

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. B. **Qualidade de websites de comércio eletrônico**. Fortaleza, 2001. 106 p. Dissertação (Mestrado em Informática) – Fundação Educacional Edson Queiroz, Universidade de Fortaleza.

ALBUQUERQUE, E. A. C. **Um Estudo Comparativo da Viabilidade Técnica e Econômica de Locação e Obtenção de Empilhadeiras e Outros Veículos de Manobra de Peso para o SAbM**. Rio de Janeiro, 2008. 75p. Monografia (Especialização em Logística de Materiais) – Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, Marinha do Brasil.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução de Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p., 28 cm. Título original: Business logistics/Supply chain management.

BARBOSA, M. J. P. **Estudo de viabilidade de terceirização do serviço de transporte dos órgãos de distribuição de material situados no Complexo Naval de Abastecimento**: gerenciar e executar a atividade de transporte ou contratar um provedor de serviços logísticos de transporte?. Rio de Janeiro, 2008. 68 p. Monografia (Especialização em Logística) - Diretoria de Abastecimento da Marinha, Convênio Marinha do Brasil/Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

BAYLES, D. L. **E-commerce logistics & fulfillment**. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 2001

BESSA, M. V. V; CUNHA, F. L. S. **Otimizar os lucros com a centralização dos estoques**. jul. 2005. Guia de logística. Disponível em: <<http://www.guiaalog.com.br/Y625htm>>. Acesso em: 21 out. 2009.

BITNER, M. J.; BOOMS, B.; TETREAULT, S. M. The service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 1, p. 71–85, jan. 1990.

BORNIA, A. C.; DONADEL, C. M.; LORANDI, J. A. A logística do comércio eletrônico B2C. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26. 2006, Fortaleza, CE. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: <<http://www.publicacoes.abepro.org.br>>. Acesso em: 4 set. 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

_____; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: Irwin-McGraw-Hill, 1992.

_____; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Tradução da segunda edição por Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 442 p., 23 cm. Título original: Supply chain logistic management.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. **Manual de Logística da Marinha – EMA-400**. 2. rev. Brasília, DF, 2003.

_____. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **Normas para Execução do Abastecimento – SGM-201**. 6. rev. Brasília, DF, 2006.

CABRAL, F. B. **Logística para o comércio eletrônico**: estudo de caso com duas empresas de ponta no Brasil. Rio de Janeiro, 2001. 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CARVALHO, J. C; ENCANTADO, L. **Logística e Negócio Eletrônico**. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management**. London: Pitman, 1992.

CLARKE, M. P. Virtual logistics - An introduction and overview of the concepts. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v.8, n. 7, p. 486-507. 1998.

COELHO, L. C.; CRISTO, R. L. A gestão da cadeia de suprimentos utilizando conceitos de logística virtual. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4. 2007, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Seção Logística. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2007.php>>. Acesso em: 27 out. 2009.

CORONADO, O. **Logística Integrada**: modelo de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

CSCMP, Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <<http://cscmp.org>>. Acesso em: 01 set. 2009.

CULLEN, A. J., WEBSTER, M. A model of B2B e-commerce based on connectivity and purpose. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 27, n. 2, p. 205-225. 2007.

DAUGHERTY, P.J.; AUTRY, C.W.; ELLINGER, A.E. Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 1, p. 107-123, 2001.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. Tradução de Maurício Stocco, Monica Rosenberg, José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 456 p., 23 cm. Título original: E-business & e-commerce for managers.

DELFMANN, W.; ALBERS, S.; GEHRING, M., The impact of electronic commerce on logistics service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 3, p. 203-222. 2002.

DLA, Defense Logistics Agency. America's Logistics Combat Support Agency. Disponível em <www.dla.mil> Acesso em: 1º abril. 2009.

DUTRA, L. **Sete itens para melhorar a logística do e-commerce**. set. 2008. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2008/09/02>>. Acesso em 2 Ago. 2009.

E-BIT. Apresenta informações sobre e-commerce nacional. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br>>.

E-COMMERCEORG. Apresenta informações sobre e-commerce da internet brasileira. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br>>.

FERREIRA, K. A.; ALCÂNTARA, R. L. C. Postponement: uma estrutura conceitual para sua aplicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28. 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: <<http://www.publicacoes.abepro.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

FIDELI, P. F. **A logística aplicada ao e-commerce**. E-commerceOrg. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos>>. Acesso em: 4 Ago. 2009.

