



Antonio Carlos
Rezende

Transporte Rodoviário de Cargas: a atividade logística com maior índice de terceirização

Empresas ainda contratam o transporte com foco principalmente no menor preço, sem dar a devida importância ao aspecto sistêmico da logística e sem um adequado processo de tomada de decisão.

Nos artigos anteriores desta série descrevemos detalhadamente os principais elementos que devem ser analisados para apoiar o processo de tomada de decisão para terceirização das operações logísticas, desde a contratação global de todas as atividades, até qualquer uma delas isoladamente, como por exemplo, o transporte rodoviário de cargas.

Nesta edição damos uma visão da situação atual do mercado das empresas que ainda mantêm frotas próprias e daquelas que adotaram a terceirização, seus motivos e os modelos normalmente adotados.

Frota Própria

Apesar do transporte rodoviário de cargas ser uma das atividades da logística com maior índice de terceirização, algumas empresas ainda mantêm frota própria, por diversos motivos, entre os quais podemos destacar:

- ▲ A empresa pode não estar preparada para compartilhar informações, expor estratégias a terceiros e apenas gerenciar e avaliar o processo sem interferir na rotina;
- ▲ Não tem segurança se ao terceirizar o transporte será mantido o mesmo nível de manutenção da frota, e qualidade de atendimento ao cliente, pondo em risco a imagem da empresa;
- ▲ A frota é antiga, porém atende às necessidades da empresa e já está depreciada, consequentemente seu custo é relativamente baixo (apesar da manutenção) e o valor de venda dos veículos é muito baixo se considerado o valor para amortização na compra de veículos novos;

▲ No caso específico de atacadistas ou empresas que distribuem produtos sem marca própria, a terceirização poderia caracterizar a transferência do cadastro e do perfil dos clientes; em outras palavras, terceirizar o transporte poderia estar pondo em risco o negócio;

▲ Frota própria parcial para garantir a máxima ocupação e complemento terceirizado.

Frota Terceirizada

Neste caso existem as maiores variações em relação aos motivos que geram a terceirização e aos modelos adotados, dos quais sobressaem:

- ▲ Dedicção ao negócio (core business), transferência de investimentos e custos fixos para terceiros, redução de custos, melhorias nos controles, absorção de experiências, disposição de novos canais de distribuição, etc...
- ▲ Evitar passivo trabalhista, transferindo o pessoal (motoristas e ajudantes) para a empresa terceirizada;
- ▲ A maior parte das empresas terceiriza apenas com foco na redução de custos, não se importando em, no mínimo, manter o mesmo padrão da frota e qualidade de atendimento ao cliente;
- ▲ A preocupação com redução de custos leva inúmeras empresas a trabalhar com uma quantidade muito grande de pequenas empresas simultaneamente;
- ▲ Incentivo à formação de pequenas empresas, com os próprios motoristas e ajudantes que absorvem os veículos da frota.

CRITÉRIOS GERAIS PARA AVALIAÇÃO

Normalmente alguns dos principais motivos considerados durante o processo de decisão se o transporte será mantido ou terceirizado, são:

- ▲ Qualidade do serviço ao cliente;
- ▲ Imagem;
- ▲ Competitividade;
- ▲ Redução dos custos logísticos;
- ▲ Dedicção ao negócio;
- ▲ Transferência dos investimentos;
- ▲ Transferência de passivos trabalhistas;
- ▲ Substituição de custos fixos por variáveis;
- ▲ Novos canais de distribuição;
- ▲ Melhoria de controles;
- ▲ Absorção de experiência, etc.

Este modelo deveria ter o apoio direto da empresa, no mínimo para formação de custos e treinamento. Contudo, como isso não tem ocorrido, acaba gerando problemas de curto prazo, muitas vezes com a reversão do processo ou transferência para transportadoras de maior porte;

- ▲ Transferência para pequenas empresas que vivem exclusivamente em função da contratante e subcontratam autônomos (geram problemas semelhantes ao modelo anterior);
- ▲ Transferência para empresas médias, bem estruturadas, com direção e corpo gerencial comprometidos, que tenham pelo menos 30% a 40%

de frota própria, e 30% de agregados, apesar do custo maior em relação ao modelo anterior tem apresentado maiores níveis de acerto; e

- ▲ Transferência para grandes empresas tem sido pouco utilizado em função do preço, porém, apresenta um potencial muito grande de sucesso, desde que o processo de escolha e o acompanhamento sejam desenvolvidos criteriosamente.

Conclusão

Certamente a maior parte das terceirizações de transporte rodoviário de cargas tiveram como foco principal a redução de custos, recorrendo aos modelos mais simples citados acima. Consequentemente, apresentaram inúmeros problemas, incluindo diversos na parte operacional, queda do nível de atendimento de outros.

Uma evolução observada é a redução da quantidade de empresas transportadoras contratadas para operar simultaneamente no mesmo local.

Recentemente foi percebida uma ligeira alteração, com as grandes empresas (principalmente as multinacionais e aquelas que operam com produtos de alto valor agregado e susceptíveis a furto), recorrendo a transportadoras tradicionais, com maiores recursos e experiência.

Outras grandes e médias empresas têm utilizado transportadoras de porte médio e bem estruturadas.

Finalmente, podemos concluir que se o processo de terceirização do transporte respeitar todas as etapas do processo, a escolha provavelmente não indicará para o menor preço, porém certamente a relação entre custo e benefício apresentará resultados muito mais satisfatórios a médio e longo prazo.