



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO**

**TÍTULO**

**Estudo de caso – Logística no agronegócio: Empresa de porte médio  
*Case study – Logistics in agribusiness: Medium-sized company***

Discente: Daniel da Mata Marques – Matrícula: 20201002301725 e-mail:  
Resenhadamata@gmail.com

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma Irene Reis - [irenereis15@hotmail.com](mailto:irenereis15@hotmail.com)

**Membros da Banca:**

Prof.<sup>o</sup> Me Eugênio de Brito Jardim - [Eujaardim@gmail.com](mailto:Eujaardim@gmail.com)

Prof.<sup>o</sup> Me – Celso Orlando Rosa – [Celsoadm@pucgoias.edu.br](mailto:Celsoadm@pucgoias.edu.br)

**LINHA DE PESQUISA 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Resumo:** O estudo tem como objetivo geral elaborar uma análise diagnóstica no setor de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, verificando as principais ameaças e oportunidades, além dos pontos fortes e fracos do setor logístico da empresa, e apresentar sugestões para a implementação de melhorias. O cerne deste estudo está em diagnosticar quais são os desafios da gestão logística da empresa. Metodologicamente, foi utilizada a pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para a coleta de dados, foram aplicados dois questionários, sendo um com perguntas objetivas e outro com perguntas subjetivas. Os resultados obtidos revelaram as principais ameaças, como a ampla concorrência no mercado agropecuário e o aumento no preço dos combustíveis, que impacta no custo dos fretes. As oportunidades incluem o crescimento do interesse pela pecuária no nicho geográfico em que a empresa está localizada, além de possíveis parcerias com fornecedores. Os pontos fortes destacam-se pelo reconhecimento e consolidação da empresa no mercado, bem como por uma estrutura logística organizada. Já os pontos fracos incluem a concentração das vendas em uma única região, a falta de investimentos em novas tecnologias e a dependência de determinados fornecedores para a aquisição de alguns produtos. Sugestões de melhorias são apresentadas nas considerações finais deste trabalho.

**PALAVRAS-CHAVES:** Logística. Agronegócio. Análise diagnóstica.

**Abstract:**

*The general objective of the study is to carry out a diagnostic analysis of the logistics sector of the company Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, verifying the main threats and opportunities, in addition to the strengths and weaknesses of the company's logistics sector, and presenting suggestions for implementing improvements. The core of this study is diagnosing the challenges of the company's logistics management. Methodologically, descriptive exploratory research was used, with a qualitative and quantitative approach. For data collection, two questionnaires were applied, one with objective questions and the other with subjective questions. The results obtained revealed the main threats, such as broad competition in the agricultural market and the increase in fuel prices, which impacts freight costs. Opportunities include growing interest in livestock farming in the geographic niche in which the company is located, as well as possible partnerships with suppliers. The strengths stand out for the company's recognition and consolidation in the market, as well as an organized logistics structure. Weaknesses include the concentration of sales in a single region, the lack of investment in new technologies and the dependence on certain suppliers to purchase some products. Suggestions for improvements are presented in the final considerations of this work*

**Keywords:** : Logistics. Agribusiness. Diagnostic analysis.

## INTRODUÇÃO

Estudo apresenta como objetivo elaborar análise diagnóstica no setor de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa, e apresentar sugestões para implementações de melhorias.

Contexto econômico atual no agronegócio, conforme dados divulgados através do NERY (2024), o Brasil, uma potência agrícola mundial, enfrentou desafios significativos em 2023, refletidos na redução da safra de cereais, leguminosas e oleaginosas em relação ao ano anterior. Problemas climáticos, como o excesso de chuvas no Sul e períodos de seca no Norte e Centro-Oeste, afetaram especialmente culturas importantes como a soja e o milho. Esses eventos resultaram em uma queda na produtividade, apesar do aumento na área plantada.

Entretanto, nem todos os setores foram igualmente impactados. O algodão se destacou como exceção, registrando um recorde de produção, impulsionado pela decisão dos produtores de migrarem para essa cultura devido à baixa rentabilidade do milho. Além disso, o café apresentou um aumento modesto, com destaque para as regiões Sul e Norte, enquanto outras regiões do país enfrentaram variações negativas.

O estado do Mato Grosso reafirmou sua posição como líder nacional na produção de grãos, seguido por outros estados importantes como Paraná e Rio Grande do Sul. No entanto, ainda se espera que os efeitos climáticos continuem influenciando os resultados nos próximos meses, ressaltando a importância da monitorização constante e da adaptação às condições climáticas em um setor tão vital para a economia brasileira. (NERY – 2024)

A logística desempenha um papel fundamental no sucesso operacional e financeiro de empresas de todos os portes e setores. Para uma empresa de médio porte, a qual é objeto de pesquisa, a eficiência e a eficácia dos processos logísticos, influenciam diretamente nossa capacidade de atender às demandas dos clientes, reduzir custos operacionais e manter a competitividade no mercado.

A importância de uma pesquisa no setor logístico reside na identificação de oportunidades de melhoria e na implementação de estratégias que otimizem o desempenho logístico. Através dessa pesquisa, torna-se possível a avaliação da eficiência dos processos atuais da empresa, identificando possíveis gargalos e pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, possibilitando a elaboração do plano de ação, mediante ao diagnóstico que será apresentado.

Além disso, a pesquisa no setor logístico nos proporcionará insights valiosos sobre as tendências e inovações emergentes no campo da logística. Isso nos permitirá estar à frente das mudanças no ambiente de negócios, aproveitando oportunidades para aprimorar nossas práticas logísticas, como a adoção de tecnologias de rastreamento e gestão de estoque, a implementação de estratégias de distribuição mais eficientes e a otimização de rotas de transporte.

Dada a crescente concorrência e as demandas cada vez maiores dos clientes por rapidez, confiabilidade e transparência nas entregas, a pesquisa no setor logístico se apresenta como uma oportunidade estratégica para fortalecer nossa posição no mercado, aumentar a satisfação do cliente e impulsionar o crescimento sustentável de nossa empresa.

Mediante aos estudos apresentados, entende-se que, esta pesquisa é fundamental para garantir que as operações logísticas estejam alinhadas com as melhores práticas do setor, garantindo a eficiência, a competitividade e a excelência operacional necessárias para alcançar os objetivos dos negócios empresariais a curto e longo prazo.

A questão que buscamos responder neste estudo é saber quais os desafios da gestão logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA. Para isso precisamos entender quais as principais dificuldades e facilidades da operação logística nesse seguimento, bem como

apresentar as ameaças e oportunidades levantadas, com finalidade de otimizar a gestão da cadeia de suprimentos e melhorar a tomada de decisão dos gestores.

O estudo apresenta como objetivo geral, elaborar análise diagnóstica no setor de logística da empresa Dama Forte Produtos Agropecuários LTDA, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa, e apresentar sugestões para implementações de melhorias, e como objetivos específicos, conhecer a missão, visão e valores da empresa pesquisada; Identificar seus pontos forte e fracos; Diagnosticar as oportunidades e ameaças que impactam o negócio da empresa; apresentar sugestões para implementação de melhorias

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **A IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

A estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho. A essência da estratégia é a busca de vantagem competitiva. Assim, estratégico no contexto deste livro, refere-se ao que deriva da estratégia, ao posicionamento, planos, meios ou caminhos consistentemente adotados por uma empresa ou organização com o propósito de obter vantagem competitiva no longo prazo. Isto por si só é um grande desafio.

Uma gestão logística eficiente pode auxiliar a empresa bem-posicionada no mercado, em termos de produto ou serviço, a diferenciar-se por meio da redução de custos operacionais ou de um serviço benfeito (de maior valor aos olhos do cliente), superior ao da concorrência, ou ainda ambos em um segmento específico de clientes, produtos ou mesmo área geográfica. Segundo a taxonomia de tais estratégias genéricas são respectivamente: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. (Carvalho e Laurindo 2010).

Conforme apontado por Christopher (2020, p.58), "a logística tornou-se uma função estratégica essencial, não apenas para reduzir custos, mas também para proporcionar um serviço ao cliente superior, que é um diferenciador crucial no mercado global atual". Isso enfatiza a importância de uma logística eficiente na criação de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, Holweg e Helo (2021, p.120) destacam que "a digitalização está revolucionando a logística, proporcionando novas formas de eficiência operacional e criando oportunidades para inovação no serviço ao cliente" Isso mostra como as tecnologias emergentes podem amplificar os benefícios da gestão logística, alinhando-se às estratégias de liderança no custo total e diferenciação.

### **LOGISTICA AGROINDUSTRIAL**

A logística no agronegócio engloba o planejamento, administração e execução das atividades relacionadas à produção agropecuária, um setor que representa aproximadamente 23,8% do PIB nacional em 2024 (IBGE, 2024). A eficiência logística é crucial para a economia do país, especialmente devido ao transporte de mercadorias perecíveis, onde o tempo prolongado de transporte continua sendo um desafio significativo. Nesse contexto, uma logística eficiente é essencial para otimizar o fluxo da produção do campo aos centros urbanos.

