



A Uberização do Frete? Talvez – mas será um longo percurso

O sucesso do serviço de compartilhamento de viagens Uber levou tanto pensadores de negócios quanto esperançosos capitalistas de risco a predizerem alegremente a "Uberização" de uma série de indústrias, desde a saúde até a entrega de alimentos. Um setor que muitos aclamaram que iria, com toda certeza, promover a superação de mediadores, tal como fez a Uber, é a indústria de caminhões. Afinal, o transporte rodoviário é essencialmente uma questão de levar a carga do ponto A ao ponto B, assim como a indústria de táxi. Com base nessa lógica, muito dinheiro já foi investido em startups que buscam replicar o sucesso da Uber nesse espaço. De fato, a própria Uber, com o recente lançamento da Uber Freight, indicou que acredita poder usar seu modelo para transformar a indústria de caminhões.

Mas acreditamos que os prognósticos entusiasmados sobre a interrupção deste mercado podem ser um pouco precipitados. As diferenças entre táxis e caminhões são muito maiores do que parecem à primeira vista — e essas mesmas diferenças fazem da indústria de transporte de cargas uma candidata fraca à Uberização, pelo menos na forma que transformou a indústria de táxis.

Condições para a Uberização

De acordo com o argumento da ruptura, a plataforma de tecnologia certa seria capaz de substituir o papel do despachante ao automatizar a correspondência das remessas com os caminhões, da mesma forma que os despachantes de táxi foram marginalizados pela Uber. Essa ruptura seria sentida de forma mais aguda pelos corretores, cujo único propósito é combinar remessas com caminhões. Esses corretores podem cobrar uma taxa de marcação razoavelmente alta por seus serviços, de modo que uma plataforma automatizada poderia ter um impacto significativo no custo total do frete. Mas várias condições precisam estar presentes para que um modelo semelhante ao Uber seja bem-sucedido (veja a Figura 1). Vamos examinar como cada uma delas funciona para o táxi em comparação com as indústrias de caminhões.

Algumas das condições que tornam a Uberização atrativa certamente estão presentes na indústria de caminhões:

A tecnologia tem o potencial de tornar os processos da indústria mais eficientes. Quando uma indústria demora a adotar a tecnologia, muitas vezes é um sinal de que uma transformação significativa pode ser alcançada com as inovações certas. A plataforma da Uber tomou de assalto a indústria de táxis, substituindo o ineficiente sistema de despacho por telefone por um aplicativo de smartphone fácil de usar que combinava com os motoristas próximos. Isso também tornou o processamento de pagamentos simples e preciso.

Figura 1
Comparação da indústria de caminhões/táxi (pré-Uber)

	Indústria de caminhões	Indústria de táxi (pré-Uber)
Necessidades tecnológicas não atendidas	Processos manuais generalizados (por exemplo, placa de carga física e telefonemas)	Correspondência manual de pilotos e condutores
Restrições de oferta artificial	A certificação do motorista e a aprovação regulatória restringem a oferta de motoristas (escassez atual de ~ 70.000), e a profissão é vista como menos desejável	Oferta restrita de motoristas por permissões de táxi, apesar de ter acesso a níveis massivos de capacidade utilizável (motoristas de consumo)
Experiência do cliente	Deficiências de experiência do usuário relacionadas principalmente à natureza de baixa tecnologia dos negócios, incluindo tempo para transações e falta de transparência de preços	A má experiência do usuário inclui falta de saneamento, baixa responsabilidade perante os clientes, altos níveis de fraude e baixa transparência nos preços
Valor do ativo subjacente	Um trator-reboque TL médio pode custar até US\$ 200-US\$ 250 mil mais manutenção anual	Um carro médio pode custar de US\$ 15 a US\$ 30 mil mais manutenção anual
Capacidade de construir densidade de rede	Difícil, como o frete é movido por longas distâncias, com necessidade de backhaul para manter a lucratividade	Mais fácil, dada a curta duração média da viagem
Barreiras regulatórias	Os regulamentos em torno de entregas e transporte são pesados, especialmente considerando o valor do frete	Existiram e ainda existem problemas em torno da ética de condutores e veículos não certificados que transportam passageiros
Força dos relacionamentos existentes	A dinâmica entre corretor e transportador é fortemente baseada em relacionamentos	As pessoas não tinham apego a nenhuma marca específica de táxi
Homogeneidade na necessidade do cliente	Caminhões com especificações diferentes são necessários para atender à diversidade de cargas nesse mercado potencial (por exemplo, refrigeradores/vans a seco)	Carros padrão podem atender a maioria das necessidades dos pilotos

Atratividade

Baixa
 Média
 Alta

Fonte: Forbes, Reuters, entrevistas e análises da L.E.K.