FIGUEIREDO, K. **A Recuperação do Serviço Logístico: como as empresas devem agir quando cometem erros e como podem modificar o comportamento de clientes insatisfeitos de modo a conseguir que se mantenham clientes**. [1999]. Disponível em: <<http://www.multistrata.com.br/site-brasilian/biblioteca/arecuperacao.htm>>. Acesso em: 25 set. 2009.

FLEURY, P. F. **O desafio logístico do e-commerce**. jul. 2000. ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain. Seção Pesquisas e Publicações. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2009.

_____; WANKE, P.; FLEBES, F. (Org.). **Logística Empresarial – A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão Estratégica do Transporte**. set. 2002. ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain. Seção Pesquisas e Publicações Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2009.

_____; HIJJAR, M. F. **Serviço ao cliente e desempenho logístico no varejo virtual do Brasil**. ago. 2000. ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain. Seção Pesquisas e Publicações. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2009.

FLORES, L. A. F. S. **Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B: um estudo sobre o Rapidão Cometa**. Recife, 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco.

FREIRE, E. H. F. **Uma metodologia para elicitação de requisitos de sistema de comércio eletrônico baseada na modelagem organizacional**. São Luis, 2005. 170 p. Dissertação (Mestrado de Engenharia em Eletricidade) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Maranhão.

FRUET, H. A maior vitrine do planeta. **Isto é – digital edição especial**, fev. 2006. Seção comércio. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoe/digital>>. Acesso em: 29 set. 2009.

FUCHS, A. G. P.; SOUZA, P. F. F. S. Evolução das práticas logísticas do B2C brasileiro: um estudo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. Seção Eventos, EnANPAD2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2009.

FUERTH, L. R.; DANTAS, A. L. S. O e-commerce e a integração logística no transporte de carga expressa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4. 2007, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2007. Seção Logística. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2007.php>>. Acesso em: 27 out. 2009.

GASPAR, A. **Logística no e-commerce**. E-commerceOrg. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/logistica.php>>. Acesso em: 4 Ago. 2009.

GERSTNER, L. V. **Quem disse que os elefantes não dançam - Os bastidores da recuperação da IBM**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GESTEIRA, A. S. **Uma contribuição para agilização do processo logístico do transporte de carga expressa. Uma aplicação na Varig Logística S.A**. Rio de Janeiro, 2004. 103 p. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes) – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GIMÉNEZ, C.; LOURENÇO, H. R. e-SCM: internet's impact on supply chain processes. **The International Journal of Logistics Management**. v. 19, n. 3, p. 309-343. 2008.

GOMES, T. F. **Logística, essencial para o sucesso do comércio eletrônico**. set. 2008. E-commerce Brasil. Disponível em: <<http://www.e-commercebrasil.org/category/artigos>>. Acesso em: 5 Ago. 2009.

_____. **Dossiê: E-commerce X Varejo Tradicional**. out. 2008. E-commerce Brasil. Disponível em: <<http://www.e-commercebrasil.org/category/artigos>>. Acesso em: 5 ago. 2009.

GRANT, D. B.; LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of Logistics Management**. New York: McGrae-Hill, 2006.

HALLOWELL, R. Virtuous cycles: improving service and lowering costs in e-Commerce. **Harvard Business Review**, Module Teaching Note 5-802-169, n. 9-802-155, p. 1-28. 2002.

HARRISON, A. **Estratégia de logística**. São Paulo: Futura, 2003.

INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Costumer service: the key to costumer satisfaction, costumer loyalty and market share, **Journal of Business Logistics**, v.15, n. 1, p. 1-25, 1994.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business: estratégias para alcançar sucesso no mundo digital**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

KOVACS, M. H. **Estratégias de redução dos riscos percebidos e a satisfação do consumidor com o processo de compra: proposição de um esquema teórico para o comércio eletrônico**. Recife, 2006. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco.

LA LONDE, B. J.; COPPER, M. C.; NOORDEWIER, T. G. **Customer service: a management perspective**. Oak Brook, IL.:Council of Logistics Management, 1988.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M.. **Fundamentals of Logistics Management**. 1. ed., New York: Irwin-McGraw Hill, 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução de Arlete Símile Marques. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 584 p., 28 cm. Título original: Management information systems: managing the digital firm.

LEE, H. L., WHANG, S. Winning the Last Mile of E-commerce. **MIT Sloan Management Review**. v. 42, n. 4, p.54-61, Summer 2001.

_____. Gestão da E-SCM, a cadeia de suprimentos eletrônica. **HSM - Management**. Barueri - SP, v. 5, n. 30, p. 108-116, jan./fev. 2002.

