

# LOGÍSTICA: evolução histórica e sua utilidade nas organizações

Luiz Carlos dos Santos\*

## Resumo

Objetiva-se, com este artigo, pinçar alguns aspectos da história da logística e de sua utilidade no mundo das organizações, quer sejam privadas, públicas ou ainda do terceiro setor. O caminho percorrido para a elaboração deste ensaio respalda-se na literatura sobre a temática, a partir de pesquisas bibliográfica, documental e eletrônica, expondo o objeto da investigação numa perspectiva de natureza teórica. O resultado da pesquisa faz concluir que a logística, apesar de estar na moda, é uma atividade antiga. Ela é praticada há séculos, notadamente nas guerras, quando divisões de suprimento abasteciam os exércitos nos tempos e locais certos. Nas organizações, a logística sempre esteve camuflada, subvalorizada, dentro das divisões de trabalho, a exemplo da produção, vendas, administração, finanças, dentre outras. Depreende-se dos estudos que uma logística eficiente traduz-se como uma cadeia, visando menor custo, tempo certo, qualidade, flexibilidade, harmonia, sincronização, tecnologia de informação, inteligência, satisfação da clientela, marketing diferenciador, tudo funcionando num ambiente perfeito, onde, ouvindo as partes envolvidas, os conflitos são negociados, na direção do alcance da visão, missão e objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Logística. Evolução Histórica. Utilidade. Organizações. Elemento Diferenciador.

## Introdução

Na contemporaneidade, o papel da logística no mundo dos negócios ganha destaque, tanto em escopo quanto em importância estratégica. Não se trata de modismo, mas de um conhecimento que os gestores devem dominar plenamente.

Afinal, o que é logística? Várias são as definições, porém, considerando as colocações de Villa (2003), logística é a gestão na empresa do movimento de cargas, pessoas e documentos da forma mais adequada, pois engloba, necessariamente, todo aquele processo. Portanto, a logística existe no nível do suprimento da organização, no processo produtivo e no nível das vendas e distribuição, ressaltando que tudo deve funcionar harmoniosamente, no tempo e local, na adequação dos equipamentos, na qualificação de pessoal e, principalmente, pelo menor custo, objetivando otimização de resultados.

Constata-se, entretanto, que o emprego da logística, de uma forma integrada, como nova estratégia capaz de criar, dentro das organizações, uma sincronização entre

---

\* Professor Titular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)/Departamento de Ciências Humanas, *Campus I*; *Doctor of Philosophy in Public Administration, PhD. (Cambridge University)*; Doutor em Ciências Empresariais (UMSA); Mestre em Educação (UQAM); Pró-Reitor de Ensino de Graduação da UNEB.

todos os departamentos/divisões, é ainda recente no Brasil. Os desafios da atualidade são movimentar produtos e materiais mais rapidamente e de modo confiável em relação a maiores distâncias entre a empresa e os clientes.

O conceito mais amplo da logística empresarial decorreu da evolução e adoção de sistemas de gestão de estoques, a exemplo do *just-in-time* - atender ao cliente interno ou externo no momento exato de suas requisições, com as quantidades necessárias para a operação/produção. Nessa linha, surgiu também o *Supply Chain Management*, ou cadeia de suprimentos.

A atividade logística vem sendo revista, recodificada, a cada dia. Nessa perspectiva, a logística não se restringe apenas ao campo da administração, mas também no da engenharia, entre outros, pois a melhor eficácia no movimento de cargas ou pessoas só se alcança com menor uso de energia, diferencial fundamental quando se visa redução de custos. Nesse contexto, há de se incluir a Tecnologia da Informação, que se tornou um pressuposto essencial à logística de cargas, propiciando acessos e rapidez na transmissão e processamento das informações, ou melhor, da instantaneidade, a baixo custo, desde que as decisões passaram a ser *on line*.

Enfim, na atualidade, a logística passou a ter destaque nas organizações, sejam elas da iniciativa privada, da esfera estatal ou ainda, do terceiro setor. As universidades vêm oferecendo cursos de graduação em Administração com habilitação em Logística; prolifera a oferta de cursos de especialização, *MBA*, para qualificar gestores em processos logísticos, a exemplo da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) que, através do Programa Gestão de Organizações (PGO), vinculado ao Departamento de Ciências Humanas, *Campus I*, está na terceira turma da Pós-Graduação em Gestão de Materiais e Logística, com grande repercussão no mundo empresarial.

### **Evolução Histórica**

Desde a época dos homens das cavernas, mesmo que de uma forma primária, o ser humano já utilizava logística, quando de tempos em tempos, de forma nômade, deslocava-se de um local para outro, a fim de conseguir as melhores condições de

alimentação para sustentar a sua tribo e se proteger de animais ferozes. Isso pode ser considerado como uma forma rudimentar de se pensar a logística.

O conhecimento logístico foi utilizado de forma mais sistemática na arte da guerra, tornando-se um diferencial para quem conseguia implementar estratégias mais eficientes de movimentação e deslocamento das tropas, suprimentos e equipamentos. Considerando que as características da logística desenvolvidas para fins militares apresentavam muita afinidade com as atividades industriais, esta estratégia passou a ser utilizada com sucesso nas empresas, dando origem à logística empresarial.

