



José Geraldo Vantine



F. Machado

# Figura Tarimbada

*Com 30 anos atuando na logística brasileira, completados em 2002, o consultor José Geraldo Vantine, da Vantine Consultoria, é uma das figuras ao mesmo tempo mais conhecidas, respeitadas e polêmicas do setor, despertando reações de admiração e rejeição. Nesta entrevista, ele faz jus à fama, dando um panorama das últimas três décadas e opiniões francas sobre as principais questões que afetam a logística brasileira atualmente*

**Tecnológica** – O senhor acompanha a logística brasileira há 30 anos. Como vê o seu desenvolvimento e seu estágio atual?

José Geraldo Vantine – Em 1972, comecei a trabalhar na General Motors do Brasil, na área de suprimentos, e a primeira vez que ouvi falar na palavra logística foi em 1975, nos Estados Unidos. Naquela época estava muito mais próxima da engenharia

industrial, voltada à área de otimização de fluxos internos, movimentação e *layout*. Ainda não tinha nenhuma conotação de distribuição, por exemplo. No Brasil desta década, somente a indústria automobilística tinha preocupação com esta área, porque naquele momento o país estava começando a produzir novos carros e ampliando suas fábricas. Então, começamos – um grupo de pes-

soas da indústria, juntamente com a Anfavea – a fazer estudos de otimização. Um desses estudos foi de um *rack* único, porque naquela época cada montadora tinha o seu. Estudamos desenvolver um só *rack* que pudesse ser usado por todas, trazendo economias de escala e otimização para os fornecedores e no transporte. Foi isso basicamente o que aconteceu nos anos 70.

**Tecnológica – Era tudo ainda muito primário?**

**Vantine** – Sim. E no início dos anos 80 percebi que alguma coisa estava mudando no mundo. Havia feito viagens de estudo para os EUA e Europa e comecei a ver que a logística começava a ter mais uma configuração de distribuição, saindo da fábrica e indo em direção ao mercado. Para se ter uma idéia do quanto tudo ainda era primário por aqui, em 1982 reuni um grupo que estava saindo de um curso de mestrado da USP, pessoas que se tornaram figuras importantes da logística no Brasil, e estávamos discutindo se a logística estava contida na distribuição ou era o contrário. Você veja, pessoas de altíssimo nível discutindo isso, e faz apenas 20 anos!

**Tecnológica – Quando foi que o termo logística finalmente surgiu nos moldes atuais?**

**Vantine** – Uma pessoa muito importante neste contexto é o professor Donald Bowersox, que na minha opinião foi o primeiro a falar de logística nos EUA. Outra pessoa importantíssima na história da logística é o Martin Christopher, da Inglaterra. Foram eles que começaram a dar uma visão mais ampla e abrangente da logística, o Bowersox aprofundando-se na questão da distribuição física e o Christopher indo além e falando já da logística integrada. Em 1986, a Associação Americana de Distribuição Física transformou-se no Council of Logistics Management – CLM, e finalmente surgiu a primeira definição para a logística. Assim, eu diria que o conceito da logística como conhecemos hoje surgiu em 1986.

**Tecnológica – Então, essa história de a logística remontar ao tempo dos romanos...**

**Vantine** – Isso é fantasia. Na verdade, a logística sempre trabalhou com a relação espaço/tempo e essa relação sempre esteve presente na

**Com a popularização da TI, a informação ficou disponível para todos. Isso abriu uma estrada imensa para a logística**

história. Podemos até dizer que Napoleão perdeu a guerra na Rússia porque não soube fazer a previsão e o abastecimento, mas é uma logística que não tem nada a ver com essa que é praticada hoje. O que é válido dizer é que o palete nasceu na Segunda Guerra Mundial, criado pela Marinha americana, para que os navios parassem menos nos portos na carga e descarga de equipamentos, munição e alimentos para as tropas. Depois, as universidades começaram a trazer as experiências da guerra para a prática comercial da logística. As guerras realmente trouxeram muitos ensinamentos aproveitados posteriormente na logística. Agora, para a logística moderna, 1986 foi um marco importante.

**Tecnológica – Isso no mundo. E no Brasil?**

**Vantine** – No Brasil, na segunda metade da década de 80 já estávamos falando de distribuição física, fazendo estudos de localização de

depósitos, modelagens. A indústria já começava a demandar, a perceber que não era mais adequado que a distribuição física fosse gerenciada pela área comercial, como acontecia então. Nas empresas de consumo, em geral era a área comercial que cuidava da entrega. E a distribuição não era mais do que armazenar e entregar sem nenhum comprometimento. Não era importante o relacionamento cliente-fornecedor.

