

Revista da

ESPM

REVISTA DA ESPM • ANO 20 • EDIÇÃO 92 • Nº 2 • MARÇO/ABRIL 2014 • R\$ 28,00

LOGÍSTICA NAS EMPRESAS

fonte de inovação e vantagens competitivas



Entrevistas

O Brasil precisa de um pacto de celeridade
Pedro Francisco Moreira

Na rota do smartphone
Vinicius Guimarães Barbosa

Medimos absolutamente tudo
Walter Faria

Muitos Brasis dentro do Brasil
Marcos Ambrosano

Logística na fase da puberdade
Urubatan Helou



Artigos

Logística ilimitada

Uma viagem pelo país dos desperdícios

O peso da logística brasileira nas exportações

Operação para tirar o sistema de saúde da UTI

Logística: o coração que bombeia sangue para toda a empresa

Reciclagem da logística reversa

Logística reversa: acredite, é no Brasil!

Do agronegócio para a agrossociedade

Para a mágica acontecer não basta apenas ter água no cano!

O preço da incerteza: o desafio de precificar os investimentos

Logística reversa na gestão de resíduos sólidos

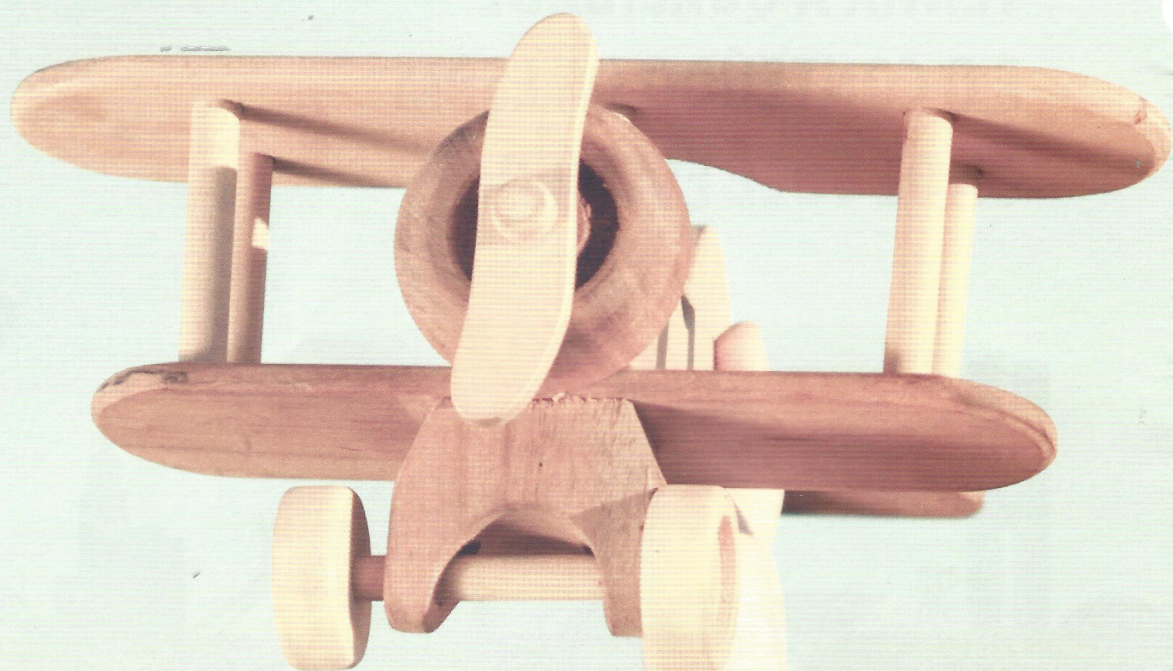
Logística associada às práticas de responsabilidade social e sustentabilidade

Os desafios da logística na multicanalidade de serviços

Novos processos logísticos no ambiente de loja ampliam as experiências de compra

A gôndola infinita

Logística em eventos: imagine na Copa!



