

Matéria publicada
na edição 67



Assine a revista através do nosso site

❑ novembro e dezembro de 2018 ❑

www.revistamundologistica.com.br

O novo operador logístico:

integrador e facilitador, que reduz os custos e amplia a eficiência

Por Sandra Cunha
sandra@mundologistica.com.br

As mudanças do setor logístico transformaram a atividade em um serviço que agrega valor aos produtos dos contratantes

O operador logístico (OL) há muito deixou de ser apenas uma empresa com atividades relacionadas somente à logística tradicional. Com um significado muito mais amplo e reconhecido pelo setor, é uma pessoa jurídica prestadora de serviços, que gerencia e executa as atividades logísticas (toda ou parte delas), atendendo a todas as etapas do abastecimento da cadeia de seus clientes e agregando valor aos produtos transportados. Muitos possuem estrutura e competência para atuar simultaneamente no transporte (e serviços que auxiliam nessa atividade), armazenagem, manipulação de produtos (embalagem e identificação), serviços informativos (como administração de estoques, rastreamento de veículos etc), consultoria em engenharia e administração.

Segundo Carlos Cesar Meireles Vieira Filho, *Chief Executive Officer* (CEO) da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABOL), a atividade se tornou essencial para o desenvolvimento econômico. “O operador logístico é, efetivamente, um prestador de serviços logísticos que atua em toda a cadeia de valor pós-industrialização. A partir do momento que a indústria, a agroindústria e toda a estrutura de comércio precisam fazer o escoamento da sua produção, ele é a figura mais



Carlos Cesar Meireles Vieira Filho, presidente da ABOL. Crédito: Divulgação.

capaz para realizar essa tarefa, pois tem mais flexibilidade, estrutura para prover todos os investimentos e viabilizar o escoamento da produção, com mão de obra especializada e intensiva.”

O presidente esclarece que a função da ABOL é regulamentar as atividades dos operadores logísticos, estabelecendo um marco legal, que garanta a segurança

jurídica, com o objetivo de assegurar a competitividade e a sustentabilidade do setor, em longo prazo. “O operador logístico, obrigatoriamente, tem, em sua competência, o conhecimento das questões fiscais, tributárias, trabalhistas, previdenciárias, enfim, tudo o que impacta e envolve a atividade. Para quem precisa se preocupar com a produção, são questões que podem se transformar em um problema, mas que fazem parte do cotidiano do operador logístico.”

Meireles, que é mestre em Administração de Empresas e docente de pós-graduação em Planejamento Estratégico e Logística Empresarial, acrescenta que a modelagem, os projetos e a construção da operação, em qualquer nível, são atribuições do operador logístico, que é capaz de atender em todos os cantos do País, sobretudo, com uma infraestrutura anacrônica e uma pluralidade de legislação, tributos, impostos e questões sindicais, como as existentes no Brasil. “Todas essas questões fazem parte do dia a dia da atividade do operador logístico que as executa, reduzindo os custos e os riscos, com amplo conhecimento de questões relacionadas a seguros, aos impactos ambientais, entre outras. O operador logístico é e será, cada vez mais, um especialista em redução de custos e riscos, na ampliação da eficiência e da produtividade. É o maior parceiro que a indústria, a agroindústria e o comércio podem ter.”

Quanto à definição da atividade, ele enfatiza a diferença entre um operador logístico de uma mera transportadora. “A atividade é muito mais complexa, sofisticada e estruturada, de maneira geral. Atua em todas as cadeias produtivas e está presente em todo o território nacional. É, hoje, uma atividade essencial para o desenvolvimento da economia.”

Tanto é verdade, que a ABOL obteve importantes conquistas, como o reconhecimento da atividade de operador logístico por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que também reconheceu a definição tal qual colocada pela associação.

TERCEIRIZAÇÃO: GRANDE TRANSFORMAÇÃO DA ATIVIDADE DO OPERADOR LOGÍSTICO

Os processos logísticos podem ser a causa da maior parte dos desperdícios e prejuízos de uma empresa. Para evitar esses contratemplos, é preciso saber conduzi-los com eficiência, aproveitando os recursos mais

avançados da tecnologia e as estratégias mais difundidas ultimamente. Nesse contexto de problemas de gestão, a terceirização pode ser uma ótima solução, tanto para os gestores inexperientes, quanto para os gestores já experimentados.

Para Meireles, a terceirização é, sem dúvida, a maior mudança que a atividade encarou. “O operador logístico, de fato, é uma empresa terceirizada e também terceiriza. Como nós temos poucos ativos, contratamos muitos outros, como caminhoneiros autônomos e outros tantos serviços, para atenderem as nossas necessidades, bem como somos terceiros da indústria, do varejo etc.”



*Rosemary Panossian, diretora-geral da Confiance Log.
Crédito: Divulgação.*

Rosemary Panossian, empresária e diretora-geral da Confiance Log, destaca a precisão e a tecnologia como principais mudanças na forma de atuação dos operadores logísticos. “O cliente, agora, exige informação completa e precisa. A transformação digital aponta para desafios e oportunidades na prestação de serviços logísticos. O nosso novo centro de distribuição (CD) para a cadeia de frios, por exemplo, conta com soluções de controle e gestão na nuvem, com dados em tempo real.”

A empresária concorda com a importância da terceirização para o setor. “A função de *Third Party Logistic* ((3PL) ou operador logístico terceirizado) já é uma prática habitual, principalmente, para as atividades físicas. Já os serviços de gestão de cadeia de suprimentos estão em evolução, mas também estão se tornando uma tendência no mercado, oferecendo novas oportunidades para os profissionais do setor logístico.”

