



**Barreiras Logísticas à internacionalização – Uma revisão da literatura**

**por**

**Gonçalo Henriques**

**Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional**

**Orientadora: Maria Rosário Moreira**

**2010**

## **Nota Biográfica**

Gonçalo Henriques, natural do Porto, licenciou-se em 2003 em Economia pela Faculdade de Economia do Porto.

No mesmo ano, iniciou a sua actividade profissional na Sonae Distribuição, empresa onde actualmente continua a trabalhar, tendo desempenhado ao longo do seu percurso várias funções em diferentes departamentos nas áreas de auditoria interna, logística, aprovisionamento e gestão de stocks. Actualmente desempenha funções na área de controlo de gestão, nomeadamente na área de *loss prevention*.

Em 2009, ingressou no Mestrado em Economia e Gestão Internacional com o objectivo de aprofundar conhecimentos específicos na área da internacionalização que complementassem os que foram adquiridos ao longo da Licenciatura.

## **Agradecimentos**

Durante a elaboração desta dissertação, tive o apoio de muitas pessoas, às quais não posso deixar de dar uma breve palavra de agradecimento.

Agradeço à minha orientadora de dissertação, Dra. Maria Rosário Moreira, toda a ajuda prestada na elaboração deste trabalho, desde os conselhos e partilha do saber que muito me orientaram, e acima de tudo pela imensurável disponibilidade e preocupação que demonstrou desde o início.

Não posso deixar de agradecer à Rita, companheira de há 10 anos, toda a paciência, ajuda, cumplicidade e partilha que demonstrou, e que me deram força para concluir a elaboração deste estudo.

Aos meus pais e amigos pelo constante interesse e preocupação demonstradas sobre como estava a evoluir o estudo.

A todos, o meu profundo agradecimento.

## Resumo

Nas últimas décadas, assistimos a um crescente movimento de internacionalização de empresas europeias e americanas com vista a conseguirem atingir o acesso a recursos e mercados e à maximização da eficiência e dos activos estratégicos, tendo-se transitado da noção de mercados locais para mercados globais. A estratégia inicial das empresas para garantirem a diferenciação umas das outras assentava na optimização do processo produtivo, na minimização da estrutura de custos e no investimento em tecnologia e em I&D, com o objectivo final de colocarem no mercado o melhor produto ao menor preço possível. A par desta evolução, a logística tem assumido um papel preponderante no planeamento estratégico das empresas por conseguir responder à crescente exigência de agilidade, permitindo uma perfeita interligação da cadeia de abastecimento, informação e actividade transportadora e uma melhor e rápida resposta aos desafios de mercado. Contudo, a deficiente existência (ou mesmo inexistência) de redes de distribuição ou de infra-estruturas logísticas básicas, pode condicionar de forma determinante, a entrada das empresas em mercados internacionais.

O objectivo deste estudo consiste em, através de uma revisão dos estudos científicos internacionais efectuados, proceder a um levantamento das barreiras logísticas que mais poderão condicionar, retardar ou mesmo impedir a internacionalização das empresas. Da análise dos estudos levados a cabo em diversos países, concluímos que as principais barreiras logísticas estão relacionadas com a dificuldade de coordenação em várias fases do processo de internacionalização, com a incerteza quanto à qualidade e cumprimento por parte dos fornecedores e, nalguns casos, fraca *performance* dos transportadores locais.

Palavras-chave: logística internacional; cadeias de abastecimento globais; internacionalização; estratégia logística, barreiras logísticas.

## **Abstract**

Recent decades have witnessed a growing movement towards the internationalization of European and American companies in order to achieve access to resources and markets and to maximize the efficiency and strategic assets, changing from the concept of local markets to global markets. The initial strategy of companies to ensure differentiation from each other was based on optimization of production process, minimizing the cost structure and investment in technology and R&D, with the ultimate goal of placing on the market the best product at the lowest possible price. Alongside these developments, logistics has taken a lead role in the strategic planning of companies by getting to meet the growing demand for flexibility, enabling a seamless interconnection of the supply chain, information and transport operations and a better and faster response to market challenges. However, poor existence (or absence) of a distribution network or basic logistics infrastructure, may inhibit the entry of firms in international markets.

The purpose of this study is to, through a review of international studies, to undertake a evaluation of all logistical barriers that may restrict, delay or even prevent the internationalization of companies. Analysis of studies conducted in several countries, concluded that the main barriers are related to the logistical difficulty of coordination in various stages of internationalization, with uncertainty about the quality and compliance of suppliers and in some cases, weak performance of local transporters.

Keywords: international logistics, global supply chains; internationalization strategy logistics, logistical barriers.

## Índice de Conteúdos

1. Introdução.....	1
2. Barreiras às Operações Internacionais.....	3
2.1. Análise das Barreiras à Internacionalização.....	3
2.2. Análise das Barreiras Logísticas.....	9
2.3. Posicionamento das barreiras logísticas nas barreiras à internacionalização.....	17
3. Conclusão.....	20
Referências.....	21

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Síntese da Revisão da Literatura sobre Barreiras logísticas às Operações Internacionais.....	17
Quadro 2 – Sistematização das principais barreiras à internacionalização .....	18

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Categorias das Barreiras à Gestão das Operações Internacionais.....	4
Figura 2 - Hierarquia das Barreiras à Gestão das Operações Internacionais.....	5
Figura 3 - Categorização das barreiras logísticas.....	10
Figura 4 - Enfoque de uma organização vertical.....	15
Figura 5 - Enfoque de uma organização horizontal.....	16

## 1. Introdução

A Logística, por definição, é a área da Gestão da Cadeia de Abastecimento que planeia, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de melhor atender às exigências dos clientes (Carvalho, 2002).

