

Vale a pena ter frota própria?



Algumas empresas têm frota própria para o TRC por motivos estratégicos, outras porque julgam que o custo é menor que do transporte terceirizado mas não têm um acurado controle de custos

O transporte rodoviário de cargas é o modal mais utilizado no Brasil, com aproximadamente 59% do total, e tem algumas vantagens interessantes, como: disponibilidade, permite o porta a porta, tem contratação menos formal que dos outros modais, entre outros aspectos positivos. Porém, além do custo t/km, que normalmente é maior, apresenta outros aspectos negativos muitas vezes deixados para um segundo plano durante o processo de decisão.

Algumas empresas têm frota própria por utilizar veículos especiais, como betoneiras, carros forte, etc. Muitas transportadoras têm, no máximo, 40% de frota própria, ou seja, até para elas a terceirização têm algumas conveniências.

Neste artigo vamos explorar algumas das variáveis que devem ser avaliadas durante o processo de

tomada de decisão. Entre elas podemos destacar:

Alguns aspectos preliminares:

- A empresa (sócios e gerentes) está preparada para terceirizar a frota e compartilhar parte das atividades com estranhos?
- Reconhece que o transporte é o contato direto e final com o cliente?
- Tem consciência que a terceirização evita a imobilização de capital, evita custos fixos, e também possibilita maior dedicação ao negócio?
- Deve estar claro que a terceirização deve ser muito bem administrada para evitar crises.

Alguns pontos importantes que devem ser avaliados:

- Administração da frota, manutenção, idade, renovação, etc;

- Utilização de incentivos, créditos de ICMS para aquisição de veículos, etc;
- Administração da equipe envolvida, salários, encargos e gerenciamento, além dos limites legais, principalmente dos motoristas;
- Avaliação do potencial da ocupação (peso e volume, principalmente) e disponibilidade (percentual que o veículo roda em relação ao total disponível);

- Estado das estradas nos percursos que serão mais utilizados; etc.

O processo de decisão:

Esta é a fase mais importante, pois além de depender de alguns aspectos preliminares (vistos anteriormente) depende também dos pontos a seguir:

- Conhecimento acurado do processo, procedimentos, indicadores, nível de serviço, etc;
- Os custos devem ser atualizados e confiáveis. Muitas empresas não terceirizam a frota por julgarem que seus custos são mais baixos, porém quando revisam a planilha considerando corretamente todos os custos fixos e variáveis percebem que existem falhas que levaram a uma decisão equivocada (nas próximas edições trataremos detalhadamente da composição dos custos do TRC);
- Os objetivos que direcionam o processo devem ser muito bem definidos, por exemplo: redução de custos, melhorar o nível de serviços, adquirir “expertise” em novos processos, etc;
- Após todas as definições internas deverá ser iniciado o processo de qualificação e seleção da empresa, que deverá ser previamente validado por todos os envolvidos;

Alguns comentários:

- Algumas empresas, por não darem o devido valor ao processo de terceirização, simplesmente passam a realizar leilões eletrônicos considerando apenas os preços, sem dar atenção a avaliação e equalização técnica das transportadoras, ou seja, o resultado será inadequado e o julgamento errôneo será que a terceirização é sempre ruim;

Muitas transportadoras têm, no máximo, 40% de frota própria, ou seja, até para elas a terceirização têm algumas conveniências

- Um dos principais motivos de empresas que mantêm frota própria é a preocupação com uma eventual queda no nível de serviço, o que pode prejudicar a imagem junto aos clientes. Porém, se o processo for bem realizado, não haverá motivos para preocupação, além da necessidade de gerenciar continuamente o processo;
- Além dos motivos estratégicos, para manter frota própria podemos citar também a distribuição urbana para o varejo, que tem se mostrado eficiente, principalmente quando a entrega é realizada direto nas casas dos clientes devido ao cuidado com o nível de serviço.

Conclusão:

Apesar da forte tendência da terceirização do transporte de carga, não poderemos tomar nenhuma ação sem esgotar os tópicos citados no artigo, ou seja, tomar todo o cuidado possível antes da decisão aumenta a probabilidade de êxito. []



Antonio Carlos da Silva Rezende
é instrutor e gerente de projetos da IMAM Consultoria



- Potencial para obtenção de carga de retorno;
- Frota própria fica restrita a alguns/poucos tipos de caminhão, ao passo que para o transporte contratado a escolha do caminhão permite melhor ocupação;
- A frota terceirizada permite maior flexibilidade, principalmente quando se trata de carga que pode ser contratada como fracionada;