



*A logística será um fator decisivo de sucesso para os pequenos negócios que desejarem aproveitar oportunidades em mercados mais distantes.*

## Oportunidades do segmento

Para o agronegócio as oportunidades não acabam com o Mundial. Será o momento de identificar novos mercados e planejar como o atendimento nos próximos ano fazendo que o produto agropecuário chegue mais longe e atenda novos clientes.

Nesse sentido, a situação atual gera uma série de desafios, que podem ser superados com um correto planejamento logístico:



### 1,7 milhão

DE QUILOMETROS É A QUANTIDADE QUE O BRASIL POSSUI DE ESTRADAS, PORÉM, **SOMENTE 10% ESTÃO ATUALMENTE PAVIMENTADAS.**



### 29 mil

QUILOMETROS DE FERROVIAS, DOS QUAIS APROXIMADAMENTE **10 MIL QUILOMETROS** FORAM CONSTRUÍDOS NO SÉCULO XIX (1800), RESULTANDO QUE ENTRENTATO, APENAS **25% DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA** É TRANSPORTADA ATÉ OS PORTOS ATRAVÉS DESSE MODAL LOGÍSTICO.



### 42 mil

QUILOMETROS DE RIOS POTENCIALMENTE NAVEGÁVEIS SOMENTE **20 MIL SÃO UTILIZADOS ECONOMICAMENTE PARA O TRANSPORTE DE CARGAS, AGRÍCOLAS E NÃO AGRÍCOLAS**

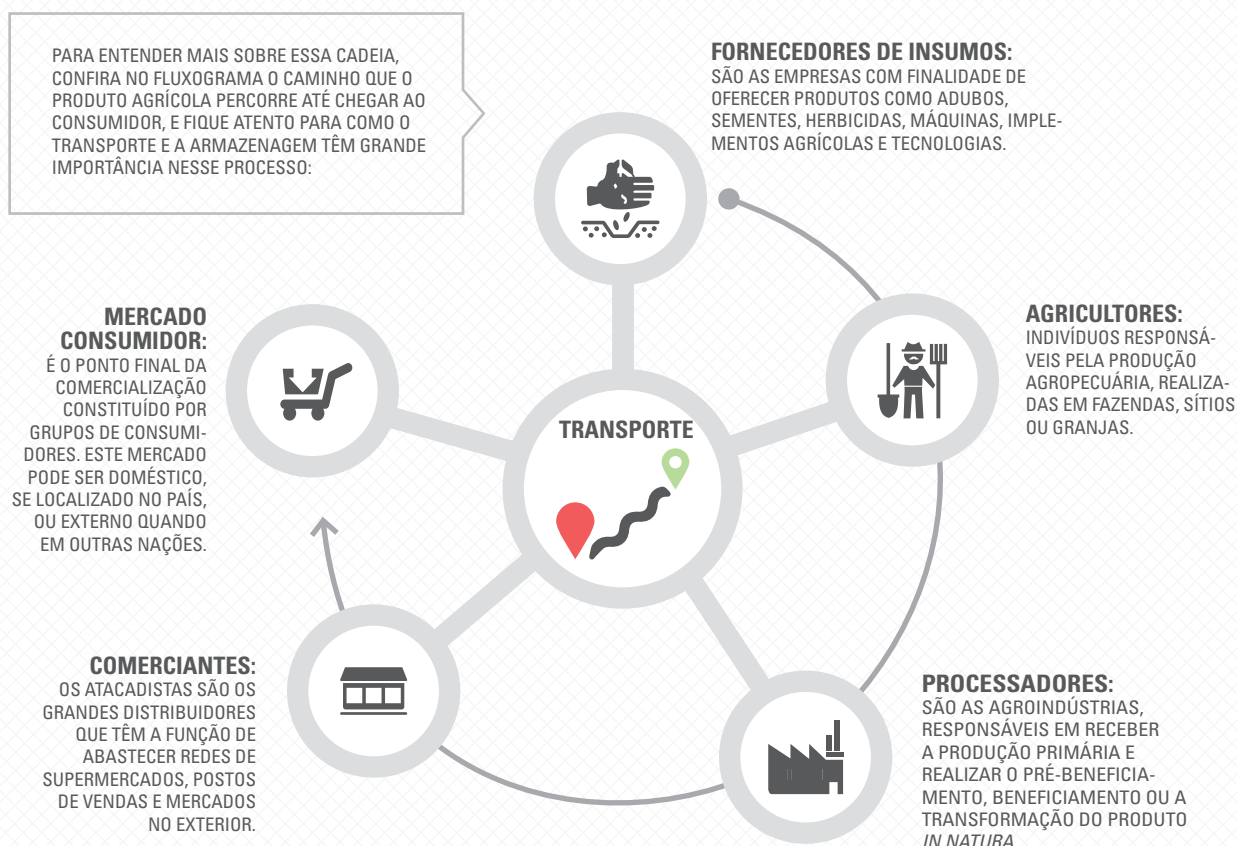
FONTES: DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA (DNIT) (2014), CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT) 2013, CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA) 2013.

