

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**LOGÍSTICA EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS:**

**Estudo de Caso em uma Prestadora de Serviços Automotivos da região do  
Médio Piracicaba.**

**Jhessie Domingues Avelar<sup>\*</sup>**

**Renato Luiz Carvalho<sup>\*\*</sup>**

**RESUMO**

A Logística Empresarial é uma operação que possibilita administrar de maneira rentável os serviços que compõe sua estrutura agregando valor gerencial para o nível estratégico das empresas. O presente trabalho apresenta resultados de um estudo sobre estratégias competitivas a fim de contribuir para o fortalecimento de Pequenas e Médias Empresas (PME's); Além de proporcionar maior agilidade e a minimização de retrabalhos, é possível identificar a importância da utilização de métodos logísticos eficazes apropriados sendo destacados nos processos. A busca pela competitividade neste setor faz com que todos os processos que a interligam sejam movimentados conscientemente e que os prováveis problemas sejam diagnosticados de forma antecipada para que as melhorias aconteçam com rapidez, eficiência e de maneira precisa. Este artigo ainda apresenta um estudo de caso onde, potenciais oportunidades de melhorias de uma organização foram levantadas para que assim fosse possível uma análise eficiente e clara dos pontos a serem desenvolvidos e métodos a serem aplicados.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade. Pequenas e médias empresas (PME's).

---

<sup>\*</sup> Graduando em administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail [jhessieavelar@gmail.com](mailto:jhessieavelar@gmail.com)

<sup>\*\*</sup> Professor orientador da Faculdade Doctum de João Monlevade, Pós Graduação em Logística, MBA Gerenciamento de Projeto; [renato@eproin.com.br](mailto:renato@eproin.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A logística é um processo de gerenciamento que planeja, controla e executa a movimentação de estocagem de materiais, do ponto de origem até o ponto de consumo, visando à lucratividade presente e a futura, atendendo aos pedidos a baixo custo para seus clientes.

Para Pires (1998), a logística engloba o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, custos efetivos de fluxos e estoque de matéria-prima, estoque circulante, mercadorias acabadas e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo com a finalidade de atender aos requisitos do cliente.

Como obter estratégia competitiva para pequenas e médias empresas?

A logística vem evoluindo muito e oferecendo uma grande vantagem competitiva. Um sistema logístico eficiente buscando diminuir os intervalos e as perdas, proporcionando a entrega correta, na hora certa e com as condições desejadas pelo cliente, com o menor custo.

Com a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas estão sempre em busca de superioridade duradoura sobre os concorrentes para permanecer ativas no mercado. Com o avanço da tecnologia as empresas precisam estar sempre buscando inovações que as diferencie dos seus concorrentes, e ganhando mais espaço no mercado; Mas como a tecnologia disponível para uma empresa, estará também para todas as empresas, criando assim uma janela de oportunidades como estratégia de *marketing*, isso faz com que a empresa faça planejamentos em longo prazo.

Segundo Ballou (1998), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Para obter vantagem sobre seus concorrentes, as empresas devem ter um maior desempenho em suas atividades, ou seja, uma combinação de vantagens pela produtividade e valor. A produtividade proporciona um custo mais baixo, já o valor proporciona o produto diferente dos seus concorrentes, de forma que esses valores sejam reconhecidos pelos seus compradores. Apresentando uma boa

gestão de logística, as empresas vêm ganhando mais confiança e credibilidade de seus clientes e fornecedores.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo principal demonstrar como a Logística é capaz de influenciar na competitividade das PME's e contribuir com o fortalecimento destas, através da aplicação de métodos eficientes e adequados no âmbito logístico, demonstrando como todo este processo é ligado diretamente aos resultados de uma empresa e conseqüentemente à satisfação do cliente.