Uma razão pela qual a indústria de caminhões parece estar madura para uma transformação semelhante é o uso relativamente pouco sofisticado da tecnologia. Grande parte da correspondência de remetentes com transportadoras é feita por telefone. A documentação que a acompanha é volumosa e gerá-la precisa de um grande esforço humano. Certamente, há uma oportunidade para a tecnologia simplificar todo o processo.

O valor dos ativos subjacentes é alto. Geralmente, quanto mais caro o ativo, mais valor existe para maior utilização. Parte da premissa inicial da Uber, que na verdade começou com “carros pretos” (limusines e carros urbanos), era que esses eram ativos valiosos que eram subutilizados. O Airbnb é outro exemplo de aumentar a utilização de um ativo caro — as casas das pessoas.

Caminhões se encaixam na conta também. Um caminhão médio de classe 8 pode custar mais de US\$ 200.000 mais manutenção anual. Portanto, as operadoras querem usá-los tanto quanto possível e o papel do corretor é especialmente importante quando se trata do mercado de “menos-que-caminhão” (LTL) em que uma transportadora transporta mercadorias de múltiplos

carregadores. Uma plataforma de tecnologia poderia lidar melhor com o processo de correspondência remetente-corretor do que os corretores humanos podem?

No entanto, algumas das condições adequadas para a Uberização estão menos presentes no transporte rodoviário do que no caso dos táxis:

A experiência do cliente é inferior ao ideal. Pense em como a experiência de táxi foi até os dias de hoje. Você tinha que sair na rua para pegar um táxi (chova ou faça sol!) ou então telefonar para a empresa de táxi e esperar que um carro chegasse. Além disso, os táxis estavam sempre sujos e, em uma cidade estranha onde você não sabia o que fazer, os motoristas podiam roubá-lo, porque você não tinha ideia de como a tarifa funcionava. A Uber mudou tudo isso por meio de sua plataforma de tecnologia, tornou toda a experiência eficiente e transparente, além de geralmente mais barata de aprimorar.

Os carregadores, no entanto, não têm reclamações semelhantes — a experiência deles em organizar as remessas não é tão ruim assim. Eles simplesmente chamam um corretor que trabalha em seu nome.

Eles sabem o custo antecipadamente e exatamente o que receberão por isso. É claro que os carregadores gostariam de poder pagar menos pelo frete, mas a própria experiência do cliente não está implorando por mudanças.

O mercado consiste principalmente em transações “pontuais”, tornando o relacionamento com intermediários sem importância.

A indústria de táxis é essencialmente definida por transações pontuais. O cliente não tem nenhum relacionamento com a empresa de táxi e não se importa muito com qual delas é usada. Em tais situações, é relativamente fácil para a tecnologia entrar e assumir a transação — o modelo Uber. A Uber também capitalizou o fato de que as empresas de táxi não oferecem benefícios aos clientes para novos negócios (já que as empresas não têm como rastreá-las).

Esta não é a situação da indústria de caminhões. Os carregadores estão longe de serem indiferentes aos corretores: Suas relações com os corretores podem durar muitos anos. Organizar o transporte de mercadorias também é muito mais complexo do que arranjar uma corrida de táxi e exige perícia. Os corretores estão bem conectados, sabem como a indústria funciona, entendem as diferenças sutis entre operadoras e conseguem bons negócios para clientes fiéis, fazem muito mais do que processar transações — por exemplo, fornecendo crédito de curto prazo. Tudo isso é muito mais difícil para uma plataforma automatizada substituir e tal mudança poderia prejudicar seriamente a relação entre o carregador e o corretor.

