

A importância estratégica da utilização dos mecanismos de logística de aquisição e distribuição pelas MPEs

Vivian Osmari Uhlmann¹ Deise Antunes Rambo^{1,2} Sérgio Rossi Madruga¹ Gilberto Brondani¹
viuhlmann@yahoo.com.br deiserambo@yahoo.com.br madruga@ccsh.ufsm.br brondani@ccsh.ufsm.br

1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Ciências Contábeis – Santa Maria, RS, Brasil.

2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil.

RESUMO

O fenômeno da globalização da economia, o desenvolvimento do comércio internacional e o crescimento da competitividade interorganizacional têm demandado um aperfeiçoamento da capacidade logística, a qual deve configurar-se em um contexto dinâmico, confiável e que acarrete em brandos impactos sobre o custo do produto a ser distribuído. A logística objetiva a disponibilização de bens e serviços no local onde são necessários, no momento em que são solicitados, assim, acreditando-se que um conjunto de medidas coordenadas neste setor pode proporcionar uma fonte de vantagens competitivas, sustentáveis e defensáveis, este trabalho deteve-se em investigar o grau de utilização das ferramentas logísticas por parte dos gestores de micro e pequenas empresas. A pesquisa compreendeu uma amostra de 274 empresas de pequeno porte dos ramos de material de construção, alimentício, metal-mecânico, moveleiro e vestuário localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. Os questionários abordaram acerca de mecanismos da logística de aquisição e logística de distribuição. Os resultados indicam que a maioria destas ferramentas logísticas é desconhecida ou não aplicada pelas empresas investigadas. As organizações atuam conforme suas necessidades imediatas, isto é, agem de forma reativa frente aquilo que lhes é exigido. Desta forma, devem-se incentivar estas entidades para a necessidade de um planejamento estratégico de médio e longo prazos, visando um maior investimento em pesquisas mercadológicas, a fim de contribuir para com o desenvolvimento sustentável das organizações.

Palavras-Chave: Logística. Aquisição. Distribuição.

1. INTRODUÇÃO

A atividade logística tem recebido sua devida importância nas últimas décadas, visto que o desenvolvimento econômico exige o aperfeiçoamento desta em detrimento de ser o fator predominante de transformação das economias. Neste contexto, as empresas buscam novas áreas de competência, havendo, desta forma, um redescobrimto da logística e de sua relevância em permitir à organização diferenciar-se de seus concorrentes na percepção dos clientes, bem como, elevar a capacidade de operar a baixo custo e, portanto, ocorrendo a maximização dos lucros.

FLEURY (2000) salienta que a logística, anteriormente, era tratada como um simples conjunto de práticas, não tendo nenhum caráter gerencial, sendo desdenhada aos níveis operacionais, enquanto hoje, a mesma encontra-se em um processo de inserção no planejamento estratégico das empresas. Na percepção tradicional, a logística é conceituada como um conjunto de disciplinas técnicas, que trata do processo de materiais, partindo da matéria-prima até o produto final, inserido em uma ótica de racionalidade econômica.

Atualmente, a logística é definida como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente e eficaz o fluxo e o armazenamento de produtos, bem como os

serviços e as informações agregadas, abrangendo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de satisfazer as necessidades do consumidor, ocorrendo, desta maneira, a integração entre os vários departamentos da empresa.

Devido a inevitável concorrência e a necessidade de aprimoramento contínuo constata-se a relevância de as micro e pequenas empresas (MPEs) adotarem uma postura efetiva que vise à implementação das ferramentas logísticas no seu processo de gestão. O objetivo principal deste trabalho é a mensuração do nível de utilização dos instrumentos providos pela logística, os quais exercem um papel estratégico frente aos processos de localização de fontes de suprimentos e os tempos para abastecimento.

