

Pesquisa sobre a integração da Logística com o Marketing em empresas de grande porte

Alexandre Valentim¹

alexandrevalentim@uol.com.br

Heloisa Nogueira¹

hgpn@terra.com.br

Dário Pinto Junior²

dariompj@yahoo.com.br

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), ICBS, PPGEN - Seropédica, RJ, Brasil

2 Centro Universitário Barra Mansa (UBM) – Barra Mansa, RJ, Brasil

RESUMO

A logística vem sendo realçada como elemento-chave das empresas que buscam um eficiente gerenciamento da cadeia de suprimentos. O trabalho conjunto entre logística, marketing e produção pode garantir com maior eficácia que se cumpram as exigências atuais do mercado consumidor. O presente estudo pretende explorar os níveis de relacionamento entre a logística e o marketing. Para verificar o nível dessa integração foi elaborada uma pesquisa com empresas de grande porte. Os resultados da pesquisa confirmam a importância dada pela maioria das empresas à integração entre a logística e o marketing, mas apontam para um número significativo de empresas que dão pouca importância para a referida integração.

Palavras-chave: Logística, Produção, Marketing.

1. A RELAÇÃO ENTRE LOGÍSTICA E O MARKETING

A logística é jovem como disciplina acadêmica e tem sua metodologia e raízes teóricas nos campos da matemática, da engenharia e da administração de empresas. A logística se preocupa com o modo pelo qual a administração pode prover melhor rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do desenvolvimento de conceitos e métodos de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 2006).

A logística é um assunto de grande relevância no setor empresarial, pois, se bem aplicada, possibilita o aumento do nível de serviço ao cliente e a redução de custos. Para Christopher (1999) e Bowersox (2001), a relação entre o marketing e a produção está evidenciada na própria missão de logística através de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo, e através da melhoria das operações relevantes de produção e marketing.

A logística é constituída não apenas de grande número de atividades em uma organização, mas também necessita que estas sejam tratadas de forma sistêmica para que se possam extrair ao máximo os ganhos dela provenientes. O desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio.

As principais atividades de uma empresa com ênfase na logística podem ser demonstradas na figura 1. Na figura é representada a interface entre a área da logística e a do marketing, sendo um dos pontos-chave comuns entre as duas, a adequação do nível de serviço às necessidades dos consumidores.

Segundo Ballou (2006) as atividades de interface não se tem uma gestão efetiva por

apenas uma área funcional, podendo levar a resultados indesejáveis de objetivos maiores empresariais. Por isso, há necessidade da empresa proporcionar incentivos à cooperação entre as funções participantes, logística e marketing.

