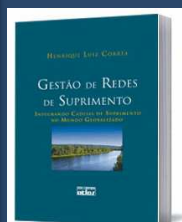


Ensinando Gestão de Redes de Suprimento Globais Conteúdo e Métodos

*Henrique Correa
hcorrea@rollins.edu*

*Crummer Graduate School of Business
Rollins College, EUA
<http://www.crummer.rollins.edu>*

ENCEP, Joinville, 2011



Esta apresentação e baseada no
livro-texto

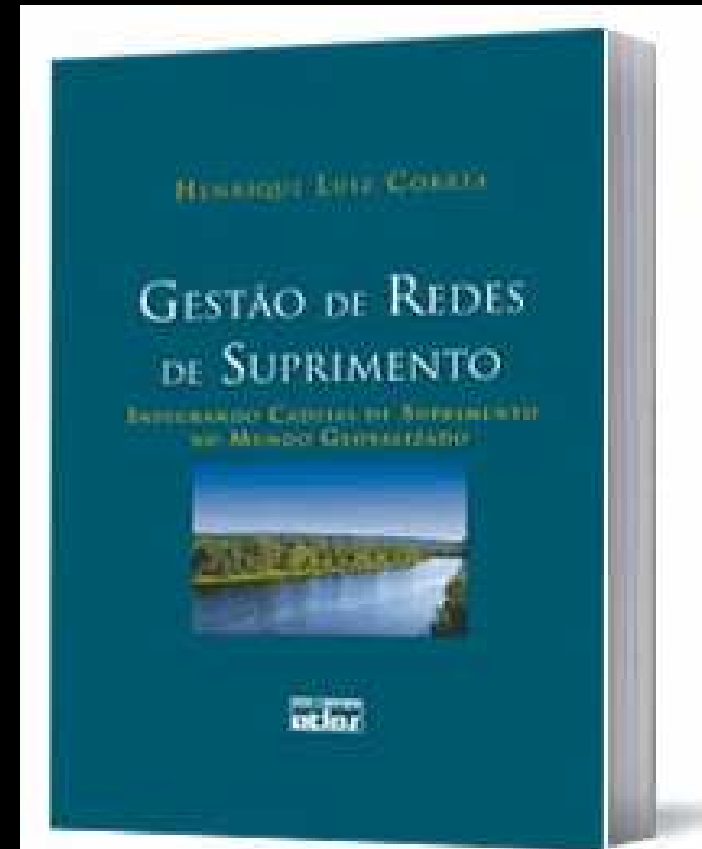
Corrêa, H.L. *Gestão de Redes de Suprimento*.
Editora Atlas. São Paulo,
2010.