De forma específica, este trabalho objetiva levantar possíveis oportunidades de melhorias através de um estudo de caso feito em uma empresa de pequeno porte, na região do médio piracicaba, reconhecida no mercado de prestação de serviços mecânicos automotores e de venda de peças em geral. Este trabalho constitui em:

- a) Conhecer e propor melhorias para as atividades que são exercidas no setor Logístico da empresa, como:
  - Dimensionamento de quantidade de compra e estoque;
  - Sistema de Gestão de Estoque;
  - Identificação correta dos produtos;
  - Disposição dos produtos nas prateleiras;
  - Controle sobre perdas e extravios;
  - Valor de investimento do estoque;
- b) Apresentar métodos logísticos eficientes para a obtenção de resultados mais competitivos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa foram discutidas sobre a história da logística e seus conceitos, além de suas vantagens, alguns aspectos e definições no que tange a sua competitividade.

### **2.1 História da logística**

A logística surgiu no século XVII, segundo Rodrigues (2000), devido a um posto existente no exército francês, onde havia um soldado que era responsável pelas atividades relativas ao deslocamento, alojamento e acampamento das tropas

em campanha, ou seja, ele era responsável pela arte de movimentar exércitos. Segundo Rodrigues (2000) foi após a segunda guerra mundial que a logística ganhou relevância, pois abrangia desde a provisão de materiais até a prestação de serviços de apoio.

De acordo com Christopher (1999) foi em 1991 que presenciou um dos marcos da logística. Os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar enormes quantidades de materiais a uma grande distância a um menor tempo possível. A logística capacitava o suprimento das tropas com materiais e equipamentos ao qual representava um fator marcante para os militares.

Para Ballou (1993) foi a partir da década de 70 que a logística amadureceu, devido as alterações nos padrões, mudança na demanda dos consumidores, avanço da tecnologia. Assim alguns conceitos e princípios passaram a ser utilizados com grande sucesso. Já segundo Bowersox e Closs (2001) nos anos 90 ocorreram mudanças significativas na logística, como alterações em regulamentações, comercialização do microcomputador, revolução da informação e desenvolvimento de alianças estratégicas.

## 2.2 Conceito da logística

Segundo Ballou (1998), a logística é responsável por dispor a melhor rentabilidade dos serviços planejando, organizando e controlando a movimentação e a armazenagem para ter um fluxo de produtos eficiente. Já Segundo Pires (1999) a logística possui por finalidade atender as necessidades do cliente, com planejamento e controle dos custos envolvidos, mercadorias acabadas e gerenciando as informações relacionadas a todo o processo.

Segundo Cavanha Filho (2001) a logística é uma parte do processo de suprimentos que integra a aquisição de matérias prima, materiais e produtos acabados que planeja e controla o fluxo de estoques, serviços e informações do ponto de origem até o ponto de consumo, no tempo certo e nos locais corretos, com baixo custo.

## 2.3 Vantagem competitiva

Porter (1989) define vantagem competitiva como um meio da empresa escolher e implementar uma estratégia a fim de obter e sustentar uma vantagem perante os concorrentes. Tendo os certos concorrentes ao invés de enfraquecer

podem fortalecer a posição competitiva de uma empresa e assim ampliando a vantagem. Cada concorrente levará consigo diferentes implicações para a estratégia competitiva, com isso a empresa tem que saber quais são seus concorrentes a atacar e de que forma ele o enfrentará.

O gerenciamento logístico tem um impacto na obtenção da vantagem competitiva (CHRISTOPHER, 1998). Segundo ele, a vantagem competitiva se refere à capacidade da organização de diferenciar dos seus concorrentes, operar com baixo custo e obterem um lucro maior conseqüentemente. O sucesso comercial é conquistado através da vantagem de custo ou da vantagem de valor ou de maneira geral, de ambas. (CHRISTOPHER, 1998, p. 3)

