



**Igor Domingos Menezes Santos<sup>1</sup>**  
**Lucas Gualberto Pinto<sup>2</sup>**  
**Amanda Felício dos Santos Borges<sup>3</sup>**  
**Max Freire de Souza<sup>4</sup>**  
**Arthur Vinícius Novais Souza<sup>5</sup>**

## **Logística Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Transporte de Cargas Terrestres**

### **Divisão Administração – Tema 04 - Gestão da Produção, Logística e Operações Sustentáveis**

#### **RESUMO**

Este artigo apresenta conceitos de logística empresarial, tendo como um dos objetivos analisar a gestão da frota, tendo em vista que com tais informações possa haver uma melhor gerencia da movimentação de matérias, também tem o intuito de identificar quais as probabilidades de atender um maior número de clientes com o mesmo número de veículos, levando em consideração a utilização dos caminhões antigos e os caminhões novos. O presente estudo foi desenvolvido por intermédio de um estudo de caso, onde se buscou embasamento teórico em vários autores, utilizando conceitos pertinentes área temática abordada na pesquisa. Espera-se que este estudo contribua para um melhor entendimento do tema abordado e que sirva de balizador para pesquisas futuras nessa área.

**Palavras-chave:** Logística; Clientes; Materiais.

#### **ABSTRACT**

This article presents concepts of business logistics, having as one of the objectives to analyze the management of the fleet, considering that with such information there may be a better management of the movement of materials, it also aims to identify the probabilities of serving a greater number of customers with the same number of vehicles, taking into account the use of old trucks and new trucks. The present study was developed through a case study, where theoretical background was searched in several authors, using pertinent concepts thematic area addressed in the research. It is hoped that this study contributes to a better understanding of the topic addressed and that serves as a guide for future research in this area.

**Keywords:** Logistics; Customers; Materials.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração – UNIT, E-mail: zeduligo@gmail.com;

<sup>2</sup> Especialista em Gestão da Qualidade - Faculdade Unyleya, Bacharel em Administração - UNIT, Graduando em Ciências Contábeis – UFS, Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação (GPGNTI/UNIT/CNPq), E-mail: lucaspinto88@windowslive.com;

<sup>3</sup> Graduanda em Nutrição – UNIT, Bolsista PROBIC/UNIT, E-mail: amandaborges429@gmail.com;

<sup>4</sup> Graduando em Ciências Contábeis – UFS, E-mail: max\_fsouza@hotmail.com;

<sup>5</sup> Graduando em Ciências Contábeis – UFS, E-mail: rural.gamed@gmail.com.



## INTRODUÇÃO

A palavra logística é de origem grega “logistikos” que possui o significado cálculo e raciocínio no sentido da matemática. Já o seu desdobramento está ligado às atividades militares, onde inicialmente os exércitos precisavam utilizar um grande quantitativo de pessoas e materiais em suas campanhas, principalmente nos seus navios de transporte.

Na macedônia o Alexandre Magno “o Grande” conseguiu aumentar imensamente o seu império, onde se expandiu por inúmeros países, cerca de 13 anos, onde seus sucessos estiveram relação direta à sua forma de organização de recursos militares, tendo em vista que tinha que realizar um planejamento estratégico que abrangesse vários terrenos de batalha, diversas tecnologias de armamento da época, obtendo sucesso no gerenciamento dos sistemas logísticos, objetivando maior velocidade nos deslocamentos das suas tropas, seus grupos de contramestres e engenheiros, definindo as melhores formas de atacar e controlar as cidades conquistadas, assim então suprimindo os seus inimigos.

A logística ficou em estado de espera por um determinado espaço de tempo, retomando a sua ascensão em meados do século XX, onde foi efetivamente utilizada pelos militares americanos no período da Segunda Guerra Mundial.

Já no Brasil, a logística começou a ser disseminada após o período da Segunda Guerra mundial, onde as suas utilizações foram bem maximizada, tendo início em meados de 1970 nas indústrias do setor automobilísticos, com movimentações de matérias mais eficientemente e armazenamentos de peças acabadas.