LEITE, P. R. **E-commerce movimentação logística reversa no Brasil**. abr. 2009. Webtranspo. Disponível em: <<http://www.webtranspo.com.br/canais/artigos-entrevista.html>>. Acesso em: 9 ago. 2009.

LOPES, J. M. S. **Controle percebido em compras pela internet e satisfação do consumidor**. Recife, 2004. 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco.

MELIÁN-ALZOLA, L.; PADRÓN-ROBAINA, V. Measuring the results in B2C e-commerce. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 24, n. 3, p. 279-293. 2007.

MENDES, J. V.; FILHO, E. E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre referencial teórico e a prática empresarial. **Gestão & Produção**, Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia Industrial, v. 9, n. 3, p. 277-296. dez. 2002.

MINAMIHARA, A. I. **Recuperação de falhas em serviços como ferramenta promover a satisfação dos clientes de uma empresa de comércio eletrônico**. São Paulo, 2005. 90 p. Monografia (Curso de Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo.

MODAHL, M. **Now or Never: how companies must change today to win the battle for Internet consumers**, New York: Harper Business, 2000.

MOURA, R. A. **Fulfillment: Perfeição no atendimento ao cliente**. mar. 2002. Guia de logística. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO379.htm>>. Acesso em: 2 out. 2009.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, C. C. A logística em um ambiente virtual de negócios. **Inovar**. v. 1, n. 1, ago/set/out, 2008. Disponível em: <<http://www.lasallerj.org/revistas/index.php/Inovar/index>>. Acesso em: 27 out. 2009.

OLIVEIRA, R. J. **Logística no comércio eletrônico**. dez. 2008. *Jornal do E-commerce*. Disponível em: <<http://jornaldoe-commerce.com/jornal/content/view/114>>. Acesso em: 21 ago. 2009.

OZAKI, A. M. **Estrutura Organizacional para Realização de Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais: um Estudo de Caso**. São Paulo, 2003. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PEIXOTO, R. C. **O comércio eletrônico e os contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

PILLA, B. S.; SAVI, N. O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. 2002, Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002. Seção Eventos, EnANPAD2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 21 out. 2009.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. Novas buscas em comunicação, v.61. São Paulo: Summus, 2000.

PIZZOLATO, N. D.; PINHO, A. R. A Regionalização dos Centros de Distribuição como Solução para a Logística. **Tecnológica**, Ano VIII, n. 87, fev. 2003. Seção Opiniões. Disponível em: <www.tecnologica.com.br>. Acesso em: 11 set. 2009.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Pós-Graduação PUC-Rio: normas para apresentação de teses e dissertações**, 2001. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001. 80 p.

REYNOLDS, J. **Logistics and fulfillment for e-business**. New York: CMP Books, 2001.

RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. Centros de Distribuição: armazenagem estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. 2003, Ouro Preto, MG. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: <<http://www.publicacoes.abepro.org.br>>. Acesso em: 2 set. 2009.

ROSA, L. B; LIMA, M. O.; SOUZA, F. J. S.; SANTOS, L. F. S. Elementos de sucesso no varejo B2C. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6. 2008, Niterói, RJ. **Anais eletrônicos...** Niterói: CNEG, 2008. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org/pt/edicoes-anteriores.aspx>>. Acesso em: 27 set. 2009.

ROTONDARO, R. G; GONÇALVES, L. A.; BELFIORE, P. P.; A logística do comércio eletrônico no segmento B2C: tempo de entrega como vantagem competitiva. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12. 2005, Bauru, SP. **Anais eletrônicos...** Bauru: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2005. Disponível em: <<http://www.simpep.fed.unesp.br>>. Acesso em: 4 out. 2009.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ L. C. P. B2C: A Importância da Logística. **BND**S. jun. 2000. Seção Informes Setoriais. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publicacoes>> Acesso em: 10 set. 2009.

SANTOS, S. P. **A comunicação da informação organizacional por meio da tevê corporativa do Banco Central do Brasil**. Brasília, 2003. 144 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Departamento da Ciência e da Informação.

SOUZA, A. N. **O relacionamento de comércio eletrônico entre empresa e revendedor: um estudo de caso**. Porto Alegre, 2002. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SOUSA, W. C. D. **O uso comercial da internet e sua influência nos processos logísticos**. Campinas, 2001. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Estadual de Campinas.

TABOADA, C. Logística: o diferencial da empresa competitiva. **Fae Business**. Curitiba, n. 2, 2 jun. 2002. p. 4-8. Entrevista. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes>>. Acesso em 8 jun. 2009.

