

Inovação em Logística como Fonte para Desempenho e Orientação para o Mercado: Um Modelo Teórico e Proposições para Pesquisa

Autoria: Marcio Vieira de Almeida

Resumo

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, entender a voz do cliente e do mercado, disseminar a informação dentro da organização e formular uma resposta eficiente passou a ser uma função preponderante para o bom desempenho de uma firma. Neste contexto, a inovação em Logística tem cumprido um papel de destaque. A aplicação de novas tecnologias e processos contribuem para a melhoria do desempenho logístico e desempenho da firma. Através da construção de um modelo teórico e proposições para futuras pesquisas empíricas, este artigo tem o objetivo de provocar reflexões sobre o impacto das inovações em Logística no desempenho da firma e na adoção de uma estratégia voltada para o mercado. Trata-se de uma abordagem teórica elaborada através de uma vasta revisão teórica dos conceitos centrais sobre Inovação (Freeman, 1982; Damanpour, 1996; Deshpande, 1993; Afuah, 1998; e Schumpeter 1934, 1950), Orientação para o Mercado (Argawal *et al.*, 2003; Kholi & Jaworsky, 1990; Menguc & Auh, 2006; Jaworsky & Ajay, 1993; Vasquez *et al.*, 2001; Day, 2001, 1994 e 2001; Slater, 1995 e Narver & Salter, 1990 e 1998) e Logística e Desempenho da Firma (Lynch *et al.* 2000; Christopher, 1999; Prahalad & Hamel, 1990; Fugate *et al.*, 2008 e Mentzer *et al.*, 2004). Adicionalmente a revisão teórica, dados secundários provenientes de pesquisas do CEL / COPPEAD (1998) foram levantados demonstrando a importância da Logística no desempenho das firmas. A construção do modelo teórico parte da integração do referencial teórico e os dados secundários sobre a importância das inovações em Logística para o desempenho da firma, desempenho logístico e, finalmente, orientação para o mercado. O modelo teórico propõe sete diferentes proposições para pesquisas futuras que buscam relações positivas entre as inovações em Logística, o desempenho das firmas e o processo de orientação para o mercado. Este artigo busca contribuir academicamente para debate e reflexões sobre como as inovações em Logística podem orientar as empresas para o mercado. Além disso, estimula-se a realização de testes sobre o modelo teórico através de pesquisas empíricas sobre as proposições descritas neste artigo. Adicionalmente, o artigo também discute as implicações gerenciais provenientes do modelo. Propõem-se reflexões por parte dos gestores sobre o papel da Logística no processo de orientação para o mercado, bem como, no processo de desempenho da firma e desempenho logístico. Para isso medidas de desempenho logístico que servem como base de controle do desempenho são relacionadas (Bowersox & Closs, 2001).

1. Introdução

Para entender o termo competitividade nos dias de hoje é preciso que os gestores prestem atenção às mudanças do ambiente e, principalmente, às mudanças que são impostas pelos seus clientes e mercados. Neste sentido, cada vez mais, as exigências dos clientes aumentam cabendo às firmas que pretendem manter-se e sustentar-se no mercado, voltar a sua atenção a entrega de um desempenho superior.

Segundo Christopher (2003), o ambiente de marketing esta em constate mudança. Tais mudanças são provocadas pela sofisticação dos clientes, redução da eficiência dos gastos com publicidade, pouca diferenciação nas funcionalidades dos produtos e competição por preços. O ambiente descrito pelo autor é facilmente encontrado em alguns segmentos de mercado e, neste contexto, a proposta deste artigo é abordar a necessidade imposta às firmas de orientar-se para o mercado e melhorar o seu desempenho. A visão antiga da abordagem voltada para dentro da empresa deve ser abdicada. Adicionalmente, ressalta-se o estreito relacionamento entre a questão da inovação e a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado.

Deshpande *et al.* (1993) e Slater e Narver (1995), propõem que o ato de inovar talvez seja a mais importante manifestação de orientação para o mercado na rota de um desempenho superior. Neste sentido, uma empresa que pretende voltar suas estratégias para o mercado precisa, necessariamente, inovar.

A adoção de uma estratégia de orientação para o mercado não pode ser encarada como um conceito ou uma teoria. A estratégia de orientação para o mercado é adoção de um processo de mudança de “*mind set*” empresarial e, portanto, de nada valerá caso tal mudança não seja efetivamente implementada pelos gestores da empresa.

Dentro do processo de adoção de uma estratégia de orientação para o mercado, um dos processos discutidos neste artigo refere-se ao envolvimento de todas as áreas da empresa na construção de uma efetiva resposta às demandas deste mercado (Kohli & Jaworsky, 1990). Neste sentido, este artigo propõe discutir a aplicação da inovação como fonte para desempenho e para a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado sob a perspectiva de uma dessas áreas funcionais: a Logística.

Muitos autores têm abordado a questão da inovação e da adoção de estratégias de orientação para o mercado. Dentre eles, podemos destacar Day (1994), Narver e Slater (1990) e Kholi e Jaworsky (1990). Através da revisão do referencial teórico desses autores identificou-se que maior parte dos estudos publicados até então tem focado a discussão nos conceitos centrais sobre Marketing e Orientação para o Mercado.

Kholi e Jaworsky (1990), além de uma discussão abrangente sobre conceitos de orientação para o mercado, adicionam ao tema algumas proposições para realização de pesquisas futuras, bem como, discutem as implicações gerencias para firmas e gestores.

Day (1994) discute a função das capacidades da firma no processo de orientação para mercado e sustentação da posição competitiva da firma. Adicionalmente, Day (2001) também discute as características de uma empresa orientada para o mercado abordando as questões relacionadas à cultura da organização, a criação de valor para os clientes, o processo de orientação e a adoção de estratégias de orientação para o mercado.