Diante de um mercado que muda constantemente, Rosemary ressalta que as operações da empresa para

a cadeia varejista de frios têm alto índice de fracionamento e os ciclos de reposição são frequentes. “A nossa gestão combina tecnologias e processos para mitigar as rupturas nas lojas, mesmo diante das regras restritivas ao tráfego. É contínua a necessidade de melhorar a produtividade, a rastreabilidade e a acurácia. É natural que os clientes avaliem periodicamente o *trade-off* terceirização *versus* primarização. Em todos os nossos estudos internos, descobrimos que os clientes acabam optando por manter a gestão de suas operações conosco. No caso deles, as falhas logísticas têm uma relação direta com a queda de receita de vendas.”



Celio Malavasi, diretor de Operações do Grupo Quality.
Crédito: Divulgação.

Para o diretor de Operações do Grupo Quality e administrador de empresas com MBA em Logística Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (FGV), Celio Malavasi, algumas mudanças na forma como os operadores logísticos se comportam no mercado têm sido percebidas nos últimos dois anos. “Afetados pelos reflexos da situação econômica do País, os operadores têm flexibilizado os seus pacotes comerciais, para minimizar os impactos nos negócios, promovendo uma nova equação de preços *versus* níveis de serviços. Além disso, a pressão pela redução de custos propicia uma nova análise e o reposicionamento dessas organizações, no âmbito de atendimento, gerando aplicações de novas tecnologias e desenvolvimento humano como forma de engajamento ao tomador de serviços.”

INCENTIVOS FISCAIS PODEM IMPULSIONAR A ATIVIDADE

A atividade do operador logístico ganhou tamanho volume e representatividade, que alguns governos esta-

duais, como do Espírito Santo, por exemplo, estabeleceram incentivos fiscais para esses prestadores de serviços, que puderam reinvestir em tecnologia e melhoria de seus processos.



Sidemar de Lima Acosta, superintendente do Terca.
Crédito: Divulgação.

Sidemar de Lima Acosta, superintendente do Terca, empresa de armazenagem localizada no Estado, descreve esse incentivo como uma mudança positiva, ocorrida nos últimos anos. Um dos destaques é o Programa de Desenvolvimento e Proteção à Economia do Estado do Espírito Santo (Compete/ES), que disponibiliza alíquotas reduzidas de Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). “A empresa que vende por *e-commerce* ou no mercado atacadista obtém uma redução de, aproximadamente, 80% no pagamento do ICMS, o que deve ser analisado por segmento e cliente.”

O superintendente lembra que não basta o incentivo fiscal, as empresas precisam buscar novas formas de atuação e melhorias nos serviços oferecidos, principalmente, por ser esse um mercado que muda constantemente. “Foi o que buscamos e, este ano, fomos homologados como novo entreposto da Zona Franca de Manaus. No âmbito da qualificação, buscamos implementar melhorias no processo, como a certificação *International Organization for Standardization* (ISO)

9001, na qual somos certificados desde 1998 e, neste ano, obtivemos a versão da 9001:2015. Também conquistamos a certificação da Organização dos Estados Americanos (OEA), que nos credencia como um operador de baixo risco e confiável, o que nos habilita a receber os benefícios oferecidos pelo programa, que, resumidamente, representam a simplificação, a facilidade e a agilidade nos procedimentos aduaneiros, no País e no exterior.”



Não basta o incentivo fiscal, as empresas precisam buscar novas formas de atuação e melhorias nos serviços oferecidos.



LogPartners

Terceirize seus processos da gestão de fretes com quem entende e ganhe tempo para sua equipe focar em assuntos mais sensíveis à sua operação.



Economia

Reduza os custos com recursos humanos e concentre esforços em assuntos mais estratégicos para a atividade-fim da sua empresa.



BPO

Usufrua de uma central de serviços compartilhados para auditoria de fretes, acompanhamento de entregas e geração de relatórios e KPIs.



Compliance

A terceirização LogPartners aumenta a confiabilidade dos processos, indo ao encontro da essência do compliance na sua empresa.

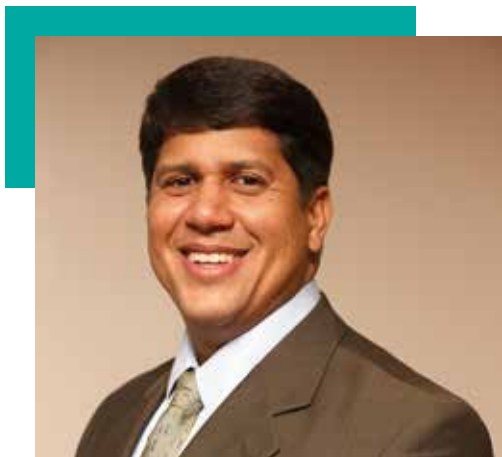
www.logpartners.com.br - 21 2533-3503 | 11 3086-2551

/gkoinformatica /gkoinformatica /company/gko-informatica /gkofrete

LOGPARTNERS

REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E PROFISSIONALIZAÇÃO TAMBÉM TRANSFORMARAM A ATIVIDADE

A revolução tecnológica vem promovendo mudanças em diversas atividades e forçando os atores a buscarem maior profissionalização, para permanecerem competitivos.



Maurício Barros, presidente da DHL Supply Chain Brasil.

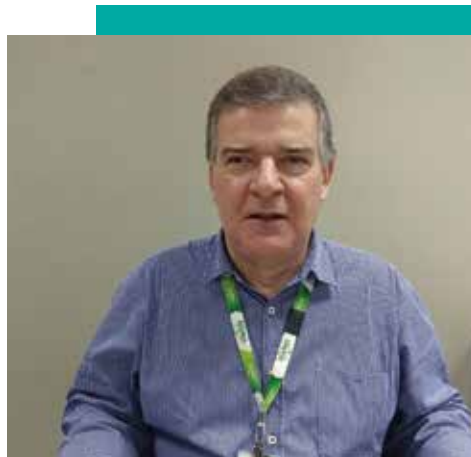
Crédito: Divulgação.