Finalmente, algumas condições favoráveis à Uberização realmente não existem para a indústria de caminhões:

O produto ou serviço é relativamente homogêneo. O modelo Uber funciona bem quando há um alto grau de similaridade no serviço de cliente para cliente. Por exemplo, uma corrida de táxi é uma corrida de táxi — um cliente é transportado do ponto A para o ponto B. O modelo não funciona tão bem se as necessidades das pessoas forem únicas. Por exemplo, se um cliente quisesse levar uma bicicleta, isso seria um problema mais complexo para a Uber resolver. Mas esta é precisamente a questão do transporte rodoviário: É um produto fora do padrão. Existem diferentes cargas que podem exigir diferentes trailers — por exemplo, algo que precisa ser refrigerado ou algo que não vai caber em um trailer. Há também momentos diferentes em que determinados tipos de caminhões podem estar na estrada. Quando se trata de situações de LTL, as coisas se tornam ainda mais complicadas.

A oferta é restrita, mas a capacidade alternativa ociosa pode ser ativada. Cada cidade limita o número de táxis permitidos em suas ruas. Os motoristas com uma permissão de Boston não podem pegar um passageiro em Cambridge, reduzindo sua capacidade de se mover para áreas onde há demanda. Cada cidade controla rigidamente o número de táxis que podem operar dentro de seus limites. Isso torna muito difícil lidar com picos de demanda — por exemplo, quando um jogo de esportes acontece e

multidões de pessoas estão procurando por transporte.

No entanto, a Uber é capaz de “criar” suprimentos adicionais através dos milhares de carros que estão parados nas calçadas das pessoas, removendo a restrição de oferta de forma efetiva.

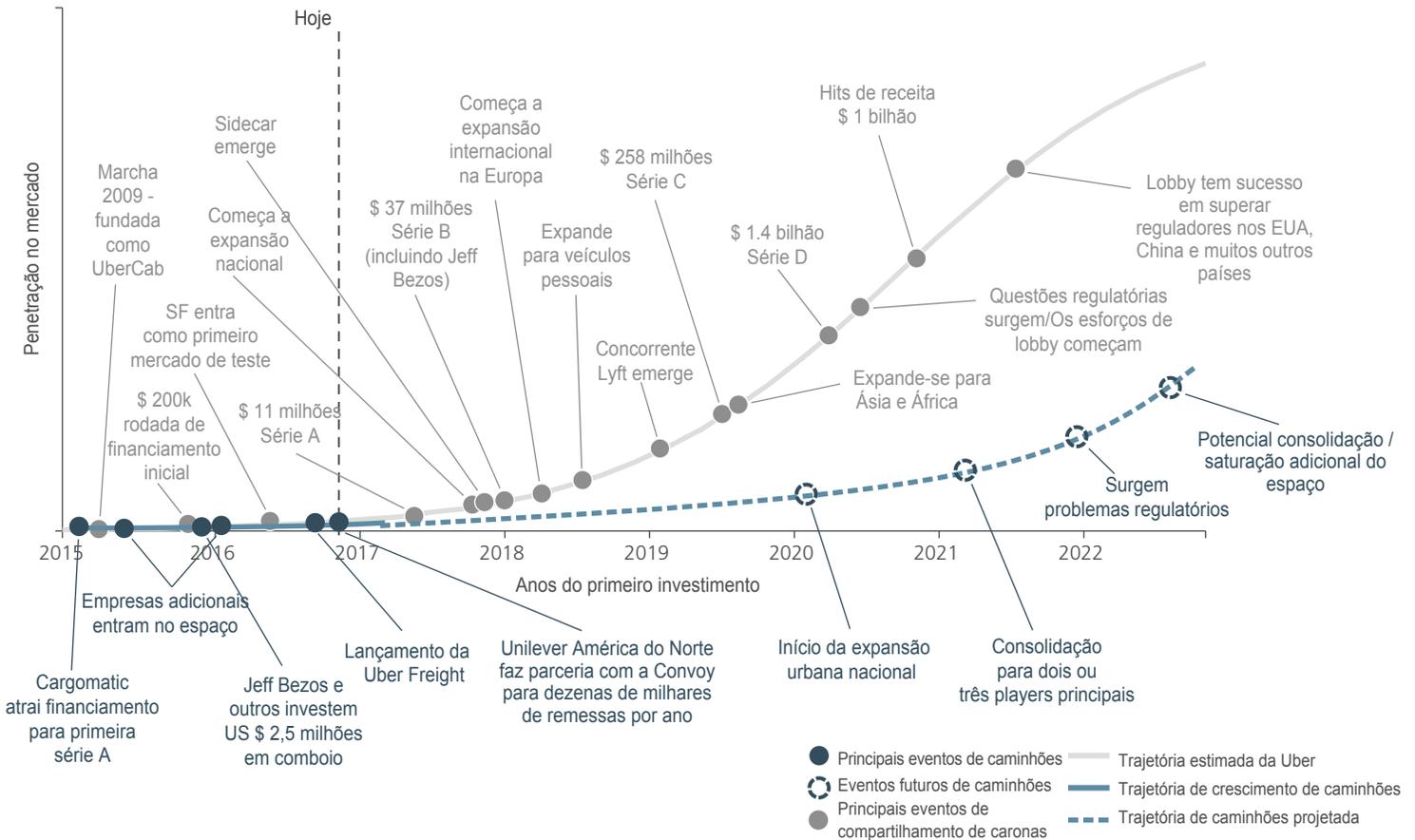
O mesmo não se aplica ao transporte por caminhão. Embora não haja limites artificiais sobre quantos caminhões podem estar na estrada ou para onde possam ir, a capacidade de transporte de cargas ainda é fixa devido à falta de ativos especializados — isto é, caminhões e motoristas licenciados. A Uber é capaz de “criar” capacidade ao redirecionar ativos de outros usos (ou seja, um carro comum). Mas na indústria de caminhões, simplesmente não há caminhões licenciados ociosos circulando que possam ser acessados e a tecnologia de mercado não pode realmente oferecer uma solução neste quesito. Em vez disso, o setor lida com os picos de demanda variando os preços por meio de um mercado de ponto dinâmico — semelhante a como o Uber abordou o problema por meio do aumento de preços quando há um aumento da demanda.