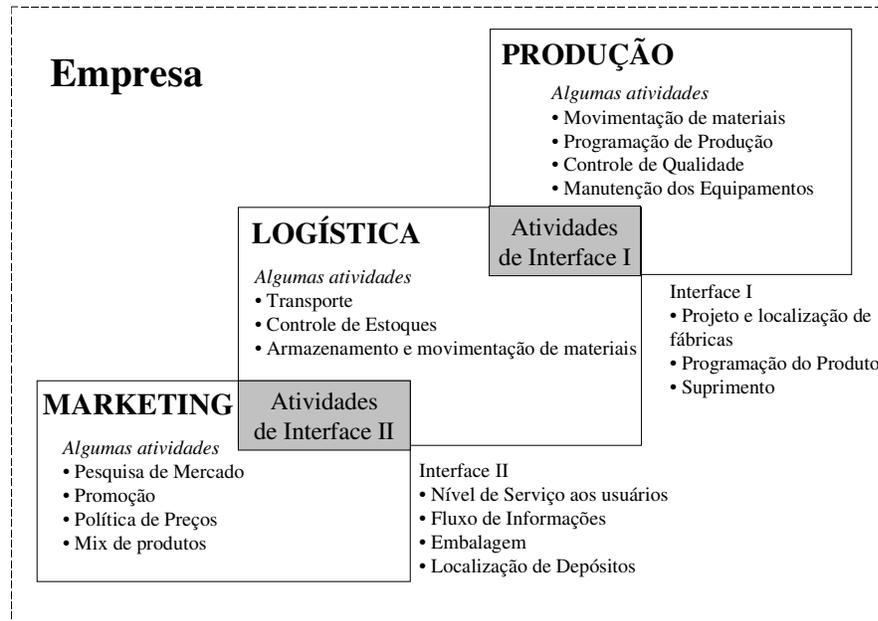


Figura 1. Principais atividades de uma empresa com ênfase nas atividades Logísticas (Fonte: Moura, 1997).

Nesta figura, pode-se verificar que a logística ocupa uma posição importante entre a produção e o marketing. O estabelecimento do nível de serviços e embalagens são atividades conjuntas do marketing e da logística, bem como as compras e a programação de produtos são exemplos da interface entre logística e produção. Para começar a desenvolver estratégias específicas de logística e de marketing, é necessário identificar os diferentes segmentos de valor existentes em um mercado específico.

A integração entre marketing, logística e produção requer grande sinergia na troca de informação para se evitar o efeito *Forrester*, também conhecido como efeito chicote na cadeia de suprimentos. Sendo a causa fundamental deste efeito o desejo racional de cada elo da cadeia de suprimentos gerenciarem suas taxas de produção e níveis de estoque de maneira independente (SLACK *et al*, 2002; CORRÊA e CORRÊA, 2006). Esta demanda oscilante dos elos fabricantes pode levar à super-utilização (horas extras, contratações, etc...) e à subutilização (ociosidade e mau uso do capital) da capacidade produtiva, aumentando assim os custos da cadeia como um todo. Tal situação fatalmente será repassada ao consumidor final, fazendo com que o produto perca competitividade.

Como a responsabilidade da previsão de vendas recai sob o setor de marketing, o efeito chicote pode parecer aos profissionais de logística uma falta de integração entre as estratégias de marketing com a logística e a produção.

O modelo conceitual de Logística Integrada (LAMBERT e STOCK, 1993) para explicar a integração da logística como instrumento gerencial para agregar valor as atividades de marketing, é apresentado na figura 2.