O presidente da DHL Supply Chain Brasil, Maurício Barros, explica que a revolução tecnológica e a integração dos vários canais de venda já vinham dando um protagonismo maior à logística, nas estratégias de negócio das empresas. “A desaceleração econômica acentuou e tornou mais urgente esse processo, porque as novas abordagens, na área logística, podem trazer ganhos significativos de eficiência, com impactos reduzidos no *core business* da empresa, além de alavancar as vendas.”

De acordo com Barros, para fazer isso, foi preciso adotar uma visão cada vez mais holística do processo, a fim de identificar os pontos de melhoria, a captura de sinergias e, em alguns casos, até a quebra de alguns paradigmas. “Nesse cenário, duas soluções se mostraram com maior potencial no campo logístico: a *Lead Logistic Partner* (LLP), na qual assumimos parte da gestão logística do cliente, e o compartilhamento de algumas estruturas, como centros de distribuição e até a malha de transporte.”

De forma paralela, acrescenta o presidente da DHL Supply Chain Brasil, a inovação vem ocupando um lugar cada vez mais importante, na busca por ganhos de eficiência. “Nesse sentido, trabalhamos em três vertentes principais: *softwares* mais robustos de gestão,

semiautomação de alguns processos e utilização intensiva de dados.”



Mauro Manfrini Altobelli, gerente Administrativo/Financeiro da Log Frio. Crédito: Divulgação.

Mauro Manfrini Altobelli, gerente Administrativo/Financeiro da Log Frio, destaca a crescente automação dos processos, especialmente nos países desenvolvidos e, principalmente, com a incorporação de novas tecnologias nas operações dos pontos intermodais (portos e aeroportos), objetivando maior eficiência operacional, com a redução da intervenção humana, reduzindo a possibilidade de falhas e acidentes.

Segundo Altobelli, as melhorias mais significativas se deram nos *softwares* de gestão das operações de armazenagem (*Warehouse Management System* (WMS)) e de transporte (*Transportation Management System* (TMS)), que estão mais precisos, rápidos e atendem melhor às exigências de controles dos clientes, que buscam, a cada dia, ter mais informações sobre as movimentações de suas mercadorias. “Essas demandas nos levam a ter operações com excelentes níveis de qualidade e excelência, sendo esses diferenciais importantes dentro de um mercado cada vez mais competitivo.”

Quanto ao movimento de primarização, o gerente da Log Frio acredita ser um visível retrocesso, principalmente, na medida em que se abre mão da especialização e, conseqüentemente, da qualidade, intrínsecas às terceirizações, afora o desvio de foco das atividades fins das empresas, expondo “a ponta do *iceberg*” da atual conjuntura econômica e social existente no País, com malhas rodoviárias e ferroviárias com enormes problemas de manutenção, portos defasados e com baixa produtividade, constantes roubos de cargas, insegurança generalizada (social, política e fis-

cal) e falta de uma clara administração dos preços controlados pelos governantes, como energia, combustível etc.

Altobelli alerta que “todos esses fatores juntos e misturados levam as empresas do setor logístico a ter imensa dificuldade em demonstrar os seus custos para os clientes e estes, por sua vez, não tendo claros os benefícios advindos da terceirização dos processos, preferem se voltar para dentro de suas próprias casas, na execução dessas atividades, mesmo que sofram dos mesmos males, uma vez que entendem de forma equivocada que os seus custos estarão sob controle, desprezando a falta de *know-how* próprio, os riscos inerentes à atividade e o aumento de custo geral de suas operações com a ineficiência operacional, em curto e médio prazos”.

O diretor Comercial da Modern Logistics, Hudson Reis, acentua a profissionalização do setor. “O segmento logístico passou por um processo de profissionalização, as graduações para o segmento começaram e o conhecimento técnico fortaleceu o desenvolvimento de novos projetos, o que, aliados à tecnologia, ajudou a agilizar e visibilizar todos os processos da cadeia. Sistemas modernos passaram a ser desenvolvidos no País. Antes, era muito difícil adaptar os de fora para a realidade brasileira.”



Fábio de Lima, diretor de Logística e Comércio Exterior da quantiQ.
Crédito: Divulgação.

Fábio de Lima, diretor de Logística e Comércio Exterior da quantiQ, também destaca o caráter de multifunções do operador logístico. “Os operadores logísticos deixaram de executar apenas os serviços operacionais e passaram a fazer parte de ações mais estratégicas, junto aos ‘clientes dos clientes’. Muitas vezes, em alguns tipos de operações, a viabilização de novos negócios passa pela capacidade de realização dos operadores, que exe-

cutam boa parte da atividade e precisam entregar o adequado nível de serviço.”



Gennaro Oddone, presidente da Tegma Gestão Logística S.A.
Crédito: Divulgação.

O economista e presidente da Tegma Gestão Logística S.A., Gennaro Oddone, ressalta que o setor de logística vem passando por transformações em diversas esferas de sua atuação. “O setor vem sendo o foco de um processo intenso de formalização, no qual passou a ter um controle ainda mais rígido sobre a documentação envolvendo a movimentação da mercadoria. A necessidade de documentos, como o Manifesto de Carga Eletrônico 3.0 (MDF-e) e o Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), aumentam o nível de controle das autoridades, mas diminuem, consideravelmente, o tempo de parada nos postos fiscais. Por ser totalmente digital, a emissão é facilitada.”

Oddone diz estar atento às transformações, no sentido da digitalização, na qual o setor está passando. “A praticidade, advinda da comunicação digital e do barateamento dos custos de rastreamento, abrem oportunidades para a otimização de rotas e reduz o custo do frete retorno. Essas possibilidades, que surgem com as tecnologias para a automação, a troca de dados, a Internet das Coisas e a computação em nuvem, são quase ilimitadas para se reduzir gargalos comuns às operações de logística.”