Para Porter (1985) a cadeia de valor estende em atividades relevantes compreendendo o comportamento dos custos e as fontes existentes. Só obtém vantagem competitiva as empresas que executam suas atividades relevantes de maneira mais barata ou melhor que seus concorrentes. Já para Christopher (1998) a cadeia de valor é dividida em atividades primárias onde se encontra a logística e atividades de apoio. A vantagem competitiva surge quando uma empresa proporciona valor para seus clientes desempenhando as atividades e criando maior valor percebido pelo consumidor. Sendo assim, o gerenciamento logístico tem potencial para auxiliar a empresa a atingir a vantagem custo/produzividade.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa em questão é uma organização nacional de pequeno porte prestadora de serviços automotores e venda de peças em geral e é composta por uma matriz e três filiais na região do Médio Piracicaba. É uma das empresas mais completas na cidade no ramo em que atua. A empresa conta com uma equipe de aproximadamente cinquenta colaboradores, alocados nestas quatro lojas (Matriz e filiais) comprometidos com a missão e visão do empreendimento, com sistemas, ferramentas e processos alinhados, que englobam da concepção do fornecimento de um de seus principais produtos, até a prestação de todos os serviços contemplando a excelência mecânica oferecida em suas operações. Suas áreas de atuação são: Fornecimento de Pneus, Serviços Mecânicos Automotores e Venda de Peças em Geral.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia, para Marconi e Lakatos (2001) é mais que uma disciplina, é um estudo dos métodos, para introduzir no meio do mundo dos procedimentos racionais e sistemáticos. É um conjunto de técnicas e práticas para ser usado em qualquer tomada de decisão. A metodologia avalia técnicas de pesquisa para melhor coleta de informações e soluções de problemas. (PRODANOV, 2013)

Este trabalho é classificado como estudo de caso, conforme Gil (2002, p.54) pois o objeto de estudo será criteriosamente analisado, elucidando os conhecimentos de modo amplo e detalhado.

Os procedimentos metodológicos foram iniciados com uma revisão bibliográfica que teve por finalidade nivelar o conhecimento acerca do tema escolhido, além de obter dados para a discussão dos resultados.

O segundo passo consistiu em uma visita a empresa a ser estudada, para observação de toda prática logística que foi direcionada nos objetivos do trabalho.

A próxima etapa deu-se pela realização de um levantamento de possíveis oportunidades de melhoria a fim de contribuir para uma melhor execução dos trabalhos executados.

Prosseguiu-se fazendo uma pesquisa através de perguntas aos responsáveis sobre aos procedimentos logísticos da empresa, onde foram determinados os pontos a serem melhorados.

Foram levados em consideração os procedimentos executáveis que tinham maior relevância por comprometer os resultados satisfatórios da empresa e a impedindo pela busca da competitividade no mercado de onde ela se situa, e após conclusão, foram definidas as ideias e alternativas através de estudos e propostas viáveis.

A última etapa foi o desenvolvimento da proposta abordando pontos e soluções de melhoria para apresentação, análise de custos e possibilidade de implementação do que foi apurado.

## 5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Através de estudos bibliográficos com foco em estratégias competitivas para ser atribuída ao setor logístico de pequenas e médias empresas, foi possível identificar maneiras simples de se trabalhar para o alcance de grandes resultados.

Toda organização que possui um direcionamento, um objetivo e uma meta a ser alcançada de forma clara e direta, traz segurança e comprometimento a todos os envolvidos, não somente aos colaboradores, mas também aos que são peça chave em um ambiente de negócios, os clientes.

Se tornar competitivo não está atrelado apenas a soluções robustas e as melhores tecnologias avançadas, está atrelado também a uma organização que conhece de fato todos os seus processos e compreende que todo ele está sendo executado de forma correta e justa, pois, na maioria das vezes, é através de situações “simples” que é reconhecido o resultado positivo ou negativo de uma organização.

Após estudos realizados em uma determinada empresa prestadora de serviços automotores e fornecedora de peças em geral, foi possível obter informações de como estas tarefas abaixo eram conduzidas e se existiam de fato para um bom funcionamento ao que remete ao setor Logístico. Se possuíam algum Sistema de Gestão de Estoque abordando pontos como:

- a) Dimensionamento de quantidade de compra e estoque;
- b) Identificação correta dos produtos;
- c) Disposição correta dos produtos nas prateleiras;
- d) Controle sobre perdas e extravios;
- e) Controle de Vendas.

