

11/9/2017

## Shipping Lições sobre a falência da Hanjin: Um ano depois...

Há apenas dois anos, o mundo da navegação estava preocupado com o excesso de capacidade devido à baixa taxa de demolições e ao alto número de encomendas de novas construções. Em 2017, após o realinhamento das alianças, o desequilíbrio verificado nas redes e equipamentos criaram escassez de capacidade em muitos locais, causando picos nos fretes e lançando muitas cadeias de abastecimento numa roleta da sorte.



A sempre otimista “shipping community” mostrou um entusiasmo renovado ao anunciar mais encomendas de ULCV’s (Ultra Large Container Vessels). Com preocupação, enquanto o tamanho dos navios encomendados continuava a subir, o seu preço continuava baixo, provavelmente convidando a ainda mais encomendas no futuro.

O afluxo de uma maior capacidade aparece já na estabilização dos fretes, surgindo assim as primeiras indicações do aumento da pressão para começar a baixar os preços novamente. Em 2016, uma guerra de preços semelhante afetou irremediavelmente a Hanjin Shipping. Parece que a indústria ignorou totalmente essa lição e voltará a entrar num ciclo autodestrutivo de encomendas que irão gerar um excesso de capacidade, e à conseqüente redução de preços para atrair volumes necessários para preencher os navios. Outro “Hanjin Momentum” irá provavelmente surgir de novo, já que muitos operadores com pouca elasticidade económica serão tentados a responder aos cortes nos fretes efetuados pelos maiores operadores, aplicando também essa mesma política de cortes. O que acontecerá depois disso estará ainda no segredo dos deuses, mas os maiores operadores a serem observados nesse momento estarão na Ásia. Serão certamente inquiridos os operadores em Taiwan e os restantes na Coreia e também em Singapura. No momento em que a próxima crise dos fretes se desenvolver, a troika das operadoras japonesas já pode limar as arestas que ainda derivam da sua integração, e assim tornar-se a verdadeira aliança ONE, pronta para competir. Qualquer falha no planeamento e execução da sua comunhão terá um preço

bastante caro e será rapidamente punido pelos mercados.

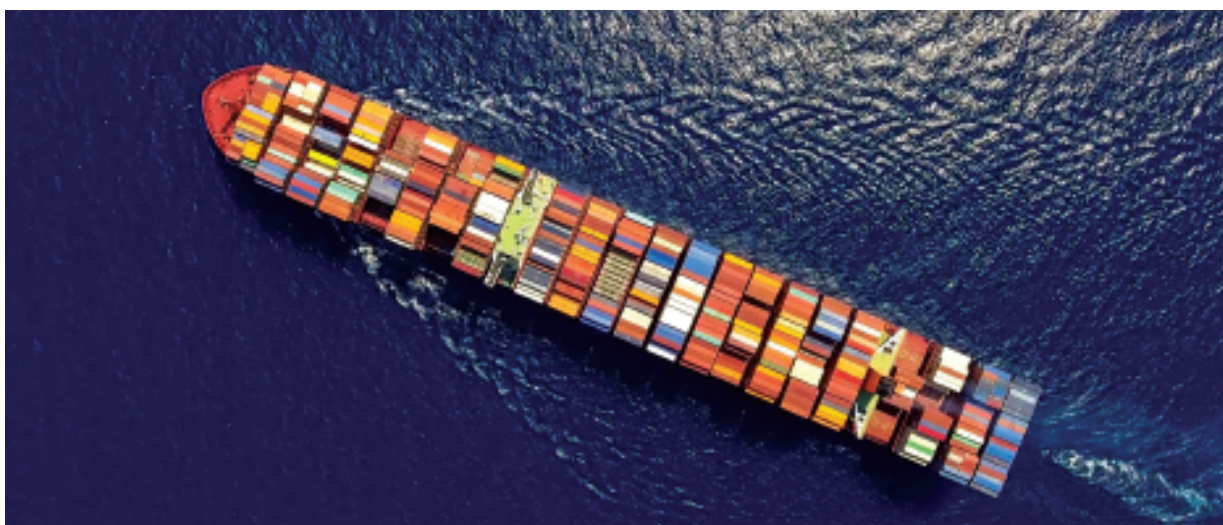
A partir dos anúncios contínuos de novas encomendas e sabendo o que já se encontra neste momento para entrega, parece que a única estratégia segura dos operadores a persistir é aquela que conhecemos da economia e da teoria dos jogos, a Lei de Talião – “Olho por olho, dente por dente”, ou o similar “Dilema do prisioneiro”. Assim como a estratégia da Lei de Talião é implementada em jogos com movimentos repetitivos, também é assim que se define a estratégia dos operadores neste momento. O quadro económico atual explica bem como os operadores interagem uns com os outros em ambientes competitivos e quais serão os resultados das suas estratégias. Uma vez que o quadro regulatório não permite que eles colaborem entre si, ou conluem em segredo, se preferirmos essa palavra, serão sempre forçados a jogar uma versão não cooperativa da teoria dos jogos. Num ambiente de negócios que inclui longos prazos para novas capacidades, poucas barreiras para entrar, mas grandes barreiras para sair, um inventário perecível e alta elasticidade, a teoria de jogos não cooperativa tem apenas um resultado - um prisioneiro fica livre e o outro em prisão perpétua.

