ESTRATÉGIAS DE LOGÍSTICA DE PROXIMIDADE E RAPIDEZ OPERACIONAL EM PEQUENOS NEGÓCIOS URBANOS

Proximity Logistics and Operational Speed ??Strategies in Small Urban Businesses

NICHOLAS ALEJANDRO VELOSO NOGUEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

ESTRATÉGIAS DE LOGÍSTICA DE PROXIMIDADE E RAPIDEZ OPERACIONAL EM PEQUENOS NEGÓCIOS URBANOS

Objetivo do estudo
Analisar como pequenas empresas urbanas desenvolvem estratégias de logística de proximidade para sustentar a rapidez operacional em contextos urbanos contemporâneos.

Relevância/originalidade
Ampliar a compreensão da distribuição urbana ao demonstrar que a logística de proximidade também emerge em pequenos negócios, por meio da proximidade territorial, flexibilidade operacional e conhecimento local.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, exploratória e interpretativa, realizada por meio de estudo de casos múltiplos com três pequenas empresas urbanas, utilizando entrevistas semiestruturadas, observação contextual e análise de conteúdo categorial.

Principais resultados
Os casos demonstram que proximidade territorial, conhecimento local, flexibilidade operacional e relações de confiança contribuem para maior rapidez no atendimento, mesmo diante de baixa formalização tecnológica e limitações estruturais.

Contribuições teóricas/metodológicas
Amplia a compreensão da logística de proximidade ao incorporá-la ao contexto de pequenos negócios urbanos e demonstra a aplicabilidade do estudo de casos múltiplos para analisar práticas de distribuição urbana.

Contribuições sociais/para a gestão
Evidencia estratégias acessíveis para pequenos negócios melhorarem rapidez e eficiência, destacando a proximidade territorial, o conhecimento local e a flexibilidade como recursos para enfrentar limitações urbanas e operacionais.

Palavras-chave: Logística de proximidade, Logística urbana, Pequenas empresas, Rapidez operacional, Distribuição urbana

Proximity Logistics and Operational Speed ??Strategies in Small Urban Businesses

Study purpose
To analyze how small urban businesses develop proximity logistics strategies to sustain operational speed in contemporary urban contexts.

Relevance / originality
To broaden the understanding of urban distribution by demonstrating that proximity logistics also emerges in small businesses through territorial proximity, operational flexibility, and local knowledge.

Methodology / approach
A qualitative, exploratory, and interpretive study conducted through a multiple-case study of three small urban businesses, employing semi-structured interviews, contextual observation, and categorical content analysis.

Main results
The cases demonstrate that geographical proximity, local knowledge, operational flexibility, and relationships based on trust contribute to faster service delivery, even in the face of low technological formalization and structural limitations.

Theoretical / methodological contributions
It broadens the understanding of proximity logistics by incorporating it into the context of small urban businesses and demonstrates the applicability of the multiple-case study method for analyzing urban distribution practices.

Social / management contributions
It highlights accessible strategies for small businesses to improve speed and efficiency, emphasizing geographic proximity, local knowledge, and flexibility as assets for overcoming urban and operational constraints.

Keywords: Proximity logistics, Urban logistics, Small businesses, Operational speed, Urban distribution

ESTRATÉGIAS DE LOGÍSTICA DE PROXIMIDADE E RAPIDEZ OPERACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS URBANAS

1 Introdução

As transformações recentes nas dinâmicas de consumo e circulação de mercadorias vêm reconfigurando profundamente os sistemas logísticos urbanos. O crescimento do comércio eletrônico, a intensificação da demanda por entregas rápidas e a valorização crescente da conveniência alteraram não apenas as cadeias de abastecimento, mas também as formas pelas quais empresas organizam suas operações em contextos urbanos. Nesse contexto, a logística urbana passou a ocupar posição estratégica nas discussões sobre rapidez operacional, eficiência das entregas e adaptação das atividades empresariais às novas exigências do espaço urbano contemporâneo (Dupas et al., 2022).

Tradicionalmente, a logística urbana esteve associada a grandes operadores, centros de distribuição periféricos e sistemas estruturados de transporte de cargas. Entretanto, o aumento da complexidade operacional das cidades, marcado por congestionamentos, restrições de circulação e custos elevados de deslocamento, impulsionou a busca por modelos mais descentralizados e próximos do consumidor final. Nesse contexto, emerge o conceito de logística de proximidade, entendido como a organização de estruturas produtivas, logísticas e distributivas próximas aos mercados consumidores, favorecendo a redução de distâncias, a agilidade das operações e a maior capacidade de resposta às demandas locais (Goodchild et al., 2023; Paché, 2024).

A literatura recente sobre logística de proximidade concentra-se principalmente na atuação de grandes plataformas digitais, empresas de comércio eletrônico, operadores logísticos especializados e startups de delivery, enfatizando soluções tecnológicas como micro-hubs, dark stores, smart lockers e sistemas avançados de roteirização para ampliar a eficiência das entregas urbanas e das operações de última milha (Katsela et al., 2022; Giuffrida et al., 2024). Embora essas abordagens sejam relevantes para compreender as transformações contemporâneas da logística urbana, elas frequentemente negligenciam a atuação de micro e pequenas empresas locais que, mesmo sem elevada sofisticação tecnológica, desenvolvem práticas operacionais baseadas em proximidade territorial, flexibilidade e rapidez no atendimento aos consumidores.