Agarwal *et al.* (2003) incluem a inovação na discussão do processo de orientação para o mercado e a relação com o desempenho das firmas de serviços. Em complemento, Vázquez *et al.* (2001) também discutem o papel da inovação na adoção de uma estratégia de orientação para o mercado, porém, relaciona a estas questões o desempenho das firmas industriais.

Além dos autores acima, Menguc e Auh (2006) produzem um estudo sobre a questão das capacidades dinâmicas e o efeito da adoção da estratégia de orientação para o mercado no desempenho da firma. Os autores evocam a inovação como um recurso fundamental para estabelecer um desempenho superior. Para este trabalho, os autores ainda relacionam a visão

baseada nos recursos da firma (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984 e Peteraf, 1993) com o desempenho da firma.

Aliando-se aos estudos de inovação e orientação para o mercado, Fugate, Mentzer e Flint (2008), discutem o papel da Logística no processo de adoção de uma estratégia de orientação para o mercado. Os autores relacionam os conceitos de Logística aos princípios fundamentais do processo de orientação para o mercado como: geração de inteligência de marketing, a disseminação da informação e da inteligência dentro da organização, a estruturação de um a resposta ao mercado com base na inteligência gerada e o desempenho da firma (Kholi & Jaworsky, 1990).

Todos esses autores partem de um conceito fundamental de que satisfazer os clientes não é tudo, já que, o lucro real provém de manter os clientes importantes através da criação da fidelidade baseada na confiança mútua, compromissos e intensa comunicação (Drucker, 1954).

Com base nesse referencial teórico, este artigo busca trabalhar em um âmbito mais restrito, isto é, compreender o papel das inovações em logísticas e sua importância para o desempenho da firma e a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado. Neste âmbito, busca-se trabalhar no relacionamento entre a importância da Logística na orientação para o mercado e o desempenho da firma incluindo o papel da inovação dentro deste contexto.

Destaca-se a importância dessa discussão não apenas no âmbito teórico ou acadêmico, mas também no âmbito das implicações gerenciais, sendo também este um dos objetivos deste artigo.

Com este artigo, busca-se provocar reflexões mais profundas sobre como a inovação na área de Logística pode colaborar para o desempenho da firma e a adoção de uma estratégia de orientação de mercado.

2. Revisão teórica

2.1 – Inovação e Orientação para o mercado

Segundo Freeman (1982), a inovação é o uso de um novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que clientes querem. A inovação é a somatização da invenção mais a comercialização.

Em complemento ao conceito exposto acima, é ressaltado que não é suficiente que firmas inovem lançando novos produtos ou serviços, é importante que essas inovações tenham valor para os clientes, pois, além dos benefícios para a própria firma, são os clientes que se beneficiarão das mesmas.

A inovação também pode ser dividida em duas categorias distintas, inovação administrativa e inovação técnica (Damanpour, 1996). A inovação técnica trata da melhoria ou criação de novos produtos ou serviços ou processos. Em relação às inovações administrativas, essas tratam das mudanças relativas à estrutura organizacional e processos administrativos. Tais inovações podem ou não possuir a capacidade de afetar as inovações técnicas.

Uma visão complementar de inovação é a elaborado por Afuah (1998). Segundo o autor, a inovação pode ser radical ou incremental. A inovação radical é a que extrapola a base tecnológica e de *status quo* existente na empresa, isto é, a inovação radical significa fazer algo diferente do que está estabelecido tornando o conhecimento existente até então obsoleto. Já a inovação incremental utiliza o conhecimento existente na firma para criação e desenvolvimento de um novo produto ou serviço. O argumento do autor supõe que a inovação impacta as capacidades da firma e, portanto, os dois tipos de inovação explicados acima são conseqüentes.

O conceito de inovação não pode ser discutido sem citar Schumpeter (1934 e 1950). Segundo Schumpeter, a inovação começou a ser aplicada por pequenas firmas já que, neste tipo de firma concentrava-se a maior fonte de inovação. Posteriormente, Schumpeter avalia que a inovação ocorre de forma preponderante em grandes firmas. Tal avaliação decorre do reconhecimento de que grandes firmas possuem algum grau de monopólio tornando-as fontes mais prováveis de inovação tecnológica.

Toda inovação quando aplicada em uma firma provoca um impacto econômico e organizacional. Afuah (1998) contextualiza as implicações econômicas e organizacionais através da figura 1.

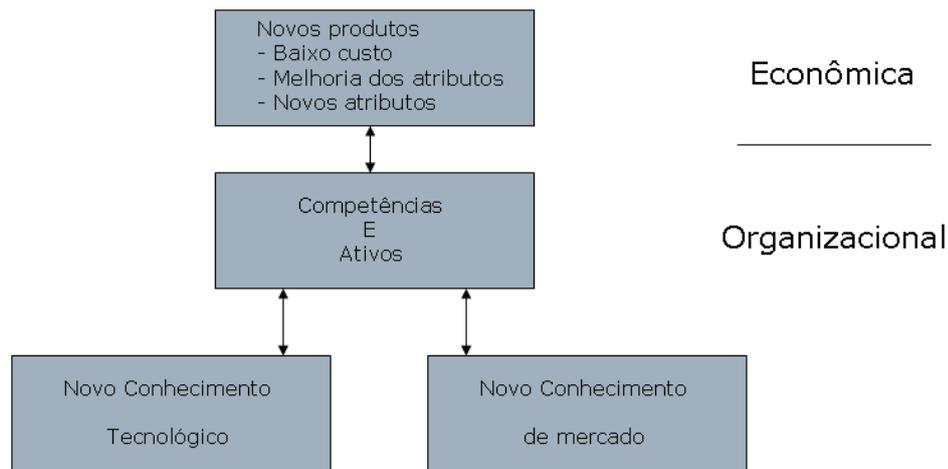


Figura 1 – Impactos econômicos e organizacionais da inovação

Fonte: Adaptado, Afuah, 1998, p. 15

As implicações econômicas são provocadas, basicamente, pela a capacidade de sucesso ou insucesso econômico da adoção de inovações na empresa. Trata do aumento da capacidade competitiva da empresa quando a mesma adota algum tipo de inovação, podendo ser ela incremental ou radical.

