



FROTA S/A



BATENDO DE FRENTE

COMO AS MONTADORAS QUEREM SUPERAR A QUEDA NAS VENDAS DE CAMINHÕES



ENTREGA NOTURNA: JETTINHO PAULISTANO PARA DRIBLAR A LEI PÁG. 22 | TRANSPORTADOR X OPERADOR: HÁ MERCADO PARA TODOS PÁG. 62

CAIXEIRO-VIAJANTE: A LOGÍSTICA DE FORMIGUINHA DA RB DISTRIBUIDORA PÁG. 26 | RASTREAMENTO: A CORRIDA PARA DIVERSIFICAR PÁG. 58

CARREIRA: EXECUTIVOS SUPERAM O TRAUMA DA DEMISSÃO PÁG. 54 | GESTÃO: TECNOLOGIA MUDA A ROTINA DO EXPRESSO ARAÇATUBA PÁG. 50

FUSÕES E AQUISIÇÕES: AS REGRAS DE CONVIVÊNCIA PARA UMA PARCERIA DURADOURA PÁG. 46

Não basta gastar tinta

Se sua transportadora pretende se tornar um operador logístico, saiba que o investimento necessário vai muito além de pintar a carroceria dos caminhões da empresa

Quando uma empresa de transportes cresce, ela com frequência se vê diante de um dilema: optar entre continuar dedicando-se exclusivamente à atividade de transporte ou transformar-se numa operadora logística, incorporando serviços como armazenagem, controle de estoque e processamento de pedidos. Mas a ampliação do escopo de atuação não é um processo tão simples como pode parecer à primeira vista. “Há muitas empresas de transporte que simplesmente pintam a palavra ‘logística’ no caminhão ou a incluem em seu site. É fogo de palha, moda, mas logística não é isso”, diz Adalberto Panzan Jr., presidente da Associação Brasileira de Logística (Aslog).

Segundo Panzan, é preciso, antes de mais nada, deixar de lado um preconceito: operador logístico não é intermediário. “Quando alguém o compara a um atravessador, está observando a situação sob uma ótica política”, diz Panzan. O operador logístico exerce uma função estratégica para a empresa que o contrata, desde que preste um serviço de qualidade que ajude, no final das contas, a aumentar a produtividade. “Ele funciona como um corretor de seguros, que faz a ponte entre o cliente e a seguradora. Você precisa desse trabalho de inteligência para que todos os lados sejam beneficiados no processo”, diz Ricardo Melchiori, diretor de operações internacionais da TNT.

Para avaliar se uma transportadora deve ou não se transformar num operador logístico, os dirigentes da em-

presa precisam saber distinguir modismo de necessidade. Segundo Panzan, um exemplo claro de necessidade ocorreu com a Transportadora Americana, que foi questionada por um grande cliente sobre a possibilidade de integrar as operações de armazenagem, transferência e distribuição. “Ou ela atendia a essa demanda ou perderia um ótimo cliente”, diz Panzan. Assim a Transportadora Americana criou a TALog, que há uma década presta serviços de logística personalizados.

Oferecer serviços estratégicos e manter um cliente importante pode significar a multiplicação do volume de trabalho – e isso faz uma grande diferença na caixa da empresa. Claro que isso tem um preço, pois é preciso fazer investimentos não só em instalações, mas, principalmente, em tecnologia da informação e pessoas. Especialistas estimam que uma empresa de porte médio que pretenda incorporar a atividade de logística precisa investir, só para começar, entre 10 milhões e 15 milhões de reais.

As três palavras-chave que uma transportadora deve analisar para decidir se torna ou não um operador logístico são capital de giro, planejamento e foco. Capital porque, embora os contratos de serviço de um operador sejam muito maiores do que os de um transportador, é preciso estar preparado para reveses. “Dependendo do porte e de alguns outros fatores, a empresa poderá não ter capacidade financeira para suportar a estrutura subutilizada caso uma cliente mude sua política estratégica e rescinda o contrato antes do tempo acordado

Ricardo Melchiori, da TNT: “O trabalho do operador logístico se assemelha ao do corretor de seguros”



Marcus de Lucca Braga (à esquerda), da Itapemirim, e **Adalberto Panzan Jr.**, da Aslog

ou mesmo deixe de renová-lo após um período”, diz Erik Valle, especialista em logística do Congresso SAE Brasil (Sociedade de Engenheiros da Mobilidade). Para evitar surpresas, o consultor José Geraldo Vantine sugere que primeiro seja definido o foco de atuação, bem como o setor da economia e o segmento da cadeia logística em que se pretende atuar. “Aí sim devem ser estabelecidos os serviços a oferecer”, diz Vantine.

Com a crescente complexidade da atividade logística, o mais comum é que uma empresa de transportes entre nesse segmento não como uma simples extensão, mas por intermédio de uma empresa subsidiária. Mas existem organizações que já chegaram ao mercado brasileiro oferecendo os serviços de operação logística. Um exemplo é a McLane, que veio especialmente para atender a empresas do porte de Philip Morris e Wal-Mart. “Há muitos exemplos de sucessos de transportadoras que se tornaram grandes operadores logísticos, mas o sucesso depende de uma mudança radical na estraté-

A Itapemirim analisou o custo/benefício e concluiu que valia a pena manter o foco no serviço de transportes



gia e na estrutura da empresa”, diz Monica Passos, gerente de novos negócios da McLane. “Muitas empresas não estão dispostas ou nem sabem como fazê-lo e apenas usam a palavra ‘logística’ como marketing.” Vantine confirma essa prática que, no fundo, só prejudica a imagem do profissional de logística. “O que tem ocorrido muito, e erroneamente, são empresas que mantêm sua base de operação em transporte e tentam vender logística”, diz Vantine. Quando se contrata um operador que não atende às expectativas, o prejuízo é gerado em cadeia – vai de eventuais atrasos de entrega até o desgaste de uma marca que levou anos para ser construída.

Embora existam exemplos de sucesso, não é difícil encontrar empresas que resolveram fazer um providencial recuo estratégico após analisar a relação custo/benefício de toda a travessia. É o caso da Itapemirim, que, mesmo com uma experiência de 48 anos no mercado de transportes, achou que não seria conveniente entrar no ramo de operação logística. Pelo menos por enquanto. “A gente entendeu que seria melhor focar no transporte, investindo pesado em tecnologia”, diz Marcus de Lucca Braga, diretor de operações da empresa. “Hoje existem cada vez mais alinhamentos internacionais que exigem que o transportador seja um braço da indústria ou do próprio operador logístico. Não adianta competir com ele. Temos de ser seu parceiro.” Melchiori, da TNT, diz que existe uma espécie de indução do transportador à atividade logística. “Criou-se no transportador a idéia de que, se não incorporar a operação logística, ele pode quebrar, o que não é verdade.” **F**