

## ADMINISTRAÇÃO

### O OPERADOR LOGÍSTICO E O TRC<sup>1</sup>

*Fernando Giúdice\**

No início da década de 90 do século passado, as empresas de grande porte, em especial as corporações multinacionais, se propuseram a instalar, ou servir-se de uma rede de postos de abastecimento, para a distribuição de seus produtos, com a certeza de que é possível reduzir custos e melhorar a eficiência operacional.

Algumas empresas Comerciais e Industriais resolveram instalar, ou contratar os serviços de CD ou CDA, localizados em pontos estratégicos do mercado, mais próximos do mercado consumidor, na esperança de ganhar maior agilidade na entrega de mercadorias encomendadas pelos seus clientes.

Acreditavam que, com a instalação de CD's<sup>2</sup> e CDA's<sup>3</sup>, poderiam satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes, e com isso, alavancar as vendas. Nesta ocasião, multiplicou-se o aparecimento de Centros de Distribuição Logística.

Com o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados, é natural, que produtores e comerciantes, tenham decidido transferir os seus estoques para Centros de Distribuição Avançados.

O Operador Logístico<sup>4</sup> prometia ao embarcador: atender prontamente os pedidos de compradores e, assim, permitir maior rotação de estoques; aumentar as vendas e servir o consumidor no momento oportuno.

O comerciante costuma afirmar: “a oportunidade de comercialização passa e não se repete; se o produto não estiver na prateleira, à disposição do cliente no momento oportuno, certamente a venda estará perdida”.

#### **O papel do TRC no contexto da distribuição logística**

As filiais do TRC são unidades administrativas e operacionais localizadas em pontos estratégicos do território nacional, onde estão concentrados clientes embarcadores e destinatários das cargas transportadas. A segmentação do mercado baseada na aglutinação de

---

<sup>1</sup> TRC – (Transporte Rodoviário de Cargas)

<sup>2</sup> CD – (Centros de Distribuição)

<sup>3</sup> CDA – (Centros de Distribuição Avançada)

<sup>4</sup> Empresa responsável pela operação e administração de CD's.

embarcadores e destinatários depende naturalmente da especialização da transportadora, e, nem sempre, a segmentação escolhida pela transportadora (concentração geográfica de embarcadores e destinatários das mercadorias), coincide com a segmentação proposta pelos embarcadores.

As filiais das transportadoras possuem terminais de cargas gerais onde são movimentadas e distribuídas mercadorias de toda espécie e de diversos clientes, por isso, é difícil privilegiar, (dar um atendimento personalizado) a cada embarcador, durante os serviços de distribuição. Lembre-se de que os estoques de mercadorias estão no depósito do embarcador localizado bem distante das filiais da transportadora.

Diferentemente dos Centros de Distribuição, os terminais de cargas não têm a função específica de armazenar mercadorias. Portanto, diz-se que o armazém da transportadora *não é depósito de mercadorias*; é apenas um local de transição entre as cargas que chegam e as cargas que serão embarcadas.

O que se vê no terminal, são veículos posicionados nas docas: de um lado a plataforma de recepção de mercadorias, do lado oposto a plataforma de embarque das mercadorias a serem carregadas em caminhões prontos para seguir viagem. Entre uma plataforma e outra, há um espaço destinado à movimentação das cargas, que permanecem no armazém, estacionadas transitoriamente, durante o menor tempo possível.

A propósito, um velho transportador já dizia: “quanto menores os espaços disponíveis no armazém, maior a urgência nas operações de carregamento”. As pressões, por falta de espaço na estocagem, obrigam a Empresa de Transportes a dar escoamento rápido às cargas que chegam ao armazém. Esta afirmação, no entanto, não exprime verdade absoluta, contudo, é bem verdade, que sob pressão, maior número de caminhões é carregado e descarregado, porém, decisões açodadas trazem prejuízo à qualidade dos serviços prestados.

Quando há urgência no abastecimento dos mercados regionais, a transportadora deve *observar rigorosamente os prazos de entrega* acordados entre o vendedor e o agente comprador das mercadorias. Por isso, o plano logístico de distribuição deve ser elaborado pelo embarcador das mercadorias a quem compete a gestão do processo, entretanto, cabe à transportadora mapear o mercado, identificar “clusters” de clientes; traçar rotas de distribuição para tornar os serviços de transportes ágil e eficaz.

