

## Você está preparado para as vendas de 2010?

O ano que se inicia, nasce com muitas expectativas otimistas quanto ao nível de atividade econômica, de tal sorte que, muitos chegam a dizer que será mais intenso que o de 2008, quando o mercado acelerou rapidamente e, em alguns segmentos, chegou a faltar recursos de transporte. Há também aqueles que disseram que a crise de 2009 salvou o país de um colapso logístico, que aparentemente ocorreria se não houvesse uma redução na intensidade econômica.

Em minha opinião, são observações complementares, onde uma confirma a outra. De fato, alguns de nossos clientes se viram com dificuldades de atender suas demandas por transporte, principalmente em meados de 2008. Pareceu-me também que o aumento na demanda por transporte instalou um clima de otimismo nas vendas de veículos comerciais e, para as transportadoras, uma ótima oportunidade para recuperação das tarifas, que foi abortado com o anúncio da crise de 2009.

No ano passado, em clima de crise, muitos aproveitaram o alívio de pressão por atendimento, para melhor estruturarem suas empresas em termos de controles no uso de recursos fixos, dimensionamento de frota, sistemas de custeio, etc. Foi um ano sabático, interrompendo uma prática até recentemente conduzida, de aumentar o faturamento via aumento no volume de serviços. Como a previsão para 2009 seria a de contração dos negócios, maior seria as dificuldades de se alcançar o ponto de equilíbrio. Também gerou uma maior necessidade de liquidez, principalmente por parte das empresas que subcontratam terceiros para o atendimento de sua demanda. Contudo, não foi um bom ano para se desfazer de ativos, já que muitos também o faziam, colocando o mercado na posição de vendedor. Foi também ótima oportunidade para quem foram às compras, poucos, é verdade. O registro de vendas de veículos comerciais através do programa PROCAMINHONEIRO apresenta um aumento de mais de 300%, o que demonstra que houve importante passo na renovação da frota.

Poderíamos estender a análise sobre muitos outros aspectos, porém, focando naquilo que mais impacta os negócios da logística dos transportes, vamos destacar apenas alguns aspectos institucionais ocorridos nessa época entre o final de 2008 e o momento atual: o governo aprendeu sobre a curva de Lafer – aquela que pondera que até determinado nível de impostos, toda redução é acompanhada pela elevação da atividade econômica, observada nos segmentos industriais automotivos, linha branca e eletroeletrônicos; planejou e está implantando aceleradamente a nota fiscal eletrônica (NF-e) e, no vácuo desse procedimento, o conhecimento eletrônico (CT-e), que coibirá boa parte da sonegação de impostos; estabeleceu o Empreendedor Individual, enquadramento de toda uma multidão de artesãos, trabalhadores e operários de atividades classificadas como não intelectuais, retirando-os da informalidade, protegendo-os previdenciariamente e, conseqüentemente, aumentando olímpicamente a base geral de contribuintes.

Paralelamente, novas facilidades operacionais e processuais para estímulo à exportação, aliadas aos investimentos - ainda que insuficientes – em melhorias nos pontos de gargalo logístico e a importantíssima ordenação da jornada de trabalho dos motoristas, pois a perda de vidas humanas nas estradas coloca o assunto como uma das maiores pandemias de nosso país, mudando significativamente a logística de tráfego atual, onde se observará alterações nas distâncias médias a ser percorrido em cada modal de transporte, o sentido dos deslocamentos, com a melhor utilização de modais marítimo e fluvial, e exigirá, dos profissionais de logística, uma maior atenção na definição de seus estudos de métodos e tempos de deslocamento.

Externamente, o cenário globalizado se acirrará ainda mais, continuando as concentrações dos megaconglomerados industriais, verticalizando suas atividades fabris e de logística. Um renomado presidente de associação de transportadores publicou que dentro de um universo de cerca de quatro mil empresas de transporte, 10% delas detinham aproximadamente 80% do faturamento do setor. Ou seja, a concentração também ocorre aqui, cabendo as restantes dividirem um bolo com os seus outros milhares concorrentes.

A terceirização é uma “invenção” da globalização e, nesse caso, não é difícil crer que essa massa de transportadoras trabalha principalmente para aquelas que detêm a hegemonia dos negócios. Já dá para ver o que acontece: um megaconglomerado contrata para seu sistema logístico uma grande empresa de transporte e operador logístico, apertando-a por menores custos unitários em função da escala de serviços que contrata; essa por sua vez, subcontrata empresas menores para o atendimento dessa demanda por diferentes regiões, apertando-a por preços menores, por causa da escala proporcional de serviços que oferece e pela pouca margem que possui; essa empresa terceirizada, quarteiriza os serviços contratados com autônomos, pois fica ao seu encargo a otimização de rotas com retorno.