Henrique Corrêa

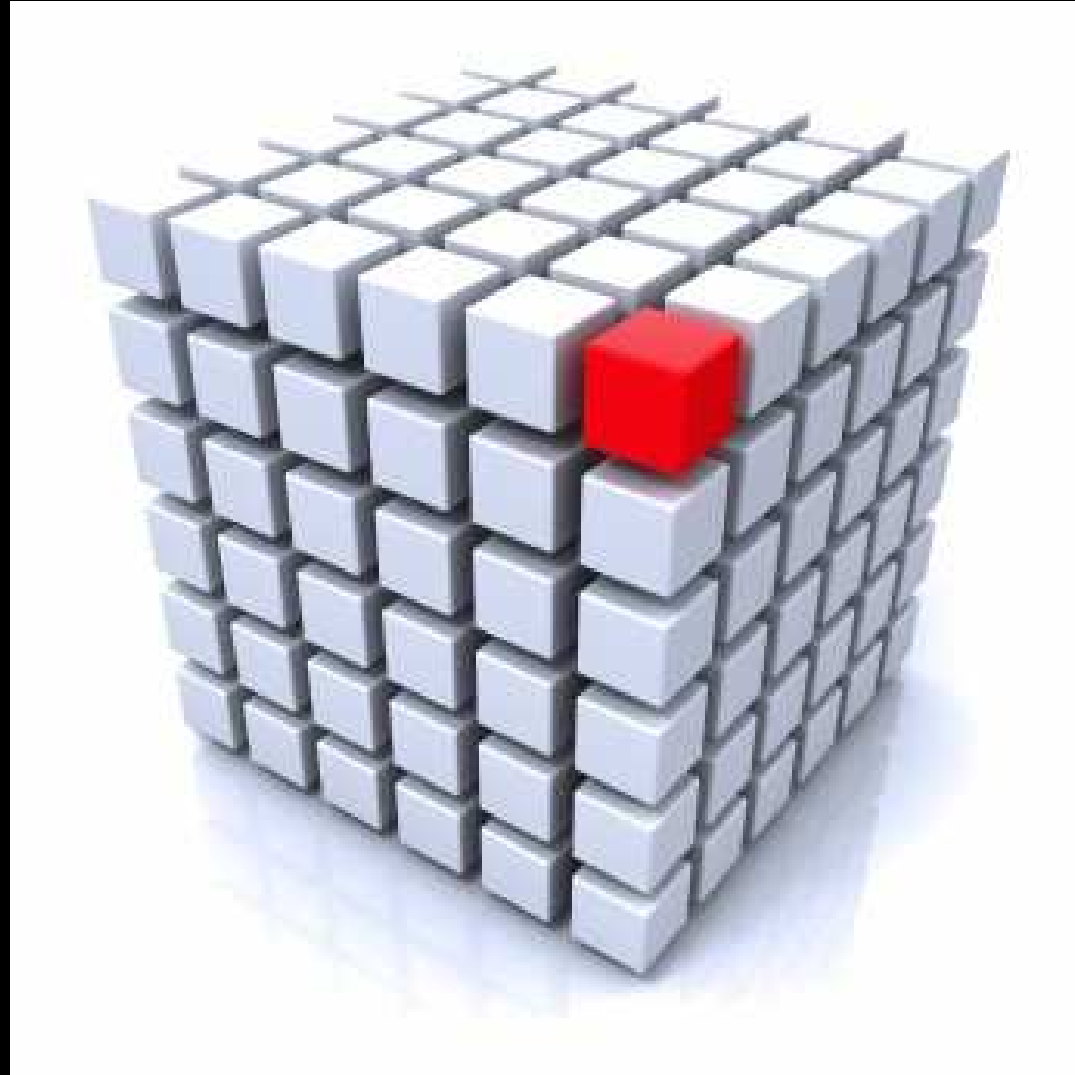
hcorrea@rollins.edu

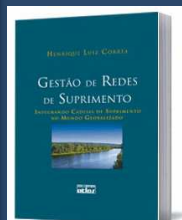
www.crummer.rollins.edu

Sessão de bate-papo com
o autor no stand da Atlas
logo após o final desta
apresentação



Conteúdo





1. Introdução
2. Gestão estratégica de redes de suprimento
3. Gestão de relacionamentos nas redes globais de suprimento
4. Gestão global de suprimentos (global sourcing)
5. Gestão de risco na rede global de suprimentos

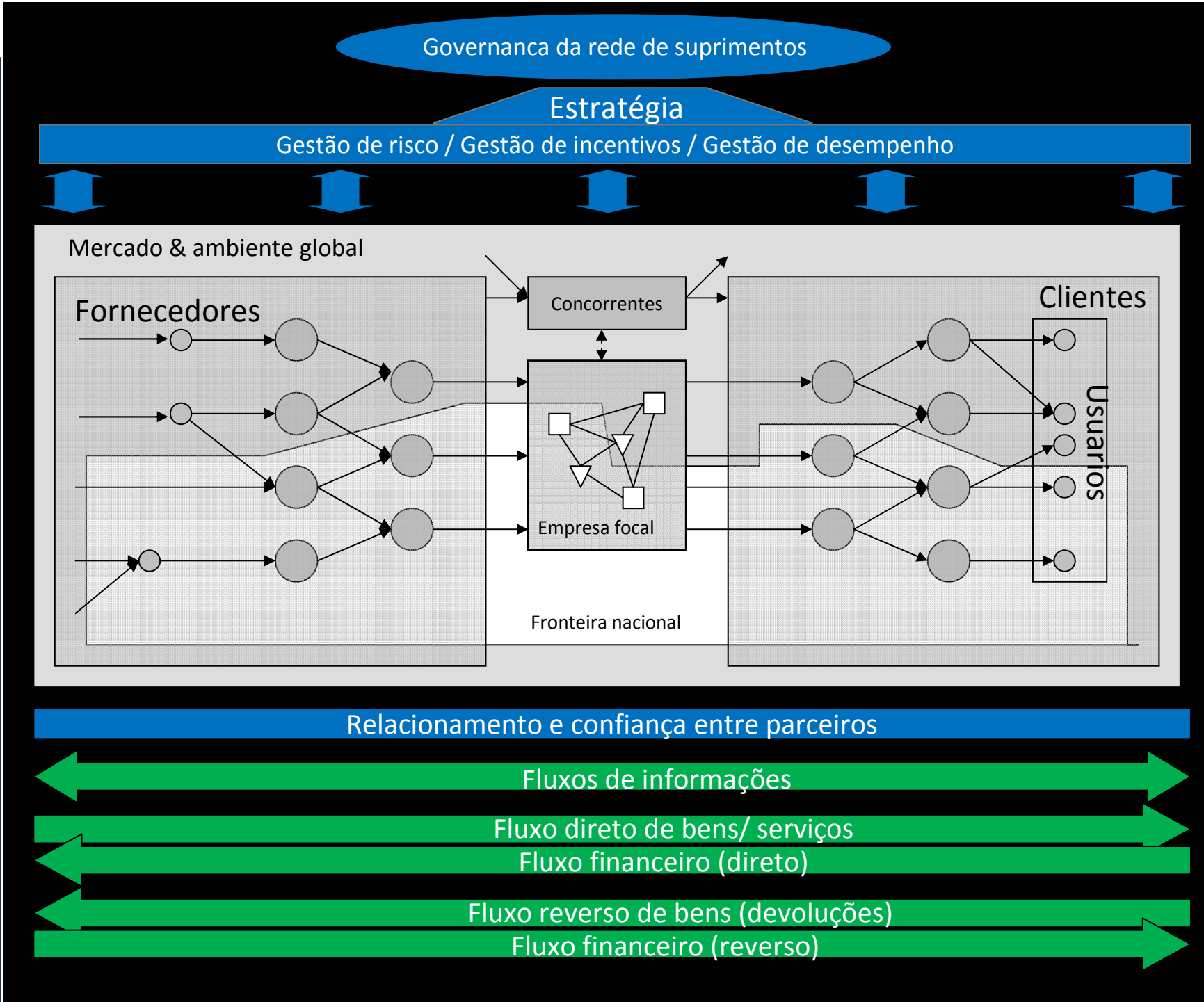
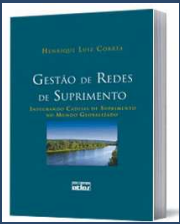
6. Avaliação de desempenho e alinhamento de incentivos na rede global de suprimentos