TAVARONE, R. **O e-commerce e sua logística**. mar. 2009. Disponível em: <<http://imasters.uol.com.br/artigo/11853>>. Acesso em: 4 Ago. 2009.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; HEDLER, F.; GONÇALVES, M. B. Impactos do comércio eletrônico na cadeia de suprimentos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5. 2008, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Seção Logística. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php>>. Acesso em: 27 out. 2009.

TOMPKINS, J. A., **Facilities planning**. 2. Ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

TREPPER, C. **E-commerce strategies**. Redmond, WA: Microsoft Press, 2000.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UEHARA, L. Evolução do desempenho logístico no varejo virtual do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21. 2001, Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** Salvador: ABEPRO, 2001. Disponível em: <<http://www.publicacoes.abepro.org.br>>. Acesso em: 2 set. 2009.

UEMA, E.; LAZZARI, C. P., O crescimento do e-commerce no Brasil: estudo de caso do: “SUBMARINO”. **Revista Científica da Faculdade das Américas**, Ano II, n. 2, 3. ed., jul/dez. 2008. Seção Revista Científica. Disponível em: <www.fam2010.com.br>. Acesso em 15 ago. 2009.

VALLE, C. A.; SERRA, M. J. M. **Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna**. Brasília, 2006. 92f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília.

WATSON, B. W. MP, B. G.; TSOURAS, P.; CYR, B. L. **Military Lessons of Gulf War**. California: Greenhil Books, 1991.

WELTEVREDEN, J. W. J. B2C e-commerce logistics: the rise of collection and delivery points in the Netherlands. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 8, p. 638-660. 2008.

WIGAND, R. T. Eletronic commerce: definition, theory and context, **The Information Society**, Special Issue: Theory and Praticce of Eletronic Commerce, vol. 13, n. 1, p. 1-16. jan/mar. 1997.

ZINN, W. Cross Docking. **Revista Tecnológica**. n. 31, p.22-24. jun. 1998.

8

APÊNDICE

A Logística: Evolução Histórica

A logística é muito antiga e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada (Fleury, 2000). Contudo, sua aceleração no desenvolvimento como ciência ocorreu a partir das operações militares. De acordo com Albuquerque (2008), desde os tempos bíblicos, na preparação das guerras, os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e geralmente ocorriam em locais distantes, exigindo grandes deslocamentos de um lugar para outro e transporte de todo tipo de carga necessária às tropas. Nessa época, a Organização Logística envolvia a preparação dos soldados, o transporte, a armazenagem e a distribuição de alimentos, munição e armas, entre outras atividades. Durante muitos séculos, a logística esteve associada apenas aos militares.

Em 1836, graças ao Barão Antoine-Henri Jomini, principal teórico militar da primeira metade do século XIX, a logística foi, pela primeira vez, tratada com certa relevância. Em seu livro “Sumário da Arte da Guerra” (1836) definiu-a como sendo a “ação que conduz à preparação e sustentação das campanhas”, enquadrando-a como “a ciência dos detalhes”.

Brasil (2003) afirma que seu tratamento científico se sucedeu com o Tenente-Coronel Thorpe, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, que, pela primeira vez, situou a logística no mesmo patamar da estratégia e da tática dentro de uma Guerra. Segundo Thorpe (1917), em seu livro “Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra”, a estratégia e a tática proporcionam o esquema da condução das operações militares, enquanto a logística proporciona os meios. Ele afirmava que “a estratégia está para a guerra como o enredo está para a peça; a

tática é representada pelo desempenho dos artistas; e a logística fornece o cenário, a roupagem, os acessórios e os próprios artistas”.

Já no fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, o Almirante Henry Eccles, Chefe da Divisão de Logística, da Marinha dos Estados Unidos, na campanha do Pacífico, ao encontrar a obra de Thorpe, empoeirada nas estantes da biblioteca da Escola de Guerra Naval, em Newport, comentou que, se os EUA seguissem seus ensinamentos teriam economizado milhões de dólares na condução daquela guerra. De acordo com Brasil (2003), o Almirante Eccles foi um dos primeiros estudiosos da logística, sendo considerado como o “pai da logística moderna”.

