

A INTERFUNCIONALIDADE DAS ÁREAS DE LOGÍSTICA E MARKETING PARA A CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

THE INTERFUNCTIONALITY OF LOGISTICS AND MARKETING AREAS TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE

Edilene dos Santos Bezerra*

Elisa Mirales**

RESUMO

Alguns autores destacam a existência de estreita relação entre as funções de Logística e Marketing, mostrando que as duas funções estão intimamente ligadas, e que, quando integradas, são capazes de exercer uma influência positiva no desempenho das empresas, oferecendo melhorias nos processos, resultados operacionais, e aumento de valor percebido pelo cliente. O presente artigo tem como o objetivo abordar e compreender como a interfuncionalidade entre as áreas de Logística e Marketing podem gerar vantagem competitiva para uma empresa do ramo de Epi's e calçados de segurança do interior de São Paulo. A metodologia utilizada nessa pesquisa foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. Utilizou-se de entrevistas semiestruturadas para obtenção dos dados. Como resultado, identificou que existe a integração das áreas em questão na empresa e que esta interfuncionalidade se forma como forte base para a criação de vantagem competitiva. Foi possível compreender como essas duas áreas se relacionam e que oferecem diferenciação quanto a otimização dos processos, melhor utilização do recurso financeiro e nível de serviço da empresa, como entregas rápidas, custos, redução de gastos, infraestrutura operacional, estrutura mais adequada de estoque, sistema mais dinâmico.

Palavras-chave: Marketing. Logística. Interfuncionalidade. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Some authors highlight the existence of a close relationship between the Logistics and Marketing functions, showing that the two functions are closely linked, and that, when integrated, they are capable of exerting a positive influence on companies' performance, offering improvements in processes and operational results, and increased value perceived by the customer. This article aims to address and understand how interfunctionality between the areas of Logistics and Marketing can generate competitive advantage for a company in the Epi's and safety footwear sector in the interior of São Paulo. The methodology used in this research was a case study, with a qualitative approach. Semi-structured interviews were used to obtain data. As a result, it identified that there is integration of the areas in question in the company and that this interfunctionality forms a strong basis for creating competitive advantage. It was possible to understand how these two areas relate and that they offer differentiation in terms of process optimization, better use of financial resources and the company's service level, such as fast deliveries, costs, cost reduction, operational infrastructure, more appropriate

* Faculdade de Tecnologia de Lins (FATEC LINS). edilenesantos999@gmail.com

** Faculdade de Tecnologia de Lins (FATEC LINS). elisa.mirales@fatec.sp.gov.br

stock structure, more dynamic system.

Keywords: Marketing. Logistics. Interfunctionality. Competitive advantage.

Introdução

Com a globalização, são inúmeros os desafios que as empresas enfrentam para estarem inseridas no mercado, seja em relação aos próprios bens ou serviços, às crises econômicas, rápidas mudanças de mercado, levando as empresas a uma necessidade de adaptação para atenderem a demanda dos consumidores (Cândido, 2023). Sendo assim, segundo o autor, diante de um ambiente altamente competitivo e dinâmico, as empresas enfrentam desafios crescentes, devido às constantes inovações e mudanças (Vasconcelos; Cyrino, 2000). Os consumidores estão se tornando mais exigentes (Pralhad; Ramaswamy, 2004; Cândido, 2023), com necessidades variadas, o que leva as empresas a adotarem novas abordagens de gestão para garantir a fidelização dos clientes. Isso está intimamente ligado à busca pela satisfação dos clientes, ao mesmo tempo em que buscam um retorno satisfatório sobre o capital investido.

Com este cenário, necessita-se de competitividade e flexibilidade das empresas para lidarem com as constantes mudanças de ordem tecnológica e com o surgimento das novas exigências por parte do consumidor, que, com passar dos anos, foi se tornando cada vez mais abastecido de informações, de forma que as suas escolhas sejam pautadas nos níveis de serviço oferecidos (Christopher, 1997, 2022). Sendo assim, o nível de exigência delineado pelo consumidor demanda um maior nível de coordenação entre as áreas envolvidas no desenvolvimento de produtos e serviços, tornando necessário estabelecer melhores maneiras de integração entre a empresa e o mercado (Christopher, 1997, 2022). Apresenta-se, portanto, a integração dos processos internos em busca de vantagem competitiva (Barney, 2011), como a interface entre a logística e o marketing.

Pelo contexto abordado, motiva-se a indicação da seguinte pergunta de pesquisa: Como a interfuncionalidade entre as áreas de Logística e Marketing pode gerar vantagem competitiva para uma empresa do ramo de EPIs e calçados de segurança? Sendo assim, o presente trabalho tem o objetivo de abordar e compreender como a interfuncionalidade entre as áreas de Logística e Marketing podem gerar vantagem competitiva para uma empresa do ramo de Epi's e calçados de segurança.