Com o passar dos tempos a logística avançou em muitas dimensões, constituindo-se numa ferramenta operacional que ultrapassou muitas barreiras.

De acordo com Ballou (1993, p. 17):

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos [...] É um fato econômico que tanto os recursos quanto seus consumidores estão espalhados em uma ampla área geográfica. [...] Além disso, os consumidores não residem, se que alguma vez o fizeram, próximos donde os bens ou produtos estão localizados. Este o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Nessa mesma linha, Viana (2002) concebe a logística como uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos, de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e o aumento da competitividade da empresa.

Estabelecendo um paralelo entre os Estados Unidos e o Brasil, percebe-se que este ainda tem muito a avançar em desenvolvimento de estratégias próprias que atendam as demandas da sociedade, principalmente levando-se em conta, dentre outras variáveis, as condições das redes ferroviárias, estradas, portos e aeroportos.

Antes, o segmento empresarial percebia que bastava simplesmente vender o produto e estava liberado de suas obrigações com seus clientes. Hoje, sabe-se que vender e colocar o produto em tempo hábil, com menor custo possível, disponível no mercado é um ponto-chave que determinará o sucesso ou fracasso de uma organização. Trabalhar a logística é conhecer todas suas variáveis e controlá-las de forma que se ajustem ao tipo de serviço, produto ou mercadoria que se está gerenciando.

### **Atividade Logística**

Com o desenvolvimento dos programas de qualidade, os produtos ou serviços tendem a se equiparar. Assim, a qualidade deixa de ser apenas um fator diferenciador de competitividade das empresas para ser uma condição mínima para quem quer se apresentar ao mercado.

O produtor ou comerciante tem que garantir ao comprador ou usuário que o produto estará à sua disposição no local apazado, no momento acordado. Qualquer atraso ou mesmo adiamento afeta a imagem do fornecedor, seja ele um produtor ou um comerciante. Daí a importância da logística, que envolve todas as atividades de movimentação do produto, desde a sua fabricação ou produção até o uso pelo cliente. Mas, para que o produtor possa assegurar uma entrega no momento certo, precisa de que seus fornecedores também entreguem os insumos, também, no momento certo, de tal forma que a logística envolva toda a cadeia produtiva.

Segundo Hori (2003), o transporte é a principal atividade da logística, mas não a única. A movimentação dos produtos nos pátios ou docas de carga e descarga, assim como a sua eventual guarda intermediária, fazem parte da logística. Vê-se, pois, que a atividade logística vai do planejamento ao controle das variadas operações, incluindo a contratação dos diversos agentes intervenientes.

Saliente-se que, para as indústrias, o atraso no suprimento de um insumo pode significar parada de toda uma linha de produção, sem possibilidade de redução dos custos fixos. Mas, por outro lado, ter um estoque de segurança pode significar um grande aumento de custos pelos encargos financeiros.

A redução dos custos é essencial para que a empresa possa maximizar a sua lucratividade, sem esquecer, porém, da satisfação plena do consumidor final. De acordo com Breccia (1997), uma das dificuldades, em se solucionar os problemas existentes entre o nível de serviço e os custos, consiste na falta de sistemas adequados para a gestão dos custos logísticos, à qual devem acrescer-se os critérios de eficiência e efetividade.

Nessa perspectiva, uma organização que executa a distribuição pelo país necessita reavaliar contínua e constantemente a sua malha logística para encontrar o caminho menos oneroso para os seus centros de distribuição. O custo com a armazenagem poderá ser minimizado com a utilização ampla do Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) entre clientes e fornecedores, envolvendo, além das funções de vendas e compras, as funções logísticas.

Os clientes, notadamente no comércio, a exemplo dos supermercados, cada vez mais buscam entregas em quantidades menores e mais freqüentes em seus centros de distribuição, gerando vantagens, tais como: reduzir inventários, e conseqüente redução de espaços para armazenagem e de custos de estoque; produtos mais frescos; menor permanência dos produtos nas prateleiras e menor potencial de obsolescência dos produtos de alta tecnologia e produtos da moda.

As alianças estratégicas entre clientes e seus distribuidores e/ou transportadores, asseguram a maximização tanto do serviço ao cliente quanto do potencial de lucro.

Uma logística eficiente deve atentar para o gerenciamento das informações a fim de conseguir melhores resultados. No mercado já existe uma gama de empresas que desenvolvem *software* e *hardware* para a área de logística. O grande entrave está na alimentação de dados para que os sistemas executem o processamento das informações, em tempo hábil, para a tomada de decisões. Conforme Davis *apud* Ballou (1995), a essência de um sistema de informações deve ter os seguintes alicerces: base de dados, procedimentos para recuperá-los, programas de processamento de dados e programas capazes de analisá-los. Os dados para fins logísticos podem vir de fontes diversas. O maior desafio da gestão de informações é organizá-los e armazená-los em uma única base de dados.

