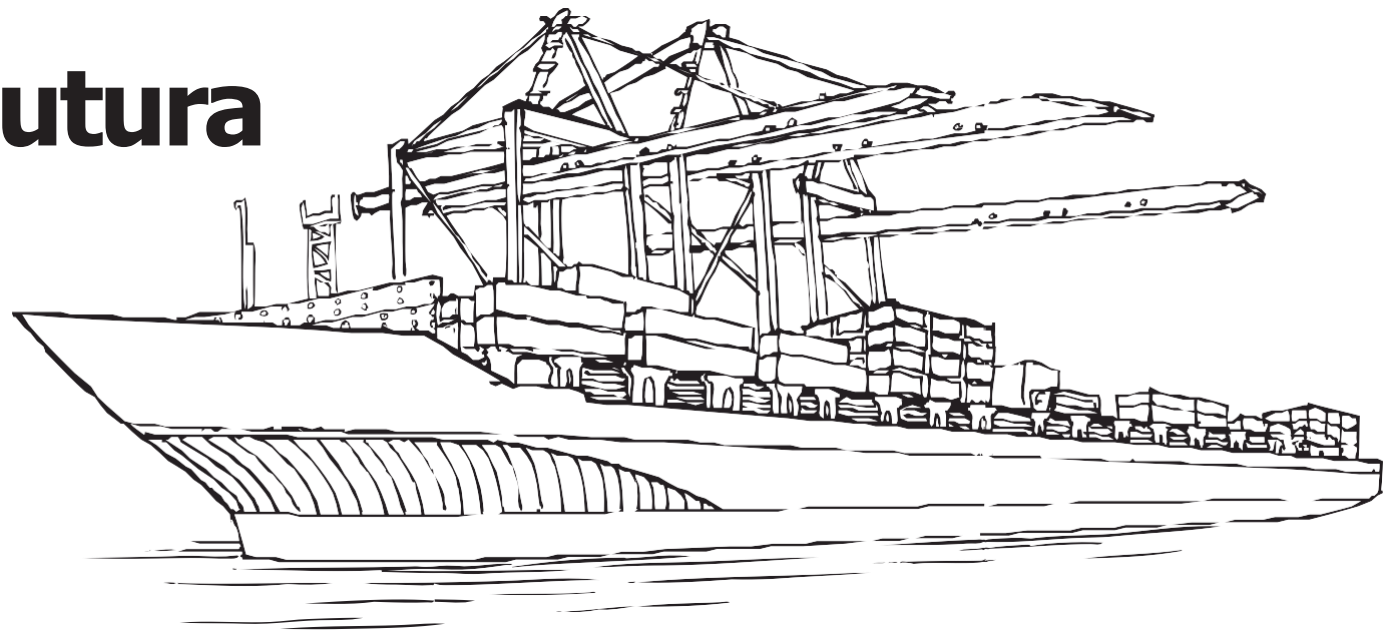


**JOSÉ GERALDO VANTINE**  
CEO da Vantine Logistics Consulting e conselheiro  
de Administração do Porto de São Sebastião  
[opinio@portalbenews.com.br](mailto:opinio@portalbenews.com.br)



► CADEIA DE ABASTECIMENTO

## A logística muito além da infraestrutura



**E**u carrego uma profunda gratidão, ao que vida me proporcionou, em ser o protagonista da história da logística empresarial, nascida em 1986 como ciência, e bem definida pelo Conselho de Gestão Logística (Council Of Logistics Management) como: "... é parte

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

Ao longo da carreira, iniciada nos anos 70, convivi e convivo com grandes mestres da academia internacional e com altos executivos das grandes corporações. São quase 50 anos em atividade, dos quais 35 em consultoria, que me permitiram ser "uma voz" dos usuários. Um olhar analítico dos modelos de gestão da logística global.

Qual sejam, executivos de logística respondem pela integração dos elos da cadeia de abastecimento (supply chain management), buscando o equilíbrio do pipeline. Para esses profissionais, infraestrutura é apenas o meio que permite a fluidez no fluxo de materiais e produtos.