Por fim, relacionado aos desafios que são enfrentados pelas organizações, o presente trabalho se justifica por gerar conhecimento sobre o tema em estudo. Alguns

trabalhos foram desenvolvidos abordando fatores positivos da integração da logística e marketing (Farn, 2006; Pimenta; Silva; Yokoyama, 2011; Vanderley *et al.*, 2019; Rocha Neto, 2023). Porém, ainda existem poucos estudos que abordam a integração como fonte de vantagem competitiva, e suas dificuldades na busca por objetivos compartilhados.

1 Fundamentação Teórica

A seguir, apresenta-se a revisão teórica acerca da logística, logística integrada, marketing, a logística de marketing e vantagem competitiva.

1.1 Logística

A logística pode ter distintas denominações, mas, dentro de seu âmbito, uma representação mais fiel e abrangente é a promulgada pela *Council of Logistics Management* (CLM), uma organização de gestores logísticos, educadores e profissionais da área. Sendo assim, define-se como o: “[...] processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo” (CSCMP, 2013).

Mesmo com a logística vindo desde a antiguidade, a ideia de um sistema logístico, foi de abastecer, transportar e alojar as tropas militares, permitindo que, tanto os soldados quanto os recursos necessários, estivessem no local e na hora certa. Esse sistema permitia as campanhas militares e aumentava as chances de vitória das tropas (Tavares, 2009).

O abastecimento e deslocamento das tropas foi fundamental para uma estratégia militar eficiente. Desde as regiões romanas, há registros de logísticas usadas por seus generais na considerada “Arte da Guerra”, sendo considerada hoje em dia como umas das razões para o sucesso das tropas romanas (Costa *et al.*, 2010).

As definições de logística podem ser polêmicas, havendo algumas divergências entre autores. Segundo Ballou (2012), a definição mais coerente de logística é limitada a transporte, armazenagem e estoque, se tornando faltosa a integração do marketing, cadeia de suprimentos e as operações.

Atualmente, ela pode ser entendida de forma mais abrangente, se dividindo em três grandes subsistemas, sendo eles:

a) *inbound logistics* ou logística de entrada - que trata do abastecimento de insumos para ocorrer o processo produtivo em uma empresa. São atividades como: colocação de pedidos e obtenção de matéria prima;

b) logística interna - que irá cuidar da armazenagem e movimentação interna dos materiais, e irá englobar atividades como: classificação de matérias, recebimento e conferência, movimentação para depósito ou armazém que será mantido produto;

c) *outbound logistics* ou logística de saída - que se torna responsável pela distribuição física do produto acabado, por meio dos modais para os canais de distribuição, ou seja, atacadistas, varejista ou até o consumidor final.

Segundo Costa *et al.* (2010, p 10): “A logística é uma atividade fundamental na gestão de cadeia, que inclui ainda outras atividades como coordenação, colaboração entre fornecedores, intermediários, terceiros e clientes”. Além disso, de acordo com Ballou (2012), a logística tem como concepção agrupar as atividades relacionadas ao fluxo de produtos para administrá-las de forma coletiva. As atividades de estoques, transporte e comunicação, para o autor, são essenciais como parte da empresa para se promover aos clientes, produtos e serviços que eles desejam. Apesar de só recentemente a administração de empresas ter focalizado no controle e na coordenação das atividades logísticas de forma coletiva, foi possível observar os ganhos substanciais nos custos, tornando uma área de grande importância para as empresas.

Com as possíveis mudanças e profundas transformações, a logística, atualmente, pode se posicionar de forma estratégica, envolvendo ação de médio e longo prazo e de alto impacto no futuro das empresas, não somente focando nos elos mais próximos, mas sim na cadeia como um todo (Hara, 2009). Utiliza-se, assim, a inteligência logística com a combinação de capital humano, processos e tecnologias, sendo uma atividade multifuncional e ultrapassando fronteiras corporativas.

Com todo o seu desenvolvimento, o campo logístico é uma área de possíveis inovações, e essas inovações significam a obtenção de vantagem competitiva, seja em nível de serviço, como entregas rápidas; custos, como redução do gasto de seguro de carga; na implementação de novas técnicas; na infraestrutura operacional, identificando estrutura mais adequada de estoque, um sistema de porta paletes mais dinâmico por exemplo ocorrendo de forma ampla e englobando todos os parceiros logísticos como fornecedores e clientes (Hara, 2009). A inovação recorre a implementação de novos

processos que irão, de alguma forma, agregar valor aos clientes internos e externos, sendo um processo criativo e altamente dependente do conhecimento (Neves, 2014).

Nesse contexto, o nível de serviço logístico que é oferecido ao cliente importa, podendo ser considerado como o valor que a logística oferta aos seus clientes em troca da sua fidelidade. O nível de serviço na logística está associado ao custo do serviço, o planejamento das movimentações de produtos e serviços e se inicia nas necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seu pedido. Sendo assim, ter um excelente planejamento para se disponibilizar os produtos e serviços aos clientes garante que os níveis de serviços e objetivos logísticos sejam entregues aos consumidores (Ballou, 2012).