Em 1991, durante a Guerra do Golfo, a logística teve o seu grande momento de visibilidade, por ter envolvido o transporte e a manutenção de elevados contingentes de pessoal e material em uma região inóspita e distante das principais bases dos EUA. Durante a Guerra do Golfo, o General H. Norman Schwarzkopf, Comandante das Forças em Operações, pronunciou o seguinte testemunho:

(...) este foi sem dúvida um ato extraordinário. Devo lhes dizer que não me recordo de que, em tempo algum nos anais da História Militar, uma força tão numerosa tenha se deslocado a esta distância para entrar em posição e em condições de atacar. Mas, o que é mais importante, e eu penso que é muito, muito importante, é falar do gigantesco feito do pessoal de logística e transporte (...)

As Operações *Desert Shield* e *Desert Storm*, desencadeadas na Guerra do Golfo, trouxeram ensinamentos muito importantes e dados para profundas análises. Após o regresso das unidades, o Departamento de Defesa Americano e suas Forças Armadas refletiram sobre as lições aprendidas, concluindo que, em que pesem o êxito na guerra e a eficiência logística atingida, havia muito que se aperfeiçoar. Sendo assim, em 2003, um novo conflito armado ocorreu e a logística teve, novamente, seu papel de destaque. A Operação “Iraque Livre” caracterizou-se pela ratificação e aprimoramento de algumas posturas logísticas e pelo descarte e substituição de determinadas condutas adotadas na guerra anterior.

Mesmo com o exemplo de, em diversas guerras, ser a logística tratada como o grande fator de vitória ou derrota, sua influência no mundo empresarial foi um tanto tardia. Somente na década de 70, com o desenvolvimento em larga escala da tecnologia da informação e comunicação, motivadas pela corrida armamentista – Guerra Fria, que os conceitos doutrinários da logística foram assimilados, em definitivo, pelo meio empresarial e devidamente aperfeiçoados. Os preceitos bélicos, portanto, nortearam e orientaram o vetor de influência da logística até a década de 70, quando novas definições surgiram associando-as ao custo. Percebeu-se, então, a utilização em massa da logística em atividades civis, principalmente, em empresas, as quais tinham (e ainda, têm) como grande desafio o *trade-off*¹ de custo/serviço (Bowersox *et al.*, 2007).

As estratégias logísticas concebidas pelo meio empresarial, durante as décadas de 70 e 80, e aperfeiçoadas até os dias de hoje, se desenvolveram de tal forma que influenciaram sensivelmente o meio militar, mudando a orientação do vetor. A partir dos anos 90, a logística passou a ser considerada como um diferenciador nas empresas e deixou o seu quinhão puramente militar. Foi, em definitivo, tratada com um enfoque estratégico. Segundo Carvalho e Encantado (2006), o conceito de produto/serviço certo, no local certo, no tempo certo, inicialmente desenvolvido em termos militares, foi adaptado, na sua gênese, com a perspectiva de movimentar e coordenar o ciclo de produtos finais (distribuição física) para, com o passar do tempo, ultrapassar esse âmbito e se estender à montante e à jusante da empresa, assumindo novas exigências, devidas a várias causas, entre elas, o aumento das pressões dos vários mercados.

Carvalho e Encantado (2006) afirmam, ainda, que a logística caminha a passo com o pensamento estratégico, evoluem simultaneamente. Os dois raciocínios apresentam-se interligados e suas presenças são notadas nas áreas onde a exposição ao risco é francamente elevada. Assim, as empresas e organizações começaram a captar a mensagem logística, adaptando-a aos seus conceitos, já que os mercados foram se tornando cada vez mais competitivos. Passou a ser estritamente necessário dominar as variáveis de tempo, custo e

¹ *Trade-off* – situação de compensação ou troca, neste caso de custos, em que os custos individuais devem ser otimizados de forma a reduzir os custos totais.

qualidade do serviço, de forma a gerar iterações entre essas variáveis, de modo a gerar novas configurações logísticas. Enquanto o interesse beligerante pauta-se nas vitórias em guerras, do lado empresarial, os acionistas são pagos (ou devem pagar) pelos seus investimentos e a organização é remunerada, mantendo-se viva no mercado, ou não. E para isso, os preceitos militares fundamentados, basicamente, nas variáveis citadas, têm papel importante nesse cerne, onde, inserem-se, ainda, fundamentos de liderança, informação e recursos humanos.

Portanto, a logística apresenta-se, atualmente, como um sistema ou conjunto de sistemas donde fluem produtos e informação, desde a origem até aos pontos de consumo e vice-versa (na óptica da logística reversa), sendo todos esses fluxos sustentados por fatores que determinam a capacidade da organização, as suas disponibilidades e possibilidades de responder, no tempo certo, com a quantidade correta e ligando-se aos locais mais apropriados.