Dado que o mercado mundial tem vindo a expandir-se com os sucessivos avanços tecnológicos, o desenvolvimento de zonas geográficas comerciais sofisticadas e a abertura de novos mercados nas nações emergentes, a logística internacional tem assumido importância crescente na definição da estratégia de integração das cadeias de abastecimento globais pelos líderes executivos de empresas internacionais. No fundo, é a logística que tem como missão fundamental a aproximação dos mercados geograficamente separados, e a minimização dos *lead-time* que garantem a máxima satisfação dos clientes ao mínimo custo possível. A existência de cada vez maiores exigências do mercado global, tem forçado as empresas a tornarem-se competitivas e a responder com estratégias cada vez mais sofisticadas, incluindo o uso de táticas de logística internacional para garantirem vantagens estratégicas na gestão de cadeias produtivas com os seus parceiros no canal de distribuição (Carter et. al., 1997). A movimentação em direcção à alta performance logística parece inevitável para empresas que ambicionam a liderança dos mercados onde operam, tornando-se mais premente se nesses mercados estiverem empresas concorrentes, também elas a utilizar práticas logísticas sofisticadas para criar vantagens estratégicas para as suas cadeias de fornecimento.

Contudo, a existência de grandes assimetrias no ambiente de negócios internacional, tem um enorme impacto na complexidade da gestão das operações internacionais, tornando-a mais complicada e menos controlável quando comparada com a gestão apenas nos mercados domésticos. Factores tais como a indisponibilidade de infra-estruturas de transporte adequadas, diferentes níveis de disponibilidades locais de serviços logísticos,

diferentes culturas sociais e organizacionais e o confronto com um quadro legal e normativo bastante restritivo, favorecem a emergência de barreiras e de custos logísticos adicionais que poderão anular os ganhos potenciais com o acesso a mercados maiores e com mais poder de compra, acesso a mão-de-obra barata, ou ainda o acesso a recursos naturais escassos em mercados estrangeiros (Carter et. al. 1997).

De forma a garantir um sistema logístico eficiente, a empresa deverá ter capacidade de identificar as barreiras com que se deparará no mercado externo onde pretende actuar, analisando os potenciais riscos que inviabilizem o perfeito fluxo de materiais nos canais de distribuição e tomando as medidas necessárias para reduzi-los ou evitá-los para assim aumentar a sua posição competitiva nos mercados internacionais.

Começaremos por efectuar um levantamento das principais barreiras e obstáculos com que as empresas se depararam no desenrolar das suas operações internacionais, abordando posteriormente as barreiras especificamente logísticas. Terminamos o capítulo com uma análise sobre o posicionamento, em termos de importância/severidade, das barreiras logísticas em relação à totalidade dos obstáculos que as empresas têm que ultrapassar aquando da internacionalização. Finalizamos este trabalho com a conclusão e com a indicação de pistas para investigação futura e de extensões possíveis do trabalho, assim como algumas aplicações ao caso português.

## **2. Barreiras logísticas às Operações Internacionais**

Neste capítulo apresentamos uma revisão da literatura sobre as barreiras gerais à internacionalização, focando em seguida as que se referem apenas à vertente logística. De seguida definimos as principais categorias dessas barreiras e terminamos com um quadro resumo dos principais trabalhos que envolvem este tema e os seus objectivos.

As empresas multinacionais orientadas para a boa gestão das suas operações internacionais, conseguirão, com maior probabilidade, atingir uma melhor performance nos mercados externos onde actuam. Para além disso, é a existência de um elevado nível de integração inter-funcional entre as operações e as outras áreas funcionais da empresa, que potencia a boa coordenação e definição de estratégias em ambientes altamente complexos como são os mercados internacionais (Paiva e Vieira, 2009). Contudo, e para que haja uma boa gestão das operações internacionais, é necessário ter capacidade para identificar que barreiras poderão surgir para posteriormente definir a melhor estratégia para as ultrapassar (Klassen e Whybark, 1994).

### **2.1. Análise das Barreiras à Internacionalização**

Existem vários estudos que se debruçaram sobre este tema no sentido de se conseguir apurar quais os factores que inibem ou podem criar dificuldades para as empresas, na decisão de exportar para um determinado mercado.

Um dos estudos que procurou efectuar uma compilação das potenciais barreiras existentes à gestão das operações internacionais e sua respectiva hierarquização foi realizado por Klassen e Whybark (1994). Para a realização deste trabalho, os autores apoiaram-se na revisão da literatura até à data, tendo incluído 46 barreiras referidas em vários estudos anteriores e agruparam-nas em categorias, tais como os elementos culturais (Gladwin e Walter, 1980), a gestão de pessoas (Taylor, 1991), os factores monetários (Davis, 1989), os

factores tecnológicos (Goldhar, 1989), as tecnologias de informação (Martin et al., 1991) e a logística internacional (Ferdows, 1989).