O ambiente altamente competitivo das empresas abrange diversas demandas de mercados locais e globais, incluindo competitividade em preço, característica do produto, localização de mercado. Sendo assim, a logística deve ser pensada em um nível estratégico para obtenção de vantagem competitiva (Stock; Greis; Kasarda, 1998). É por meio das atividades logísticas que as empresas podem adquirir uma forte vantagem competitiva em uma posição de superioridade no mercado de maneira duradoura em relação aos clientes e concorrentes (Christopher, 1997). Para tanto, considera-se a logística integrada.

1.2 Logística integrada

A logística integrada é a relação de elementos logísticos entre atividades internas como transporte, embalagem, movimentação, fluxo de materiais, informações e financeiro. A base deste conceito possui dois pilares centrais, sendo eles: nível de serviço e o custo total. O nível de serviço se identifica como a criação de valor de um produto ou serviço para o consumidor. O custo total, levando em consideração que o nível do serviço foi atingido, deve ser o menor possível ao longo do processo definido.

Relacionado ao conceito de nível de serviço, como abordado por Porter (1985), cada atividade dentro de uma companhia deve adicionar valor na concepção do cliente. Assim, a logística se encontra em um papel central na criação de valor para o cliente tanto internamente quanto fora dos limites das empresas. Para Bowersox (2013), o serviço ao cliente representa o principal papel da logística no cumprimento do conceito de marketing, e a satisfação do cliente é alcançada quando ocorre a criação de valor para o atingimento de seus desejos em âmbitos de qualidade e disponibilidade. Apesar dos

departamentos e setores de logística focarem na integração sob uma visão de canal, esses não dão a mesma atenção sob o ponto de vista interdepartamental (Kahn; Mentzer, 1996).

A evolução da logística traz consigo a necessidade de integração a funções e atividade que antes eram divididas e fragmentadas (Guerise, 2006). Como exemplo mais claro, pode-se abordar o fato de como é necessário saber que duas áreas trabalham juntas em função de gerar valor, reduzir custos e satisfazer o cliente, como é o caso da logística com o marketing. A logística visa disponibilizar o produto nas condições ideais, aumentando a percepção de valor do produto ou reduzindo custos no processo de distribuição, enquanto o marketing trabalha para que o cliente esteja disposto a pagar um bom valor pelo produto, usando propagandas ou situações que geram para o consumidor sensação de *status*. Integradamente, as áreas trabalham de forma mais efetiva na adequação ao nível de serviço idealizado e valorização do produto (Coelho *et al.*, 2008).

1.3 Marketing

Segundo a *Association* (2023, p. 1): “O marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”.

É muito comum de se relacionar marketing a vendas e propaganda, pela facilidade de acesso que se tem a anúncios, comerciais, catálogos. Entretanto, isto engloba apenas uma parte do marketing. Atualmente, muito além de somente vender um produto ou serviço, o marketing está atrelado a satisfazer às necessidades e desejos dos clientes, pois uma empresa que conhece a necessidade do seu cliente, molda seu produto, oferecendo um valor superior (Drucker, 1976). De acordo o autor, as vendas são apenas uma pequena parte do marketing dentro de um conjunto de ferramentas que opera junto para tornar possível satisfazer as necessidades dos clientes e construir relacionamentos com eles.

Além disso, muitas vezes, o marketing é visto com o foco da venda de produto e descrito como a “arte de vender”, porém, em uma visão ampla, o mais importante do marketing não é a venda. Como citado na fala de Drucker (1976), pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender, mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O marketing tem como objetivo entender e conhecer profundamente o cliente a ponto do produto se adequar perfeitamente as suas características e necessidades, fazendo com que o produto se venda sozinho (Kotler; Keller, 2012).

Portanto, o marketing resulta em proporcionar clientes dispostos a comprar e a única função necessária seria tornar o produto disponível (Kotler; Armstrong, 2015).

Segundo Cassas (2009), o marketing é a área do conhecimento que engloba atividades concernentes as relações de trocas orientadas para criação de valor dos consumidores, visando atingir os objetivos de uma empresa ou indivíduo, através da criação de um vínculo forte de relacionamento, levando sempre em conta o ambiente de atuação e o impacto que essas determinadas relações possam causar no bem-estar da sociedade.

Atualmente, tem-se o conceito de conectividade ligado o marketing e é possivelmente o mais importante agente de mudança na história do marketing. Por mais que, hoje, não possa mais ser considerada novidade, vem mudando muitas facetas do mercado com o modo de ver concorrentes e consumidores, e não mostra sinais de desaceleração. O novo marketing 4.0 indica que os mundos *on-line* e *off-line* acabarão coexistindo e convergindo. A tecnologia afeta tanto o mundo *on-line* quanto o espaço físico *off-line*, e os novos consumidores nos levam a perceber que o futuro do marketing será uma mescla contínua de experiências nos dois meios. A consciência e o apelo da marca virão de uma mescla de comunicações de marketing acionadas pela análise de dados, experiências passadas de clientes e recomendações de amigos e familiares, tanto *on-line* quanto *off-line*. Em um mundo altamente conectado, um desafio-chave para marcas e empresas é integrar elementos *on-line* e *off-line* à experiência total do cliente (Kotler, 2017).