A logística é tudo aquilo que envolve o transporte de produtos (entre clientes, fornecedores e fabricantes), estoque (em armazéns, galpões, lojas pequenas ou grandes) e a localização de cada participante da cadeia logística ou cadeia de suprimentos. Cabe ressaltar que atualmente as operações logísticas estão conseguindo um local de destaque e que vem tornando-se uma das áreas mais valorizadas dentro das entidades, devido ao alto grau de importância nos cenários macroeconômicos da sociedade.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, entende-se que vários são os fatores e variáveis que são responsáveis pelo sucesso da organização, ao estudar uma empresa que atua no ramo de transportes não é diferente, nesse nicho de mercado se observa a presença marcante do sistema de gerenciamento de cadeias produtivas que é responsável pela integração dos setores da organização, visando assim uma maior produtividade.

Quando se trata da área de transportes, os conhecimentos relacionados a logística são tidos como vantagem competitiva no mercado, como um grande diferencial no desenvolvimento das organizações.

## SCM (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

O foco da administração moderna está sendo direcionado para a minimização dos custos operacionais e a diminuição das estruturas organizacionais. As empresas cometiam erros por não perceberem que apenas esta estratégia era insuficiente e poderia levar ao desaparecimento gradativo da entidade. Em tempos contemporâneos, está buscando-se a agregação de valor para o cliente final, gerando assim uma diferenciação perante as demais.



Para haver uma otimização na eficiência da logística, é de suma importância o envolvimento efetivo e duradouro de toda a cadeia de suprimentos junto com a distribuição, formalizando e mantendo parcerias perenes, reduzindo os custos e os desperdícios na realização de processos dentro da entidade, gerando facilidade nos fluxos de informações e de materiais.

O mecanismo de gerenciamento da cadeia de suprimentos é um arranjo estratégico e sistêmica das funções dos negócios mais tradicionais, bem como nas ações táticas que ultrapassam essas atividades em uma instituição e através dos negócios dentro das cadeias logísticas com a intenção de melhorar o desempenho ao longo e médio prazo das organizações.

Conforme Neto (2002), uma boa utilização de insumos pode trazer uma redução considerável dos custos organizacionais, gera maior produtividade dos serviços, agrega valor para a empresa, havendo então determinada representatividade no aumento de lucros da entidade. Essas metas poderão ser alcançados por um sistema logístico eficaz e eficiente.

## **LOGÍSTICA**

Segundo Ballou (2001) a logística pode ser definida como um processo, o que significa que inclui todas as atividades importantes para disponibilização de bens e serviços aos consumidores, quando e onde estes quiserem adquiri-los. Contudo, a definição implica em que a logística faz parte do processo de distribuição e não do processo inteiro.

Com todo o destaque que a logística vem tomando nos últimos anos, a mesma vem tornando-se uma das principais áreas para as organizações, devido ao seu crescimento e a importância no sistema de transformações lançadas pelos avanços tecnológicos, às interações comerciais e financeiras.

De acordo com Carvalho (2002), a logística possui uma visão holística organizacional que administra os recursos materiais, financeiros e pessoais, ou seja, em qualquer departamento que exista movimento na empresa que gerencia, desde a compra e a entrada de materiais, armazenamento, planejamento de produção, o transporte e a distribuição dos produtos, gerenciando as informações e monitorando as operações.

O conceito de logística empresarial modificou bastante devido a vários motivos, mas, principalmente, pela ordem tecnológica e econômica. Com essas mudanças, no decorrer do tempo, vem surgindo cada vez mais diferenciais. Na mudança econômica há cada vez mais exigências da sociedade, fazendo com que crie novas exigências competitivas, enquanto as mudanças tecnológicas vem agregar e tornar o gerenciamento eficaz e eficiente nos processos logísticos mais complexos.

Novaes (2007, p. 35) conceitua a logística:

Logística é o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, como objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Para Christopher (2007, p. 03):

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.



Pode-se observar que o conceito de logística é muito amplo e envolve uma série de variáveis ao compreender as definições citadas dos autores acima, a grosso modo define-se a logística como o processo de planejar e armazenar produtos e por conseguinte distribuí-los até a chegada no seu consumidor final.

É através de uma boa gestão de ferramentas da logísticas que as organizações estão conseguindo fidelizar seus consumidores, desta forma cria uma certa barreira na hora da entrada de novos competidores no mercado, e também desenvolvendo alguns serviços mais específicos, suprimindo cada necessidade que possa surgir, assim assegurando uma maior competitividade. É através dela que os insumos chegam até as fábricas e os produtos são distribuídos aos consumidores. A logística é responsável pelo ressurgimento dos insumos e a distribuição dos produtos acabados.

