

SÉRIE TRAJETÓRIA

ARMAZENAGEM E DISTRIBUIÇÃO

Estratégia militar é a arma da indústria para a redução dos custos operacionais

Do campo de batalha para os negócios

Ariverson Feltrin e Rosana Hessel de São Paulo

“Logística tem como missão colocar o produto certo no lugar certo, no momento que o cliente deseja e pelo preço que ele (cliente) quer pagar”, é a definição pragmática que o consultor José Geraldo Vantine costuma dar à atividade que tem suas raízes no setor industrial, mais especificamente no sistema “just in time” implantado pela japonesa Toyota, nos anos 60.

Antes disso, nos anos 50, não se falava em logística. Sua antecessora era chamada de distribuição física, subordinada à área de marketing e vendas.

A logística, na verdade, sempre existiu. Produtos sempre foram transportados, armazenados, comprados e vendidos. O impulso, no entanto, veio com a noção de integração. Ou seja, não mais se busca apenas a redução do custo de uma atividade individual (como o transporte), mas sim o enxugamento do custo total logístico da empresa. Esses custos, na definição do professor Walter Zinn, um bra-

silheiro que leciona logística na Ohio State University, são sete: transporte, estocagem, armazenagem, processamento de pedidos, de lotes de produção e de compras e serviços aos clientes.

Nascida com a guerra, a logística também ganhou destaque na moderna administração dos negócios com a Guerra do Golfo, em 1991. Defensores do Kuwait nas disputas com o Iraque, os Estados Unidos e seus aliados reuniram, principalmente na Arábia Saudita, o maior exército já formado desde o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945. A operação chamou a atenção para o emprego das estratégias logísticas no campo civil.

Segundo Vantine — um dos pioneiros em logística no País — foi nos anos 90 que a atividade no Brasil deixou o ambiente intramuros. “A indústria percebeu que tinha feito muito pelo produto e qualidade. Faltava, no entanto, fazer a gestão dos estoques, dos fretes”, assinala. “A explosão da logística se deu à medida em que a estabilidade do Plano Real impôs a visualização dos custos.”

Foi aí que se acendeu a luz para

o custo do transporte — o maior das despesas logísticas. Até a década de 80, lembra Vantine, boa parte da indústria e das grandes redes de varejo mantinham frota própria de caminhões, incluindo aí o custo do patrimônio, e, em muitos casos, a própria manutenção.

Para Vantine “podemos considerar que o transporte foi a primeira atividade da logística a ser terceirizada.” O princípio de *“outsource business”* reforçou a ampliação do conceito de logística. A Pirelli, em 1988, criou a *Brasilocks* “primeira empresa que considero operador logístico”. Antes disso, haviam armazéns gerais e depósitos alfandegários públicos.

“Anos depois, e também por iniciativa de uma indústria (Phillips), seu setor de distribuição foi transferido em empresa independente, com nome original de “DDF”.

Nascia, então, o conceito de ter-

cerização dos processos logísticos, com as funções de armazenagem e transporte, migrando para a distribuição.

Algumas empresas internacionais de logística preferiram entrar no Brasil assumindo as (poucas) que estavam no mercado. Foi o caso da suíça Danzas (que comprou a DDF no final dos anos 90). A Danzas tem hoje uma das maiores áreas de armazenagem de manufaturados do País. A norte-americana *Ryder*, na mesma época, absorveu a *Translor*, transportadora de carros e uma das pioneiras da logística automotiva.

Outras operadoras optaram por entrar sozinhas, ou trazidas por seus clientes globais. É o caso da Exel que faz a armazenagem da Unilever, em Louveira (SP) e da *Philipp Morris*, que veio com a *Philipp Morris*. Há vários casos também de operadores que preferiram abrir

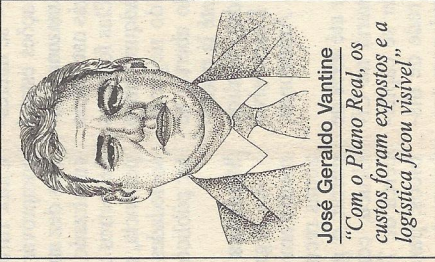
aqui o próprio mercado. Como exemplo, pode-se citar a *TNT Logistics*, que primeiro entrou no nicho do competitivo setor automotivo. Atualmente, diversifica sua operação em outros segmentos. Um de seus primeiros negócios nessa área é a logística interna da *BSH Continental*, associação da *Bosch* e *Siemens* na fabricação de geladeiras, fogões (linha branca).

Outras empresas descobriram que a logística é parte importante do próprio negócio — e passaram a vender esse serviço para terceiros. Caso mais clássico é a *Companhia Vale do Rio Doce* (ver matéria abaixo). Há o exemplo da *Martin Brower do Brasil*, operadora logística da rede de *fast food McDonald’s*, que hoje também atende outros clientes. Isto sem falar na *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)* que recentemente — após um estudo conduzido pela consultoria *Bain & Company* — descobriu na logística integrada uma nova forma de expansão dos negócios. “Com essa decisão, além de protegermos os nossos negócios de encomendas — efeito escudo — vamos competir num novo merca-

do gerando valor à marca *Correios*”, disse o gerente de programação de encomendas da *ECT*, *Everton Luiz Cabral Machado*. Para ele, o fato de o Brasil “ainda não contar com um operador logístico dominante” guiou a decisão. “Nosso planejamento indica que em 2005 vamos faturar R\$ 300 milhões com operação logística em cinco setores eletros, 18,75% de um mercado que estimamos em R\$ 1,6 bilhão.”

Nem sempre grandes operadoras logísticas é a solução. O grupo *Pão de Açúcar*, maior rede nacional de varejo, prefere fazer a própria gestão e operação. A *Nestlé* opta por fazer a gestão de um mega armazém em *Cordópolis (SP)* e entregar a distribuição para operadores regionais de médio porte.

Seja como for, o mercado de logística tem um grande valor e potencial. Nos Estados Unidos, a cadeia movimentou US\$ 1,2 trilhão — 12% do Produto Interno Bruto (PIB). As estatísticas no Brasil são controversas. Uma delas indica um potencial próximo a 15% do PIB.



José Geraldo Vantine
“Com o Plano Real, os custos foram expostos e a logística ficou visível”