

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE LOGÍSTICA EM EMPRESAS DE TRANSFORMAÇÃO NA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS- ESTUDO DE CASO COM FOCO NA DISTRIBUIÇÃO.

Anderson Ferreira dos Santos¹
Abigail Ferreira Procópio²
Claudinei Aparecido de Souza³
Edimilson do Nascimento Soares⁴
Patrícia de Oliveira⁵

Resumo.

Em virtude do vultoso desenvolvimento industrial da cidade de Três Lagoas/MS, cidade esta localizada na porção leste do estado de Mato Grosso do Sul, muitas empresas se instalaram no município proporcionando a esta um maciço industrial que considerado hoje é um dos maiores, senão o mais dinâmico do Mato Grosso do

¹ Graduando em Administração – Associação de Ensino do Mato Grosso do Sul/AEMS – Campus de Três Lagoas – e-mail: admlog.anderson@gmail.com

² Graduando em Administração – Associação de Ensino do Mato Grosso do Sul/AEMS – Campus de Três Lagoas – e-mail: abigailferreiraferreira@hotmail.com

³ Graduando em Administração – Associação de Ensino do Mato Grosso do Sul/AEMS – Campus de Três Lagoas – e-mail: claapasou@gmail.com

⁴ Graduando em Administração – Associação de Ensino do Mato Grosso do Sul/AEMS – Campus de Três Lagoas – e-mail: edmilsonsonsoares@hotmail.com

⁵ Professora Mestre da Associação de Ensino de Mato Grosso do Sul/MS (AEMS) – Coordenadora do Curso de Administração. e-mail: patricia@aems.com.br

Sul. Empresas como FIBRIA, ELDORADO Brasil, CARGILL Agrícola S.A, METALFRIO Solutions, e outras puxaram o desenvolvimento do município trazendo postos de trabalho e geração de riquezas tanto para a cidade como para o Estado. Baseando-se nestas primícias de desenvolvimento regional, bem como entendendo o posicionamento estratégico da cidade de Três Lagoas/MS por estar posicionada em um entroncamento de malhas: viária, ferroviária e hidroviária que possibilitam a distribuição de produtos industrializados ou semi - industrializados, este trabalho tem como propósito entender a viabilidade do transporte hidroviário para as empresas instaladas na cidade.

Palavras-chaves: Desenvolvimento Industrial, Indústrias, Três Lagoas/MS.

Abstract.

Because of the bulky industrial development of the city of Três Lagoas/MS, city this located at the portion east of the state of Mato Grosso do Sul, a lot of companies settled in the municipal district providing the this a solid one industrial that considered today is one of the largest, except the most dynamic of Mato Grosso do Sul of the South. Companies as FIBRIA, ELDORADO Brasil, Agricultural CARGILL S.A, METALFRIO Solutions, and another pulled the development of the municipal district bringing workstations and generation of wealth so much for the city as for the State. Basing on these primacies of regional development, as well as understanding the strategic positioning of the city of Três Lagoas/MS for being positioned in a crossing point of meshes: road, rail and marine that make possible the distribution of industrialized products or semi - industrialized, this work

has as purpose to understand the viability of the transport marine for the companies installed in the city.

Key Words: Industrial development, Industries, Três Lagoas/MS.

INTRODUÇÃO

A Evolução da Logística

Segundo Bowersox e Closs (2001, p. 19).

“A logística moderna também é um paradoxo. Existe desde o início da civilização: não constitui de alguma novidade. No entanto, a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores privado e público”.

A logística ou os fundamentos essenciais já eram praticados mesmo antes de se conceituar a própria logística parafraseando Ballou (1993, p. 15), “são atividades necessárias para

deixar produtos e serviços disponíveis às pessoas no momento, local e condições desejadas por elas”.

A própria necessidade de subsistência, necessita das *atividades logísticas*⁶, perguntas como: onde se abrigar, onde encontrar alimentos, onde encontrar água e como surgiram às atividades agrícolas, a irrigação, a criação de gado. Todas essas perguntas estão inseridas num contexto que deram início ao planejamento logístico até poder se ter uma visão maior de expansão geográfica dos domínios de territórios e ocupação de algum local atravessando mares, se utilizando de equipamentos para navegabilidade e estoques para alimentação da tripulação além do mar.

Porém a logística começou a ter importância entre a 1^a e 2^a guerra mundial entre os exércitos de forma estratégica nas áreas de suprimento: alimentos, água, armas; localização

⁶ Entende-se como atividades logísticas: transporte, controle de estoque e processamento de pedidos, de maneira puramente funcional (BALLOU, 1995).

geográfica: melhores rotas de ataque e fuga; desenvolvendo modais de grande importância tais como: ferroviário, rodoviário, aeroviário e hidroviário.