Perante tantos desafios, no último *ranking* divulgado pelo Banco Mundial, em março de 2014, o Brasil caiu 20 posições no quesito logística, ou seja, 65 países estão à frente do Brasil quando o assunto é qualidade da infraestrutura, pontualidade e competência logística. Como resultado, o Brasil está atrás de países emergentes, como África do Sul, China, Índia, Argentina e México.

## Importância da logística para o agronegócio

As atividades de uma propriedade rural não se limitam apenas ao plantio ou à produção pecuária, elas vão além, e demandam do empreendedor conhecimento sobre o caminho que o produto percorrerá, desde os insumos até a mesa do consumidor. Ou seja, o produtor, além das atividades diárias, deve realizar uma série de esforços para que seu produto chegue até o consumidor final, mantendo o sabor do alimento e boa aparência.

A propriedade rural está inserida em uma cadeia produtiva (*supply chain*) que é a união de empresas e outras organizações que interagem no processo produtivo, desde os insumos, passando pelo produtor até chegar na mesa do consumidor.



É possível perceber que a logística atua desde os pontos de fornecimento até os pontos consumidores, envolvendo fatores, tais como: estruturas de armazenagem; plantas de pré-beneficiamento, beneficiamento, ou de transformação; estações de transbordos; modais de transporte; e meios de comunicação. Assim, a logística tem a função de unir e manter a ligação entre todos esses importantes elos da cadeia do agronegócio brasileiro.

FONTE: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA)



**Dica!** Para entender quem são seus parceiros logísticos, mapeie o caminho que o produto percorre, desde a compra de insumos até o cliente final. Assim, será possível identificar possíveis melhorias para que o produto chegue em ótimo estado até o cliente.





## *Planejamento logístico e benefícios*



**Localização das instalações:** envolve a localidade em que a propriedade rural está inserida, a qual influencia no recebimento de insumos e na distribuição dos produtos agropecuários. Nessa etapa, o empreendedor deve avaliar as oportunidades e dificuldades que a região em que a propriedade rural está instalada oferece, tendo em vista o transporte, a armazenagem e a distribuição.



**Sistema de informação:** para ter uma correta gestão da cadeia produtiva e logística, os sistemas de informação têm grande importância. Por intermédio de programas de computadores e de dispositivos tecnológicos, o produtor pode monitorar e automatizar o processo logístico. Para mais informações, acesse o portal [Logística Descomplicada](#).



**Suprimentos:** envolve uma parte de grande importância, a estocagem dos insumos, como sementes, adubos e demais matérias-primas. Dentro desse processo, o empreendedor definirá o que estocar, quando estocar e em que condições estocar.



**Armazenagem:** um dos grandes problemas para o agronegócio são os armazéns, em pouca quantidade se comparados com os recordes recentes de produtividade agropecuária. Dessa forma, essa etapa auxilia o empreendedor a lidar com as incertezas que podem ocorrer, definindo os melhores locais de armazenagem e a manutenção dos produtos estocados.