**Figura 1 - Categorias das Barreiras à Gestão das Operações Internacionais (Klassen e Whybark, 1994)**

<p><i>Social/Cultural/Legal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Culture/language differences</li> <li>Local laws</li> <li>Environmental standards</li> <li>Political stability</li> <li>Local ethics</li> <li>Local political pressure</li> </ul>	<p><i>Information/Control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>International communication</li> <li>International integration of functions</li> <li>Performance measures</li> <li>Decentralization of decisions</li> <li>International cost accounting</li> <li>Forecasting and planning</li> </ul>
<p><i>People Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfer of management skills</li> <li>Management career paths</li> <li>Local management supply</li> <li>Local professional support</li> <li>Skill levels of workers</li> <li>Union activities</li> </ul>	<p><i>Marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>International quality standards</li> <li>Global competition</li> <li>Identification of markets</li> <li>Product adaptation</li> <li>Distribution/warehousing</li> <li>After sale service</li> </ul>
<p><i>Monetary Considerations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>International trade issues</li> <li>Taxes and tariffs</li> <li>Repatriation of profits</li> <li>Foreign exchange</li> <li>Risk and uncertainty</li> <li>Required plant investment</li> </ul>	<p><i>Logistics/Support</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Global logistics management</li> <li>Managing factory networks</li> <li>Raw material sourcing</li> <li>International material/capacity plan</li> <li>Local infrastructure</li> <li>Local content law</li> </ul>
<p><i>General Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational structure</li> <li>Strategic alliances</li> <li>Manufacturing strategy</li> <li>Roles of international plants</li> <li>Lack of global view</li> </ul>	<p><i>Technology</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technology transfer</li> <li>Plant process capability</li> <li>Local technology support</li> <li>Access to foreign technology</li> <li>Managing technology "portfolio"</li> </ul>

Após a submissão de um questionário enviado a um painel de académicos e consultores de gestão com o objectivo de averiguarem a relevância e importância destas barreiras, concluíram que a barreira mais relevante era a falta de visão global por parte dos gestores (ver figura 2). Num total de 11 barreiras seleccionadas pelo painel, as barreiras associadas à gestão da logística global foram a 4ª mais relevante demonstrando a pertinência e a necessidade de se aprofundar conhecimentos sobre esta matéria.

**Figura 2 - Hierarquia das Barreiras à Gestão das Operações Internacionais (Klassen e Whybark, 1994)**

Key barrier	Rating
Lack of global view	6.07
Manufacturing strategy	5.35
Culture language differences	5.09
Managing global logistics	4.76
Managing factory networks	4.54
Organizational structure	4.48
Transfer of management skills	4.11
Performance measurement	4.09
Material sourcing	4.02
International communications	3.83
Foreign exchange	2.59

A forma mais comum de uma empresa aumentar o seu envolvimento no mercado internacional, é através da exportação, na medida em que esta envolve por um lado menos riscos e menos recursos, e por outro tem vantagens ao nível da flexibilidade na movimentação entre os vários mercados (Leonidou, 1994).

As barreiras à exportação foram classificadas por Leonidou (1995) de duas formas: internas/externas e domésticas/estrangeiras. Barreiras internas são as que são intrínsecas à empresa e são normalmente associadas aos recursos que a empresa detém ou com a sua abordagem à exportação, enquanto as barreiras externas derivam do ambiente onde a empresa opera. Por outro lado, as barreiras domésticas são as que estão relacionadas com o país onde estão sediadas (por exemplo, falta de apoio por parte do Estado) e as estrangeiras são as relativas aos problemas dos mercados externos onde a empresa pretende operar.

Geralmente, as barreiras mais facilmente transponíveis são as internas e domésticas, uma vez que são controladas e geridas pelos exportadores.

Tendo em conta estas duas classificações dicotómicas, Leonidou (1995) criou quatro categorias de barreiras: internas-domésticas (ou seja, as que surgem dentro da empresa e que estão relacionadas com o país de origem), externas-domésticas (ou seja, problemas associados ao mercado interno, mas que não são controláveis pela empresa), internas-estrangeiras (as que estão relacionadas com a estratégia de marketing para os mercados internacionais) e externas-estrangeiras (problemas incontroláveis que surgem nos mercados externos).

Um dos estudos efectuado por Alexandrides (1971) demonstrou que um dos maiores constrangimentos para se proceder ao início das exportações reside na existência de forte concorrência externa, na falta de conhecimentos sobre como se desenrolam os processos de exportação, desconhecimento das empresas sobre as práticas de pagamento das mesmas e dificuldade em identificar potenciais mercados externos para os seus produtos.

Bilkey e Tesar (1977) deram mais importância à natureza dinâmica das barreiras à exportação. Segundo estes autores, à medida que a empresa vai avançando nas progressivas etapas do processo de exportação, maiores serão as barreiras e dificuldades percebidas. Nas etapas mais avançadas do processo de exportação, as principais dificuldades prendem-se com a necessidade de se proceder a alterações dos seus produtos de forma a responder a especificidades dos mercados externos onde pretendem entrar, obtenção de pagamentos dos clientes externos e dificuldades da empresa em garantir representação adequada nesses mercados.

Barret e Wilkinson (1985) enfatizaram a incapacidade de algumas empresas em encontrar preços competitivos para os elevados custos de transporte envolvidos na exportação dos seus produtos para os mercados externos.

Outros tipos de barreiras à exportação foram referidos por Hook e Czinkota (1988), nomeadamente ao nível de problemas associados ao início da actividade de exportação devido a dificuldades na obtenção de capital para se avançar com o investimento inicial destes processos, à existência de barreiras tarifárias e não tarifárias nos mercados externos e à existência de problemas operacionais inerentes aos elevados níveis de burocracia e à falta de pessoal especializado nos processos de exportação nos quadros da empresa.

Um estudo desenvolvido por Tseng e Yu (1991) concluiu que as barreiras mais importantes à exportação são a falta de conhecimento sobre os mercados externos, reduzido *know-how* do pessoal da empresa relativamente a relações de comércio internacional, a inadequação quanto a preço/qualidade dos produtos comercializados pelas empresas face às exigências e necessidades dos mercados externos, perspectivas de baixos lucros através da internacionalização via exportação e a existência de elevados níveis de risco e constrangimentos legais tanto nos mercados locais onde actuam como nos mercados externos onde pretendem actuar.