Ballou (1993, p. 29), “afirma que atividade logística militar na segunda guerra mundial foi um início para muitos dos conceitos logísticos utilizados atualmente”.

Entretanto Ballou (1993) enfatiza que até cerca de 1950, o campo permanecia em estado de dormência e não existia nenhuma filosofia dominante para guiá-lo.

Bowersox & Closs (2001) afirmam que antes da década de 50 as empresas executavam, normalmente, a atividade logística de maneira puramente funcional, não existia nenhum conceito ou teoria formal de logística integrada.

Partindo do pressuposto dos autores entende-se que a evolução da logística, só teve início a partir de 1950 como “a presença da

emergente tecnologia da informação em detrimento de um ambiente econômico volátil”.

Já Ballou (1993), denomina a evolução da logística em quatro condições chaves: (1) alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores; (2) pressão por menores custos nas indústrias; (3) avanços na tecnologia de computadores e (4) influências do trato com a logística militar”.

Portanto Ballou (1993 p. 35) descreve que a logística hoje é:

“Entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física. Entretanto, esta integração leva a ligações muito estreitas com a função de produção/operação em muitas firmas, de modo que se pode esperar no futuro que a produção e logística se aproximarão muito mais em conceito e prática.”

Bowersox & Closs (2001 p. 30) confirma o entendimento da evolução logística descrevendo da seguinte maneira:

“As mudanças importantes na infraestrutura regulatória, à disponibilidade de recursos computacionais de baixo custo, a revolução da informação, a ampla difusão do movimento em prol da qualidade e a aceitação universal das alianças contribuíram, em conjunto, para a criação de uma visão inovadora em quase todos os aspectos da logística”.

A logística como se percebe, através do histórico trouxe muitos benefícios, para as empresas atuais, principalmente na questão dos controles de custos, produtividade, transporte e qualidade visando sempre o ponto de equilíbrio de atender a demanda e amenizar custos totais.

Logística no Brasil

Para Fleury (1998):

“A logística no Brasil está passando por um período de extraordinárias mudanças. Pode-se mesmo afirmar que estamos no limiar de uma revolução, tanto em termos das práticas empresariais quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infraestrutura de transportes e comunicações, elementos fundamentais para a

existência de uma logística moderna”.

Já Ribeiro e Ferreira (2001) diferem do assunto: atualmente, uma das principais barreiras para o desenvolvimento da logística no Brasil está relacionada com as enormes deficiências encontradas na infraestrutura de transportes e comunicação.

Explorando as duas linhas de raciocínio chegam-se ao entendimento que a logística no Brasil é complexa, e necessita de investimentos públicos e privados para se obter eficácia tecnológica no fluxo de informações e maior e melhor infraestrutura para exploração dos modais e conseqüentemente minimização com custos totais.

Entretanto a localização e a extensão geográfica do território brasileiro são propício de grande investimento e retorno para empresários que queiram investir aqui. Levemos em consideração as informações de Rodrigues (2005, p. 17), “o território brasileiro ocupa uma área de

8.511.965 Km², equivalente acerca de 47,7% de todo o continente-sul americano. As suas fronteiras terrestres totalizam 15.179 km”.

Desenvolvimento Regional - A Importância da Logística para o Desenvolvimento do Mato Grosso do Sul

O desenvolvimento de Mato Grosso do sul tem a sua notoriedade com as antigas linhas férreas e os portos que se utilizavam ao longo de seu trajeto viário. Em sua história, por algum tempo esteve ineficiente a utilização desses modais, passando a serem usados a partir da contribuição de investimentos do governo estadual⁷.

Tudo contribui para a posição estratégica a qual se encontra Mato grosso do Sul, seu eixo de localização geográfica é estratégico

⁷ Notícias MS, Governo de André Puccinelli quer investir em diferentes modais no Mato Grosso do Sul para proporcionar a melhor distribuição de produtos industrializados e commodities, estudos abarcam ferrovia, hidrovía e rodovia como ferramentas de distribuição.

para conquista de mercados e com a possibilidade de reativação principalmente do modal hidroviário, cujo qual poderia proporcionar um excelente mix de distribuição de produtos aumentando ainda mais no cenário nacional a viabilidade econômica e financeira de muitas organizações que já se encontram no município.