De maneira geral, essas são as principais práticas logísticas em uma organização, com isso tendo controle efetivo sobre todas elas, é possível exercer um eficiente gerenciamento.

Infelizmente em todos esses itens que foram levantados como essenciais para uma boa gestão e controle, foram encontradas falhas e ao mesmo tempo, de forma feliz, pontos de melhoria a serem propostos. Pois, se tudo tivesse em perfeitas condições, este trabalho não aconteceria.

Diante ao cenário encontrado (informações obtidas através de conversas com os responsáveis pelo setor e também por gerado a oportunidade de ver

algumas tarefas sendo executadas), foi possível levantar dados importantes sobre execuções de procedimentos logísticos para serem analisados.

Um dos principais pontos levantados foi que, a maioria de seus fornecedores são da região de Minas Gerais, e em apenas eventualidades são realizadas compras fora do estado, quando existem promoções de alguns itens de grande volume. Com isso, a empresa não apresenta muitas variabilidades de preços (por questões de frete e etc) e não compromete o seu valor destinado a essa compra não onerando também o seu valor de venda. Em contrapartida, para itens que não são de grande volume, ou que possuem baixa movimentação, a empresa possui lojas parceiras na cidade que comercializam estas peças a preços mais justos para que a mesma possa utilizar e efetuar a venda com o seu habitual preço e não ultrapassar a margem de lucro comparando com as demais de seu ramo em sua cidade. Neste caso, a empresa ganha em estratégia de resultado, pois ao mesmo tempo que se compromete e reduz a margem de lucro para estas peças, se potencializa em uma melhor condição de estoque mais baixos e enxutos.

Outro ponto que foi possível ser apurado foi com relação a classificação correta de produtos. Neste caso houve uma falha muito grande da equipe na determinação de unidade de medida em alguns itens no sistema. Algumas peças que eram para ser atribuídas como unidade: “par”, foram classificadas apenas como: “unidade”, o que gerou um grande problema no momento de faturar as vendas destes itens como também em seu estoque. O sistema indicava que a unidade de medida era unitário, porém o correto seria o par, uma vez que determinada peça somente deveria ser comercializada em pares. Ou seja, toda a cadeia do processo foi prejudicada. Comprometeu o estoque, pois o mesmo contabilizava um valor e uma quantidade equivocada, além das incorretas emissões de notas fiscais e prejuízos nos resultados apurados, gerando inexistência no estoque físico.

Informações como extravios e perdas de peças e falta de controle dos mesmos também foram apuradas.

De posse destas informações, aplicando o cálculo da curva ABC (figura 1) e através de outros métodos eficazes estudados no decorrer deste curso de Administração que pudesse solucionar e proporcionar um melhor controle para estes desvios encontrados, foi possível atribuir uma proposta de melhoria para minimizar os custos a aumentar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Quadro de Análise de Relevância		
Itens analisados	Qte ocorrências	Proporção
Dimensionamento de quantidade de compra e estoque	40	33%
Identificação correta dos produtos	35	28%
Controle de vendas	31	25%
Disposição correta dos produtos nas prateleiras	12	10%
Controle sobre perdas e extravios	5	4%
Total	123	

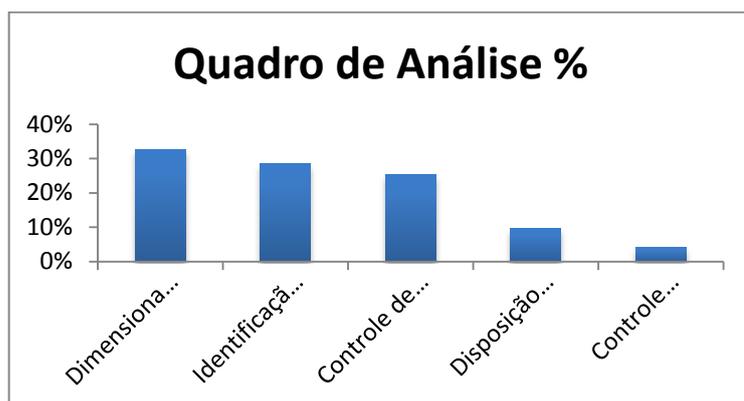


Figura 1. Quadro e gráfico de análise de Relevância

Fonte: O próprio. Dados genéricos. Política de privacidade da empresa.