Em seu momento inicial, o artigo traz uma fundamentação de cunho teórico, tratando a respeito dos conceitos e importância da logística, bem como uma breve explanação sobre as MPEs. Na seqüência, apresenta-se a metodologia aplicada no desenvolvimento deste trabalho. Após, analisa-se os resultados quantitativos e qualitativos obtidos com a pesquisa, e por fim, apresentam-se conclusões referentes ao estudo.

2. LOGÍSTICA

As diversas atividades desempenhadas com o objetivo comum de administrar o tempo, os custos e a disponibilidade de bens e serviços recebem a denominação de logística. Tais atividades são também praticadas pelas indústrias, e, até mesmo pelas pessoas em seu próprio cotidiano. Nas empresas, de um modo geral, a utilização eficiente dos instrumentos logísticos proporciona um diferencial competitivo às mesmas. Embora estes mecanismos sejam de vital importância ao empreendimento, o desconhecimento e a falta de planejamento e pesquisa, principalmente no que tange as micro e pequenas empresas, constituem entraves ao aperfeiçoamento destas habilidades.

Existem diversos conceitos que definem logísticas, embora os modos sejam diferentes, todos convergem para a importância da sua aplicação de forma a integrar os vários componentes de um sistema logístico, e também reconhecem a devida importância estratégica. Alguns destes conceitos são relacionados a seguir.

Para BOWERSOX (2001, p. 99) a “logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenamento de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente”.

CHRISTOPHER (1997) contribui com o exposto, afirmando que a logística é o método de gerenciar estrategicamente a aquisição, distribuição e estocagem de materiais, peças e produtos acabados e, ainda, os fluxos de informação correspondentes, por meio da organização e seus canais de *marketing*, a fim de alavancar o ganho presente e futuro através de pedidos a baixo custo. Este autor traz uma ilustração que auxilia no entendimento desta definição.

A logística, segundo CORONADO (2001), pode ser apresentada sob a forma de duas categorias distintas: a interna e a externa. A logística interna engloba as atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos ao(s) produto(s), tais como: tratamento de material, armazenagem, controle de estoques, programação de frotas e devolução para fornecedores. Já a logística externa integra os meios associados à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os clientes, ou seja: armazenamento de itens acabados, manuseio de insumos, operação de veículos de entrega, atendimento de pedido e programação.

O *Council of Logistics Management* citado por WOOD & ZUFFO (1998), percebe a logística como o processo de planejar, executar e supervisionar satisfatoriamente, ao custo real, a corrente e a armazenagem de matérias-primas, estoques durante o processo produtivo e os bens acabados, adicionando ainda as informações integrantes a estas atividades, desde sua origem até o momento do consumo, com o intuito de satisfazer o cliente.

A função atribuída à logística no âmbito empresarial é desempenhada em conjunto com outras áreas, as quais juntas terão a incumbência de gerar crescimento à organização. No entendimento de BALLOU (1995) a logística objetiva disponibilizar ao consumidor o patamar de serviço desejado. A prestação deste serviço ou entrega do bem, conforme o ramo que a empresa encontra-se inserida deve configurar um ato correto, no lugar certo, no tempo pretendido e na condição requerida, enfatizando, sempre, o menor custo possível. Este cenário é concretizado quando da utilização adequada dos instrumentos logísticos – transportes, manutenção de estoques, processamento de pedidos e várias atividades adicionais de apoio.

Além dos conceitos e importância já mencionados, a grande contribuição da logística efetiva-se no planejamento estratégico das organizações, materializando-se como fator determinante para a rapidez, eficiência e redução de custos, tornando-se, assim, um diferencial na busca da sustentabilidade e competitividade (NOVAES, 2001).

Pode-se afirmar que as atividades logísticas estão voltadas para dois setores específicos, sendo eles, aquisição e distribuição, conforme pode ser visualizado através da Figura 1, a seguir.



Figura 1: Papel estratégico da logística na empresa
Fonte: Viana (2000, p.4)

Tomando-se por base a estrutura apresentada na Figura 1, a qual define a logística fracionada em diferentes atividades, sejam estas voltadas ao suprimento ou movimentação de materiais, VOLLMANN *et al.* (1984) traduzem a importância da logística como instrumento estratégico, enquadrando-a como mecanismo vital a ser utilizado, com o intuito de obter diferencial competitivo frente às mutações no cenário econômico e social.

Recentemente, o setor logístico vem sendo motivado por duas grandes frentes a que está igualmente ligado. Por um lado, a união entre empresas constituindo as chamadas redes e a ação de pequenos e médios varejistas causou mudanças na estrutura de distribuição. De outro, as indústrias fornecedoras, visando expandir a influência de seus produtos, investe com a finalidade de construir alianças com seus compradores. Desta maneira, o segmento logístico de aquisição e de distribuição, tem estado atento a estas mudanças, principalmente nos hábitos

de consumo da população, necessitando de melhoramentos. Neste sentido, torna-se relevante o estudo aprofundado destes dois segmentos.

2.1 LOGÍSTICA DE AQUISIÇÃO

O surgimento de novos meios de se desenvolverem transações, suportados por avanços tecnológicos e por um maior acesso à informática, modificou a maneira como se procede a compra, diminuindo os custos envolvidos e aumentando a velocidade de atendimento do mercado.

A compra é vista, pela empresa bem sucedida nos dias de hoje, como uma atividade de importância estratégica considerável. O evento do papel estratégico e da contribuição de compras ser reconhecido, em negócios relevantes, implica na tomada de decisões estratégicas de aquisição por parte da diretoria (BAILY *et al.*, 2000).

2.2 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

A grande maioria das empresas necessita para completar o seu ciclo produção-venda-consumo, que seus produtos sejam colocados em um local adequado ao acesso de seu público-alvo e dentro de um período de tempo que seja de interesse do consumidor, seja ele o consumidor final ou o comprador organizacional. Este conjunto de funções, denominado de distribuição, está ganhando importância crescente. Isto porque esta é uma fonte potencial tanto de sucesso quanto de fracasso para uma empresa.

De acordo com WEBSTER (1991) a distribuição reflete a relevância da disponibilidade do produto e a confiabilidade da oferta como objetivos do comprador, podendo ter dois significados distintos:

- As instituições ou pessoas (revendedoras) que comprem, vendem ou negociam o produto conforme ele se movimenta ao longo dos canais de distribuição.
- E a logística (distribuição física), que diz respeito ao movimento e armazenamento de produtos do produtor ao consumidor final.

SIQUEIRA (1992) descreve a distribuição física como o deslocamento de um bem do produtor até o consumidor final, é o gerenciamento de todas as atividades que auxiliam o movimento e a integração entre a oferta e a demanda, na criação das utilidades de tempo e lugar. Acrescenta, ainda, que a logística de distribuição pode ser tanto interna, referindo-se aos deslocamentos dentro da fábrica, quanto externa, correspondendo aos deslocamentos entre armazéns, centros de distribuição, intermediários e consumidores finais.

3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Grande parte da produção de bens e serviços tem como principal responsável as MPes, este cenário faz com que as mesmas tenham fundamental importância para o mercado nacional. De acordo com ALMEIDA & ASAI (2002), as pequenas empresas têm um papel importante na economia capitalista, pois complementam as grandes organizações através do preenchimento de lacunas, sendo mais vantajosa a participação de um expressivo número de pequenas empresas.

Há diversas particularidades que retratam a maneira pela qual a maioria das MPes conduz seus negócios. Em relação aos aspectos comportamentais do empresário, há uma tendência ao conservadorismo, individualismo, centralização do poder e uso de improvisação em relação à ação planejada, advinda de uma gestão intuitiva. No que se refere à estrutura interna organizacional, observa-se certa informalidade nas relações das MPes, bem como uma

administração não profissional e a não utilização ou a utilização inadequada de procedimentos gerenciais. O difícil acesso à informação externa é outra variável presente no contexto das MPEs (TERENCE & ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A recente pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisas Geográficas e Estatísticas - IBGE, ocorrida no ano de 2002, sinaliza que 99,2% do total de empresas em atividade no Brasil são de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2006). Este expressivo número de MPEs existente no país pode ser atribuído às vantagens proporcionadas por este tipo de organização. Na visão de ALMEIDA & ASAI (2002), tais vantagens estão relacionadas ao tamanho, à habilidade destas empresas terem rápidas reações às alterações do mercado, à facilidade de comunicação interna e à rapidez na resolução de problemas.

Apesar de as MPEs terem um significativo grau de flexibilidade em suas atividades, visualiza-se que as mesmas apresentam limitações quando se trata de aspectos da área logística. Isto está atrelado ao fato de haver um alto índice de improvisação, falta de profissionalismo e de gerenciamento estratégico. Sendo assim, o gerenciamento logístico é um precioso recurso, o qual pode vir a suprir com as dificuldades encontradas pelas MPEs, a fim de que estas sobrevivam e autodesenvolvam-se, proporcionando, como consequência, o crescimento do meio onde estão inseridas, na geração de emprego e renda.

4. METODOLOGIA

O presente estudo tomou por base uma pesquisa de levantamento exploratória, cuja abordagem é qualitativa e quantitativa. GIL (1999) relata que a pesquisa de levantamento, também denominada *survey*, caracteriza-se por interrogar, diretamente, as pessoas as quais os comportamentos almejam-se conhecer. Para conseguir as informações de um grupo investigado, a respeito do problema em questão, realizou-se a solicitação de informações e que, posteriormente, através de uma análise, obteve-se os resultados acerca dos dados coletados.

MATTAR (1996) destaca que a pesquisa exploratória propicia ao pesquisador estabelecer prioridades do estudo, o que possibilita aumentar a sua experiência a respeito do problema proposto. A análise quantitativa difere-se da qualitativa, conforme salienta RICHARDSON (1999), pois esta não emprega um instrumento estatístico no processo de obtenção dos resultados, concedendo análises mais profundas do assunto, enquanto aquela emprega instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados da pesquisa.

Neste estudo, que apresentou uma população de 750 empresas e que considerou um erro amostral de 5% utilizou-se uma amostra de 274 empresas de micro e pequeno porte, quatorze a mais que o necessário, calculada conforme sugere BARBETA (1998, p. 58), onde:

N – tamanho da população

n – tamanho da amostra

n° - primeira aproximação para o tamanho da amostra

Eo - erro amostral tolerável

$$n^{\circ} = \frac{1}{Eo^2}$$

$$n = \frac{N.n^{\circ}}{N + n^{\circ}}$$

As empresas investigadas estão instaladas na região central do Rio Grande do Sul e pertencem aos seguintes setores: alimentício, vestuário, metal-mecânico, moveleiro e de material de construção. Para uma visualização da distribuição dos questionários que foram aplicados, apresenta-se o Quadro 1, o qual relaciona o número de empresas consultadas e os municípios aonde as mesmas estão localizadas.

Setor Cidade	Vestuário	Material de Construção	Metal- mecânico	Moveleiro	Alimentício	Total
Santa Maria	15	4	21	13	56	109
Silveira Martins	7	1	4	4	6	22
Nova Palma	6	4	2	0	3	15
Itaara	3	1	4	1	10	19
São Pedro do Sul	14	1	2	3	12	32
Faxinal do Soturno	16	0	7	5	7	35
Santiago	23	4	4	4	7	42
Total	84	15	44	30	101	274

Quadro 1: Distribuição das empresas pesquisadas por município.

Como se pode destacar, através do quadro 1, em Santa Maria, cidade com o maior número de entidades investigadas, o ramo alimentício foi o mais consultado. O setor, por sua vez, teve o maior percentual de participação dentre os segmentos pesquisados. Em relação a menor contribuição de empresas estudadas, a localidade de Nova Palma teve destaque, pois apenas 15 empresas forma consultadas, sendo que não houve nenhuma do setor moveleiro. O segmento que apresentou o menor número de organizações na pesquisa foi o de material de construção, o qual colaborou apenas com 15 do total de 274 empresas.

O levantamento de dados ocorreu através da aplicação de entrevista estruturada aos gestores de cada organização estudada. A entrevista baseou-se em um questionário pré-definido no qual tratava sobre a utilização de algumas ferramentas contábeis gerenciais. A escala de respostas possíveis para cada questionamento constava de uma escala de 0 a 4 pontos, conforme pode ser visualizado na Figura 2:

Desconhece a ferramenta	Conhece a ferramenta, mas não a utiliza	Conhece a ferramenta e tem planos de implementá-la	Conhece e utiliza a ferramenta	Utiliza a ferramenta e possui resultados
0	1	2	3	4

Figura 2: Escala utilizada na pesquisa.

A escala, apresentada na Figura 2, atribui o percentual máximo de 100% quando a empresa teve pontuação máxima (4) para todos os questionamentos, já as pontuações menores do que 4 corresponderam a percentuais menores que 100%, calculados de forma proporcional ao percentual máximo.

Depois de encerrada a tabulação dos dados da pesquisa, estes foram analisados e transformados em tabelas, a fim de facilitar sua análise e subsequente interpretação.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos, através da aplicação da pesquisa e análise dos dados, são apresentados em duas etapas. A primeira, de caráter quantitativo, determina o nível de

desempenho em relação à utilização de controles logísticos por parte dos gestores entrevistados, em conformidade com a metodologia previamente estabelecida. Já na segunda etapa, realiza-se uma análise descritiva baseada nos resultados quantitativos.

5.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

Neste tipo de análise, pode-se medir o desempenho médio das empresas estudadas a partir das respostas advindas da pesquisa. O cálculo para esta mensuração considera como desempenho máximo (100%) quando as empresas obtêm em todos os quesitos uma pontuação 4 (máxima).

O desempenho médio apresentado pelas empresas que participaram do presente estudo foi de 23,63%. O baixo percentual revela que as micro e pequenas empresas estudadas não aplicam, e muitas destas, até mesmo desconhecem os instrumentos da logística de aquisição e distribuição, os quais são de grande valia no processo de gestão empresarial.

Para facilitar a discriminação global dos dados pesquisados, apresentam-se as Tabelas 1 e 2, nas quais constam os questionamentos realizados nas entrevistas, que remetem a alguns mecanismos da logística, e seus respectivos percentuais em relação ao grau de utilização dessas ferramentas por parte dos gestores.

Tabela 1. Percentual dos questionados pesquisados - Logística de aquisição

Questões utilizadas na entrevistas	Percentual das Pontuações				
	0	1	2	3	4
1) São identificados e controlados os fatores relacionados ao planejamento, programação e controle da produção?	41,20%	41,20%	12,90%	4,70%	0
2) São identificados e controlados os fatores relativos ao suprimento de materiais?	20,10%	57,60%	17,60%	4,70%	0
3) São identificados e controlados os fatores relativos à avaliação, desenvolvimento e qualificação de fornecedores?	26,30%	43,80%	24,40%	5,50%	0
4) São identificados e controlados os fatores relativos ao transporte de insumos e matérias-primas do fornecedor até a empresa?	32,80%	51,50%	10,60%	5,10%	0
5) São identificados e controlados os fatores relativos ao recebimento de materiais?	16,10%	51,50%	28,80%	3,60%	0
6) São identificados e controlados os fatores relativos à estocagem de insumos, matérias-primas e produtos?	23%	43,80%	27,40%	5,80%	0
7) São identificados e controlados os fatores relativos ao diligenciamento das entregas junto aos fornecedores?	20,10%	43,10%	31,30%	5,50%	0
8) São identificados e controlados os fatores relativos ao transporte de insumos e matérias-primas do fornecedor dentro da empresa?	19,30%	45%	29,90%	5,80%	0
9) São identificados e controlados os fatores de interface entre PCP, suprimentos, qualidade, recebimento e finanças?	39,40%	32,80%	27,80%	0	0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, através da Tabela 1, que a questão número 4 apresenta nas pontuações 0 e 1 o total de 84,30% de atribuições de graus, significando assim, que a grande maioria das empresas investigadas desconhecem ou conhecem, mas não identificam e controlam os fatores relativos ao transporte de insumos e matérias-primas do fornecedor até a empresa. Já o questionamento 7 obteve um total de 31,30% de atribuição de grau 2, ou seja, estas organizações têm conhecimento quanto à verificação das entregas junto a seus fornecedores e têm planos de implantá-la. Cabe destacar ainda que, dentre todos os questionamentos abordados, a identificação e o controle dos fatores relativos à estocagem de insumos e matérias-primas e referentes ao transporte de insumos e matérias-primas do fornecedor dentro da empresa receberam 5,80% de atribuição de grau 3, ou seja, estas investigas conhecem e aplicam os referidos mecanismos. Em relação às atribuições de grau 4, percebe-se que não houve atribuição a este grau, isso significa que nenhuma empresa utiliza e possui resultados com as praticas inerentes à logística de aquisição.

Tabela 2. Percentual dos questionados pesquisados - Logística de distribuição

Questões utilizadas na entrevistas	Percentual das Pontuações				
	0	1	2	3	4
1) A área de expedição está adequada em um nível de 5S (descarte, organização, limpeza, higiene, e ordem), fluxos e <i>layout</i> ?	29,90%	65,40%	0	4,70%	0
2) A área de expedição está adequada em termos fluxos de processamento?	24,40%	65,40%	5,50%	4,70%	0
3) A área de expedição está adequada em um nível de <i>layout</i> ?	26,30%	68,20%	0	5,50%	0
4) A empresa possui uma boa localização adequada aos objetivos do negócio?	5,10%	68,60%	26,30%	0	0
5) A empresa possui pontos de venda adequados aos objetivos do negócio?	43,10%	40,80%	16,10%	0	0
6) O sistema de transportes é eficiente?	39,40%	43,80%	11%	5,80%	0
7) Existe uma sistemática adequada em termos de prestação de serviços e instalação?	43,10%	43,10%	6,90%	6,90%	0

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 2, verifica-se que a questão número 1 apresenta nas pontuações 0 e 1 o total de 95,30% de atribuições de graus, revelando que a maioria das empresas pesquisadas desconhecem ou conhecem, mas não adequam sua área de expedição a um sistema 5S, fluxos e *layout*. O questionamento 4 obteve um total de 26,30% de atribuição de grau 2, indicando assim, o percentual de MPEs que está ciente quanto à importância de uma localização apropriada aos objetivos do negócio. Vale mencionar que, dentre todas as questões tratadas acerca da logística de distribuição, a prestação de serviços e as instalações configuram-se como itens conhecidos e aplicados por parte de 6,90% dos gestores questionados.

Tal interpretação corrobora com a teoria, retomando as dificuldades das MPEs mencionadas pelos autores, tais como, ausência de planejamento, centralização do poder e uso de improvisação que dificultam a utilização dos mecanismos logísticos.

5.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Com a intenção de facilitar a análise qualitativa dos dados, realizou-se um agrupamento das questões pesquisadas e as médias obtidas para cada uma das categorias

investigadas, logística de aquisição e logística de distribuição, conforme pode ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3. Percentual das categorias.

Pontuações	Logística de aquisição (%)	Logística de distribuição (%)
0	26,48	30,19
1	45,59	56,47
2	23,41	9,40
3	4,52	3,94
4	0	0
% Total	100	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

A categoria logística de aquisição é representada por questões que integram práticas de elaboração de planejamento logístico, bem como a identificação e o controle de produção, englobando o suprimento de materiais, desenvolvimento da cadeia de fornecedores, processo de transporte, recebimento e estocagem de insumos, matérias-primas e produtos. Enquanto que na categoria logística de distribuição são abordados itens relacionados à área de expedição, a qual engloba os fluxos de processamento, *layout*, localização, bem como a adequação do local da empresa, a eficiência de transporte e sistemática adequada no que se refere às instalações e prestação de serviços.