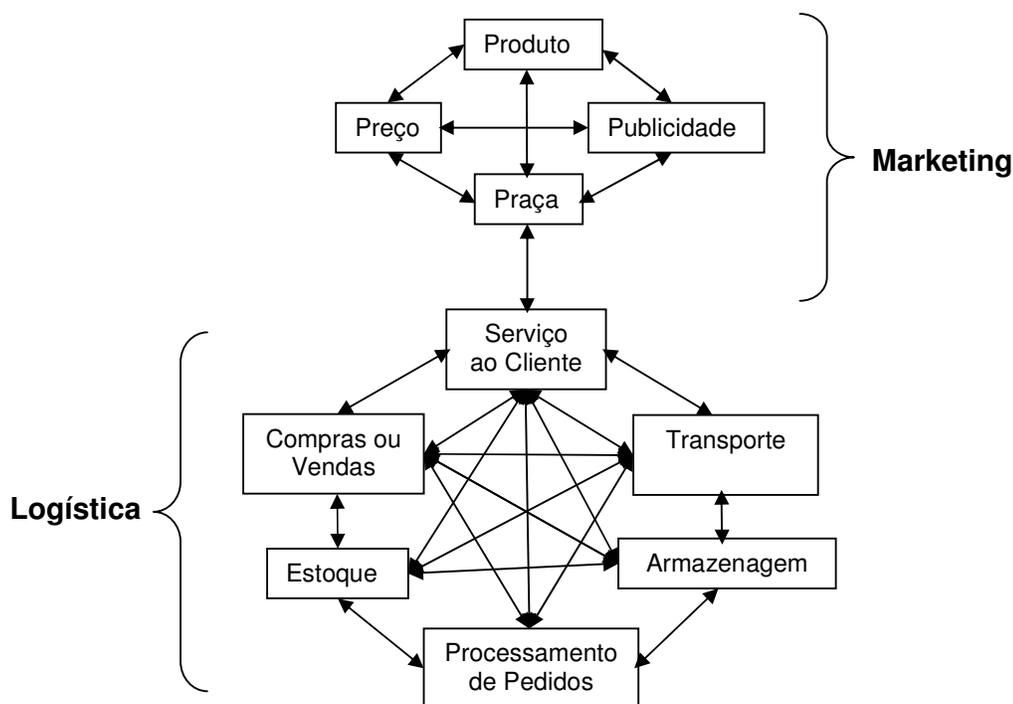


Figura 2. Modelo conceitual de Logística Integrada (Fonte: Adaptado de Lambert e Stock, 1993).

Segundo Fleury (2000), identificamos na parte superior da figura o *marketing mix* (quatro “Ps”) - produto, preço, promoção e praça, - relacionado à ênfase definida a cada uma dessas variáveis pela estratégia de marketing. Os profissionais de marketing decidem sobre o produto e suas características, definindo também o preço, a praça e a promoção.

Segundo Kotler (2000), a base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, assim desenvolve novos produtos com novas características, chegando até à customização.

O preço difere dos três outros “Ps” no sentido em que gera receita, os demais geram custos. Consequentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Entretanto, quando as empresas realizam descontos nos produtos o impacto é grande nas atividades logísticas (particularmente em estoque, armazenagem e transporte).

Com relação à praça, a distribuição apresenta vários desafios, pois as empresas reconhecem que suas escolhas de distribuição estabelecem um compromisso razoavelmente longo com o qual terão que conviver mesmo se aparecerem canais novos e mais atraentes, assim uma mudança do canal afeta diretamente a logística.

O quarto “P”, promoção, cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo possibilitando um maior fortalecimento da marca, manutenção e aumento da demanda dos produtos (KOTLER, 2000).

Assim pode-se verificar que as principais estratégias de marketing têm grande impacto nas operações logísticas. Considere-se a importância sinérgica dos quatro “Ps”, traduzidos como caixa de ferramentas para orientar o planejamento e monitoramento das ações mercadológicas da empresa.

Definido o tipo de oferta – produto ou serviço – e elaboradas as políticas de custos x preços, cabe à empresa estabelecer a complexidade dos níveis dos macro-processos logísticos, já que muitas das vezes a logística de saída – *outbound logistics* – é a única avaliação de serviço percebida pelos clientes, em particular situação verdadeira para as empresas. Tal fato coloca a praça – ou ponto-de-venda – como local onde ocorre a experiência de consumo por parte do cliente e onde as informações sobre a avaliação do serviço prestado são obtidas. (ARBACHE et al., 2004)

Uma vez definidas as estratégias de marketing e, conseqüentemente, o nível de serviço que deverá ser prestado aos clientes, são estabelecidas então as estratégias logísticas para minimizar os custos totais, respeitando os objetivos de serviço aos clientes.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal objetivo desta pesquisa foi levantar a presença e a prática do alinhamento das estratégias de marketing na área logística, identificando seu nível de integração. Para tanto, as questões da pesquisa foram formuladas no sentido de que os responsáveis pelas decisões logísticas indicassem:

- a) A existência de alinhamento das suas decisões logísticas quanto às estratégias de marketing;
- b) O nível de importância dado na empresa a essa integração;
- c) As estratégias de marketing, baseadas nos quatro “Ps” de Kotler (2000), que mais afetam a área de logística;
- d) As decisões logísticas que existem maior interação com Marketing;
- e) Indicadores logísticos que demonstram foco no cliente.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa foi elaborado um formulário, dividido em duas seções, abrangendo as características gerais da empresa e o relacionamento da logística com o marketing. Este formulário foi utilizado como base para a realização das entrevistas com os responsáveis pelas decisões logísticas de empresas de grande porte. Esta classificação de grande porte segue classificação do BNDES (2006), ou seja, empresas acima de R\$ 60 milhões de faturamento anual.