Conforme Bowersox e Closs (2009, p.20)

“[...] logística está diretamente relacionada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semiacabados e estoques de produtos acabados, no local onde são requisitados, ao menor custo possível.”

A logística se tornou uma importante ferramenta de redução de custos. É necessário realizar um bom trabalho em processos logísticos para que os custos sejam reduzidos e para que traga vantagens e benefícios para as empresas. Por isso, planejar todo o processo logístico se torna fundamental para encontrar soluções eficientes para o desempenho das organizações e o sucesso das operações logísticas.

A logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais, desde a chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente, sendo assim, suas atividades podem ser divididas da seguinte forma, atividades primárias e secundárias. As organizações realizam planejamentos e acompanham as ações gerenciais onde há integração entre as partes, realizando avaliações em todos os processos, partindo do fornecimento das matérias-primas até chegar na certeza de que o consumidor obteve as suas expectativas e necessidades atendidas com serviço ou produto entregue de maneira correta e no tempo certo.

Segundo Ching (2010), as atividades que envolvem a logística podem ser divididas em dois grupos, sendo elas atividades primárias e secundárias. As atividades primárias são as mais críticas para o cumprimento da logística, fornece o maior do custo total logístico. Que são o transporte, gestão de estoque e processamento de pedidos. Já as secundárias desenvolvem a função de apoio às atividades primárias na para a obtenção dos níveis de bens e serviços requisitados pelos cliente externo, que são o armazenamento, manuseio de materiais, embalagem de proteção, programação de produtos e manutenção de informações.

Em tempos atuais a logística organizacional vem estudando a administração, com a intenção de melhorar e elevar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição, por meio de planejamento, da organização e dos controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem, os quais visam facilitar o fluxo de produtos e serviços. Sendo assim, a logística é uma das ferramentas vitais para garantir a competitividade das empresas.

Wanke (2010), afirma que a evolução da logística ocorreu pela incorporação de pressupostos de outras disciplinas, o que a transformou em uma matéria multifuncional que permeia diversas áreas da empresa, com as quais interage e colabora. Então, o seu conceito pode ser investigado sob diversas óticas dentro do ambiente organizacional.

As outras disciplinas que incrementaram a logística são as coirmãs ligadas a administração, tais como: custos, recursos humanos, contabilidade, gestão de materiais, dentre outras que servem para melhorar a análise logística.

A eficiência nas atividades logísticas direciona para a minimização custos



organizacionais, ofertando uma maior gama de serviços aos consumidores, utilizando melhor os ativos empresariais e maximizando o volume de saídas. Ou seja, interage de diversas maneiras para o alcance da lucratividade no curto e longo prazo.

Segundo Ballou (2001, p.14) "a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela capacidade de operar em baixo custo e, portanto, com lucro maior."

As vantagens competitivas vem da aptidão das entidades de se destacarem na ótica do consumidor externo, no ato de ofertar serviços e produtos diferenciados. Para o alcance da vantagem competitiva é necessário possuir um bom *know-how* acerca dos processos da instituição, considerando as suas peculiaridades, com o intuito de alcançar metas.

## **TRANSPORTE E ROTEIRIZAÇÃO**

De acordo com Dias (2012), atualmente, o estudo do transporte de cargas tomou o cunho sistêmico de especialização científica, buscando-se entender e analisar todas as variáveis envolvidas para melhor atender às complexas necessidades decorrentes das transações comerciais locais, regionais e internacionais.

Neste estudo é abordado o transporte rodoviário que é feito por caminhões, carretas, dentre outros veículos de cargas. As principais variáveis de decisão quanto à seleção dos modais de transporte são a disponibilidade e frequência do transporte, a confiabilidade do tempo de trânsito, o valor do frete, o índice de faltas e/ou avarias (taxa de sinistralidade) e o nível de serviços prestados.

A roteirização de veículos se apresenta como um mecanismo para a redução dos custos, pois esta desempenha um papel central no âmbito da distribuição física e da logística, pode ser definido como planejamento de entregas ou rotas de coleta de um ou vários depósitos para uma série de cidades ou clientes, geograficamente dispersos, sujeitos a restrições adicionais.