7. Mapeamento e análise de processos na rede global de suprimentos
8. Gestão de demanda na rede global de suprimentos
9. Gestão e coordenação de estoques na rede global de suprimentos
10. Gestão da logística em redes globais de suprimentos
11. logística reversa e sustentabilidade na rede global de suprimentos
12. Tecnologia da informação na rede global de suprimentos

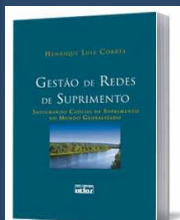


Quadro geral de referência



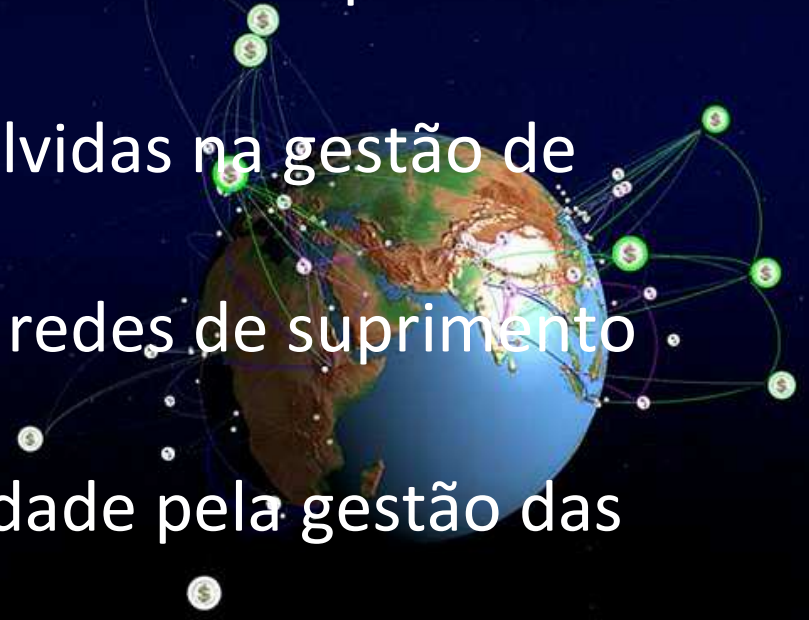
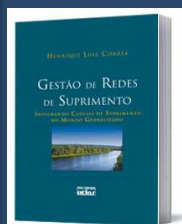
Os capítulos – estrutura geral