A logística no agronegócio envolve várias etapas, desde a aquisição de insumos agrícolas até o transporte e armazenagem dos produtos colhidos, como grãos, frutas, vegetais, carnes e laticínios, e sua distribuição para mercados regionais, nacionais e internacionais, com foco na gestão eficiente dos custos. Os produtores buscam constantemente reduzir esses custos por meio de estratégias como a escolha adequada de modais de transporte e a negociação de contratos vantajosos com prestadores de serviços logísticos (Christopher, 2016).

Além das questões econômicas, há desafios específicos no gerenciamento logístico do agronegócio, como as incertezas relacionadas à quantidade e qualidade dos produtos devido à

volatilidade sazonal e às flutuações de preços entre safras e entressafras (Martins et al., 2005). Essas especificidades demandam estratégias adaptadas para garantir a eficácia da cadeia de suprimentos e alcançar os objetivos empresariais.

## **LOGÍSTICA NO AGRONEGÓCIO**

Conforme apontado por Christopher (2020, p. 58), "a logística tornou-se uma função estratégica essencial, não apenas para reduzir custos, mas também para proporcionar um serviço ao cliente superior, que é um diferenciador crucial no mercado global atual. Isso enfatiza a importância de uma logística eficiente na criação de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, Holweg e Helo (2021, p.44) destacam que "a digitalização está revolucionando a logística, proporcionando novas formas de eficiência operacional e criando oportunidades para inovação no serviço ao cliente". Isso mostra como as tecnologias emergentes podem amplificar os benefícios da gestão logística, alinhando-se às estratégias de liderança no custo total e diferenciação descritas por Porter.

O processo logístico voltado para o agronegócio, com foco na disponibilização dos produtos, ocorre no suprimento de materiais e componentes em linhas de distribuição em manufaturas, na distribuição de bens a partir de centros de distribuição e armazéns, na colheita e transporte de produtos agrícolas das plantações até as agroindústrias, entre muitos outros. Na antiguidade, quando os sistemas logísticos não existiam ou eram pouco desenvolvidos, os consumidores ficavam limitados a consumir apenas os produtos que eram capazes de carregar e os produtos (perecíveis) que podiam ser guardados por curtos períodos de tempo (por exemplo, carnes deviam ser consumidas rapidamente ou sofrer algum processo de secagem para serem conservadas).

Estas limitações forçaram as pessoas a viver perto das fontes de produção e consumir poucos produtos. Hoje, com o desenvolvimento de sistemas logísticos eficientes, as restrições com relação às atuações das operações logísticas para gerar valor são mais econômicas (custo) do que tecnológicas. Podem-se utilizar meios de transporte mais rápidos para garantir entregas rápidas, assim como se podem instalar depósitos intermediários mais próximos dos clientes. Para facilitar o processamento do pedido, podem-se utilizar sistemas de informações mais eficientes entre a empresa cliente e a operação logística do fornecedor. No entanto, este esforço pode ser oneroso e o desafio dos gerentes de logística é buscar um equilíbrio entre as prioridades do nível de serviço ao cliente e o custo logístico.

Segundo Wang et al. (2021 p. 132), "a gestão logística eficaz é um motor essencial para melhorar o desempenho da empresa, contribuindo diretamente para a redução de custos operacionais e para a satisfação do cliente".

Além disso, conforme enfatizado por Silva et al. (2022 p. 75), "a logística no agronegócio desempenha um papel crucial não apenas na eficiência operacional, mas também na sustentabilidade e na competitividade global do setor". Mediante ao entendimento inerente à logística no agronegócio, conhecer a logística interna e externa trará diferencial para a gestão empresarial. Mediante ao entendimento inerente a logística no agronegócio, conhecer a logística interna e externa, trará diferencial para a gestão empresarial.

### **Logística interna e externa no agronegócio**

Podemos dividir a logística de duas formas: a externa e a interna. Na logística externa da porteira para fora, do agronegócio, a atenção está voltada, principalmente, nas estratégias para o escoamento da produção, sendo que o transporte representa um dos principais gargalos (Almeida, Seleme, & Cardoso Neto, 2013). Na logística interna do agronegócio da porteira para dentro, o foco está na limitação do operador de máquinas, que muitas vezes não recebe treinamento para a execução de operações mecanizadas básicas como preparo do solo, plantio, pulverização e colheita.

Entretanto, a logística no Brasil ainda enfrenta desafios significativos em 2024. O elevado custo logístico do país continua sendo uma barreira, representando aproximadamente 12% do PIB nacional, o que equivale a perdas econômicas substanciais devido à infraestrutura inadequada e à ineficiência do transporte rodoviário, especialmente nas regiões produtoras dependentes de exportações agrícolas (Ferreira et al., 2020; Oliveira & Gomes, 2023).

Conforme destacado por Silva et al. (2022, p. 75), "a logística no agronegócio desempenha um papel crucial não apenas na eficiência operacional, mas também na sustentabilidade e na competitividade global do setor". Isso ressalta a necessidade urgente de melhorias na infraestrutura logística para fortalecer a posição competitiva do agronegócio brasileiro.

### **A logística 4.0 no agronegócio**

Na era da Logística 4.0, o agronegócio experimenta uma revolução significativa, onde a integração de tecnologias avançadas está transformando radicalmente as cadeias de suprimentos. Conforme Christopher (2016) destacam que a Logística 4.0 no agronegócio se caracteriza pela digitalização e automação dos processos, permitindo uma gestão mais eficiente desde a produção até a entrega ao consumidor final. A utilização de Internet das Coisas (IOT), inteligência artificial e análise de big data otimiza a gestão de inventários, o monitoramento de cultivos e a previsão de demanda, aumentando a produtividade e reduzindo custos operacionais.

Além disso, conforme ressalta Hofmann (2019), a Logística 4.0 no agronegócio possibilita uma maior transparência e rastreabilidade ao longo da cadeia de valor, garantindo a qualidade e segurança dos produtos. A implementação de sistemas integrados de gestão logística, aliada a sensores e dispositivos conectados, facilita a tomada de decisões em tempo real e a adaptação rápida a mudanças de mercado e condições ambientais. Assim, a Logística 4.0 não apenas moderniza o agronegócio, mas também promove sua sustentabilidade e competitividade global, alinhando-se às demandas crescentes por eficiência e responsabilidade socioambiental.

No comércio varejista do agronegócio, a logística desempenha um papel crucial na eficiência operacional e na satisfação do cliente. Segundo Bowersox e Closs (2019, p. 45), a logística moderna envolve "a integração de processos de negócios de ponta a ponta para proporcionar valor ao cliente", refletindo diretamente na competitividade da empresa. A aplicação de tecnologias como a Internet das Coisas (IOT) e sistemas de gestão integrada é essencial para aprimorar a rastreabilidade e a eficiência dos processos logísticos (Christopher, 2016, p. 112).

No contexto varejista agrícola, "a gestão de estoques é fundamental para evitar rupturas e minimizar custos excessivos de armazenamento. A automação dos pedidos, utilizando algoritmos avançados de previsão de demanda, permite um melhor planejamento das compras e reposições" (Bowersox, Closs, 2019, p. 78). Além disso, a logística integrada possibilita uma entrega mais rápida e confiável dos produtos ao consumidor final, contribuindo para a fidelização e satisfação do cliente.

No comércio varejista do agronegócio, a logística desempenha um papel crucial na eficiência operacional e na satisfação do cliente. Segundo Bowersox e Closs (2019, p.45), a logística moderna envolve "a integração de processos de negócios de ponta a ponta para proporcionar valor ao cliente", refletindo diretamente na competitividade da empresa. A aplicação de tecnologias como a Internet das Coisas (IOT) e sistemas de gestão integrada é essencial para aprimorar a rastreabilidade e a eficiência dos processos logísticos.

Além disso, Autores como Simchi-Levi et al. (2008) destacam a importância da otimização dos sistemas de transporte e distribuição para reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. No contexto varejista agrícola, a gestão de estoques é fundamental para evitar rupturas e minimizar custos excessivos de armazenamento. A automação dos pedidos,

utilizando algoritmos avançados de previsão de demanda, permite um melhor planejamento das compras e reposições (Bowersox, Closs, 2019).

A logística integrada possibilita uma entrega mais rápida e confiável dos produtos ao consumidor final, contribuindo para a fidelização e satisfação do cliente.

### **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

*O Council of Supply Chain Professionals*, anteriormente conhecido como *Council of Logistics Management*, define logística como o processo integrado de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente de bens, serviços e informações, desde a origem até o consumo, visando atender às necessidades dos clientes (BALLOU, 2006). Este conceito abrange tanto empresas que lidam com produtos físicos quanto serviços, destacando a ampla aplicabilidade e importância da logística em diferentes setores da economia.

