

RENTABILIDADE NOS DETALHES

A evolução do transporte ao longo das décadas e as opções disponíveis para o transportador economizar e manter-se rentável frente a forte concorrência

MUITA COISA MUDOU no transporte rodoviário de cargas no Brasil desde que as primeiras estradas e os primeiros caminhões surgiram. De lá para cá, o setor ganhou importância, aumentou o volume transportado e tornou-se peça fundamental na engrenagem da economia brasileira, representando hoje mais de 60% da matriz de transporte de cargas no País. Segundo dados do novo registro de transportadores rodoviários de carga, levantamento da Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT), estão cadastrados na atividade cerca de 450 mil autônomos, pouco mais de 80 mil empresas e 220 cooperativas (dados de abril de 2011). A frota, de pouco mais de dois milhões de caminhões, transportou 1,17 bilhão de toneladas em cargas pelas rodovias no ano passado, de acordo com dados do Índice de Desempenho Econômico do Transporte (IDET/Fipe) e da Confederação Nacional do Transporte (CNT).

Neste cenário altamente competitivo, a gestão de uma empresa de transporte não é mais como antigamente. “Há trinta anos, já existiam algumas empresas que lidavam com uma estrutura profissional, mas eram poucas. O que está havendo hoje é uma expansão deste processo. É difícil manter-se competitivo sem buscar a profissionalização. Não dá mais para vender ineficiência”, afirma o engenheiro Neuto Gonçalves dos Reis, coordenador técnico da NTC&Logística.

Segundo o especialista, a gestão profissional de uma empresa de transporte envolve a busca pela maior produtividade possível, traduzida através de índices de mensuração, aliada a um sistema de gestão operacional para análise constante de custos. Somados a isso, os avanços sem precedentes na área de tecnologia e sistemas de informação contribuíram para a atuação em nível profissional de uma transportadora. “É preciso reduzir os custos e ganhar em produtividade para compatibilizar o custo da empresa com o frete de mercado. À medida que a produtividade aumenta, você pode baixar seu frete”, explica Reis, que acompanhou de perto essa evolução do setor em mais de 40 anos dedicados ao transporte, sendo pioneiro na produção de estudos técnicos para a gestão de custos operacionais no Brasil.





NA PONTA DO LÁPIS – Em um dos seus mais recentes estudos, Reis analisou a lucratividade das 50 maiores transportadoras do Brasil e chegou à conclusão de que são os detalhes que tornam uma empresa rentável. “A média no lucro nos últimos anos é de aproximadamente 3% sobre vendas. Assim, qualquer detalhe, seja um custo que aumente mais que o previsto ou qualquer desconto a mais para o cliente, pode fazer a diferença no balanço do final do mês”, conta.

Por isso, o segredo é controlar o que se gasta mês a mês, mensurando-se os custos – tanto os fixos quanto os que variam de acordo com a distância – para assim ter argumentos na tomada de decisões que impactem na redução dos gastos. “Dentro dos custos totais de uma transportadora, aquele que possui mais impacto são os gastos com combustível, que representam 38,4% de todo o montante. Os custos com manutenção ocu-

pam o segundo lugar, com 12%, seguidos por encargos com o motorista, com 11%, e pneus, com 7%. Com exceção do motorista, o empresário deve atuar nessas três frentes para garantir sua rentabilidade”, explica Reis, que calculou os custos baseando-se na operação de uma carreta três eixos atrelada a um cavalo mecânico 4x2 com uma média de 14 mil quilômetros mensais.

Nesse cenário, a *Rei da Estrada* ouviu diversas empresas para entender como o transportador enxergou a evolução do setor no Brasil. Se há concorrência e margens apertadas, eles relatam como detalhes na hora da compra de um novo caminhão, no dia a dia da manutenção da frota ou no trato com o motorista, fazem a diferença. Com uma realidade bem diferente do tempo em que a maior preocupação da atividade de transportar era chegar ao destino final, o setor se profissionalizou na busca de patamares mais altos.





“ Para prestar um serviço de excelência, é preciso ter toda a operação nas mãos. Por isso, investimos fortemente em instrumentos que nos ajudam o tempo todo a melhorar o nosso nível do atendimento”

Luiz Alberto Cordenonsi, diretor da Transportes Cordenonsi

Tecnologia a favor do negócio

Surgida em uma época em que telefone celular e rastreador via satélite não estavam nem perto de ser inventados, a Transportes Cordenonsi encontrou uma solução simples, mas nem por isso menos eficiente, para a gestão do negócio que acabara de nascer. “Quando iniciamos a Cordenonsi em 1982, a caneta e o papel eram nossos principais aliados. Mesmo com a dificuldade de comunicação com o motorista, desde sempre nos preocupamos em saber o resultado de cada viagem”, conta Luiz Alberto Cordenonsi, diretor e fundador da empresa.