Nesse sentido, observa-se lacuna importante na literatura relacionada à forma como pequenos negócios urbanos estruturam suas operações logísticas cotidianas. Empresas de bairro, oficinas artesanais e prestadores de serviços locais frequentemente realizam entregas, deslocamentos, instalações e atendimentos presenciais sustentados por relações de confiança, conhecimento territorial e flexibilidade operacional. Ainda que essas práticas não sejam formalmente reconhecidas pelos próprios empreendedores como “logística de proximidade”, elas reproduzem princípios centrais desse modelo operacional.

Além da dimensão territorial, a literatura sobre logística de proximidade destaca a relevância das relações estabelecidas com os consumidores e da capacidade de adaptação às demandas locais. Em pequenos negócios urbanos, a rapidez no atendimento, a personalização dos serviços e o conhecimento do território podem constituir elementos importantes para a sustentação das operações cotidianas. Nesse contexto, a proximidade não se limita à redução de distâncias geográficas, mas envolve também flexibilidade operacional, construção de relações de confiança e capacidade de resposta às dinâmicas urbanas contemporâneas (Paché, 2024).

Ao mesmo tempo, os casos observados apresentam características associadas à lógica effectuation proposta por Sarasvathy (2001), segundo a qual empreendedores desenvolvem soluções adaptativas a partir dos recursos disponíveis, ajustando continuamente suas operações diante de limitações financeiras, tecnológicas e estruturais. Em vez de modelos rigidamente

planejados, tendem a prevalecer estratégias incrementais, flexíveis e construídas empiricamente no cotidiano das atividades empresariais.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como pequenas empresas urbanas desenvolvem estratégias de logística de proximidade para sustentar rapidez operacional em contextos urbanos contemporâneos?

Para responder a essa questão, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de três empresas urbanas localizadas no interior paulista, aqui identificadas como Empresa Alfa, especializada em decoração e artigos para festas; Empresa Beta, oficina de serralheria sob demanda; e Empresa Gama, empresa de instalação de vidros, espelhos e esquadrias. Os nomes reais das empresas foram substituídos por identificadores fictícios para preservar o anonimato dos participantes. Embora atuem em segmentos distintos, os três casos compartilham características comuns: são negócios de pequeno porte, operam em áreas urbanas e dependem da proximidade física com o cliente como elemento central de suas operações.

O estudo contribui para ampliar as discussões sobre logística urbana e empreendedorismo ao demonstrar que a lógica da logística de proximidade não se restringe às grandes plataformas digitais e operadores tecnológicos. Nos casos analisados, ela emerge de maneira orgânica em práticas cotidianas de pequenos empreendimentos locais, sustentadas por relações territoriais, flexibilidade operacional e capacidade de adaptação às dinâmicas urbanas. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para construção de perspectiva mais ampla sobre logística urbana contemporânea, incorporando experiências frequentemente marginalizadas nos estudos sobre inovação logística e distribuição urbana.

2 Referencial Teórico

2.1 Logística Urbana e a Reorganização das Operações Urbanas

As transformações recentes nos padrões de consumo e distribuição intensificaram a relevância da logística urbana nas dinâmicas econômicas contemporâneas. O crescimento acelerado do comércio eletrônico, associado à ampliação da demanda por entregas rápidas e serviços personalizados, ampliou a complexidade das operações urbanas de circulação, atendimento e distribuição de mercadorias. Nesse cenário, as cidades passaram a ocupar posição central nas discussões sobre rapidez operacional, adaptação logística e reorganização das atividades econômicas urbanas (Dupas et al., 2022).

Além dos elevados custos operacionais, as operações urbanas enfrentam desafios relacionados ao congestionamento, às restrições de circulação e à limitação dos espaços urbanos destinados às atividades de carga e descarga. Esses fatores tornam mais complexa a circulação de mercadorias nos centros urbanos e ampliam a necessidade de soluções capazes de reorganizar os fluxos logísticos e aproximar as operações dos mercados consumidores (Haarstad et al., 2024; Giuffrida et al., 2024).

Nesse contexto, a logística urbana passou a incorporar soluções orientadas à descentralização operacional. Estruturas como micro-hubs, dark stores, smart lockers e centros urbanos de consolidação buscam reduzir deslocamentos, aumentar a eficiência das entregas e aproximar as operações dos mercados consumidores (Katsela et al., 2022). Mais do que simples inovações tecnológicas, essas estratégias representam novas formas de organização territorial da logística em ambientes urbanos cada vez mais densos e complexos.

Entretanto, grande parte da literatura sobre logística urbana permanece concentrada em operações de grande escala, frequentemente associadas a plataformas digitais, empresas globais de e-commerce e operadores logísticos altamente tecnologizados. Essa abordagem tende a privilegiar sistemas avançados de automação, inteligência artificial e roteirização dinâmica, deixando em segundo plano operações desenvolvidas por pequenos negócios urbanos que também dependem fortemente da proximidade territorial, da flexibilidade operacional e da rapidez no atendimento para sustentar suas atividades cotidianas.

2.2 Logística de Proximidade: Conceito e Relevância

A logística de proximidade pode ser compreendida como um modelo organizacional baseado na aproximação territorial, relacional e operacional entre empresas, atividades econômicas e mercados consumidores. Seu objetivo consiste em favorecer maior capacidade de resposta às demandas locais, reduzir deslocamentos desnecessários e fortalecer a adaptação das operações às dinâmicas urbanas contemporâneas, contribuindo para a rapidez operacional e para a eficiência das atividades logísticas (Paché, 2024).