Além disso, Chopra e Meindl (2016) enfatizam que a cadeia de suprimentos no agronegócio envolve a gestão integrada de todas as etapas, desde a produção agrícola até a entrega final ao consumidor, com foco na eficiência e na satisfação do cliente. No contexto agroindustrial, a logística desempenha um papel crucial na gestão de estoques, transporte e armazenagem, otimizando operações para garantir a qualidade e a disponibilidade dos produtos.

Assim, a logística na cadeia de suprimentos do agronegócio não apenas facilita a movimentação física de produtos, mas também integra informações críticas e serviços, promovendo uma gestão eficaz e competitiva em um mercado globalizado.

### **CUSTOS LOGÍSTICOS**

Os custos logísticos são fatores determinantes para a sobrevivência de uma empresa. Através deles, as empresas definem o valor de venda de um produto, que é calculado considerando o custo que este teve para a empresa, visando obter lucro. Dentro desse contexto, abordaremos a determinação de preço por parte das empresas.

#### **Como as empresas determinam preços**

Nas pequenas empresas, os preços costumam ser determinados pelo dono do negócio. Nas grandes, gerentes de divisão e de produto são incumbidos da tarefa. Mesmo nessas organizações, a alta administração estabelece os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços e, muitas vezes, aprova os preços sugeridos pelos níveis mais baixos da hierarquia gerencial (Kotler; Keller, 2018).

De acordo com Nascimento (2020), as pequenas e médias empresas enfrentam maiores desafios na definição de preços devido à menor escala de operação e à maior sensibilidade a variações nos custos logísticos. Portanto, é crucial que essas empresas adotem estratégias de precificação que considerem não apenas os custos internos, mas também as condições de mercado e a percepção de valor pelos consumidores.

#### **Mudanças no ambiente de determinação de preços**

As práticas de determinação de preços mudaram significativamente desde a severa recessão entre 2008 e 2009, com uma recuperação lenta e rápidos avanços tecnológicos. A nova geração do milênio também traz novos valores e atitudes para o consumo. Muitas vezes sobrecarregados por empréstimos estudantis e outras demandas financeiras, os membros desse grupo (nascidos entre 1977 e 1994) estão repensando o que realmente precisam possuir. Alugar, pedir emprestado e compartilhar são opções válidas para muitos (Kotler; Keller, 2018).

Nascimento (2020) destaca que a digitalização e o advento das plataformas de economia compartilhada transformaram radicalmente o ambiente de precificação, forçando as empresas a inovar constantemente suas abordagens para se manterem competitivas. As empresas

precisam ser mais flexíveis e responder rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores e nas condições econômicas.

### **A psicologia do consumidor e a determinação de preço**

Tradicionalmente, muitos economistas acreditavam que os consumidores eram "seguidores de preços" e os aceitavam por seu "valor nominal" ou conforme determinados.

Porém, as empresas reconhecem que, na maioria das vezes, os consumidores processam as informações de preço ativamente, interpretando de acordo com o conhecimento adquirido em experiências de compra anteriores, na comunicação formal (propagandas, visitas de vendas e folhetos), na comunicação informal (amigos, colegas de trabalho, familiares) e nos pontos de venda ou recursos on-line, entre outros fatores (Kotler; Keller, 2018).

De acordo com Silva (2019), a percepção de valor pelo consumidor é influenciada por uma série de fatores psicológicos, incluindo a qualidade percebida, a marca, e a experiência de compra. As empresas que compreendem esses fatores podem ajustar suas estratégias de precificação para melhor atender às expectativas dos consumidores e maximizar suas margens de lucro.

### **ESTRATÉGIA DA LOGÍSTICA**

A política agrícola brasileira utiliza uma variedade de instrumentos para influenciar o setor agropecuário, intervindo diretamente em condições específicas do mercado. Segundo Batalha et al. (2009), através da regulação setorial, o Estado busca ajustar variáveis como taxas de juros diferenciadas e condições especiais de acesso aos mercados externos, visando fortalecer ou mitigar os efeitos das políticas macroeconômicas, além de moldar a oferta e demanda de acordo com as prioridades econômicas e pressões dos agentes.

Um dos principais instrumentos é o Plano Anual de Safra, que consolida as medidas de política agrícola para o próximo ano, definindo diretrizes imediatas e produtivistas (Batalha et al., 2009). Além disso, o sistema de financiamento, como o Valor Básico de Custeio (VBC), estabelece limites e condições de crédito por área cultivada, influenciando diretamente a capacidade de investimento dos produtores (CONAB, 1979). As taxas de juros e prazos de financiamento são essenciais para o acesso e distribuição equitativa dos recursos entre os produtores (Batalha et al., 2009).

O Programa de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) complementa a política ao proteger os produtores contra oscilações de preço, definindo um piso para os produtos agrícolas cobertos (EGF; AGF). Em conjunto, esses instrumentos formam uma estrutura complexa que visa não apenas regular, mas também promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro.

### **Planejamento estratégico no setor de logística**

No setor de agronegócio, o planejamento estratégico na logística desempenha um papel fundamental na otimização dos processos desde a produção até a entrega final dos produtos. Segundo Ferreira et al. (2020, p.115), "o planejamento estratégico eficaz na logística agroindustrial permite a integração de tecnologias avançadas, como automação e inteligência artificial, para melhorar a eficiência operacional e reduzir os custos logísticos". Essa abordagem não apenas aumenta a competitividade das empresas, mas também fortalece a sustentabilidade do setor.

Além disso, Oliveira e Gomes (2023, p.85) destacam que "a aplicação de estratégias de logística integrada, que englobam desde o planejamento da produção até a distribuição, é essencial para mitigar os desafios logísticos enfrentados pelo agronegócio brasileiro". Isso inclui a gestão eficiente de estoques, a escolha estratégica de modais de transporte e o uso de

tecnologias para monitoramento em tempo real, promovendo uma cadeia de suprimentos mais ágil e responsiva às demandas do mercado.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho tem como finalidade, elaborar análise diagnóstica no setor de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa, e apresentar sugestões para implementações de melhorias.

Dessa forma utilizou-se da pesquisa exploratória descritiva, que segundo Gil (2010), essa modalidade de pesquisa busca explorar e descrever o objeto de estudo de maneira abrangente, visando compreender suas características e aspectos relevantes.

A pesquisa exploratória descritiva combina elementos da pesquisa exploratória, que visa a exploração preliminar e a obtenção de uma visão geral sobre o tema, e da pesquisa descritiva, que busca descrever e analisar as características e fenômenos de forma detalhada. Por meio dessa abordagem, busca-se reunir dados e informações que permitam uma compreensão mais profunda do fenômeno investigado, levando em consideração sua natureza, comportamento, padrões e relações entre variáveis, logo será descrito e apresentado: a missão, visão e valores da empresa pesquisada; O planejamento estratégico da empresa; O plano estratégico do setor de logística; os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e por último, plano de ação para implementação de melhorias, com foco no departamento de logística da empresa.

Quanto aos métodos e procedimentos técnicos utilizou-se de dados primários e secundários. Os métodos primários envolvem a coleta direta de informações por meio de observações, entrevistas, questionários ou experimentos conduzidos especificamente para atender aos objetivos da pesquisa, os métodos secundários referem-se à utilização de dados previamente coletados por terceiros, disponíveis em fontes existentes, como livros, artigos, relatórios e bases de dados.

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com clientes e colaboradores da empresa pesquisada em questão, buscando elaborar análise diagnóstica no setor de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa, e apresentar plano de ação para implementações de melhorias.

As entrevistas foram conduzidas por meio de perguntas abertas e fechadas, desenvolvidas a partir do referencial teórico e considerando os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Além disso, foram utilizados métodos de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, relatórios e outras fontes relevantes para o tema. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o processo logístico no agronegócio, bem como identificar possíveis soluções e melhores práticas para aprimorar esse processo. A partir da análise dos dados primários e secundários, tornou-se possível traçar um panorama completo sobre o tema e responder aos objetivos propostos na pesquisa (Lakatos e Marconi 2021).

## **ESTUDO DE CASO ÚNICO**

A pesquisa foi realizada junto a Empresa Damaforte, o estudo de caso, segundo Yin (2015), é responsável por facilitar o entendimento sobre as questões dentro da sociedade, seja no âmbito organizacional, social, político e econômico. Assim, para o desenvolvimento deste estudo, elegeu-se a empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA

## **PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados, optou-se pela utilização de uma abordagem mista, combinando aspectos qualitativos e quantitativos na pesquisa. Conforme Farias Filho e Arruda Filho (2018),

essa combinação foi benéfica para a investigação de um tema, uma vez que permitiu a análise de aspectos subjetivos e objetivos, contribuindo para uma compreensão mais profunda do problema. A coleta de dados qualitativos foi realizada com a sócia majoritária da empresa e os dados quantitativos com os clientes da empresa em estudo, por meio de questionários presenciais. A utilização de abordagens qualitativas e quantitativas em conjunto possibilitou a obtenção de resultados mais completos e confiáveis, contribuindo para a produção de um trabalho de qualidade. No desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela coleta de dados de forma presencial, visto que a maioria dos atendimentos e vendas são realizadas presencialmente

### **Apresentação da empresa pesquisada**

Fundada em 23\06\1999 a empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, está localizada na cidade de Cuiabá no estado de Mato Grosso, sua atividade principal conforme a CNAE, é 47.71-7-04 – comércio varejista de medicamentos veterinários, sua situação cadastral até o momento deste artigo é ativa.