**Tecnológica – E foi na década de 90 que a logística realmente deu o grande salto aqui, não?**

**Vantine** – Sim, houve fatores muito importantes na década passada. Um dos mais importantes foi a popularização da tecnologia da informação. Porque até então, embora em sua definição estivesse estabelecido que a logística era um processo de gestão de fluxo de materiais e de informações, na verdade a informação continuava no papel e viajando na mesma velocidade física dos bens e produtos. Embora nos EUA e na Europa já se falasse em operações *paper less*, aqui ainda era tudo no papel. E isso em 1990, não estou falando de tanto tempo atrás. A partir de 90, 91, os grandes computadores deram lugar aos PCs, surgiu o Windows, as redes, e a informação – que antes ficava armazenada nos CPDs, distante do usuário – saiu da caixa e ficou disponível para todos. Isso abriu uma estrada imensa para todos os segmentos e para a logística em particular. Em primeiro lugar, acelerou o processo de gestão de materiais pelo MRP (*Materials Requirement Planning*). Ele já existia na década anterior, mas restrito aos CPDs, e partir da popularização da TI começou a ser turbinado. Além de rodar as necessidades de materiais e produção, já

permitia ao usuário fazer simulações. Isso foi um avanço muito grande.

**Tecnológica – E o WMS, quando surgiu?**

**Vantine** – Na metade da década de 90. E foi uma grande revolução também, porque o MRP não considerava a gestão de estoques, de transportes. Em pouco tempo, o WMS passou a ter uma configuração de gestão da cadeia de suprimentos. Nesta mesma época, houve outro surgimento importante, o do ERP (*Enterprise Resourcing Planning*), que em seus módulos incorporava o WMS e outros ligados ao *supply chain management*. Aí veio o conceito de integração. E essa integração veio para a tecnologia com pelo menos dez anos de atraso. Porque quando o CLM foi fundado, dez anos antes, o conceito já era o de logística integrada. De, dentro de uma mesma gestão, ter ao mesmo tempo o suprimento, o planejamento de produção e de distribuição, além da própria distribuição física. Ou seja, o mesmo gestor olhando para os fornecedores, a produção e o mercado.

**Tecnológica – Mas o Brasil não adotou isso muito rapidamente, não é?**

**Vantine** – Não. Aliás, até hoje eu diria que não temos nem 5% das empresas brasileiras, incluindo as grandes, praticando a logística integrada. Aqui, a logística ainda é vista de maneira segmentada. Mas, falando em Brasil, outro fato importante que tirou a logística das quatro paredes na década de 90 foi o Plano Real. Ele foi importante por trazer para as empresas a visão e a preocupação dos custos em logística, que são realmente elevados. Até então, ninguém se preocupava; estoque era garantia de produção e se ganhava



**“Eu diria que, hoje, nem 5% das empresas brasileiras praticam a logística integrada”**

muito dinheiro no mercado financeiro. O varejo comprava da indústria com 60 dias de prazo e ganhava dinheiro com isso. O Plano Real trouxe a visibilidade dos custos.

**Tecnológica – Pode-se então datar o nascimento da logística no Brasil com o Plano Real?**

**Vantine** – Ele foi a contribuição mais importante para a logística na década passada no Brasil. Porque, se olharmos para os EUA, Ásia e Europa, já no início dos anos 90 estavam exercendo a logística como é hoje. Aqui não, ainda era algo muito primário. E percebeu-se então que havia custos sérios a ser gerenciados e reduzidos. O primeiro deles é o de inventário, o custo financeiro dos estoques. O segundo é o de distribuição, de transporte e de armazenagem. Era uma conta enorme.

**Tecnológica – E a necessidade de gerenciar estes custos fez com que aumentasse ainda mais o uso da tecnologia de informação?**

**Vantine** – Exatamente. Cresceu muito o uso de sistemas como WMS e TMS, atraindo para cá as grandes empresas mundiais do setor, construindo-se uma indústria de *software* no Brasil. As pessoas absorveram essa tecnologia e houve uma evolução muito rápida.

**Tecnológica – E em que pé se encontra a logística hoje no Brasil?**

**Vantine** – Caminhamos na direção do *customer service*. Digo caminhamos porque, apesar de a partir de 1999, aproximadamente, os profissionais terem começado a entender que precisavam gerenciar melhor o serviço ao cliente, eu diria que, hoje, nem mesmo 1% das empresas brasileiras tem política de *customer service*. Elas têm vontade, intenção. Mas uma política clara, por escrito, com medidores de desempenho, isso não há. Então eu vejo que, daqui para a frente, iremos entrar nessa área da alta qualidade na logística, de ser muito mais eficaz em detectar e atender o que o cliente quer.