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-

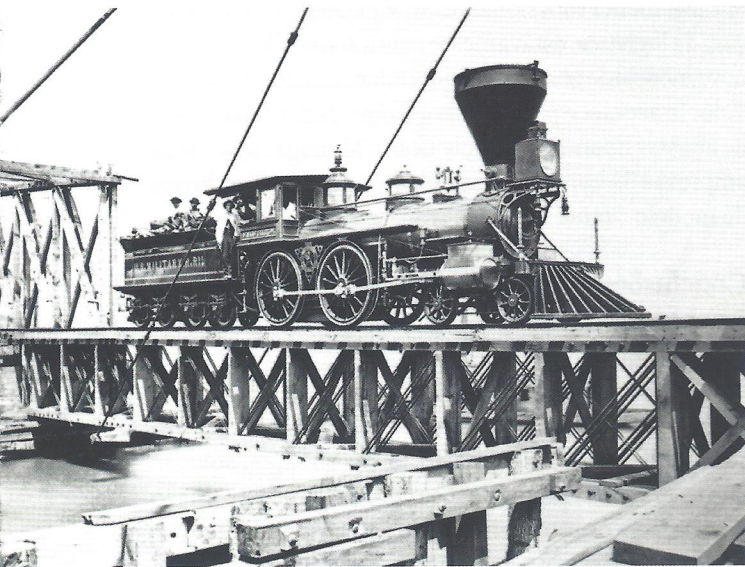


Gravura feita em 1808 retrata a atuação das tropas napoleônicas na Espanha. Durante o período do império de Napoleão Bonaparte, credita-se a um de seus generais, o barão Antoine-Henri Jomini, a criação do conceito definitivo de logística

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).

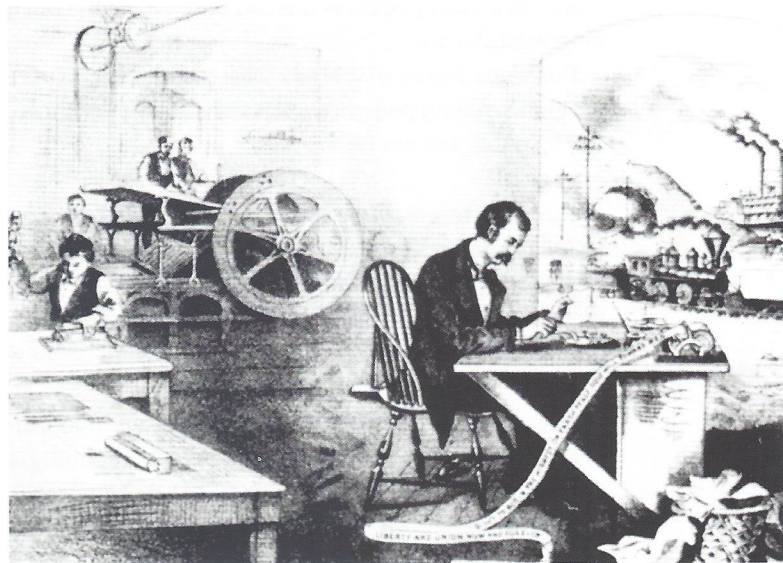
Daí surgiram inúmeros conceitos, mas o que prevalece até hoje são os famosos “4 Ps” do marketing – *Product, Price, Promotion, Place* –, que juntos formam o cordão umbilical da logística empresarial.

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

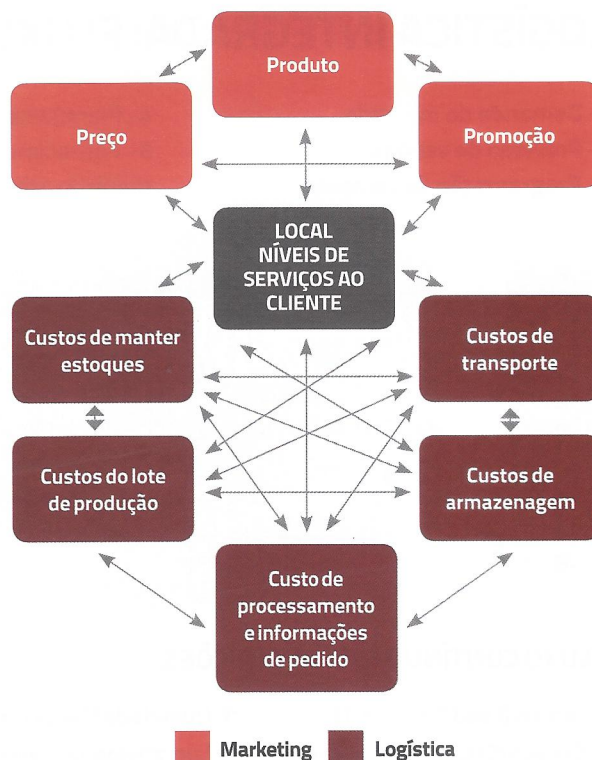


Obra de arte de 1876 mostra o início da Revolução Industrial, com o surgimento de importantes invenções – como a locomotiva, o telégrafo elétrico e o barco a vapor – que geraram grandes mudanças na história da humanidade