Ao contrário do paradigma tradicional da logística, baseado em ganhos de escala e na centralização de estoques, a lógica da proximidade prioriza estruturas menores, descentralizadas e territorialmente inseridas (Paché, 2024). Nesse sentido, Fried e Goodchild (2023) destacam que essa reorganização espacial da logística responde diretamente às limitações operacionais dos grandes centros urbanos, nos quais congestionamentos, custos elevados de distribuição e pressão por rapidez dificultam operações excessivamente centralizadas.

No contexto brasileiro, a logística de proximidade assume características particulares. A heterogeneidade da infraestrutura urbana, os elevados custos de deslocamento e a forte presença de micro e pequenas empresas criam cenário no qual a proximidade territorial frequentemente deixa de representar apenas diferencial competitivo e passa a constituir condição relevante para sustentação das operações urbanas. Pequenos empreendimentos precisam constantemente equilibrar deslocamentos, tempo de atendimento e capacidade operacional limitada.

Embora o conceito de logística de proximidade seja frequentemente associado às transformações recentes do comércio eletrônico e das plataformas digitais, muitos pequenos negócios locais já operavam segundo essa lógica antes mesmo de sua formalização acadêmica. Oficinas de bairro, vidraçarias, serralherias, padarias, mercados locais e prestadores de serviços historicamente desenvolveram suas operações em torno da proximidade física com consumidores, sustentando-se em atendimento local, rapidez e flexibilidade operacional.

Essa constatação sugere que a logística de proximidade não representa fenômeno inteiramente novo produzido exclusivamente pelas plataformas digitais contemporâneas, mas também reorganização e sistematização de práticas territoriais já presentes nas economias urbanas locais. Nesse sentido, as transformações recentes da logística urbana não se restringem à incorporação de tecnologias avançadas, mas também envolvem a valorização de operações territorialmente inseridas e adaptadas às dinâmicas locais das cidades contemporâneas.

2.3 Estratégias Operacionais em Contextos de Proximidade

As operações estruturadas em contextos de logística de proximidade tendem a funcionar sob lógica distinta daquela observada em grandes sistemas logísticos centralizados. Em vez da maximização de escala, pequenos empreendimentos urbanos frequentemente dependem de flexibilidade operacional, rapidez de resposta, personalização do atendimento e adaptação contínua às dinâmicas locais.

A literatura recente aponta que as operações de logística urbana vêm sendo progressivamente reorganizadas em torno da descentralização das atividades e da aproximação física aos consumidores finais, buscando aumentar a eficiência das entregas e reduzir os impactos dos deslocamentos urbanos (Katsela et al., 2022). Entretanto, em pequenos empreendimentos urbanos, essa descentralização nem sempre resulta de planejamentos estratégicos sofisticados, ocorrendo frequentemente como resposta adaptativa às limitações financeiras, operacionais e territoriais enfrentadas pelas organizações (Sarasvathy, 2001).

Nesse contexto, a proximidade territorial funciona simultaneamente como mecanismo de organização operacional e forma de adaptação às condições urbanas contemporâneas. A limitação geográfica do raio de atendimento permite maior controle sobre deslocamentos, tempo de resposta e capacidade de reorganização das operações cotidianas. O conhecimento do

território, das rotas urbanas e das dinâmicas locais transforma-se em recurso relevante para sustentação desses empreendimentos.

Além da dimensão operacional, pequenos negócios urbanos frequentemente desenvolvem suas atividades a partir de relações contínuas de proximidade com consumidores locais. A personalização do atendimento, a rapidez na resolução de demandas e a capacidade de adaptação às necessidades dos clientes tornam-se elementos importantes para manutenção das operações urbanas de pequena escala.

Pequenos empreendimentos urbanos frequentemente apresentam estruturas organizacionais flexíveis, nas quais múltiplas funções operacionais tendem a ser concentradas em equipes reduzidas. Davidsson e Gruenhagen (2021) destacam que essas organizações costumam atuar em ambientes marcados por improvisação, adaptação contínua e limitação de recursos, exigindo elevada capacidade de reorganização operacional diante das demandas cotidianas.

Essa dinâmica aproxima-se da perspectiva da effectuation desenvolvida por Sarasvathy (2001), segundo a qual empreendedores constroem soluções a partir dos recursos disponíveis, ajustando continuamente suas ações diante de contextos de incerteza. Em vez de estruturas rigidamente planejadas, tendem a predominar decisões incrementais, experimentação prática e processos contínuos de adaptação às limitações operacionais e às oportunidades emergentes do ambiente.

2.4 Empreendedorismo em Contextos Logísticos

A literatura sobre empreendedorismo em contextos urbanos frequentemente discute transformações operacionais associadas às novas dinâmicas da logística urbana e da distribuição territorialmente descentralizada. Grande parte desses estudos concentra-se em plataformas digitais, operações de comércio eletrônico e soluções tecnológicas voltadas à logística urbana, enquanto os micro e pequenos empreendimentos tradicionais permanecem relativamente menos explorados nesse debate (Leung et al., 2023).

Nos contextos analisados, o empreendedorismo manifesta-se menos pela ruptura tecnológica e mais pela capacidade de adaptação operacional diante das limitações estruturais do ambiente urbano. Os empreendedores investigados reorganizam continuamente suas operações buscando equilibrar deslocamentos, rapidez no atendimento, personalização dos serviços e limitações operacionais cotidianas. Essa dinâmica evidencia que a inovação, em pequenos empreendimentos urbanos, frequentemente assume formas incrementais e operacionais, associadas à flexibilidade, improvisação e adaptação contínua às dinâmicas locais.