A Tegma recebeu o prêmio da *Automotive Business*, pela implementação de um *software* que otimiza a formação de carga de veículos em um caminhão cego-nha, melhorando a ocupação da carga, de acordo com a morfologia dos veículos, ao mesmo tempo que calcula a melhor roteirização para a entrega. “Acreditamos que o papel do operador logístico é fundamental para a

produtividade da economia. Isso advém dos ganhos de escala da utilização de uma mesma estrutura ou recurso com diversos clientes. Esse ganho de escala não é possível com a verticalização das operações de logística”, adverte o economista.



Raquel Teixeira, diretora de Contratos Logísticos Brasil da Yusen Logistics. Crédito: Divulgação.

Raquel Teixeira, diretora de Contratos Logísticos Brasil da Yusen Logistics, aponta como significativa a mudança na forma de atuação dos operadores logísticos, nos últimos anos, com o foco total no cliente. “Foco este voltado a atender aos diferentes requerimentos, com flexibilidade, agilidade nas respostas, com soluções customizadas com menor custo e eficiência. Os processos internos, bem como as regras globais e regionais dos operadores, deixam de ser prioridade para a adequação rápida às exigências do mercado e dos clientes.”



André Prado, CEO da BBM. Crédito: Divulgação.

De acordo com o CEO da BBM, engenheiro, mestre e PhD em Logística, André Prado, o nível de exigência dos contratantes impulsionou a profissionalização do setor. “Esse movimento apareceu, principalmente, nos últimos 10 anos. Em vez de operações primárias de transporte e armazenagem, os contratantes passaram a buscar soluções mais complexas, otimizações dos seus custos e um melhor e mais controlado nível de serviço. Tais mudanças exigiram (e exigem) um aumento de eficiência e eficácia dos operadores logísticos e ampliaram consideravelmente a oferta de serviços logísticos, no Brasil. Nós, particularmente, começamos buscando entender as demandas dos nossos clientes, o que não é simples, pois, normalmente, temos de oferecer projetos baseados em modelos já existentes. Na maioria das vezes, esses modelos ainda não foram otimizados de forma suficiente e, para conseguir a melhor solução, precisamos de dados consistentes, tempo e um trabalho conjunto.”



Fabrício Orrigo, diretor de Vendas e Projetos da Penske. Crédito: Divulgação.

Fabrício Orrigo, engenheiro de Produção e diretor de Vendas e Projetos da Penske, enfatiza que é preciso separar a evolução nos tipos de serviços oferecidos, quando se olha as operações de armazenagem. “Os operadores (grande parte) nasceram atuando em um perfil muito mais próximo ao de fornecedor de mão de obra para as atividades de movimentação de cargas do que realmente o de provedor de serviços logísticos. Com o tempo, foram investindo em tecnologia e processos, e se tornaram aptos a prestar serviços mais complexos, atuando, realmente, como parceiros de negócio do cliente. Essa visão de parceria é fundamental, pois o

operador é, muitas vezes, responsável pelo elo entre a indústria e o cliente final.”

Orrigo ressalta a evolução no transporte. A indústria procurava os operadores no passado pelas seguintes razões: dificuldade em gerenciar diversas transportadoras, falta de visibilidade e robustez financeira. Com o tempo, muitas transportadoras investiram em sistemas de gestão e processos, e começaram a oferecer serviços mais completos aos seus clientes, não fazendo mais sentido, em alguns casos, a utilização de um operador como um “intermediário” do processo. “Ainda assim, vemos, hoje, que a questão da maior visibilidade e da consolidação de informações em um único interlocutor, no caso o operador, ainda é um ponto valorizado pelo mercado e temos investido nisso.”



Rosana Corrêa, executiva de Vendas da Brasilmaxi.
Crédito: Divulgação.

Nesse sentido, Rosana Corrêa, executiva de Vendas da Brasilmaxi, concorda quanto à importância da informação na excelência do serviço prestado. “Os operadores logísticos atuais precisam disponibilizar muito mais informações confiáveis e em tempo real. As informações têm sido a chave na busca por melhorias, redução de gargalos e estratégias mais eficazes para alcançar o tão desejado cliente. O fato é que a logística agregou valor e se tornou determinante para as empresas que almejam crescimento e espaço nas gôndolas.”

Luciana Pistun Esteves, gerente Comercial do Grupo Enar – Apoio Logística, detalha o papel da globalização na ampliação do papel do operador logístico. “Com o aumento da globalização e maior interatividade cultural, ao longo do tempo, as empresas perceberam que, além de vender, têm de disponibilizar o melhor serviço e no tempo adequado.”

Segundo a gerente do Grupo Enar, o comportamen-



Luciana Pistun Esteves, gerente Comercial do Grupo Enar – Apoio Logística. Crédito: Divulgação.

to do novo consumidor brasileiro tem influenciado substancialmente na forma de atuação dos operadores logísticos, nos últimos anos. “Esse novo consumidor, chamado de *omnishopper* (cujas decisões de compra e processos associados estão cada vez mais entrelaçadas), tem os motivos de suas decisões de compra cada vez mais conectados, tanto *online*, quanto *offline*, busca informações no *site* e vai às lojas para finalizar as decisões de compra ou retirar os produtos comprados *online*. As empresas que não se adaptarem a essas novas exigências correm o risco de ficar pelo caminho. Os operadores logísticos têm buscado integrar, em tempo real, os pedidos de vendas de seus clientes com a sua área operacional, para anteciparem as suas necessidades, dando segurança aos estoques e aos controles de entrega.”

ATIVIDADE TEM CARÁTER MULTIFACETÁRIO E INTEGRA TODAS AS SUAS ATRIBUIÇÕES

A tecnologia ganhou o protagonismo nas atividades exercidas pelos operadores logísticos e contribuem sobremaneira para a evolução do setor. Para Rosemary Panossian, o uso das novas tecnologias é mandatório. “Os sistemas de WMS e TMS, que dão rastreabilidade ao produto e firmeza aos processos, contribuíram demais para a produtividade, controle, visibilidade das operações e mensuração dos processos logísticos em tempo real. Não dá mais para se falar em prazos para os relatórios. A disponibilização de *dashboards* para os clientes, por meio do *web service*, proporciona segurança aos clientes e possibilidade de tomadas de decisão embasadas em tempo real.”

