternativa vai ser o aéreo. Mas nós estamos representados pelo rodofluvial e pelo aéreo, ou seja, nós temos um combo de serviços ofereci-dos na região Norte e na região Nordeste brasileira.

Então, para completar, as mercadorias que nós mandá-vamos para Manaus, de até 75 quilos e de alto valor agregado, que demoravam 16 dias para chegar, hoje chegam com 24 horas. E aí a gente cobra um plus em cima do rodoviário, não é caro para o nosso embar-cador, e também remunera os nossos serviços e atendemos o mercado.

Aquele transporte da déca-da de 1970 que nós tiramos do modal aéreo e passamos para o rodoviário, a gente está devolvendo (para o modal aéreo).

A PAVIMENTAÇÃO DA BR-319 EN-TRA NO CÁLCULO ESTRATÉGI-CO DA BRASPRESS PARA A RE-GIÃO NORTE?

Se a BR-319 estiver pavimen-tada, é uma rota viável, mas eu não creio que ela será.

O SENHOR ACREDITA NISSO?

Não creio que ela será. Eu acho que não há recurso para isso. E para que ela possa real-mente se viabilizar, pelo menos 50% dela teria que ser elevada. É uma rodovia que atravessa regiões alagadas, que sobe e desce, e que tem o problema de passagem de fauna. A vida acontece lá embaixo.

ESTAMOS FALANDO DE UM PAÍS EM QUE SE DESTINA 0,5% DO SEU ORÇAMENTO PARA INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DI-FERENCIAIS EXIGIDOS DE UMA TRANSPORTADORA PARA ATENDER O POLO DE MANAUS?

Prazos de entrega e seguran-ça. O Polo Industrial de Manaus produz mercadorias de alto va-lor agregado. A segurança e os prazos de entrega são fatores fundamentais. Você tem mer-cadorias que valem até R\$ 1 mil o quilo, mercadorias de grande atrativo para o roubo de carga. Então, nós temos uma seguran-ça especial. Nós fomos a pri-meira empresa a criar os nossos próprios centros de gerencia-mento de risco.

A SEGURANÇA É UM TEMA RE-CORRENTE NA ÁREA DE TRANS-PORTES. COMO A BRASPRESS GARANTE A SEGURANÇA DO TRANSPORTE DE CARGAS? QUAIS AS PECULIARIDADES DO TRANS-PORTE PARA A REGIÃO NORTE?

Na região Norte não. No Nordeste sim. Cidades como Salvador, Recife e Natal são cidades que precisam ter uma atenção especial no gerencia-mento de risco. Em Manaus, você não tem. Manaus é o se-guinte, ou sai nadando ou sai voando. Nós nunca tivemos um incidente em Manaus em todos esses anos de operação. Nenhuma carreta que tenha caído no rio, nem uma carreta que te-nha sido assaltada por piratas do rio. Nós nunca tivemos um assalto de um caminhão nosso em Manaus.

A BRASPRESS TEM PLANOS DE INVESTIMENTO PARA A AMA-ZÔNIA NOS PRÓXIMOS ANOS?

Na medida em que as coisas forem ocorrendo, nós estamos preparados. O senhor me dis-se que tem quase 200 projetos hoje aprovados para novas em-presas. Na hora em que eles começarem a se viabilizar, nós também nos viabilizaremos. Supondo que saia um novo distrito industrial, com áreas que possam ser incentivadas para a construção, nós nos co-locaremos como interessados também. Podemos fazer uma área maior e melhor, com nova tecnologia, com uma operação diferenciada.