Barreiras regulatórias não são intransponíveis. As barreiras regulatórias podem dificultar que uma plataforma de tecnologia perturbe um setor. A Uber certamente enfrentou a oposição de empresas do setor que tentaram levantar questões sobre a legalidade e a ética de motoristas e veículos não-autorizados transportarem passageiros. Ela precisa lidar com isso de cidade em cidade. Outro instigador, o Airbnb, perdeu sua batalha contra as restrições regulatórias na cidade de Nova York.

As barreiras regulatórias enfrentadas pela indústria de caminhões são mais desafiadoras, principalmente porque elas existem no nível do motorista individual. Os requisitos de treinamento e certificação são significativos para os motoristas de caminhão, enquanto no caso do Uber, o adulto médio já tem uma licença para dirigir um carro. Além disso, os requisitos de conformidade relacionados à garantia de que os motoristas permaneçam dentro das horas obrigatórias de serviço — e a iminente fiscalização desses regulamentos por meio de dispositivos de registro eletrônico — são mais difíceis de regular usando um mecanismo de mercado.

Há uma alta concentração de compradores e vendedores em um único local. Existe uma razão pela qual a Uber funciona bem nas cidades: Há muitas pessoas que precisam de passeios e muitas pessoas dispostas a fornecê-las. Em outras palavras, a Uber pode estabelecer massa crítica suficiente dentro dos mercados urbanos para permitir que seu modelo funcione (ou seja, há uma densidade de rede significativa). Ela também pode lançar esse modelo em um mercado de cada vez, porque tanto a oferta quanto a demanda estão localizadas. No caso de frete, o mercado é nacional: Os caminhões precisam atravessar cidades e estados, o que significa que a indústria precisa de muita gente em vários lugares. Para que uma plataforma de tecnologia se estabeleça, as empresas precisariam se tornar parte do ecossistema simultaneamente, sem a oportunidade de lançar a plataforma gradualmente, como Uber fez.

Figura 2
Cronograma da Uberização da indústria de caminhões



Fonte: Crunchbase, Chicago Tribune, Bloomberg, Forbes, entrevistas e análise da L.E.K.

Então o que o futuro reserva?