### **O que irá distinguir os operadores que vão sobreviver daqueles que diminuirão a sua importância?**

Os operadores terão à sua disposição os mecanismos tradicionais, incluindo o tamanho e a composição das suas frotas, o alcance das suas redes e o custo dos slot's. Esses mecanismos serão comparáveis para meia dúzia de operadores de topo, sendo muito difícil conseguir um crescimento extra nas rotas principais (receitas) e nas secundárias (lucro). As aquisições adicionais não criarão grande vantagem da perspetiva de crescimento da rede. A eliminação de um ou dois operadores através de fusões e/ou aquisições beneficiará todos os operadores de topo de igual forma, de modo que qualquer um dos maiores operadores terá alguma relutância em jogar esta carta. Os ganhos terão que vir da velocidade com que se fazem os negócios com os clientes, e a velocidade de resposta do mercado virá apenas através da componente tecnológica, ou naquilo que agora se designa no setor como “digitalização”. O que se torna então importante para que possamos entender os anúncios recentemente feitos com grande pompa e circunstância, como maus exemplos de digitalização inteligente?

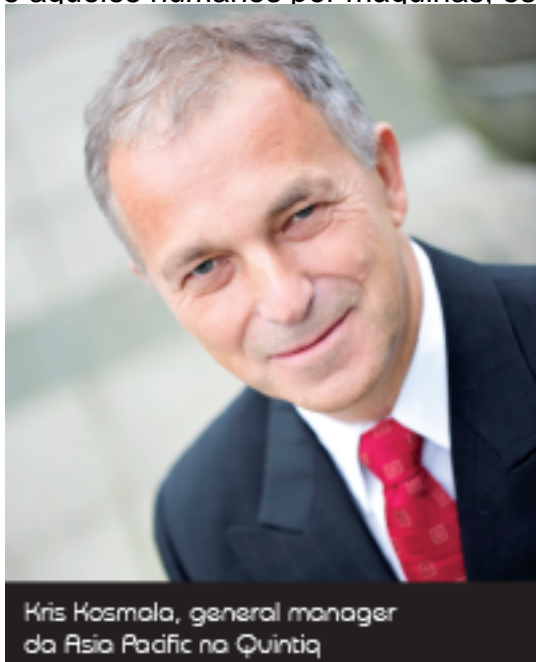
Refiro-me ao acordo de comércio eletrónico entre a Alibaba e a Maersk e a vários projetos que fazem uso da tecnologia Blockchain - entre a IBM e a Maersk e mais recentemente entre a IBM, PIL e PSA. Embora todos apontem para projetos de digitalização que garantam a visibilidade de toda a cadeia de transporte e assegurem a integridade da transação, a visibilidade per si não cria receitas e não aumenta os lucros. Existe uma quantidade limitada de ativos que os operadores podem recuperar aos seus clientes, dispostos a pagar um frete mais alto para ter essa visibilidade, sendo que o ROIC (Return On Invested Capital) desses

projetos já foi provavelmente, claramente identificado. Podemos não ter conhecimento desse retorno através dos dados que são conhecidos, mas quando olhamos para os resultados desses projetos, são claramente insuportáveis. De igual modo, a disrupção não está a acontecer neste momento ao nível dos processos. Podem alterar algumas das funções dos operadores, mas não têm a capacidade de mudar a forma como estes executam os seus processos internos, de forma a proteger os seus rendimentos. A consolidação das redes está a permitir que os operadores exijam a contratação de fretes de duração fixa diferente e discriminem os preços com base num número ilimitado de fatores, algo que será mais difícil para os disruptores interromperem. Mais importante ainda, os disruptores não têm os ativos para competir com os operadores na disponibilização do transporte. Não importa quantas vezes dizemos “Uber”, pois isso não altera o facto de que o transporte marítimo é um jogo muito diferente dos serviços de táxi ou do aluguer de quartos.