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

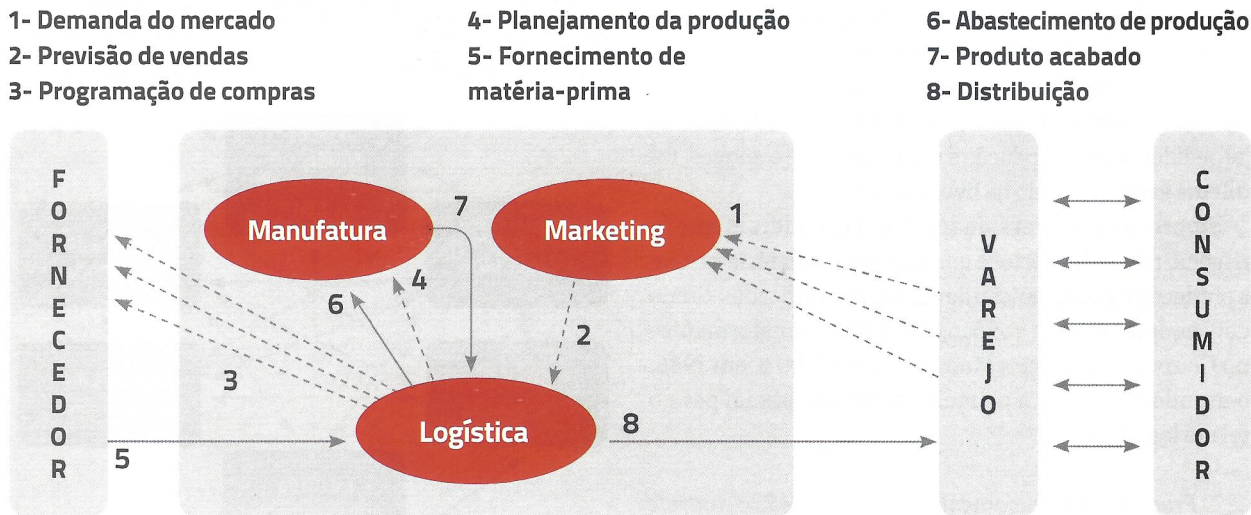
Management Professionals (CSCMP). Ou seja, nós, da origem da logística, estávamos (e continuamos) buscando o novo modelo de gestão, que agora é denominada “Cadeia de Valor” e acontece por meio da gestão integrada da cadeia de abastecimento, o “Supply Chain Management”. Já as empresas de bens de consumo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

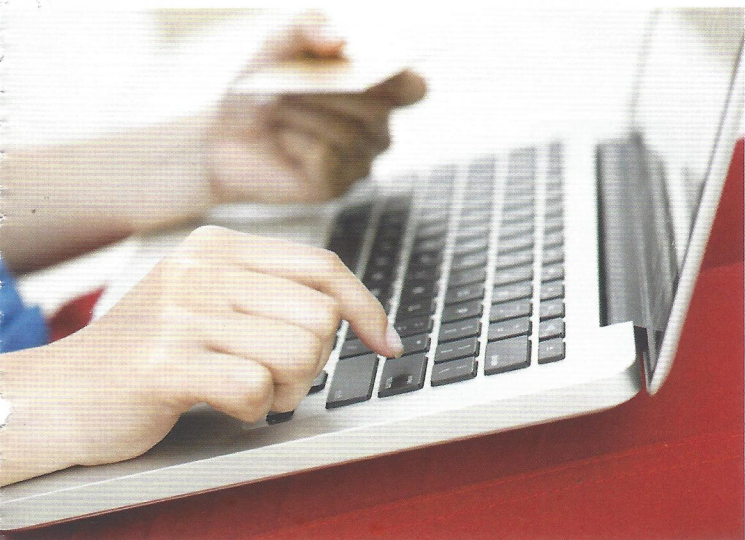
Nenhum assunto da logística deve ser concluído, porque a dinâmica empresarial está sempre evoluindo. Mas há aí um drama que as nossas escolas ainda não conseguiram equacionar. A luta por mercado, tanto local quanto global, conduziu a área de marketing das empre-

LOGÍSTICA INTEGRADA: FLUXO BÁSICO



FLUXO CONTÍNUO SEM RESTRIÇÕES:

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



SHUTTERSTOCK

PESSOAS

PROCESSOS

SISTEMAS

CULTURA
EMPRESARIAL

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)*