

# Logística ilimitada

*Ela já serviu de arma para a expansão do império de Napoleão. Também exerceu papel de destaque na Revolução Industrial. Na década de 1950, virou uma ciência e ganhou status no mundo empresarial. Mas ainda hoje a logística luta para conquistar seu espaço. Em pleno século 21, as áreas de marketing, vendas e logística de muitas empresas ainda não conseguem falar a mesma língua!*

Por JG Vantine



SHUTTERSTOCK

**A** história é essencial para explicar e para entendermos o surgimento e a evolução do homem e suas ações no tempo e no espaço. Com a logística não poderia ser diferente. Para entendê-la hoje e evitar interpretações esdrúxulas, é preciso lembrar seu surgimento e avaliar por que ela evoluiu.

Em se tratando de história, dependendo do rastreamento dos fatos, surgem diferentes interpretações. Mas o que há em comum é que a atual palavra “logística” é de origem grega, surgiu há mais de 2.000 anos a.C. e seu significado está relacionado com “razão, nacionalidade”. Com a expansão do Império Romano, por volta de 800 anos a.C., o latim incorporou o termo *logistics*. Longo tempo se passou e a expansão do domínio romano interferiu drasticamente nas culturas por onde passou, como na França, onde nasceu o verbo *loger*, com o significado de alojar. Pronto! Daí para o surgimento do substantivo feminino (a) logística – em francês, *logistique* – foi um passo. Durante o período do império de Napoleão Bonaparte, credita-se a um de seus generais, o barão Antoine-Henri Jomini, a criação do conceito definitivo de logística como essencial para manter a expansão do império, com as conquistas do exército napoleônico. Em 1836, no livro *Sumário da arte da guerra*, o barão Jomini descreveu as quatro atividades essenciais para a vitória: estratégia, tática, engenharia e logística. Portanto, a logística nasceu como elemento da arte militar.

Em paralelo ao pleno ambiente bélico na Europa, no período a partir de 1860, considera-se o início da Revolução Industrial, que estimulou grandes mudanças na história da humanidade: petróleo e derivados; motor a combustão; locomotivas a vapor; fabricação do aço; e energia elétrica. O mundo começa a mudar. Mas a logística continua no campo militar.

Eis que em 1939 começa a Segunda Guerra Mundial, que teve a Europa e o Japão como principais palcos dos combates. A guerra, que seguiu até 1945, exigiu forte desenvolvimento da tecnologia. Enquanto isso, os Estados Unidos conservaram intocado o seu território e trataram de preservar suas indústrias, universidades e cidades. Aproveitando esse ambiente de “guerra globalizada” com tropas espalhadas, frotas de navios e aviões em aumento crescente, os americanos entraram na história da logística. Naquela época, os militares se juntaram aos acadêmicos, que, usando a matemática, criaram modelos de otimização no abastecimento das tropas, para o fornecimento de alimentos, uniformes, armas, veículos, combustível, munição etc. E foi dessa forma que a logística virou ciência! Mas ainda assim ela permanece restrita ao ambiente militar.

Em meados da década de 1940, a guerra termina, deixando a Europa e o Japão destruídos. Nesse momento, os Estados Unidos reaparecem intactos, cheios de munição e com força para usufruir de todas as ciências e técnicas desenvolvidas durante a guerra. Aí a logística começa a sair dos quartéis e a entrar nas indústrias. Sim, no início a aplicação era somente nas atividades de manufatura. Porém, ao se aproximar dos famosos “Anos Dourados”, por volta de 1950, começa a transição.

### A distribuição da logística

O início dos “Anos Dourados” é marcado por muitos fatos importantes. No nosso caso, a rápida expansão industrial americana (ainda no conceito Production Oriented Company) ocorre ao mesmo tempo que o varejo cresce de forma astronômica. O resultado é o surgimento de uma nova ciência, o marketing, que, a partir de 1954, tem em Peter Drucker – autor de *A prática da administração de empresas* (Editora Livraria Pioneira, 1981) – o maior responsável por colocá-la como “força poderosa” para os negócios.