A empresa de transportes de cargas participa ativamente na elaboração do planejamento e controle da distribuição de produtos. Ao embarcador cabe a tarefa de dirigir e comandar o plano mercadológico.

## Parceria entre o Operador Logístico e o Transportador

Por razões de disputa de mercado, Operador Logístico e as Empresas de Transportes não trabalharam em parceria, mesmo porque, o cliente conquistado pela transportadora, passa a fazer parte da carteira de clientes do Operador Logístico. Propostas de um “pacote” de serviços e a concorrência na negociação do frete, também são fatores colidentes que impediram o trabalho em parceria.

Enquanto o Operador Logístico enaltecia as vantagens mercadológicas pelos serviços que oferecia, a empresa de transportes, subcontratada pelo Operador Logístico foi simplesmente anexada ao processo mercadológico.

Os gestores dos CD's argumentavam, a seu favor: a qualidade e agilidade na distribuição; o *feedback* (retro informação) em tempo real, na prestação de contas aos clientes embarcadores; tudo, em detrimento e desvantagem às Empresas do TRC.

Afirmavam os Operadores Logísticos:

De um lado, o Operador Logístico executa o projeto de marketing elaborado pelo embarcador; de outro lado, o transportador cumpre a tarefa de *complementar* o processo logístico. Portanto, sobra ao transportador apenas a função de transportar mercadorias. Sabe-se que o transportador não faz gestão sobre estoques; não decide sobre quais pedidos têm prioridade na preparação, processamento e expedição de produtos; não armazena mercadorias por espécie; não embala produtos, nem os acondiciona por tipo e qualidade; não emite Notas Fiscais relacionadas a pedidos de clientes.

Nossas atribuições, diz o Operador Logístico, alcançam os interesses dos “donos da carga”, (comerciantes, fabricantes ou intermediários). Executamos o plano logístico de distribuição conforme determinação de nossos clientes.

O aparecimento de CD's e CDA's despertou nas transportadoras de cargas enorme preocupação, porque elas perderam o contato direto com os usuários de transportes (seus clientes), cuja negociação do frete passou a ser feita entre o Operador Logístico e a

Transportadora. A partir daí, competia ao Operador Logístico abrir concorrência para a contratação de transportadores de cargas.

A estrutura (operacionalização e administração) dos Centros de Distribuição ganhou, a partir de então, completo domínio sobre a negociação, cabendo à Empresa de Transporte tão somente a responsabilidade pelos serviços de transferência de cargas, do embarcador ao CD, ou pelas entregas de mercadorias do CD até os clientes compradores sediados na região.

Este novo cenário acenava para um provável achatamento do preço frete. O temor das transportadoras era real. Com o surgimento do Operador Logístico, as empresas de transporte, ainda que estruturadas, poderiam ser niveladas e comparadas a transportadores autônomos, ou consideradas apenas como frotistas. De protagonistas no setor de distribuição, as Empresas do TRC passariam a meros coadjuvantes no processo logístico.

## Reações das empresas do TRC

Sabe-se que, em momentos turbulentos, quando há disputa de espaços no mercado, as ameaças representam a busca incessante por saídas, e muitas vezes, abrem-se oportunidades.

Empresários do TRC disponibilizaram espaços nos seus terminais para estocagem de produtos de clientes, cobrando pelos serviços de estocagem, um valor por metro quadrado considerando-se o tempo de permanência das mercadorias estocadas. Contudo, o empresário de transportes percebeu que o processo logístico demandava uma estrutura mais complexa, como: estocagem vertical em prateleiras, onde produtos separados em seções eram classificados por tipo e espécie; registros em códigos de barra determinavam a localização dos produtos estocados. Percebeu, também, que a movimentação dessas mercadorias era feita a partir de instruções eletrônicas comandadas por sistemas computadorizados. Foi quando apareceram os primeiros sistemas eletrônico de processamento de dados integrados a outros sistemas especializados (a exemplo do S.A.P dentre outros), que permitiam a gestão completa do processo operacional de distribuição, envolvendo o Operador Logístico e a contratante dos serviços – a empresa cliente.