Ramaseshan e Soutar (1996) consideraram que é possível prever se uma empresa é exportadora ou não, tendo por base as percepções que elas têm sobre os incentivos e sobre as barreiras à exportação. Os autores realizaram um estudo com empresas de pequena e média dimensão australianas da área da horto-fruticultura onde elencaram uma série de incentivos e de barreiras à exportação. No que respeita às barreiras, a que foi considerada como sendo a mais premente prendia-se com os transportes, nomeadamente, ao nível da disponibilidade e adequabilidade dos mesmos, os custos inerentes, a deterioração do produto durante a deslocação e a distância dos terminais. Seguiram-se barreiras associadas ao risco cambial e financeiros (taxas de câmbio e taxas de juro) e à concorrência existente no mercado externo. Por outro lado, a barreira considerada de menor importância foi a questão da língua estrangeira.

O estudo demonstra que é importante analisar as percepções como um todo, na medida em que o facto de as empresas identificarem barreiras na exportação, não significa que não

avancem com a decisão de exportar, caso considerem que existem incentivos/vantagens. Com o objectivo de ajudar as empresas a ultrapassarem as barreiras deve-se proporcionar informação, formação, recursos e incentivos à exportação.

A dificuldade que as empresas percebem no processo de exportação pode-se diferenciar dependendo da dimensão da empresa, da sua capacidade financeira e da sua experiência nestes processos. Os problemas com que as empresas se defrontam são de várias dimensões que vão desde problemas externos como os financeiros, aos problemas operacionais como os constrangimentos logísticos, aos problemas internos como a falta de recursos humanos com competências neste domínio e aos problemas de informação como a falta de conhecimento do mercado externo. Katsikeas e Morgan (1993) analisaram os problemas referenciados, relacionando-os com a dimensão das empresas e com a experiência no mercado de exportação. No que respeita aos problemas operacionais que estão relacionados com a logística estudaram a complexidade do processo de exportação em termos de documentação, os atrasos nos pagamentos por parte dos distribuidores e os constrangimentos logísticos como o custo dos transportes e o processo de distribuição.

O estudo demonstrou que o elemento mais problemático para as empresas independentemente da sua dimensão incidia nos constrangimentos logísticos externos, em que as questões da distribuição e dos transportes se destacaram. Não obstante, revelaram-se diferenças na percepção dos problemas logísticos comparando a dimensão da empresa, demonstrando-se que as pequenas empresas percebiam mais entraves logísticos e davam-lhe maior importância em contraponto com as empresas maiores que consideravam planos de acção para difundir e facilitar o impacto deste tipo de constrangimentos. De uma forma global, todas as empresas, especialmente as pequenas e com menos prática de exportação, experienciam várias dificuldades neste processo.

Enquanto existem barreiras que se têm mantido ao longo dos anos como obstáculos à exportação e que são indicadas pelas empresas sistematicamente (como por exemplo, as dificuldades em obter informação do mercado ou as restrições legais impostas no processo),

outras têm vindo a mudar de relevância ao longo do tempo. Por exemplo, as dificuldades com a documentação e procedimentos prevaleciam mais nos anos 80, enquanto na década de 90 prevalecia a limitação da forte concorrência internacional. (Leonidou, 1995).

## **2.2. Análise das Barreiras Logísticas**

Carter et al. (1997) realizaram uma pesquisa no sentido de apurarem quais as barreiras logísticas que as empresas americanas encontraram nos movimentos de internacionalização para a China, procurando medir a sua relevância relativa. O estudo foi efectuado através da submissão de questionário às empresas americanas com presença no mercado chinês, contendo as barreiras logísticas mais importantes referidas na literatura, tais como e a título de exemplo, inexistência de vendedores locais, falta de infra-estruturas rodoviárias, fraca qualidade de *inputs* locais, impossibilidade da realização de *outsourcing*, carência de estruturas para o óptimo fluxo de informação electrónica e excesso de burocracia documental.

Estes autores após revisão bibliográfica efectuaram um agrupamento das principais barreiras logísticas em seis grandes áreas: compras, serviços de transporte, processamento de encomendas, serviços a nível de entreposto, controlo de inventário e serviços de apoio à logística. As respectivas barreiras incluídas nestas grandes áreas encontram-se discriminadas na Figura 3.

**Figura 3 – Categorização das barreiras logísticas (Carter et al., 1997)**

---

**Barriers**

---

**PURCHASING**

1. Unavailability of local suppliers
2. Poor quality of locally sourced products
3. Local suppliers' lack of delivery dependability
4. Local suppliers' lack of order filling dependability
5. High prices from local suppliers
6. Chinese managers' lack of purchasing management skills
7. Local suppliers' lack of responsiveness to your needs

---

**TRANSPORTATION SERVICES**

8. Inadequate transportation infrastructure
9. Lack of necessary transportation equipment
10. Lack of mode/carrier selection
11. Excessive loading and unloading time at terminals
12. Lack of cargo tracing service
13. Lack of inter-modal services
14. High tariffs from local carriers
15. Local carriers' lack of delivery dependability
16. Unavailability of transportation services
17. Chinese managers' lack of transportation management skills

---

**DOCUMENTATION/ORDER PROCESSING**

18. Lack of communication infrastructure
19. Lack of EDI systems
20. Hard to access required information
21. Slow order processing
22. Manual documentation operation
23. Lack of documentation/order processing skills

---

**WAREHOUSING SERVICES**

24. Hard to find appropriate warehouse locations
25. Lack of warehousing facilities
26. Lack of warehousing services except storage
27. Lack of warehouse computer system

---

**INVENTORY CONTROL**

28. Incompatible inventory control management methods
29. Unavailability of computer technology in inventory control
30. Inv. Level uncontrollable due to mandatory raw materials allocation plan
31. Lack of skilled inventory control staff
32. High inventory tax