O mundo vivenciou a era da expansão territorial, do crescimento nervoso de produtos de consumo indus-

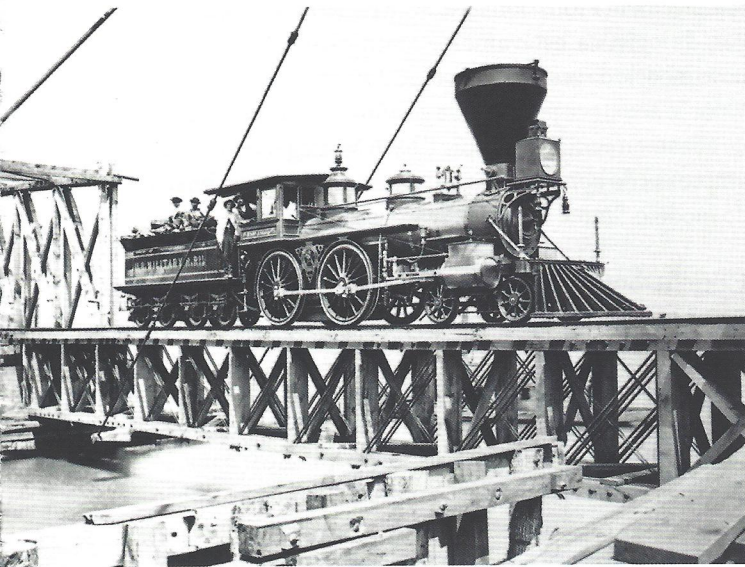


Gravura feita em 1808 retrata a atuação das tropas napoleônicas na Espanha. Durante o período do império de Napoleão Bonaparte, credita-se a um de seus generais, o barão Antoine-Henri Jomini, a criação do conceito definitivo de logística

trializados (além do aumento da diversidade de itens) e do surgimento das grandes redes de supermercados. Resultado: problema de distribuição. Na tentativa de resolver essa nova equação, as empresas passaram a adotar o conceito de “Marketing Driven Company”. Ainda assim tudo caminhava para o caos quando, em 1960, Theodore Levitt publicou o artigo “Miopia em marketing”, na *Harvard Business Review*. Na sequência, em 1967, Philip Kotler escreveu a maior obra do marketing moderno: *Administração de marketing* (Editora Prentice Hall, 2000).

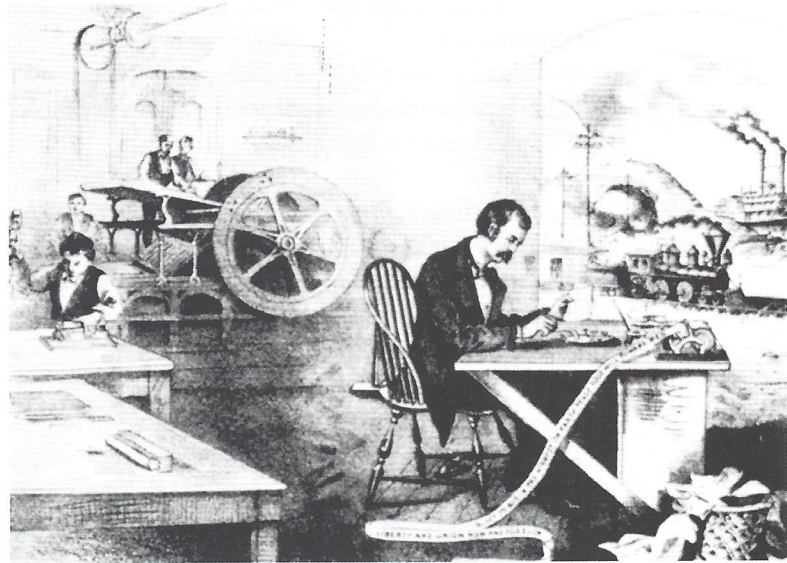
Daí surgiram inúmeros conceitos, mas o que prevalece até hoje são os famosos “4 Ps” do marketing – *Product, Price, Promotion, Place* –, que juntos formam o cordão umbilical da logística empresarial.