Mapa 01 – Localização de Três Lagoas no Mato Grosso do Sul

Fonte:

<http://www.google.com.br/imgres?q=mapa+tres+lagoas+no+mato+grosso+do+sul> (acessado em :12/09/12)

O mapa anterior identifica as divisas que Mato Grosso do Sul possui, onde se pode destacar: a Bolívia e Paraguai, membros do MERCOSUL e as divisas que o estado faz com os estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, importantes centros de produção, consumo interno e comercialização internacional. Todas as fronteiras com grande potencial logístico para utilização multimodal entre hidroviário, ferroviário e rodoviário.

Planejamentos constantes estão sendo desenvolvidos para que a logística seja realmente um instrumento diferencial no desenvolvimento do Estado e concernente aos resultados financeiros, seja um importante mantenedor do desenvolvimento da economia brasileira.

Três Lagoas/MS – Desenvolvimento Industrial e os Principais Modais Utilizados.

Como já mencionado anteriormente, em virtude do grande potencial do município e

principalmente com o desenvolvimento industrial a cidade de Três Lagoas/MS tem se tornado um importante componente do desenvolvimento do Mato Grosso do Sul e também da região Centro – Oeste.

Conforme explica Francisco *et al* (2012):

Por se tratar de um importante polo de confluência viária, ferroviária e hidroviária, o município de Três Lagoas/MS tem se tornado nos últimos anos uma das mais importantes cidades do Mato Grosso do Sul e também da região Centro-Oeste,”.

A cidade tem um potencial energético que se difere em relação quando comparada a outras cidades no estado de Mato Grosso do Sul, e regiões paulistas vizinhas, o que contribuem para as empresas se instalarem no município, associado claro, ao incentivo fiscal, a excelente localização geográfica, os potenciais naturais e a mão-de-obra.

Conforme ilustrado no referencial teórico este trabalho teve como subsídio básico a interpretação dos principais meios de distribuição logística na cidade de Três Lagoas/MS.

METODOLOGIA E RESULTADOS

Inicialmente identificaram-se os pontos primordiais para a avaliação da análise logística com foco no tipo de modal desenvolvido pelas organizações. A pesquisa de campo visou interpretar quais foram os principais elementos que fazem com que a organização faça a escolha por determinado modal logístico na distribuição de seu produto. Conforme cita Dias (1993), entender os fatores de desenvolvimento para o canal logístico é fundamental para visualizar a tendência de operação e distribuição de determinada região. Foram pesquisadas 6 empresas sendo que a pesquisa contemplou questões de relacionadas conforme o quadro a seguir. Importante destacar que nesta pesquisa não haverá a publicação de nome de fantasia ou razão social das organizações, pois parte das empresas entrevistadas adotam a política de preservação de direito para divulgação. Contempla para tanto o objetivo geral de visualizar as preferências modais em detrimento de fatores considerados de relevância destacados pelas organizações. A metodologia avaliativa foi feita através do modelo

SWOT⁸, por apresentar uma simplicidade na análise potencia de avaliação de estratégias empresariais.

Questão	Objetivo
Qual o tipo de modal utilizado na Organização	Entender as preferências pelo canal de distribuição.
Como a empresa observa a logística na região do Mato Grosso do Sul em especial no município de Três Lagoas/MS	Compreender as potencialidades enaltecidas pelas organizações
Que instrumentos logísticos são avaliados para determinar o canal logístico	Entender através da visão empresarial quais ferramentas, ou ainda, metodologias são utilizadas para customizar o canal de distribuição.

Quadro 01 – Questionário de direcionamento da Pesquisa.

Elaborado: Dos Santos, A.F (2012)

⁸ A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Oportunidades de Escolha de Modal	Carência de Opção Modal
Pontos Fracos	Ausência de Preocupação com a Logística	Empresas concorrentes customizadas

Tabela 1 – Modelo SWOT (*Strengths-Forças, Weaknesses-Fraquezas, Oportunities-Oportunidades e Threats-Ameaças*).

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003)

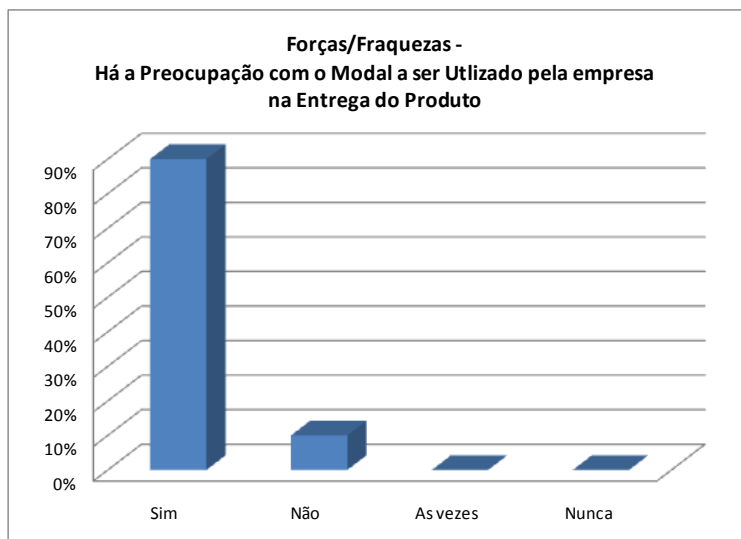
Para uma melhor compreensão da análise SWOT há de se entender algumas definições:

FORÇAS: As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

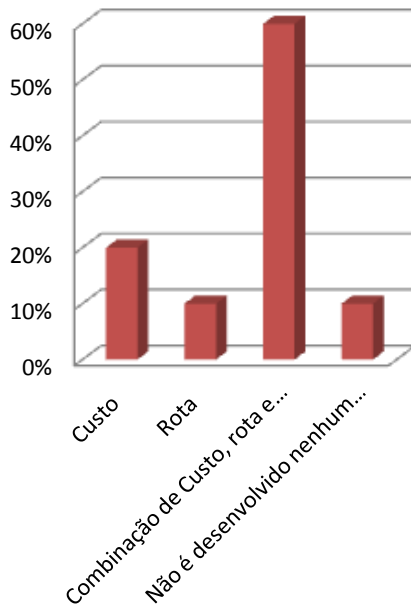
FRAQUEZAS: As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS *et al* 2007).

OPORTUNIDADES: São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES *et al* 2006).

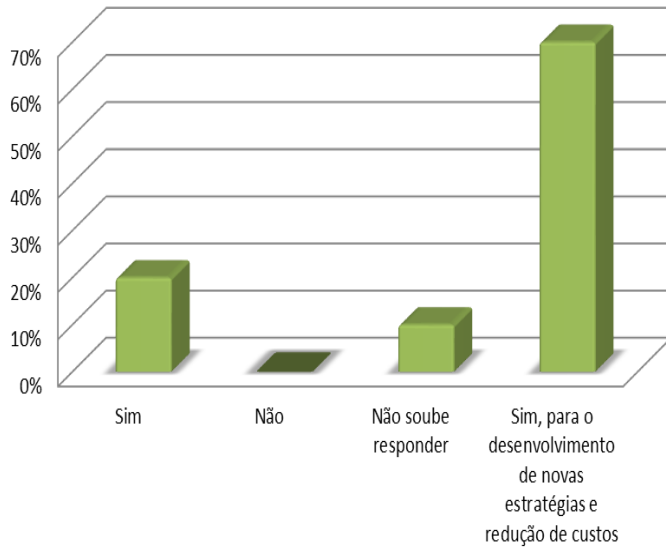
AMEÇAS: As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES *et al* 2006).



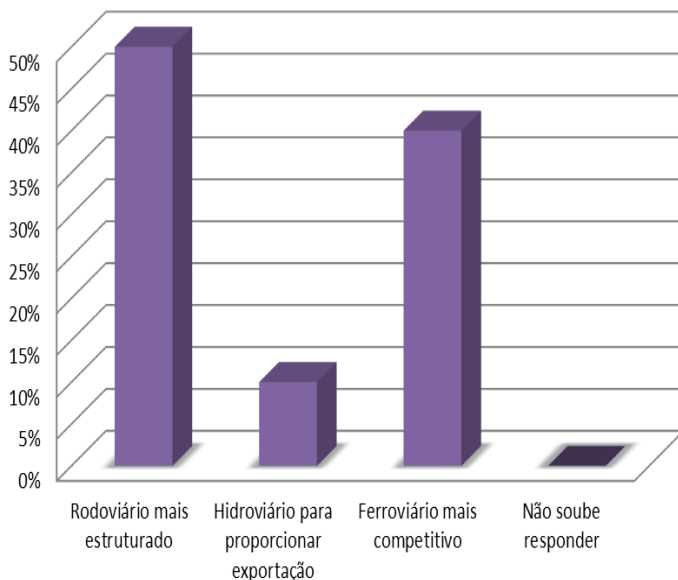
**Forças/Fraquezas
Que Instrumento Logístico a Empresa
Utiliza para Avaliar o Melhor Modal de
Distribuição**



Oportunidades/Ameaças
É Importante para a Empresa Entender o Cenário Logístico do
Município e do Estado



Oportunidades/Ameaças
Quais Necessidades Julga Necessário para Distribuir o Produto da Empresa