A escolha de empresas de grande porte se deu na pressuposição de que essas empresas possuem uma cultura organizacional sedimentada, com atividades de marketing e logística bem definida, o que facilita a aplicação dos conceitos aqui analisados.

Foram entrevistadas 12 empresas da região Sul Fluminense durante o mês de abril de 2006. Os municípios escolhidos foram: Volta Redonda, Barra Mansa, Porto Real e Resende. O critério que motivou a escolha por empresas dessa região ocorreu pelo fato de o mesmo ser um dos importantes pólos de desenvolvimento do Estado nos setores automobilístico, siderúrgico, varejista e de logística.

Além das entrevistas realizadas, foi enviado, através de correio eletrônico, formulário para 12 empresas de grande porte localizadas nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Pernambuco. Entretanto apenas seis dessas empresas responderam.

A população referência do estudo foram os profissionais responsáveis pela área de logística das empresas, sendo a amostra final composta por 18 empresas.

As principais características da amostra constituem: 100% é formada por pessoas do sexo masculino, 56% têm curso de pós-graduação, 83% se situam, profissionalmente, em cargos acima do de supervisão e 89% das empresas possuem uma área responsável pela

logística e outra para o marketing.

4. RESULTADOS

A amostra foi composta por empresas dos vários setores existentes na região pesquisada, como o automobilístico, automação, embalagem, siderúrgico, varejo e alimentício, que estão distribuídas nos setores de atuação de acordo com o gráfico 3.

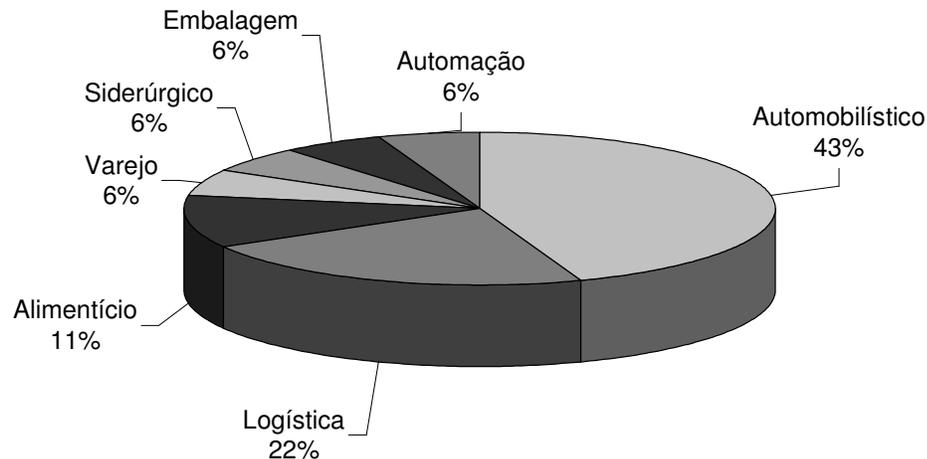


Gráfico 3. Distribuição das empresas pesquisadas por setor.

Das empresas pesquisadas, 83% consideram que suas decisões logísticas estão alinhadas com as estratégias de marketing, sendo que 61% destas ainda consideram que a empresa dá muita importância para a integração das áreas de marketing e logística (gráfico 4). Entretanto, verificou-se que uma parcela significativa (17%) desta amostra não considera que as estratégias de marketing e logística estejam alinhadas, ou dá importância média a essa integração (28% dos 83%). Este resultado demonstra que ainda existem empresas que não consideram importante essa integração.