Naquele cenário dos anos de 1970, os responsáveis pelo marketing das empresas buscaram a universidade (outra vez) para desenvolver modelos de otimização para a “entrega dos produtos”. Assim o “P” de *Place* deu origem à distribuição física, com a criação da National Physical Distribution Association (NPDA). Enquanto isso, as atividades da logística industrial seguiam caminhando por outras vias. Portanto, as grandes empresas passaram a conviver com o



FOTOS: LATINSTOCK

Foto de 1868 registra a construção da estrada de ferro Central Pacific (atual Union Pacific), entre Califórnia e Utah, nos Estados Unidos. O mundo começa a mudar. Mas a logística ainda continua restrita ao campo militar

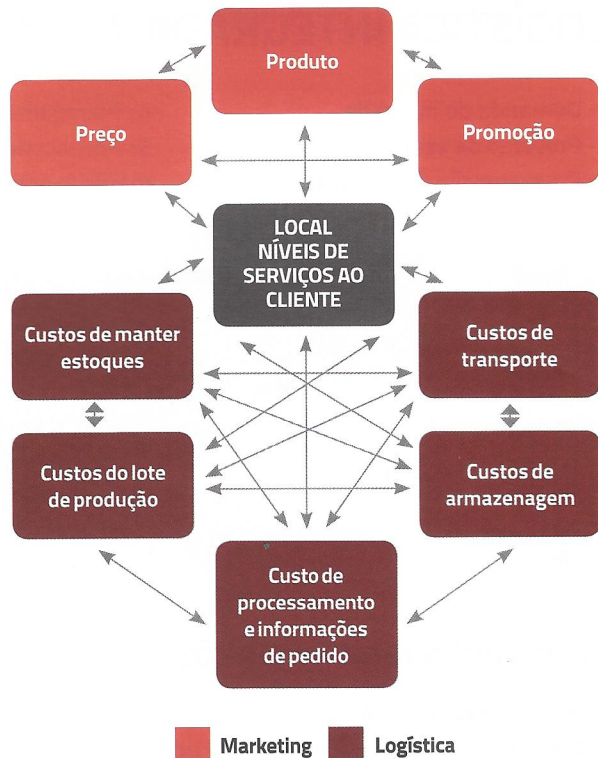


Obra de arte de 1876 mostra o início da Revolução Industrial, com o surgimento de importantes invenções – como a locomotiva, o telégrafo elétrico e o barco a vapor – que geraram grandes mudanças na história da humanidade

seguinte dilema: o objetivo do marketing é alocar recursos compostos de marketing de modo a maximizar o lucro da empresa a longo prazo; já o objetivo da logística é minimizar os custos totais dados os objetivos de serviços ao cliente, onde custos totais representam a somatória dos custos de transporte, armazenagem, processamento e informações de pedidos, lote de produção e manutenção de estoques. Tal dilema é representado na figura ao lado.

Empresas e universidades logo entenderam que “o negócio não ia dar certo” e que a gestão de matéria-prima, a produção e a distribuição deveriam ser unificadas. Como consequência desse consenso, a NPDA transformou-se no Council of Logistics Management (CLM) e, em 1986, o mundo conheceu a primeira definição oficial para o termo logística:

*“...Processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, e do custo efetivo relacionado ao fluxo de armazenagem de matéria-prima, material em processo e produto acabado, bem como do fluxo de informações, do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de atender às exigências dos clientes”*



Assim sendo, podemos ilustrar esse conceito com o diagrama abaixo.

Dois anos depois, o CLM adicionou competências para a logística, como podemos observar na nova definição, que foi publicada em 1998.

*“... é a parte integrante do processo da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao ponto de consumo de modo a atender aos interesses dos clientes”*

Já se aproximando dos anos de 1990 – quando ninguém ainda havia previsto a explosão da tecnologia da informação e da internet –, a gestão das empresas continuou em conflito, porque os departamentos funcionavam como compartimentos estranhos e a relação entre marketing e logística estava cada vez mais complexa e conflitante.

Com o passar dos anos, o CLM mudou novamente de foco e passou a ser denominado Council of Supply Chain

Management Professionals (CSCMP). Ou seja, nós, da origem da logística, estávamos (e continuamos) buscando o novo modelo de gestão, que agora é denominada “Cadeia de Valor” e acontece por meio da gestão integrada da cadeia de abastecimento, o “Supply Chain Management”. Já as empresas de bens de consumo continuavam em busca do modelo “Value Added Driven Company”.