Observa-se através dos gráficos que ao ser analisado as forças e as fraquezas, instrumentos de avaliação interna para as organizações, percebe-se que 90% das empresas se preocupam com o modal a ser utilizado para a distribuição dos produtos, o principal estudo interno feito pelas organizações está voltado para o cumprimento de prazos e entregas sem avarias

ao mercado, centro de distribuição ou ainda consumidor. Com relação ainda as suas forças e fraquezas, 60% das empresas sentem a preocupação de fazer uma análise mais aprofundada sobre uma combinação de custo, rota e tempo. Percebido é que empresas que se preocupam com este tipo de combinação, utilizam uma carteira diversificada de distribuição, utilizando modais: hidroviário, rodoviário e ferroviário; desta forma as técnicas de análise são mais refinadas e apresentam segurança confiável para o analista de *Supply Chain*.

Quando levantado os pontos de análise externa que são as oportunidades e as ameaças, pode ser visto que 70% das empresas pesquisadas consideram importantes as análises dos diversos modais que o município oferece, principalmente através das análises feitas pelas empresas, consideram importantíssimas para a redução de custos e desta forma uma fundamental ferramenta para a maturidade e perpetuação da empresa o que pode torná-la mais competitiva não somente no cenário regional como nacional. Entretanto um fator muito importante que ao mesmo tempo em que gera oportunidade causa ameaça é o fato que 50% das empresas pesquisadas consideram que o modal rodoviário deveria ser melhorado não somente em nível

de município, mas em nível de Estado; pois embora apresentem infraestrutura para a distribuição das empresas, as condições de uso como a pavimentação se encontram em alguns trechos superiores a 100 km em mau estado de conservação. Algumas empresas consideram que com o avanço da industrialização no município de Três Lagoas/MS o modal ferroviário poderia se tornar mais competitivo, pois com a exportação o preço da tonelada transportada através de ferrovia sofreu acréscimo e desta forma tornou o modal inviável para algumas empresas. Conforme pesquisa realizada 40% das empresas pesquisadas consideram necessário um aumento da competitividade no setor de transporte ferroviário para o município, sendo que 20% das empresas pesquisadas acham que o desenvolvimento do modal hidroviário através da navegação fluvial poderia aumentar a competitividade das empresas e proporcionar a redução de algumas tarifas como a ferroviária e rodoviária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos através desta pesquisa que muitas forças e fraquezas são pertinentes as empresas, como cita Mccreadie 2008, a organização está sujeita a posições de desenvolvimento, maturação e declínio, percebido é que quando a organização se volta para o desenvolvimento das potencialidades internas se torna mais otimista no cenário que a mesma tende a atuar, diferentemente quando não se volta para seus planos de contingência estruturados nas suas micro – operações, torna-a mais vulnerável e fraca perante seus concorrentes.

De uma forma geral em virtude uma administração moderna que vivemos hoje, as empresas pesquisadas em Três Lagoas/MS apresentam bom controle, voltado para suas estratégias de desenvolvimento, quando trabalhamos a análise *SWOT*, voltadas para a competência estratégica com foco na logística, percebemos que há uma grande preocupação das organizações em utilizar este instrumento em uma

importante ferramenta para a competitividade, a maximização de resultados e a permanência no mercado. Desta forma criam-se oportunidades frente às ameaças, tornando-as mais fortes que suas fraquezas.

BIBLIOGRAFIA

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo. Atlas, 2001.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo. Atlas, 1993.

FLEURY, P. F. Perspectivas para a Logística Brasileira. **Revista Tecnológica**, V. 30 N.; 1998. [acessado em 8/10/12]. Disponível em http://professorricardo.tripod.com/Artigo_14.pdf

RIBEIRO, P. C. C; Ferreira, K. A. Logística e Transportes: Uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. **ENEGEP**. V. XXII, N. 6, Out. 2002. [acessado em 8/10/12]. Disponível em

<http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf>

RODRIGUES P. R. A, **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e a Logística Internacional**: 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

VERBISCK, B. V. André recebe sete grupos empresariais com o objetivo de se instalarem no Estado. **NOTÍCIAS.MS**, Campo Grande – MS, 08 Mar. 2012. [acessado em 8/10/12]. Disponível em: http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&site_reg=136&id_comp=1068&id_com_p_orig=1068&voltar=home&id_reg=169030

FRANCISCO, A, L, *et al.* **CICLOS DE DESENVOLVIMENTO APORTADOS NA CIDADE DE TRÊS LAGOAS – DA PECUÁRIA AS INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO**. Dissertação de Mestrado, UFMS, Cd ROM, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística** – 4º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.