



Gestão de Negócios

LOQ4233 – Gestão Logística

Prof. Dr. Lucio Garcia Veraldo Junior



➤ O que é Estratégia?

- É um conceito importante e fazer uso dela é fundamental em qualquer iniciativa bem-sucedida. Qualquer empreitada, seja no nível individual ou de uma corporação global, tem mais chances de sucesso se for guiada por uma estratégia bem construída.





EEL - USP

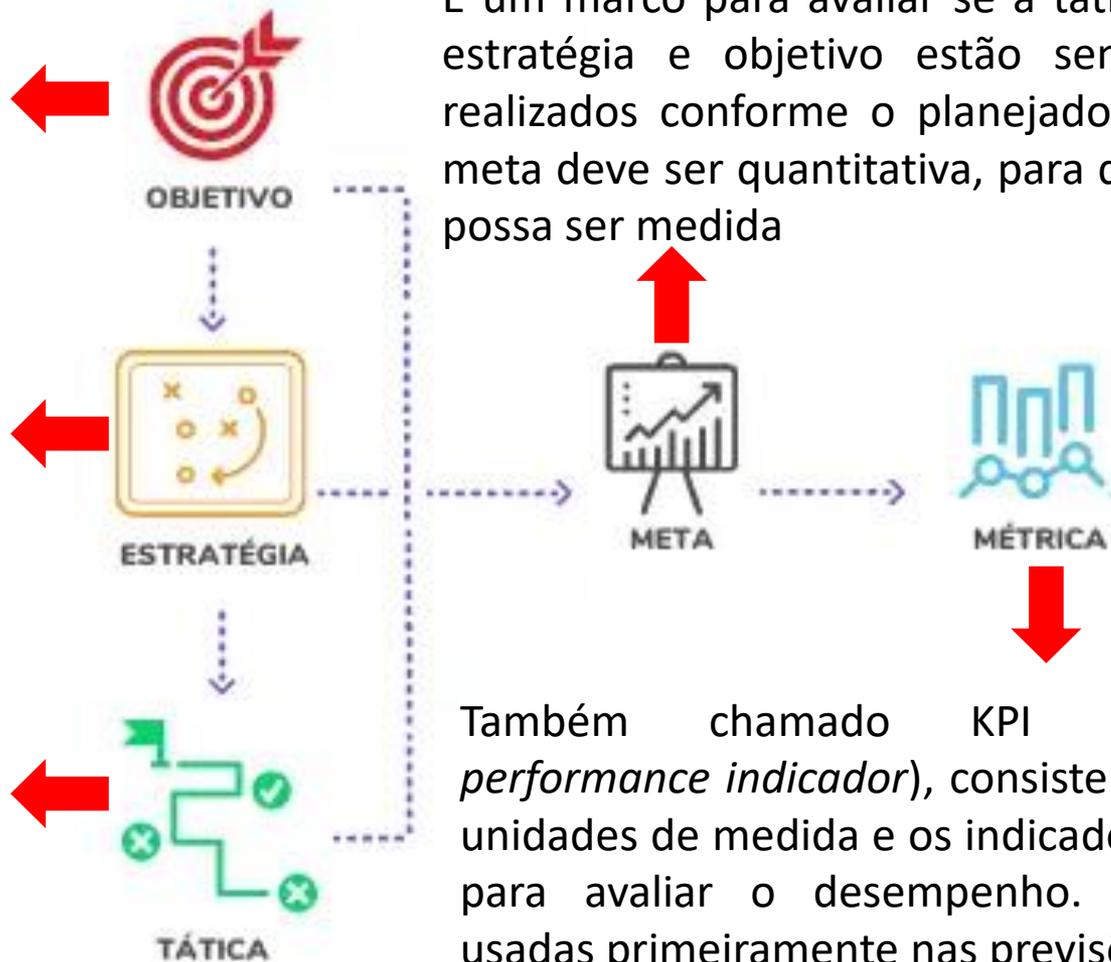
➤ Função da estratégia:

➤ Orientar o pensamento para a tomada de decisões.

É um desejo da empresa, algo maior que se quer alcançar.

É o método estabelecido para se atingir o objetivo. Define ideias, táticas, indicadores, cronograma e recursos necessários.

Componente de uma estratégia, é uma sequência de passos para colocar ações em prática para cumprir a estratégia estabelecida



É um marco para avaliar se a tática, estratégia e objetivo estão sendo realizados conforme o planejado. A meta deve ser quantitativa, para que possa ser medida

Também chamado KPI (*key performance indicator*), consiste nas unidades de medida e os indicadores para avaliar o desempenho. São usadas primeiramente nas previsões.



➤ História sobre estratégias:



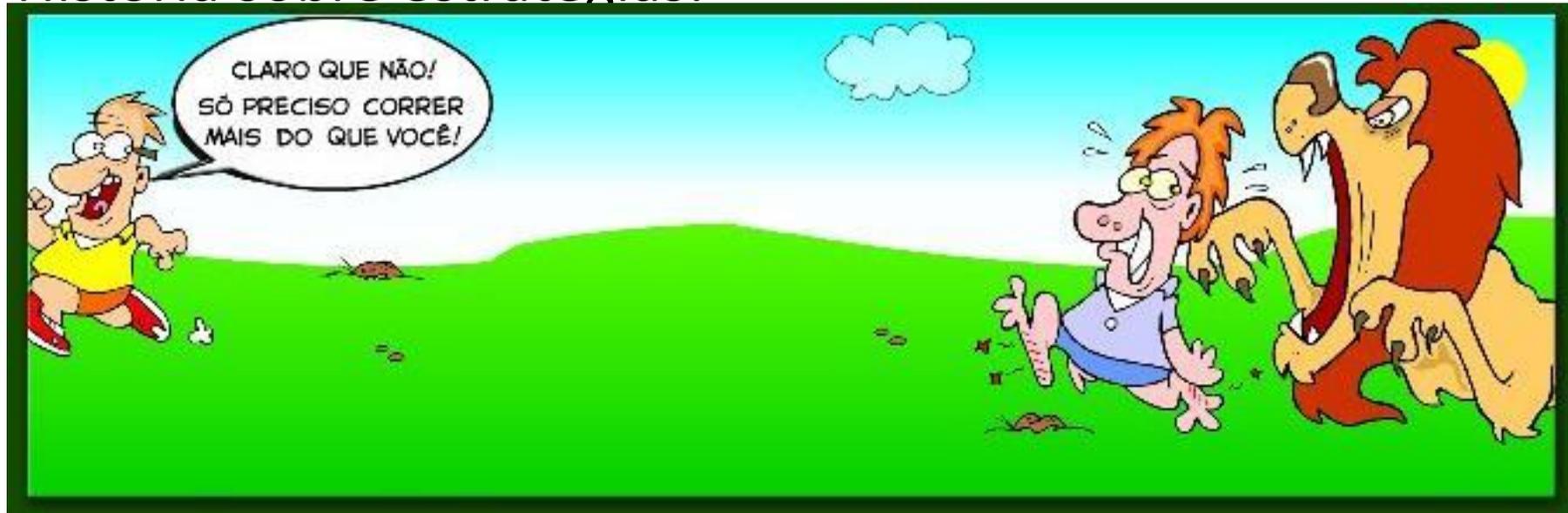


História sobre estratégias:





História sobre estratégias:



Em situações difíceis,
quem analisa melhor o problema
e desenvolve a melhor estratégia
está sempre um passo à frente.



O que é Planejamento Estratégico?

- É um documento que estrutura todas as ações do negócio em um determinado período, embasando a tomada de decisão e auxiliando na definição de planos de execução e metas. Delinear esse processo é essencial, a fim de alinhar os objetivos e propósitos da corporação com os recursos disponíveis e o mercado no qual ela está inserida.

	LISTA DAS 5 MAIORES OPORTUNIDADES	LISTA DAS 5 MAIORES AMEAÇAS
LISTA DAS 5 MAIORES FORÇAS	FORÇAS X OPORTUNIDADES ESTRATÉGIAS QUE IDENTIFICAM OPORTUNIDADES CORRESPONDENTES AOS PONTOS FORTES DA PROPOSTA. ESTAS SÃO AS MELHORES ESTRATÉGIAS DE SEREM EMPREGADAS	FORÇAS X AMEAÇAS ESTRATÉGIAS QUE BUSCAM UTILIZAR OS PONTOS FORTES IDENTIFICADOS PARA REDUZIR A VULNERABILIDADE ÀS AMEAÇAS EXTERNAS
LISTA DAS 5 MAIORES FRAQUEZAS	FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES ESTRATÉGIAS QUE VISAM SUPERAR AS FRAQUEZAS DOS PROCESSOS PROJETAIS PARA BUSCAR OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X AMEAÇAS ESTRATÉGIAS QUE ESTABELEÇAM UM VERDADEIRO PLANO DE DEFESA, PARA EVITAR QUE AS FRAQUEZAS TERMINEM POR TORNÁ-LA MAIS SUSCETÍVEL ÀS AMEAÇAS IDENTIFICADAS





➤ Planejamento Estratégico é a definição de um caminho para adaptar a empresa ao seu ambiente da maneira mais **eficiente** possível.

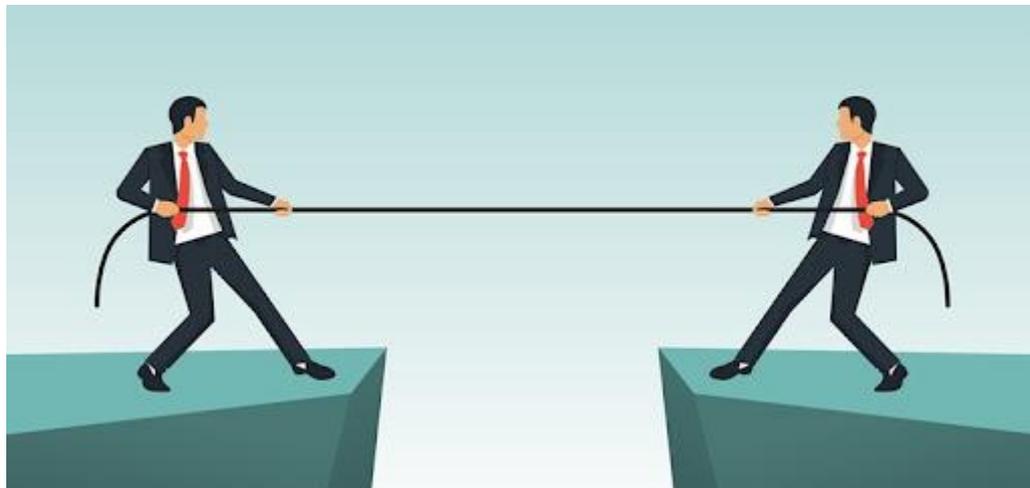


Competitividade = Planejamento Estratégico



➤ Ambiente Logístico:

- As mudanças no ambiente podem ser vistas segundo três eixos:





EEL - USP

➤ Ambiente Logístico:

➤ Mudanças sociais:

- A consciência ambiental;
- O aumento da longevidade;
- A emancipação feminina;
- O aumento da democracia (geral);
- A facilidade dos transportes;
- O aumento e disseminação da informação.