Já as implicações organizacionais, tratam das transformações que a adoção de uma inovação pode provocar na organização. Essas transformações podem ser advindas de aquisições de novas competências ou ativos que, por conseqüência, podem ser provenientes de novos conhecimentos, tecnologias ou mesmo do conhecimento de novos mercados onde a firma pode atuar.

Conforme citado na introdução deste artigo, a inovação é parte fundamental no processo de adoção de uma estratégia de orientação para o mercado e desempenho superior da firma (Deshpande *et al.*,1993; Slater & Narver,1995). Agarwal *et al.* (2003) argumentam que firmas que são menos orientadas para o mercado, também são menos propensas a adotar inovações. Dessa forma, presume-se que há uma relação direta entre a questão da inovação, o desempenho da firma e a adoção da uma estratégia de orientação para o mercado.

Adicionalmente, é fundamental entender a importância da inovação para os clientes e para a boa gestão de negócios de uma firma. Segundo Drucker (1954), o cliente é quem determina o que o negócio de uma firma deve ser e, dessa forma, a firma possui somente duas funções básicas: Marketing e Inovação.

Para entender o conceito de orientação para o mercado é preciso discutir, *a priori*, alguns conceitos básicos de Marketing. Segundo Kotler (1988), o conceito de Marketing esta

baseado em três principais pilares: Foco no Cliente, Coordenação de Marketing e Lucratividade.

Com base nos pilares de Marketing descritos acima, Kholi e Jaworsky (1990) propõem uma abordagem mais pragmática para o processo de orientação de mercado. Os autores argumentam sobre necessidade de viabilizar a questão da orientação para o mercado em um contexto mais gerencial e, portanto, não filosófico, como normalmente são consideradas as questões referentes ao Marketing.

Neste sentido, Kholi e Jaworsky (1990) argumentam que o conceito de orientação para o mercado está associado diretamente aos dois primeiros pilares do conceito de Marketing, isto é, foco no cliente e coordenação de Marketing. Sendo assim, Kholi e Jaworsky (1990) pontuam que o conceito de orientação para o mercado se divide em três grandes pilares, conforme conceitos descritos na figura 2:

- Inteligência de Mercado;
- Disseminação da Informação;
- Capacidade de Resposta ao Mercado.

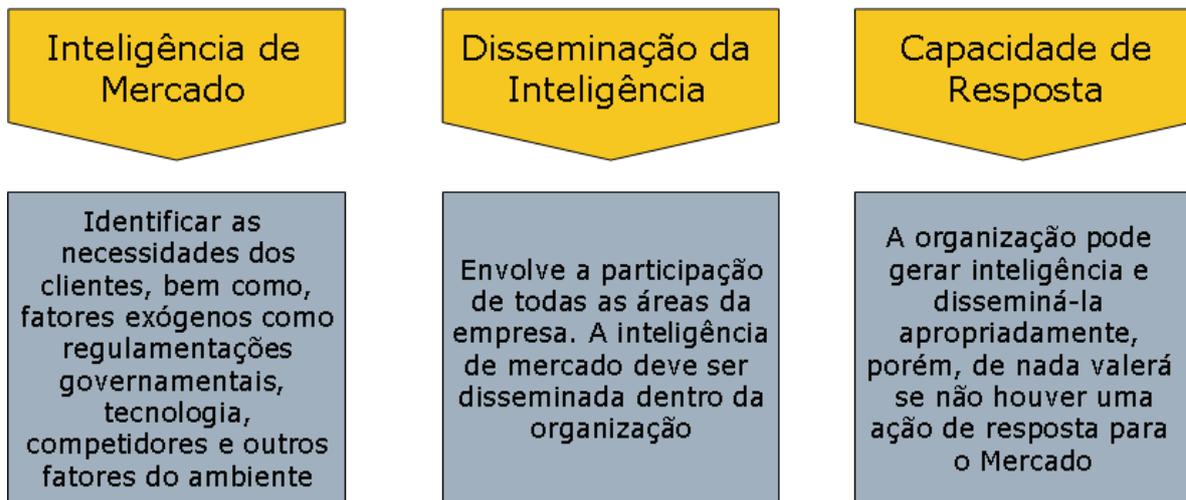


Figura 2 - Conceito de Orientação para o Mercado

Fonte: Adaptado, Kholi e Jaworsky, 1990

Kholi e Jaworsky (1990) definem a orientação para o mercado como a geração de toda inteligência organizacional pertinente a necessidade dos clientes atuais ou novos, disseminação dessa inteligência através dos departamentos e geração de respostas ao mercado.

Associado a definição acima, Vázquez *et al.* (2001) apontam que a orientação para o mercado leva a firma a inovar ao invés de limitar as ações de inovação. Dessa forma, as firmas orientadas para o mercado deveriam alinhar as suas estratégias competitivas de forma que essas envolvam alto grau de inovação. Sendo assim, as firmas orientadas para o mercado possuem grande disposição para inovação e comercializam um grande número de inovações quando comparadas aos seus competidores.

Todas essas considerações estão relacionadas à antecipação das necessidades dos clientes e execução de planos e ações voltadas a atender tais necessidades.