Ao mesmo tempo, esses negócios operam em ambiente marcado por forte vulnerabilidade estrutural. Custos urbanos elevados, volatilidade de preços de matérias-primas, dependência de mão de obra qualificada e limitações de capital dificultam processos de expansão e profissionalização das operações. Ainda assim, a proximidade territorial e a capacidade de reorganização rápida das atividades funcionam como mecanismos importantes para sustentação desses empreendimentos em contextos urbanos complexos.

Dessa forma, compreender o empreendedorismo em contextos logísticos urbanos exige ultrapassar interpretações centradas exclusivamente em tecnologia e escala. Os pequenos negócios analisados demonstram que operações urbanas também podem ser sustentadas por conhecimento territorial, flexibilidade operacional e capacidade de adaptação às especificidades locais. Nesse sentido, a logística de proximidade não representa apenas estratégia operacional, mas forma particular de organização das atividades urbanas inseridas nas dinâmicas contemporâneas das cidades.

3 Metodologia

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, utilizando como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos. A escolha

dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade como práticas de logística de proximidade se manifestam em pequenos empreendimentos urbanos, considerando suas especificidades operacionais e territoriais. A investigação qualitativa possibilita explorar significados, práticas cotidianas e dinâmicas organizacionais construídas nos contextos concretos das empresas analisadas, favorecendo uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado (Yin, 2015).

A estratégia de estudo de casos múltiplos foi selecionada por possibilitar comparação entre diferentes contextos organizacionais, favorecendo maior densidade analítica na identificação de padrões convergentes e particularidades entre os casos investigados. Conforme argumentam Welch et al. (2019), o estudo de casos múltiplos amplia a capacidade interpretativa da pesquisa qualitativa ao permitir contrastes analíticos entre experiências organizacionais distintas inseridas em fenômeno comum.

Foram selecionadas intencionalmente três empresas urbanas de pequeno porte localizadas no interior paulista, identificadas neste estudo, por questões de confidencialidade, como Empresa Alfa, especializada em decoração de festas; Empresa Beta, oficina de serralheria sob demanda; e Empresa Gama, voltada à instalação de vidros e esquadrias. A escolha dos casos seguiu critérios relacionados à diversidade setorial, atuação em ambiente urbano e presença de operações baseadas em deslocamento, entrega ou atendimento presencial ao consumidor. Embora atuem em segmentos distintos, os três empreendimentos compartilham características relevantes para investigação: dependem da proximidade territorial para sustentação das operações, realizam serviços personalizados e estruturam suas operações em torno do atendimento local.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas presencialmente com os proprietários e gestores das empresas investigadas. As entrevistas tiveram duração média aproximada de sessenta minutos e foram registradas mediante autorização prévia dos participantes. O roteiro de entrevistas foi organizado em quatro eixos temáticos: (i) trajetória empreendedora e contexto de criação do negócio; (ii) estratégias operacionais e atendimento ao consumidor; (iii) operação logística e gestão da proximidade; e (iv) desafios operacionais e perspectivas futuras.

Além das entrevistas, realizou-se observação contextual das práticas operacionais descritas pelos participantes, buscando compreender elementos relacionados ao atendimento, à organização operacional e às práticas de entrega. A combinação entre entrevistas e observação permitiu ampliar a compreensão das dinâmicas organizacionais e operacionais presentes nos casos analisados.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir da análise de conteúdo categorial proposta por Bardin (2011). Inicialmente, procedeu-se à leitura integral das entrevistas e organização das unidades de significado recorrentes. Em seguida, os conteúdos foram agrupados em categorias analíticas derivadas tanto do referencial teórico quanto dos elementos empíricos emergentes das falas dos entrevistados. As principais categorias construídas foram: rapidez operacional, flexibilidade operacional, adaptação às dinâmicas urbanas, organização das operações, proximidade territorial e desafios estruturais.

A análise buscou não apenas identificar práticas operacionais recorrentes, mas compreender como essas práticas se articulam às condições territoriais e operacionais que sustentam as operações investigadas. Nesse sentido, o objetivo não foi produzir generalizações estatísticas, mas aprofundar a interpretação de processos organizacionais inseridos em contextos específicos de logística urbana de pequena escala.

Para fortalecer a consistência analítica da pesquisa, adotaram-se critérios de credibilidade e confiabilidade compatíveis com estudos qualitativos. A credibilidade foi buscada por meio da triangulação entre os diferentes casos analisados, permitindo comparação entre contextos organizacionais distintos. A transferibilidade foi favorecida pela descrição

detalhada dos contextos investigados e das práticas operacionais observadas. Já a confirmabilidade foi reforçada pela utilização de trechos das falas dos entrevistados como evidências empíricas das interpretações construídas ao longo da análise.

4 Descrição dos Dados – Casos de Estudo

4.1 Caso Alfa – Comércio de Decoração de Festas

A Empresa Alfa é uma microempresa de decoração de festas fundada há quatorze anos em uma cidade do interior paulista. A empresa atua na produção de arranjos com balões, kits temáticos e montagem de ambientes para eventos sociais, operando em um espaço de aproximadamente 40 m² e contando com equipe reduzida.

Segundo a proprietária, o negócio surgiu a partir de atividades realizadas inicialmente como hobby, expandindo-se por meio de indicações de clientes. Sua proposta de valor está baseada na personalização dos serviços, na entrega rápida e na montagem realizada diretamente no local do evento. Conforme relata: "Eu entregava, montava na hora e ainda ajustava conforme o espaço da festa."