**Transporte:** a escolha do modal de transporte (ferroviário, rodoviário ou fluvial) tem grande importância para a logística. Nessa etapa, o empreendedor analisará o custo, a velocidade e a confiabilidade de cada modal, decidindo pelo que mais se adapta às suas necessidades.

FONTE: [O GERENTE](#), 2007



*Saber onde desejamos chegar trará uma visão mais ampla e clara do que e como devemos planejar os nossos processos, para poder chegar no destino certo conforme estabelecido pela nossa Meta.*



AMARILDO NOGUEIRA - CONSULTOR E ESPECIALISTA EM LOGÍSTICA E GESTÃO DE PESSOAS - PARA O PORTAL [O GERENTE](#) (2007)



Para conhecer mais informações sobre como realizar um planejamento correto, acesse os seguintes materiais:

[Portal de planejamento](#) do Sebrae.

[Curso Sei Planejar](#), do EAD Sebrae.

[Cartilha Sei Planejar](#) do Sebrae.





## *Gargalos logísticos no agronegócio*

Para realizar um planejamento logístico coerente, decidindo pelos locais de armazenagem e pelos meios de transporte, o empreendedor deve analisar os principais gargalos logísticos no país, realizando ações proativas para minimizar esses problemas.

Para tanto, o livro Logística no Brasil: situação atual e transição para uma economia verde, produzido pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) em 2012, traz os principais problemas em infraestrutura no Brasil, com base em pesquisa do Instituto Ilos:

ESTRADAS MAL  
CONSERVADAS

MALHA FERROVIÁRIA  
INSUFICIENTE E MAL  
CONSERVADA

FALTA DE  
INFRAESTRUTURA PARA  
INTERMODALIDADE

MÁ QUALIDADE DOS  
ACESSOS TERRESTRES  
AOS PORTOS

RIOS SEM  
INFRAESTRUTURA  
PARA NAVEGAÇÃO

FALTA DE INFRAES-  
TRUTURA DE ARMAZE-  
NAGEM/TERMINAIS



ACESSE A [PUBLICAÇÃO COMPLETA](#) E VEJA TODOS OS PROBLEMAS LISTADOS E CONFIRA OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE A LOGÍSTICA NO BRASIL.



**DICA!** COMO GRANDE PARTE DO TRANSPORTE AGROPECUÁRIO É REALIZADO POR RODOVIAS, CONFIRA A [PESQUISA CNT DE RODOVIAS](#), QUE DETALHA O ESTADO E A CONDIÇÃO DA MALHA RODOVIÁRIA BRASILEIRA.



O correto escoamento da safra e de produtos beneficiados do agronegócio depende de uma boa oferta de infraestrutura e estradas no país, sendo esses o maior desafio atual do sistema logístico. Além da ausência de importantes projetos e obras nas últimas três décadas, no atual cenário o clima também representa um grande risco para o escoamento produtivo em todo o país.

Exemplo disso é o que tem ocorrido no Norte do Brasil, com a cheia do [Rio Madeira](#), reconhecido pela sua importância do escoamento da produção de grãos e produtos de agroindústrias, onde caminhos de lama e atoleiros têm se tornado um grande desafio para o tráfego de caminhões, testando experientes caminhoneiros e atrasando, inevitavelmente, entregas e resultando no fechamento de portos. Isso resultado no fechamento de portos e balsas e em maiores custos e mais prejuízo para toda a nação.

Portanto, é preciso superar esses desafios e fazer com os produtos agroindustriais cheguem aos grandes centros com agilidade e custos competitivos.