Malavasi lembra que essas tecnologias têm superado

a simples elevação de velocidade no processamento das informações. “A automação tem proporcionado maior precisão e agilidade na execução de atividades e processos, melhorando as performances e os níveis de serviços.”

De acordo com Barros, a digitalização é uma realidade e algo que é preciso abraçar, principalmente, em situações como as enfrentadas agora. “Todas as tecnologias que podem ajudar em um melhor planejamento, otimização dos recursos e experiência do cliente são fundamentais, para que tenhamos um melhor desempenho. Por outro lado, acreditamos e investimos muito, também, no recurso humano. Afinal, o nível de capacitação e engajamento do time é o que faz a diferença na identificação e exploração de oportunidades, implementação das tecnologias e satisfação do cliente final.”

Altobelli também acredita no poder da automação. “Hoje, já dispomos de importantes ferramentas tecnológicas. No entanto, a ampla utilização das tecnologias de automação auxiliará, se implantada em larga escala e quando os seus custos forem aceitáveis pelos clientes. Enquanto isso não acontece, buscamos o crescimento baseado nos nossos princípios de qualidade, gestão de pessoal e políticas claras (éticas), para a conquista de novos mercados.”



*Djalma Vilela, presidente da Multilog.
Crédito: Divulgação.*

O presidente da Multilog, Djalma Vilela, destaca a maior integração que envolve as atividades dos operadores logísticos. “Os OLs estão cada vez mais integrados, para oferecerem soluções completas ao cliente, tornando-se um único interlocutor nas necessidades de logística e *Supply Chain*. Nós, por exemplo, investimos continuamente na automação dos processos e intera-

ção com os clientes, com total visibilidade da operação e acompanhamento dos níveis de serviços acordados. Para isso, desenvolvemos uma plataforma *web*, o *Business Information Multilog* (BIM), que interage com os clientes, despachantes e transportadoras. Logo, também contaremos com uma aceleradora de *startups*, para desenvolver soluções que serão aplicadas internamente e na experiência de nossos clientes.”



*Alexandre Felix, engenheiro e diretor-geral da Transfolha.
Crédito: Divulgação.*

Alexandre Felix, diretor-geral da Transfolha, corrobora esse caráter multifacetário do operador logístico. “A evolução e o barateamento da tecnologia, bem como a natural maturidade do mercado de operadores logísticos, aumentaram o leque de serviços e soluções para os clientes, que transcendem os serviços básicos de armazenagem, transporte e distribuição.”

Segundo Felix, atualmente, existem exemplos de operadores logísticos atuando em todos os elos da cadeia de suprimento, partindo da fase de planejamento, controle e programação de fornecedores, desde a otimização de gestão dos estoques de insumos e matérias-primas, chegando a áreas que, no passado, eram inerentes às atividades fins dos clientes, como embalagem, controle de qualidade e montagem de *kits*. “Tais soluções, hoje, viabilizam-se devido ao maior acesso à tecnologia (seja pela simplificação ou o seu barateamento), à evolução do meio como um todo (segurança jurídica, maior robustez nas relações jurídicas) e a maior flexibilização do Estado, nesse assunto.”

O diretor-geral da Transfolha complementa que, para ser competitivo, tem de buscar a melhoria contínua. “Analisando a empresa como um todo, identificamos,

como ponto de partida, que tínhamos muitas oportunidades de melhorias. A partir dessa constatação, tivemos um olhar detalhado para cada uma delas, possibilitando uma análise das ações necessárias e o seu ganho. Isso permitiu desenvolvermos novas ferramentas de gestão e controle, para que as análises fluíssem de forma mais rápida e com ganhos mais significativos, atingindo, praticamente, todas as áreas da empresa. As melhorias vão desde uma simples alteração de processos, às complexas ferramentas de gestão de mão de obra operacional ou até a aquisição de sistemas de informação para o suporte em determinadas atividades (*last mile*, por exemplo). O resultado prático obtido foi a simplificação de toda a empresa e, como consequência, ganhos financeiros por meio da redução de custos e desperdícios, além do aumento de eficiência.”

Para Lima, as inovações tecnológicas trazem maior visibilidade e controle de processos. “Nesse sentido, o fluxo de comunicação, tão importante quanto o de materiais, torna-se mais ágil, o que, para nós, pode se traduzir em decisões mais ajustadas de estoque e, para os clientes, em melhor serviço. Todos ganham.”

Oddone lembra que a indústria 4.0 mudará, de maneira significativa, os processos de produção. “Acreditamos que essas mudanças trarão transformações na logística. A digitalização proporcionará benefícios à produtividade dos embarcadores. Estamos atentos a essa tendência e lançamos um programa de aceleração de *startups*, chamado tegUP, que já recebeu, em duas rodadas, mais de 110 empresas das mais diversas áreas de atuação em logística. Investimos em uma que acreditamos ter um potencial de crescimento importante e continuaremos a incentivar e contribuir com o crescimento dessa nova vertente da logística, no Brasil.”

Para Raquel Teixeira, o grande desafio para os operadores é responder rapidamente aos avanços tecnológicos, trazendo sempre ganhos para os clientes, de forma a entregar mais, com menos. “Por meio da forte experiência global da empresa, em contratos logísticos, as trocas de experiência em sistemas de gestão, tecnologias, como *Radio-Frequency Identification* (RFID), automação geral com esteiras e processos automáticos de *picking*, como *voice picking*, *picking by light*, *google glasses* etc, são constantes. A YLBR reporta a estrutura às Américas e há uma excelente conexão entre os times comerciais, de desenho de soluções e operações, de forma com que as melhores práticas sejam trocadas e aplicadas com excelência.”



Rodrigo Bacelar, diretor de Desenvolvimento de Negócios e Inovação da ID Logistics. Crédito: Divulgação.

Rodrigo Bacelar, diretor de Desenvolvimento de Negócios e Inovação da ID Logistics, destaca que a atividade de operador logístico, no País, ainda é muito recente. “Os primeiros *players* internacionais começaram a chegar no Brasil em meados dos anos 90 e, de lá para atualmente, muita coisa mudou. Com certeza, a evolução tecnológica e as inovações, em geral, estão transformando esse mercado, que ainda tem muito para evoluir no mundo da internet das coisas e do *blockchain*. Hoje, os clientes exigem operadores que ofertam flexibilidade atrelada à eficiência, com baixíssimo custo. Isso não é mais um diferencial e sim algo padrão, sem isso você está fora.”

ATIVIDADE TENDE A CRESCER, INTEGRAR MAIS SERVIÇOS, COM MAIOR VISIBILIDADE E EFICIÊNCIA

Quanto à perspectiva de atuação do operador logístico, em um futuro próximo, Rosemary acredita que a gestão da cadeia de suprimentos, de forma global e abrangente, parece ser a tendência. “O operador logístico se transformando no integrador que unifica os recursos, a tecnologia e as capacidades das outras organizações 3PL e até 2PL, com o objetivo de gerar e administrar uma *Supply Chain* mais eficiente.”

Malvasi aposta na necessidade de reinvenção do operador logístico, em médio prazo. “Vivemos em uma realidade de disrupção e precisamos imaginar o futuro, em um cenário não vivido, até então. Os operadores logísticos precisarão entender e acompanhar esse novo cenário, para se reinventarem, proporcionando soluções para cada cliente de cada segmento. Precisa-

remos enxergar o novo papel das pessoas dentro da sociedade e expectativas de cada um como consumidor. As empresas terão de formar as suas equipes para essa nova realidade e engajá-las nesse processo, que vai muito além dos objetivos da organização como negócio. Investir em potencializar as capacidades e o desenvolvimento de comportamentos engajados será, além de um grande desafio, fundamental para o sucesso e perpetuação das empresas.”

Para Bacelar, cada vez mais, a tecnologia facilitará a tomada de decisão, no dia a dia do operador logístico. “Com isso, a exigência de nossos clientes será maior e o *ominichannel* estará disseminado. A consequência é que o consumidor buscará a melhor experiência de compra e os operadores terão de se reinventar para atender a essas expectativas”.

Barros acredita que o futuro do mercado será pautado pela grande participação do *e-commerce*, da omnicanalidade e por cadeias de suprimentos cada vez mais longas, complexas e abrangendo vários países. “Esse cenário, associado a fatores, como tensões sociais e aquecimento global, elevam, ainda mais, a necessidade de se investir na resiliência das cadeias de suprimentos e de se trabalhar com dados, não apenas para planejar as ações, mas para antever os riscos e as tendências. Ou seja, a logística estará em outro patamar, muito mais estratégico e vital para as empresas e consumidores. Entregar tudo isso e com custos sob controle só será possível com o auxílio intensivo da tecnologia, nas diversas etapas da logística.”

Nesse sentido, o presidente da DHL *Supply Chain* Brasil analisa que o papel do operador 3PL atingirá um nível de sofisticação sem precedentes, pois, além de gerir os prestadores de serviços de uma cadeia, gerirá sistemas tecnológicos complexos e gigantescas quantidades de dados, tomando decisões com agilidade e garantindo o funcionamento e a capacidade de resiliência das cadeias de suprimentos globais, em constante adaptação e evolução.

Reis aposta em novos modelos de entrega. “Os *drones* serão utilizados para as entregas em centros urbanos, o que desafogará o trânsito na cidade, pois subs-

Os cenários de intensa competitividade serão mantidos e a necessidade de entregar ao cliente serviços customizados e, ao mesmo tempo, rápidos e flexíveis crescerá.

tituirão *trucks* e carros de entrega. As bicicletas serão utilizadas para as entregas próximas. São ações que contribuem, também, para a redução da emissão de poluentes.”

Vilela espera um rápido crescimento da atividade. “O reconhecimento das atividades do operador logístico, no Brasil, ainda é muito recente, diferentemente de países mais desenvolvidos. Contudo, nota-se, claramente, que o nosso País se desenvolverá rapidamente, nos próximos 10 anos, e atingirá um grau de maturidade na decisão de terceirização das atividades, que não são *core business*. Então, a representatividade do operador logístico ganhará ainda mais relevância, nesse cenário.”

Felix também acredita que haverá o maior emprego da automação, no futuro da atividade. “Imagino que a evolução natural será com mais automação de diversos processos (hoje, ainda manuais) e análise de dados preditivos (*data analytics*), tudo isso suportado por integrações únicas e diretas entre os operadores e clientes, via ferramentas de *blockchain*, e sem perder a capacidade de criação de soluções específicas e únicas para cada um dos clientes.”

Já para Lima, a competitividade e a excelência impulsionarão a atividade. “Os cenários de intensa competitividade serão mantidos e a necessidade de entregar ao cliente serviços customizados e, ao mesmo tempo, rápidos e flexíveis crescerá. Nesse contexto, o natural é que exista ainda mais envolvimento dos operadores nas atividades dos seus clientes, que podem participar de todas as etapas da cadeia, com integração total e suporte nas decisões estratégicas.”

Oddone concorda e complementa que o operador logístico de sucesso necessitará da flexibilidade para se transformar, à medida que a indústria 4.0 se estabelece. “A implementação de tecnologias de automação, troca de dados e a utilização de conceitos, como Internet das Coisas e a computação em nuvem, serão regras para um operador que queira atender às demandas em constante mutação.”

Prado ressalta que, pelo que está se iniciando agora, com a denominação de logística 4.0 ou *Supply Chain* 4.0, em 2030, a logística será completamente diferente

de hoje. “Estamos desenvolvendo a nossa plataforma logística para esse novo mundo. Repare que tudo é muito experimental e dinâmico, pois esse futuro ainda não existe e temos o desafio de construí-lo. Estamos, também, no momento de desenvolver parceiros, principalmente clientes, que compartilhem desse sentimento de inovação e acreditem que existe uma forma totalmente disruptiva de se fazer muito melhor o que tem sido feito, mas que tenham a maturidade e a serenidade para entenderem que esse é um trabalho em longo prazo, que precisa ser construído de forma conjunta.”

O CEO da BBM acredita em um modelo totalmente focado em otimização dos ativos existentes e na busca pela solução ótima para o sistema logístico. Um ambiente onde as organizações compartilham as suas informações e redes logísticas, e os *softwares* de última geração encontram, segundo a segundo, a melhor solução para os milhares de problemas existentes. “Temos desafios abissais, pois falamos de investimentos milionários em *hardware* e *software*, digitalização de todas as informações, necessidade de lidar com bilhões de dados a cada momento (*big data* e *blockchain*), automação e robótica para suportar, e velocidade operacional, além de, principalmente, adequar a nossa mão de obra para esse novo mundo. Porém, como dizia São Francisco de Assis, ‘comece fazendo o necessário, depois, o que é possível e, de repente, você estará fazendo o impossível’. Essa frase traduz bem a nossa crença e visão de futuro.”

Já Raquel afirma que saber ouvir o cliente será o grande trunfo do operador logístico. “A grande e mais importante atuação dos operadores precisa ter o foco no cliente, saber ouvi-lo e estar sempre a frente, trazendo soluções rápidas, com ganhos efetivos e também rápidos, sabendo ouvir e responder, e atendendo cada cliente como se fosse único. Inovação e alternativas, até mesmo de transporte e gestão, estão cada vez mais à frente das decisões de terceirização dos processos logísticos.”

Orrigo lembra que muitos dos serviços, atualmente prestados pelos operadores, estão ficando cada vez mais “commoditizados”. “Para continuar crescendo no mercado, os operadores precisarão migrar, cada vez mais, para os serviços e atividades que realmente agregam valor aos clientes, com serviços de inteligência e diferenciados, que tragam reduções reais de custo e o aumento visível de qualidade do serviço. O investimento em tecnologia e inovação é fundamental para esse futuro e quem não valorizar esses pontos ficará para trás.”

Acosta vislumbra que o futuro possibilitará às pessoas realizarem as suas necessidades materiais dentro de prazos similares aos de uma compra convencional, mas com a comodidade de receber o seu produto em casa ou onde desejar. “O custo logístico será, mais do que nunca, um diferencial entre as empresas, como também a sua eficiência, em termos de prazo, que determinará de qual fornecedor o cliente adquirirá um produto. A tecnologia será fundamental para otimizar, cada vez mais, as operações logísticas, no futuro.”

Rosana concorda que as empresas que possuírem sistemas que permitam uma maior integração e agilidade nas entregas serão agentes-chaves para ganhos de mercado. “Antecipar-se a possíveis problemas e reagir a eles serão questões estratégicas para as empresas preocupadas em atender bem os seus clientes. A tecnologia será mais um ponto determinante para a busca pelo atendimento no tempo ideal. Fugir dessa tecnologia fará muitos operadores abandonarem esse mercado, que, cada dia mais, exige inovação e adequação.”

Luciana prospecta que os operadores logísticos, em um futuro próximo, exercerão muito mais do que as atividades logísticas usuais. “Cada vez mais, as empresas, com o intuito de redução de custos, foco na *core business* e melhorias de processos, desenvolverão, junto aos seus operadores, meios de terceirização de novas atividades, até então, exercidas pela equipe própria. Essas novas atividades podem ser exercidas dentro do operador, que também poderá exercê-las dentro do cliente. A automação de atividades e processos já é uma realidade e ganhará mais importância no momento de considerar os novos investimentos no setor. Seremos mais importantes na cadeia entre a produção e o atendimento ao mercado.”

EMBARCADORES TÊM A OPÇÃO DE CONTRATAR O OPERADOR LOGÍSTICO, EXECUTAR A OPERAÇÃO OU MESCLAR AS ATIVIDADES. PLANEJAMENTO, ANÁLISE DE CUSTOS E BENEFÍCIOS SÃO FUNDAMENTAIS NA ESCOLHA

Com as mudanças do setor logístico, muitas já destacadas nesta reportagem, a escolha de que forma operacionalizar a logística da empresa precisa se dar por meio de uma análise e planejamento detalhados, para definir qual a melhor forma de atuar, avaliando os custos e benefícios de cada opção.

A contratação de um operador logístico, para dar conta de toda a operação (ou parte dela), é uma alternativa. Entretanto, algumas empresas criam os seus pró-



Ricardo Ruiz Rodrigues, diretor de Projetos do Magazine Luiza.
Crédito: Divulgação.

prios mecanismos e adequam a forma de atuar ao seu negócio, com todas as suas peculiaridades.

É o que fez o Magazine Luiza, como esclarece Ricardo Ruiz Rodrigues, diretor de Projetos da organização. “Ao longo dos anos, fomos desenvolvendo, no Magazine Luiza, uma malha altamente capilar e multicanal, ou seja, capaz de abastecer as lojas, fazer entregas domiciliares e a logística reversa, com prazos agressivos e alta performance, seja para clientes *online* ou *offline*. Além disso, o perfil de nossa carga é bastante variado (de celulares a guarda-roupas) e os cronogramas de carregamento e atendimento bastante peculiares. Diante dessas características, o modelo de operar os próprios CDs e contratar os transportes terceirizados, com vários transportadores, especialistas nas regiões onde atuam, têm se mostrado os de melhores relação performance *versus* custo, pela nossa experiência.”



Paulo Correa, CEO da C&A Brasil. Crédito: Divulgação.

A C&A Brasil também achou um modelo adequado as suas características. Paulo Correa, CEO da C&A, afirma que a empresa utiliza serviços de terceiros dentro de sua cadeia logística. “Os operadores trabalham dentro de seus próprios centros de distribuição. É o que chamamos de operação *in house*. Esse tipo de operação é realizado há 15 anos e está em constante evolução. Iniciamos a terceirização com a mão obra e, hoje, ela é utilizada em nossa operação de importados e logística reversa.”

Correa ressalta que uma das principais mudanças no setor foi a forma como os embarcadores enxergam as relações comerciais e operacionais com os operadores. “No início, a visão dominante era de que precisávamos entregar a operação a um Prestador de Serviço Logístico (PSL) e, a partir daí, cobrar os Acordos de Serviço Logístico (SLAs) combinados, geralmente, com multas, se os prazos não fossem cumpridos.”

Hoje, a C&A tem mudanças nessa visão. “Os contratantes estão mais próximos, há uma busca por soluções em conjunto e que atendam efetivamente ao negócio. Entendemos que ninguém melhor do que o contratante para conhecer a sua realidade e disseminá-la aos seus parceiros, e de sermos responsáveis também por esse fluxo”, afirma Correa.

O CEO da C&A completa, avaliando que as relações com os PSLs eram mais desafiadoras. “De um lado, tínhamos a terceirização das operações, com informações não muito precisas sobre o andamento do trabalho. Do outro lado, as operadoras também não se aprofundavam em entender a expectativa do cliente, o que causava grandes atritos e desgastes nas relações, gerava custos extras, resultados abaixo da expectativa, além da sensibilidade nas relações comerciais e operacionais. Esse cenário motivou, algumas vezes, a adotar o sistema *insourcing* (empresas voltando a operar por elas mesmas). Porém, tivemos melhorias nas relações com as operadoras, uma evolução com a maior aproximação entre ambas as partes, trabalhando em conjunto, enxergando-se como parceiros, com um mesmo objetivo final. Por isso, não avaliamos um processo de primarização. Nutrimos uma relação saudável com os operadores e verificamos que os níveis de serviços são muito bons, nesse tipo de trabalho.”

Para Correa, a terceirização é um caminho sem volta, e o mercado de operadores logísticos continua crescendo. “As empresas têm buscado focar no *core business*. Havia uma visão de que terceirizar era, primeira-

mente, para reduzir os custos. Porém, não acreditamos que a redução de custos seja o principal. Essa visão está mudando. Muitas empresas estão entregando as suas atividades logísticas aos PSLs, por serem focadas em logística e detentoras do *know-how* de geração de novas soluções logísticas. Com isso, temos alguma economia. No entanto, para que isso aconteça, é preciso que haja uma outra relação de parceria: uma palavra tão desgastada, mas que reflete o verdadeiro futuro do que precisamos.”



Edgard Liberali Filho, diretor de Operações Logísticas e Abastecimento da Via Varejo. Crédito: Divulgação.

O diretor de Operações Logísticas e Abastecimento da Via Varejo, Edgard Liberali Filho, esclarece que a empresa trabalha com operadores logísticos para a execução do transporte de mercadoria (*last mile*) e montagem de móveis, que estão sob a gestão da logística de distribuição. “A preocupação em superarmos as expectativas de nossos clientes faz com que a empresa não abra mão de ter a inteligência logística sob a sua gestão, de modo a garantir o melhor equilíbrio entre o nível de serviço oferecido ao consumidor e os custos operacionais da logística.”

Liberali lembra que importantes mudanças ocorreram nos últimos anos. “Evoluímos muito. Projetos foram implantados com sucesso, além de muitas melhorias operacionais, tanto nos CDs, quanto na distribuição de produtos, gerando redução de custos, ganhos de produtividade e melhoria do nível de serviço.”

Entre as inúmeras mudanças, o diretor da Via Varejo destaca a unificação da gestão dos estoques da Via Varejo e da Cnova, proporcionando uma redução significativa do capital imobilizado em estoques, a ampliação

da regionalização dos principais produtos, tornando a empresa mais competitiva em seus prazos de entrega ao cliente (50% das nossas entregas são efetuadas em até 48h), a implantação do *crowdshipping* etc.

Liberali informa que a primarização é algo que está sendo avaliado. “Avaliamos para todo o nosso sistema de distribuição, visando otimizar os nossos custos operacionais de transporte. Esse estudo está em fase preliminar e aponta que esse processo é viavelmente econômico para algo próximo a 40% da frota, uma vez que já possuímos custos operacionais de transportes bastante competitivos, em virtude do nosso modelo tarifário.”

A LOGÍSTICA NO BRASIL É UM DESAFIO PARA OS OPERADORES LOGÍSTICOS E EMBARCADORES

As mudanças e perspectivas, em todos os aspectos, foram abordadas por diversos atores do setor, mas fica claro que são grandes os desafios. De acordo com a Pesquisa de Custos Logísticos no Brasil, realizada há 8 anos pela Fundação Dom Cabral, por meio do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura, os custos logísticos, na última versão (2017/2018), apresentou o maior índice, alcançando 12,37% do faturamento bruto das empresas brasileiras, na área industrial. Com isso, o Brasil detém o maior custo logístico entre as principais economias do mundo.

A falta de infraestrutura do País está corroendo a receita das empresas. As companhias gastaram, em média, 12,37% do seu faturamento bruto com custos logísticos, no Brasil, nos últimos três anos, e desembolsaram R\$ 15,5 bilhões a mais de 2015 para atualmente, quando o percentual era de 11,73%.

Esse cenário, confrontado com a qualidade dos serviços prestados, mostra o quanto o setor, no País, é profissional e preparado, reinventando-se, oferecendo mais e melhor, com integração, tecnologia, visão de mercado e, principalmente, de futuro. ✨