A operação está concentrada em um raio aproximado de 20 km, definido principalmente pelos custos de deslocamento. A entrevistada destaca que a proximidade com os clientes é fundamental para a viabilidade do negócio: "O que me importa é estar perto do cliente. Atendo num raio de 20 km. Mais que isso fico no prejuízo com combustível."

A gestão das atividades ocorre de forma simples, utilizando planilhas eletrônicas, WhatsApp, Google Maps e Waze para organização dos pedidos e planejamento das entregas. O roteiro é definido pela própria empreendedora conforme horários e localização dos eventos.

Entre os principais desafios apontados estão a imprevisibilidade dos clientes, os custos para expansão da estrutura física e a necessidade de manter a organização operacional em um serviço caracterizado pela personalização e pela execução em prazos reduzidos.

O caso evidencia uma operação baseada na proximidade territorial, no atendimento personalizado e na flexibilidade operacional, elementos que contribuem diretamente para a rapidez no atendimento aos clientes.

4.2 Caso Beta – Serralheria sob Demanda

A Empresa Beta atua há aproximadamente dezoito anos em uma cidade do interior paulista, oferecendo serviços de fabricação e instalação de grades, portões, estruturas metálicas e peças sob medida para residências e pequenos estabelecimentos comerciais. A oficina conta com equipe reduzida e opera a partir da prestação de serviços personalizados sob demanda.

Segundo o proprietário, a decisão de empreender surgiu da percepção de que empresas maiores apresentavam baixa agilidade no atendimento de demandas locais. Conforme relata: "Aprendi com meu pai. Trabalhei em empresa grande de ferragem por oito anos, mas a burocracia me sufocava. Resolvi abrir por conta própria porque via muita gente precisando de serviço rápido e a empresa grande demorava semanas."

A operação envolve visita técnica, medição, fabricação e instalação diretamente no local do cliente, dependendo da proximidade territorial para garantir rapidez e viabilidade operacional. Ao descrever sua proposta de valor, o entrevistado afirma: "Minha proposta é simples: o cliente liga, eu vou lá, meço, faço e instalo. Tudo em até três dias úteis para serviço simples."

A gestão dos pedidos ocorre principalmente por meio do WhatsApp e registros manuais. Segundo o proprietário: "Já tentei usar sistema de gestão, mas era complicado e minha equipe não aderiu." Dessa forma, a organização das atividades permanece baseada na experiência prática e no acompanhamento direto das operações.

Entre os principais desafios apontados estão as dificuldades associadas à mobilidade urbana e à imprevisibilidade das atividades externas. Conforme relata: "O mais difícil é gerenciar a rua, não a oficina. Engarrafamento, cliente que não está em casa na hora marcada, obra que fecha o acesso."

Outro obstáculo destacado refere-se à disponibilidade de mão de obra qualificada: "O maior obstáculo é mão de obra qualificada. Soldador bom é difícil de encontrar e mais difícil ainda de manter."

Em relação ao futuro do negócio, o entrevistado demonstra interesse em ampliar a eficiência operacional sem perder a personalização dos serviços: "Quero padronizar alguns produtos mais vendidos para produzir em série e entregar mais rápido. Sem perder a customização para quem precisar."

O caso evidencia uma operação baseada na proximidade territorial, na flexibilidade operacional e na adaptação contínua às condições do ambiente urbano.

4.3 Caso Gama – Vidraçaria

A Empresa Gama é uma empresa localizada no interior paulista especializada na instalação de vidros, espelhos, box para banheiro, esquadrias e estruturas sob medida para residências e pequenos estabelecimentos comerciais. O empreendimento atua há aproximadamente quinze anos e desenvolve suas atividades por meio de visitas técnicas, transporte e instalação presencial dos produtos.

Segundo o proprietário, o negócio teve origem em uma atividade familiar voltada ao atendimento de moradores da própria região. Com o tempo, a expansão da clientela ocorreu principalmente por meio de indicações: "Começou pequeno, atendendo conhecidos aqui da região. Depois os próprios clientes começaram a indicar."

A proposta de valor da empresa está associada à rapidez no atendimento, à confiança e à personalização dos serviços. Conforme relata o entrevistado: "O cliente quer rapidez e confiança. Vidro mexe com segurança da casa. Se você demora muito ou erra medida, perde cliente."

A operação depende fortemente da proximidade territorial, uma vez que os serviços exigem visitas presenciais para medição, transporte dos materiais e instalação no local do cliente. Nesse sentido, o proprietário destaca: "A gente trabalha muito por região. Quanto mais longe, mais difícil controlar prazo, custo e transporte."

Embora utilize ferramentas digitais simples, como WhatsApp e redes sociais para comunicação com clientes, a gestão operacional permanece baseada na experiência prática acumulada ao longo dos anos. Segundo o entrevistado: "Hoje recebo muito orçamento pelo WhatsApp. Mas o serviço mesmo só resolve indo até o local."

Outro aspecto relevante refere-se à importância das indicações para captação de novos clientes. Conforme afirma o proprietário: "Quase todo cliente novo vem por indicação. A pessoa pergunta para alguém que já fez serviço com a gente."

Entre os principais desafios operacionais apontados estão a mobilidade urbana e a imprevisibilidade das condições de instalação. O entrevistado relata: "Tem dia que perco mais tempo no trânsito do que instalando. E quando chega no local ainda aparece problema que não estava previsto."