*Um produto não tem valor se não estiver disponível no lugar e no momento em que o cliente deseja, e a logística faz com que esse valor seja garantido.*

## Pontos de atenção

### / Decidindo o modal de transporte



O transporte aéreo é mais indicado para produtos altamente perecíveis, como frutos e pescados *in natura*. Os custos, para esse tipo de transporte, têm se mostrado bastante competitivo e em muitas vezes com melhor custo benefício que o tradicional transporte terrestre. Um exemplo dessa implantação é o mamão do Espírito Santo, que é enviado aos grandes centros como Rio de Janeiro e São Paulo via transporte aéreo.



O transporte rodoviário é o mais utilizado por empresas de todos os portes e indicado para quando se necessita de maior flexibilidade de horários e rotas, facilitado pelo grande número de rodovias estaduais e federais. Além da possibilidade de efetuar o transporte sem a necessidade de transbordo, ou seja, integralização de diferentes sistemas modais (aéreo, fluvial, etc).



Para o transporte ferroviário, que tem como maior característica a grande capacidade de carga frente o seu custo operacional tem como utilização principal o deslocamento de *commodities* agrícolas, que são realocadas em caminhões em parte do trajeto pois com 1 litro de óleo diesel um caminhão pode deslocar 30 toneladas por 1 km, enquanto um trem movimenta 125 toneladas por 1 km.



O transporte aquaviário composto por rios, lagos, mares ou oceanos, tem sido utilizado em larga escala para a movimentação de carnes congeladas, madeira e grãos. Porém ainda carece de infraestrutura em algumas regiões e depende muito dos fatores climáticos.

Para escolher o modelo mais indicado para os produtos, o empresário agroindustrial deve levar em consideração fatores decisivos como:

- O TAMANHO DO LOTE, QUE DEVE SER EXPRESSO EM UNIDADE DE PESO OU VOLUME;
- A QUANTIDADE DOS RESPECTIVOS LOTES A SEREM TRANSPORTADOS;
- A DISTÂNCIA A SER PERCORRIDA E O PRAZO PARA A ENTREGA;
- AS CARACTERÍSTICAS DAS MERCADORIAS COMO: VALOR, PERECIBILIDADE E PERICULOSIDADE;
- EMBALAGENS NECESSÁRIAS PARA GARANTIR QUE O PRODUTO CHEGUE AO CLIENTE COM AS MESMAS CONDIÇÕES DURANTE A EXPEDIÇÃO.

Um exemplo dessa prática é a busca por soluções em novos formatos de embalagens, que permitam facilitar a armazenagem e o transporte, contribuindo para reduzir custos e oferecer benefícios não só para os fabricantes, mas também para os clientes e consumidores.





*O aspecto custo vem assumindo uma importância significativa na busca das empresas por mais eficiência e produtividade, inclusive nas agroindústrias*

## / Identificando os custos da logística

Ao focar na redução dos custos, empresas acabam por calcular o custo tradicional do produto e esquecem ou calculam mal os custos relacionados à logística. Estudos apontam que esse custo ocupa a segunda colocação em termos de valores, só perdendo para o próprio custo da mercadoria. Porém, há casos em que o custo logístico é maior que o próprio custo da mercadoria, como, por exemplo, do sal (BPLog, 2012).

Portanto, saber identificar e mensurar os custos com logística pode significar o sucesso ou fracasso do produto. Um bom início é desmistificar que o custo com logística está somente atrelado ao transporte, apesar de mais significativo, esse custo deve ser somado a custos como:



**ARMAZENAMENTO**  
ESTRUTURAS E CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA QUE A EMPRESA POSSA GUARDAR SEUS PRODUTOS ADEQUADAMENTE, COMO ARMAZÉNS, AQUISIÇÃO DE PALETES, CUSTO DE PESSOAL NO DEPÓSITO, ETC.



**ESTOQUES**  
SÃO GERADOS A PARTIR DA NECESSIDADE DE ESTOCAR OS MATERIAIS, O MAIS EXPRESSIVO É O CAPITAL PARADO, QUE É O VALOR QUE SE PERDE IMOBILIZANDO O CAPITAL EM ESTOQUE AO INVÉS DE APLICAR ESSE VALOR EM OUTRAS FONTES.



