



## Esperando por si

**Aplicando a tabela a esta entrega, obter-se-ia um custo de  $600 * €0,0401 = €24,06$ , ou seja, economizar-se-ia €13,62, ou 36% dos custos de distribuição. É disto que se trata a integração horizontal da cadeia de abastecimento. Na nossa opinião, a oportunidade está à sua espera.**

Com o aumento da frequência de entrega, actualmente chegou-se a um ponto em que até algumas grandes empresas têm dificuldades em manter a eficiência do seu sistema de transportes, mesmo considerando a contratação de transportes.

Isto especialmente verdade no sector alimentar, mas não só e acontece pelas razões já conhecidas por todos, tais como a fragmentação das encomendas, a diminuição da proporção de paletes completas e a consequente dificuldade em utilizar o volume de carga da viatura (a carga fragmentada é mais difícil de empilhar).

Colocados perante esta situação, a pergunta que se coloca é se estamos perante uma inevitabilidade do negócio ou se temos dimensões para explorar. É sobre este aspecto que nos iremos debruçar.

Começemos por considerar a seguinte tabela de transportes, que discrimina o preço por kg da mercadoria a entregar no distrito de Aveiro, a partir do distrito de Lisboa, mediante intervalos de peso da mercadoria.

Kgs da encomenda		Preço
Inferior	Superior	por Kg
100	250	€0,0659
250	500	€0,0628
500	1.000	€0,0401
1.000	2.500	€0,0391
2.500	-	€0,0380

Da tabela resulta que, para transportar uma encomenda de 300 kg entre os distritos referidos, o transportador cobraria  $300 * €0,0628 = €18,84$ . Se duas empresas solicitarem duas entregas de 300 kg no mesmo dia para o mesmo ponto de entrega, o transportador irá cobrar  $2 * €18,84 = €37,68$ . Até aqui, nada de especial, nem nada que nos ajude a

resolver a situação enunciada acima.

Vamos agora admitir que duas empresas partilham basicamente a mesma rede de pontos de entrega, podendo até ser concorrentes. A pergunta que se coloca é: será que elas beneficiam se consolidarem as suas operações, de forma a partilharem o transporte?

No nosso caso, o que eram duas entregas de 300 kg passaria a ser uma de 600 kg. Aplicando a tabela a esta entrega, obter-se-ia um custo de  $600 * €0,0401 = €24,06$ , ou seja, economizar-se-ia €13,62, ou 36% dos custos de distribuição. É disto que se trata a integração horizontal da cadeia de abastecimento. Na nossa opinião, a oportunidade está à sua espera.

É claro que, para isto acontecer, as empresas têm de possuir centros de distribuição próximos, ou mesmo coincidentes, mas o potencial de ganho é considerável.

Voltando à nossa preocupação inicial, cremos que ela está resolvida. Ou seja, de uma assentada a fragmentação ficou reduzida para metade, ou, mais exactamente, para a relação resultante do somatório dos volumes de negócio das duas empresas.

Uma consideração importante relaciona-se com os aspectos concorrenciais. A questão que se coloca é: se as duas empresas escolhessem por coincidência o mesmo operador logístico, alguém levantaria o problema? Será que existe alguma diferença relevante entre o que foi proposto e esta última situação, em termos de concorrência?

Por último, importa saber se a tabela apresentada tem consistência ou se os números foram introduzidos sem nenhuma aderência à realidade. Este é o desafio que lançamos. Consulte a sua tabela de preços de transporte ou solicite uma a um operador logístico e avalie a situação. Diga-nos se chegar à conclusão que foi cometido um erro grosseiro nesta análise.

Por Joaquim Pereira