---

**LOGISTICS SERVICES**

33. Unavailability of freight forwarders/brokers
34. Unavailability of shipping agency service
35. Excessive customs clearing time
36. Complicated customs procedures
37. Unavailability of logistics consulting services

---

Do resultado do questionário, as barreiras que as empresas consideraram como mais severas, foram a falta de resposta por parte dos fornecedores face às necessidades da empresa e a falta de confiança nas entregas por parte dos transportadores locais. Com um menor grau de importância, as empresas referiram também obstáculos nas áreas das compras (fraca qualidade dos produtos, incerteza no fornecimento e fracos níveis de serviço) e no transporte (infra-estruturas inadequadas e atrasos nos terminais). Em resumo, Carter et al. (1997) referem que as principais barreiras às operações internacionais das empresas americanas na China concentram-se na fraca *performance* dos fornecedores e transportadores locais, indisponibilidade de opções de escolha em termos de serviços às empresas, falta de qualidade e incerteza quanto a bons níveis de serviço de fornecimento. Concluem referindo, que a falta de eficiência dos transportadores e fornecedores chineses afecta negativamente o suporte e a garantia de competitividade às empresas americanas que actuam neste mercado. Face a estes factos as empresas americanas tenderão a reavaliar a sua estratégia de operações internacionais na China, preferindo localizar-se em economias mais avançadas.

A questão das diferenças entre as várias economias e a sua maior ou menor inclusão no processo de globalização é também abordada por Wood et al. (2002). Segundo os autores, os sistemas logísticos e práticas de negócio não são uniformes em todo o mundo dado que existem grandes diferenças culturais entre os vários países. Ao entrar no mercado externo, a empresa não poderá abstrair-se do ambiente cultural onde pretende actuar, devendo mostrar receptividade e abertura em aceitar e eventualmente aproveitar as diferenças culturais para assim minimizar possíveis problemas a este nível.

Por outro lado, Wood et al. (2002) defendem que o respectivo estágio do desenvolvimento económico em que as diferentes economias se encontram está directamente relacionado com a sua maior ou menor participação no processo de globalização. As economias motoras da globalização terão um menor número de barreiras logísticas, contrariamente às economias menos desenvolvidas que tenderão a ter um maior número de barreiras por estarem à margem do processo de globalização. A explicação, segundo os autores, reside no

facto de nas economias desenvolvidas estarem sedeadas empresas líderes em diversos mercados e sectores cujo poder ultrapassa as próprias fronteiras do país de origem. É referido o exemplo da Toyota que apesar de ter sede no Japão, tem como mercados mais importantes os EUA e a Europa e onde estão estabelecidas unidades produtivas totalmente por ela detidas. Este poder além fronteiras tem um profundo impacto por facilitar a disseminação das melhores práticas logísticas, através do processo de globalização de empresas como a Toyota, com o objectivo de assegurar a continuidade das suas vantagens competitivas nos seus mercados mais importantes.

O processo de globalização de grandes empresas sedeadas nestes países é usado também como exemplo para explicar o surgimento do *outsourcing* logístico nos EUA. As empresas europeias antes dos anos 1980 já tinham grande tradição em recorrer a esta alternativa logística o que lhes permitia ter vantagens competitivas. As empresas americanas para além de não recorrerem a esta alternativa, possuíam um mercado de transportes bastante desregulado. Assim, e como resposta ao combate da supremacia das empresas europeias, assistiu-se a partir dos anos 1980 à migração do *outsourcing* logístico para os EUA (Wood et al.,2002).

Já as chamadas economias emergentes tratam-se de países que têm registado altas taxas de literacia e industrialização, mas baixos níveis de aumento do rendimento *per capita* quando analisadas comparativamente. Dado o facto de nestes países se ter apostado mais numa política de industrialização em detrimento do desenvolvimento de um mercado de consumo, tal inibiu o crescimento da logística de elevada *performance*. A logística nestes países é olhada não como uma variável estratégica mas sim como uma despesa necessária. Para além disso, estes países apresentam bastantes lacunas a nível de infra-estruturas, o que levanta desafios à logística das empresas, quando pretendem implementar tecnologias de ponta que têm sucesso nos países desenvolvidos, mas que não serão totalmente aproveitadas nas economias emergentes por este motivo (exemplo: indisponibilidade de comunicações de dados de alta velocidade) (Wood et al., 2002).

Finalmente, e contrastando com as economias desenvolvidas e emergentes, as economias subdesenvolvidas registam baixos níveis de industrialização, literacia e de rendimento *per capita*. São economias de subsistência, essencialmente de base agrícola com mercados de consumo exíguos e restritos apenas a bens de primeira necessidade. Têm poucas relações com os países mais desenvolvidos estando quase à margem do processo de globalização das grandes empresas. Ao nível de infra-estruturas registam lacunas graves quer a nível de carência das mesmas, quer a nível da sua modernização agravada pela falta de recursos estatais para alterar esta situação. A maior parte das infra-estruturas existentes são do tempo do poder colonial e foram construídas com o intuito de exportar a matéria-prima local e bens agrícolas para a respectiva metrópole. De referir também a existência de grande instabilidade governamental que propicia o mau funcionamento das instituições e o aumento do risco, a grande volatilidade das moedas locais que dificultam bastante a gestão de inventário e a fraca disponibilidade de fluxo de dados e de redes de informação (Wood et al., 2002).

Para além das barreiras logísticas externas à empresa, um dos maiores constrangimentos à implementação da logística localiza-se dentro da própria empresa, ou seja estamos perante uma barreira organizacional. Dito por outras palavras, empresas que possuam uma estrutura organizacional rígida e avessa à mudança, têm à partida uma grande restrição quanto à correcta gestão desta área crucial, que é a logística (Christopher, 2005). Segundo este autor, as empresas que não tenham capacidade de reconhecer a necessidade de haver mudanças organizacionais ou que não estejam determinadas para que isso aconteça, nunca conseguirão tirar partido das vantagens competitivas que a gestão logística integrada permite.