É possível ver através da tabela e representações gráficas acima, os pontos mais impactantes do estudo.

Como proposta, para uma melhor programação e dimensionamento de compras e estoque, é aconselhável utilizar o método simples de ponto de ressuprimento para os produtos. Pois, além de trazer segurança, é possível também programar com mais clareza e consistência no momento de analisar o estoque. Este método consiste em analisar a especificação do produto e planejar estrategicamente como gerir melhor o estoque considerando um nível mínimo a ser trabalhado. Hoje em dia, sistemas de gestão de estoque já traz esse campo a ser utilizado. Se não, através de uma simples planilha em excel é possível controlar.

Sugestão para se atentar ao método PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai) e UEPS (último que entra, primeiro que sai) também foram direcionadas. Para um controle maior do que se é estocado, é recomendável utilizar deste meio para não correr o risco de vender peças que acabaram de ser compradas para suprir o estoque e manter guardadas por períodos ainda mais longos as que já estavam há mais tempo armazenadas.

Trabalho de capacitação e treinamento de forma mais precisa para todos os colaboradores que fazem uso do sistema da empresa também foi sugerido. O que

trará como consequência, mais confiabilidade e segurança dos dados e resultados apurados, além da minimização dos erros.

Enfim, pequenos ajustes que, sendo executados de maneira eficiente e atenciosa, transforma qualquer ambiente de trabalho mais promissor e competitivo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É perceptível a importância do Controle Logístico em indiferentes tamanhos de organizações. A busca pela competitividade necessita ser contínua perante ao mercado que está sendo vivido. Um período de transformação em todos os segmentos. E para o alcance deste, nem sempre é necessário soluções robustas e de altos investimentos com *software* e tecnologia.

Este trabalho apresentou alguns conceitos básicos sobre os conceitos logísticos que estão envolvidos de forma simples nos processos das organizações, mostrando como é importante saber conduzi-los efetivamente para um bom gerenciamento e obtenção de resultados positivos.

Neste estudo de caso, foi possível obter uma amostra real do envolvimento dos métodos logísticos em muitas de suas rotinas. Observou-se como o nível de atenção e um mínimo de controle é relevante para se ter resultados mais satisfatórios e competitivos.

A probabilidade de sucesso quando se tem todos os processos acontecendo de forma adequada e bem estruturada, é alta. E quando os trabalhos são feitos em prol da melhoria e qualidade contínua, a realização acontece automaticamente frente aos clientes.

# ENTERPRISE LOGISTICS AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES

## ABSTRACT

*The Business Logistics is a tool that allows to manage in a profitable way the services that make up its structure adding managerial value to the strategic level of the companies. This paper presents results of a study on competitive strategies in order to contribute to the strengthening of Small and Medium Enterprises (SMEs). In addition to providing greater agility and minimizing rework, it is possible to identify the importance of using appropriate effective logistic methods being highlighted. The search for competitiveness in this sector makes all the processes that interconnect it are consciously moved and that the probable problems are diagnosed in advance so that the improvements happen quickly, efficiently and accurately. This article also presents a case study where potential opportunities for improvement of an organization were raised so that an efficient and clear analysis of the points to be developed and methods to be applied could be possible.*

*Keywords: Strategy. Competitiveness. Small and Medium Enterprises (SMEs).*

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald. **Business Logistics Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. (2001) **Logística Empresarial. O Processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: Novos Modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 167 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução e melhoria dos custos**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1998. 240 p.

CHRISTOPHER, M. **A logística do Marketing: Otimizando processos para aproximar fornecedores e consumidores**. São Paulo: Futura, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2001.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2002. 282 p.

PORTER, Michael e (Ed.). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PIRES, S. **O modelo de consórcio Modular**. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristino; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RODRIGUES, Paulo Roberto A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internac.** Editora Aduaneiras, 2000.