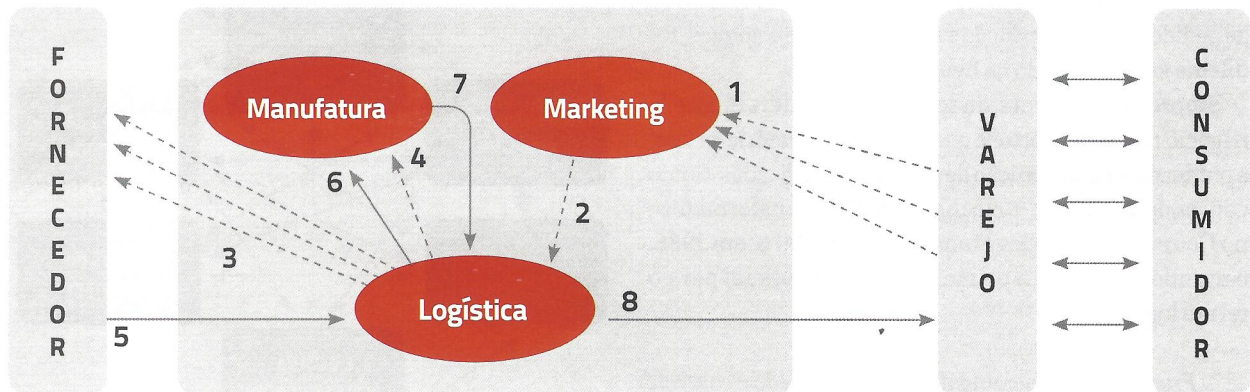
**Conclusões ou evoluções?**

Quando denominei este artigo de “Logística ilimitada”, quis dizer que esse é um assunto que não tem fim, porque tudo está em evolução constante e a única certeza que tenho é que marketing, vendas e logística continuam não se entendendo. Nesse cenário, toda e qualquer solução que se pretenda precisa passar por profunda evolução nos elementos intervenientes e interdependentes.

Nenhum assunto da logística deve ser concluído, porque a dinâmica empresarial está sempre evoluindo. Mas há aí um drama que as nossas escolas ainda não conseguiram equacionar. A luta por mercado, tanto local quanto global, conduziu a área de marketing das empre-

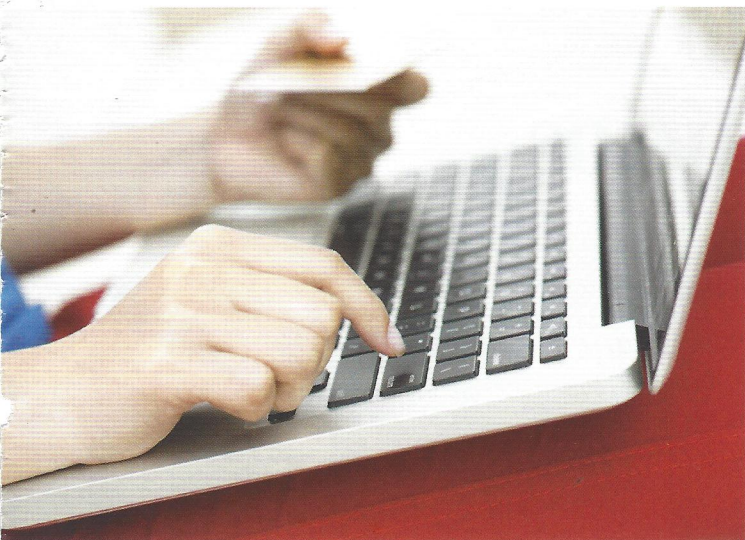
**LOGÍSTICA INTEGRADA: FLUXO BÁSICO**

- 1- Demanda do mercado
- 4- Planejamento da produção
- 6- Abastecimento de produção
- 2- Previsão de vendas
- 5- Fornecimento de matéria-prima
- 7- Produto acabado
- 3- Programação de compras
- 8- Distribuição