A importância do marketing no turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI afetou muito o sucesso das empresas e teve impacto diretamente a evolução financeira delas, tornando para algumas até a dificuldade de sobreviver (Miranda; Arruda, 2015). Dentro desta nova realidade que se aproximou, o marketing abordou um papel muito importante de criar a demanda, pois não há necessidade das demais áreas, como contabilidade, produção, finanças, entre outras áreas, se não houver a demanda do produto de maneira suficiente para a empresa gerar lucro (Miranda; Arruda, 2015). É preciso haver receita para gerar resultados, e a eficiência financeira da empresa está atrelado ao setor de marketing, destilando esta importância por grandes âmbitos, pois é por meio do marketing que novos produtos ou serviços são inseridos no mercado para a utilização dos consumidores (Miranda; Arruda, 2015).

Dessa maneira, o marketing proporciona que novos produtos inovadores ou não, sejam aceitos e adaptados ao gosto do consumidor, facilitando e melhorando a vida de

muitas pessoas, que inspiram uma melhora no produto a partir das inovações que são propostas para a conquista de uma metade maior do mercado (Miranda; Arruda, 2015). Um marketing eficiente gera e aumenta as demandas dos produtos, contribuindo, assim, para as demais áreas e para o financeiro da empresa, e permitindo também que as atividades sociais sejam envolvidas mais fortemente no âmbito da empresa (Miranda; Arruda, 2015).

1.4 Logística de Marketing

Integralmente ligada no gerenciamento da cadeia de suprimento (*supply chain management*) está a logística de marketing e/ou mercado (Kotler; Armstrong, 2015). Em um mundo globalizado, muitas vezes, se torna mais difícil fazer com que o produto chegue ao cliente, devendo toda a cadeia logística ser avaliada em termos de armazenamento, manuseio e transporte dos produtos e serviços para que estejam disponíveis na quantidade, tempo, qualidade e lugar certo para suprir ou superar as expectativas dos clientes (Kotler; Armstrong, 2015).

Uma logística eficiente é totalmente ligada a satisfação do cliente e redução dos custos da empresa entre outros inúmeros benefícios e vantagens. Contudo, uma logística eficiente pode se tornar vantagem competitiva, pois torna possível oferecer ao cliente um serviço eficiente e rápido com um preço mais baixo. Para atender às exigências dos clientes de maneira lucrativa, são necessários o planejamento e o controle do fluxo na cadeia de suprimento, tanto dos produtos como das informações que estão correlacionados, desde o ponto de início de sua fabricação, da matéria prima, até o seu consumo, gerenciando o fluxo que ocorre em todas as direções das cadeias entre a matéria prima, fornecedores, produtos, empresas varejistas e clientes finais. Uma pequena redução de um dos custos da logística pode resultar em uma grande economia para a empresa ou organização.

Um fato que evidencia esta relação é o da empresa *Walmart*, que implantou em sua rede um programa de aprimoramento logístico, através de um fornecimento mais eficiente, melhorando o gerenciamento do estoque, trazendo mais produtividade a cadeia de suprimento em um médio prazo, e visando a redução dos custos. A meta desta logística de marketing era atender a expectativa do cliente com um custo mínimo, e, para isso, o primeiro objetivo traçado foi pesquisar o valor que seus clientes atribuem a distribuição e, então, determinar o nível desejável pelo cliente do seu segmento. O objetivo foi

aumentar os lucros, sendo assim, a empresa deveria equilibrar quais seriam os benefícios desta adequação com os custos, o fornecimento adequado a expectativa do cliente (Kotler; Armstrong, 2015).

O planejamento de logística de mercado compõe-se de quatro etapas (Kotler; Armstrong, 2015):

a) decidir qual será a proposta de valor da empresa para o cliente, determinando fatores de como será a pontualidade da entrega a ser oferecida, quais os níveis de pedido e cobranças devem ser atingidos;

b) selecionar como será realizada a distribuição, qual é o melhor canal para a entrega chegar ao cliente de maneira estratégica. Devem ser resolvidas questões como a determinação se a empresa distribuirá diretamente ao cliente ou se essa atividade será feita por intermediários, a partir de qual local o produto será fornecido, quantos depósitos e CDs serão necessários manter e em qual localidades;

c) desenvolver eficiência operacional em previsão das vendas, na gestão dos depósitos, transporte e matérias;

d) implementar soluções e sistemas de informação e organizacionais em âmbito, políticas, equipamentos e procedimentos.

Para se realizar uma logística de mercado, é requerido sistemas logísticos integrados (*integrated logistics systems*) que abrangem todas as atividades das cadeias logísticas, como o gerenciamento e fluxo dos materiais e a distribuição física, tendo a tecnologia da informação como suporte. Estes sistemas diminuem o número de funcionários necessários e o índice de erros, por outro lado, aumentam o controle das operações e procedimentos, possibilitando, assim, que a empresa determine prazos mais certos (Kotler; Keller, 2012).

