REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

A GESTÃO LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VETRA DISTRIBUIDORA

LOGISTICS MANAGEMENT AS A COMPETITIVENESS STRATEGY: A CASE STUDY AT VETRA DISTRIBUIDORA

Ciências Sociais Aplicadas • 09/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794131212

Sândyla do Nascimento Braga[1]
Robert Marley de Oliveira Costa[2]
Bernardo Joaquim Batalha Neto[3]

RESUMO

Introdução: A logística deixou de ser tratada apenas como atividade de apoio e passou a integrar a estratégia das organizações, influenciando custos, prazos e nível de serviço. **Objetivo:** Analisar como a gestão logística influencia a competitividade da Vetra Distribuidora, empresa de distribuição de produtos veterinários sediada em São Luís (MA). **Materiais e Método:** Pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e exploratória, com procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental, visita técnica às instalações da empresa e estudo de caso único. **Resultados:** A Vetra organiza sua operação logística em torno de um analista de logística, apoiado por estoquista e motorista entregador, em armazém de 350 m² com cadeia fria, e cobre o Maranhão por meio de consultores regionais em São Luís, Bacabal, Timon e Imperatriz. Entre janeiro e setembro de 2026, a empresa registrou sell-out acumulado de R$ 1.099.686,94 e uma base de 726 clientes cadastrados, dos quais 483 ativos e 190 positivados no período. É o primeiro conjunto de indicadores de desempenho da própria Vetra, e não apenas da operação que a antecedeu. **Contribuição Científica:** O estudo amplia a discussão sobre a logística como fonte de vantagem competitiva em pequenas distribuidoras regionais recém-criadas, articulando os conceitos de Ballou, Porter e Christopher a um caso empírico do setor veterinário maranhense. **Conclusão:** A especialização no segmento veterinário, a capilaridade geográfica da equipe e a experiência acumulada dos fundadores constituem fontes de vantagem competitiva, cuja consolidação depende da adoção de indicadores formais de nível de serviço logístico, ainda ausentes na empresa.

Palavras-chave: Gestão logística; Competitividade; Distribuição veterinária; Estoque; Estudo de caso.

ABSTRACT

Introduction: Logistics has moved beyond a support activity and now integrates organizational strategy, shaping costs, lead times and service levels. **Objective:** To analyze how logistics management influences the competitiveness of Vetra Distribuidora, a veterinary products distributor based in São Luís, Maranhão, Brazil. **Materials and Methods:** Applied, qualitative, descriptive and exploratory research, relying on bibliographic research, documental analysis, a technical site visit and a single case study. **Findings:** Vetra organizes its logistics around a logistics analyst supported by a stock clerk and a delivery driver, in a 350 m² warehouse with cold chain, and covers Maranhão through regional sales consultants in São Luís, Bacabal, Timon and Imperatriz. Between January and September 2026, the company recorded accumulated sell-out of R$ 1,099,686.94 and a base of 726 registered customers, 483 active and 190 converted in the period. It is the first set of performance indicators for Vetra itself, rather than only for the operation that preceded it. **Scientific Contribution:** The study broadens the discussion on logistics as a source of competitive advantage in newly created regional distributors, linking Ballou's, Porter's and Christopher's concepts to an empirical case in the veterinary sector. **Conclusion:** Specialization in the veterinary segment, the team's geographic reach and the founders' accumulated experience are sources of competitive advantage, whose consolidation depends on the adoption of formal logistics service-level indicators, still absent at the company.

Keywords: Logistics management; Competitiveness; Veterinary distribution; Inventory; Case study.

1. INTRODUÇÃO

Poucas áreas da administração mudaram tanto nos últimos anos quanto a logística. O que antes se resumia a tirar um produto do depósito e levá-lo até o cliente virou, para boa parte das empresas, peça central de estratégia: custo menor, entrega mais rápida, menos erro de estoque. Ballou (2006) já descrevia a logística como o planejamento, a execução e o controle do fluxo de produtos, serviços e informações do fornecedor até o consumidor final, definição que segue valendo décadas depois, agora com um peso competitivo que antes não tinha.

