



O otimismo está de volta

Depois de um 2009 de altos e baixos, que começou sob os efeitos da crise econômica e terminou aquecido, o otimismo volta ao mercado de terceirização de serviços logísticos. Com a confiança dos embarcadores crescendo, projetos são retomados, investimentos aprovados e novas aquisições são anunciadas. O receio do mercado de PSL, agora, é o superaquecimento, que já começa a dificultar o acesso a ativos

Se 2009 começou sombrio, sob os efeitos da crise econômica que assolou o mercado mundial no final de 2008, a confiança foi retornando pouco a pouco ao mercado a partir do último trimestre do ano passado para, nos primeiros meses de 2010, transformar-se em puro otimismo e confiança de que o segmento de prestadores de serviços logísticos (PSL) tem um brilhante futuro no Brasil. A retomada tem sido tão forte, em contraponto ao corte de investimentos em projetos decorrente da crise, que pegou o mercado desprevenido. Hoje, vive-se uma situação que se assemelha à de 2008, com a demanda por serviços começando a superar a oferta de ativos, capacidade produtiva e logística.

Com o otimismo, volta a tendência de terceirização dos serviços, que sofreu um esfriamento no auge da crise. A demanda está exigindo dos embarcadores foco total na capacidade produtiva para atender ao mercado, e eles tornam a buscar parceiros logísti-

cos que possam assumir atividades que reassumiram durante a crise, ou nunca haviam terceirizado. E, se é certo dizer que o fator preço continua sendo o grande direcionador da terceirização, as empresas passam a se preocupar com o nível de serviço ofertado e com a gama de atividades que os operadores logísticos podem assumir, pois em tempo de demanda aquecida ninguém quer perder venda por falta de capacidade logística.

Esse aquecimento é ainda maior nos setores de bens de consumo/varejo, eletroeletrônico e automotivo; este último, mesmo com o fim da redução do IPI, não dá mostras de que vai esfriar, embora não deva crescer num nível tão elevado quanto no ano passado. E, tanto em termos de consumo como de logística, as regiões Norte e Nordeste – principalmente a última – são as novas fronteiras, com os embarcadores de olho num mercado que passou a ter poder de compra e, insuflado pelo crédito facilitado, embala a

indústria. No rastro dela, vêm os PSL, abrindo unidades regionais, repensando modais de distribuição e disponibilizando ativos para os clientes.

A Penske Logistics, operador norte-americano há 12 anos no Brasil, é uma das que apostam no Norte e Nordeste. “Estamos ampliando bastante nossa estrutura nessa região, olhando muito para Recife, Fortaleza e Manaus, e também Belém. Ainda não posso adiantar nada, mas em breve teremos boas notícias nessa região. É sem dúvida o novo mercado de consumo. O Sul e o Sudeste, embora estejam bem, como são mais consolidados irão crescer a taxas menores. Mas um mercado em que há praticamente tudo para explorar é lá”, conta, animado, Cristiano Koga, diretor de Vendas e Engenharia para a América do Sul da Penske.

Mas não é apenas no Nordeste que a empresa cresce. Ela vê a retomada dos negócios desde o último Natal, que de acordo com Koga foi excelente, e que neste ano não param de crescer. “Nos-

so armazém em Cajamar (SP) já está com 95% de sua capacidade tomada e estamos ocupando mais um bloco de 18 mil m² para poder absorver o crescimento do volume este ano”, conta o executivo. Embora não revele o faturamento, a empresa começou bem 2010. “Apenas em abril, ganhamos três novos contratos, em setores não tradicionais da Penske”, comemora Koga.