Contendo duas unidades, sendo loja, onde comercializa os produtos, e segunda unidade com atividade CNAE 47.71-7-04- a empresa Damaforte Produtos Agropecuários LTDA, é uma empresa familiar, seu quadro societário inicial foi composto por duas irmãs, que vieram do estado de Goiás em busca de novas oportunidades em Mato Grosso, as quais diagnosticaram a oportunidade da criação de uma loja para comercialização de produtos agropecuários. O nome “Damaforte” se refere a essas mulheres, “dama forte, que persistiram e permaneceram firmes diante dos obstáculos enfrentados.

A empresa trabalha com um mercado diversificado de produtos: alimentos, medicamentos, acessórios, para animais de pequeno, médio e grande porte, desde cachorros, gatos, a aves, bovinos, equinos, suínos, além de herbicidas e fungicidas, fertilizantes, utilitários para o dia a dia como xicaras, bules, baldes, cordas, mangueiras, além de contar com um consultório veterinário especializado no atendimento de animais de pequeno porte.

Sendo referência na baixada cuiabana, no comércio agropecuário, referência essa que vem à tona por sua sócia majoritária, ter recebido as menções honrosas de cidadã cuiabana e cidadã mato-grossense, pelas suas contribuições ao crescimento da economia local, além de a empresa ter recebido pela associação comercial e empresarial de Cuiabá o mérito por ter o CNPJ mais antigo de loja agropecuária da cidade de Cuiabá.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

### **Diagnóstico mediante percepção do sócio majoritário da empresa**

A apresentação e a análise diagnóstica foram estruturadas em nove questões visando elaborar o estudo no setor de logística da empresa Dama Forte Produtos Agropecuários, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa, e apresentar plano de ação para implementações de melhorias.

Com objetivo de obter uma visão geral da logística da empresa, foi perguntado: Como você descreveria a estrutura logística atual da empresa? Quais são os principais componentes dessa estrutura? Oportunamente, foi indagado também, qual a missão, visão e valores.

A empresa tem como missão oferecer produtos e serviços de qualidade, inovando de forma sustentável, com responsabilidade social e ambiental. Visão atingir a excelência no segmento do agronegócio a nível regional, proporcionando um bom atendimento ao cliente. E valores confiança, integridade, respeito, conectividade, inovação e excelência.

Em relação a estrutura logística da Damaforte é composta por uma rede de fornecedores, centros de distribuição e uma frota de veículos para o transporte de mercadorias. Ela tem um armazém central em Cuiabá, que é responsável pela gestão dos estoques e distribuição para sua loja e clientes. Além disso, contam com parcerias estratégicas com transportadoras locais para

garantir a entrega eficiente dos produtos.

A resposta da entrevistada pode ser relacionada a conceitos fundamentais de logística e gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management- SCM), uma referência teórica essencial é o livro “Gestão da Cadeia de Suprimentos-Supply Chain Management” de Sunil Chopra e Peter Meindl. No livro, os autores abordam como a gestão da cadeia de suprimentos inclui a coordenação de todos os elos da cadeia, desde fornecedores, até clientes finais.

Percebe-se que a empresa apresenta uma estrutura logística organizada, contendo uma coordenação eficiente de recursos, que garante o fluxo contínuo e otimizado de produtos. Mediante dados apontados, sugere-se melhoria na compra de transporte, visto que a empresa tem gastos significativos com a manutenção da atual frota de veículos, os quais são diagnosticados através do relatório financeiro da empresa.

Buscando identificar as principais dificuldades da empresa nas operações logísticas, foi perguntado: Quais são os principais desafios logísticos que sua empresa enfrenta atualmente no setor de agronegócio e comércio varejista?

Um dos principais desafios que a empresa enfrenta é a depreciação dos veículos utilizados nas entregas, especialmente em entregas nas áreas rurais de difícil acesso, visto que as condições das estradas na região são ruins, especialmente nos períodos chuvosos, lamas, buracos, dificultando acessos aos clientes, e trazendo desgastes a frota da empresa. A sazonalidade dos produtos agropecuários também representa um desafio, exigindo um planejamento cuidadoso para evitar rupturas de estoque.

Constou-se que os fatores externos são o que mais dificultam a logística da empresa, as más condições de estrada e acessos a zonas rurais, por haver falta de investimentos em infraestrutura por falta de políticas públicas de governo. Nos estudos realizados constata-se que as empresas podem implementar ações estratégicas e práticas que podem melhorar a eficiência e a eficácia da logística em contextos desafiadores, neste aspecto.

Mediante aos dados apontados, a empresa deve criar uma planilha com os gastos de depreciação de seus veículos, para saber o momento certo em que os veículos precisam ser trocados.

Buscando entender como a empresa mede e gerencia a eficiência logística, foi perguntado: Como você avalia a eficiência das operações logísticas da sua empresa? Existem indicadores de desempenho que você utiliza para essa avaliação?

A empresa avalia a eficiência das operações logísticas através de indicadores como o tempo de entrega, a taxa de cumprimento de pedidos e o nível de estoque.

Mediante dados apresentados, a empresa aplica as teorias estudadas, tais como a taxa de cumprimento de pedidos, onde essa métrica é fundamental para garantir a satisfação do cliente e evitar custos adicionais, Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos abordando o nível de estoque, onde o gerenciamento eficaz contribui para que a empresa tenha produtos suficientes para atender a demanda sem acumular excesso de estoque.

Portanto, entende-se que a empresa utiliza ferramentas para avaliação dos indicadores de desempenho da logística os quais estão dentro de métodos utilizados mediante aos estudos realizados no referencial teórico, porém, a empresa poderá implementar também, a utilização de outros indicadores como: custo de transporte, custo de armazenagem, benchmarking.

Buscando avaliar o uso da tecnologia na logística e identificar possíveis melhorias, foi perguntado: Que tecnologias e sistemas de informação a empresa utiliza para gerenciar a logística? Existem planos para adoção de novas tecnologias?

A empresa utiliza um sistema integrado que permite gerenciar todo o ciclo de pedidos, desde o recebimento até a entrega. Também está analisando a adoção de tecnologias de automação no seu armazém, como leitores de código de barras e sistemas de rastreamento para a sua frota, visando aumentar a visibilidade e o controle sobre as operações logísticas

Constatou-se que empresa utiliza métodos de gerenciamento da logística que permitem otimizar a cadeia de suprimentos facilitando o fluxo de informações entre os setores da empresa.

Mediante aos dados da pesquisa, a empresa poderá investir no uso da tecnologia implementando a utilização do Sistema de rastreamento para sua frota, para saber se os motoristas estão carregando as mercadorias respeitando os limites de velocidades preestabelecidos para que a carga seja transportada com segurança e com o menor risco de depreciação.

Tendo como objetivo verificar a adequação da infraestrutura e planejar futuras necessidades, pergunta-se: A infraestrutura de armazenamento da empresa atende adequadamente às necessidades do negócio? Existem planos de expansão ou melhorias nessa área?

Foi respondido que a infraestrutura atual da empresa atende às necessidades do negócio, porém, estamos sempre avaliando a possibilidade de expansão para acompanhar o crescimento da empresa.

Percebe-se que a empresa aplica os conceitos contidos no IT *Infrastructure and Its Management, de Phalguni Gupta e Surya Prakash*, nele destaca-se que a infraestrutura de TI precisa ser continuamente revisada para garantir que ela esteja suportando as operações de forma eficiente, a avaliação da infraestrutura deve considerar não apenas as necessidades atuais, mas também projeções futuras de crescimento, evolução tecnológica e mudança nas demandas do mercado.

Mediante aos dados obtidos relativos aos parâmetros de demanda de clientes e expectativa de crescimento da empresa no mercado, seu quadro atual atende essas demandas e expectativas, porém a empresa está sempre aberta a mirar novas metas e objetivos de crescimento e expansão sugere-se então que a empresa sempre esteja atenta a demanda que o mercado exige da sua empresa para sempre buscar atender as necessidades de expansão que foram surgindo conforme o crescimento de demanda no mercado.

Buscando uma avaliação da empresa com fornecedores e parceiros, que são cruciais para o processo logístico, pergunta-se: Como é a gestão dos fornecedores e parceiros logísticos? Existem desafios específicos nessa área?