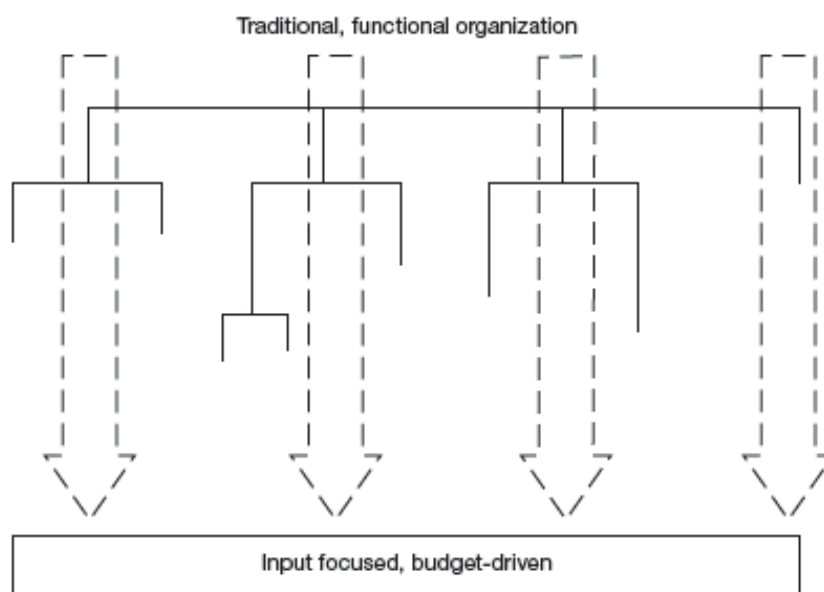
As empresas tradicionais possuem uma estrutura organizada numa base funcional através da criação de várias direcções ou departamentos que são responsáveis pelo desempenho de uma determinada função (compras, produção, vendas). Cada departamento “vertical” da empresa tradicional, é chefiada por um *senior manager* que tende a encarar a sua área funcional como “o seu território”, não permitindo grande interacção por parte de outros

departamentos que possam pôr em causa ou ameaçar o seu poder e capacidade de gestão do seu próprio departamento. Uma das situações que reforça a orientação funcional na estrutura da empresa é a elaboração dos orçamentos. Nestas empresas existe a tendência para que cada departamento consiga absorver para si a maior parte dos recursos disponíveis, mostrando desta forma o seu poderio e demais importância sobre os outros departamentos existentes. Este tipo de comportamento cria entropia e impede a implementação bem sucedida da gestão logística integrada conforme se irá ilustrar de seguida. Se cada departamento tiver como objectivo otimizar os seus próprios custos, tal irá constituir um agravamento dos respectivos custos para o departamento que se encontre imediatamente a seguir no sistema produtivo como um todo. Exemplificando, se o departamento de produção decidir minimizar o custo unitário de produção através do aumento do ciclo de produção e aumento de quantidades produzidas, tal irá provocar um forte aumento no inventário e stocks da empresa que em condições normais, não seriam necessários. Outro exemplo será a decisão do departamento de compras em adquirir grandes quantidades de matérias-primas, com o objectivo de diminuir o custo de aquisição da mesma, que terá efeitos nefastos caso a produção não tenha capacidade de absorver a totalidade dessas matérias-primas adquiridas.

Paralelamente a este problema, Christopher (2005) refere que este modelo de organização favorece a não transparência de custos. A empresa consegue saber quais os custos totais de compras, produção e de transporte divulgados por cada departamento, mas dificilmente conseguirá calcular como variam os custos por tipo de cliente ou tipo entregas efectuadas, denotando pouco orientação para o mercado. Por outro lado, a existência de delimitações funcionais por departamento, fomenta a fragmentação do processo e inibe que sejam reunidas perfeitas condições para a sua gestão eficiente. Por último, este tipo de estrutura organizacional não possui um único departamento que esteja encarregue de prestar o serviço ao cliente, que muitas vezes poderá passar por um período de espera penoso até que a sua encomenda seja satisfeita. Toda esta departamentalização faz com que todo o processo de satisfação do cliente seja efectuado em tarefas sequenciais pelos vários departamentos do processo e não de uma forma paralela e integrada.

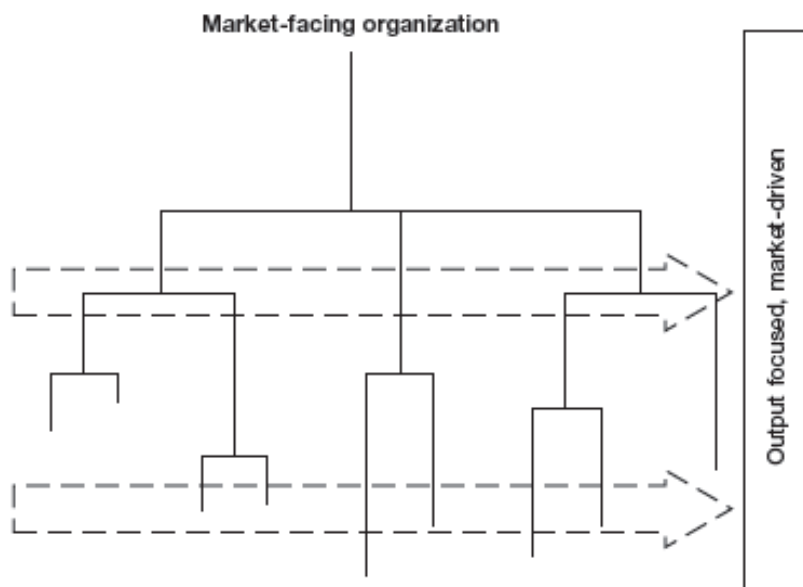
Este tipo de estruturas verticais, ao terem uma visão fragmentada do processo, impossibilita que as empresas consigam obter a integração externa quando não a conseguem sequer internamente. Consequentemente, tenderão a perder agilidade na capacidade de resposta aos desafios e exigências do mercado.