➤ Ambiente Logístico:

- Mudanças no mercado:
 - O aumento da concorrência;
 - Aumento das vendas online;
 - Globalização dos mercados;
 - Aumento da comunicação;
 - O aumento dos serviços;
 - Maior exigência do consumidor.



➤ Ambiente Logístico:

- Mudanças na produção:
 - Redução de estoques;
 - A filosofia *Just-in-time*;
 - Flexibilização da Produção (n° de produtos);
 - O aumento da tecnologia e inovação;
 - Engenharia simultânea;
 - O aumento da qualidade.







O que é Logística?

- Levar os recursos, de **maneira eficiente**, ao **local** correto, no **momento** e na **quantidade** em que são **necessários**.





➤ Qual a origem da logística?

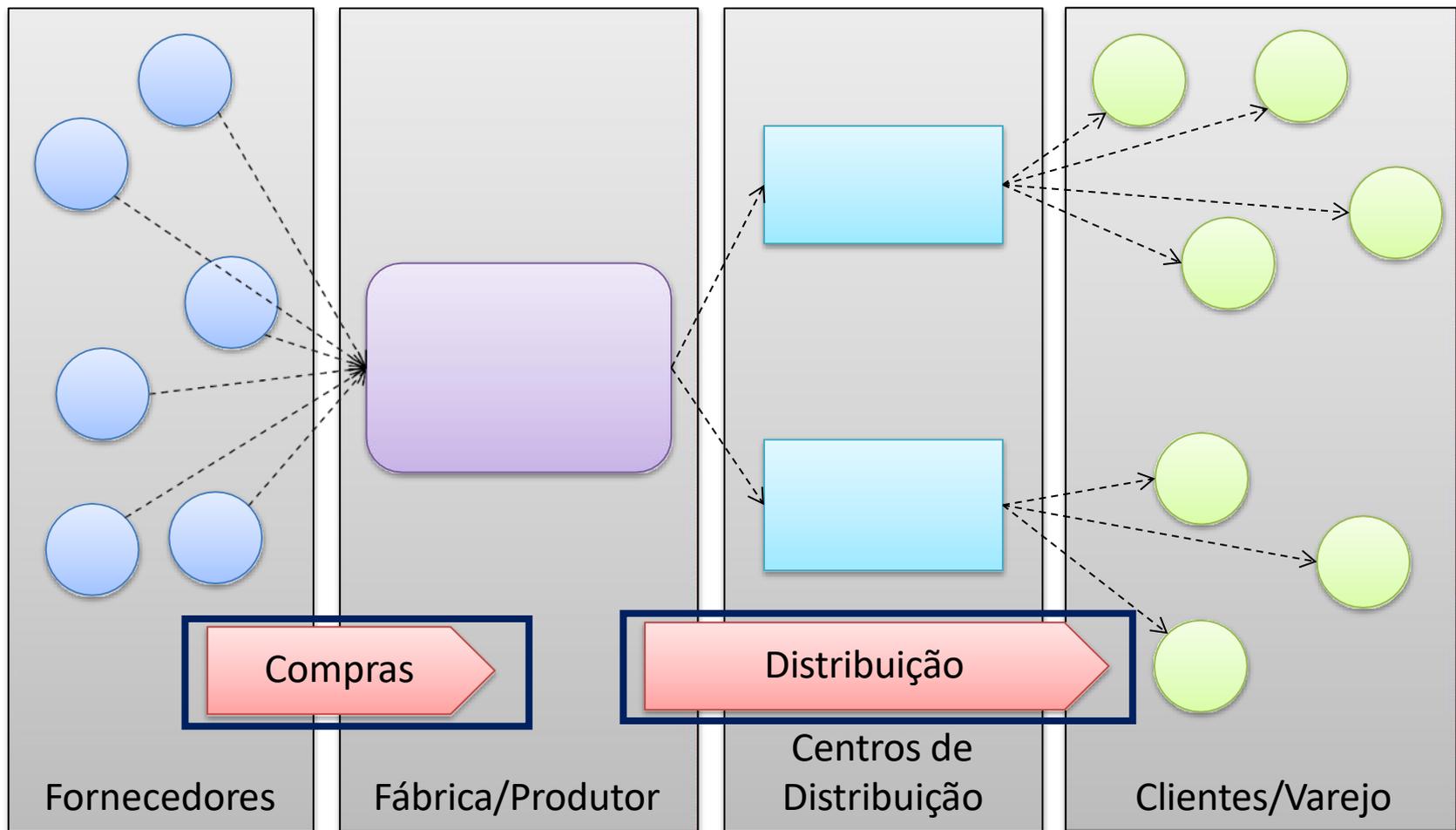


GRANDES GUERRAS

- Mobilização de exércitos de massa;
- Revolução na tecnologia de armas;
- Revolução econômica que forneceu os meios para alimentar, armar e transportar exércitos de massa; e
- Revolução nas técnicas de gestão e organização.



Em linhas gerais, a Logística Empresarial funciona:





➤ Evolução da *Logística Empresarial*

➤ Fase I (Século XIX):

➤ Transporte e movimentação de produtos;

➤ Possíveis origens da palavra:

- *Loger*: arte de transportar abastecer e alojar tropas;

- *Logistique*: título de militar do exército napoleônico.