Podemos antever a situação dos pequenos. Também não podemos deixar de avaliar a situação dos embarcadores que não são mega ou grandes estruturas industriais. Esses precisam de diferenciação para seus produtos e preço para que, no conjunto, possam ser competitivos em seus mercados. Irão também pressionar as transportadoras, talvez não de forma indecente como os megaconglomerados, mas farão o possível para alcançar seus pontos de equilíbrio.

A briga é feia e a tendência é ficar pior! Não escrevo isso para ser alarmista de uma profecia autorealizada, mas com objetivo de repetir o que ouço de alguns colegas de associação, clientes e sobre o que está sendo publicado na mídia impressa. Pessoalmente creio que, ainda que esse estado de coisas não possa ser revertido, encontro uma solução de aplicação tópica para reduzir, ou até mesmo eliminar, o aparente conflito de interesses que há entre embarcadores, transportadores, autônomos e motoristas.

Baseio meu comentário na experiência de que para viabilizar o melhor preço, é necessário poder viabilizar a melhor logística, ou seja, aquela em que obtem-se a melhor produtividade dos recursos alocados. Essa produtividade só poderá ser alcançada com o estabelecimento de um relacionamento maduro entre as partes, definindo maduro como aquele que é transparente e que vê em longo prazo. Não é oportunista e mesquinho, mas construtivo e responsável. Isso por si só não é comum. Nesse estado de coisas, conseguir que os atores atuem de forma colaborativa requer clareza de objetivos, transparência de procedimentos e renúncia a idéias e culturas que podem estar arraigadas nas empresas. É uma mudança de paradigma empresarial.

Como podem ver, trata-se de matéria importante para a sobrevivência da margem de lucratividade de sua empresa, se é que ela ainda existe. Muitos pensam que sua empresa é uma ilha e que o relacionamento que possui com os poucos clientes é sólido o suficiente para blindá-la de problemas. Pode ser. Vale lembrar que a crise de 2009 foi gerada por má gestão de ativos financeiros e não ativos produtivos, de modo que o crédito fácil e as operações de aplicações financeiras, que muitas vezes compensaram a baixa margem de contribuição das empresas industriais, as colocaram em estado de revisão de seu estado de compromissos com seus fornecedores. Muitos se propõem a ajudar seus fornecedores habituais, contudo, poucos ou ninguém se propõe a pagar mais pelo mesmo serviço apenas por esse motivo. Pense nisso!

Assim, para não ficar na análise e na motivação para o problema, vamos descrever a solução, que como dissemos anteriormente, é para aplicação tópica, ou seja, refere-se a um lugar ou região específica, mas que pode ser desenvolvida com paciência na certeza de que se

alcançarão os resultados desejados. A cada experiência de sucesso, maior a motivação e material para a repetição sucessiva. A Barreto Pacca Soluções tem uma experiência importante no sentido da engenharia de [logística de transporte](#), onde o cenário em questão é analisado cuidadosamente, levantado todos os aspectos legais, econômicos, financeiros, técnicos e, claro, operacionais, tanto da tecnologia veicular quanto da capacidade das equipes envolvidas, buscando soluções de aplicação de treinamento onde for necessário.

Reunir diferentes pessoas em um time é tarefa importante dentro de uma empresa e sob uma única ou poucas lideranças. Reunir diferentes pessoas de diferentes empresas, sob a liderança de diversas pessoas é tarefa mais do que importante, é desafiadora e intimidante. Experiência, consistência de argumentos, visão sistêmica e transparência de propósitos são as ferramentas para levar a bom termo a missão.

Missão essa que consiste em buscar seu parceiro de negócios com o critério da complementariedade logística, ou seja, aquele que se utiliza do mesmo tipo de recurso do que você, só que no sentido inverso. Dentro de alguns limites, as especificações não precisam ser perfeitamente simétricas: o local de origem não precisa ser absolutamente o seu de destino; o tipo de mercadoria também não precisa ser do mesmo segmento econômico, mas impõe que utilize o mesmo tipo de carroceria; as necessidades de volume e velocidade de fluxos também não precisam ser semelhantes, basta que não sejam tão discrepantes entre si. Como pode se observar, as regras não são tão rígidas para se encontrar seu parceiro para uma logística colaborativa.

Recomendamos que a iniciativa fosse tomada por um embarcador, embora não seja imperativo. As transportadoras fazem esse trabalho desde os primórdios da atividade, desenvolvendo negócios para gerarem oportunidades de viagens de retorno para seus principais fluxos de ida. Mas não se trata disso. Estamos falando de um cenário de alta demanda por transporte, onde há pressão por realinhamento tarifário, pois há muito tempo encontram-se defasadas do custeio real. As transportadoras, no afã de obterem cargas de retorno, praticam estratégias tarifárias predatórias entre si, de tal modo que os profissionais de logística das empresas embarcadoras recomendam a venda FOB de seus produtos, como forma de obter o melhor ganho para seu consumidor ou se eximirem desse problema. Obviamente, cada caso é um caso. Depende da distância a ser percorrida; do nível de serviço que se pretende oferecer ao consumidor e de variantes, como volumes, tamanho médio do ticket de vendas e valor agregado do produto produzido no embarcador.