- O livro foi escrito com base no ensino de 8 anos do tema em varios niveis -
- Em cada capitulo, o tema e localizado no quadro geral de referênciã;
- Perguntas a que o capitulo pretende responder
- Caso de abertura de alta visibilidade para criar questões na cabeça do leitor (“pull”) e caso(s) de fechamento;
- Pequenos casos curtos em boxes para uso em classe – todos com perguntas
- Casos brasileiros e internacionais
- Questões para discussão
- Exercicios numericos quando aplicavel
- Referências bibliograficas
- Leituras adicionais recomendadas
- Web-sites relacionados



Introdução a gestão de redes globais de suprimento

- Por que o interesse na gestão de redes de suprimento cresceu tanto nas últimas duas décadas?
- Como a gestão das redes de suprimento pode influenciar a competitividade e o desempenho financeiro da organização?
- Quais atividades estão envolvidas na gestão de redes de suprimento?
- Quais são os tipos gerais de redes de suprimento existentes?
- A quem cabe a responsabilidade pela gestão das redes de suprimento?



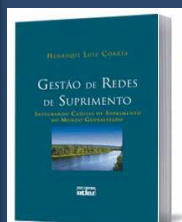
Caso Wal-Mart

WALMART	1962-1964
WAL-MART	1964-1981
	1964-1981 (alguns usos)
WAL-MART	1981-1992
WAL★MART®	1992-2008
Walmart 	2008-?

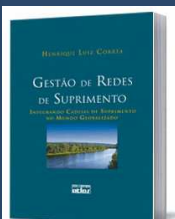


1. Liste, com base nas informações do caso, as iniciativas de gestão de redes de suprimento que voce consegue identificar.
2. Localize com o auxilio do índice remissivo, os capítulos do livro em que estas iniciativas são discutidas.
3. Procure identificar de que forma as iniciativas que você listou podem ter impacto no resultado financeiro da organização (como sugestão, análise separadamente aquelas iniciativas que podem afetar os custos e aquelas que podem afetar as receitas com vendas).

- Por que o interesse recente (evolução histórica)
- Redes e competitividade
- Redes e resultado financeiro
- Atividades envolvidas e visão por processo
- Alinhamento de atividades e competências
- Ganha-perde vs. ganha-ganha em redes
- Tipos de redes de suprimento
- Governança das redes



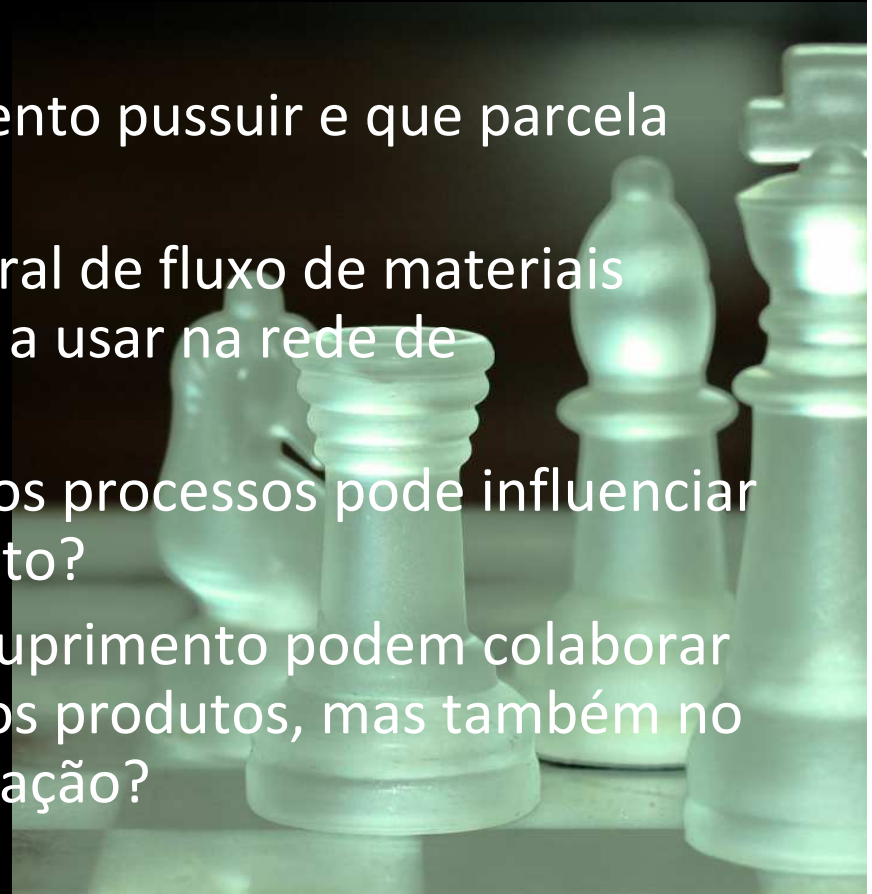
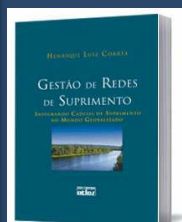
Caso de fechamento: McDonald's – governança da rede e sustentabilidade



