

Marcos Monteiro



FOTO: TOTAL EXPRESS

Do courier ao e-commerce

OS IRMÃOS MONTEIRO cresceram vendo e ajudando o pai a ganhar dinheiro — e expertise — com a prestação de serviços de entregas expressas, porta a porta, de pequenas encomendas Brasil a fora, como representante da empresa americana de courier UPS. Dessa experiência, surgiu a Total Express (TEX), que, depois de passar a década de 90 se especializando em vendas por catálogo, TV e BBS (a precursora da internet), se transformou em uma das principais transportadoras de encomendas para sites de comércio eletrônico — canal de vendas que cresce a taxas de 35% e fatura cerca de R\$ 20 bilhões ao ano. Nesta entrevista à editora Léa De Luca, o presidente da TEX, Marcos Monteiro, revela como a empresa vem enfrentando e descobrindo formas inovadoras de resolver problemas.

HBR: Como a TEX se especializou no atendimento a clientes do comércio eletrônico?

Marcos Monteiro: O segmento é hoje nosso maior motor de crescimento. Há 23 milhões de pessoas visitando esses sites, mas apenas 25% delas compram efetivamente. É um negócio com grande potencial. Mas atuar nesse ramo é para especialistas. Entrega fracionada é totalmente diferente da logística tradicional. Entregamos por dia mais de 35 mil pacotes. Temos 147 clientes, a maioria varejistas, de diversos setores — menos alimentos. É um serviço mais parecido com o prestado pelos Correios (o maior player do segmento de e-commerce no Brasil, com 37%; a TEX tem 23%) do que com transporte.

Considero o sucesso da companhia uma consequência direta da nossa cultura de courier. Quando criamos a TEX, muito antes do surgimento do e-commerce no Brasil, entregávamos mercadorias vendidas pela TV e até por BBS para clientes como a Interunion Direct (nome da Home Shopping Network no Brasil) e Shoptime. Quando surgiu o Submarino, primeiro site de e-commerce do Brasil, fomos contratados para fazer as entregas, e pudemos testar vários modelos. Na época (1999), o Submarino acreditava que não precisava ter estoque — vendia primeiro, depois comprava e entregava. Não funcionou, não dava a velocidade necessária para a venda direta expressa.

Total em números

PREVISÃO DE
CRESCIMENTO DE45%
EM 201110 a
11 milhõesDE ENTREGAS
POR ANO

850 mil

ENTREGAS EM
AGOSTO, MÉDIA DE35 mil
POR DIA**E o que funciona?**

Capilaridade, altíssima tecnologia para manuseio, controle de entrada e saída, enfim, para o processamento e rastreamento de milhares de pacotes por dia, do cliente ao consumidor final. Ter sistemas de informação precisos e completos, como os nossos, é um grande diferencial competitivo. É importante que tudo seja feito num mesmo ambiente, que todas as informações fiquem disponíveis na mesma plataforma, com todos os detalhes, para dar visibilidade total a todos os envolvidos na operação. Damos total acesso ao painel de controle do sistema ICS (Integrated Courier System) aos clientes.

Como a experiência com a UPS no Brasil ajudou?

Aprendemos a cultura de entrega expressa fracionada. Hoje entendemos as necessidades e o comportamento do consumidor — que não está sempre à disposição em casa para receber a encomenda, nem deixa alguém treinado esperando pela entrega. A complexidade do serviço é muito maior. Além disso, há muita devolução. Prova de que é um canal muito específico e diferente é que temos como cliente o atacadista Martins, um operador logístico eficiente e experiente, que nos contratou para entregar as vendas fracionadas do seu site de e-commerce.

Como se ganha dinheiro e eficiência nesse segmento?

