




# PRO 3415

## Princípios de Gestão da Produção e Logística

**Prof.a. Marly Monteiro de Carvalho**

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Marly Monteiro de Carvalho

- Professora Titular da POLI/USP.
- Chefe do Departamento de Engenharia de Produção (PRO)
- Coordenadora do Laboratório de Gestão de Projetos (LGP)  
www.pro.poli.usp.br/lgp
- Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Projetos  
CEGP - USP/FCAV
- Formação:
  - Livre-docência em Engenharia de Produção - POLI/USP
  - Pós-doutorado - Politécnico de Milão
  - Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção - UFSC
  - Graduação em Engenharia de Produção Mecânica - EESC/USP





---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitores

# Aline S. Homrich

## Bibliografia

- ✦ BALLOU, R.H. Business Logistics Management. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 4 ed., 1999.
- ✦ CARVALHO, M.M. et al. Gestão de Serviços. São Paulo: Editora Atlas, 3ª edição, 2013.
- ✦ CARVALHO, M.M. Inovação: estratégia e comunidades de conhecimento. São Paulo: Editora Atlas, 1ª edição, 2009, 161 p.
- ✦ CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007, 227 p.
- ✦ CARVALHO, M.M.; PRIETO, V.C.; BOUER, R. Maximização da Estratégia: provendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, v.1, p.207.
- ✦ CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. (Org.) Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2ª edição, 2012, 355 p.
- ✦ CARVALHO, M.M.; RABECHINI Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. São Paulo: Editora Atlas, 3ª edição, 2011.
- ✦ CHASE, R.B.; AQUILANO, N.J.; JACOBS, F.R. Production and Operations Management: manufacturing and services, 8 ed., Boston, Irwin/McGrawHill, 1998.
- ✦ CORREA, H. L.; GIANESI, L.; MRP, OPT E KAN-BAN Um enfoque estratégico. Editora Atlas, 1993.
- ✦ CORREA, H. L.; GIANESI, L.; CAON, M.; Planejamento, Programação e Controle da Produção. Editora Atlas, 2008.
- ✦ SLACK, N. et al. Administração da Produção - edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

**Materiais Complementares:**  
Notas de aula e outros textos indicados ao longo do curso no e-disciplinas

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conteúdo da Disciplina



Tópicos	Conteúdo	Tópicos	Conteúdo
1	Estratégia competitiva	6	Arranjo Físico
2	Gestão de operações	7	Logística e cadeia de suprimento
3	Gestão da Qualidade	8	Sustentabilidade, Logística reversa, economia circular
4	Gestão de Serviços	9	Planejamento e Programação da Produção JIT, MRP e OPT
5	Projeto do Produto e Gestão de Projetos	10	Sistemas de Informação ERP

Aulas de laboratório: Minitab; MsProject, Logware

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Avaliação



$$MF = 0,20 * P + 0,40 * C + 0,40 * T$$

Em que:

- P – prova;
- C – Estudos de caso
- T – Trabalho em grupo

### Datas importantes:

- 26/Dez/20 - Prova
- 03/Dez/20 - Entrega do Trabalho
- 10/Dez/20 - Prova Sub

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Estratégia Competitiva



### Leitura recomendada :

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007, 227 p. (**Capítulos 1 e 2**)  
 CARVALHO, M.M.; PRIETO, V.C.; BOUER, R. Maximização da Estratégia: provendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, v.1, p.207. (**Capítulo 2**)




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

 Associação de Graduação de Engenharia de Produção  
www.pro.usp.br/eng-pro

 PRO

# O que é estratégia?

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

 Associação de Graduação de Engenharia de Produção  
www.pro.usp.br/eng-pro

 PRO

## Estratégia e competição natural

- # Competição natural: evolucionária, dirigida pelas probabilidades
- # Estratégia: revolucionária, dirigida pela razão e imaginação visando acelerar o ritmo das mudanças

(Henderson, 1989)

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

 Associação de Graduação de Engenharia de Produção  
www.pro.usp.br/eng-pro

 PRO

## Estratégia

- # Busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e por este plano em prática
- # Esta busca começa por uma compreensão de quem você é, e de onde você está
- # O objetivo é aumentar a vantagem competitiva

(Henderson, 1989)

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

**O que é estratégia?**

- # Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa
- # A essência do posicionamento estratégico é escolher as atividades que o diferem de seus concorrentes
- # A essência da estratégia esta em saber escolher o que não fazer (*trade-offs*)

↓

Estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um único composto de valor, marcando uma posição estratégica.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**O que não é estratégia?**

- # Eficiência Operacional, porque significa executar atividades similares melhor do que seus competidores
  - Ferramentas gerenciais não podem ocupar o espaço da estratégia (metodologias lean ou de qualidade, *benchmarking*, *outsourcing*...).
  - A rápida difusão de *best practices*

↓

Posicionamento estratégico significa executar atividades diferentes de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Eficiência  
&  
Eficácia**

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dificuldade de traçar Estratégia

A atividade de elaboração da estratégia não é exercida diariamente, não está no cotidiano dos executivos. Christensen (1997)

- Grupo Monty Python, trecho do filme o "Sentido da Vida".
  - <https://www.youtube.com/watch?v=RGIMRzYIIGw>

PRO

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## O que é foco estratégico?

- #definir um posicionamento único
- #fazer "trade-offs"
- #fazer adequações
- #disciplina e continuidade

Erros na elaboração da estratégia:

- Falha em diferenciar "proposições" (*purpose*, motivação para a existência da empresa) e "restrições" (*constraint*, o que a organização deve fazer para sobreviver). (Campbell & Alexander, 1997)

PRO

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Testes de Consistência**

Porter (1987)

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

**Questões - chaves**

fazer perguntas → gerar alternativas → fazer escolhas

Que clientes focalizar (quem)

As escolhas ocorrem em três dimensões:

Que produtos oferecer (o que)

Que atividades realizar (como)

Fontes de fracasso podem estar na incapacidade de fazer escolhas claras e explícitas nestas três dimensões.

(Markides, 1999)

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dinamismo da Estratégia**

Posições estratégicas únicas são transitórias (singularidade transitória):

- # Concorrentes mais agressivos vão buscar imitar tais posições.
- # Com o dinamismo das atividades empresariais, novas posições estratégicas surgem de maneira contínua.
- # As novas posições surgirão a partir de novas combinações de respostas às três perguntas básicas: *quem, o que e como*, desafiando o domínio das posições prevaletentes.

(Markides, 1999)

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de estratégia



- Prospectores (*Prospectors*) – empresas tecnologicamente inovadoras e que buscam novos mercados;
- Defensores (*Defenders*) - foco técnico e se empenham em defender seu nicho em um mercado relativamente estável e seguro;
- Analistas (*Analysers*) – não inovam, mas aperfeiçoam os modelos de negócios de seus predecessores, posição intermediária entre os dois extremos, combinando as proposições do “Prospector” e “Defender”;
- Reativos (*Reactor*) – não têm estratégia determinada e reagem fortemente às exigências de curto prazo.

(Miles & Snow, 1978)

---

---

---

---

---

---

---

---



## Desdobramento da Estratégia



Whedwright (1984)

---

---

---

---

---

---

---

---