Percebe-se, através da Tabela 3, que a variável logística de distribuição teve a maior concentração de pontuações 0, 1 e 2 (96,06 %), isso demonstra que boa parte dos gestores de micro e pequenas empresas não planejam o fluxo de distribuição de seus produtos, mercadorias e serviços, não tendo assim, uma definição clara de qual o melhor caminho seguir a fim de atingir as metas e objetivos propostos. Cabe ressaltar, que dentre esta percentagem, 30, 19% dos gestores investigados desconhecem as ferramentas inerentes à logística de distribuição. Este setor planeja acerca do gerenciamento do tempo e do espaço, primando para que os produtos sejam armazenados e que os consumidores recebam-nos em tempo ágil. Porém, não basta planejar, as MPEs devem também divulgar seu planejamento logístico aos colaboradores da área, para que se tornem conscientes quanto aos objetivos traçados por estas, com a intenção de motivá-los a realizar atividades e tarefas cuja finalidade é alcançar os propósitos organizacionais. Além disso, faz-se necessário a realização de reuniões de monitoramento do planejamento, a fim de que haja um aprimoramento do que foi traçado, bem como, confrontar o que foi pré-estabelecido e o que foi alcançado.

No que se trata da variável logística de aquisição, também foram constatados baixos índices de aplicabilidade destas ferramentas, mais especificadamente, 95,48% de atribuição de grau 0 a 2. A falta de conhecimento e acompanhamento em relação às fontes fornecedores, por parte das MPEs, faz com que o processo de aquisição de insumos e mercadorias tenha falhas geradas pela carência de informações e por um contato mais próximo entre fornecedor e empresa. O desuso destes meios de controle impossibilita a organização saber em que nível de eficiência está operando. A omissão de informações de caráter logístico pode implicar em uma apuração inadequada do custo dos produtos e, conseqüentemente, da fixação dos preços de venda, além de uma escolha de fornecedores desqualificados. Portanto, é de grande valia uma avaliação precisa quanto às políticas dos fornecedores, para que as MPEs possam barganhar melhores preços e prazos e buscar fornecedores qualificados, o que reflete em uma sensível redução de custos e melhora na imagem organizacional, acarretando em maior poder competitivo frente a seus concorrentes.

Vale ressaltar que, como já apontaram as concepções teóricas mencionadas, as empresas de pequeno porte, em sua grande maioria, privilegiam os aspectos operacionais em

detrimento dos gerenciais. Neste contexto, é necessário que as MPEs voltem suas atenções, não somente para atividade de cunho financeiro, mas que também passem a atuar, estrategicamente, por meio de uma formalização de seus processos logísticos, tais como, planejamento, programação e controle da produção, suprimento de materiais, adequação da área de expedição.

De um modo geral, pode-se afirmar, após a análise dos resultados da pesquisa, que grande parte das MPEs desconhecem, ou quando conhecem, não utilizam as técnicas logísticas. Entre estes instrumentos, o mais utilizado, pelas organizações investigadas é o uso adequado da prestação de serviços e instalações (6,90%), isso revela que as preocupações de algumas empresas de pequeno porte voltam-se a assuntos de cunho operacional, os quais são fundamentais para o funcionamento organizacional. Porém, estas não procuram formalizar os processos logísticos, sendo que o investimento para com estes, constitui uma iniciativa no sentido de multiplicar, afetar e aprimorar a estratégia organizacional.