Esse peso aparece com clareza no trabalho de Porter (1989): vantagem competitiva nasce quando uma empresa entrega valor que o concorrente não copia com facilidade, seja cobrando menos, seja oferecendo algo diferente. A logística entra nessa conta duas vezes, como atividade interna (receber, estocar, separar) e como atividade externa (distribuir, entregar), o que a torna ao mesmo tempo fonte de custo e fonte de diferenciação.

Estoque é outro ponto sensível. Dias (2019) chama atenção para algo que parece óbvio, mas falha com frequência na prática: sem controle adequado, a empresa tanto empata dinheiro em mercadoria parada quanto corre o risco de faltar produto na hora da venda. A distribuição fecha esse ciclo: de nada adianta ter o produto certo se ele não chega no prazo que o cliente espera.

A Vetra Distribuidora é uma empresa maranhense de distribuição de produtos veterinários (medicamentos, suplementos, insumos, itens de higiene) para clínicas e profissionais do setor. Ela nasceu em 2025, em São Luís, num momento específico do mercado local: o fim da exclusividade da Zoetis no estado derrubou a Vetnader, e parte da equipe que atendia essa operação decidiu seguir sozinha (Vetra

Distribuidora, 2025). Armazenagem, controle de estoque, separação de pedidos, montagem de rota e de carga, entrega: é sobre essas atividades que a empresa tenta se firmar nesse novo arranjo de mercado.

Christopher (2018) ajuda a entender por que isso não é trivial para uma empresa desse porte: toda decisão logística envolve abrir mão de algo. Cortar estoque pode baixar custo, mas aumenta o risco de falta; concentrar entregas economiza combustível, mas atrasa quem está fora da rota do dia. É esse tipo de escolha que uma distribuidora pequena, com recursos limitados, precisa fazer o tempo todo, e fazer bem.

A pergunta que conduz este artigo é direta: como a gestão logística influencia a competitividade da Vetra Distribuidora? O objetivo é entender essa influência, e ele se desdobra em três frentes: mapear os processos logísticos da empresa, examinar como ela lida com estoque e distribuição e discutir se isso se traduz em competitividade.

2. MATERIAIS E MÉTODO

Em termos de classificação metodológica, este é um estudo aplicado: a ideia não é testar teoria pela teoria, mas gerar algo que ajude a entender, e talvez melhorar, a operação logística de uma empresa real. A abordagem é qualitativa: o interesse está em interpretar como os processos se organizam, não em medir estatisticamente o peso de cada um. Quanto ao objetivo, o estudo tem um pé na descrição, mapear o que a Vetra faz, e outro na exploração, já que se trata de uma empresa recém-criada, sobre a qual praticamente não existe literatura prévia (Gil, 2022).

A construção do artigo combinou quatro movimentos: revisão bibliográfica, para montar a base teórica, com destaque para Ballou (2006), Porter (1989), Dias (2019), Christopher (2018), Gil (2022) e Vergara (2016); pesquisa documental, tendo como fonte duas apresentações institucionais da própria Vetra Distribuidora, uma de 2025 e outra de 2026; visita técnica às instalações da empresa, realizada pelos autores, que permitiu observar diretamente a estrutura física, o armazém e a rotina das equipes de logística e de faturamento; e estudo de caso único, já que a análise se concentra em uma única empresa (Vergara, 2016; Gil, 2022).

2.1. Fontes de Dados: Documentos Institucionais e Visita Técnica

Os dados deste artigo vêm de três fontes complementares. A primeira é a apresentação institucional de 2025 da Vetra Distribuidora, que descreve a origem da empresa e sua estrutura inicial. A segunda é uma apresentação institucional mais recente, de 2026, que atualiza a cobertura regional, a equipe e traz os primeiros indicadores de desempenho comercial da própria Vetra: sell-out mensal, base de clientes e média de positivação por equipe. A terceira é a visita técnica realizada pelos autores às instalações da empresa, que permitiu observar diretamente o armazém, a cadeia fria e a rotina de trabalho do analista de logística, do estoquista e do motorista entregador, confirmando a estrutura operacional descrita nos dois materiais institucionais.