1.5 Vantagem Competitiva

Para Kotler (2000), uma empresa deve estar sempre a monitorar seus concorrentes de mercado e, com as informações, rever constantemente suas estratégias. Foi a partir da década de 70 que alguns estudos começaram a apontar pensamentos econômicos que abordavam a vantagem competitiva (Barney, 2011; Vasconcelos; Cyrino, 2000).

Ter uma estratégia competitiva é buscar uma posição favorável em uma indústria, onde ocorrerá toda a competição. Estas estratégias competitivas são os fatores que criam o diferencial da empresa no mercado atuante (Vasconcelos; Cyrino, 2000). Aborda-se

como o comportamento estratégico, visando a vantagem competitiva, proporcionando maior conhecimento para traçar objetivos específicos. Esta vantagem é o que poderá proporcionar a empresa maior destaque no mercado e, conseqüentemente, obter maiores lucros (Vasconcelos; Cyrino, 2000).

Para Barney e Hesterly (2007, 2010), uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais, e valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor e o valor do produto/serviço. Dessa forma, a vantagem competitiva acontece quando a empresa cria uma capacidade ou um valor superior perante as demais concorrentes para seus clientes e, para isso, a empresa possui dois caminhos estratégicos: o valor agregado de menor custo ou de diferenciação (Porter, 1985). Para a empresa diferenciar de seus concorrentes, ela precisa ofertar algo valioso para seus compradores que está relacionada a oferecer valor ao cliente, resultando em um desempenho superior e valor adicionado para a diferenciação particular (Porter, 1985).

O amplo marketing tradicional é utilizado em muitas empresas, entretanto, se analisar o marketing das maiores empresas de sucesso no mundo, observa-se uma grande diferença: a prática vai além de satisfazer o desejo do consumidor, tendo seu foco voltado a obtenção de vantagem perante as empresas rivais. Para isso, criam filosofias e permeiam todo uma cadeia de valor, para assim obter vantagem competitiva duradoura, antecipando as necessidades dos consumidores com base em seus atributos de valor.

As forças de mudanças criaram um marketing da vantagem competitiva, que impulsiona cada vez mais as empresas a serem competitivas em um mundo globalizado. Essas forças de mudanças são diferentes variáveis do macroambiente que atuam na economia de maneiras distintas, afetando diretamente a sociedade, as indústrias e empresa, sendo elas (Lopes Filho, 2006): a globalização; propagação da tecnologia da informação; interligação da empresa por meio de rede ou sistemas conectados; alteração da pirâmide hierárquica.

Para a escolha de uma estratégia competitiva, a empresa se baseia em duas questões: a primeira é a atratividade que uma indústria possui em termos de rentabilidade; a segunda é a determinação de uma posição competitiva relativa dentro do mercado (Porter, 1985). Entretanto, segundo o autor, nenhuma questão é suficiente por si só para determinar a escolha de uma estratégia competitiva. Uma empresa pode estar em uma indústria atrativa e, mesmo assim, não obter lucros atrativos se tiver escolhido uma má posição competitiva. Por outro lado, uma empresa pode estar em uma ótima posição

competitiva em uma indústria que não a favorece e não a torna lucrativa e, por mais que haja esforço para um bom posicionamento, se torna inválido (Porter, 1985). Ambas trazem dinamismo e atratividade para o mercado, evidenciando que a posição competitiva sempre se modifica e empresas podem se tornar mais ou menos atrativas no decorrer do tempo. Isso é sinônimo de uma longa batalha com concorrentes, pois uma empresa que está em um longo tempo em estabilidade competitiva pode ter seu cenário bruta mente modificado, porém uma empresa pode melhorar sua posição através de uma escolha estratégica (Porter, 1985).

Para Porter (1985) para entender a vantagem competitiva é necessário analisar a empresa como um todo, as vantagens estratégicas, tanto de custo como na diferenciação, devem ser encontradas na cadeia de atividade que a empresa realiza para ofertar valor ao cliente. São identificadas pelo autor cinco atividades primárias que constituem uma cadeia de valor, entre elas: a logística de entrada, que engloba atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e a distribuição dos materiais, como manuseio dos materiais, programação de veículos e o controle de estoque; a logística externa que conta com a programação de entrega, processamento de pedidos, manuseio e armazenagem do produto acabado; o marketing de vendas, que tem como atividade o fornecimento de produtos/serviços, de forma que o consumidor consiga comprar um produto através de promoção, publicidade, venda, definição e relacionamento de canal.

2 Procedimentos Metodológicos

Segundo Gil (1999), a metodologia científica é um processo intelectual e técnico utilizado para atingir determinado conhecimento e, para que esse conhecimento seja considerado científico, é necessário seguir algumas etapas de verificação, ou seja, determinar métodos que possibilitam a chegada até este conhecimento.