Quanto ao futuro do negócio, o proprietário demonstra preocupação em ampliar a organização interna sem perder a proximidade com os clientes: "Quero melhorar organização e estoque, mas sem virar empresa grande demais e perder o atendimento próximo."

O caso evidencia uma operação sustentada pela proximidade territorial, pelo atendimento personalizado e pela adaptação contínua às condições do ambiente urbano.

5 Análise dos Resultados e Discussões

5.1 Proximidade Territorial e Rapidez Operacional

A análise dos casos demonstra que a proximidade territorial constitui elemento central para a rapidez operacional dos empreendimentos investigados. Embora os entrevistados não utilizem formalmente o conceito de logística de proximidade, suas práticas estão associadas à redução de deslocamentos, ao atendimento local e à capacidade de resposta rápida aos clientes.

Nos três casos, a delimitação geográfica da atuação funciona como estratégia para controlar custos, minimizar atrasos e aumentar a eficiência operacional. Na Empresa Alfa, a proprietária afirma: “Atendo num raio de 20 km. Mais que isso fico no prejuízo com combustível.” De forma semelhante, o proprietário da Empresa Gama destaca: “Quanto mais longe, mais difícil controlar prazo, custo e transporte.”

Os resultados também indicam que a organização das operações depende mais do conhecimento territorial dos empreendedores do que da utilização de tecnologias avançadas. O domínio das rotas, das condições de trânsito e das características dos bairros atendidos permite ajustes rápidos nas atividades e favorece a agilidade do atendimento.

Além disso, a proximidade física contribui para a personalização dos serviços e para o fortalecimento das relações com os clientes. Apesar dos desafios associados ao trânsito e à imprevisibilidade das operações urbanas, a limitação territorial do atendimento amplia a capacidade de adaptação dos empreendimentos.

Assim, os casos analisados demonstram que a logística de proximidade funciona como estratégia operacional capaz de sustentar a rapidez no atendimento por meio da combinação entre proximidade territorial, conhecimento local e flexibilidade operacional.

5.2 Relações de Confiança e Atendimento de Proximidade

A análise dos casos demonstra que a sustentação das operações não depende apenas da proximidade territorial, mas também das relações construídas com os consumidores locais. Nos três empreendimentos, grande parte dos novos clientes chega por indicação, evidenciando a importância da confiança e da reputação local para continuidade das atividades. Na Empresa Gama, o proprietário afirma: “Quase todo cliente novo vem por indicação.”

De maneira semelhante, a Empresa Alfa e a Empresa Beta também associam o crescimento da operação à recorrência de clientes e recomendações locais. Esse aspecto demonstra que a proximidade territorial fortalece não apenas a organização das operações, mas também a manutenção do atendimento e da fidelização dos consumidores.

Outro elemento relevante refere-se à personalização do atendimento. Os empreendedores investigados demonstram elevada capacidade de adaptação às demandas específicas dos clientes, reorganizando prazos, entregas e formas de execução conforme cada situação. Essa flexibilidade amplia a percepção de proximidade e reforça a confiança dos consumidores nos serviços prestados.

Ao mesmo tempo, essa dinâmica também produz vulnerabilidades operacionais. Em operações de pequena escala, atrasos, falhas de instalação ou problemas no atendimento podem impactar diretamente a reputação construída localmente. Além disso, a forte dependência da presença direta dos proprietários limita processos de expansão e delegação das atividades.

Esse aspecto aparece nas falas dos entrevistados quando demonstram preocupação em crescer sem perder o atendimento próximo e personalizado. O crescimento operacional, nesses casos, depende não apenas de ampliação da estrutura, mas da capacidade de manter a proximidade com os consumidores locais.

A análise evidencia, portanto, que a logística de proximidade nos pequenos negócios urbanos envolve não apenas organização territorial das operações, mas também relações locais de confiança e atendimento personalizado, que contribuem diretamente para sustentação cotidiana das atividades.

5.3 Flexibilidade Operacional e Adaptação às Limitações Estruturais

A análise dos casos evidencia que a flexibilidade operacional constitui elemento central para a sustentação das operações investigadas. Os três empreendimentos atuam com estruturas reduzidas, equipes pequenas e baixa formalização tecnológica, exigindo adaptação constante às demandas do ambiente urbano.

Na Empresa Alfa, a entrevistada afirma: “Às vezes entrego três festas no mesmo dia. Tem que mudar rota, horário e ordem de entrega o tempo inteiro.”

Na Empresa Beta, o proprietário destaca: “Você planeja uma instalação e aparece outra urgência no meio do caminho. Se não souber se adaptar, perde cliente.”

Já na Empresa Gama, a adaptação operacional está associada às condições específicas de cada serviço: “Cada obra é diferente. Quando chega lá, muitas vezes precisa mudar medida, ferramenta ou até forma de instalar.”

As falas demonstram que a organização das operações depende fortemente da capacidade de reorganização prática diante das demandas dos clientes e das condições do território. A ausência de sistemas avançados de gestão é compensada pela experiência dos empreendedores, pelo conhecimento local e pela flexibilidade na tomada de decisões.

Ao mesmo tempo, essa dinâmica aumenta a dependência da atuação direta dos proprietários, que concentram funções operacionais, administrativas e logísticas. Dessa forma, a flexibilidade operacional contribui para a rapidez no atendimento, mas também representa uma limitação para a expansão e formalização das operações.