1. Qual opção você acha que o McDonald's deveria adotar? Justifique.
2. Como o McDonald's deveria engajar os fornecedores, ativistas e outros grupos de interesse e pressão nos seus esforços de sustentabilidade da sua rede de suprimento?
3. O que você acha do estilo de governança da rede de suprimentos do McDonald's? Descreva aspectos que você considera positivos e aspectos que você considera negativos.
4. Como, num sentido mais amplo, você considera que o McDonald's deveria ranquear sustentabilidade em relação a outros critérios e objetivos da sua rede de suprimento (como minimizar custos e garantir segurança alimentar)?

Gestão estratégica da rede global de suprimentos

- Qual o melhor desenho estratégico geral de uma rede de suprimento para que os produtos fornecidos por ela sejam mais competitivos no mercado?
- Que parcela da rede de suprimento possui e que parcela terceirizar?
- Como decidir a configuração geral de fluxo de materiais (puxado, empurrado ou híbrido) a usar na rede de suprimento?
- Como o projeto do produto e dos processos pode influenciar a eficácia das redes de suprimento?
- Como os parceiros da rede de suprimento podem colaborar não só na produção e entrega dos produtos, mas também no seu projeto e seus níveis de inovação?



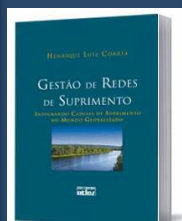
Caso de abertura: Embraer



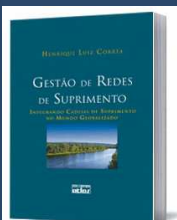
1. Como e por que a estratégia de rede de suprimento da Embraer mudou desde 1996?
2. O fato de a Embraer terceirizar parcelas maiores da produção de seus aviões para parceiros significa risco de a Embraer tornar-se menos importante estrategicamente na sua rede de suprimentos?
3. Por que o desenvolvimento compartilhado do produto da Embraer resultou em tempo menor de desenvolvimento? Que vantagens estratégicas isso pode trazer? Que risco estratégico isso pode representar?



- Gestão de redes de suprimento e estratégia
- Qual a melhor estrutura de rede para seus produtos?
- Fluxos puxados, empurrados e híbridos nas redes de suprimento
- Custos de transação e competências centrais
- A decisão de comprar ou fazer
- estratégia de redes e o desenvolvimento de produtos
- Projeto de produto e processo para redes e logística mais eficazes
- Padronização, postergamento, paralelização, parceiros
- Mass customization e fronteira push-pull



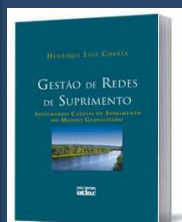
Caso de fechamento: Consórcio modular VW de Resende