Outra que apresenta números expressivos é a Tegma Gestão Logística, operadora focada no setor automotivo que vem diversificando a carteira. “Em 2009, embora o ano tenha começado com um grau de incerteza muito grande, o desempenho foi satisfatório. Nossa receita média cresceu mais de 16% com relação a 2008. Este ano, tivemos um aumento do Ebitda da ordem de 10% no primeiro trimestre, e 7,3% a mais na receita em comparação ao mesmo período do ano passado”, revela Gennaro Oddone, diretor-presidente da Tegma. Embora não possa fazer previsões para este ano, já que a empresa é de capital aberto, o executivo vê 2010 com otimismo. “Se olharmos o setor automotivo – que representa hoje 80% de nosso faturamento –, ele está em pleno crescimento no mercado doméstico, devendo ficar em torno de 10% este ano; todos os dias as metas de crescimento do PIB são revistas para cima; a economia está crescendo



Divulgação

Oliveira Neto: ser grande traz maiores oportunidades de investimentos

e vemos possibilidades de expansão em todos os serviços logísticos. Então, estamos realmente otimistas para este ano”, afirma Oddone.

Praticamente todas as empresas ouvidas pela reportagem da *Tecnologista* tiveram crescimento de dois dígitos em 2009. A AGV Logística, operadora com sede em Vinhedo (SP), cresceu organicamente mais de 20% em 2009. Isto sem contar as aquisições da empresa, que recentemente fez uma fusão com a AGR Rodasul e comprou a G-Log/G-Tech e a Revitech (veja nota na sessão “Mercado”, nesta edição), que farão com que o faturamento de 2010 seja de mais que o dobro do ano passado. “Para se ter uma ideia, em 2009 nosso faturamento foi de R\$ 280 milhões, contra esperados R\$ 600 a R\$ 650 milhões este ano”, revela Vasco Carvalho Oliveira Neto, presidente da AGV.

A exceção ficou por conta da operadora francesa Gefco, que, por trabalhar fortemente ligada à produção automotiva, sentiu um pouco a crise. “Perdemos 7% de nosso faturamento em 2009 em relação a 2008. É pouco, em comparação a outros mercados, mas não deixou de ser queda. Agora, em 2010, vemos um ano de boa rentabilidade, que nos permite continuar nossos investimentos”, diz Paul Henry Freret, diretor-geral da Gefco Brasil.

Ele conta que, mesmo com a crise, a empresa teve um faturamento de R\$ 255 milhões em 2009 e investiu R\$ 14 milhões, tendo mais R\$ 3 milhões previstos para este ano, especialmente na construção de um novo hub em Guarulhos, na Grande São Paulo. “Pre vemos crescer 30% em relação a 2009. Acho que vamos superar 2008 e mesmo 2007, que foi um ano excepcional. Nosso faturamento deve atingir os R\$ 300 milhões este ano.” Para isto, a empresa conta com o impulso do terceiro turno da fábrica do grupo PSA (Peugeot-Citroën), já que 80% de seu faturamento estão no setor automotivo.



Divulgação

Freret: bom começo depois de um ano ruim

Consolidação só começou

Oliveira Neto afirma que as aquisições são parte da estratégia de crescimento da empresa desde o início, e não se intimida em dizer que o ciclo ainda não se encerrou na AGV e no país. “Acreditamos que o mercado brasileiro de logística ainda está na primeira fase de seu processo de consolidação, que ainda tem muita coisa para acontecer; este cenário vai se acelerar nos próximos anos. E nós não vamos parar por aí”, reafirma o presidente.

Para ele, ser grande traz a oportunidade de investir mais, e ele acredita que o mercado estará nas mãos de quem ti-



Divulgação

Derouin: estudando parcerias com empresas complementares

ver o tripé gestão, crédito e capital. “O mercado vem crescendo em nível de demanda e exigências, e as empresas que não evoluírem na gestão não conseguirão acompanhar. Cada vez mais, o cliente irá querer um operador integrado, que ofereça uma ampla gama de serviços. Ele não vai querer ficar trocando de operador, nem gerenciar vários contratos. E, para oferecer um serviço amplo, é preciso ter capacidade de investimento e crédito, o que irá restringir a oferta”, acredita.