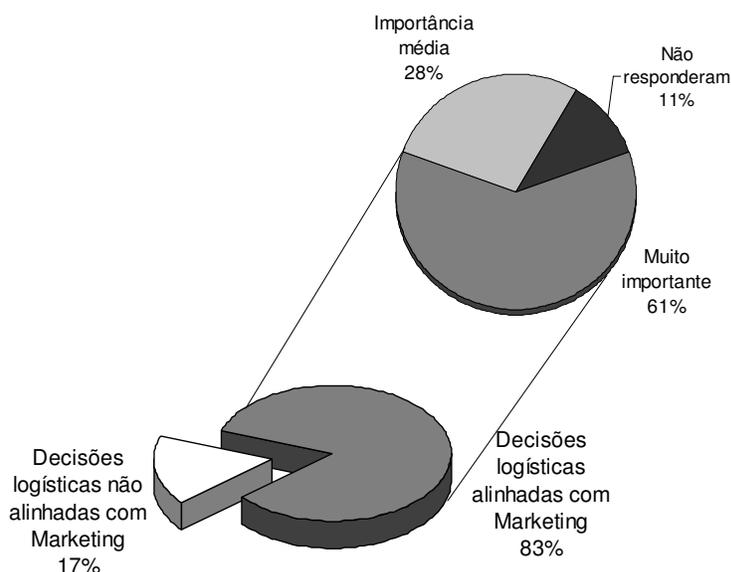


Gráfico 4. Nível de importância dado na empresa para integração entre Marketing e Logística.

Para análise das estratégias de marketing que mais afetam a área de logística foi solicitado o preenchimento da classificação do mais importante (1) para o menos importante (4). A tabela 5 apresenta os resultados de acordo com o setor de atividade, ou seja, estratégias de marketing (quatro “Ps”) que afetam a logística por setor.

Tabela 5. Classificação das estratégias de Marketing que influenciam a Logística por Setor.

Estratégia	Alimentício	Automação	Automobilístico	Embalagem	Logística	Siderúrgico	Varejo	Média Global
Produto	3,0	2,0	1,3	2,0	2,5	1,0	3,0	1,9
Preço	1,5	1,0	3,1	1,0	2,5	2,0	2,0	2,4
Praça	2,0	3,0	2,0	3,0	2,3	3,0	4,0	2,4
Propaganda	3,5	4,0	3,6	4,0	2,8	4,0	1,0	3,3

Identificou-se na pesquisa a maior importância das estratégias relacionadas ao produto aquelas que mais afetam a área de logística, ou seja, ações ligadas ao desenvolvimento de novos produtos e customização geram um maior envolvimento da logística.

Vale destacar que para alguns setores, como o alimentício, automação e embalagem, a estratégia de preço tem uma importância maior. Pois quando ocorrem promoções, o volume de negócios aumenta e com isso, tem-se maior impacto nos processos logísticos. Por isso, e devido ao tamanho da amostra, devemos destacar que apesar de a pesquisa demonstrar que as estratégias ligadas ao produto são as que mais afetam a área de logística, existem setores em

que este resultado pode ser diferente, se considerarmos um tamanho maior de amostra.

Ainda com relação a pesquisa, foi solicitado aos pesquisados identificar as atividades que mais apresentam interação entre as duas áreas. Os resultados apresentam-se na figura 6, sendo as atividades relacionadas à troca de informações de clientes e definição do nível de serviço a ser prestado aos clientes com maior índice de citações, respectivamente, 26% e 29%, o que demonstra a maior preocupação da empresa com o fluxo de informação e o nível de atendimento ao cliente.