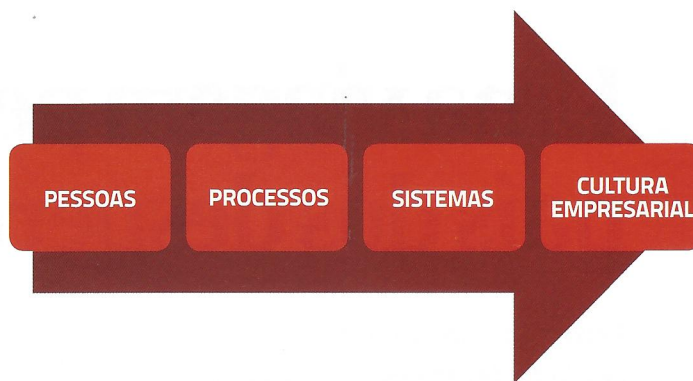


**FLUXO CONTÍNUO SEM RESTRIÇÕES:**

- ↓ Tempo (Lead Time/OCT)
- ↑ Qualidade (Serviço ao Cliente)
- ↓ Espaço (Estoque/Inventário)
- ↑ Lucratividade (Valor/Custos)
- > Informações
- - - - -> Materiais



SHUTTERSTOCK



sas à multiplicação de volumes e hipermultiplicação de produtos (SKUs), esquecendo-se de que há um limite. E esse limite é representado por uma equação que relaciona quatro pontos essenciais para todo o negócio: demanda, mercado, vendas e logística.

Nos últimos anos, mais um ingrediente foi acrescentado a esta fórmula: o “perfil do nosso consumidor”, não mais da cultura “Baby Boomers”, mas da “Y Generation”. Esta é uma variável que o profissional de marketing ainda busca determinar.

Nesse ponto, volto um pouco no tempo para citar o criador do conceito “Business Reengineering”, Michael Hammer, que no início dos anos de 1990 sintetizou um pensamento vivo até hoje: “O drama das empresas é que estão projetando negócios no século 20, com base no conhecimento do século 19, para atuarem no século 21”. E isso é um fato, que foi ampliado com a larga introdução dos sistemas integrados de gestão.

Na mesma época de Hammer, o grande autor de *Supply chain management*, Martin Christopher, também pregava

**“O drama das empresas é que estão projetando negócios no século 20, com base no conhecimento do século 19, para atuarem no século 21”**

*Michael Hammer, início dos anos de 1990*

na Inglaterra a quebra dos paradigmas da gestão da cadeia de valor por meio de novas orientações dos processos de marketing & logística.

Portanto, a cada conclusão, devemos ficar atentos para novas evoluções. E essa evolução muitas vezes não é planejada. Ela simplesmente acontece. Isso é mais evidente nas empresas nascidas no ambiente tecnológico, como Apple, Facebook, WhatsApp, Google etc. Hoje, quem vive sem estas empresas? Quem sabe o que estas empresas vão fazer nos próximos seis meses?

Nesse ambiente multidisciplinar, logística e marketing precisam agregar as ciências que as duas áreas têm em comum para encontrar a solução da equação, o ponto de equilíbrio capaz de aumentar o grau de certeza do “planejamento da demanda”, ainda na casa dos 70% (quando deveria ser, no mínimo, 95%), reduzir o *working capital* ou nível de estoque na casa dos 10% das vendas brutas anuais e, conseqüentemente, provocar uma redução do custo total de logística. Atualmente, este custo corresponde a 5% (isso mesmo!) sobre o valor de vendas dos produtos de consumo.

Conclusão “temporária” para a Logística ilimitada: a hora é agora! É preciso fazer uma profunda releitura da gestão por processos. Entre a teoria e a prática, fique com as duas. Então, minha sugestão de leitura mínima é: Peter Drucker na área de administração; Philip Kotler para assuntos relacionados ao mundo do marketing; Douglas Lambert para logística; e Martin Christopher para complementar o tema com um pouco de Supply chain management.

**JG Vantine**

*Diretor-geral da Vantine Consulting e autor do livro  
Nos caminhos da logística (NTC&Logística, 2012)*