Outra operadora logística que não descarta aquisições e joint-ventures é a francesa ID-Logistics. “A empresa abrirá seu capital na Bolsa de Valores da Europa em 2011 e considera a possibilidade de ingressar em operações logísticas internacionais. No Brasil, estamos conversando no sentido de



Divulgação Ceva

buscar parcerias com algumas empresas com serviços complementares ao nosso”, diz Nicolas Derouin, diretor da ID no Brasil.

A empresa cresceu 20% em 2009, com um faturamento de R\$ 90 milhões. Ela fechou também novos contratos importantes, em clientes como AmBev, Nadir Figueiredo e Danone, este último abrindo as portas para novos negócios nas regiões Norte e Nordeste. Corroborando a tendência de

crescimento acelerado este ano, apenas no primeiro trimestre a ID iniciou três novas operações.

Caio Nahin, Senior VP e diretor-geral Brasil da Ceva Logistics, também acredita que o processo de consolidação do mercado não vai parar. “Isto ocorre em todos os setores e no de logística não é diferente. Muitas empresas especializadas em fusões e aquisições e private equity estão direcionando esforços para este segmento.”



Nahin: procura traz supervalorização das empresas

Ele ressalta que, por isso mesmo, está havendo uma supervalorização das empresas com possibilidade de serem compradas, e isto tem inviabilizado alguns negócios. “Não está claro para o mercado qual o valor real do negócio; existe procura, interesse e isto vai continuar. Mas há muita divergência com relação aos valores. A Ceva está sempre aberta a estudar oportunidades, embora não esteja fazendo nenhum movimento neste sentido agora. No momento, estamos com os esforços voltados a crescer em nosso negócio atual, com geração de novos contratos e crescimento nos já existentes”, destaca.

A Ceva é outra que não tem do que reclamar de 2009 e surfou bem na “marolinha”: seu faturamento foi de R\$ 868 milhões. Para este ano, a empresa prevê crescer 15% no faturamento, sendo cerca de 9% na área de contratos logísticos e 14% na de freight management, as duas áreas em que estão divididos os seus negócios.

Preço, sempre

Com a crise, a partir do final de 2009 houve não somente uma tendência de redução da terceirização, com os embarcadores mais propensos a fazer dentro de casa o que poderiam passar

para um terceiro, como também uma revisão geral dos contratos, visando ajustá-los à nova realidade.

Agora, com a forte retomada, existe uma tendência de recomposição dos preços, tanto daqueles praticados pelos operadores como pelos seus fornecedores, principalmente os de transporte. Mas, embora os embarcadores comecem a se preocupar novamente com a qualidade e com a disponibilidade de ativos de seus parceiros logísticos, o preço continua sendo o grande direcionador da terceirização no setor logístico.

“Acho que é um resquício do Apagão, em que todos aprendemos a economizar energia e a lição ficou. Com os embarcadores foi igual. A crise criou alguns hábitos, entre eles o de racionalização da logística e da redução de custos. E isto vai persistir. Os clientes até começam a voltar os olhos também para a qualidade e às vezes concordam em pagar um pouco a mais para ter ganhos nesse sentido. Mas ninguém irá pagar 20% ou 30% a mais por um serviço”, acredita Koga, da Penske.

“Acho que as empresas procuram as duas coisas: custo e qualidade. Todo mundo quer ter eficiência e inovação, mas ninguém despreza custo e não há espaço para empresas que não possam oferecer isso ao cliente. Mas é preciso criar a cultura do custo justo. Se formos para atividades mais básicas, há deterioração do setor, porque as empresas não são remuneradas corretamente. Este não é o nosso foco. Empresas que investem mais em tecnologia, pessoas e sistemas têm mais a oferecer, mas têm que ser remuneradas por isso. O preço não pode ser o único fator de decisão”, ressalva Oddone, da Tegma.

Ele lembra que, normalmente, as empresas contratam o PSL pelo custo e o descontratam pela má qualidade, porque a operação não funcionou. “Não dá para imaginar que um bom serviço, em qualquer atividade, vá custar o mesmo que um pior. No B2C até



Divulgação

Guedes: mercado ainda compra muito pelo custo

dá para vender mais caro, porque se trabalha com sonhos e o cliente está mais disposto a pagar por eles. Mas no B2B não; a equação tem que fechar, é preciso cobrar aquilo que o cliente enxerga de valor no serviço”, acredita o presidente da Tegma.

