

A IMPORTÂNCIA DA EFICIÊNCIA LOGÍSTICA PARA O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL

*Rodrigo José de Moraes*¹, *Tatiana Negrão Moscardi*², *Valdevino Krom*³

1 – Administração de Empresas – Universidade do Vale Paraiba, Av. Shishima Hifumi 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP – rjosem@embratel.com.br

2 - Administração de Empresas – Universidade do Vale Paraiba, Av. Shishima Hifumi 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP – tatimoscardi@yahoo.com.br

3 - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, UNIVAP – Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova 12244-000 São José dos Campos –SP – Brasil – valkrom@univap.br.

Palavras-chave: logística; competitividade; marketing internacional; estratégia; comércio internacional.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Resumo- Os sistemas logísticos são hoje relevantes para melhorar a eficiência das organizações, pois atuam na integração das operações entre clientes e fornecedores, essa relevância torna-se ainda mais visível quando as relações entre clientes e fornecedores são estabelecidas no ambiente internacional. O presente artigo apresenta uma avaliação da importância da logística para atuação das empresas brasileira no mercado internacional. O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a eficiência logística como fator de competitividade no novo ambiente global. O método utilizado teve por base a análise de revisão bibliográfica. Em razão das diversas fontes de incerteza e da complexidade da logística internacional, as principais medidas de desempenho avaliadas estão relacionadas à influência da eficiência logística nas organizações que competem no mercado internacional. Para obter competitividade no ambiente global, a logística é uma importante variável que deve ser cuidadosamente trabalhada.

Introdução

A logística é um tema chave para a prosperidade das empresas. A atual complexidade dos mercados exige que a eficácia da gestão dos fluxos de produtos ultrapasse os limites de locais para globais. Assim a logística passa a ser vista como uma área estratégica que permite às empresas ampliar as suas relações no mercado internacional.

A tendência rumo à economia mundial integrada e a arena competitiva global está forçando as empresas a projetar produtos para um mercado global e racionalizar seus processos produtivos de forma a maximizar os recursos corporativos. As empresas devem coordenar suas atividades funcionais dentro de uma estratégia coerente que considera a natureza global do seu negócio (CHISTOPHER, 1999, p. 82).

As empresas necessitam criar estratégias empresariais além das fronteiras. A empresa globalizada não se distingue só pela sua busca por maiores mercados, mas também pela tendência a fornecer materiais e componentes em uma base mundial. Conseqüentemente o desafio para a empresa global será integrar e administrar as interligações entre fornecedores, fábricas, centros de distribuição e clientes, ou seja, uma perspectiva cada vez mais logística.

A logística, tradicionalmente, se desenvolveu dentro de áreas geográficas restritas como parte de uma área funcional, marketing ou produção. Mesmo para empresas que já atuavam no mercado internacional o conceito de área geográfica passou a ser revisto. Para alcançar novos mercados a busca por melhorias na integração geográfica, que vai além das tradicionais áreas de atividade econômica para abranger o mundo inteiro como fonte potencial de clientes, conhecimento e tecnologia, matérias-primas e etc. Assim, uma visão global abrange mais que limites geográficos (DORNIER, 2000, p. 38)

Ainda em Dornierl, (2000) para a gestão da logística a satisfação da demanda do cliente é o processo primordial que direciona todas as atividades. Essa idéia é reforçada por Christopher (1999) quando diz que o serviço ao cliente é um fator fundamental para a conquista e retenção do mesmo. O cliente na atualidade e em quase todos os mercados, está exigindo níveis de desempenho mais elevados dos fornecedores, sobretudo no que diz respeito às entregas.

O desafio para a organização que pretende ser líder em serviço ao cliente, e portanto alcançar um posicionamento competitivo, é conhecer às exigências dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos de logística em direção ao cumprimento dessas exigências.

As empresas passam então a enxergar a logística como uma fonte de vantagem competitiva, isto porque na sua nova configuração estratégica, a logística está se tornando um facilitador crítico para integrar uma visão sistêmica de gerenciamento da empresa global. Isso faz com que a empresa possa responder as mudanças do mercado com produtos e serviços que forneçam soluções inovadoras para os problemas dos clientes (CHRISTOPHER, 1999, p. 30-192).