- **Trade off** transporte aquático x terrestre.

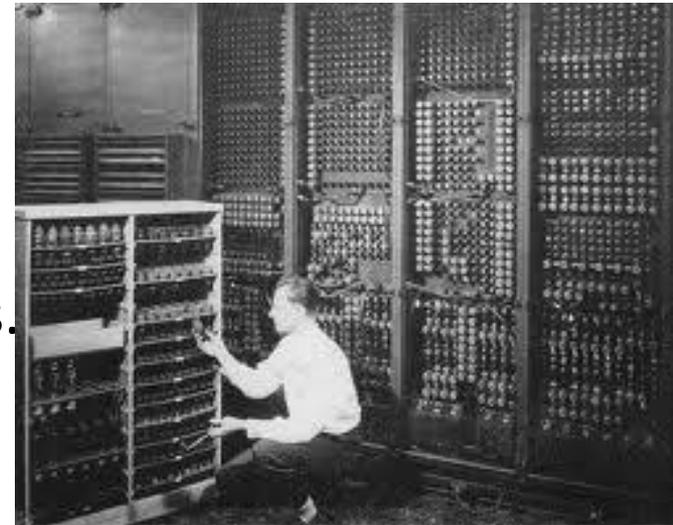




- Evolução da *Logística Empresarial*
- Fase II (1920-1950):
 - Produção em Massa (Taylor e Ford):
 - Linha de Montagem
 - Logística: atividade **desconexa** da organização
 - Gestão de transportes (aspectos econômicos);
 - Nova dimensão: distribuição física x marketing.
 - Desenvolvida no âmbito das guerras:
 - Sem uso de ferramentas computacionais;
 - Falta de preocupação com custo.
 - Fim: declínio da produção em massa (2ª Guerra):
 - Foco no controle de custos.



- Evolução da *Logística Empresarial*
- Fase III (1950-1960):
 - Pós Guerra:
 - Escassez de recursos em geral;
 - “Sobra” de recursos computacionais.
 - Consequência:
 - Desenvolvimento da TI;
 - Uso de **Pesquisa Operacional.**
 - Conceito de Logística Integrada
 - Teoria de Sistemas;
 - Redução de Custo Total.





- Evolução da *Logística Empresarial*
- Fase IV (1960-1980):
 - Marketing → Manufatura.
 - Integração de Processos.
 - Evoluções de TI:
 - **MRP**: *Material Requirements Planning*.
 - **MRPII**: *Manufacturing Resources Planning*.
 - Conceito de Just in Time (JIT)
 - Resistência nas Organizações;
 - Enfoque em medidas funcionais.





EEL - USP

- Evolução da *Logística Empresarial*
- Fase V (1980-2000):
 - Logística no Planejamento Estratégico:
 - Criadora/Mantenedora de Vantagens Competitivas.



- Integração/Coordenação de Atividades:
 - Visão de Processos de Negócio;
 - Uso intensivo de TI.





EEL - USP

➤ Evolução da *Logística Empresarial*

➤ Fase VI (2000-2015):

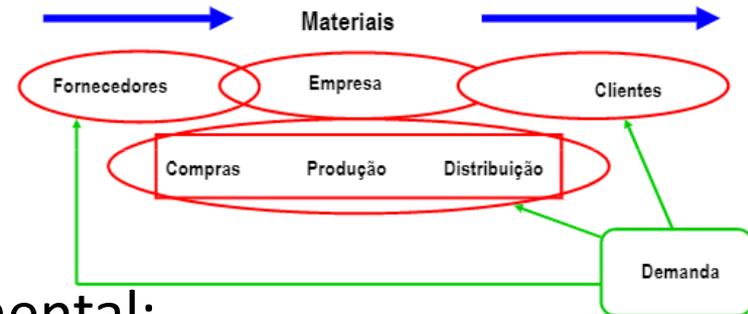
➤ *Supply Chain Management*:

- Ganha conteúdo estratégico;
- Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição;
- Engloba processos fundamentais para a competitividade empresarial.



➤ *Efficient Consumer Response*:

- Gerenciamento da **demanda**;
- A excelência passa a ser fundamental;
- Amplo uso de alianças estratégicas, subcontratação e canais alternativos de distribuição.





EEL - USP

➤ Evolução da *Logística Empresarial*

➤ Fase VII (2015-XXXX):

➤ Logística 4.0:

- Estoques otimizados;
- Lead time mais curto;
- Total conectividade;
- Centro de distribuição mais inteligentes e dinâmicos.
- **Informação em tempo real.**

➤ Logística reversa:

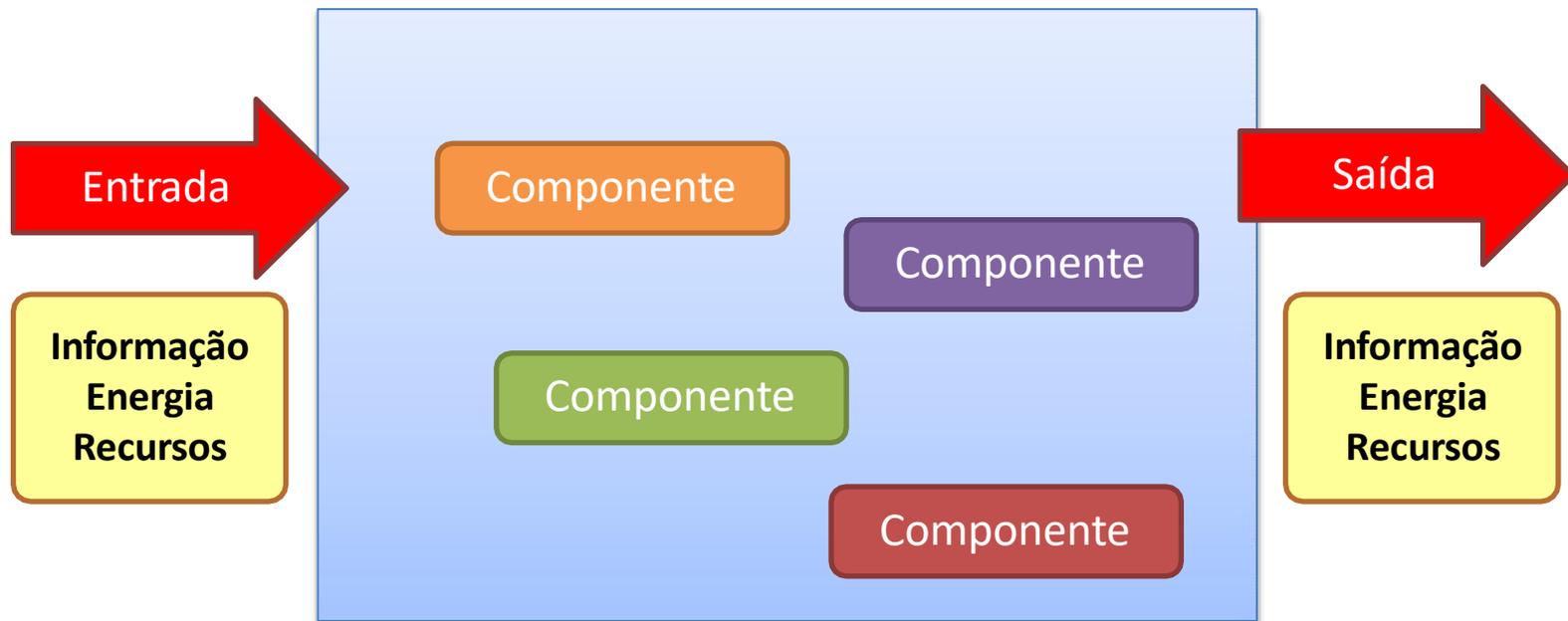
- Sustentabilidade do negócio;
- Reutilização efetiva de material.





EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- O que é um sistema?
 - Conjunto de elementos interdependentes que formam um **todo organizado** com um objetivo.





EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- Organização:
 - Um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjunto de objetivos.
- Abordagem Sistêmica da Organização
 - Sistema **unificado e propositado**
 - Composto de partes inter-relacionadas;
 - Parte de um sistema maior.



Fluxo de Informações



Fluxo Financeiro e de Produto



- Enfoque sistêmico
- Dependência entre as Partes:
 - Atividade de uma parte da organização
 - Afeta as atividades de outras partes da mesma
 - Ex.: departamento de compras perdeu prazo de entrega.
 - O que acontece com a **linha de produção?**





EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- Eficiência na Organização:
 - Eficiência máxima das partes não garante eficiência do todo;
 - *Produção*: produto padronizado por longos períodos;
 - *Marketing*: entrega rápida e variedade de produtos;
 - A eficiência deve ser buscada para o todo.





➤ Enfoque sistêmico

➤ Áreas chave – Logística x Marketing:





EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- Logística x Marketing:
 - Revisar previsões x estoques de segurança;
 - Discutir futuras ações de marketing;
 - Estabelecer mudanças de mercado;
 - Discutir problemas de abastecimento;
 - Investigar possibilidades de melhoria.

É todo aquele (pessoas, segmentos e organizações) que mantém contato com a empresa ou a quem você direciona seus serviços e/ou produtos.

Disponibilizar ao
consumidor:

O produto certo

Quantidade certa

Local certo

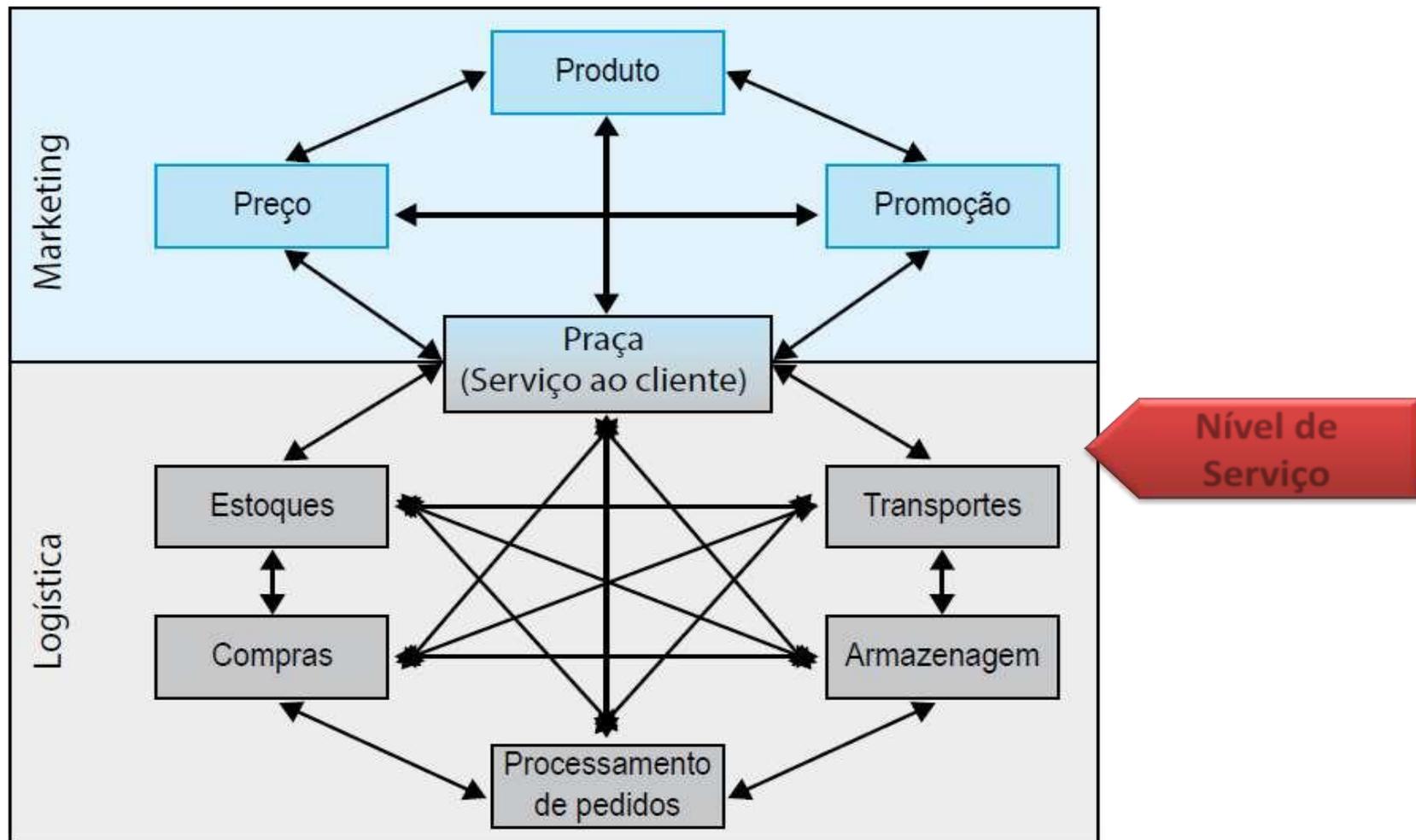
No tempo certo



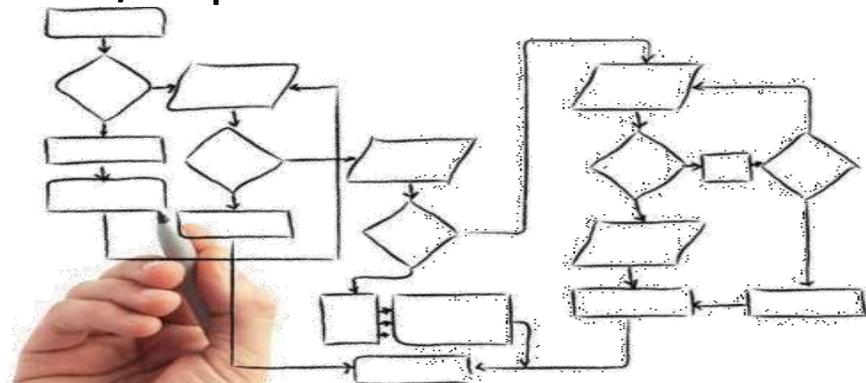


➤ Enfoque sistêmico

➤ Logística x Marketing:



- Enfoque sistêmico
- Processos de Negócio:
 - “Conjunto de atividades relacionadas com uma ou mais espécie de entradas que gera um resultado para um cliente, que pode ser **interno ou externo**”;
 - “Conjunto de atividades que é executado coletivamente e gera valor para um cliente”.
- O que são processos?
 - Uma ordenação ou sequenciamento de atividades com origem em um determinado local/departamento e com destino no consumidor final.





EEL - USP

➤ Enfoque sistêmico

➤ Compostos por 3 classes de atividades:

- Que agregam valor;
- Que não agregam mas são necessárias;
- Que não agregam valor e não são necessárias.



➤ Otimização do Processo:

➤ **Eliminar ou simplificar:** as que **não agregam valor.**

- Não interessa ao cliente;
- Etapas **desnecessárias**, que só adicionam tempo e custo;
- Devem ter suas causas identificadas e **eliminadas** assim que possível.