Essa é uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva. Em um âmbito científico, as pesquisas podem ser classificadas quanto à sua natureza em dois tipos básicos: qualitativa e quantitativa e um misto dos dois tipos. Para Gil (1999), a abordagem qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que é comum, mas permanecendo, entretanto, aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos. De acordo com Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este

tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo. Além disso, na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno determinado ou estabelecer relações entre as variáveis, utilizando técnicas padronizadas.

O presente artigo consiste em um estudo de caso único, que segundo Yin (2001), se caracteriza pelo estudo aprofundado dos fatos objetos de investigação, permitindo um conhecimento mais abrangente da realidade e dos fenômenos pesquisados. O artigo foi desenvolvido de forma a gerar conhecimento sobre a integração entre os setores de marketing e logística em uma empresa produtora de EPIs e calçados de segurança localizada no interior do estado de São Paulo, na busca pela identificação de como a interfuncionalidade das áreas pode criar vantagens competitivas. Apesar de estar localizada no interior do Estado, tem sua atuação no mercado nacional e internacional, atuando no mercado de distribuição aos consumidores finais e licitações. É atuante há mais de 30 anos no segmento em questão, e possui, atualmente, cerca de 2.000 colaboradores.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gerentes (um de cada área em questão) e com pessoas atuantes nas duas áreas abordadas, as quais foram selecionadas por acessibilidade e conhecimento amplo em relação ao processo em seus respectivos setores. As entrevistas semiestruturadas são feitas por uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, porém, podendo sofrer adaptações (Laville; Dionne, 1999). Além disso, algumas informações foram obtidas através de observação do trabalho realizado, podendo complementar o levantamento de dados.

Para análise dos resultados, utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), é caracterizada como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Definiu-se categorias de análise, podendo essas serem definidas como características da análise de conteúdo, as quais emergiram a partir da revisão teórica: logística, marketing, integração entre logística e marketing. Por fim, foram realizadas as análises e interpretações dos dados da pesquisa, de forma a responder ao objetivo proposto.

3 Descrição e Análise dos Dados

A descrição e análise abaixo foram realizadas a partir dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas no estudo de caso.

3.1 As áreas de Logística e Marketing na empresa

Na empresa estudada, identificou-se que a logística tem como responsabilidade todos os processos e trâmites logísticos, os quais estão presentes em toda a cadeia. Segundo o entrevistado, tais processos se concentram nas etapas de armazenagem das matérias-primas e insumos em um local de recebimento, armazenamento de produtos finalizados em um setor de expedição, transporte e entrega dos produtos em todas as suas etapas. Além disso, faz parte das atividades logísticas a tomada de decisão sobre o meio de transporte adequado para destinada demanda, definindo se ocorrerá por transporte de caminhão próprio da empresa ou pelas transportadoras contratadas, e qual modal melhor irá atender aquele pedido em âmbito nacional e internacional.

Segundo o entrevistado, a logística também se concentra no acompanhamento de rotas pela região destinada, rastreamento delas, solicitações em prioridade até a chegada no cliente final, tendo como intuito o atingimento do melhor nível de serviço possível estabelecido pela empresa, assim, reduzindo os prazos e custos para trazer maior competitividade a empresa.

Ainda sobre as atividades, a logística também realiza o acompanhamento de eventos da empresa, atendendo toda a logística necessária para sua realização, como a locomoção de materiais, insumos e pessoas.

Além disso, identificou-se, durante a entrevista, que a responsabilidade de levar a comunicação da forma correta para o público escolhido é do setor de marketing da empresa. Sendo assim, as atividades do marketing têm como objetivo levar uma visão do produto ou serviço da empresa para o mercado da melhor forma possível, com identificação do público correto, da forma certa e realizando ações em momentos oportunos.

O entrevistado citou que o setor de marketing tem o foco de levar uma mensagem verdadeira, focado na organização dos processos e mostrando a realidade, assim, realizando a construção e o fortalecimento da marca, sem haver mentiras ou ações não verídicas. Dessa maneira, sabe-se que o trabalho é direcionado a pessoas, em um processo

de longo prazo que leva uma comunicação efetiva, com responsabilidade, uma vez que a empresa produz equipamentos para proteção de vidas.

3.2 A interfuncionalidade entre as áreas de logística e marketing para vantagem competitiva

De acordo com as entrevistas, a logística e o marketing se encontram em diversos pontos, uma vez que são operações que se complementam e permitem a empresa buscar novos negócios, oferecendo os produtos certos, no lugar certo, aos clientes certos.

Como exemplo disso, evidencia-se a organização de eventos e feiras, a qual abrange uma eficiência no transporte de produtos e estrutura para que os clientes sejam atendidos da melhor forma possível e com agilidade e comunicação no atendimento, resultando em um grande sucesso. Tendo isso em vista, segundo os entrevistados, com a integração das áreas de logística e marketing, há um aumento do nível de produtividade da empresa, entregando um produto/serviço com valor agregado, com maior velocidade e assertividade para suprir a necessidade do cliente. Outro exemplo de benefícios dessa junção, diz respeito a alteração do tamanho das embalagens, proporcionando redução de 20% nos custos logísticos, e mantendo o mesmo SLA (nível de serviço) ao cliente. Dessa forma, no que se refere a integração, a empresa identifica que os custos logísticos são menores quanto maior é a inteligência do planejamento de marketing (diminuição do tempo da ação, resultando no bom uso do recurso).