Um avanço importante em relação a uma versão preliminar deste estudo é que os indicadores de sell-out e de base de clientes agora disponíveis se referem à própria Vetra, em sua operação de 2026, e não mais à operação da equipe que a antecedeu, como ocorria com os dados anteriormente disponíveis. Ainda assim, esses números

seguem sendo informados exclusivamente pela empresa, sem auditoria externa, o que seguimos tratando como limitação assumida do estudo: não é possível, por exemplo, verificar de forma independente o critério usado para classificar um cliente como "ativo" ou "positivado".

Essa combinação de fontes fortalece a análise: a estrutura organizacional e os processos logísticos foram confirmados por observação direta dos autores, e os indicadores comerciais, mesmo não auditados, já refletem o desempenho real da empresa objeto do estudo. A limitação remanescente está concentrada na ausência de indicadores formais de nível de serviço (prazo de entrega, acuracidade de estoque, índice de ruptura) que a empresa ainda não disponibiliza.

Por fim, como a pesquisa não envolveu contato direto com pessoas nem com animais, e foi feita a partir de documentos, bibliografia e de uma visita técnica às instalações, não houve necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa, conforme as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/12 e nº 510/16.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Quem é a Vetra

A Vetra nasceu em 2025, num contexto bem específico: o fim da exclusividade da Zoetis no Maranhão derrubou a Vetnader, e parte da equipe que trabalhava ali decidiu montar algo próprio. Juntaram-se a esse grupo André Pinheiro, médico veterinário que liderava a operação da Vetnader no estado, e Ilídio Fialho, dono da LG Med Hospitalar, empresa com 16 anos de estrada na distribuição de

medicamentos e materiais médico-hospitalares para o setor humano (Vetra Distribuidora, 2025).

A empresa opera juridicamente como ALPN Distribuidora Ltda. (CNPJ 63.185.159/0001-48, inscrição estadual 129276707, contribuinte do Simples Nacional), com sede na Rua Imperatriz, S/N, Parque Pindorama, São Luís (MA), e hoje trabalha com marcas como Grupo CEPAV, Urano Diagnostics, Nutripharme, Botupharma, Spetialist e Homeopet (Vetra Distribuidora, 2026). Sua missão declarada é atender às necessidades dos clientes agregando valor aos serviços prestados. A visão é ser reconhecida como empresa inovadora, comprometida com qualidade e pontualidade. Os valores declarados são ética, transparência, compromisso e pontualidade.

O modelo de distribuição descrito pela empresa posiciona a Vetra entre marcas e fornecedores, de um lado, e dois canais de venda, o canal especializado e o varejo veterinário, que por sua vez atendem o tutor como consumidor final. Como objetivos estratégicos desse modelo, a empresa lista a fidelização dos dois canais, o crescimento do mix de produtos e a competitividade de preço tanto ao ponto de venda quanto ao consumidor (Vetra Distribuidora, 2026).

3.2. Como a Operação Funciona no Dia a Dia

O espaço físico tem 350 m², divididos entre recepção, faturamento e estoque, e conta com cadeia fria, item que não é luxo nesse ramo, já que boa parte dos produtos veterinários precisa de temperatura controlada para não perder eficácia (Vetra Distribuidora, 2025). Na rotina interna, o setor Administrativo-Financeiro reúne a faturista, responsável pela análise de vendas e pelo faturamento, o analista de logística, que concentra separação, montagem de rota e de carga,

dispensação e recebimento de produtos, o apoio operacional (estoquista e motorista entregador) e o analista de cobrança externa (Vetra Distribuidora, 2026). Para as entregas, a empresa conta com moto e automóvel próprios. O Quadro 1 organiza essas atividades lado a lado com os processos logísticos discutidos na literatura.