Portanto, também em ambientes globais, está principalmente na logística a capacidade de manter o atendimento ao cliente. Fleury (2000) evidencia a importância do cliente na perspectiva logística quando diz que as empresas excelentes em logística entendem que o seu sucesso depende do sucesso de seus clientes, pois ambos fazem parte da mesma cadeia suprimento, portanto a política de serviço ao cliente deve ser vista como uma componente central de marketing, que sob o ponto de vista operacional se transforma em uma missão a ser cumprida pela organização logística.

Eficiência Logística

Para Fleury (2000) a logística é um verdadeiro paradoxo, pois é ao mesmo tempo, uma das atividades mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Fleury (2000) explica que desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca de excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A função logística é muito antiga, e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada.

Não é possível imaginar qualquer espécie de organização econômico-social sem o apoio da atividade logística, porém a sua importância só foi considerada estratégica nas duas últimas décadas.

Até a década de 50 a logística não tinha representatividade. Foi com base no modelo da logística militar, desenvolvido na Segunda Guerra Mundial, que muitos dos conceitos atuais foram fundamentados.

Muito embora até a década de 50 as empresas não percebessem a importância do desempenho logístico, sendo essa uma atividade puramente funcional sem nenhuma base teórica, os militares já incluíam nas suas atividades a aquisição, estoque, definição de especificação e transporte (BALLOU, 1993, p. 17-35).

Após a década de 50 alguns fatores atuaram como motivadores do processo de evolução logística: o crescimento da população e a demanda diversificada dos consumidores, a necessidade de redução de custos nas indústrias

e o avanço da tecnologia, principalmente a popularização da informática. Esses fatores foram responsáveis, segundo Ballou (1993)— que utiliza um conceito de Bowersox, por colocar a logística num estado de semimaturidade. Estado em que permaneceu até a década de 70, porque a economia até então passava por um período de crescimento e o controle de custo não representava uma preocupação para o setor produtivo.

Após o embargo petrolífero e a elevação do preço do barril do petróleo pelos países da OPEP, na década de 70, um processo recessivo foi desencadeado no panorama mundial, demandando, por parte das empresas, uma preocupação com o controle de custos, produtividade, qualidade e redução das importações.

O aumento no preço do petróleo afetou principalmente os custos de transporte, em função do aumento do preço do combustível. O aumento da produtividade nessa atividade passou a ser uma necessidade básica para a sobrevivência da empresa.

Foi em função dessa mudança de paradigma que a logística surgiu no cenário empresarial como uma das mais importantes competências, capaz de criar valor para o cliente, tornando-se fonte de vantagem competitiva. A gestão da logística deixou então de ser uma atividade singular, passando a ocupar uma posição de desafio e uma grande oportunidade, destacando-se dentro da cadeia produtiva.

Atualmente, melhoria logística se equívale a melhoria em qualquer área estratégica da empresa, pois tem o mesmo objetivo: maximizar a produtividade.

Para Kobayashi (2000), é necessário que a logística seja concebida como uma atividade de suporte em todos os campos para incrementar e solidificar o faturamento e as quotas de mercado das empresas.

Bowersox (2001) destaca a logística não mais como uma atividade de suporte, e sim como uma competência central, capaz de prover à empresa um alto nível de desempenho, de forma eficiente, através do equilíbrio entre o nível de serviço e seu custo total.

Ainda em Bowersox (2001), podemos verificar que o autor propõe o alcance da competência logística através da coordenação e inter-relacionamento de diversas atividades funcionais: gerenciamento das instalações através de um projeto de rede; disponibilidade, em tempo real, de informação; análise do custo, velocidade e consistência do transporte; manutenção do nível *ótimo* do estoque; e armazenagem.

Reforçando o pensamento de Bowersox, Dornier, (2000), diz que a qualidade dos relacionamentos entre as diferentes funções e

partes determina o desempenho geral da função logística.

Em Dornier (2000), podemos encontrar duas definições estabelecidas separadamente, a primeira para logística como sendo a gestão de fluxos entre marketing e a produção, e a segunda para operações globais como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e estocagem de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas a eles, do ponto de origem ao ponto de consumo, para propósitos de satisfação das necessidades do cliente global. Assim logística e operações globais focalizam a gestão dos fluxos — da compra de matérias-primas à entrega do produto acabado ao cliente.

Essa definição, na verdade, evidencia a importância da logística na atualidade, destacando que o seu caráter estratégico dá-se principalmente em função da sua importância na aproximação da empresa daquele que é o seu objetivo maior: o cliente.

