



Minicase Transportere

Prof. Paulo Resende

Título do desafio ou pergunta norteadora

Como ampliar a oferta de valor e tornar-se mais responsiva às demandas do mercado sem comprometer competitividade em custos e margens operacionais?

Quem é a empresa protagonista do caso?

A Transportadora Transportere (nome fictício) é uma empresa com atuação nacional no setor de bens de consumo duráveis, envolvendo a entrega no varejo de eletrodomésticos, eletrônicos e equipamentos de escritório. É uma empresa reconhecida no mercado pela eficiência nas entregas e pela alta acuracidade, se destacando pelo atendimento aos prazos e pela integridade das cargas; tudo isso associado a um custo muito competitivo. Aliás, o item custo, refletido no valor do frete, se destaca como seu principal fator de reconhecimento pelo mercado.

Seguindo os melhores padrões de uma empresa de logística que se caracteriza por um posicionamento de mercado baseado no menor custo, desde que a qualidade dos serviços seja mantida, a Transportere preza por uma gestão marcada por processos enxutos, com alto controle dos custos operacionais e estrutura de mão de obra equilibrada; tudo isso para que seu diferencial competitivo em preços (fretes) seja sua marca principal.

Como toda empresa de transportes que se posiciona como a Transportere, suas operações são parametrizadas ou alicerçadas em alguns direcionamentos estratégicos como: padronização de frotas, programação de entregas com a maior utilização possível das capacidades dos veículos (cargas totais ou *"full truck load"*). Tudo associado a uma oferta reduzida de serviços adicionais como rastreamento em tempo real, customização de carrocerias, cargas fracionadas e movimentos de atendimento fora do padrão.

Acontece que os executivos da Transportere começaram a observar que o mercado tem cobrado, cada vez mais, um aumento na oferta de serviços adicionais, em um movimento conhecido como "cobrança por maior agregação de valor". Vários concorrentes da Transportere já estão se movimentando nessa direção, no contexto da expressão "ser mais responsivos".

Para a Transportere, tal movimento aponta para sair de uma condição de "empresa eficiente (eficiente em custos)" para "empresa mais responsiva (responsiva em pacotes de valor ampliados)".

Apresenta-se, assim, o grande desafio de construção de estratégias, processos e ofertas que resultarão em um novo reconhecimento pelo mercado da Transportere como sendo uma empresa eficiente na oferta do menor preço (frete) mas, ao mesmo tempo, trabalhando e oferecendo uma maior gama de serviços adicionais.

Qual é o cenário?

O cenário que se impõe para a Transportere faz parte de um fenômeno muito conhecido no mundo corporativo denominado "centralidade no cliente". Tal fenômeno impõe que as empresas de logística não mais decidam a arquitetura de suas operações de atendimento ao cliente com base em itens que lhes garantam uma oferta de valor que melhor lhes convêm, mas sim um posicionamento originário do que é valor ampliado para os clientes, como entregas rápidas, precisas e rastreáveis, oferta de canais de comunicação ágeis, devoluções facilitadas e personalização da entrega, integração tecnológica que garanta fluidez das informações em tempo real, planejamento conjunto de demanda e utilização de inovações tecnológicas para controle e segurança das operações. Reforçando, tal movimento estratégico é conhecido como "saindo de uma condição de eficiência em custos para uma oferta mais responsiva".

Para a Transportere, que durante décadas formou um conhecimento muito apurado no controle de seus custos operações, o desafio se lhe apresenta com um grande potencial de risco de redução de margens. As relações intrínsecas de aumento na oferta de valor e as estruturas de custos operacionais são muito frágeis, podendo resultar facilmente em corrosão de margens.

Ofertar mais para o cliente pode levar facilmente a um aumento de custos, principalmente porque uma empresa com posicionamento eficiente se pauta por operações muito padronizadas, baseadas em economias de escala, movimentos controlados e oferta limitada de serviços.

Qualquer mudança na direção de uma maior responsividade pode levar a uma necessidade de customização que resulta em maiores custos operacionais, portanto menores margens.

Qual é o problema?

A Transportere reconhece que seu maior desafio está em realizar uma transição estratégica de um modelo historicamente centrado na eficiência de custos e no menor preço de frete para um posicionamento mais responsivo, capaz de oferecer uma gama ampliada de soluções logísticas.

Essa mudança exige repensar processos, estruturas e ofertas para agregar valor percebido pelos clientes sem comprometer de forma significativa suas margens. Trata-se de equilibrar a solidez conquistada após décadas de operações enxutas com a capacidade de adaptar-se às novas demandas do mercado, ampliando serviços e personalização, mas mantendo a competitividade em custos que sustenta sua marca no setor.

Conheça mais sobre o professor Paulo Resende



Paulo Resende, Ph.D., é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral nas áreas de logística, infraestrutura e *supply chain*. É doutor em planejamento de transportes e logística pela University of Illinois at Urbana Champaign (1995), mestre em planejamento e engenharia de transportes pela Memphis State University, EUA (1991), especialista em planejamento urbano (1994) e estatística (1993) pela University of Illinois, e graduado em engenharia civil pela FUMEC (1987).

Atua como diretor do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura, é coordenador geral da Plataforma de Infraestrutura em Logística de Transportes, assim como colunista do *broadcast* da Agência Estado, conselheiro da ABOL e foi diretor, consultor e professor do IBMEC em 2002 e 2003.

É membro do Supply Chain Council (USA), integra o Capacity Committee do Transportation Research Board desde 1992 e foi pesquisador assistente da University of Illinois entre 1991 e 1995. É autor de livros e artigos sobre logística, transporte, cadeia de valor, *supply chain management*, vendas e canais de distribuição.