Na roteirização o transporte é uma atividade que faz com que gere uma melhor distribuição, proporcionando um maior número de encontros com os clientes, evitando perda de tempo e de recursos essenciais que fazem bastante diferença nos fluxos financeiros.

Cabe ressaltar os benefícios da roteirização para as organizações, onde podemos citar, a redução de distância para realizar tarefas e no tempo para realizar as tarefas, dimensionamento da carga e da frota, racionalização do uso da mão de obra, melhoria no controle do processo de carga e descarga, economia de combustíveis, controle de manutenção da frota.

## **GESTÃO DE MATERIAIS**

A gestão de materiais também é extremamente importante dentro de uma organização, onde a mesma precisa ter um bom destaque, pois este impacta diretamente no produto ou na realização de um serviço que será ofertado para o consumidor final. No que tange a sua estrutura a gestão de materiais pode ser dividida em vários departamentos facilitando a sua estrutura para uma melhor gestão, como por exemplo, compras, transportes, armazenagem, conservação, manipulação e logística.

A gestão de materiais engloba o suprimento continuado dos itens que ingressam nas organizações, podendo ser para produção de produtos ou para alimentar as ações que são



dependentes de materiais.

Esta gestão tem como finalidade a otimização dos investimentos nos estoques, pois estoque representa capital parado e que poderia estar sendo empregado em outra atividade ou finalidade diferente, fazendo o dinheiro movimentar dentro do mercado financeiro.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUALIDADE**

Para que uma empresa continue competitiva no mercado com intenções vencedoras, precisa então focar na execução de diversas ações baseadas em um planejamento estratégico forte e bem elaborado. O planejamento é importante, já que nele precisa-se deixar claras as estratégias da empresa de driblar e dissolver os problemas. Entende-se que a missão da empresa determina o que é a empresa, porque é realmente a razão de ser, mostra claramente a quem a empresa atende com os seus produtos e serviços.

Percebe-se que a missão da empresa determina o que a é empresa, porque é realmente a razão de ser da empresa, mostra claramente a quem a empresa atende com os seus produtos e serviços.

No novo contexto da economia globalizada a qualidade passou a ser uma prática indispensável nas organizações, já que é uma ferramenta de vantagem competitiva perante as demais. Produtos e serviços que obtenham uma boa qualidade garantem a satisfação dos clientes.

Para que uma organização afirme que existe qualidade em todos os seus processos é necessário que clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas estejam satisfeitos. Diante disso, é correto afirmar que a busca pela qualidade precisa ser permanente e contínua, jamais deve parar no primeiro entrave que esbarrar, deve seguir adiante, pois novas etapas virão e a organização necessita que a qualidade nos seus processos seja uma constante, porque as organizações que possuem qualidade em seus processos têm vantagem competitiva em relação às demais.

A qualidade na execução e prestação de serviços é um diferencial que é valorizado pelos consumidores, que pode ser crucial para se manter competitiva no mercado econômico, e tendo em vista que quanto maior o valor agregado melhor será para manutenção de suas atividades.

A política de qualidade das organizações serve de guia para atuação dos colaboradores e explicita a postura que deve ser adotada por todos em relação aos diversos públicos com os quais a organização se relaciona. Cabe ressaltar que serve também de instrumento para melhoria do relacionamento interno e do clima organizacional. O seu cumprimento é um dever de todos os empregados da organização.

Acredita-se que para atender aos clientes, oferecendo-lhes os melhores serviços e agregando valor aos serviços oferecidos, torna-se necessário o conhecimento e a compreensão dos valores, princípios básicos e código de ética por todos os colaboradores. Este código norteia a conduta nesse sentido, constituindo-se em um caminho seguro para que sejam atingidos os objetivos em busca da melhoria contínua dos processos e da excelência.

## **CUSTOS, ATIVOS E INVESTIMENTOS**

A mensuração dos custos que envolvem a logística de uma organização é uma atividade bem complexa, tendo em vista que alguns métodos que são mais utilizados no cálculo dos custos e sistemas da contabilidade financeira não facilitam a identificação de



maneira fácil.

Para os autores Fleury, Wanke e Figueiredo (2012), realmente é importante que haja dentro da organização uma gestão voltada para o controle dos custos logísticos, tendo em vistas que os mesmos estão atrelados as metas organizacionais.