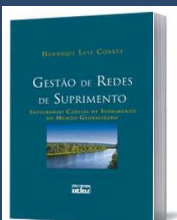
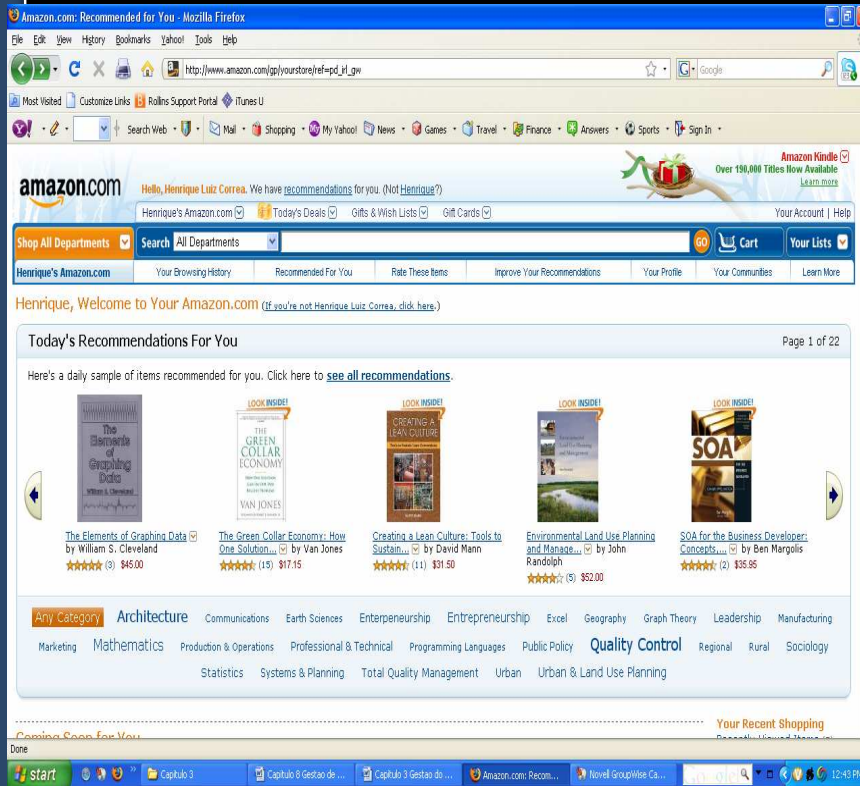
1. Qual o risco de a VW tornar-se com o tempo, uma empresa vazia de competências na fabricação de caminhões e tornar-se dispensável na rede de suprimentos?
2. Se a idéia do consórcio modular é tão boa e representou sucesso comercial para a VW no mercado de caminhões, pelo menos nos 10 anos iniciais, por que não foi seguida nas plantas subsequentes da VW, inauguradas no Brasil?
3. Se uma empresa modulista causa uma parada de linha no consórcio modular, com correspondente prejuízo para todos, ela não é responsabilizada e por contrato não pode ser acionada judicialmente pelas outras por perdas incorridas. Quais os prós e contras desta forma de conduzir os relacionamentos entre os parceiros do consórcio?
4. Você acha possível criar uma situação similar à customização em massa para a produção de caminhões em Resende? Descreva brevemente como isso poderia ser feito.
5. Como os parceiros da rede de suprimentos da VW Resende colaboram com a inovação dos projetos de novos produtos da empresa?

Gestão de relacionamentos na rede global de suprimentos

- Qual a influência do nível de confiança que se estabelece entre parceiros no desempenho da rede global de suprimentos?
- Quais os fatores influentes na determinação do adequado nível de serviço ao cliente?
- O que é o CRM (*customer relationship management*) e como gerenciar o relacionamento com os *clientes* na rede de suprimentos?
- O que é o SRM (*supplier relationship management*) e como gerenciar o relacionamento com os *fornecedores* na rede global de suprimentos?
- Quais os aspectos éticos mais relevantes na gestão dos relacionamentos entre os parceiros da rede global de suprimentos?

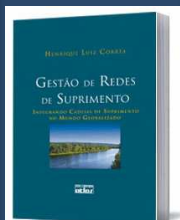


Caso de abertura: Amazon.com

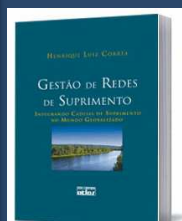


1. Como você imagina que a tecnologia de gestão do relacionamento com o cliente usada pela Amazon.com pode auxiliar o projeto e a gestão da sua rede de suprimento?
2. Onde você colocaria a fronteira empurrada-puxada (*push-pull*, veja o Capítulo 2) da rede de suprimento da Amazon? Seria a mesma para todos os tipos de produto? Por que? Como a tecnologia de gestão de relacionamento com o cliente descrita acima pode apoiar a decisão de localização da fronteira *push-pull*?
3. Visite o site www.amazon.com e identifique o maior número possível de mecanismos que você considera como parte do esforço da empresa de gerenciar o relacionamento com seus clientes com o específico fim de facilitar a gestão de sua rede de suprimento.
4. Explore o produto “Kindle”, no site da Amazon.com e a nova forma de comercialização que ele permite, para a venda e distribuição de livros. análise as implicações que esta nova forma traz para a rede de suprimentos da Amazon.com.