**Tecnológica – E o que significa dar serviço ao cliente?**

**Vantine** – Se você promete um nível de serviço de 99%, significa que 99% dos clientes serão atendidos de maneira correta da primeira vez, sem nenhum erro. E atender corretamente ao cliente é dar o que ele precisa e não o que você entende que seja um bom serviço. Atendo a várias empresas que vêm a mim querendo desenvolver entregas em 24 horas. E eu respondo que talvez não seja isso que o cliente deseja. Se você é uma empresa de material de construção e vende 30 metros de

piso para um cliente que vai iniciar uma reforma em um mês, ele não quer entrega em 24 horas; se o seu cliente compra um televisor hoje para dar de Natal, não quer entrega em 24 horas e sim que este aparelho seja entregue em tal lugar, à tal hora, no dia 24 de dezembro. Isso é serviço ao cliente. E, para isso, deve-se desenvolver um projeto que permita ter a correta gestão da informação. Esta é uma atividade muito séria e que altera completamente a maneira de uma empresa operar.

#### Tecnológica - De que forma?

**Vantine** - Em primeiro lugar, altera seus processos; em segundo, os sistemas de medição são diferentes. Finalmente, é preciso que haja uma

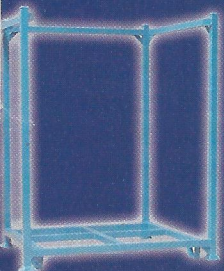
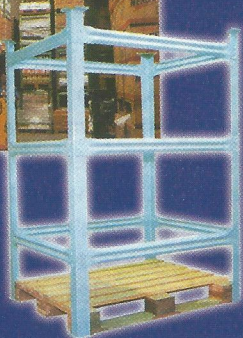
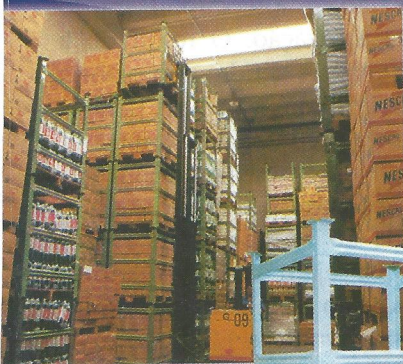
forte integração dentro da empresa. Porque no Brasil, lamentavelmente, a gestão empresarial ainda tem processos totalmente compartimentados. Por mais que os sistemas de ERP estejam difundidos, as decisões continuam compartimentadas. As ferramentas apenas habilitam, mas se não houver a vontade expressa no organograma da empresa de derrubar muros, não adianta nada a tecnologia.

#### Tecnológica - Então ainda não podemos falar, no Brasil, de *supply chain management*?

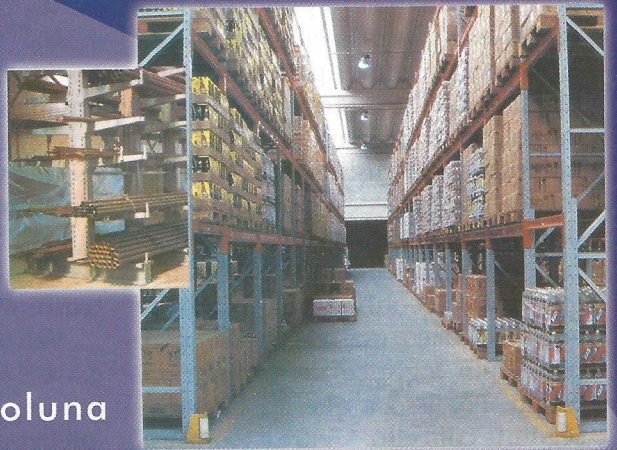
**Vantine** - Não. É muito importante que os profissionais de logística no Brasil parem de usar o termo *supply chain management* da maneira

como vêm fazendo. Porque além de integrar uma empresa com os elos mais distantes da cadeia, o SCM exige uma integração vertical, na própria empresa, muito mais profunda. No mínimo, é preciso integrar finanças, produção, logística e marketing, de maneira que, se a área comercial assumir determinado compromisso de entrega, tem que saber que isto está ligado à capacidade de produção, que está ligado à capacidade do fornecedor entregar a matéria-prima e componentes. Muitas vezes, é preciso gerenciar o fornecedor do fornecedor, o chamado segundo nível. Só que isso nem é tão complexo. O difícil mesmo é integrar a companhia internamente.