Em visita ao CD, como observador, o empresário de transportes pode constatar:

Paletéis elevatórias acessavam as mercadorias em até 4 metros de altura. Nos corredores, carrinhos elétricos rodavam sobre trilhos, acionados à distância por um operador atento à tela do computador. Esteiras rolantes transportavam as mercadorias monitoradas até a área de processamento de pedidos. Após esta etapa, as mercadorias etiquetadas seguiam por esteiras rolantes, para finalmente

serem embarcadas (expedidas). Durante este processo, a quantidade, o tipo e espécie de mercadoria, eram conferidos e “checados”. Leitoras de código de barras instaladas em pontos estratégicos ao longo do processo operacional, “checavam” o conteúdo dos lotes de mercadorias a serem expedidos sem nenhum manuseio, pois o controle era feito apenas por processo eletrônico. Um sistema de automação dispensava o uso intensivo de mão-de-obra na operacionalização das cargas.

Por este sofisticado sistema, os dados e informações eletrônicas eram transmitidos “on line”, em tempo real para os “donos das cargas”, que assim, poderiam acompanhar, à distância, cada estágio do processo até a expedição das mercadorias. A interface (mediante troca de informações) entre contratante e contratado dos serviços logísticos, permitia ao embarcador controlar estoques; decidir o que fabricar e o que vender a partir da estatística de produtos mais procurados pelo mercado.

É fácil, então, compreender porque poucas Empresas do TRC aventuraram-se a se transformar em Operador Logístico; algumas desistiram, quando perceberam, que era necessário investir alto em tecnologia e preparação de pessoal especializado. Posteriormente, verificou-se que, os preços aviltados que os clientes estavam dispostos a pagar, não compensavam os custos com instalações, operação e manutenção de equipamentos sofisticados empregados pelos Operadores Logísticos.

## **Conclusão**

De toda sorte, a introdução dos Operadores Logísticos no mercado foi um avanço sob o ponto de vista de marketing. Contribuiu para uma revisão de parâmetros de qualidade e de produtividade nos processos de distribuição de mercadorias. Ganhou muito com isso o mercado consumidor, pela agilidade com que os clientes foram atendidos.

Com o propósito de segurar e manter seus principais clientes, as Empresas de Transportes Rodoviários de Cargas (algumas já certificadas pela ISO 9000) aprimoraram e desenvolveram as técnicas de controles sobre melhoria contínua de qualidade, e instalação de “softwares” de comunicação com os clientes.

Após alguns anos verificou-se, que somente as multinacionais e algumas empresas brasileiras de grande porte, optaram pela utilização de Operadores Logísticos a quem confiaram as suas mercadorias para distribuição e suprimento do mercado.

O temor, de que o TRC seria engolido pela expansão e dominação dos Operadores Logísticos, deixou de existir. Milhares de pequenas e médias empresas continuaram a entregar as suas mercadorias às transportadoras encarregadas de distribuí-las. Muitas empresas, de grande porte, não mudaram a sua logística de distribuição, mantiveram fidelidade e mostraram-se confiantes nos serviços prestados pelas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas.

**\*Fernando Giúdice** é Consultor de Organização de Empresa, desde 1972.

Bacharel em Administração e pós-graduado em Gerenciamento Empresarial.

Ex professor das Faculdades Oswaldo Cruz, ministrou cursos de Marketing e O.S.M ( Organização, Sistemas e Métodos).

Promoveu treinamento de Consultores quando na função de Diretor Técnico da Paes de Barros Associados, Engenheiros e Consultores. Nesta oportunidade, coordenou equipe de consultores para a elaboração de Manuais Técnicos que foram publicados pela Barroslearn Produções Didáticas Ltda.

No cargo de Gerente Executivo da NTC – Associação Nacional dos Transportes e Logística, foi palestrante em Convenções, Congressos e Seminários.

Em 1982, dirigiu e coordenou a Pesquisa do Setor (TRC), que culminou com a publicação do primeiro Manual do Sistema Tarifário, com bases técnicas e científicas.

Como articulista, colaborou na redação da Revista BR com artigos sobre organização de empresas, além da abordagem de temas relacionados às técnicas de custos e formação de preços.

Atuou como Consultor em diversas empresas do Setor de Transportes Rodoviário de Cargas, desenvolvendo Projetos nas áreas de Organização, Economia e Finanças.

**e-mail: [fgiudice@uol.com.br](mailto:fgiudice@uol.com.br)**