A adoção de uma estratégia de orientação para o mercado prevê um processo constante de geração de valor para clientes com base nas informações coletadas no mercado (Vázquez

et al., 2001). Segundo Day (2001, p. 20), firmas orientadas para o mercado possuem algumas características fundamentais:

- Base de compartilhamento de conhecimento;
- Cultura orientada para fora;
- Aptidões: sentir o mercado, se relacionar com ele e visão estratégica;
- Estrutura: foco em valor superior para o cliente, coerência de estrutura e sistemas e adaptabilidade;
- Capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos.

Todas as características apontadas acima devem estar envolvidas em um contexto onde exista a participação ativa dos canais, colaboradores, clientes e concorrentes.

Um último aspecto em relação à adoção de uma estratégia de orientação para o mercado diz respeito à real necessidade sua aplicação. Segundo Kholi e Jaworsky (1990), a adoção de uma estratégia de orientação para mercado apenas seria útil quando os benefícios gerados por ela forem maiores que os custos de implementação e manutenção da mesma. Além disso, os autores argumentam que sob determinadas condições a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado não está associada ao desempenho de uma firma. As condições a serem avaliadas são:

- Competição limitada;
- Preferências de mercado estável;
- Indústrias tecnologicamente turbulentas;
- Economias emergentes.

Os conceitos explicados acima formam a base da discussão entre inovação, desempenho da firma e orientação para o mercado.

2.2 – O Desempenho da Firma e a Orientação para o mercado sob a perspectiva da Logística

A Logística pode contribuir de forma decisiva para desempenho da firma e para o processo de adoção de uma estratégia de orientação para o mercado. Corroborando com este argumento, Prahalad e Hamel (1990) argumentam que a Logística pode ser considerada como uma das áreas funcionais que mais podem trazer vantagem competitiva sustentável e desempenho superior para a firma.

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*, a Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender as necessidades dos clientes.

Lynch *et al.* (2000) argumentam que as capacidades logísticas devem estar adequadas às estratégias que a firma pretende adotar. Dessa forma, segundo os autores, capacidades logísticas adequadas provocarão um efeito positivo no desempenho da firma.

Adicionalmente, a Logística atua como um integrador externo com clientes, fornecedores e parceiros. Dessa forma, a Logística passa a deter uma posição distintiva na adoção de um comportamento orientado para o mercado (Fugate *et al.*, 2008).

Em complemento, a Logística também exerce um papel fundamental na criação de valor para os clientes. Segundo Christopher (1999, p. 79), quando os benefícios logísticos percebidos pelos clientes na aquisição de um bem ou serviço são compatíveis ou maiores ao o custo de propriedade dos mesmos, a Logística esta cumprindo seu papel na criação de valor para o cliente. A figura 3 resume a proposição do autor.

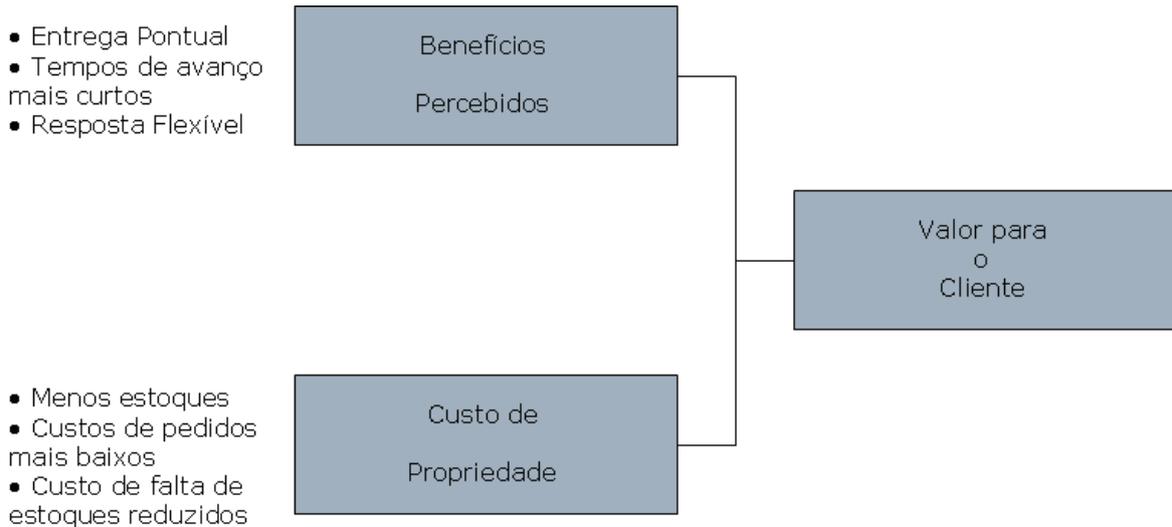


Figura 3 – Valor para o Cliente
Fonte: Adaptado: Christopher, 1999, p. 79

Dentre os estudos publicados até então relacionando o desempenho logístico e a orientação para o mercado, destaca-se o estudo realizado por Fugate *et al.* (2008). Os autores propõem um modelo de proposições de pesquisa referenciando os principais pilares do conceito da estratégia de orientação para o mercado e o impacto do desempenho logístico para o desempenho da firma. Utilizando-se de forma específica dos conceitos de inteligência de mercado, disseminação e interpretação da inteligência de mercado e elaboração de uma resposta para efetiva para o mercado, os autores propõem o modelo proposições de pesquisa exposto na figura 4.