Foi relatado que a empresa mantém uma relação próxima com seus fornecedores e parceiros logísticos, buscando sempre negociar prazos e condições que beneficiem ambas as partes.

A dependência de poucos fornecedores em certas categorias de produtos pode ser um desafio, especialmente em períodos de alta demanda. Estão continuamente buscando diversificar sua base de fornecedores para mitigar esse risco.

A gestão de fornecedores e parceiros logísticos é um tema amplamente abordado em obras sobre a gestão da cadeia de suprimentos e gestão de operações onde são apresentadas as táticas para fortalecer parcerias estratégicas, como a comunicação constante e o desenvolvimento de acordos de longo prazo com fornecedores, mas sempre mantendo alternativas disponíveis para evitar dependências excessivas.

Entende-se que o comportamento da empresa, mediante aos seus fornecedores e parceiros, está de acordo com as melhores práticas recomendadas na literatura, ao destacar a necessidade de proximidade com os fornecedores e a preocupação com a dependência de poucos parceiros, além da busca contínua por diversificação como forma de garantir a flexibilidade e a segurança no processo logístico.

Mediante aos dados apresentados, a empresa deve buscar sempre ampliar o seu leque de fornecedores, para assim não se tornar dependente de um fornecedor para determinado produto, e assim estar aberta a ofertas de novos fornecedores e otimizem a maximização da lucratividade da empresa.

Tendo como objetivo entender a magnitude dos custos logísticos e estratégias para

otimizá-los, pergunta-se: Qual a representatividade dos custos logísticos no total das operações da empresa? Existem estratégias em andamento para reduzir esses custos?

Os custos logísticos representam uma parcela significativa do total das operações da Damaforte. Ela está implementando várias estratégias para otimizar esses custos, como a revisão das rotas de entrega e a consolidação de pedidos.

Mediante as informações obtidas, percebe-se que as estratégias que estão sendo implementadas na empresa são essenciais para minimizar as despesas e maximizar o faturamento da empresa. Sugere-se que seja feito um treinamento e investimento na capacitação dos seus motoristas, para buscarem as melhores alternativas de rotas, e que façam uma direção econômica e responsável, sabendo transportar os produtos mantendo um padrão de velocidade, evitando acelerações que fomentem o consumo de combustível, e riscos de depreciações do carro

Com o objetivo identificar ameaças e oportunidades (ambiente externo) que afetam a logística da empresa, pergunta-se: Como fatores externos, como políticas governamentais, mudanças econômicas e flutuações de mercado, impactam a logística da empresa? Quais fatores internos: pontos fortes e fracos, impactam a logística da empresa?

Fatores externos são o aumento nos preços dos combustíveis pode impactar nos custos de entrega, nos preços dos fretes. O clima pode influenciar na safra de grãos e consequentemente no seu preço de compra, políticas públicas de governo podem influenciar o ambiente externo o qual a empresa está inserida.

Seus pontos fortes incluem uma equipe bem treinada e um sistema de TI adequado, enquanto sua principal fraqueza é a dependência de infraestrutura de transporte terceirizada.

Oportunidades na empresa são investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, com foco na mão de obra especializada, buscando diferencial competitivo. A empresa apresenta uma estrutura logística organizada, contendo uma coordenação eficiente de recursos, que garante o fluxo contínuo e otimizado de produtos.

Pontos fracos são a falta de investimento em novas tecnologias, as quais poderiam agilizar entregas e redução de custos operacionais além da dependência de determinados fornecedores para alguns produtos, sendo esses fornecedores os únicos representantes no catálogo da empresa para compra dessas determinadas mercadorias.

Visando descobrir oportunidades de crescimento e melhorias na logística, pergunta-se: Quais oportunidades você enxerga para melhorar a logística da empresa no curto e longo prazo? Existem planos ou projetos em desenvolvimento para aproveitar essas oportunidades?

Enxergam várias oportunidades de melhoria na logística, como a adoção de tecnologias mais avançadas para automação e o fortalecimento das parcerias com transportadoras locais. A longo prazo, planejam expandir sua rede de armazéns para outras regiões do Mato Grosso, o que lhes permitirá reduzir os tempos de entrega e aumentar a capilaridade do seu atendimento.

Percebe-se que a empresa está aberta a atualizar suas ferramentas logísticas buscando otimizar seu processo logístico visando atender as necessidades do mercado e maximizar a sua produção, maximização essa que é vista no planejamento a longo prazo da empresa, que visa expandir sua rede de armazéns, com objetivo de minimizar os tempos de entrega e com isso maximizar o tempo de rotatividade dos produtos.

Mediante as respostas da entrevistada, percebe-se que a empresa tem boas ideias de planejamento para melhorias na logística, deve-se então por parte da empresa buscar organizar-se para colocar essas devidas melhorias em prática.

**Figura – 1 Análise do ambiente interno e externo**

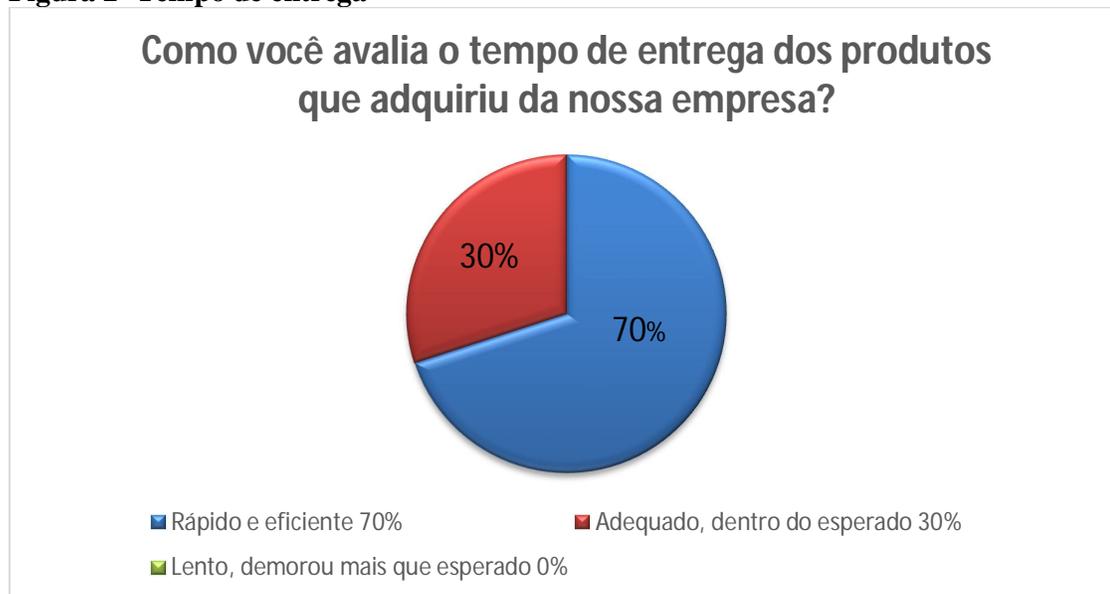
<p><b>PONTO FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, com foco na mão de obra especializada, buscando diferencial competitivo</li> <li>• A empresa apresenta uma estrutura logística organizada, contendo uma coordenação eficiente de recursos, que garante o fluxo contínuo e otimizado de produtos.</li> </ul>	<p><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de infraestrutura de transporte terceirizada para suas mercadorias</li> <li>• Dependência de determinados fornecedores para alguns produtos, sendo esses fornecedores os únicos representantes no catálogo da empresa para compra dessas determinadas mercadorias</li> </ul>
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento no preço dos combustíveis, impactando no preço dos fretes</li> <li>• Aumento na taxa de inflação, impactando os custos da empresa, consequentemente reduzindo a margem de lucro.</li> <li>• Condições climáticas, reduzindo a produtividade dos grãos, consequentemente, menor demanda dos insumos agrícolas, reduzindo a margem da empresa.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de novas tecnologias mais avançadas as quais proporcionarão agilidade, eficiência e competitividade para empresa.</li> <li>• Políticas públicas de governo, as quais oferecem oportunidades para o agronegócio.</li> <li>• Políticas publicas governamentais que incentivam os comerciantes locais</li> </ul>

Fonte: Dados pesquisa – 2024

**DIAGNÓSTICO MEDIANTE PERCEPÇÃO DOS CLIENTES**

A apresentação e a análise diagnóstica foram estruturadas em oito questões visando diagnosticar o nível de satisfação dos clientes relativo ao processo de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários, possibilitando apresentação para sugestões de melhorias.