5.4 Gestão Empírica e Suporte Tecnológico Simplificado

A análise dos casos demonstra que os empreendimentos investigados utilizam poucas tecnologias avançadas de gestão logística, organizando suas operações principalmente por meio da experiência prática dos próprios empreendedores. As ferramentas mais utilizadas são aplicativos básicos, como WhatsApp, Google Maps e Waze, empregados para comunicação, planejamento das entregas e definição de rotas.

Na Empresa Alfa, a entrevistada afirma: “Planejo tudo no celular mesmo. Vejo o trânsito, os horários das festas e monto a rota.”

De forma semelhante, o proprietário da Empresa Beta relata: “Já tentei usar sistema mais completo, mas no fim continuo resolvendo tudo no WhatsApp e no caderno.”

Já na Empresa Gama, o entrevistado destaca: “O orçamento chega pelo WhatsApp, mas o controle mesmo fica comigo. Sou eu que acompanho tudo.”

As falas evidenciam que a gestão das operações permanece fortemente centralizada na figura do empreendedor. Nesse contexto, a experiência prática e o conhecimento do território assumem papel mais relevante do que sistemas formais de gestão, permitindo rapidez na tomada de decisões e adaptação às demandas cotidianas.

5.5 Limitações Estruturais das Operações de Proximidade

A análise dos casos evidencia que, embora os empreendimentos apresentem elevada capacidade de adaptação, também enfrentam limitações relacionadas à escalabilidade das operações. Os proprietários concentram atividades administrativas, operacionais, logísticas e comerciais, tornando os negócios fortemente dependentes de sua atuação direta.

Esse aspecto aparece na fala do proprietário da Empresa Gama: “Quero melhorar organização e estoque, mas sem virar empresa grande demais e perder o atendimento próximo.”

A declaração evidencia o desafio de ampliar a estrutura do negócio sem comprometer a proximidade e a personalização que caracterizam o atendimento local.

Outro fator relevante refere-se às dificuldades associadas às condições urbanas de circulação. Conforme relata o proprietário da Empresa Beta: “O mais difícil é gerenciar a rua, não a oficina.”

Além disso, os casos demonstram dependência da experiência prática dos empreendedores e, em alguns casos, da disponibilidade de mão de obra qualificada, fatores que dificultam processos de expansão mais estruturados.

Dessa forma, os resultados indicam que a logística de proximidade favorece rapidez e flexibilidade operacional, mas também cria limitações relacionadas à escalabilidade e à dependência do trabalho direto dos proprietários.

5.6 Apresentação dos Resultados

A análise dos casos demonstra que a logística de proximidade emerge de forma orgânica nos pequenos empreendimentos urbanos investigados, mesmo sem formalização estratégica ou

uso de tecnologias avançadas de gestão. As práticas observadas reproduzem princípios associados à proximidade territorial, rapidez operacional e atendimento local.

Os resultados evidenciam que a proximidade física entre empresa e consumidor funciona como elemento central para organização das operações. Nos três casos analisados, a delimitação territorial do atendimento permite reduzir deslocamentos, ampliar rapidez no atendimento e facilitar adaptação às demandas dos consumidores.

A pesquisa também demonstra que a sustentação das operações depende fortemente da proximidade com os consumidores locais. Relações de confiança, atendimento personalizado e recorrência de clientes aparecem como fatores importantes para continuidade das atividades econômicas dos empreendimentos investigados.

Outro resultado relevante refere-se à flexibilidade operacional. Os empreendedores reorganizam continuamente horários, deslocamentos e formas de atendimento diante das condições concretas do ambiente urbano. Essa capacidade adaptativa permite manutenção das operações mesmo em contextos de restrição financeira, baixa formalização tecnológica e imprevisibilidade cotidiana.

Os resultados indicam ainda que a baixa incorporação tecnológica não inviabiliza as operações analisadas. Embora utilizem ferramentas simples, como WhatsApp, Google Maps e Waze, os empreendedores sustentam suas atividades principalmente por meio de conhecimento territorial, experiência prática e acompanhamento direto das operações.

Ao mesmo tempo, a análise evidencia vulnerabilidades estruturais importantes, como dependência do trabalho direto dos proprietários, dificuldade de escalabilidade e forte exposição às limitações da mobilidade urbana. Dessa forma, os resultados permitem afirmar que as operações investigadas se sustentam principalmente pela articulação entre proximidade territorial, flexibilidade operacional, rapidez no atendimento e capacidade contínua de adaptação às dinâmicas urbanas locais.

5.7 Discussão dos Resultados

A análise dos casos investigados demonstra que as pequenas empresas utilizam a logística de proximidade como estratégia para aumentar a rapidez de atendimento em contextos urbanos. A proximidade territorial reduz deslocamentos, facilita o acesso aos clientes e permite respostas mais rápidas às demandas cotidianas.

Diferentemente de grande parte da literatura sobre logística urbana, que enfatiza plataformas digitais, automação e operações de larga escala, os empreendimentos analisados utilizam estratégias construídas a partir do conhecimento do território, das relações locais e da flexibilidade operacional. Os resultados indicam que a rapidez não depende exclusivamente de tecnologias avançadas, mas também da capacidade de adaptação dos empreendedores às condições do ambiente urbano.

A proximidade territorial também atua como mecanismo de compensação das limitações estruturais enfrentadas pelos pequenos negócios. A ausência de sistemas sofisticados de gestão é parcialmente compensada pelo domínio prático da região de atuação, permitindo ajustes rápidos em rotas, horários e formas de atendimento. Essa característica aproxima-se da lógica da effectuation (Sarasvathy, 2001), na qual os empreendedores constroem soluções a partir dos recursos disponíveis.