Companhias globais como J&J, Robert Bosch, Unilever, Honda, Embraer e tantas outras são dependentes da cadeia global de suprimentos que, por sua vez, dependem dos portos, das ferrovias, das rodovias e aeroportos. Tudo ia muito bem desde o início dos anos 90 com o avanço da globalização. Os ventos sopravam em direção à Ásia, não mais para o Japão e Coreia, mas para a China.

Inicialmente, com diferencial competitivo e a ilusão de "custo de produção baixo" (perder para ganhar), houve grandes investimentos em portos, atraindo maciços investimentos de ocidente. O resultado foi o desequilíbrio da cadeia de abastecimento, com excessivo peso nas fontes de produtos chineses. A atração pelo "canto da sereia" e a pandemia evidenciaram o grave erro estratégico da concentração de fornecimento da China, como na teoria do "Cisne Negro", em que o improvável acontece.

Às nações interdependentes, vai um alerta geral para a gestão da logística, desde a matéria-prima até o produto na geladeira: se faltar potássio da Rússia (mineral), faltará fertilizante e milho (agricultura), conseqüentemente faltará ração à indústria, no Brasil, e frango brasileiro no supermercado da Ásia. Esse é um simples exemplo da logística integrando os elos da cadeia de abastecimento.

Haveria desequilíbrio do "carrossel" do transporte marítimo internacional, com portos chineses fechados, filas de navios de super contêineres nos grandes portos do mundo, mercadorias perdidas, fábricas paradas e falta de produtos no varejo mundial. Estaria criada a "desordem global".

Com o susto que causou prejuízos bilionários, as empresas passaram a rever seus "mapas" de fornecimentos. Como administrar "o novo"? Como não ficar refém dos portos chineses ou das companhias de navegação? Missão quase impossível! Para a logística o que importa é o tempo e não a distância.

Uma consequência que merece destaque e pode indicar uma tendência para corrigir a desordem global através da logística é a ampliação dos serviços dos armadores como, por exemplo: a Maersk adquiriu a LF Logistics, de Hong Kong, para atender os serviços logísticos na Ásia; a PSA, de Cingapura, comprou 100% das ações da BDP com sede nos EUA, tornando-se um Operador Logístico Global (3PLG); a China Logistics Group, companhia recém-criada com a fusão das empresas estatais China Railway Materials, China National Storage and Transportation Group, Huamao Internacional Freight Limited e China National Packaging Corporation. Um conglomerado de logística com capital de US\$ 4,7 bilhões; em 2021, o grupo francês GEODIS, diante da desordem global, fretou um navio para a rota EUR-ÁSIA e depois uma aeronave cargueira A330-300, para atender seus clientes nas rotas EUR-USA-ÁSIA; aqui no Brasil, temos a ALIANÇA (hoje, do Grupo Maersk), tradicional armador dedicado à cabotagem, com ampla estrutura logística, frota de caminhão, fretamento ferroviário etc. Enfim, a versão turbinada do "velho door to door".

"O que será o amanhã?" Quem não se lembra dessa canção na voz da cantora Simone? Então, "responda quem puder. O que irá me acontecer? O meu destino será como Deus quiser. Como será?". É a reflexão poética aplicada servindo de alerta!

Ao fazer essa análise, acompanho a invasão da Ucrânia comandada por Vladimir Putin. Os reflexos na ruptura de várias cadeias de abastecimento, bem como o fechamento de portos e rotas, já são sentidos na Europa, o que exige do nosso governo e das empresas no Brasil, a busca de alternativas para mitigar consequências nas operações.

O atual cenário de incertezas exige cautela e planejamento diário: absolutamente ninguém sabe o que se passa na mente do presidente russo. O improvável a cada instante!

Já as eleições presidenciais desse ano podem levar a logística e toda infraestrutura "do céu ao inferno". Em tempo, as operações logísticas necessitam também das infraestruturas de comunicação e de energia.

**INICIALMENTE, COM DIFERENCIAL COMPETITIVO E A ILUSÃO DE "CUSTO DE PRODUÇÃO BAIXO" (PERDER PARA GANHAR), HOUVE GRANDES INVESTIMENTOS EM PORTOS, ATRAINDO MACIÇOS INVESTIMENTOS DO OCIDENTE. O RESULTADO FOI O DESEQUILÍBRIO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO, COM EXCESSIVO PESO NAS FONTES DE PRODUTOS CHINESES"**