- Fundamentos da gestão de relacionamentos
- Confiança e o dilema do prisioneiro
- Negociação – fundamentos
- CRM – gestão de relacionamento com clientes
- Segmentação de clientes
- Nivel de serviço e satisfação do cliente
- Calculo do nivel otimo de serviço logistico
- SLA – Contratos de nivel de serviço
- SRM – gestão de relacionamento com fornecedores
- Segmentação de fornecedores
- Niveis de controle e tipos de relacionamento



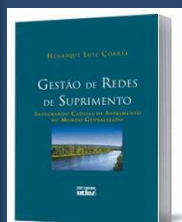
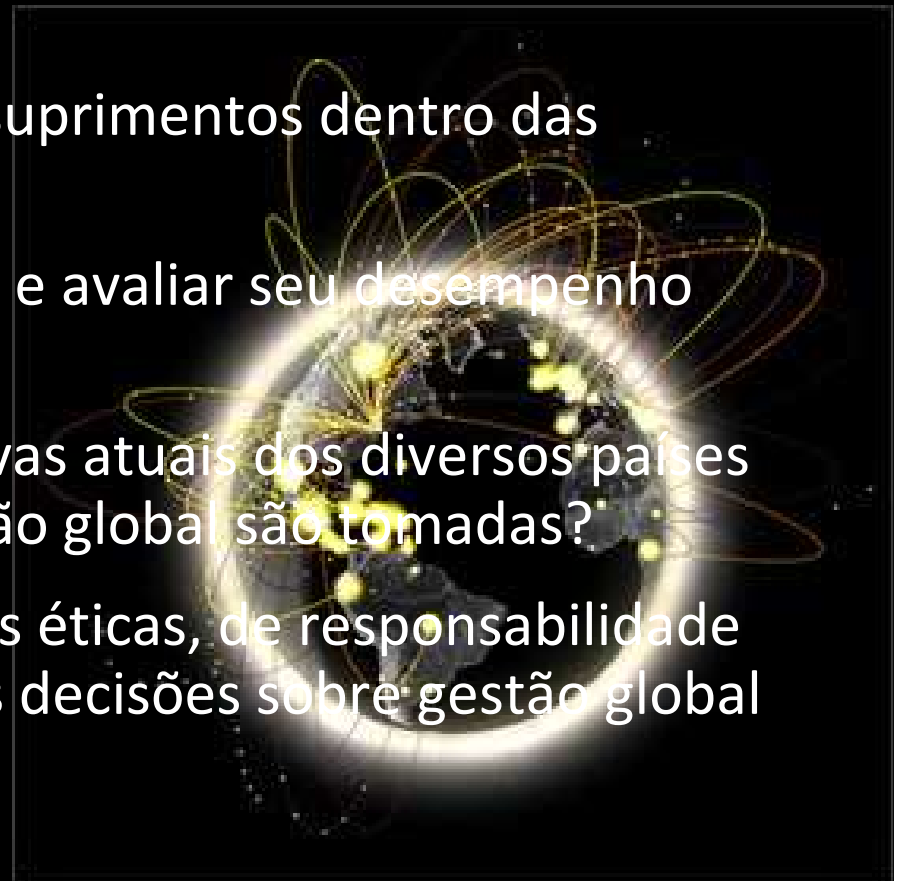
Caso de fechamento: Toyota e General Motors (comparação)



1. Faça uma análise comparativa das posturas da GM e da Toyota quanto ao relacionamento com fornecedores.
2. Compare as duas abordagens, da GM e da Toyota quanto ao desenvolvimento e manutenção de confiança entre membros das suas redes de suprimento.
3. Compare as duas empresas em termos das suas posturas de negociação com seus fornecedores.
4. análie a situação presente do mundo automobilístico (nos anos '90, a Toyota era a 4ª maior montadora do mundo, atrás das três grandes americanas. Em 2008 ela era a maior do mundo e as três grandes americanas estavam enfrentando séria ameaça de falência). Quanto você imagina que as diferentes posturas da GM e da Toyota quanto a suprimentos num ambiente em que mais e mais peças são terceirizadas influenciou o destino competitivo de ambas?

Gestão global de suprimentos (global sourcing)

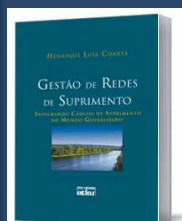
- Quais as vantagens e desafios que uma empresa enfrenta quando migra de buscar seus suprimentos domesticamente para buscá-los globalmente?
- Como se estrutura o setor de suprimentos dentro das organizações?
- Como selecionar fornecedores e avaliar seu desempenho numa escala global?
- Quais as vantagens comparativas atuais dos diversos países quando decisões de terceirização global são tomadas?
- Quais as potenciais implicações éticas, de responsabilidade social e de sustentabilidade das decisões sobre gestão global de suprimentos?



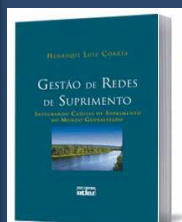
Caso de abertura: IBM Brasil transforma-se



1. Quais os tipos de serviço que, na sua opinião, prestam-se a *global sourcing* e quais não se prestam a esta prática? Por que?
2. As vantagens para os clientes da IBM e de seus centros de serviço espalhados pelo mundo todo são, segundo o texto, referentes a preço do serviço e disponibilidade dos talentos para prestá-los a partir de países emergentes. Liste as potenciais *desvantagens* que este modelo tem.