Como muitas das condições propícias para a Uberização não estão presentes na indústria de frete, as startups têm sido insuficientes (veja a barra lateral). Embora existam certas ineficiências de processo que podem ser resolvidas por meio da tecnologia — da correspondência de carregadores e transportadoras até a otimização de roteamento e backhaul —, acreditamos que a desintermediação é o caminho errado a seguir, especialmente no espaço LTL mais complexo. Pelo contrário, acreditamos que as empresas de plataformas de tecnologia são mais propensas a se beneficiar da parceria com corretores tradicionais — pelo menos no médio prazo — à medida que elas trabalham para atingir a escala apropriada e a aceitação do mercado. Da mesma forma, os aplicativos de mercado existentes podem levar em consideração uma aquisição por um corretor tradicional para ser uma estratégia de saída viável.

Em última análise, a Uberização da indústria de caminhões levará muito mais tempo para acontecer do que como foi para a indústria de táxi, e provavelmente não atingirá o mesmo nível de penetração (veja a Figura 2). Além disso, provavelmente começará com o setor de TL ou em alguma parte “localizada” do mercado, em vez do setor de LTL mais complexo. Isso ocorre porque os remetentes de negócios de pequeno e médio porte têm motivos para usar um corretor que vão além dos preços mais baixos, incluindo atendimento ao cliente, confiança e acesso a um conjunto mais amplo de ofertas, o que limitaria a eficácia da Uberização para LTL.

Colocar em camadas uma solução de plataforma sobre um modelo de negócios existente poderia permitir que os corretores existentes se tornassem mais eficientes e menos intensivos em mão-de-obra, reduzindo assim os preços de frete. No longo prazo, corretores maiores, que podem se dar ao luxo de implementar a tecnologia, serão os prováveis vencedores na corrida para uberizar a indústria. Como a Uber, eles se tornarão essencialmente empresas de software.

Sobre os autores



Aaron Smith é um diretor administrativo e sócio, bem como o chefe do escritório de consultoria de São Francisco da L.E.K. Ele é especializado em envolvimento em análises.

Envolvimentos recentes incluíram o desenvolvimento de uma estratégia de precificação, a otimização de uma rede de suprimentos, a realização de uma ampla previsão de mercado e o estabelecimento de iniciativas de otimização de processos de negócios. Aaron também é um membro ativo em nossas práticas de Materiais de Construção e Produtos Industriais, Private Equity, Transporte de Superfície & Logística e Tecnologia.



Alan Lewis é um diretor administrativo e sócio no escritório de Boston da L.E.K. Consulting. Ele lidera a [Edge Strategy®](#) serviços em LEK e é o co-autor [do Edge Strategy: um Novo Mindset](#)

[Para Crescimento Lucrativo](#). Alan foi selecionado como um dos 25 principais consultores pela revista Consulting em 2016 pela Excelência no Varejo. Ele tem mais de 12 anos de experiência trabalhando em uma ampla variedade de projetos, incluindo desenvolvimento de estratégia corporativa, desenvolvimento e comercialização de novos produtos, suporte a fusões e aquisições, gerenciamento de programas e melhoria organizacional.



Neil Menzies é um gerente no escritório de São Francisco da L.E.K. Consulting. Ele ingressou na empresa em 2007 e tem uma experiência significativa nas práticas de saúde e

tecnologia da L.E.K. Recebeu um MBA em Operações e Gestão Estratégica pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia e um diploma de bacharel em Engenharia de Sistemas de Computação pela Universidade de Auckland, Nova Zelândia.

Sobre a L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting é uma empresa global de consultoria de gestão que utiliza profundo conhecimento do setor e análise rigorosa para ajudar os líderes de negócios a obter resultados práticos com impacto real. Somos intransigentes em nossa abordagem para ajudar clientes a tomar melhores decisões de maneira consistente, proporcionar um melhor desempenho dos negócios e gerar maiores retornos aos acionistas. A empresa assessora e apoia empresas globais que são líderes em suas indústrias — incluindo as maiores organizações dos setores público e privado, empresas de private equity e empresas empreendedoras emergentes. Fundada há mais de 30 anos, a L.E.K. emprega mais de 1.200 profissionais em 21 escritórios nas Américas, Ásia-Pacífico e Europa. Para mais informações, acesse www.lek.com.

L.E.K. Consulting é uma marca registrada da L.E.K. Consulting LLC. Todos os outros produtos e marcas mencionadas neste documento são propriedades de seus respectivos donos.
© 2017 L.E.K. Consulting LLC