**CUSTOS NA EMISSÃO DE PEDIDOS**  
NESSA CATEGORIA SÃO CONTABILIZADOS GASTOS COMO O SALÁRIO DO COMPRADOR, O ALUGUEL DO ESPAÇO DESTINADO AO SETOR DE COMPRA, OS PAPEIS USADOS NA EMISSÃO DE PEDIDOS, ENTRE OUTROS.



**CUSTOS COM TRANSPORTES**  
ESSE CUSTO DÁ ORIGEM ÀS DESPESAS COM MOVIMENTAÇÃO DA MERCADORIA, É RESPONSÁVEL PELO VALOR QUE OBSERVAMOS NA NOTA FISCAL, OU QUE JÁ ESTÁ EMBUTIDO NO PREÇO FINAL DO PRODUTO.

POR EXEMPLO, HÁ AINDA OUTROS CUSTOS DE ESTOQUES, COMO AS PERDAS E ROUBOS, A PRÓPRIA DEPRECIAÇÃO DE MATERIAIS, ENTRE OUTROS.

ENTRAM AS DESPESAS RELACIONADAS A MOVIMENTAÇÃO FORA DA EMPRESA, ENQUADRAM-SE AQUI CUSTOS COM A DEPRECIAÇÃO DOS VEÍCULOS, PNEUS, COMBUSTÍVEIS, MANUTENÇÃO, SEGUROS, ENTRE OUTROS

## Onde posso entregar meu produto?

Até esse momento foi possível realizar um plano logístico, identificar os custos e determinar o meio de transporte ideal para o produto. Mas, para aproveitar as oportunidades geradas pelo legado do Mundial, fica uma dúvida: até onde posso entregar meu produto sem comprometer a qualidade, os custos e os prazos de entrega?

A resposta está no Mapa Logístico, uma ferramenta que ajuda as propriedades rurais a identificarem em quais localidades poderão comercializar seu produto, ou seja, quais são os limites geográficos para a logística. Portanto, confira um passo a passo para a montagem de um Mapa Logístico.



**1º passo** Absorver os conceitos dos custos logísticos e calculá-los.

**2º passo** Detectar os pontos críticos no atual cenário logístico da empresa, para isso, faça uma lista de todos os pedidos que a empresa recebeu nos últimos 6 meses, pontue os pedidos em um mapa geográfico da região correspondente, indicando nome do cliente, o valor do pedido, a data do pedido, o prazo solicitado para a entrega e o prazo real da entrega.

**3º passo** Diante do mapa, calcule a distância entre a empresa e cada um dos clientes indicados no mapa, a importância dos pedidos e a diferença entre o prazo prometido e o real. Com essas informações claras é possível iniciar um plano de ação em logística.

**4º passo** Analisando as informações, será possível reconhecer que a empresa tem um raio de entrega em que consegue manter a qualidade e os prazos que foram acordados e/ou os prazos que o cliente deseja. Para alguns clientes fora do raio de entrega pontual, será necessário encontrar outras alternativas de entrega, a terceirização pode ser uma delas.

**5º passo** Ainda diante do mapa logístico, é importante avaliar e encontrar uma regra para destacar os pedidos que podem não compensar o custo de entrega, pois nesses casos é possível negociar com o cliente a contratação de uma distribuidora, ou solução similar. Para os clientes mais significativos, pedidos com mais volume e frequência, avalie a possibilidade de parcerias com prestadores de serviço ou outras empresas que atuem em outro ramo que já entregam a essas empresas. É possível propor alianças, dividindo custos e negociando prazos, por exemplo. Unindo-se, ambos terão vantagens e manterão a qualidade da entrega quanto ao custo e pontualidade, além da satisfação do cliente.

FONTE: DO AUTOR, BASEADO EM [EMPREENDEDOR CORPORATIVO](#) 2013.

Com esses passos, será possível mapear os limites geográficos em que o produto chegará com qualidade, sem custos elevados e que cumprirá os prazos de entrega.