**Figura 4 – Enfoque de uma organização vertical (Christopher, 2005)**



Christopher (2005) refere que a tendência para almejar a otimização da logística integrada, vai no sentido do “achatamento” da estrutura organizacional de modo a obtermos uma estrutura horizontal e mais orientada para o mercado. Este tipo de estruturas entende a logística como uma actividade de planeamento e coordenação inter-funcional, estando mais focadas para os processos como um todo não tanto para as diferentes funções existentes no processo, o que permite a criação de valor para o cliente. Para além disso têm vantagens importantes dado que promovem a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, constroem uma relação de fidelização com o cliente dada a sua orientação para o mesmo, fortalecem parcerias existentes com os fornecedores permitindo o desenvolvimento da logística integrada da cadeia de abastecimento com maior capacidade de resposta.

Figura 5 – Enfoque de uma organização horizontal (Christopher, 2005)



A transição de uma estrutura organizacional vertical para horizontal requer vontade e compromisso da empresa em mudar. Para tal, Christopher (2005) propõe que as empresas definam *Key Performance Indicators (KPIs)* apropriados que garantam a existência de uma coordenação inter-funcional que leve a empresa a focar-se no mercado. Para além disso, propõe também a elaboração do denominado *Benchmarking Programme* com a definição das boas práticas a seguir pela empresa que a permitem distinguir-se das demais concorrentes.

Em resumo, conclui-se que a análise das barreiras logísticas deve ter em conta tanto aspectos internos à empresa (cultura e estrutura organizacional) como aspectos externos à mesma (diferentes estágios de desenvolvimento dos vários países e a sua maior ou menor participação no processo de globalização, têm influência no maior ou menor número de barreiras).

No Quadro 1, segue-se um resumo da revisão da literatura sobre as barreiras logísticas.

Quadro 1 – Síntese da Revisão da Literatura sobre Barreiras logísticas às Operações Internacionais

ASSUNTO	AUTOR	OBJECTIVOS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Barreiras Logísticas à Gestão das Operações Internacionais	Carter et.al., 1997	Apurar quais as barreiras logísticas que as empresas americanas encontraram nos movimentos de internacionalização para a China.	- As principais barreiras às operações internacionais das empresas americanas na China concentram-se na fraca performance dos fornecedores e transportadores locais, indisponibilidade de opções de escolha em termos de serviços às empresas, falta de qualidade e incerteza quanto a bons níveis de serviço de fornecimento
Logística Internacional	Wood et. al. 2002	Factores que influenciam a Logística Internacional	- Os sistemas logísticos e práticas de negócio não são uniformes em todo o mundo dado que existem grandes diferenças culturais entre os vários países. - A globalização influencia fortemente a existência de um maior ou menor número de barreiras logísticas: as economias motoras da globalização terão um menor número de barreiras logísticas, contrariamente às economias menos desenvolvidas que tenderão a ter um maior número de barreiras por estarem à margem do processo de globalização.
Logística e a Gestão da Cadeia de Abastecimento	Christopher 2005	Ultrapassar as barreiras à integração da cadeia de abastecimento	- As estruturas organizacionais verticais, ao terem uma visão fragmentada do processo, impossibilitam que as empresas consigam obter a integração externa quando não a conseguem sequer internamente. Consequentemente, tenderão a perder agilidade na capacidade de resposta aos desafios e exigências do mercado. - A tendência para almejar a optimização da logística integrada, vai no sentido do “achatamento” da estrutura organizacional de modo a obtermos uma estrutura horizontal e mais orientada para o mercado

### 2.3. Posicionamento das barreiras logísticas nas barreiras à internacionalização

A referência e relevância das barreiras logísticas no universo das barreiras gerais à internacionalização têm vindo a persistir ao longo do tempo, apesar do avanço que o processo de globalização tem registado.

Nos estudos apresentados no ponto 2.1., no universo das barreiras à internacionalização identificadas e descritas existem referências de uma forma transversal às barreiras logísticas (ver Quadro 2).

**Quadro 2 – Sistematização das principais barreiras à internacionalização**

Barreiras à internacionalização	Alexandrides (1971)	Bilkey e Tesar (1977)	Barret e Wilkinson (1985)	Hook e Czinkota (1988)	Tseng e Yu (1991)	Katsikeas e Morgan (1993)	Ramaseshan e Soutar (1996)
Necessidade de efectuar alterações ao produto para satisfazer as exigências dos clientes externos		x	x		x	x	
Dificuldades em perceber como se processam as trocas comerciais via exportação	x	x					
Atraso no recebimento dos pagamentos junto dos clientes	x	x				x	
Dificuldades em garantir representação adequada nos mercados		x	x	x	x	x	x
Custos e risco elevados da vendas nos mercados externos		x			x		
Existência de barreiras tarifárias e não tarifárias				x			
Dificuldades em oferecer preços competitivos			x		x	x	
Dificuldade no Serviço Pós Venda		x	x				
Falta de pessoal especializado	x		x		x	x	
Capacidade de produção insuficiente	x						x
Forte competitividade nos mercados externos	x			x	x		x
Dificuldades na obtenção de capital para se avançar com o investimento inicial		x	x	x	x		x
Dificuldades em adquirir informação sobre o mercado externo	x	x	x	x	x	x	
Inadequabilidade/Indisponibilidade de Transportes						x	x
Elevados custos de transporte internacionais	x		x	x		x	x
Restrições impostas pela legislação do mercado externo	x			x	x		x
Forte exposição ao risco cambial e financeiro		x				x	x
Diferenças culturais (costumes, língua,etc)							x
Burocracia Processual						x	x
Inexistência de incentivos governamentais						x	x