A Relevância da Logística no Mercado Internacional

Em função do declínio dos mercados internos, as empresas verificaram que as estratégias tradicionais não mais sustentavam o crescimento de receitas e lucros. Foi então preciso motivação para a conquista de novos mercados, assim as empresas foram impelidas a iniciar e/ou aumentar sua participação no mercado internacional. Atuar no mercado internacional não é uma novidade dos tempos de globalização, as relações comerciais entre nações surgiram com a formação mercantilista.

Inicialmente as empresas adotaram a estratégia de participação em países da mesma região geográfica, por meio de acordos que facilitavam intensamente comércio pela redução de tarifas e barreiras alfandegárias.

Após o forte desenvolvimento tecnológico que promoveu a disseminação da massificação das informações, estimulando a convergência de necessidades e preferências globalizadas, e também reduziu, através da integração de dados, por

meio da informatização, o tempo entre o processamento do pedido até o desembarço alfandegário, o mundo verificou na prática a demanda por produtos e serviços de classe mundial.

A atuação das empresas no mercado internacional tornou-se um imperativo, e visando a ampliar e/ou sustentar essa participação, surgiu a necessidade de desenvolver: transporte internacional, capacidade para lidar com a diversidade cultural, habilidade multilinguística e ampliação das cadeias de suprimento. Em função da grande competitividade, a logística tornou-se

uma importante ferramenta para incrementar a participação das empresas no mercado global.

Bowersox (2001) diz que um eficiente sistema logístico, tão importante para as operações dentro de um país, é absolutamente crítico nas atividades de produção e marketing em nível global. Para ele a logística dentro do país concentra-se em serviço de valor agregado num ambiente relativamente controlado. A logística globalizada deve atender a todos os requisitos do país, e ainda fazer face a crescentes incertezas ligadas à distância, à demanda, à diversidade e à documentação das operações. Os desafios enfrentados pelos sistemas logísticos globalizados variam muito de região para região (BOWERSOX, 2001, p. 121).

As barreiras impostas ao posicionamento comercial dos países afetam o desempenho da logística global; cada país desenvolve o seu modelo de proteção de mercados. Visando a se proteger da concorrência, algumas barreiras tarifárias ou não-tarifárias são estabelecidas. As tarifas afetam a logística, isso porque o fluxo de comércio é vulnerável a modificação dos percentuais anteriormente estabelecidos.

Barreiras não-tarifárias também variam no ambiente globalizado. Elas são susceptíveis às políticas governamentais, atividades alfandegárias e complexidade das taxas de câmbio. As barreiras devem ser consideradas para que a logística possa desenvolver soluções alternativas em ambientes não tradicionais.

Embora os princípios logísticos sejam os mesmos dentro do país e internacionalmente, os ambientes operacionais são mais complexos e caros no âmbito internacional.

As empresas modificam sua organização logística e inventam novas soluções, meios alternativos de transporte, novos locais de armazenagem e novas realocações de estoque, a fim de responder rapidamente aos problemas originados, forçando uma adaptação ao ambiente competitivo e estratégico.

No ambiente global as empresas buscam desenvolver suas competências logísticas e usar essa superioridade para obter e manter a lealdade do cliente.

A mudança no comportamento do consumidor tem conseqüências importantes para a gestão logística e de operações: renovação mais rápida do produto, aumento na disponibilidade, tempos de entrega menores, maiores níveis de customização e níveis extremos de funcionalidade.

A logística é, portanto, uma importante atividade para a sustentação do desempenho de uma organização em um ambiente global.

A relevância da logística para atuação brasileira no Mercado internacional

Hoje a logística no Brasil encontra-se muito pouco desenvolvida, as empresas estão começando agora a integrar as suas atividades logísticas. Esse panorama é fruto da política econômica adotada pelo governo brasileiro ao longo de décadas.

A política adotada favoreceu o desenvolvimento interno em detrimento do avanço internacional. A infra-estrutura de transporte foi desenvolvida pelo governo, em um padrão estatal, para contemplar a integração do mercado interno, sem preocupação com custos, qualidade e produtividade.

Após o início da década de 80, a infra-estrutura de transporte brasileira sofreu um processo de estagnação e degradação, atenuada nos meados dos anos 90 pelo PND — Programa Nacional de Desestatização, que viabilizou a inserção da iniciativa privada na recuperação e modernização da capacidade logística nacional.