6. CONCLUSÃO

O atual ambiente caracterizado por intensa competitividade e concorrência acirrada, exige que as empresas destinem sua atenção a questões relacionadas à estrutura interorganizacional a fim de aprimorar sua performance. Embora haja este tipo de preocupação, percebe-se, porém, que a realidade das MPEs tem particularidades diferentes. Os gestores destas organizações, geralmente, solucionam seus problemas cotidianos através de práticas de centralização de poder e decisão, baseadas na própria experiência gerada a partir de sua vivência passada. Apesar das dificuldades encontradas por estas empresas, não se pode negar a sua importância para o mercado, pois são responsáveis por boa parte da produção de bens e serviços e da geração de riquezas e empregos.

Empresas de pequeno porte, independentemente do setor de atuação, tem baixo poder de negociação junto aos fornecedores. Neste sentido, a adoção de diversas medidas, entre elas abordagens de gerenciamento do processo logístico, privilegiando as atividades de aquisição e distribuição no âmbito empresarial, devem ser entendidas como pontos-chave para a efetivação e sustentação de estratégias mercadológicas promissoras, haja vista que o cliente, cada vez mais exigente na variedade de produtos, pontualidade de entrega e qualidade no transporte sem nenhuma perda.

A presente pesquisa evidenciou que, de um modo geral, as práticas logísticas investigadas são pouco adotadas pelos dirigentes das MPEs, visto que o estudo, cujo objetivo era mensurar o grau de utilização dos mecanismos logísticos, revelou índices bastante expressivos de desuso destes. Isso se deve ao fato de haver falta de profissionalismo, organização e planejamento por parte dos gestores, os quais agem de forma reativa frente às demandas organizacionais. Desta forma, é preciso que as organizações reestruturem-se para que possam agir de modo mais organizado e estratégico, realizando planejamentos, não somente de curto, como também de longo prazo. Com isso, as MPEs poderão melhorar seu desempenho, através do conhecimento e da aplicabilidade das ferramentas oriundas da gestão logística em sua realidade, aumentando assim, a competitividade organizacional.

No atual cenário socioeconômico vivenciado pela MPEs, a logística desempenha um papel primordial para a sobrevivência das empresas no mercado. A evolução dos métodos de logística permite que as organizações de pequeno porte destaquem-se entre seus concorrentes. Assim, para o alcance do sucesso almejado, as empresas necessitam dois grandes instrumentos de competitividade: vantagem de custo e vantagem de valor. Através desses dois elementos é possível atingir um diferencial de vantagem competitiva, por meio da redução de custos e conseqüente poder de competitividade nos preços oferecidos.

Em resumo buscam-se, através da implementação e aperfeiçoamento de técnicas e procedimentos logísticos, propiciar às MPes melhorias no desempenho, como por exemplo: redução e controle de estoques, rapidez nas entregas, redução nos custos pela velocidade e exatidão, uso de eficientes estruturas de transporte, planejamento da produção e organização do setor de expedição.

Cabe enfatizar ainda que, este trabalho limitou-se a analisar os processos intraorganizacionais referentes aos mecanismos logísticos em MPes, já os aspectos relacionados a tal assunto em organizações de médio e grande porte podem ser explorados em estudos futuros.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; ASAI, L. N. Influência da globalização nas pequenas empresas. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

BAILY, P., et al. *Compras, princípios e administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995.

BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BOWERSOX, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORONADO, O. *Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logistica*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, P. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GILL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N. *Pesquisa em marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOVAES, Galvão A. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub_principais_est.asp>. Acesso em 12/07/2006.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Planejamento estratégico na pequena empresa*. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Salvador, BA. 2001.

SIQUEIRA, A. C. B. Marketing industrial: fundamentos para a ação business to business. São Paulo: Atlas, 1992.

VIANA, J.J. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLLMANN, T. E.; BARRY, W. L.; WHYBARK, C. D. Manufacturing planning and control systems. Boston: McGraw Hill, 1984.

WEBSTER, Jr. F. E. Industry marketing strategy. 3. Ed. John Wiley & Sons, Inc., 1991.

WOOD, T. Jr.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. ERAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 3, v. 38, p. 55-63, jul./set. 1998.