Segundo o executivo, as empresas estão aprendendo a equacionar o trade-off custo/qualidade na logística. É um processo, e também os operadores estão aprendendo a cobrar, pois do contrário o negócio não sobrevive. “O grande desafio é garantir uma remuneração justa, mas que não onere o embarcador. Para isso, tem que ser inovador, impor uma melhoria no processo que se reverta numa operação mais vantajosa para o cliente. É preciso adicionar inteligência às operações”, diz Oddone.

Outro que acredita que o eterno embate custo versus qualidade vai perdurar é Paulo Guedes, diretor da Veloce, um operador jovem, há apenas dez meses no mercado, mas que carrega a experiência de um grande operador do qual é de certa forma oriundo: a Ryder, que deixou o mercado brasileiro no início da crise e da qual a Veloce herdou, além de alguns executivos, muitos clientes.

Para Guedes, o mercado ainda compra muita logística com base no custo e dificilmente se terceiriza

uma operação que vá custar mais que aquela realizada internamente. “Se o preço não pode ser alto, a qualidade do serviço tem que ser muito superior à que o embarcador pratica internamente. Dessa forma, mantém-se a prática do comprar porque é mais barato e demitir porque é ruim”, corrobora o executivo.

Segundo ele, esta é uma visão de curto prazo que as empresas têm, porque em muitas a logística ainda está sendo adquirida pela área de compras, cujo foco principal é reduzir custos de aquisição. “A logística é um serviço altamente especializado e sua contratação deveria ser feita por gente que soubesse olhar a qualidade dos serviços, que pudesse avaliar o valor que ela agrega ao contratante”, diz Guedes.

Apesar do pouco tempo de mercado e de não explicitar números, Guedes vê os resultados de sua empresa como muito bons, talvez por ter dado a sorte de pegar o final da crise, em que o mercado já se recuperava. A Veloce prevê investir R\$ 100 milhões em três anos, principalmente em frota. Ela já possui 270 carretas e está adquirindo mais cem. “São ativos necessários à nossa operação”, justifica, dizendo que em muitos casos o cliente quer desmobilizar ativos, mas, em outros, quer inteligência logística. “Vamos definir os investimentos em função das oportunidades e estratégias”, destaca.

Superaquecimento

Com a volta do crescimento, ressurgiu o chamado “bom problema”, que de bom só tem o

nome: a demanda começa a superar a oferta e faltam ativos no mercado, com o custo de contratação crescendo. “Na nossa área sentimos um impacto grande na oferta de serviços. Dependendo da localidade, o problema é maior. Até existe disponibilidade, mas os custos estão bem maiores que no ano passado. Além dos ativos, estamos começando a ter falta de mão de obra para alguns setores. Isto está nos impactando claramente”, diz Nahin, da Ceva. O executivo acredita que este desequilíbrio deva se estabilizar no segundo semestre.

Este superaquecimento é um dos motivos de os operadores quererem adquirir ativos e os embarcadores, de desmobilizá-los. Vasco Oliveira Neto, da AGV, conta que, hoje, ter ativos, principalmente de transporte, é uma garantia de disponibilidade num mer-



Thais Antunes - Penske Logistics

cado aquecido. “Queremos ter um pouco mais de domínio sobre a cadeia, não ficarmos tão dependentes de terceiros. Vamos continuar a usá-los, mas em menor quantidade”, avisa.

Para ele, o controle sobre terceiros é mais complicado nos transportes. “No armazém, depois que você compra ou aluga, dá para ter mais domínio sobre o processo; a mão de obra é própria, os sistemas e ativos são seus. Mas no transporte complica”, diz ele, explicando que a AGV passa a ter uma frota própria maior com as novas aquisições.