### / Exemplo de solução tecnológica

Para a construção e monitoramento do Mapa Logístico, o empreendedor pode contar com soluções tecnológicas disponíveis no mercado. Essas soluções poderão ajudar a propriedade rural em questões como:



AUTOMATIZAÇÃO  
DA LOGÍSTICA



RASTREAMENTO  
DE PRODUTOS



MONITORAMENTO DOS  
CUSTOS LOGÍSTICOS



AUXÍLIO NA DEFINIÇÃO DOS MODAIS  
DE TRANSPORTE UTILIZADOS  
DENTRE OUTROS



PARA MAIS INFORMAÇÕES SOBRE COMO A TECNOLOGIA PODE AJUDAR AS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS, CONFIRA O PORTAL [EMBRAPA INFORMÁTICA AGROPECUÁRIA](#) E BUSQUE AUXÍLIO NO [SEBRAE](#) DE SUA REGIÃO.





## / Caso de sucesso

Para a *startup* catarinense [Axado](#), uma das empresas participantes do projeto *Startup SC*, desenvolvido pelo Sebrae em Santa Catarina juntamente com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS), o mercado logístico e dos gargalos tonaram-se uma oportunidade de empreender. Em seu site, o empreendedor pode comparar tabelas e serviços utilizados para transportar mercadorias. O sistema batizado de Axado Empresas, já conta com diversos usuários cadastrados e é uma importante ferramenta para empresas que realizam tomadas de preços com frequência e que precisam tomar decisões logísticas rápidas.

FONTE: REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2013



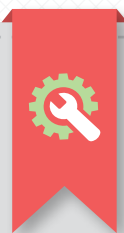
## Como aproveitar o legado do Mundial

É importante que durante a Copa do Mundo da FIFA 2014 os pequenos negócios identifiquem as necessidades e expectativas de seus clientes, em termos de serviço logístico. Ou seja, ao identificar novas regiões de atendimento e clientes, o empreendedor deve verificar:

- **O prazo de entrega:** para garantir que as novas regiões atendidas durante o Mundial possam continuar recebendo o produto em um prazo adequado.
- **O tamanho do pedido:** analisar se determinado cliente ou região terá uma demanda que justifique o novo deslocamento.
- **A frequência de entrega:** avaliar se o novo cliente ou região é um mercado em potencial, ou apenas uma oportunidade isolada.
- **O horário de recebimento:** para garantir que a entrega se adapte às necessidades desse novo mercado.
- **O tipo de veículo adequado:** identificar quais meios de transporte o produto terá que percorrer, e se o novo mercado vai ao encontro com a capacidade de atendimento e infraestrutura da empresa.
- **A forma de recebimento,** para adequar o formato do produto às necessidades do cliente, entre outras questões específicas para cada tipo de negócio.

**Atenção:** essas características podem ser muito diferentes de acordo com a região de entrega e/ou cidade, e o correto monitoramento ajudará as propriedades rurais a definirem quais regiões serão oportunas após o Mundial, tendo por base o Mapa Logístico.

Dessa forma, busque planejar corretamente a logística de sua empresa e em caso de dúvidas, consulte o Sebrae de sua região, a instituição possui consultores especialistas prontos para ajudá-lo.



## Sua opinião faz a diferença!

Por isso o Projeto de Inteligência Competitiva do Programa Sebrae 2014 quer saber mais sobre suas expectativas e satisfação. Responda a breve pesquisa que elaboramos especialmente para você e seu negócio!



**PARTICIPAR**

**SEBRAE**

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Roberto Simões  
Diretor-Presidente: Luiz Barretto | Diretor-Técnico: Carlos Alberto dos Santos  
Diretor de Administração e Finanças: José Claudio dos Santos | Fotos: banco de imagens

UAMSF – Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros  
UACS – Unidade de Atendimento Coletivo - Serviços  
Conteúdo: Jardel José Busarello e Felipe Ciola