Vista como uma união que não pode ser desfeita, os gestores entrevistados afirmam que a integração do marketing com a logística proporciona assertividade nas ações da empresa, principalmente com relação ao financeiro. Ou seja, quanto mais bem preparada a empresa se encontra para falar e alcançar o público, melhor utiliza o seu recurso financeiro. Todo mapeamento técnico que engloba a comunicação feita de maneira antecipada com ajuda da logística, possibilita a melhor utilização dos recursos financeiros, a organização e o envio dos materiais de ações de marketing, a organização visual no ponto de venda e melhora a forma de como a mensagem é levada para as pessoas.

Tendo as questões acima em vista, tem-se que a logística e o marketing nascem juntos nos planos e estratégias da empresa, como o mapeamento de onde a empresa está, onde precisa estar e de que forma precisa chegar ao cliente, seja digital ou fisicamente nos pontos de vendas, onde serão colocadas ações e qual o fluxo dos clientes. O

planejamento do menor uso de recurso para o maior atingimento de pessoas é o objetivo, e isso pode ser alcançado quando as áreas se relacionam.

Logística é o ponto de equilíbrio do marketing, ou seja, o foco da empresa não é somente uma propaganda bem elaborada, mas propagandas bem distribuídas. Ações como a distribuição de materiais de ponto de venda em todo comércio que possui a venda de um equipamento de segurança, terá algum tipo de comunicação da empresa, distribuindo proporcionalmente, e causando algum tipo de impacto a concorrência.

Por fim, considera-se a relação das áreas na reutilização de materiais da empresa, como os reciclados, materiais que perpetuam que sejam usados em outras ocasiões. Utilizando o apoio a logística reversa, esses materiais são aproveitados na divulgação da marca, ampliando o alcance do marketing por onde circulam. A intenção é não deixar materiais estocados perder a sua função de propagar o seu valor.

3.4 Discussão e análise de dados

Por meio das entrevistas realizadas, identificou-se a importância da integração de marketing e logística para a mesma e como ela gera vantagem competitiva diante dos concorrentes.

O marketing tem como objetivo entender e conhecer profundamente o cliente, a ponto do produto se adequar perfeitamente às suas características e necessidades e se vender sozinho. Relacionado a isso, a logística eficiente está ligada a satisfação do cliente, redução dos custos da empresa, podendo se tornar uma grande vantagem competitiva, pois torna possível oferecer ao cliente um serviço eficiente e rápido, com um preço mais baixo. Uma pequena redução de um dos custos da logística pode resultar em uma grande economia para a empresa (Kotler; Armstrong, 2015), pois os clientes sempre esperam que um produto ou serviço que ele necessita ou pretende usar esteja à sua disposição (Costa *at al.*, 2010).

Desta forma, as atividades do marketing e da logística na empresa em questão tem o intuito de oferecer os produtos certos, aos clientes certos, no lugar certo, da melhor forma possível, com a agilidade e comunicação no atendimento. Esse atendimento, por sua vez, é realizado de uma forma que supra a necessidade do cliente, mas também possibilite lucro ou redução de custo para a empresa (Kotler; Keller, 2012). Então, assim como o marketing, uma logística eficiente está totalmente ligada a satisfação do cliente e redução dos custos da empresa.

Diante desse levantamento de dados, consegue-se perceber a importância dessa integração, pois possibilita um melhor planejamento, utilização de recursos financeiros para a organização, desde a obtenção de materiais, a organização visual, todo o controle e mapeamento técnico antecipado para abranger os clientes em ações e em atendimentos eficientes.

Identificou-se, assim, que, por meio da integração das áreas, há obtenção de vantagem competitiva pela empresa no que se refere ao nível de serviço proposto pela empresa, como: entregas rápidas, custos, redução de gastos, na implementação de novas técnicas, na infraestrutura operacional, estrutura mais adequada de estoque, um sistema mais dinâmico de forma ampla, e identificação de todos os parceiros logísticos, como fornecedores e clientes (Barney, 2007; Neves, 2014). A vantagem competitiva na empresa, portanto, acontece porque ela cria uma capacidade ou um valor superior às demais concorrentes quando utiliza a integração das áreas pela diferenciação (Porter, 1985).

Considerações Finais

O objetivo do presente trabalho consistiu em abordar e compreender como a interfuncionalidade entre as áreas de logística e marketing podem gerar vantagem competitiva para uma empresa do ramo de Epi's e calçados de segurança do interior de São Paulo. Esse objetivo foi alcançado por meio do embasamento teórico e da verificação e compreensão prática, na qual se observou que a interfuncionalidade existe e se forma como forte base para a criação de vantagens competitivas. Houve compreensão dos processos e da utilização desta integração na teoria e na prática e, para realizar essa comparação, foram realizadas entrevistas com gestores e funcionários das áreas de logística e marketing e, após efetuar o estudo de caso com os departamentos responsáveis.