Os ganhos vêm com a conquista de escala. Hoje chegamos a parar em um prédio em São Paulo e entregar pacotes para dez clientes diferentes. Temos uma média de 50 entregas por veículo — um caminhão chega a fazer no máximo 12. Por isso, as barreiras

de entrada para concorrentes são grandes. E, também, aprendemos com o tempo que é fundamental oferecer um pacote completo de serviços aos clientes, o que chamamos “fulfillment”. Além da entrega, nosso grupo tem uma empresa de logística que faz armazenagem, “picking & packing” (separar e embalar) e expedição, tratamento das devoluções (descarte, envio para conserto ou reintegração ao estoque em caso de desistência) e gerenciamento de estoque online por meio do sistema WMS (Warehouse Management System). Quando alguém compra um produto no site do Walmart, por exemplo, o estoque vem direto da China para nossos armazéns; a Total recebe, passa a ser responsável pela mercadoria, separa, embala e encaminha para entrega. Para a Sony Style, por exemplo, que é outro dos nossos clientes no e-commerce, a embalagem e o controle são por nossa conta; coletamos na Sony, fazemos o pacote, emitimos a nota e entregamos.

Como a empresa treina transportadores para se enquadrar ao perfil das suas entregas?

Nosso negócio não é contratar frete, é cumprir contratos com clientes de e-commerce. Uma das estratégias que utilizamos é remunerar por entrega, por produtividade — e não por carga embarcada. De certa forma, isso vai contra a cultura trabalhista local, acostumada a salários fixos. Quem trabalha mais, ganha mais. Implantamos também a cultura do “horário de corte”, em vez da tradicional “cultura da lotação”. Muitas vezes, um caminhão viaja vazio, ou pela metade, pois é preciso cumprir horários, e temos saídas diárias. Hoje, 90% das nossas entregas são realizadas em até dois dias úteis após a compra.



Para isso, a eficiência dos nossos sistemas é fundamental, porque avisa a programação e controla os horários de embarque e saída. Em uma transportadora tradicional, meio caminhão vazio não sai. Temos hoje 800 cidades atendidas por esse meio e demais cidades por filiais e agentes credenciados e, nas outras, as entregas são realizadas por meio de repostagens locais.

Para quem precisa cumprir prazos, infraestrutura é fundamental. Como a TEX lida com os gargalos no Brasil?

Realmente, temos dois problemas que são agravantes entre si: dimensões continentais e malha aérea insuficiente. Aqui, por mais que o serviço exija velocidade, entregas rodoviárias são mais eficientes do que entregas aéreas, por incrível que pareça. Não há oferta de voos suficientes, os atrasos são constantes. E não há no País uma companhia aérea cargueira. Por isso, preferimos vender para outros estados em D2 (com entrega programada para dois dias úteis) do que em D1 (entrega programada para o dia seguinte). Vai pela estrada, é mais garantido. Mas já existem empresas estrangeiras interessadas em entrar no negócio de aviões só para carga, o que deve melhorar a situação num futuro próximo. Já os problemas menores, como endereços que não existem, dificuldades de acesso... fomos aprendendo a solucionar com o tempo, e essa expertise é hoje parte fundamental do nosso negócio.

E as questões fiscais, também são um problema?

Com certeza. A legislação brasileira ainda não é adequada para a prestação desse serviço. Nas barreiras

fiscais em estradas, não tem gente preparada para lidar com caminhões carregados com cinco mil itens. Para fiscalizar aquilo tudo, leva às vezes um dia inteiro. Mas aos poucos, como há muita reincidência (cargas iguais/parecidas passando pelos mesmos caminhos diariamente), os fiscais foram se acostumando, e depois de um período já conhecem o transportador, a carga, o cliente... e fica tudo mais fácil.

“Investimento em automação é crucial. Até 2015, vamos investir R\$ 55 milhões.”

E o controle das mercadorias, como foi resolvido?

Com grandes investimentos em automação. Desde 1993, já utilizávamos controle por código de barras, pacote a pacote, com aquelas “canetas” para leitura ótica. Nosso controle é por pacote, não por lote — de novo, bem diferente do que faz a maioria das transportadoras convencionais. Também damos aos clientes acesso online a um canal de comunicação entre a empresa, filiais e a Total.

Quais as perspectivas para o negócio nos próximos anos?

Estamos em busca de sócios estratégicos para nos ajudar a concretizar um plano de investimentos de R\$ 55 milhões nos próximos quatro anos, em mais tecnologia e infraestrutura (veículos, equipamentos). No ano que vem, vamos ganhar mais mercado e crescer 45%. ▽

HBR Reprint R1110G-P

Para pedidos, página 10