De acordo com Martel (2010), os custos da logística envolvem grandes vultos financeiros, sendo muitas vezes, maiores até do que a própria margem de lucro do serviço ou produto, sendo assim, qualquer redução nesses custos representaria um aumento significativo nas margens de lucro.

As atividades relacionadas à logística agrega mais valor as organizações, melhorando o seu retorno sobre os recursos que foram investimentos, pois há um aumento nas vendas devido ao melhor nível de prestação de serviços.

## **METODOLOGIA**

O estudo desenvolvido foi realizado por meio de uma pesquisa que é um procedimento formal que possui um método de pensamento reflexivo que promove um tratamento científico e constitui um caminho para o conhecimento da verdade absoluta ou a descoberta de verdades parciais, conforme escrito por Lakatos e Marcone (2009).

Dessa forma, pode-se afirmar que esse estudo é uma pesquisa descritiva de caráter exploratório que tem por objetivo descrever as situações no que se refere à temática abordada e explorar as diversas vertentes do assunto, onde se afirma que a pesquisa exploratória é uma pesquisa de visão geral que permite ao leitor tomar ciência do assunto abordado, Vergara (2007).

Para afinilar a abordagem tem-se o lado descritivo que segundo o autor, promove a apresentação da descrição de determinados grupos que nesse estudo será uma empresa de transportes terrestres, organização que será abordada no decorrer deste estudo de caso. O estudo de caso é, "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" YIN, (2001, p. 32).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a execução dessa pesquisa, pode-se concluir que é preciso definir prioridades e determinar metas, onde é sempre necessário organizar todas as coisas. A trajetória empresarial deve ser um processo contínuo de melhorias, onde pode-se sempre fazer o melhor a cada dia. Concluiu-se também que pequenas ações podem resultar em grandes resultados, mudanças de hábitos e passar a ter hábitos tornam tudo mais simples e prático, o que também refletirá na diminuição de despesas, redução de tempo, dinheiro, esforços e retrabalho. Enfim, nem toda experiência do dia-a-dia substitui a experiência somada com o conhecimento científico.

A empresa também tem no seu ambiente interno os pontos fortes, onde pode-se citar, uma ótima localização, paga os salários e benefícios todos em dias e acima do mercado, tem excelente estrutura, se preocupa com a segurança e saúde do funcionário, agilidade na entrega, bom atendimento, fretes de acordo com o mercado, treinamento de funcionários, pois torna satisfatório o serviço, tanto para o cliente quanto para a empresa.

No que se refere à otimização dos custos com os veículos a organização busca por meio de ações pequenas e pontuais ter e manter a sua frota rentável, investe em manutenção preventiva que é de suma importância para maior vida útil do veículo. As quais pode-se



observar que a prioridade é o que o serviço seja feito na própria oficina da empresa, visando a diminuição de gastos com mão de obra e diminuição de tempo de parada do mesmo, as exceções são quando a oficina não tem capacidade técnica ou não tem maquinário específico para a realização do mesmo, ou ainda esteja com uma demanda grande, onde o veículo pode acabar ficando mais tempo parado do que o necessário.

Existindo essa necessidade é feito um encaminhamento pelo gerente de manutenção com o preenchimento de uma ordem de serviço para as oficinas, autopeças, concessionárias, lojas ou borracharias autorizadas para a realização da troca das peças e/ou serviços. O que evidencia a prática do controle no processo gestão da frota que é de suma importância, tanto para analisar os custos como a vida útil e a produtividade do veículo.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de abastecimento : planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas 2001.
- CARVALHO, J. M. C. de. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. São Paulo: Ed. Atlas, 4ª edição, 2010.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Thomson, 2007.
- DIAS, M. A. P. **Logística, transporte e infraestrutura**. São Paulo. Ed. Atlas, 2012.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO; K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. Ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTEL, A.. **Análise e projeto de redes logísticas**. 2ª Ed. São Paulo. Ed. Saraiva, 2010.
- NETO, F.F. A relação da logística com a administração financeira e seus impactos nos índices financeiros de uma organização. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 41-49, set./dez. 2002. Disponível em:  
<[www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n3/a\\_relacao\\_da\\_logistica\\_como.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/a_relacao_da_logistica_como.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição** .2ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WANKE, P. F. **Logística e transporte de cargas no Brasil: produtividade e excelência no século XXI**. São Paulo: Altas, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001. 212 p.