Foi possível observar como a integração é essencial para os processos da empresa, sendo notável sua importância. Identificou-se que as áreas se relacionam e que isso oferece vantagem para a empresa como a otimização dos processos, a melhor utilização do recurso financeiro, um melhor planejamento técnico, redução de custos e alcance mais objetivo e eficiente aos clientes da empresa. Entretanto, ambas as áreas precisam ser coesas e colaborativas para a eficiência dessa integração.

Assim, é compreensível que a sinergia entre os processos de logística e marketing desempenha um papel crucial na melhoria do nível de serviço e na criação de condições

que promovam maior competitividade para as empresas que desejam entregar os produtos adequados, na quantidade apropriada, com a qualidade necessária, no momento certo e com as condições de transporte adequadas. Isso resulta na adição de valor aos produtos e serviços, bem como na criação de uma impressão positiva junto ao consumidor final.

Contudo, com base na pesquisa atual, sugere-se uma possível sequência desse estudo, podendo ser feito uma pesquisa que aborde questões e processos que possam dificultar essa integração, aprofundando o conhecimento sobre a relação entre fatores de integração e características de diferentes contextos e mercados, para, assim, se obter uma base de informações mais ampla envolto do tema ainda escasso.

Referências

ANDERLEY, F. M *et al.* A importância do marketing aplicado à logística em uma empresa de transportes buscando eficiência no atendimento. **Logística 4.0 & A Sociedade do conhecimento**. Fatec Guarulhos – Guarulhos/SP, 2019.

ASSOCIATION AMERICAN MARKETING. **Definitions of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Amgh, 2013.

CÂNDIDO, G. **Cadeia de suprimentos e processos**. São Paulo: Editora Senac, 2023.

CASSAS, A. L. L. **Marketing**: conceito, exercícios e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

COELHO, L. C. *et al.* Agregando valor ao cliente através da integração entre marketing e logística. **Revista Admpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 129-134, jun. 2008.

COSTA, J. P. *et al.* **Logística**. Coimbra: Coimbra, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=w_yr53GC2JMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Logistica+&ots=gJsZ5IUwfJ&sig=t-ji1Vm_5LYeTom--hvL02YdLMA#v=onepage&q=Logistica&f=false. Acesso em: 20 ago. 2022.

CSCMP. **Supply chain management terms and glossary**. 2013. Disponível em: https://cscmp.org/CSCMP/Academia_and_Awards/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921. Acesso em: 4 abr. 2023.

DRUCKER, P. F. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FARN, G. R. B. P. Logística e o Marketing: a integração dos processos em busca da vantagem competitiva. *In: SIMPEP, XIII., Anais[...]*, Bauru, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERISE, L. C. A aplicação do conceito de logística integrada na exportação de açúcar e suco de laranja pelo Porto de Santos. 2006. 150 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) - Unisantos, Santos, 2006.

GOULART, V. D. G. *et al.* **Logística de transporte: gestão estratégica no transporte de cargas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

HARA, C. M. **Logística**. Campinas: Alínea, 2009.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Logística e interdepartamental integração. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, p. 6-14, 1 out. 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Fg, 1999.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUDOVICO, N. **Logística Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=x4JnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Logistica+&ots=1tUcsstAT3&sig=QgWA4UxS3G-31IGXNOtxC7UL_tw#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 20 ago. 2022.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. A Evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 3, n. 1, p. 40-57, fev. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26754>. Acesso em: 14 nov. 2022.

NEVES, M. A. O. **Logística**: operações de movimentação, armazenagem de materiais e gestão logística. Maringá: Mag, 2014.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M. H. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, p. 716-741, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/1iaYH4>. Acesso em: 27 dez. 2023.

ROCHA NETO, G. G. Interface entre logística e marketing: uma revisão de literatura nacional. 2023. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2023.

SOUZA, D. F. *et al.* A competitividade logística do Brasil: um estudo com base na infraestrutura existente. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 10, n. 17, p. 135-144, dez. 2012. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/issue/view/79/showToc>. Acesso em: 20 ago. 2022.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. Logística estratégica e estrutura. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 1, p. 37-52, jan. 1998.

TAVARES, C. V. P. As origens da logística e sua evolução. 2009. 43 f. Monografia (Especialização em Logística) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K212150.pdf. Acesso em: 20 ago. 2022.

TEIXEIRA, A. S. R. **Canais de marketing**. 2012. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Unisalesiano, Lins, 2012. Disponível em: <https://silo.tips/download/canais-de-marketing-resumo>. Acesso em: 14 nov. 2022.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 40, p. 20-30, dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MN7C5t7BLHf8vLvdjqm3sLj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 mar. 2023.