Quadro 1. Processos logísticos da Vetra Distribuidora

Atividade logística	**Como se manifesta na Vetra Distribuidora**
Recebimento e armazenagem	Recebimento de produtos pelo analista de logística, em armazém de 350 m² com cadeia fria.
Controle de estoque	Estoquista, como apoio operacional dentro do setor Administrativo-Financeiro.
Separação de pedidos	Separação e dispensação de produtos, atribuições do analista de logística.
Roteirização e carregamento	Montagem de rotas e de cargas pelo analista de logística.
Entrega	Motorista entregador (apoio operacional); moto e automóvel próprios para entregas.
Faturamento e cobrança	Faturista (análise de vendas e faturamento) e analista de cobrança externa.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Vetra Distribuidora (2025, 2026).

Uma coisa chama atenção nessa estrutura: concentrar recebimento, separação, roteirização e montagem de carga numa única função facilita a integração entre essas etapas (Ballou, 2006), mas também cria um ponto único de dependência. Se essa pessoa falta, a operação sente. A frota própria, por outro lado, dá flexibilidade para

as entregas, mas, sendo só moto e carro, pode não aguentar um pico de demanda maior.

3.3. Cobertura Regional e Distribuição

O material institucional não entra em detalhe sobre como o estoque é controlado. Não há menção a classificação ABC, estoque de segurança ou cálculo de giro, apesar de confirmar a existência de um estoquista e de cadeia fria. Isso é algo que só pesquisa de campo mais aprofundada resolveria, já que a literatura trata esses instrumentos como essenciais para evitar tanto falta quanto excesso de produto (Dias, 2019).

Na distribuição, a cobertura é de todo o Maranhão, organizada em quatro frentes regionais: na Grande Ilha de São Luís atuam quatro consultores, sendo um de televendas e um de "groomer promovendas", perfil voltado à promoção junto a profissionais de estética animal; em Bacabal, um vendedor atende as regiões Central e Norte; em Timon, um vendedor responde pela região Leste; e em Imperatriz, um vendedor cobre as regiões Sudoeste e Sul (Vetra Distribuidora, 2026). Essa configuração já é diferente da descrita na apresentação de 2025, o que sugere um ajuste de território em curso. Timon, por exemplo, não aparecia como praça própria antes, e passou a concentrar a cobertura da região Leste.

Essa divisão aproxima a empresa do cliente e dá alguma lógica à roteirização. Mas também expõe um desafio óbvio: o Maranhão é um estado grande, e atender bem o interior exige um planejamento de transporte e de prazo que o material disponível não detalha.

3.4. Isso Tudo Vira Vantagem Competitiva?

Pela primeira vez, os indicadores disponíveis descrevem o desempenho da própria Vetra, não apenas da operação que a antecedeu. Entre janeiro e setembro de 2026, a empresa registrou sell-out acumulado de R$ 1.099.686,94, com trajetória de crescimento quase contínua: de R$ 33.350,83 em janeiro a um pico de R$ 226.804,05 em agosto, com uma única queda relevante em setembro (R$ 174.620,41). A Tabela 1 detalha essa evolução mês a mês.

Tabela 1. Evolução do sell-out da Vetra Distribuidora (jan.–set. 2026)

Mês (2026)	Sell-out (R$)	Observação
Janeiro	33.350,83	—
Fevereiro	48.514,89	—
Março	60.208,75	—
Abril	79.166,42	—
Maio	97.571,74	—
Junho	195.657,24	quase dobro do mês anterior
Julho	183.792,61	—
Agosto	226.804,05	pico do período
Setembro	174.620,41	—

Fonte: Vetra Distribuidora (2026).

A base de clientes também cresceu: a empresa registra 726 clientes cadastrados, dos quais 483 estão ativos e 190 foram positivados no período de referência. Cerca de 39% dos clientes ativos compraram no período considerado. A Tabela 2 detalha a média mensal de

clientes positivados por equipe, que varia de 25 (São Luís Estética) a 35 (Interior 1).

Tabela 2. Média mensal de clientes positivados por equipe (2026)

Equipe	Clientes positivados/mês (média)
São Luís 1	29
São Luís 2	26
São Luís Estética	25
Interior 1	35
Interior 2	29
Interior 3	33

Fonte: Vetra Distribuidora (2026).