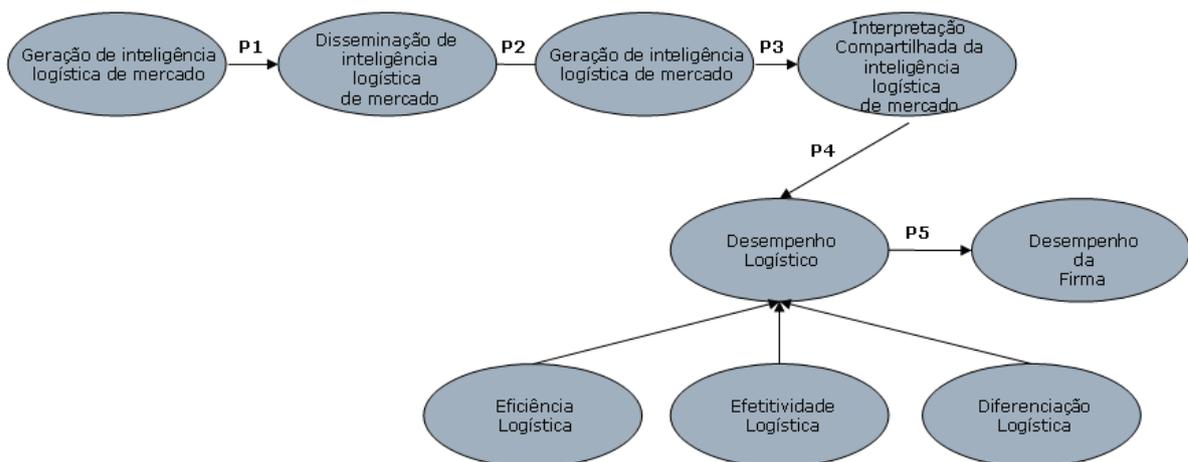


Figura 4 – Proposições de Pesquisa: Logística Orientada para o Mercado
Fonte: Fugate *et al.*, 2008

O estudo de Fugate *et al.* (2008) coloca em pauta a discussão sobre a integração entre a função logística, o desempenho da firma e a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado. Como proposto anteriormente, este artigo complementa os estudos publicados apresentando uma abordagem teórica contemplando os referenciais teóricos sobre Inovação,

Orientação para o Mercado e Logística, sendo a perspectiva da inovação em Logística incluída neste contexto como uma fonte para desempenho da firma e para a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado.

3. A importância da Logística no desempenho competitivo da Firma

Cada vez mais a Logística assume um papel de importância significativa no desempenho da firma. Especialmente nos segmentos onde a competição é muito acirrada, a Logística exerce um papel preponderante em termos de serviços ao cliente.

Neste sentido, o estudo publicado pelo CEL / Coppead (2008) demonstra que grande parte das firmas brasileiras e, mesmo estrangeiras, consideram a Logística um fator estratégico de obtenção de vantagem competitiva. A figura 5 demonstra o levantamento elaborado.

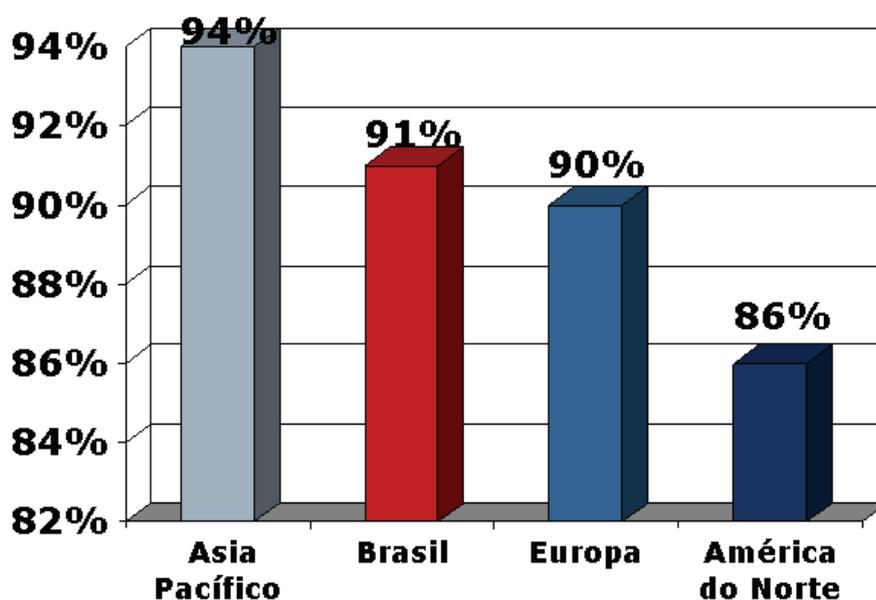


Figura 5 – Logística como fator de competitividade

Fonte: Internacional: John Langley Jr. 2007 Third Party Logistics

Adicionalmente a questão da importância da atividade logística demonstrada no estudo, outro fator importante a ser salientado refere-se à questão dos custos logísticos. Também segundo o estudo do CEL / Coppead (2008), no caso brasileiro, os custos logísticos representam cerca de 9% dos custos totais das firmas. Dessa forma, buscar inovações que atendam as expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, coloquem as firmas em uma posição de vantagem competitiva em relação a custos, é essencial para sobrevivência da firma.

Analisando os dados expostos, identifica-se que a área Logística cumpre um papel estratégico muito importante dentro das empresas. Sobretudo, conclui-se que a Logística cumpre um papel preponderante para o desempenho da firma e para a adoção de uma estratégia de orientação para o mercado.

4. O modelo teórico e proposições para pesquisa: O impacto das Inovações Logísticas

Atualmente, as inovações em Logística cumprem um papel de suporte ao atendimento das demandas dos clientes. Com base no referencial teórico aqui exposto, o modelo teórico construído sugere que as inovações em Logística funcionam como uma ferramenta para melhoria do desempenho da firma e para adoção de uma estratégia de orientação para o mercado.