## A Quebra de Paradigmas em Logística

Num primeiro momento, as transportadoras estão buscando se transformar em operadores logísticos, mas segundo uma visão meramente agregativa, acrescentando às atividades tradicionais o armazenamento de mercadorias, sem ainda uma integração plena das informações e do planejamento logístico, mais voltado para a roteirização.

A tendência é o desenvolvimento de empresas especializadas no planejamento e gerenciamento logístico, sem entrar diretamente na operação de transportes e movimentação de mercadorias, o que envolve elevados investimentos.

Essas gerenciadoras irão planejar toda a operação logística de uma empresa, de um empreendimento ou grande evento, observando as características de eventos passados para, estabelecer perspectivas para o novo evento, visando o melhor atendimento ao cliente e o menor custo logístico.

O papel do planejador e gerenciador não é apenas planejar a melhor seqüência, lotes e rotas. Um dos principais itens do gerenciamento está em estabelecer alternativas em caso de acidentes, congestionamento, alagamentos etc., que comprometam os prazos. Não se trata de um planejamento linear, mas de um planejamento estratégico que considera diversas variáveis e os ajustes operacionais em função das condições reais às quais está sujeita a operação.

Algumas empresas irão cuidar de operações mais amplas, envolvendo, por exemplo, o comércio internacional. O Desenvolvimento regional da capacidade de planejamento e gerenciamento logístico passa a ser mais um fator de competitividade de uma região sobre outras. Dentro da visão de gestão do conhecimento, o domínio sobre a logística é, sem dúvida, um fator estratégico, com valor maior que a realização de pesados investimentos físicos.

## Conclusão

Verificou-se que a logística, apesar de estar em voga, é uma atividade bastante antiga e cujos avanços, ao longo do tempo, foram significativos.

A atividade logística impôs-se como uma nova ordem na gestão dos negócios, demandando profissionais qualificados, do que resultou a crescente oferta de cursos (graduação e pós-graduação), realização de seminários e jornadas na área sob análise.

Em um país imenso como o Brasil ter empresas onde a logística seja bem administrada será uma questão de sobrevivência econômico-financeira do país. A logística pode ser vista como uma ferramenta que contribuirá para impulsionar o Brasil, nas várias áreas a serem exploradas como mercados potenciais: agronegócios; comércio eletrônico; hospitalidade; logística reversa e comércio exterior, dentre outras.

Pode-se afirmar que um diferencial nas organizações relativamente à logística é a valorização do capital intelectual, identificando, retendo e desenvolvendo talentos.

Cabe finalmente registrar que o artigo não esgota a matéria tão ampla, até porque o seu título de pronto já delimita o objeto investigado.

### ***LOGISTICS: historic evolution and its utility in organizations***

#### **Abstract**

*It is the objective of this article to pick up some aspects of the history of logistics and its purpose in the world of organizations, either public or private, including the third sector. The way to the elaboration of this article is based on the specific literature about this thematic, starting from the bibliographic and then to documental and electronic researches, explaining the object of investigation through a theoretical perspective. The results lead to the conclusion that logistics, in spite of been a fashionable subject, is an ancient activity. It has been practiced for centuries, mainly at war periods, when divisions supplied the armies, at the right place and time. In the organizations, logistics has always been disguised, undervalued, in the work sections, such as production, administration, finances, among others. One may conclude, from this study, that sufficient logistics can be seen as a chain, aiming at lower costs, correct timing, flexibility, harmony, synchronicity, information technology, intelligence, customer's satisfaction, advanced marketing, everything working in a perfect ambient*

where, by listening to the actors involved, conflicts are negotiated, in the search of the vision, mission and objectives of the company.

**Key words:** Logistics. Historic Evolution. Utility. Organizations. Differentiating Element.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**: artigo técnico-científico. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BREECIA, Humberto. Aperfeiçoamento dos Custos na Logística Integrada. *In*: **MOVIMENTAÇÃO & ARMAZENAGEM**. São Paulo, jan/fev., p. 46-48. 1997.

DONATO, Vitório. **Identificar e materializar ações que propiciem ganhos de sinergia na gestão e armazenagem de peças de reposição de baixo giro, após um processo de fusão e/ou incorporação de empresas**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada de Organizações) - Convênio UNEB/UNIBAHA, Salvador, 2004. 147 f.

HORI, Jorge. A Bahia como um pólo logístico dentro da globalização. *In*: **BAHIA - ANÁLISE & DADOS**, Salvador: SEI, v. 13, n. 2, p. 239-246, 2003.

SANTOS, Luiz Carlos dos *et al.* **Curso de Pós-Graduação em Gestão de Materiais e Logística**: proposta curricular. Salvador: EDUNEB, 2002.

SANTOS NETA, Ângela Vitorina dos; SOUZA, Arleide Cristina Malaquias de. **Os desafios enfrentados pela logística no Brasil**. Salvador: FACIC/FVC, 2004. Digitalizado.

VIANA, João José. A amplitude da Administração de materiais. *In*: \_\_\_\_\_. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VILLA, Paulo. A "BAHIA" de Todos os Santos: a plataforma logística do eixo leste-oeste. *In*: **BAHIA - ANÁLISE & DADOS**, Salvador: SEI, v. 13, n. 2, p. 203-217, 2003.