X - Barreiras referidas pelos respectivos autores

Barreiras Logísticas

Denota-se contudo, que o posicionamento das barreiras logísticas no global não se mantém constante nos diversos estudos. Isto pode ser explicado, pelo facto, de as amostras utilizadas diferenciarem-se em várias características, como os sectores de negócio, os países de origem e onde operam externamente, a dimensão da empresa, a sua experiência em processos de internacionalização e a sua organização estrutural interna. Estes factores vão afectar a percepção de cada uma das empresas em relação aos obstáculos com que se deparam e o grau de relevância dos mesmos.

### **3. Conclusão**

A expansão das operações internacionais é a melhor resposta das empresas face à intensificação da competição global. No auge da sua correcta implementação, a logística garante importantes vantagens competitivas às empresas tais como eficientes redes de distribuição, optimização do serviço pós venda, mais qualidade e rápida resposta às necessidades do cliente.

De forma a obterem vantagens competitivas através destas operações, terá que ser estabelecido um complexo sistema logístico para potenciar estas vantagens. Contudo, as barreiras que surgem nos mercados internacionais poderão anular estes esforços aumentando os custos logísticos e diminuindo a flexibilidade, factores que irão deteriorar a posição competitiva da empresa. Torna-se portanto de extrema importância que a empresa tenha consciência da necessidade e capacidade em identificar as barreiras logísticas com as quais se irá deparar no seu processo de internacionalização. Para isso deverá ter em conta não só aspectos internos e intrínsecos à sua cultura e estrutura organizacional, como também aspectos externos tais como profundo conhecimento do mercado para onde pretende internacionalizar-se.

Após revisão bibliográfica efectuada, apurou-se que ao longo do tempo, as barreiras logísticas estiveram sempre presentes na percepção das empresas quanto aos entraves no processo de internacionalização ainda que o seu grau de relevância varie.

Contudo, e relativamente às empresas portuguesas, este tema tem sido pouco explorado. Neste sentido, este estudo pretende preencher essa lacuna, esperando ser um ponto de partida para que se efectuem futuros estudos que identifiquem se as empresas portuguesas ao longo do seu processo de internacionalização, reconheceram e dão relevância às barreiras logísticas abordadas na literatura internacional.

## Referências

- Alexandrides, C.G. (1971), "How the major obstacles to exporting can be overcome", *Atlantic Economic Review*, May, p12-15.
- Barrett, N.I. and Wilkinson, I.F. (1985), "Export stimulation: a segmentation study of the exporting problems of Australian manufacturing firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 19 No. 2, p53-72.
- Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977), "The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp93-8.
- Carter, J., Pearson, J., Peng, L. (1997). "Logistics Barriers to International Operations: The Case of The People's Republic Of China", *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No 2, p129-145
- Carvalho, J. (2002). "Logística", *Edições Silabo*, 3ª ed. Lisboa, p31
- Christopher M. (2005). "Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks", *Prentice Hall*, Third Edition, p259-280
- Davis, W., (1989). "The Money Game: New Pastime for Japanese Manufacturers" In: K. Ferdows (ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, Amsterdam, p239-258
- Ferdows, K., (1989). "Mapping International Factory Networks", In: K. Ferdows (ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, Amsterdam, p3-21
- Ferdows, K., (1993). "Symposium on Globalization of Operations Management", *Georgetown University*, Washington, DC.
- Gladwin, T., Walter, I. (1980). "How Multinationals Can Manage Social and Political Forces", *Journal of Business Strategy*, 1 (Summer), p54-68
- Goldhar, J. (1989). "Implications of CIM for International Manufacturing", In: K. Ferdows (ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, Amsterdam, p259-265
- Hook, R.H. and Czinkota, M.R. (1988), "Export activities and prospects of Hawaiian firms", *International Marketing Review*, Vol. 5 No. 4, p51-7.
- Katsikeas, C., Morgan, R. (1994), "Differences in perceptions of exporting problems based upon firms size and export experience", *European Journal of Marketing*, 28 (5), pp.17-35.

- Klassen, R., Whybark, C. (1994). "Barriers to the Management of International Operations", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, p385-396
- Leonidou, L.C. (1995), "Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis", *Journal of International Marketing*, 3 (1), pp.29-43.
- Leonidou, L.C. (1995), "Export barriers: non exporters perceptions", *International Marketing Review*, 12 (1), pp.4-25.
- Leonidou, L.C. (2004), "An analysis of the barriers hindering small business export", *Journal of Small Business Management*, 42 (3), pp.279-303.
- Martin, E., Dehayes, D., Hoffer, J. (1991). "Managing Information Technology", Macmillan, New York, NY
- Paiva, E., Vieira, L. (2009). "International Operations and Export Performance: An Empirical Study", *Management Research News*, Vol. 32 No 3, p272-285
- Ramaseshan, B., Soutar, G.N. (1996), "Combined effects of incentives and barriers on firms export decisions", *International Business Review*, 5 (1), pp.53-65.
- Tseng, J. and Yu, C.M.J. (1991), "Export of industrial goods to Europe: the case of large Taiwanese firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 9, p51-63.
- Taylor, W., (1991). "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik", *Harvard Business Review*, 69 (March/April), p91-105
- Wood, D., Barone, A., Murphy, P., Wardlow, D. (2002). "International Logistics" Second Edition, p47-88, Amacon