Munido de fichas de papel e uma boa dose de senso de organização, ele fazia a análise operacional e financeira de cada viagem manualmente. “Cada caminhão tinha uma ficha em que fazíamos o controle de todas as receitas. Frete, despesas diversas, quantos quilômetros rodava carregado e vazio, toda essa análise gerencial que envolve o faturamento estava lá. No final, eu tinha o resultado por quilômetro e qual era a margem, a receita líquida”, explica.

Quase trinta anos depois, a Transportes Cordenonsi continua trabalhando da mesma maneira, com a diferença que, agora, a análise operacional é feita por sistemas de vanguarda de gestão, o que substituiu caneta, papel e calculadora. “Para

prestar um serviço de excelência, é preciso ter toda a operação nas mãos. Por isso, investimos fortemente em softwares de gestão, business intelligence, equipamentos de rastreamento e telemetria, que nos ajudam o tempo todo a melhorar o nosso nível do atendimento”, afirma.

Com atuação exclusiva no transporte de cargas congeladas e resfriadas, a transportadora tornou-se referência neste segmento justamente por conta da tecnologia presente em suas operações. Seus clientes, grandes redes varejistas e agroindústrias, têm acesso a informações sobre a carga em tempo real através de gráficos e relatórios com indicadores de performance, sendo possível inclusive monitorar a temperatura dos produtos. “Ter a informação mais detalhada possível e com alto grau de confiabilidade nos trouxe um grande diferencial competitivo. Conseguimos disponibilizar a informação de maneira customizada, de acordo com a necessidade do cliente, e trabalhamos juntos para tornar as operações cada vez mais ágeis e com custos menores”, esclarece Fernando Cordenonsi, responsável pela gestão de negócios da transportadora e filho mais velho de Luiz Alberto. “Inovar para a melhoria constante do nosso serviço faz parte da missão da Cordenonsi”, completa.

INOVAÇÃO – O investimento em tecnologia de ponta também é uma constante na frota da Cordenonsi. Desde 2008, todos os caminhões Scania adquiridos pela empresa estão equipados com o Optcruise, a caixa de câmbio automatizada da Scania. “Além de trazer mais conforto e segurança ao motorista, ele faz com que o motor trabalhe dentro da faixa de torque. Isso facilita a condução e traz economia de combustível. Também sentimos diferença na manutenção, afinal se você força menos o caminhão, ele não terá tanto desgaste”, afirma Fernando.

Toda a frota está padronizada com defletores de ar, o que resultou em uma economia de 3% no consumo. A maioria dos caminhões também possui suspensão a ar e ar-condicionado, e os últimos veículos adquiridos estão equipados com o Scania Driver Support. “Para complementar o investimento em tecnologia, capacitar os motoristas para melhor utilizarem os equipamentos faz parte da essência da empresa. Desde o ano passado, possuímos uma carreta de treinamento, em que um instrutor avalia o desempenho do motorista em um percurso de 35 quilômetros”, explica.

Com 26 anos de idade e desde os 15 na empresa, Fernando está atento às novidades para o negócio da família. Em uma de suas visitas a feiras no exterior, ele se interessou por um novo tipo de equipamento de refrigeração para semirreboques frigoríficos que funciona tanto com combustível quanto com energia elétrica. A fabricante da carreta convidou a Cordenonsi para testar o equipamento no Brasil, e hoje 30% desses equipamentos que rodam em território nacional são da transportadora. “Além de reduzir as emissões de poluentes e ir de acordo com o nosso compromisso ambiental, a carreta híbrida gasta menos combustível e demanda menos manutenção”, diz.

“ Nos últimos 10 anos, os caminhões mudaram muito. Com a tecnologia embarcada, ser motorista profissional não é só saber dirigir”

Adelino Bissoni, proprietário da Botuverá

Investir no motorista é investir no negócio

Trinta anos atrás, a soja começava a ganhar espaço nas plantações e na economia do Mato Grosso. Naquela época, o jovem Adelino Bissoni se juntou aos irmãos e fundou a Botuverá para aproveitar a oferta de cargas na região. Nascido em uma família na qual o transporte corre nas veias, ele nem imaginava que a maneira de o motorista dirigir um caminhão um dia influenciaria tanto o seu negócio. “Antes, a prática de direção era algo passado de pai para filho. Acontecia também de o motorista levar um amigo na boleia, e esse amigo tomava gosto. Mas, nos últimos 10 anos, os caminhões mudaram muito. Com a tecnologia embarcada, ser motorista profissional não é só saber dirigir”, conta.