Voo de galinha

Além da recuperação súbita, que pode causar gargalos em ativos e serviços, os executivos do setor foram unânimes em apontar o grande gargalo ao

crescimento não somente da logística como do próprio país: a infraestrutura. Neste ponto, um dos mais críticos, até pelas particularidades do setor em que atua, é Luiz Chamadoiro, vice-presidente de Operações do Grupo TPC, que além da área de logística geral, pela qual ele é responsável, atua nos setores portuário e aeroportuário.

E é neste último que ele vê os maiores problemas. “Temos no Brasil um grande gargalo nos aeroportos, tanto no nível de passageiros como no de cargas. Teremos pela frente uma Copa do Mundo e uma Olimpíada, que criarão fluxos de pessoas e de cargas muito grandes. Já deveríamos ter começado a tomar atitudes antes, estamos muito atrasados. Este é um gargalo que precisa ser enfrentado e estamos nos preparando para apoiar e trabalhar nesse sentido”, coloca.



Divulgação

Oddone: mercado precisa remunerar melhor as empresas inovadoras

Para ele, a Infraero não tem capacidade, pelos entraves burocráticos, de atender à demanda de forma adequada, já que a lei que regulamenta as licita-



Divulgação: Grupo TPC

ções públicas (Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993) amarra o processo e acaba sendo um entrave ao desenvolvimento. “Para sair deste gargalo, o país terá de contar com a iniciativa privada, fazer concessões e terceirizações no setor aeroportuário, para que o Brasil não passe vexame nos próximos anos. Se não tomarmos uma atitude já, nosso crescimento pode virar um voo de galinha e morrer ali na frente.”

Chamadoiro vê que os demais setores, como o portuário, até estão se mexendo, com investimentos em grandes projetos. “Nos portos eu vejo uma luz no fim do túnel. Acho que estamos no caminho certo. Ainda não vemos todos os resultados porque são projetos de maturação longa. Mas como empresário de logística eu percebo que eles terão reflexos muito positivos na economia. Agora, o setor aeroportuário é uma lástima”, ressalta.

Mesmo com esses entraves, o Grupo TPC também não pode reclamar da vida, já que cresceu 40% entre 2008 e 2009, faturando R\$ 153 milhões em 2009. “Passamos ao largo da crise”,

resume o vice-presidente de operações, comentando que apenas no primeiro trimestre deste ano a empresa faturou R\$ 40 milhões em contratos novos e projeta um crescimento de mais de 30% para 2010. “Entramos bombando em 2010 e estamos tendo de trabalhar em três turnos, 24 horas por dia, para dar conta da demanda”, diz Chamadoiro.

Para Gennaro Oddone, o problema da infraestrutura no Brasil passa

pela falta de capacidade de gestão. “Existe muito planejamento e até recursos, mas os projetos não saem do papel. O PAC teria de funcionar de forma mais rápida.” Mesmo assim, ele não acredita que haja um apagão iminente, porque, mesmo com ritmo aquém do esperado, o governo está atento e o setor privado está participando de forma mais incisiva, já que tem muito interesse na questão. “Acredito que essa combinação fará com que as deficiências sejam superadas.”

Para Henry Freret, da Gefco, é difícil para um operador europeu atuar com a infraestrutura atual do Brasil, e ele acredita que o país possa ter seu crescimento comprometido por causa disso. “Isto poderia sim frear o desenvolvimento. A estrutura portuária é um problema se quisermos aumentar volumes, e acho que o PAC não tem sido suficiente para superá-lo. Os projetos deveriam estar sendo postos em prática com maior urgência. Seria uma pena que a logística fosse o argumento para o Brasil não crescer como o previsto”, lamenta, citando ainda a

complexidade e a lentidão aduaneira como entraves ao bom andamento da logística no país.

Sem bolha

Mesmo com estes empecilhos e gargalos, os executivos foram unânimes em apontar um grande futuro para a terceirização e a logística no Brasil. Eles não veem a situação econômica do país como uma bolha, acreditam que o crescimento irá se sustentar e que as bases da economia estão sólidas. O mercado de terceirização, embora tenha retomado os investimentos e os BIDs, está fazendo isso de forma mais cautelosa do que antes da crise, com mais critério, analisando o cenário e o retorno antes de fazer os investimentos, o que é um sinal de amadurecimento.