**Figura 2- Tempo de entrega**



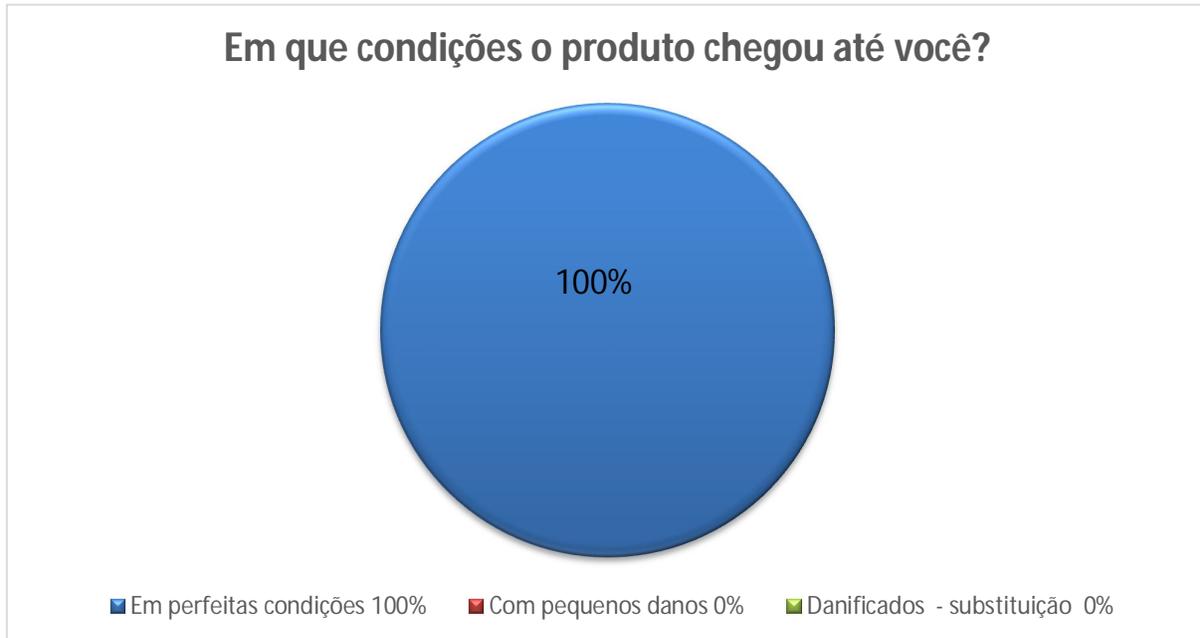
Fonte: Dados da pesquisa 2024

Dados apontam que 70% acham o sistema de entrega da empresa rápido e eficiente, 30% acham adequado e dentro do esperado, e nenhum entrevistado achou lento ou que demorou mais que o esperado.

Constatou-se que grande parte dos entrevistados acham o tempo de entrega da empresa rápido, e a minoria acharam adequado dentro do esperado, nenhum dos participantes da pesquisa considerou o prazo da entrega lento, o enfoque da empresa deve ser em não se

acomodar com seus resultados de eficiência de tempo de entrega, para que a empresa mantenha seu padrão de qualidade, e atinja novos clientes e amplie sua demanda por sistema de entrega. Mediante análise realizada, a empresa deve investir em estratégias para encontrar as melhores rotas para o seu radar de entrega, de modo a minimizar o tempo das entregas e também minimizar o gasto de combustível com as entregas.

**Figura 3- Condições do produto na entrega**

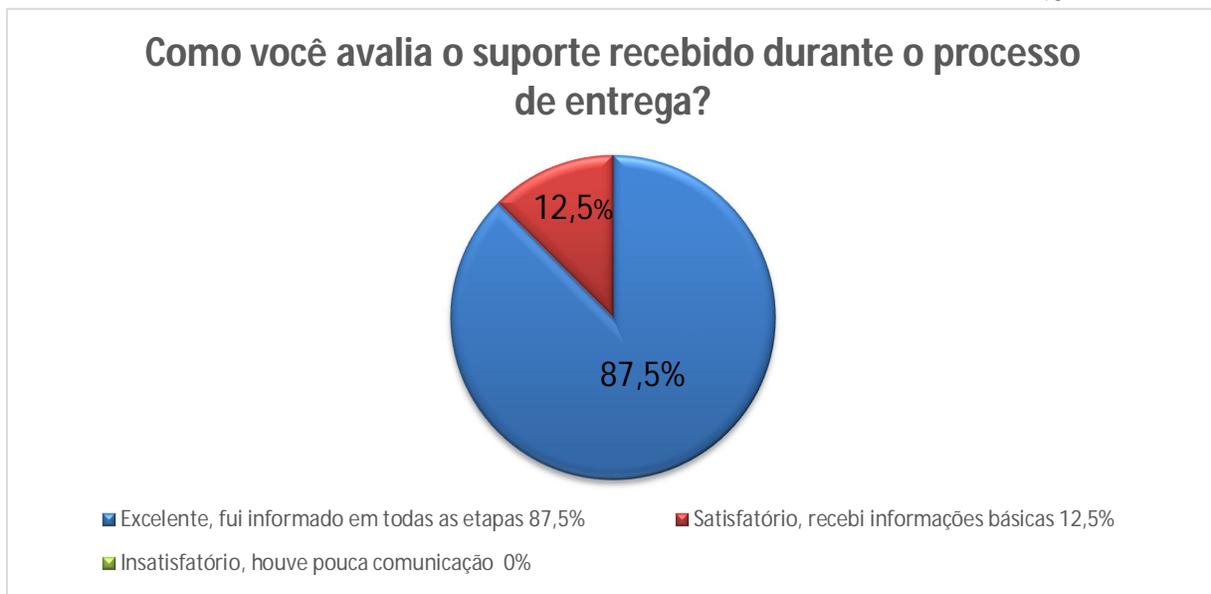


Fonte: Dados da Pesquisa 2024

Constatou-se que 100% dos entrevistados estão satisfeitos com as condições as quais os produtos foram entregues, logo a empresa deve continuar atenta as embalagens que se utilizam para transportar as mercadorias, de modo que a empresa consiga manter com que as mercadorias cheguem ao cliente nas melhores condições, sem nenhum tipo de depreciação.

**Figura 4: Comunicação e suporte no processo da entrega**

40



Fonte: Dados da pesquisa 2024

Mediante pesquisa realizada, constatou-se 87,5% dos entrevistados receberam suporte durante o processo de entrega, e 12,5%, receberam informações básicas, portanto, percebe-se que grande parte dos entrevistados não tiveram problemas com o suporte oferecido pela empresa durante a entrega, o processo de comunicação foi considerado satisfatório, os respondentes da pesquisa não apontaram insatisfações inerente a este quesito, a empresa tem como objetivo encantar os seus clientes, portanto, a parcela de 12,5% os quais receberam informações básicas, oportuniza uma reavaliação do suporte logístico da empresa, considerando a implementação de melhorias, sugere-se que a empresa reanalise a maneira como informa seus clientes durante o processo de entrega, e a quantidade de informação que se é passada, com o objetivo de que os clientes recebam informações de todas as etapas do processo de entrega, desde o momento de separação do seu pedido, até o momento em que os mesmos receberão as suas mercadorias.

**Figura 5- Pontualidade de entrega:**



Fonte: Dados da Pesquisa 2024

Mediante a análise realizada, constatou-se que 95% dos clientes entrevistados receberam seus produtos antes ou dentro do prazo contratado, e apenas 5% apontaram que às vezes houveram pequenos atrasos.

Portanto, nota-se que a empresa oferece entregas rápidas, trazendo nível de satisfação por parte dos clientes considerável, porém, foi diagnosticado que 5% dos clientes não estão totalmente satisfeitos com a pontualidade da empresa com suas entregas. Sugere-se que a empresa analise suas rotas de entregas, objetivando minimizar o tempo de entrega para as localizações desses clientes, com objetivo de evitar constrangimentos com esses clientes, e aumentar a satisfação dos mesmos.

**Figura 6- Qualidade de Atendimento ao Cliente:**

## Como você avalia o atendimento ao cliente relacionado a logística?



- Excelente, todas minhas dúvidas foram resolvidas rapidamente 100%
- Satisfatório, algumas dúvidas foram resolvidas 0%
- Insatisfatório, houve pouca ou nenhuma comunicação 0%

Fonte: Dados da Pesquisa 2024

Mediante análise realizada, constatou-se que 100% das dúvidas foram resolvidas durante a compra e entrega, porém na figura 3 há relatos de clientes que receberam apenas informações básicas. Sugere-se então fazer uma análise interna para saber qual departamento dos envolvidos com as entregas foi responsável por apresentar apenas informações básicas, e buscar maximizar a eficiência tanto desse departamento, quanto de todos os departamentos envolvidos.