Embora o Brasil já tenha aumentado a competitividade das suas unidades produtivas, seu posicionamento no mercado internacional ficou comprometido em função dos elevados custos. Em suma, há um impacto negativo provocado pelo baixo desempenho da logística nacional. Fleury (2000) esclarece que os custos logísticos representam cerca de 19% da receita total, e o que é mais importante, mais do que o dobro da margem líquida de cerca de 8%. Ainda em Fleury (2000), aproximadamente 10% do PIB brasileiro está aplicado em transportes, mas ainda assim encontra-se grande(s) deficiência(s) na infra-estrutura de transporte e comunicação, o que acaba por influenciar o incremento dos custos logísticos.

A expectativa de melhoria da logística no Brasil é grande, porque há uma demanda por melhorias fomentada pela perspectiva de expansão do setor produtivo. Um dos fatores que impactam nessa melhoria é o processo de privatização da economia brasileira, o governo brasileiro precisa intervir rapidamente, acelerando a redução das carências e conseqüentemente das defasagens tecnológicas a fim de preparar o país para o rápido aumento do comércio internacional que vem ocorrendo.

Conclusão

O desenvolvimento eficiente da logística, na economia mundial, forma base para o desenvolvimento do comércio permitindo que cada região potencialize a exploração das suas vantagens inerentes pela especialização dos seus esforços produtivos. Ter um eficiente sistema logístico permite a competitividade dos produtos no âmbito internacional.

Sistemas de transporte e armazenagem adequados apoiam um comércio extensivo, quanto maior e mais sofisticado for o seu desenvolvimento, e quanto mais baratas forem as

suas movimentações e armazenagens, resguardando-se a qualidade de ambos, mais livre e intensa será a troca de mercadorias e maior a especialização logística. Sem tal condição, a inserção em um novo mercado torna-se limitada.

Ter infra-estrutura logística de qualidade resulta no incremento da eficiência logística. Países desenvolvidos investiram e investem no desenvolvimento de infra-estrutura a fim de que essas se tornem capazes de sustentar o seu crescimento econômico.

A infra-estrutura logística brasileira é de baixa qualidade, e portanto está aquém da necessária para que o segmento de exportação possa fluir normalmente.

Ter eficiência logística é dispor de estoque, armazenagem e transporte dispostos de forma eficiente e eficaz, sendo a empresa capaz de atender e satisfazer o cliente. A competência da empresa brasileira que atua no mercado internacional está em desenvolver alternativas criativas para lidar com as limitações de infra-estrutura logística brasileira. Quanto maior for o seu empenho na obtenção de melhores condições para aumento da eficiência logística, maior será a sua capacidade de competir no panorama internacional.

Referências

- ALABY, Michel. *Tendências e desafios da área de comércio exterior*. Global comércio exterior e transporte, São Paulo, v. 1, n. 60, p. 118, abr. 2003.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001. 593 p.
- BEAR, Werner. *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1996. 416 p.
- BAUMANN, Renato (org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 490 p.
- CAIXETA-FILHO, José Vicente, MARTINS, Ricardo Silveira (org.). *Gestão logística do transporte de cargas*. São Paulo: Atlas, 2001. 296 p.
- CAIXETA, Nely. *O ouro está lá fora*. Exame, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 38, maio 2003.
- CHRISTOPER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997. 120 p.
- _____. *A logística do marketing*. São Paulo: Futura, 1999. 215 p.
- DORNIER, Philippe-Pierre. *Logística e operações globais: textos e casos*. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.
- FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo:

Atlas, 2000. 369 p. (Coleção COPPEAD de Administração)

KOBAYASHI, Shun'ichi. Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000. 249 p.

LOG & MAN, LOGÍSTICA, MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DE MATERIAIS. São Paulo, v. 1, n. 150, abr. 2003. 112 p.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas. Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 136 p.

MAGNOLI, Demétrio. Globalização: estado nacional e espaço mundial. São Paulo: Moderna, 1997. 96 p.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. Comércio exterior e a questão portuária. São Paulo: Aduaneiras, 1992. 326 p.

PIPKIN, Alex. Marketing Internacional. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 118 p.

ROCHA, Paulo César Alves. Logística e aduana. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 168 p.

SALOMÃO, Alexa. Um árduo caminho. Exame, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 50-51, maio 2003.

TECNOLOGÍSTICA, São Paulo, v. 1, n. 66, maio 2001.