Corroborando com essa proposição, Mentzer *et al.* (2004) argumentam que a contribuição logística pode trazer vantagem competitiva para firma através da redução de custos ou liderança de custos e efetividade ou serviço ao cliente.

No âmbito de redução de custos, inovações em processos e tecnologia tem sido freqüentemente aplicadas nas operações logísticas com o objetivo de controlar e manter custos logísticos competitivos dada a importância destes na cadeia produtiva das indústrias. Segundo a constatação feita pelo CEL / Coppead (2008), em 2004 os custos logísticos correspondiam 11,6% do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), já em 2006, esses custos passam a corresponder a 11,9%.

Adicionalmente, ressalta-se que a maior parte da composição dos custos logísticos corresponde às operações de transportes, sendo os custos de estoques ficando em segundo lugar, os custos de armazenagem em terceiro lugar e os custos administrativos em quarto lugar. A importância de entender a representatividade dos custos totais de logística, bem como, a sua distribuição, esta na priorização do desenvolvimento das inovações em Logística. A figura 6 demonstra graficamente a representação dos custos logísticos no Brasil.

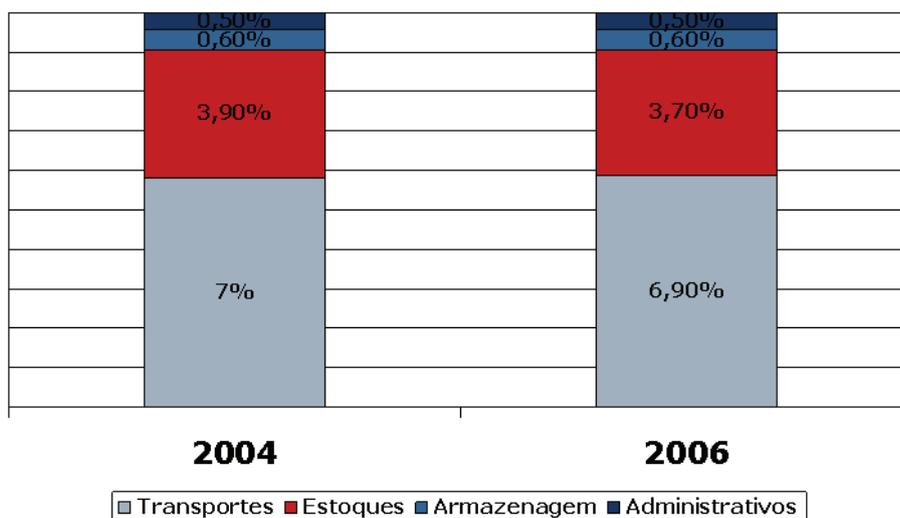


Figura 6 – Representatividade do custo logístico no Brasil

Fonte Brasil: Adaptado CEL / Coppead – Panorama - Custos Logísticos, 2008

Sob essa perspectiva, as inovações em Logística tem buscado, como principal objetivo, reduzir os custos operacionais totais. Alguns exemplos neste sentido podem ser dados, como: a adoção de diferentes modais de transporte objetivando a redução do custo de frete por km rodado, a adoção de novos equipamentos de transportes com maior capacidade de carga, como o bi-trem, operações com o conceito de *Drop & Hook*, *Milk Run* e mesmo a aplicação do conhecido *Just in time*.

Além de atender o objetivo de redução de custos operacionais, os exemplos acima também buscam aumentar o desempenho da firma. Ao mesmo tempo, busca-se atender às necessidades dos clientes e orientar a firma para as necessidades do mercado.

Em complemento a necessidade de redução de custos e objetivando melhorar eficiência de resposta ao cliente, outras inovações baseadas em tecnologia também tem sido comumente aplicadas nas indústrias. Entre essas inovações podemos destacar:

- Separação de pedidos através de sistemas de voz aumentando a produtividade, bem como, melhorando a acuracidade da mesma;
- Adoção de etiquetas inteligentes aumentando assim a confiabilidade e eficiência dos processos;
- Automatização de armazéns reduzindo os tempos de processos de separação de pedidos e de movimentações horizontais dentro do processo.

Baseado nestes conceitos e constatações, o modelo teórico proposto neste artigo busca contextualizar como as inovações em Logística podem atuar de forma efetiva no processo de redução de custos e melhoria dos serviços ao cliente. Como consequência deste processo, o desempenho logístico e o desempenho da firma também serão afetados positivamente conduzindo assim as firmas a um processo de orientação para o mercado.

Baseado no referencial teórico e nas constatações descritas neste artigo, propõe-se o um modelo teórico como sete proposições para pesquisas. A figura 7 demonstra o modelo teórico explicativo do impacto da inovação em logística como fonte de desempenho da firma e de orientação para o mercado, bem como, demonstra as proposições para pesquisas empíricas.