## Nós temos um grande estoque de idéias para o seu problema de armazenagem



- porta paletes
- drive-in e drive-thru
- cantilever
- mezaninos
- estantes
- palete de aço
- protetores de coluna
- block palete
- racks empilháveis



IMAM



Av. Major Pinheiro Froes, 2207  
CEP 08680-000 - Suzano - SP

**Tel.: (11) 4748-6222**

email: [agra@osite.com.br](mailto:agra@osite.com.br)  
[agraic@terra.com.br](mailto:agraic@terra.com.br)



**Tecnológica – Isso esbarra em barreiras culturais.**

**Vantine** – Sim, em perda de poder. Porque ao se criar uma diretoria de SCM, os processos mudam de lugar. A previsão de vendas não é mais feita por Vendas, a programação da produção também muda de lugar, e isso cria resistências internas. Por isso, eu não vejo nos próximos anos as empresas no Brasil com capacidade para desenvolver plenamente o *supply chain management*. A logística sozinha ainda tem muito o que evoluir.

**Tecnológica – Então a principal barreira não são a tecnologia e os processos e sim as pessoas?**

**Vantine** – Exatamente. Em processos e tecnologia, o Brasil não deve nada a ninguém. O problema são as pessoas. E eu até me entristeço muito quando falo desse tema, porque desde que fundei a Vantine Consultoria, meu negócio é conhecimento. Eu vendo conhecimento por meio de projetos e de treinamento pessoal. E fico muito feliz quando vejo pessoas que eu treinei, que levei para as viagens técnicas, que se esforçaram e aprenderam, hoje ocupando cargos importantes na logística. Mas, infelizmente, são exceções. Normalmente, o profissional de logística brasileiro não tem a preocupação de estudar a logística. Ele conhece bem sua área, aquele pedaço que ele cuida, mas não é um logístico na acepção do termo. Por isso é que adotamos o seguinte conceito: “Entre a teoria e a prática, fique com as duas”.

**Tecnológica – O país falha na questão da formação?**

**Vantine** – O brasileiro, de um modo geral, não gosta de ler e estudar; as empresas, por outro lado, não investem muito no desenvolvimen-

to do profissional. E tem um terceiro complicador: o nível dos cursos oferecidos aqui. Hoje, se consultarmos as faculdades de São Paulo, por exemplo, devemos ter mais de dez oferecendo cursos de logística sem o menor embasamento. Basta olhar o conteúdo programático desses cursos. E o aluno nem sabe o que está comprando. Ainda não temos cursos de graduação em logística e os de pós-graduação, infelizmente, são em sua maioria formados por oportunistas. Fique aqui um alerta. O profissional tem que se interessar, que estudar. Para ele, o MBA não é importante. O conhecimento é que é importante. Outro problema é a falta de preparo das autoridades. Por exemplo, o Ministério do Trabalho aprovou este ano a função de Técnico em Logística. Hoje, qualquer empresa pode registrar seu funcionário como Técnico em Logística.

**Tecnológica – E quais são as atribuições dessa função?**

**Vantine** – Esta é a questão. O que é isso? O que faz um Técnico em Logística? Não há uma definição. Então, no tripé processos, tecnologia e pessoas, eu vejo essas últimas como uma grande restrição para o desenvolvimento da logística no Brasil.

**Tecnológica – E a infraestrutura?**

**Vantine** – Este é outro problema grave e teremos de conviver com ele por um bom tempo ainda. O Brasil infelizmente é um país que não teve uma estratégia de infraestrutura muito bem definida nos últimos 30 anos. A visão do governo avançou muito em telecomunicações, mas não em transportes. A privatização das rodovias teve muito mais um objetivo político e econômico do que estratégico.

**Tecnológica – E isso vale para todos os modais?**

**Vantine** – Sim. A privatização dos portos também não atingiu plenamente os objetivos. Hoje ainda temos *transit times* muito longos. A maioria das empresas no mundo opera com navios Post Panamax, com capacidade para 450 mil toneladas. Mas em que portos esses navios vão operar? Isso exige uma definição de *hub ports*, que não temos. Qual é o *hub* brasileiro? Precisaríamos de um no Nordeste e um no Sudeste, pelo menos. Essa falta de estratégia prejudica tudo. Com relação às ferrovias, o processo é lamentável. E não estou falando do desempenho desta ou daquela empresa.