### Figura 7- Frequência dos Problemas com Entrega

## Com que frequência você enfrenta problemas com as entregas da nossa empresa?



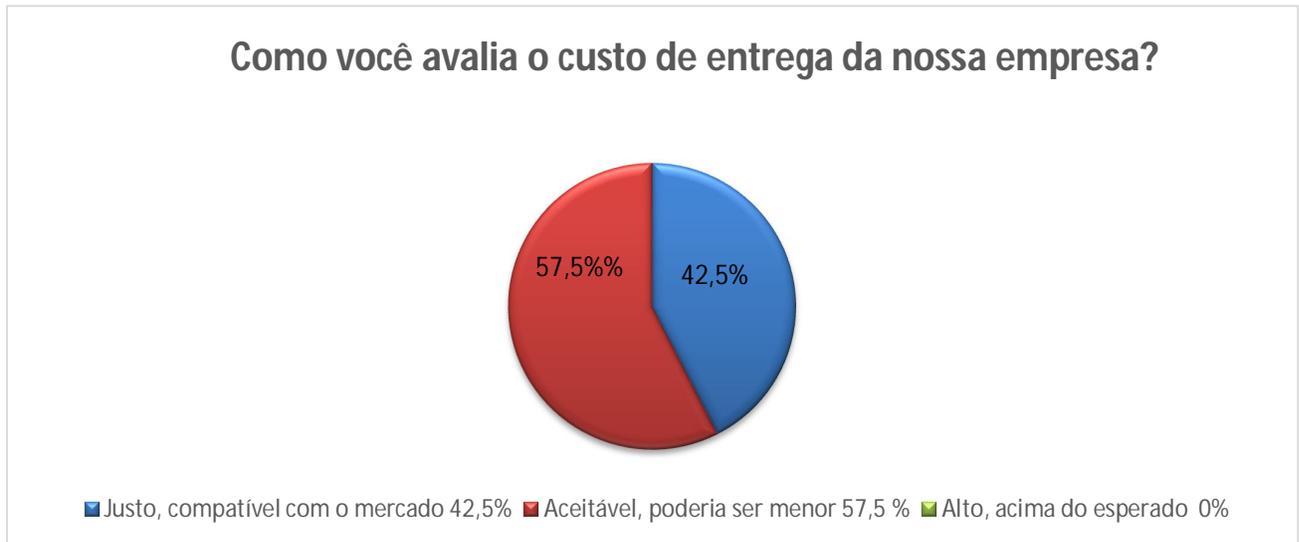
- Raramente ou nunca 97,5%
- Ocasionalmente 2,5%
- Frequentemente 0%

Fonte: Dados da Pesquisa 2024

Constatou-se 97,5% dos clientes entrevistados raramente ou nunca tiveram problemas com entrega, porém 2,5% dos clientes em tem problemas ocasionalmente com as entregas e nenhum frequentemente, logo, deve-se buscar saber quais são os problemas que ocasionalmente ocorrem com essa parcela de clientes, para que essa situação não se repita, e evite chances de ocorrer com futuros clientes. Sugere-se que a empresa ao saber dos devidos problemas, busque

alternativas de soluções para esses problemas, e crie estratégias para que os mesmos não se repitam, evitando assim constrangimentos por parte tanto da empresa quanto dos clientes.

**Figura 8- Custo de entrega**



Fonte: Dados da Pesquisa 2024

Constatou-se que esse questionário foi o mais dividido dentre os realizados, 42,5% dos entrevistados acharam o custo de entrega justo, porém 57,5% achou o preço aceitável, mas que poderia ser menor, deve-se então analisar quais são as localizações desses entrevistados que acharam que o preço poderia ser menor. Analisando a localização dos mesmos, sugere-se que a empresa refaça suas rotas, buscando atingir a rota mais viável economicamente em relação a consumo de combustível, de modo que retendo o gasto com combustível, a empresa se permita atualizar sua tabela de custo de fretes, tornando-as mais acessíveis para seus clientes.

**Figura 9- Flexibilidade Nas Entregas**



Fonte: Dados da Pesquisa 2024

Constatou-se que 82,5% dos clientes acham a flexibilidade das entregas flexíveis, e nenhum pouco flexíveis, porém 17,5% achou moderadamente flexíveis, mas poderiam melhorar, a causa desses 17,5% de clientes acharem moderadamente flexíveis as entregas se dá por conta de a empresa adotar um sistema em que ela recebe os pedidos de entrega até certo horário do dia, para então fazer todas entregas de uma vez só no período vespertino, e esses mesmos clientes gostariam de receber seus pedidos logo pela manhã.

Sugere-se a realização de uma análise para ver se seria viável economicamente para a mesma adotar um sistema em que a empresa faça uma remessa de entregas no período vespertino, e uma no período matutino também, melhorando assim sua flexibilidade com o tempo de entrega, e tendo um maior número de clientes satisfeitos com a sua flexibilidade nas entregas, evitando com que a empresa corra risco de perder clientes de entrega por não conter uma maior flexibilidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS - CONCLUSÃO**

O estudo apresentou como objetivo geral elaborar uma análise diagnóstica no setor de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa, e apresentar sugestões para a implementação de melhorias.

A empresa tem como missão oferecer produtos e serviços de qualidade, inovando de forma sustentável, com responsabilidade social e ambiental. Sua visão é atingir a excelência no segmento do agronegócio a nível regional, proporcionando um bom atendimento ao cliente. Os valores da empresa incluem confiança, integridade, respeito, conectividade, inovação e excelência.

Mediante levantamento de dados coletados através de entrevista com a proprietária da empresa e análise diagnóstica realizada, constatou-se que a empresa apresenta uma estrutura logística organizada, contendo uma coordenação eficiente de recursos, o que garante o fluxo contínuo e otimizado de produtos. Os fatores externos são os que mais dificultam a logística da

empresa, como as más condições de estrada e os acessos às zonas rurais, em função da falta de investimentos em infraestrutura e da ausência de políticas públicas.

Em relação à eficiência das operações logísticas, a empresa utiliza ferramentas para avaliação dos indicadores de desempenho da logística, que estão dentro dos métodos utilizados, conforme os estudos realizados no referencial teórico. No entanto, a empresa pode implementar também a utilização de outros indicadores, como custo de transporte, custo de armazenagem e benchmarking.

Quanto ao uso de tecnologias, a empresa adota métodos de gerenciamento da logística que permitem otimizar a cadeia de suprimentos, facilitando o fluxo de informações entre os setores da empresa. No entanto, a empresa poderia investir mais em tecnologias, como o rastreamento da frota de entregas, para monitorar se seus motoristas estão transportando as mercadorias nas velocidades permitidas pelas vias em que circulam, evitando assim a depreciação dos veículos e das mercadorias.

Sobre a infraestrutura de armazenamento, a estrutura atual atende às necessidades da empresa. No entanto, a empresa está atenta à necessidade de analisar constantemente sua estrutura de armazenamento em relação à demanda, para que, caso haja aumento no volume de mercadorias, a empresa esteja disposta a expandir sua capacidade de armazenamento, a fim de atender e suportar esse aumento.

Em relação à gestão das relações com fornecedores e parceiros, e aos desafios logísticos enfrentados pela empresa nessa área, constatou-se que a empresa mantém boas relações com seus fornecedores, realizando sempre negócios que beneficiam ambas as partes. Contudo, um dos desafios dessa área é a dependência de poucos fornecedores para certos produtos do seu catálogo. Com isso, a empresa deve buscar ampliar o seu leque de fornecedores, para reduzir a dependência de fornecedores específicos e evitar o risco de ficar sem determinada mercadoria caso algum fornecedor sofra atrasos ou saia do mercado. Além disso, a ampliação do leque de fornecedores pode possibilitar a obtenção de melhores preços de compra, maximizando a lucratividade.

A representatividade dos custos logísticos no total das operações da empresa é significativa. Diante dessa situação, a empresa tem adotado diversas estratégias para minimizar esses custos, como a revisão de suas rotas de entrega e a consolidação de pedidos. Sugere-se também a realização de treinamentos e investimentos na capacitação dos motoristas para que adotem práticas de direção responsável e econômica, buscando alternativas de rotas mais eficientes e evitando acelerações desnecessárias, que aumentam o consumo de combustível e o risco de danos aos veículos.

Em relação aos impactos dos fatores externos na logística da empresa, constatou-se que o aumento no preço dos combustíveis impacta diretamente nos custos de entrega e no preço do frete de compra de mercadorias pela empresa. Além disso, as condições climáticas influenciam na safra de grãos adquiridos pela empresa, afetando o preço de compra desses produtos.

O ambiente interno da empresa investe em programas de treinamentos e desenvolvimento. No entanto, existem oportunidades para melhorias, como o aumento do investimento em novas tecnologias, que poderiam reduzir os custos operacionais, e a ampliação do número de fornecedores, para diminuir a dependência de fornecedores específicos.

As oportunidades para melhorias estão relacionadas aos prazos de entrega e à falta de elaboração de projetos para implementações de melhorias. Além disso, constatou-se que a empresa poderia adotar novas tecnologias mais avançadas para automação, fortalecer as parcerias com transportadoras locais e, a longo prazo, expandir sua rede de armazéns para outras regiões do estado de Mato Grosso, o que geraria um menor tempo de recebimento de mercadorias dos fornecedores e ampliaria a capilaridade do seu atendimento.