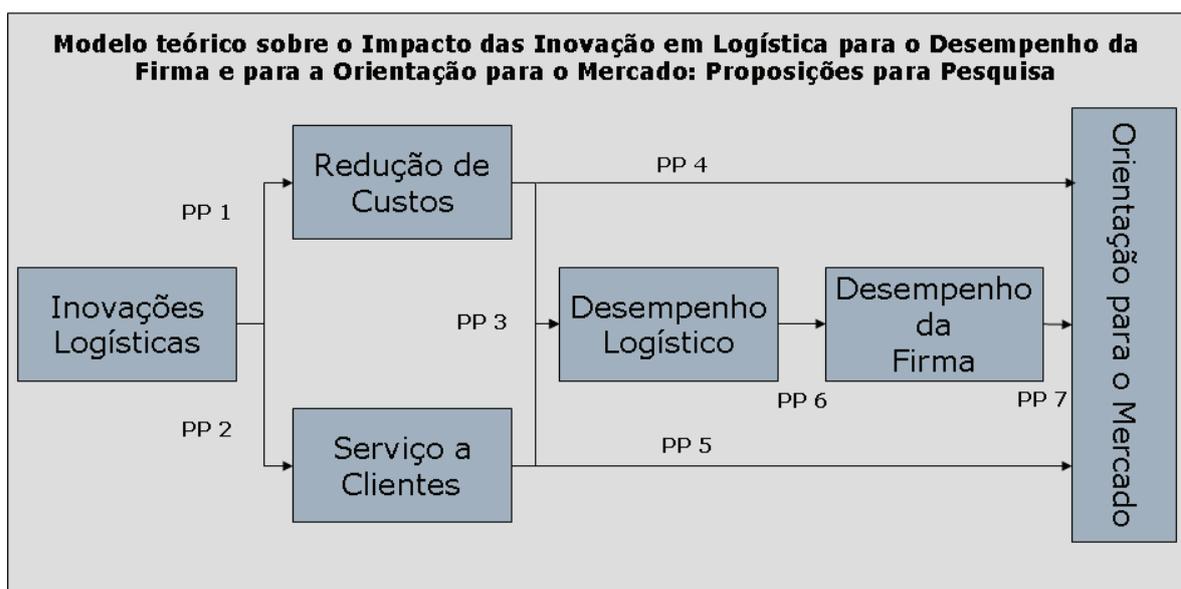


Figura 7 – Modelo teórico
Fonte: Elaborado pelo Autor

Proposições de Pesquisa

PP1: Inovações em Logística possuem uma relação positiva com a redução de custos na empresa;

PP2: Inovações em Logística possuem uma relação positiva com a melhoria dos serviços ao cliente;

PP3: Reduções de custos e melhorias dos serviços ao cliente possuem uma relação positiva como o Desempenho Logístico;

PP4: Reduções de custos possuem uma relação positiva com orientação para o mercado;

PP5: Melhoria dos serviços ao cliente possui uma relação positiva com orientação para o mercado;

PP6: Desempenho logístico possui uma relação positiva com o desempenho da firma;

PP7: Desempenho da firma possui uma relação positiva com a orientação para o mercado.

5. Integrando o referencial teórico, inovações em Logística, desempenho da firma e a estratégia de orientação para o mercado

Retomando o conceito central de orientação para o mercado exposto por Kholi e Jaworsky (1990), a estratégia de orientação para o mercado esta baseada em três pilares: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência dentro da firma e capacidade de resposta eficiente para o mercado. Para cada um desses pilares, a Logística, bem como, a inovação nos processos logísticos, tem sua contribuição.

No que diz respeito à geração de inteligência de mercado, a Logística funciona como um ponto primordial de contato com os clientes. Entender as necessidades e demandas desses clientes no momento do contato com os mesmos é uma grande fonte de geração de inteligência de mercado. Neste sentido, constata-se que muitas empresas tem treinando suas equipes de motoristas e ajudantes para reconhecer e captar eventuais necessidades dos clientes, bem como, identificar fraquezas e fortalezas de seus competidores. Firms que buscam este tipo de inovação, naturalmente, estão à frente no processo de orientação para o mercado. A tecnologia também vem ajudando as firmas na coleta de dados dos clientes com objetivo de gerar inteligência de mercado. A adoção de *Eletronic Data Interchange* (EDI) tem aumentada a capacidade de troca de informação entre empresa e cliente, bem como, tem melhorado a confiabilidade da informação e aumentado a velocidade de intercâmbio das mesmas melhorando assim o desempenho da firma.

Com relação à disseminação da informação dentro a firma, a área de Logística também pode fornecer sua contribuição. As informações coletadas pela área de Logística devem ser compartilhadas de forma eficiente e organizada dentro da firma. Esse processo pode ser estabelecido através da comunicação regular entre as áreas de Logística e as áreas responsáveis pela elaboração das estratégias da firma.

Por fim, a área de Logística também deve contribuir para elaboração de um plano de resposta ao mercado. Entender as necessidades dos clientes e do mercado e, sobretudo, fazer o cruzamento dessas informações com possíveis inovações nos processos logísticos, são importantes para construção de uma resposta eficiente ao mercado.

Neste aspecto, vale ressaltar que antes da aplicação de qualquer uma das inovações aqui exemplificadas, ou mesmo de outras que não foram citadas neste artigo, pois esse não é o propósito principal do mesmo, deve se analisar a real demanda dos clientes e do mercado. Dessa forma, investimentos e inovações em Logística não devem ser aplicados sem um real retorno financeiro ou mesmo um benefício tangível ou intangível para os clientes. Qualquer inovação aplicada sem o devido retorno em qualidade ou custos, não pode ser considerada uma inovação, pois não atinge sua principal meta, isto é, atender as demandas de mercado.

6. Implicações gerenciais

Como implicações gerenciais, este artigo busca contribuir na provocação de reflexões mais aprofundadas a respeito das inovações em Logística e sua influência no desempenho da firma e no desenvolvimento de estratégias de orientação de mercado.

Como já citado anteriormente, a inovação, apenas pela inovação, não resultará em nada caso não possa ser traduzido em benefícios para os clientes, empresa e mercado.

Neste sentido, os gestores devem direcionar suas atenções ao fato de que as inovações somente serão aceitas caso essas sejam benéficas para o ambiente de negócios em que a firma se insere.

Especificamente para os gestores das áreas de Logística, ressalta-se a importância da gestão de desempenho logístico através de indicadores operacionais.