Chama atenção que as equipes do interior (35, 29 e 33 clientes positivados por mês) superem, em média, as de São Luís (29, 26 e 25). O resultado pode refletir tanto menor concorrência fora da capital quanto o efeito de cada consultor cobrir uma área geográfica maior e mais dependente de um único ponto de contato comercial. O material disponível não permite distinguir entre essas duas explicações.

Com esses números, dá para enxergar três frentes onde a logística parece sustentar alguma vantagem. A primeira é a especialização: atuar só com produtos veterinários, com cadeia fria dedicada, responde a uma exigência real do setor: a conservação do produto. A segunda é a cobertura geográfica: ter gente em São Luís, Bacabal, Timon e Imperatriz amplia o alcance e aproxima a empresa do

cliente, algo que Ballou (2006) relaciona diretamente a nível de serviço. A terceira é menos tangível, mas real: a Vetra carrega know-how de quem já trabalhava com isso na Vetnader, incluindo um dos sócios, médico veterinário de formação, somado à solidez de uma empresa com 16 anos de mercado, a LG Med. Na linguagem de Porter (1989), isso soa como uma estratégia de enfoque com diferenciação: em vez de competir amplamente por preço, a Vetra escolhe um nicho e tenta atendê-lo melhor do que qualquer generalista conseguiria.

Essa leitura, porém, descreve mais uma intenção do que um resultado plenamente medido. O conceito de trade-off de Christopher (2018) ajuda a ver o que falta: mesmo com sell-out e base de clientes já disponíveis, não há, nos dados fornecidos, nenhum indicador de prazo de entrega, custo por entrega ou nível de serviço por região. Não dá para afirmar, com segurança, que o crescimento comercial observado é sustentado por uma logística eficiente, ou se simplesmente acontece apesar dela. Para transformar essa vantagem plausível em vantagem comprovada, a empresa precisaria medir e publicar indicadores como prazo médio de entrega, percentual de pedidos completos e no prazo, acuracidade de estoque, giro de estoque e índice de ruptura.

4. CONCLUSÃO

Voltando à pergunta que abriu este artigo, como a gestão logística influencia a competitividade da Vetra, o que os dados permitem dizer é o seguinte: a empresa organiza sua operação em torno de uma função central, o analista de logística, apoiada por estoquista, motorista e frota própria; mantém cadeia fria, mas não detalha como controla estoque; e cobre o Maranhão inteiro por meio de uma rede

de consultores regionais que já passou por reconfiguração entre 2025 e 2026. Entre janeiro e setembro de 2026, a empresa registrou sell-out acumulado de R$ 1.099.686,94 e uma base de 726 clientes cadastrados: primeiros indicadores de desempenho da própria Vetra, não mais apenas da operação que a antecedeu.

Três elementos parecem sustentar alguma vantagem competitiva: especialização no segmento veterinário, alcance geográfico e experiência acumulada da equipe. Mas é importante não forçar essa conclusão além do que os dados sustentam. Os indicadores comerciais seguem vindo exclusivamente da empresa, sem auditoria externa, e ainda não há, nos materiais disponíveis, nenhum indicador de nível de serviço logístico (prazo de entrega, acuracidade de estoque, índice de ruptura) que permita separar o efeito da logística do efeito de outros fatores sobre o crescimento observado. A caracterização dos processos e da estrutura organizacional, por outro lado, apoia-se também na visita técnica realizada pelos autores, o que dá mais solidez a essa parte da análise. Pesquisas futuras que queiram avançar nessa direção precisariam de acesso a indicadores reais de nível de serviço, custo logístico e prazo.

Financiamento

Os autores declaram que esta pesquisa não contou com financiamento de agências de fomento ou de instituições externas.

Conflito de interesse

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VETRA DISTRIBUIDORA. *Apresentação institucional*. São Luís, 2025. Material interno não publicado.

VETRA DISTRIBUIDORA. *Apresentação institucional*. São Luís, 2026. Material interno não publicado.

---

[1] Graduanda em Administração. Centro Universitário Santa Terezinha – CEST. São Luís, Maranhão, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0614-9100.

[2] Graduando em Administração. Centro Universitário Santa Terezinha – CEST. São Luís, Maranhão, Brasil.

[3] Orientador.