**Tecnológica – O que está errado?**

**Vantine** – É o conceito de privatização, a forma como foi feita. Não se previa nenhuma integração entre as redes, nem delas com os demais modais; não se preocupou muito com a capilarização. O resultado é que a indústria ainda não confia muito na ferrovia, a não ser para as cargas tradicionais. Não adianta criar trens expressos, eles nada mais oferecem que horários certos de saída. A velocidade ao longo da linha não permite que sejam expressos. Enfim, a ferrovia não veio atender aquilo que se esperava dela. Ela ficou mais segura, tem tecnologia embarcada, mas continua voltada para os produtos de sempre: a granel. Os projetos que vemos são ainda de transporte e não de logística. A ferrovia pode até dar um custo mais competitivo, mas não dá garantias de serviço, não tem frequência regular, informação, não tem aderência ao processo. Enquanto isso, tem de cumprir as metas estabelecidas pelo governo, de

toneladas por quilômetro, o que as obriga a ir atrás do granel, da soja, do minério de ferro.

**Tecnológica – O que acaba levando as cargas de volta aos caminhões.**

**Vantine –** Sim, porque neste quesito, apesar da deficiência das rodovias, o Brasil vai muito bem. Nossas transportadoras rodoviárias – principalmente as grandes – não devem nada às melhores do mundo. Elas atingem o país todo, têm tecnologia, oferecem prazo, informação, segurança. É claro que isso custa mais caro, mas se eu sou o diretor de logística de uma grande embarcadora, certamente vou preferir pagar mais por um serviço melhor. Todos têm de entender que um serviço diferenciado custa mais caro.

**Tecnológica – E a hidrovia?**

**Vantine –** Na parte de hidrovia, existe ainda muita poesia. Hidrovia comercial, de fato, só a do rio Amazonas e ainda assim porque lá não há outra alternativa. Mesmo ela é primária e eu digo isso sempre para eles. Eu digo que é inacreditável escoar US\$ 10 bilhões em mercadorias por ano naquelas condições. Esse primarismo é que atrapalha o país.

**Tecnológica – Isso leva as indústrias de Manaus a buscarem o transporte aéreo, muito mais caro.**

**Vantine –** E mesmo ele é deficiente em Manaus. Não há oferta suficiente de porões. O transporte aéreo não é competitivo em preços, a não ser, é claro, para as mercadorias expressas ou de altíssimo valor agregado. A opção que eu vejo, em termos logísticos, é o rodo-aéreo para as regiões distantes. Agora, em termos de infra-estrutura aeropor-

tuária, acredito que estejamos bem. A definição de Viracopos como *hub* está correta, acho que estamos no caminho certo ao menos nesta área.

**Tecnológica – E como o senhor vê o aeroporto-indústria?**

**Vantine –** Não acredito muito neste projeto, principalmente em função do grande inimigo do comércio internacional brasileiro que é a Receita Federal. Talvez mude agora com o novo governo, mas, nestes últimos oito anos, o Everardo Maciel foi um grande delegado, um grande gestor da receita tributária e um inimigo do Brasil no comércio internacional. Ele é um coletor do século 19 em pleno século 21. A burocracia, a quantidade de impostos, de papéis, de documentos exigida, emperra nosso comércio. Estamos competindo num mundo onde todos buscam tirar as amarras e nós continuamos atados. Então, acho que, a se manter a legislação atual, o aeroporto-indústria é algo distante.

**Tecnológica – A política tributária é mais uma barreira à logística no Brasil?**

**Vantine –** Acredito que sim. Hoje, ela é muito importante para a logística e é um empecilho. Mas temos expectativas, há um novo governo entrando e, se vier um secretário da Receita Federal com uma mentalidade mais moderna, é possível acreditar numa aceleração, numa melhora. Se for outro coletor de impostos, esqueça. Serão mais quatro anos perdidos. ■

Silvia Marino

Vantine Consultoria: (11) 3155-6090

Sempre uma  
Solução Personalizada.



SERVIÇOS

- ⊕ Logística
- ⊕ Transportes
- ⊕ Armazenagem
- ⊕ Distribuição Física
- ⊕ Terminal de Containers
- ⊕ Terminal Ferroviário
- ⊕ Locação de Veículos

Grupo  
**BRASIL  
MAXI**  
www.brasilmaxi.com.br

Rua Bresser, 1933 a 2011 - Móoca - 003164-160 - São Paulo-SP  
Fone / Fax.: (11) 6692-6000 - bmaxi@brasilmaxi.com.br