“Estamos otimistas com relação ao crescimento do Brasil, tanto que esperamos faturar R\$ 600 milhões em 2014”, afirma Luiz Chamadoiro, ressaltando que essa meta se apoia em bases bem sólidas e não num sonho. “O Brasil é a bola da vez, principalmente agora, com os Estados Unidos e a Europa passando por tantas dificuldades. Se o governo tomar as atitudes corretas com relação às questões fiscal e burocrática, soltar as amarras da economia, poderemos crescer entre 6% e 8% nos próximos anos. O governo precisa aproveitar a maré positiva”, crê o representante da TPC.



Carlos de la Rocca

Koga: mercado irá olhar cada vez mais para a terceirização



Divulgação ID Logistics

Cristiano Koga, da Penske, também vê o mercado logístico brasileiro em expansão pelo menos pelos próximos dez anos. “O movimento que aconteceu na Europa e nos EUA nos últimos anos irá se repetir aqui. As indústrias irão olhar cada vez mais para a terceirização. É um movimento obrigatório. Não tem mais como as empresas crescerem a taxas exponenciais mantendo certas atividades dentro de casa”, diz o diretor.

Ele afirma que a Penske está investindo muito nos emergentes e vê o Brasil como um mercado preferencial. “Estamos aqui há 12 anos e queremos ficar muitos mais. A empresa olha para os resultados de longo prazo e faz investimentos que irão perpetuar o seu negócio no país.”

Nicolas Derouin afirma que a ID Logistics é outra que dá foco ao mercado nacional: “A operação brasileira é a segunda maior do grupo no mundo, atrás apenas da França, representando 30% do volume total movimentado e 15% da receita. É também a que mais cresce, numa taxa superior a 20% nos últimos três anos.”

Genaro Oddone acredita que, além do crescimento do Brasil, outro fator que traz boas perspectivas à atividade logística é que o país possui muitos setores que ainda engatinham na terceirização. “A grande maioria terceiriza apenas as atividades básicas, como o transporte e a armazenagem. Se olharmos as intermediárias e sofisticadas, representam bem menos de 50% da terceirização. É nisto que acreditamos e é aí que queremos nos inserir. Por isso acredito muito no movimento de consolidação do setor, para que as empresas tenham musculatura para

fazer os investimentos necessários e adicionar inteligência aos processos.”

Segundo ele, a cultura da terceirização passa por um processo natural de amadurecimento, de entendimento do processo e confiança. “É preciso ver que a área é muito mais ampla que o transporte e que existem custos ocultos e ineficiência na cadeia de suprimentos que o embarcador pode superar passando a atividade a especialistas, com nível, qualidade e eficiência muito maiores.”

A tendência de ser asset-light, de possuir poucos ativos, é outra que vem a favor da terceirização. “Há uma tendência mundial de desmobilizar ativos, o que vem ao encontro da terceirização”, diz Caio Nahin, apontando para outra tendência que irá revolucionar a logística e exigir dos embarcadores parceiros ainda mais especializados: a “logística verde”.

“Hoje, esse movimento ainda é tímido, mas já há empresas se preocupando, exigindo parceiros que pensem de maneira mais sustentável na cadeia. A indústria já começa a se movimentar nesse sentido e o transporte também. É uma tendência que está chegando para nós. Para se ter uma cadeia limpa, é preciso envolver fornecedores e parceiros, não dá para fazer sozinho. Isto exigirá prestadores de serviço com responsabilidade e capacidade de investimento e de se adaptar às novas exigências. ●

Silvia Marino

AGV Logística: (19) 3876-9000

Ceva Logística: (11) 2199-6700

ID Logistics: (11) 3809-3400

Gefco: (21) 2103-8100

Grupo TPC: (71) 2108-9700

Tegma Gestão Logística: (11) 4397-9600

Veloc: (11) 3818-8000