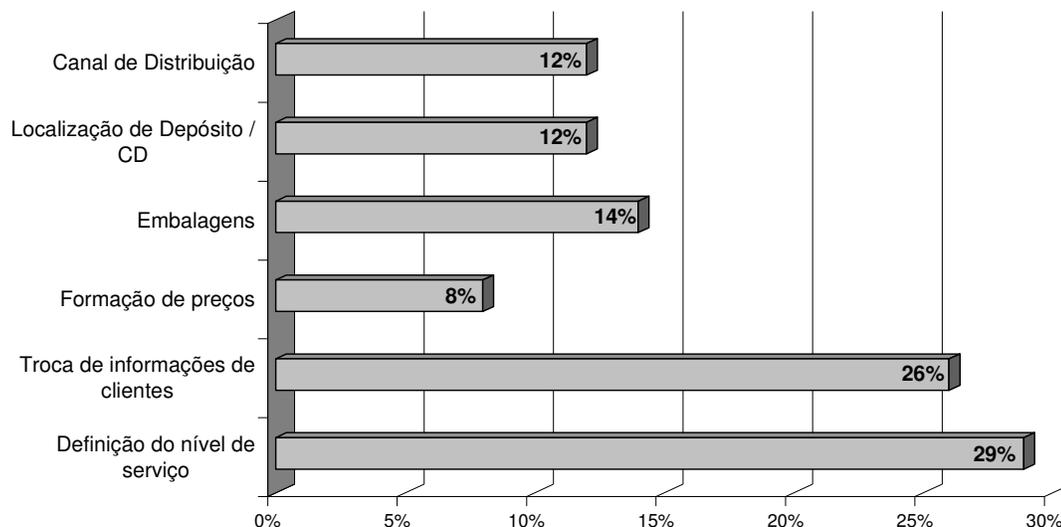


Figura 6. Atividades com maior interação entre as áreas de Logística com Marketing.

Quanto aos indicadores logísticos mais usados, que demonstram a preocupação com o atendimento das necessidades dos clientes, destacam-se aqueles ligados ao atendimento do prazo de entrega, citado por todos os pesquisados, e aos indicadores relacionados à integridade da entrega dos produtos. Este resultado demonstra que os profissionais de logística estão alinhados com a missão da logística, de entregar o produto certo, no lugar certo no momento certo, no menor custo possível.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, com esta pesquisa, a grande relevância do tema, haja visto a importância dada pelas empresas ao atendimento às necessidades dos clientes. É importante destacar que 89% das empresas dispõem de estruturas organizacionais específicas para a área de marketing e logística. Apesar da maior participação de empresas do setor automobilístico, com 43%, a amostra foi bastante heterogênea. Entre os profissionais de logística que responderam à pesquisa, 63% demonstraram que a empresa dá muita importância à integração com as estratégias de marketing.

Além disso, nesta amostra as estratégias de marketing relacionadas ao produto são as que mais afetam a área logística. Entretanto pelo resultado apresentado divergente por setores de atividade e pelo tamanho da amostra, não podemos considerar as estratégias de produto como sendo os que mais afetam todos os setores, pois depende do setor de atividade de cada empresa e do nível tecnológico de seus processos. Interessante, assim, que outras

investigações sejam elaboradas em setores de atividades específicos, para melhor mapear os níveis de relacionamento possíveis entre as atividades de logística e marketing.

Criar uma organização com a visão focada na reação às mudanças deve ser o principal objetivo da administração de qualquer negócio. Para alcançar essa capacidade, segundo Christopher (1999), é requerido um enfoque muito maior nos processos pelo qual a demanda é atendida, sendo essa a área da logística aplicada ao marketing, a interface fundamental entre o mercado e a organização que busca atender as exigências dos consumidores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C. et al. Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing. São Paulo: Editora FGV, 2004.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. In BNDES, 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp> Acesso em: 02 mai. 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. A logística do Marketing: Otimizando processos para aproximar fornecedores e consumidores. São Paulo: Futura, 1999.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, D. M; STOCK, J.R. Strategic logistics management. Homewood: Richard D. Irwin, 1993.

MOURA, R. A. Manual de logística: Armazenagem e Distribuição Física. v.2, São Paulo: IMAM, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON R.; Administração da Produção- Operations Management. São Paulo: Atlas, 2002.