A ação motivadora pode começar pela transportadora porque conhece melhor do que a empresa embarcadora a situação de oferta de transporte nos destinos dos produtos de seus clientes embarcadores. Contudo, recomendamos que fosse o profissional de logística representante do embarcador que inicie a aproximação. Pode ser meramente emocional ou até mesmo preconceituoso, mas se for a transportadora a fazer a aproximação, irá soar como ação de venda direta de transporte. O desenvolvimento da parceria logística colaborativa é antes de tudo uma ação de compra, e não de venda.

Assim orientado, um embarcador convida outro embarcador com logística quase simétrica a sua a analisarem as possibilidades de comprarem tais serviços simultaneamente, aproveitando-se de seus atuais fornecedores, estudando as possibilidades de coincidência de expedição para poderem utilizar os mesmos veículos, debatem sobre suas necessidades de rastreamento para poderem alinhar com seus fornecedores de transporte e estabelecem os termos mínimos de um único protocolo logístico. No protocolo logístico são registrados os parâmetros operacionais que ambos necessitam – os parâmetros que não puderem ser conciliados indicam que determinadas operações, tanto de um ou de ambos, devem ficar de

fora dessa parceria colaborativa, e apontam aos prestadores de serviços de transporte, armazenagem e movimentação interna, os resultados que estão sendo esperados.

Já dá para antever o conjunto de possibilidades de otimização dos recursos das transportadoras. É um [trabalho técnico](#) muito interessante, pois cada situação pode ser avaliada balanceando o custeio e os ganhos de produtividade. Se houver pressão por aumento de preços, ela poderá ser facilmente resolvida à luz de uma planilha de custeio detalhada de cada serviço e não tão somente com base na pressão pelo desequilíbrio momentâneo da oferta-procura por serviços de transporte.

O objetivo da parceria de logística colaborativa é o permitir uma relação ganho-ganha.

De posse do protocolo logístico, as transportadoras envolvidas são chamadas a alinhar seus preços diante das novas condições operacionais asseguradas pelas disposições que cada embarcador se compromete a cumprir. Provavelmente as transportadoras trarão importantes subsídios para a elaboração de melhorias nos mapas de fluxos de transporte em decorrência da previsão de manutenção de veículos, jornada de trabalho de motoristas, horários de expedição e recebimento de mercadorias nas pontas, enfim, detalhes operacionais importantes para assegurar a eficácia do sistema logístico das duas empresas embarcadoras para aquele fluxo em questão.

De qualquer forma, nesse processo interativo entre os envolvidos, estará assegurado um ganho qualitativo pelo conjunto de acomodações que todos farão para obtenção da maior produtividade possível. Ganhos de produtividade são mais representativos do que ganhos na aquisição unitária ou consumo de insumos de produção, o que também deve ser continuamente perseguido por qualquer empresa.

Aos pares, as empresas irão compoendo seus parceiros regionais obtendo vantagens de assegurar para si confiabilidade nos seus processos de escoamento de seus produtos aos seus mercados consumidores; os transportadores irão trabalhar em regime de linha fixa com janelas de expedição para seus veículos; haverá sinergia de negócios entre os membros desse conjunto colaborativo com o aproveitamento maximizado dos recursos de produção, pois outros embarcadores poderão vir a ser convidados a participar, conquanto que as transportadoras se capacitem com recursos de logística de distribuição, [cross-docking](#) e armazenagem temporária nas pontas.

Concluo convidando-os à reflexão sobre a eficácia e oportunidade da implementação de uma [estratégia](#) que os permita entrar em 2010 confiantes diante das necessidades que advirão, induzidas pelo comportamento do mercado e que deveriam ser lançadas mão antes de serem de difícil articulação por falta de tempo. Reflitam, ainda, sobre a recomendação de se instituir uma logística colaborativa para momentos onde a demanda por serviços de transporte ainda não se constitua um risco para o seu empreendimento, mas, sobretudo, uma solução inteligente que busca eliminar a ociosidade que sua empresa já está pagando por ela.

Estamos à disposição para colaborar com todos os envolvidos e colocar nossa vivência para acelerar a concatenação dos interesses variados.

Sucesso!

Por Renato Pacca – Sócio da Barretto Pacca Soluções – [www.bpsolucoes.com.br](http://www.bpsolucoes.com.br)