Além dos sistemas eletrônicos que passavam a ser uma realidade nos veículos, o índice de acidentes nas estradas preocupava Bissoni. Por isso, pouco a pouco, a Botuverá desenvolveu uma estrutura de treinamento aos seus motoristas. Hoje, qualquer profissional contratado pela empresa passa por 15 dias de curso antes de cair na estrada. “Ele tem aulas de direção econômica, prevenção de acidentes, mecânica básica, abastecimento, noções de matemática básica, enfim, nos preocupamos com a formação geral do motorista. Também fazemos a reciclagem anualmente e temos um instrutor o tempo todo”, explica.

Após o início da qualificação dos motoristas, a Botuverá registrou uma queda de 25% no índice de acidentes. Além de preservar vidas, o treinamento também trouxe um impacto direto nas contas da empresa. De acordo com Bissoni, a economia de combustível ficou em torno de 6%, e as quebras diminuíram em até 15%. “Tivemos uma redução de 10% no nosso custo operacional, um ótimo resultado”, afirma. A empresa também incentiva a direção segura e econômica através de bonificações aos seus bons profissionais. Hoje são mais de 150 motoristas trabalhando em 150 conjuntos, a maioria bitrens.

A experiência dentro da Botuverá foi tão positiva que Bissoni reuniu-se com outros transportadores de Rondo-



nópolis (MT) em 2002 para fundar a ATC, a Associação dos Transportadores de Carga do Mato Grosso. Apoiada pela Scania e pela Casa Rota Oeste, a entidade sem fins lucrativos tem como missão formar motoristas com uma nova consciência, postura e atitude, promovendo assim desenvolvimento do transporte de cargas na região. “É a oportunidade de o pequeno transportador treinar seus motoristas. Aliás, a falta de profissionais qualificados é um problema sério, é preciso valorizar a profissão para o jovem se interessar por ela”, acredita.

RESULTADO CERTO - Os resultados da qualificação do motorista também podem ser sentidos em frotas menores. Com seus 13 caminhões, todos Scania, a Transportadora Strack incentiva a prática de boas médias de consumo entre seus motoristas. “Vivemos a realidade dos fretes defasados, e o custo do transporte é muito alto. Se você não tiver uma boa média de consumo, a empresa trabalha no vermelho. A rentabilidade está nos detalhes”, afirma Arlindo Strack, sócio da transportadora de Sidrolândia (MS) especializada em grãos.

Por isso, ele mesmo faz o papel de instrutor de seus motoristas com base em técnicas de direção econômica. “O motorista que faz média trabalha sem forçar o caminhão e na velocidade correta. Se ele não força, ele desgasta menos peças e pneus. Se desgasta menos, o caminhão não quebra e precisa de menos manutenção. É algo subsequente”, diz Strack, que também é presidente da cooperativa de transportadores de Sidrolândia.



Para fazer a diferença na manutenção

A gestão eficiente no transporte está intimamente ligada aos custos. Entre as variáveis, há três itens com maior peso: combustível, manutenção e pneus. Em um mercado em que concorrentes não faltam, a rentabilidade de uma transportadora está nos detalhes. "Para obtermos lucratividade, temos que atuar na redução dos custos, manter a frota atualizada e garantir excelente qualidade nos serviços prestados. É assim que mantemos nossos clientes e buscamos outros novos", afirma Odacir Roman, diretor de operações da Concórdia Logística, a Conlog.

O processo de redução de custos da Conlog tem como principal ferramenta um sistema de gestão de frota implantado na empresa. "Por meio desse sistema, conseguimos monitorar todas as manutenções preventivas e corretivas, incluindo informações sobre histórico de peças, fornecedor e data da manutenção. Com esses dados, fazemos comparativos que nos dão embasamento para implantação de novas manutenções preventivas e tomadas de decisão", explica.

De acordo com o diretor, as revisões preventivas são definidas conforme o histórico de manutenção e o tipo de operação, sendo que a máxima disponibilidade da frota é o objetivo principal. Desde 2007, a Conlog possui caminhões Scania cobertos com o Contrato de Reparo e Manutenção (R&M) e Contrato de Manutenção Preventiva (CMP). "O contrato agiliza o tempo de manutenção, o que disponibiliza mais tempo para a operação e diminuiu o risco de paradas imprevistas. Isso gera satisfação ao nosso cliente pela qualidade do serviço prestado e garante um bom preço de revenda aos veículos usados", completa.