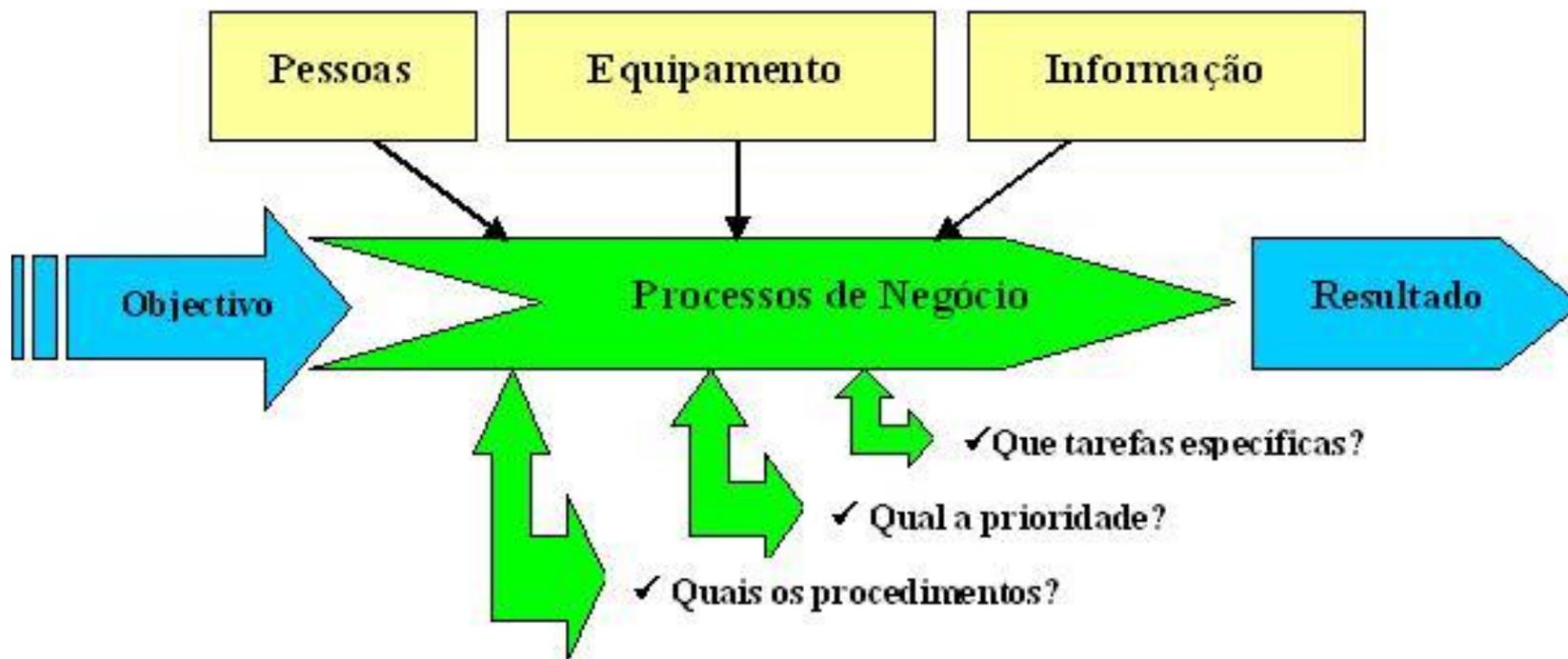


- O que **interessa** a quem paga pelo bem ou serviço;
- Etapas imprescindíveis para atender bem o cliente;
- Devem ser desempenhadas com precisão, pelas pessoas certas, em seqüência e tempo determinados.

- Não interessa ao cliente diretamente.
- Etapas que adicionam tempo e custo, **mas são necessárias.**



- Enfoque sistêmico
- Processos de Negócio:
 - Relacionamento entre diversos departamentos/áreas;
 - Formam **cadeia de valor** com foco no cliente final;
 - Cadeia de valor: cada “parte” agrega valor ao produto.

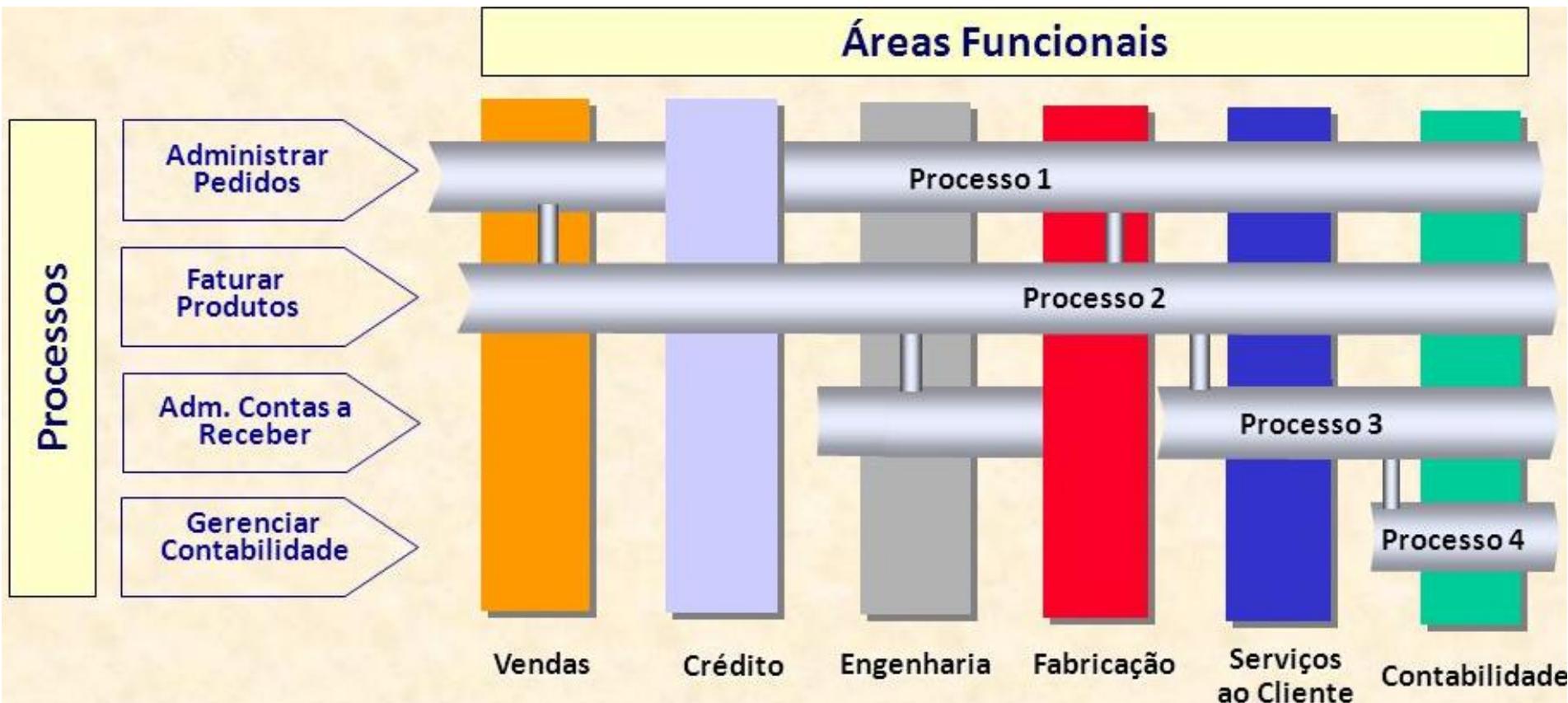




Gestão Logística

EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- Processos de Negócio:
 - Áreas funcionais.