Os resultados mostram ainda que a flexibilidade operacional contribui diretamente para a rapidez dos serviços. A capacidade de reorganizar atividades de acordo com as necessidades dos clientes favorece entregas e atendimentos mais ágeis. Entretanto, essa mesma flexibilidade gera dependência do conhecimento e da participação direta dos proprietários, criando limitações para a expansão das operações.

Outro aspecto relevante refere-se ao capital relacional, evidenciado principalmente pelas indicações de clientes e pelas relações de confiança observadas nos casos analisados. A proximidade com clientes fortalece relações de confiança, facilita a comunicação e contribui

para a fidelização, fatores que favorecem a continuidade das operações e a agilidade no atendimento.

Por fim, os resultados demonstram que a eficiência operacional observada nos pequenos empreendimentos urbanos está associada à integração entre proximidade física, flexibilidade operacional e relações territoriais. Assim, conclui-se que as estratégias de logística de proximidade contribuem para aumentar a rapidez das operações ao reduzir deslocamentos, facilitar a adaptação às demandas dos clientes e fortalecer a capacidade de resposta dos negócios em ambientes urbanos.

6 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma pequenas empresas utilizam estratégias de logística de proximidade para aumentar a rapidez em contextos urbanos. A partir da investigação realizada junto aos empreendimentos identificados como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama, constatou-se que a proximidade territorial constitui um elemento central para a agilidade das operações.

Os resultados demonstraram que as empresas aumentam a rapidez de atendimento por meio da atuação em áreas geograficamente próximas aos clientes, da redução dos deslocamentos, do conhecimento do território e da flexibilidade operacional para adaptar rotas, horários e serviços às demandas cotidianas. Essas estratégias permitem respostas mais rápidas mesmo na ausência de sistemas logísticos sofisticados ou elevados investimentos tecnológicos.

A pesquisa também evidenciou que as relações de confiança construídas localmente contribuem para a fidelização dos clientes e para a continuidade das operações, reforçando a importância do capital relacional como recurso estratégico dos pequenos negócios urbanos.

Por outro lado, verificou-se que a forte dependência do conhecimento e da atuação direta dos proprietários pode limitar a expansão das operações, tornando a escalabilidade um desafio para esses empreendimentos.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para ampliar a compreensão da logística de proximidade ao demonstrar que ela não está presente apenas em grandes operadores logísticos ou plataformas digitais, mas também em pequenos negócios urbanos que utilizam a proximidade territorial como estratégia para aumentar a rapidez e a eficiência operacional.

Como limitações da pesquisa, destacam-se o número reduzido de casos analisados e a concentração dos empreendimentos em um mesmo contexto regional. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da investigação para outros setores e localidades, bem como a análise da influência das tecnologias digitais e das práticas sustentáveis nas estratégias de logística de proximidade.

Conclui-se, portanto, que as pequenas empresas investigadas utilizam a logística de proximidade como estratégia para aumentar a rapidez das operações urbanas, combinando proximidade territorial, conhecimento local, flexibilidade operacional e relações de confiança para responder de forma ágil às demandas dos clientes.

Referências

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Davidsson, P., & Gruenhagen, J. H. (2021). Fulfilling the process promise: A review and agenda for new venture creation process research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 45*(5), 1083–1118. https://doi.org/10.1177/1042258720930991

Dupas, R., Deschamps, J.-C., Taniguchi, E., Qureshi, A. G., & Hsu, T. (2022). Optimizing the location selection of urban consolidation centers with sustainability considerations in the city of Bordeaux. Transportation Research Procedia, 62, 431–438. https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.02.054

Giuffrida, N., Calleo, Y., Di Zio, S., Pilla, F., & Ottomanelli, M. (2024). Spatial participatory planning for urban logistics: A GIS-enhanced Real-Time Spatial Delphi approach. *Research in Transportation Economics*, *108*, 101488. https://doi.org/10.1016/j.retrec.2024.101488

Goodchild, A., Katsela, K., Browne, M., & Allen, J. (2023). E-commerce and logistics sprawl: A spatial exploration of last-mile logistics platforms. Journal of Transport Geography, 112, 103692. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2023.103692

Fried, T., & Goodchild, A. (2023). E-commerce and logistics sprawl: A spatial exploration of last-mile logistics platforms. *Journal of Transport Geography, 112*, 103692. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2023.103692

Haarstad, H., Rosales, R., & Shrestha, S. (2024). Freight logistics and the city. *Urban Studies*, *61*(1), 3-19. https://doi.org/10.1177/00420980231177265

Katsela, Konstantina et al. Defining urban freight microhubs: A case study analysis. Sustainability, v. 14, n. 1, p. 532, 2022. https://doi.org/10.3390/su14010532

Leung, E. K., Ouyang, Z., & Huang, G. Q. (2023). Community logistics: A dynamic strategy for facilitating immediate parcel delivery to smart lockers. International Journal of Production Research, 61(9), 2937–2962.

Paché, G. (2024). Proximity logistics and urban retail transformations: New perspectives in local distribution systems. Supply Chain Forum: An International Journal, 25(1), 15–28. https://doi.org/10.1080/16258312.2023.2295174

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26(2), 243–263.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2019). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. Journal of International Business Studies, 50(5), 797–817.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.