Em relação ao consumo de combustível, a Conlog trabalha em diferentes frentes. Além do rigoroso controle das manutenções preventivas, principalmente nos itens relacionados ao consumo, a transportadora acredita que o motorista é um fator importante para a redução do consumo de combustível. "Promovemos a capacitação dos nossos motoristas e controlamos a velocidade média nas viagens. Levando em consideração rota e peso da carga, acompanhamos a média de cada motorista, orientando e atuando nas anomalias", conta Roman.

No caso dos pneus, a Conlog desenvolve um programa de controle e medições em pontos estratégicos em todo o País, onde equipamentos transferem as informações online para o sistema central de gestão. "Trabalhamos também com manutenção preventiva em balanceamento, alinhamento, calibragem e rodízio de pneus, além disso mapeamos a marca e o modelo de pneu adequado a cada operação a partir do custo por quilômetro rodado", diz.

Nascida de uma necessidade de expansão dos negócios da Coopercarga, a Conlog atua na distribuição urbana de bebidas e em operações com carretas frigoríficas, sider, contêiner, madeira e tanque silo graneleiro, além de logística de terminais portuários e armazenagem.



Os Contratos de Serviço Scania agilizam o tempo de manutenção, o que disponibiliza mais tempo para a operação e diminuiu o risco de paradas imprevistas

Odacir Roman, diretor de operações da Conlog



Economia de combustível passo a passo.

Mais km/litro. Esta é a proposta da Scania.

Economia de combustível

Para uma composição típica de 57 toneladas que roda 150.000 km por ano, a economia de combustível pode ser traduzida nos seguintes litros e reais:

Economia de combustível	Economia em litros	Economia em Reais (aprox.)*
1%	624	R\$ 1.185,60
3%	1.872	R\$ 3.556,00
10%	6.240	R\$ 11.856,00

(*) Cálculo baseado no custo médio do diesel na região Sudeste do Brasil.

Defletor de ar do teto da cabine

Reduz visivelmente a resistência do ar sobre o teto do veículo.

Economize até 7% (incluindo os defletores de ar laterais).

Ajuste do defletor de ar do teto da cabine

O ajuste adequado melhora ainda mais o desempenho e racionaliza o consumo.

Economize até 3% (a não ser que seja muito alto).

Defletor de ar lateral

O consumo de combustível diminui quanto menor for a turbulência entre a cabine e o reboque.

Extensões do defletor de ar lateral

Se a largura do reboque for de 2,55 ou 2,60 m, a resistência do ar fica ainda mais reduzida, o que proporciona economia extra de combustível.

Economize até 0,5%.

Distância do eixo / posicionamento da 5ª roda

A otimização da distribuição de peso e o espaço minimizado entre a cabine e o reboque contribuem para a diminuição do consumo.

Alinhamento do eixo

Economia significativa de combustível pode ser feita com o alinhamento correto das rodas do veículo e do reboque.

Economize até 3%.





Escolha dos pneus

Os pneus corretos são fundamentais para melhorar o desempenho do veículo e reduzir os gastos com combustível.

Economize até 5%.

Pressão dos pneus

Nem tão alta, nem tão baixa. Cada situação requer uma calibragem específica.

Economize até 1%.

Treinamento do motorista

Habilidade, comportamento e desempenho do motorista são fatores importantes para a economia. Economize até 10%.

Driver Support

Sistema exclusivo Scania fornece dicas e informações aos condutores sobre sua performance, desafiando-os a melhorar seus resultados e, conseqüentemente, melhorar os resultados operacionais do veículo.

Economize até 10%.

Velocidade do veículo

Manter uma média constante, dentro dos limites ideais de segurança, auxilia na economia.

Economize até 5%.

Equipamento adicional

O uso indevido de luzes auxiliares e buzinas a ar montadas sobre o teto da cabine afetam negativamente a economia de combustível.

Economize até 1,5% dispensando esses equipamentos.

Veículo adequado

Empregar o veículo correto de acordo com sua aplicação gera muitos benefícios, entre eles o maior controle de gastos com combustível.

Economize até 1% a cada 500 kg a menos.

Especificação do sistema de transmissão

A otimização do sistema de transmissão para uma viagem a baixa rotação possibilita melhor economia. Economize mais de 3%.

Scania Opticruise

A mudança de marchas automatizada assegura escolhas de marcha corretas no sentido de se obter a melhor economia de combustível.

Economize até 5%.

Escolha dos lubrificantes

Lubrificantes adequados significam aumento da vida útil do veículo e diminuição do consumo.

Manutenção regular

A assistência profissional completa – verificação/ troca dos filtros de ar e de combustível, por exemplo – ajuda a economizar combustível.