### **Análise mediante a percepção dos clientes**

Os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os clientes indicaram que o percentual de clientes totalmente satisfeitos com o tempo de entrega é o maior entre os entrevistados. A empresa não apresentou clientes insatisfeitos.

Quanto à comunicação e ao suporte que os clientes recebem, constatou-se que nenhum cliente ficou insatisfeito com as informações recebidas durante o processo de entrega. Os prazos de entrega são satisfatórios, e nenhum cliente entrevistado relatou atrasos significativos nas entregas. Os problemas com as entregas são pontuais e de fácil solução.

Os custos de entrega estão em conformidade com os aplicados pelo mercado. Contudo, alguns clientes sugeriram uma redução nos custos do processo logístico, o que permitiria à empresa diminuir a taxa de entrega para determinadas regiões.

A maioria dos clientes considera as entregas flexíveis, embora alguns sugeriram melhorias nesse aspecto. Esses clientes sugerem que a empresa analise a viabilidade econômica de realizar entregas não apenas no período vespertino, mas também no matutino, para melhorar a flexibilidade e, assim, aumentar o nível de satisfação dos clientes.

### **Principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos no setor logístico da empresa**

Mediante análise do ambiente interno e externo da empresa, foram diagnosticadas as principais ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta em seu negócio, além de seus pontos fortes e pontos fracos.

As principais ameaças são provenientes de fatores externos, como o aumento no preço dos combustíveis, que impacta diretamente no preço dos fretes. Também há o aumento na taxa de inflação, que eleva os custos da empresa e reduz sua lucratividade. As condições climáticas, que interferem na safra de grãos, também são uma ameaça, pois uma safra prejudicada por condições climáticas desfavoráveis aumenta a escassez de grãos no mercado, elevando seus preços de compra e venda.

As principais oportunidades vêm de fatores externos, como o surgimento de novas tecnologias que podem proporcionar maior agilidade e eficiência operacional, aumentando a competitividade da empresa no mercado. Além disso, políticas públicas de governo que oferecem incentivos e crédito ao agronegócio também são uma oportunidade.

Os pontos fortes são provenientes do ambiente interno da empresa, como o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, visando uma mão de obra eficaz e especializada. A empresa também possui uma estrutura logística bem definida e organizada, o que permite uma coordenação eficiente de seus recursos, resultando em um fluxo contínuo e otimizado de produtos.

Os pontos fracos da empresa também vêm de fatores internos, como a dependência de transporte terceirizado para a obtenção de mercadorias, o que gera custos consideráveis com fretes. Externamente, a dependência de fornecedores específicos para certos produtos do catálogo da empresa também é um ponto fraco, pois a falta de um leque maior de fornecedores pode gerar riscos no abastecimento.

**Figura 10– Sugestões para melhorias**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Logística da Empresa</li> </ul>	<p>Compra de uma nova frota de veículos para entrega de mercadorias, visto os gastos significativos que a empresa tem com a manutenção dos mesmos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios Logísticos Enfrentados Pela Empresa</li> </ul>	<p>Analisar custos relativos à depreciação dos veículos para identificar o momento certo em que os custos de manutenção tornam mais econômico para a empresa substituir a frota por novos veículos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência das Operações Logísticas</li> </ul>	<p>A empresa poderá implementar, além das ferramentas já utilizadas para avaliação dos indicadores de desempenho logístico, indicadores adicionais, como custo de transporte e armazenagem</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologias Usadas para Gerenciar a Logística</li> </ul>	<p>A empresa poderá investir em sistemas de rastreamento para sua frota de veículos, permitindo controle da velocidade em que a carga é transportada e, assim, evitando riscos de depreciação das mercadorias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura de Armazenamento da Empresa</li> </ul>	<p>Elaborar uma análise diagnóstica relativa à demanda que o mercado exige da empresa, visando atender às necessidades de expansão conforme o aumento da demanda do mercado</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Fornecedores e Parceiros Logísticos</li> </ul>	<p>Diversificar os fornecedores para evitar a dependência de apenas um fornecedor específico para determinada mercadoria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representatividade dos Custos Logísticos nas Operações da Empresa</li> </ul>	<p>Investir em treinamento e capacitação de motoristas, para que busquem melhores alternativas de rotas de entrega e adotem uma direção econômica e responsável, evitando acelerações desnecessárias que aumentem o gasto com combustível e o risco de depreciação dos veículos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de Melhoria das Logísticas da Empresa</li> </ul>	<p>Com base na análise diagnóstica realizada, elaborar um projeto para implementação de melhorias na logística da empresa.</p>

Fonte: Dados da pesquisa 2024

## CONCLUSÃO

Conclui-se que aos objetivos propostos inicialmente, foram amplamente alcançados. Foi elaborada uma análise diagnóstica no setor de logística da empresa Damaforte Produtos Agropecuários, verificando as principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos do setor logístico da empresa, e foram apresentadas sugestões para a implementação de melhorias.

Dada a relevância do tema pesquisado, é oportuno dar continuidade a esta pesquisa, visto que o cenário no segmento do agronegócio está em constante evolução. Manter uma análise diagnóstica contínua das variáveis do ambiente interno e externo da organização é de suma importância para o crescimento e a permanência da empresa no mercado.

## 9.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, P. R.; SELEME, R.; CARDOSO NETO, J. Logística no Agronegócio Brasileiro: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Editora Agronegócio, 2013.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. Gerenciando a Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- BATALHA, M. O., et al. *Política e Planejamento na Agricultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 201
- CARVALHO, M.M; LAURINDO, J.B. *Estratégia competitiva : dos conceitos à implementação*. – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. 6th ed. Pearson Education, 2016.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics & supply chain management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics & supply chain management*. 6th ed. Pearson Education Limited, 2020.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). *Valor Básico de Custeio (VBC)*. Brasília: CONAB, 1979.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. *Planejamento da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2018.
- FERREIRA, M. A.; SANTOS, D. A.; ANDRADE, L. M. *Automation and Artificial Intelligence in Agribusiness Logistics: Enhancing Productivity and Reducing Costs*. *Journal of Agricultural Logistics*, v. 18, n. 2, p. 110-125, 2020.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HOFMANN, E. *Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics*. *Computers in Industry*, v. 101, p. 1-12, 2019.
- HOLWEG, M.; HELO, P. *Digitalization and the Future of Logistics and Supply Chain Management*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 51, n. 1, p. 42-55, 2021.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contas Nacionais Trimestrais*. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARTINS, R. et al. *Desafios e estratégias para a logística no agronegócio brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2005.
- NERY, C. *Estimativa de janeiro aponta safra 3,8% menor em 2024, refletindo os problemas climáticos de 2023*. IN: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39138-estimativa-de-janeiro-aponta-safra-3-8-menor-em-2024-refletindo-os-problemas-climaticos-de-2023>>. Acesso em 19 mar. 2024.
- NASCIMENTO, A. G. *Estratégias de Precificação para Pequenas e Médias Empresas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- OLIVEIRA, F. S.; GOMES, T. M. *Emerging Technologies in Agribusiness: Enhancing Logistics Efficiency and Competitiveness*. *Journal of Supply Chain Management*, v. 29, n. 1, p. 80-95, 2023.

SILVA, R. P. *Psicologia do Consumidor: Teoria e Prática*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

SILVA, J. A.; OLIVEIRA, L. M.; SANTOS, R. P. *The Role of Logistics in Agribusiness Competitiveness*. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, v. 56, n. 2, p. 70-85, 2022.

TOTVS. A logística no agronegócio. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-logistica/logistica-no-agronegocio/#:~:text=A%20log%C3%ADstica%20no%20agroneg%C3%B3cio%2C%20ou,vi%20da%20macroeconomia%20do%20pa%C3%ADs.>> Acesso em: 17 maio 2024.

TRACKAGE. Logística no Agronegócio. Disponível em: <<https://www.trackage.com.br/blog/logistica-no-agronegocio/>>. Acesso em: 17 maio 2024.

WANG, G.; FAN, J.; ZHAO, X. *The Impact of Logistics Management on Firm Performance*. *Journal of Business Research*, v. 124, p. 130-145, 2021.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª. ed. Porto Alegre: Brookman, 2015.

**RESOLUÇÃO n° 038/2020 – CEPE**

**ANEXO IV**

APÊNDICE ao TC Termo de autorização de publicação de produção acadêmica (A) estudante Daniel da Mata Marques, do Curso de a Administração, matrícula 20201002301725, telefone:65 996336332 e-mail Resenhadamata@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Estudo de caso – Logística no agronegócio: Empresa de porte médio, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 06 de dezembro de 2024.

Assinatura do(s) autor(es):



Nome completo do autor: Daniel da Mata Marques

Assinatura do professor-orientador:



Nome completo do professor-orientador: Irene Reis