O desempenho logístico deve ser controlado e gerenciado a fim de garantir que as respostas às demandas dos clientes sejam eficientes. Bowersox e Closs (2001, p. 562), expõem que o desempenho logístico de uma firma pode ser medido através dos seguintes indicadores:

- Tempo para entrada de pedido (por pedido);
- Prazo de entrega (por pedido);
- Tempo de separação de pedidos (por pedido);
- Tempo de consulta (por pedido);
- Tempo para entrada de pedido (por cliente);
- Tempo de separação do pedido (por cliente);
- Prazo de entrega (por cliente);
- Tempo de separação de pedido (por produto);
- Prazo de entrega (por produto).

O entendimento e aplicação desses indicadores permitirá que os gestores da área de Logística mensurem de forma objetiva os resultados da implementação das inovações. Como consequência, através de tais indicadores, poderá se verificar se o desempenho logístico da firma foi afetado positivamente após implementação de eventuais inovações em processos ou tecnologias.

7. Considerações Finais

Este artigo propõe um modelo teórico referencial para que os gestores de Logística orientem suas estratégias de inovação em Logística em congruência com o desempenho da firma e a adoção de uma estratégia geral de orientação para o mercado. Em paralelo, este artigo elabora proposições de pesquisa para que estas sejam ou não confirmadas empiricamente. Dessa forma, estimula-se que as proposições de pesquisa propostas neste artigo sejam empiricamente testadas.

Adicionalmente, o artigo ressalta a importância das implicações gerenciais do modelo teórico. O entendimento do impacto das inovações em Logística sobre o desempenho logístico, desempenho da firma e, conseqüentemente, o processo de orientação para o mercado, serve como roteiro de análise para as decisões estratégicas as serem tomadas pela firma.

Academicamente este artigo busca contribuir para que os estudiosos das áreas de Logística, Marketing e Orientação para o Mercado façam uma reflexão sobre o impacto das inovações em Logística para o desempenho da firma, bem como, para uma estratégia de orientação para o mercado. Como já mencionado, o modelo proposto neste artigo pode ser testado empiricamente, inclusive, buscando relações e resultados dos testes empíricos deste mesmo modelo aplicado em diferentes segmentos de mercado.

Referencial teórico

AFUAH, Allan. Models of Innovation. **Oxford University Press**, 1998.

AGARWAL, Sanjeev; ERRAMILI, M. Krishna; DEV, Chekitan, S. Market Orientation and performance in the service firms: role of innovation. **The Journal of Services Marketing**. v.17, pp. 28 - 82, 2003.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, pp. 99-120, 1991.
- BOWERSOX, Donald, J.; Closs, David. J. **Logística Empresarial**. Ed. Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**. Ed. Futura, 5ª. Edição, 2003.
- Council of Supply Chain Management Professionals. 2010, disponível em: www.cscmpo.org
- DAY, George, S. **A Empresa Orientada para o Mercado – Compreender, Atrair e Manter Clientes Valiosos**. Bookman, Porto Alegre, 2001.
- DAY, George, S. The Capabilities of Market-Driven Organization. **The Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, pp. 37-52, October 1994.
- DAY, George, S. **Market-Driven Strategy: Process for Creating Value**, New York: **The Free Press**. 1990.
- DAMANPOUR, F. Organizational Information: A meta-analysis of effect of determinants and moderator. **Academy of Management Journal**, v. 34, pp. 355 – 590, 1991.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, 57, January, pp. 23 – 27, 1993.
- DRUCKER, Peter, F. **The Practice of Management**. New York: Harper & ROW, 1994.
- FUGATE, Brian, S.; MENTZER, John, T.; FLINT, Daniel, J. The Role of Logistics in Market Orientation. **Journal of Business Logistics**. v. 29, n. 2, 2008.
- FREEMAN, C.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1982.
- HEIENS, Richard, A. Market Orientation: Towards an Integrated Framework. **Academy of Marketing Science Review**. v. 2000, n. 1, 2000.
- JAWORSKY, Bernard, J.; AJAY, K, Kohli. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **The Journal of Marketing**. v. 57, pp. 53-70, July 1993.
- KOHLI, Ajay, K.; JAWORSKY, Bernard, J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **The Journal of Marketing**. v. 54, pp. 1-18, April 1990.
- KOTLER, P. **Marketing Management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- LYNCH, D. F.; Keller, S. B.; Ozment, J. The effects of Logistics capabilities and strategy on firm performance. **Journal of Business Logistics**. v. 21, n. 2, 2000.
- MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung. Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. **Academy of Marketing Science Journal**. v.34, n. 1, pp. 63-73, Winter 2006.
- MENTZER, John, T.; MIN, Soonhong; BOBBIT, L, Michelle. Toward a unified theory of logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. V. 34, n. 8, pp. 606-627, 2004.
- NARVER, John, C.; SLATER, Stanley, F.; TIETJE, Brian. Creating a Marketing Orientation. **Journal of Market-focused Management**. Springer 1998.
- NARVER, John, C.; SLATER, Stanley, F. The effect of Market Orientation on Business profitability. **Journal of Marketing**. v. 54, pp. 20 – 35, October, 1990
- Panorama Logístico CEL / Coppead – **Terceirização Logística no Brasil 2009**.
- Panorama Logístico CEL / Coppead – **Custos Logísticos Brasil 2006 / 2008**.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 179-191, 1993.
- PIRES, Silvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos como um novo Modelo Competitivo e Gerencial. In **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, pp. 79 – 91, May/June, 1990.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York, Harper, 1950.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Boston, MA, Harvard, 1934.

SLATER, Stanley, F.; NARVER, John, C.; Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 66, pp. 63 – 74, July, 1995.

VÁZQUEZ, Rodolfo; SANTOS, Maria, L.; ÁLVAREZ, Luis, I, Market Orientation, innovation and Competitive strategies in industrial firms. **Journal of Strategic Marketing**, v. 9, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, pp. 171-80, 1984.