Os projetos de digitalização dos operadores, apenas como projetos de “visibilidade” a toda a cadeia de abastecimento, dependem da geração de dados em muitas fontes, mas o objetivo destes projetos é a recolha de dados, tendo em vista uma tomada de decisão mais informada, feita antes ou durante um facto e não após o mesmo. A precisão e a rapidez de algumas decisões surgirão de máquinas que substituem assim as decisões humanas. As decisões que interessam para o ponto ótimo de rendimento, inserem-se em processos que têm a inteligência associada de dar cotações em função da capacidade utilizada, convertendo-a assim em ativos. Demoras na decisão nestes processos, levam a reações tardias e lentas às alterações das condições de mercado para mercado, rota para rota e até consoante as diferentes origens e destino das cargas. Cada atraso nas decisões tem custos e penaliza as empresas no seu crescimento e no aumento dos lucros e receitas. Os principais operadores tentaram preencher essas lacunas, com a implementação durante alguns anos de complexos software ERP (Enterprise Resource Planning), com custos de dezenas de milhões de dólares não trazendo um retorno visível sobre os investimentos dos operadores.

Os operadores estão lentamente a perceber que os projetos ERP não lhes dão qualquer vantagem significativa sobre os seus concorrentes. Nesse contexto, estão a discutir a digitalização, fazendo uma nova análise das funções de negócios que o software ERP monolítico é usado para automatizar. Por exemplo, perguntam e bem para que necessitam os operadores, de aplicações para dar cotações, aplicações para bookings e para alocação de capacidade, auxiliados por folhas de Excel e software de Business Intelligence, e todos operados por humanos, geralmente a usar o telemóvel e o correio eletrónico para tomar algumas decisões menos positivas? Se pudermos imaginar substituir todas essas aplicações e aqueles humanos por máquinas, estamos a imaginar a digitalização.



Na visão de um carregador, podemos estar a assistir a esses desenvolvimentos e a pensar como responder. À medida que as escolhas dos operadores estão a ser rapidamente reduzidas pela consolidação contínua dos mesmos, devemos considerar todas as opções. Se contratamos diretamente o serviço de transporte ou o confiamos a um terceiro, devemos pensar como executamos os nossos próprios processos de pedidos de cotações e a reserva dos serviços de transporte. Se ficarmos à espera, com uma atitude passiva, pelo retorno à guerra dos fretes devido ao excesso de capacidade instalada, devemos ter algum cuidado com o futuro.

O crescente oligopólio através das estratégias de aquisição dos maiores operadores não terá consequências para os carregadores. Os operadores dominantes podiam vazar progressivamente a capacidade insustentável em operadores menores e reduzir serviços não lucrativos depois de se livrarem dos concorrentes. Podem depois então alinhar a capacidade existente, para que possam exercer maior influência de preços nos portos de origem e destino, onde podem manter uma posição dominante. Isso significa aumento dos custos nas cadeias de abastecimento e maiores inconvenientes para os carregadores. O

que geralmente acontece é uma subida dos inventários e preços mais altos nas prateleiras. No momento em que o custo do capital subir, o aumento dos custos de manter esses stocks adicionais terá que ser pago pelos carregadores e pelos consumidores. Isso significa que os carregadores também terão que procurar tecnologias inteligentes para substituir a sua própria tomada de decisões por gestores humanos por novas tecnologias da informação.

Sendo um forte defensor do uso de aplicações inteligentes para alterar o aparentemente impossível corte do Nó de Gordian no transporte marítimo, mesmo as tecnologias mais inteligentes precisam de uma estratégia comercial sólida para atingir o seu fim. Pensando nisto, podemos perguntar quanto tempo poderá passar, até que o setor lamente de novo outra falência. RIP Hanjin Shipping.

por Kris Kosmala e Revisão Editorial por Pedro Galveia

**Por:**

**Fonte:**