➤ Enfoque sistêmico

➤ Processos de Negócio – exemplos:





➤ Enfoque sistêmico

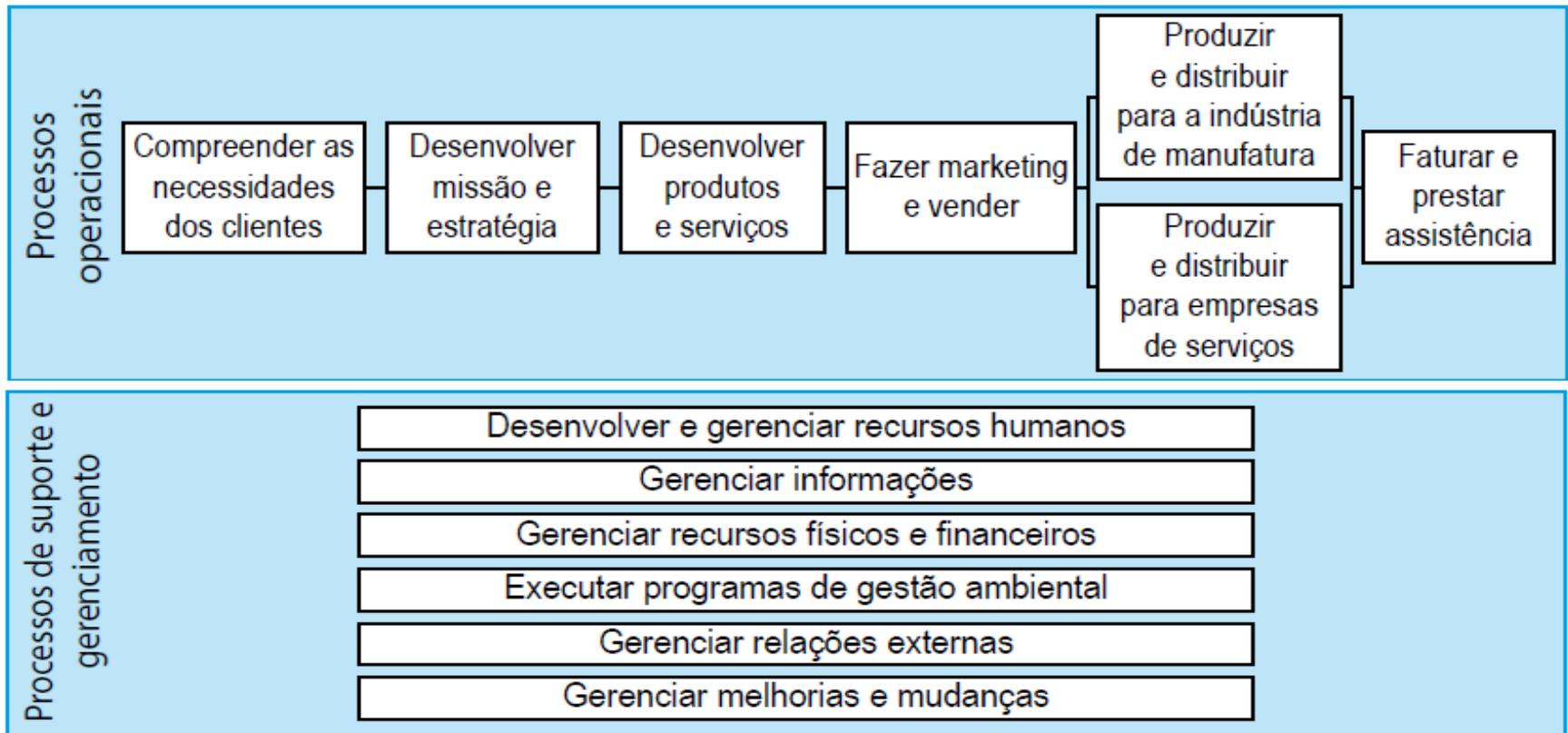
➤ Processos de Negócio – exemplos:

Área funcional	Processo de negócio
Manufatura e produção	Montagem do produto
	Verificação de qualidade
	Produção de lista de materiais
Vendas e marketing	Identificação de clientes
	Conscientização dos clientes a respeito do produto
	Venda do produto
Finanças e contabilidade	Pagamento de credores
	Criação de relatórios financeiros
	Gestão de contas de caixa
Recursos humanos	Contratação de empregados
	Avaliação de desempenho de empregados
	Inclusão de empregados em plano de benefícios



EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- Abordagem por Processos: Qualidade
 - Fundamental para melhoria organizacional;
 - Duas classes de processos: **operacionais** e **gerenciais**.





EEL - USP

- Enfoque sistêmico
- Encadeamento dos processos – fornecedores a clientes:





➤ Enfoque sistêmico

➤ Metodologia de Gestão de Processos de Negócios:

