

Valor
Setorial

Setembro 2018
www.valor.com.br

LOGÍSTICA



HORA DO AJUSTE

Tabelamento do frete impacta gestão das operadoras

AÇÕES PARA SE DEFENDER DA CRISE

Empresas reforçam medidas para aumentar a eficiência, com novos sistemas de gestão, produtos alternativos e modernização do monitoramento das cargas Por Genilson Cezar



Sarti, da Penske: redução dos custos fixos

Os efeitos da crise econômica dos últimos anos continuam afligindo fortemente o mercado brasileiro de transportes e logística, mas o setor continua crescendo, mesmo que em ritmo desigual. Embora a taxas modestas, os negócios alcançam um volume considerável de R\$ 65,2 bilhões, de acordo com levantamento da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (Abol) relativo a 2016, tendo como protagonistas cerca de 250 empresas, que empregam 366 mil pessoas diretamente e outras 730 mil de forma indireta.

Mas a retração é inegável, aponta Paulo Sarti, presidente da Penske Logística América do Sul, cujas operações no Brasil incluem 17 localidades, com espaço de armazém de 340 mil metros quadrados. "A redução dos volumes foi tão drástica que fez com que transportadoras se desfilassem de seus ativos tentando reduzir ao máximo seus custos fixos", diz. Ações que, segundo Sarti, muitas vezes não foram suficientes para impedir que várias empresas deixassem de existir ou que se intensificasse o movimento de fusões e aquisições entre os operadores logísticos.

Outro complicador, mais grave ainda, é a nova polí-

tica de fretes estabelecida pelo governo federal, avalia a Abol, entidade que reúne cerca de 20 dos maiores operadores logísticos do país, que faturam perto de R\$ 20 bilhões. "O controle de preços remete a infuusto passado longínquo e indezível, quando se experimentou o funcionamento do Conselho Interministerial de Preços (CIP), instaurado no regime militar pelo Decreto nº 63.196 de 29/8/1968, pelo então presidente Costa e Silva", destaca Carlos Cesar Meireles Vieira Filho, diretor-presidente da Abol.

"Retomar essa política seria, indubitavelmente, um retrocesso com elevado custo para a nação brasileira", afirma. Segundo dados da entidade, o piso de fretes elevará o custo das empresas em cerca de R\$ 53 bilhões, algo como 0,8% do Produto Interno Bruto (PIB). "Nesse particular, é imperativo lembrar que temos custos logísticos elevadíssimos, na casa dos 12,3% do PIB, enquanto nos Estados Unidos é de 7,8%."

Diante da situação, as empresas buscam alternativas. "Em cenário como este, o modelo de negócios do operador logístico que não tem frota própria, que é o nosso

caso, mostrou-se mais viável", afirma. Um dos produtos do portfólio da empresa, Lead Logistics Provider (LLP), por exemplo, foca no aumento da eficiência da cadeia de suprimentos dos clientes. "Por meio de fretamentos de otimização e roteirização, estamos constantemente adequando a malha de transportes às variações de volumes do mercado e com isso conseguimos trazer reduções de custos bastante significativas para nossos clientes", conta Sarti.

Mesmo no momento de baixa da economia, a Penske não deixou de investir, segundo Sarti. Implantou uma nova plataforma sistêmica para as operações, incluindo um novo sistema de gestão de transportes (TMS), modernizou o sistema de rastreamento e criou um control tower para monitoramento das cargas. "Com isto, estamos preparados para prover mais visibilidade e qualidade de informações para os clientes", afirma.

Aumentar a eficiência para se manter mais competitiva é também o caminho trilhado pela JSL, uma das principais empresas de transporte rodoviário de carga do país, com faturamento anual na casa de R\$ 7 bilhões.

O foco é criar soluções personalizadas e customizadas para diferentes tipos de negócio e operação, em pelo menos 16 diferentes segmentos da economia, indica Adriano Thiele, chief operating officer (COO) da JSL.

"Em razão disso, a companhia fica menos exposta a situações de instabilidade econômica, sejam crises ou momentos de retomada", assinala. "Essas ações têm contribuído muito para gerar liquidez nas operações da companhia e garantir a manutenção de contratos de longo prazo", ressalta.

Os investimentos em tecnologia são fundamentais para alcançar um patamar mais elevado de eficiência, analisa Thiele. Neste ano, a JSL deve concluir a implementação do e-JSL, um novo sistema de gestão das operações de transporte (Transportation Management System - TMS, em inglês), desenvolvido ao longo dos últimos três anos. A empresa lançou também um programa de aproximação com startups, o JSL Labs, para desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor de logística, que contou com mais de 160 participantes, 21 dos quais selecionados para uma segunda etapa.

"No primeiro semestre de 2018, o investimento líquido da companhia totalizou R\$ 823 milhões, boa parte destinada para expansão de novos negócios", diz Thiele. "Estamos muito otimistas com 2018."

A recessão econômica não afetou as operações da Braspress, assegura Urubatan Helou, diretor-presidente da empresa, que opera no transporte de encomendas com 93 filiais no país e uma frota de mais de 2,4 mil veículos próprios e outros 1,6 mil terceirizados. "Criamos uma série de produtos alternativos que suprimiram esse processo de deseconomia", afirma.

Ele cita como exemplos de soluções alternativas à crise econômica a implantação da Aeropress Personalité, um serviço que interliga os principais shoppings centers das cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, em operações de transporte; a criação da unidade de transportes internacionais da Braspress Farma, a unidade de produtos farmacêuticos, e da InterNordeste, que utiliza as 18 filiais da empresa distribuídas no Nordeste brasileiro, com operações de transbordo em três grandes hubs situados em Feira de Santana (BA), Recife e Fortaleza, para realizar entregas nos menores prazos oferecidos na região.

No afã de reduzir custos, a empresa concentrou suas operações no Planeta Azul, uma área de 230 mil metros quadrados em Guarulhos, na Grande São Paulo, para operações automatizadas de distribuição de encomendas para vários países da América Latina.

Para a DHL Supply Chain, braço de logística do grupo alemão DHL, a desaceleração econômica tornou mais urgente o processo de inovação tecnológica na logística e a integração de vários canais de venda na estratégia de negócios da empresa. "Novas abordagens na área logística podem trazer ganhos significativos de eficiência com

impactos reduzidos no core business da empresa, bem como alavancar vendas", justifica Maurício Barros, presidente da DHL Supply Chain Brasil. O foco da estratégia, segundo ele, é identificar pontos de melhoria, captura de sinergias e até a quebra de paradigmas.

Dois soluções implantadas no mercado brasileiro, de acordo com Barros, foram essenciais para aumentar o potencial da empresa no campo logístico: a Lead Logistic Partner (LLP), onde a DHL assume parte da gestão logística do cliente, e o compartilhamento de algumas estruturas como centros de distribuição e malha de transporte. A inovação tecnológica também tem trazido ganhos de eficiência. "Trabalhamos com três vertentes principais: software mais robustos de gestão, semiautomação de alguns processos e utilização intensiva de dados", conta. "Mesmo em um cenário tão desafiador, conseguimos retomar nossa expansão, com novos clientes e novos projetos dentro dos clientes atuais."

No entanto, a nova política de fretes para o setor de transportes rodoviários, que resultou da greve dos caminhoneiros em maio, pode atrapalhar as projeções de melhores negócios para o setor, salientam os operadores. O impacto é sério, segundo eles. "Como a regra foi criada às pressas em função da criticidade da greve, e ainda houve um tempo razoável entre a divulgação da medida provisória e a efetivação da lei, ficaram muitas brechas para a interpretação do tema, o que tem gerado uma instabilidade muito grande no setor de transportes", diz Sarti, da Penske.

Trata-se de um complicador a mais para os negócios entre empresas e clientes, operadores logísticos e transportadoras de carga, adverte ele, porque as negociações nesse campo são pesadas e complexas. "O impacto de custos da tabela é alto e muitas vezes difícil de ser jus-

Thiele, da JSL: parcerias com startups



IMAGENS



Michele, da FM Logistic: crise de confiança

tificado, principalmente quando se trata de empresas multinacionais, que tinham em seus orçamentos uma previsão de gastos com fretes para 2018 e o valor real será muito maior do que o previsto", afirma.

Para os empresários, além de tudo, a lei de controle de fretes fere a livre concorrência. "Os valores de fretes no Brasil sempre foram livremente fixados pelo mercado, cujo setor sempre foi de extrema concorrência", diz Thiele, da JSL. "É extremamente maléfica do ponto de vista institucional, uma vez que é o Estado regulando preços de uma atividade absolutamente livre do ponto de vista concorrencial", concorda Helou, da Braspress.

Na opinião de Michele Cohonner, presidente da subsidiária brasileira da multinacional francesa FM Logistic, neste momento há uma crise de confiança no mercado maior do que uma crise econômica específica.

"Desde o evento da greve dos caminhoneiros e a incorporação da nova tabela de fretes, os impactos foram de aumento de custos, e não de redução. Ou seja, o cenário atual, ainda que haja pressão, é de maiores custos", afirma. As negociações entre empresas clientes, operadores

logísticos e transportadoras de cargas, por exemplo, ficaram mais delicadas. As decisões dependem de muitos fatores. "Houve um aumento substancial de tarifas sem considerar fatores como volume, rotas, etc.", diz.

A FM Logistic atua no país desde 2013 na prestação de serviços de armazenagem, co-packing, cadeia de suprimentos para diversos setores, entre os quais de alimentação, cosméticos, indústria automobilística, higiene pessoal, alta tecnologia e gigantes do varejo. Segundo Michele, os investimentos da empresa no Brasil dependem dos clientes e acompanham a demanda de cada operação. "O investimento em tecnologia em nosso segmento é massivo e constante. Ele busca a eficiência, acuracidade e competitividade", afirma.

A meta da empresa, acentua ela, é lançar uma tecnologia por ano, seja voltada a transporte, seja para melhorias em outros setores. "Mas como o mercado, de maneira geral, está bastante retraído por conta da proximidade e incertezas das eleições, entendemos que os próximos passos dependerão certamente do resultado das eleições", ressalta.