- Tipos de suprimento
- Produção domestica versus subsidiaria no exterior
- Terceirização domestica
- Terceirização global: desafios
- Estrutura organizacional para suprimentos
- Processo de suprimento
- Coopetição
- Terceirização de serviços e serviços compartilhados
- Para onde terceirizar (vantagens comparativas)
- Etica e responsabilidade social em global sourcing
- Sustentabilidade em redes globais



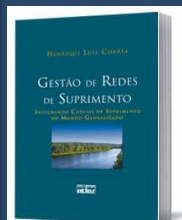
Caso de fechamento: Procter & Gamble serviços de suporte



1. Análise o processo de terceirização dos processos de apoio da P&G descritos no caso, considerando os passos sequenciais dados (primeiro consolidar, depois terceirizar diversas partes dos serviços de apoio para várias empresas). Uma alternativa seria terceirizar todos os processos para uma só empresa (como a HP ou a IBM), por exemplo. Quais são as vantagens e desvantagens da forma que a P&G decidiu fazer e quais as vantagens e desvantagens da opção alternativa (tudo terceirizado para uma só empresa)? Você consegue pensar numa terceira alternativa?
2. Considera-se que ao longo da sua história, um dos pilares estratégicos da P&G é seu compromisso com seu mais importante ativo, os recursos humanos, refletidos em excelentes benefícios, planos de carreira e altos níveis de fidelidade à empresa e confiança – o que por sua vez reflete-se num alto nível de interesse de profissionais recém-formados e mais experientes de trabalhar na empresa. Como você gerenciaria o processo de terceirização em massa num ambiente como este, em que uma empresa “convida” seus funcionários a saírem da organização, ingressando em outra? (como a HP ou a IBM), sem criar enormes problemas de queda de moral e quebra de uma longa relação de confiança com a empresa? Como isso pode influenciar o nível de atratividade da empresa para talentos promissores no futuro?
3. Muitas pessoas dentro e fora da P&G têm questionado por que a GBS não capitaliza o aprendizado com a P&G como única cliente para lançar-se ao mercado na presetação do mesmo tipo de serviço que presta à P&G a outras empresas, potenciais clientes externos. Qual seria o seu aconselhamento se questionado sobre esta possibilidade? análise pontos favoráveis, desfavoráveis, riscos e potenciais benefícios desta opção.

Gestão de risco na rede global de suprimentos

- O que é e como avaliar risco, nos seus vários aspectos, no âmbito da gestão global de redes de suprimento?
- Por que é importante o gerenciamento de risco em gestão global de redes de suprimento?
- Como criar redes globais de suprimento que sejam mais resilientes?
- Quais são as principais estratégias para gerenciamento de risco em gestão de redes de suprimento?
- Como implantar mecanismos de gestão de risco em redes globais de suprimento?

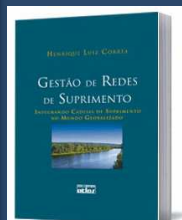


Cso de abertura: Nokia e Ericsson

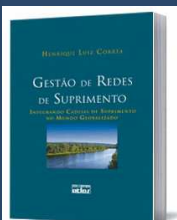


1. Quais as principais diferenças que você consegue identificar nas formas que Nokia e Ericsson reagiram à interrupção da fábrica de *chips* da Philips?
2. Você acha que é possível criar mecanismos que permitam a uma empresa ser melhor em identificar e reagir a interrupções possíveis em sua rede de suprimento? O que você sugeriria que as empresas fizessem neste sentido?

- Risco e risco em redes de suprimento
- Impacto financeiro de interrupções
- Tipos de risco: aleatório, acidental, intencional
- Fatores de risco
- Probabilidade de ocorrência vs. severidade
- Resiliência em redes de suprimento
- Processo de gestão de risco: 6 passos
- Transferência de risco
- Percepção de risco em redes de suprimento no Brasil



Caso de fechamento: Cisco e gestão de risco de sua rede de suprimentos



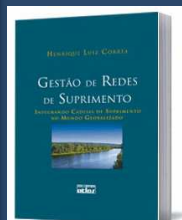
1. A Cisco é uma empresa enorme, multinacional. análie a forma como ela gerencia os seus riscos na rede de suprimento e descreva o que seria diferente no desenvolvimento de um setor de gestão de risco para uma empresa média, como uma fabricante regional de calçados localizada no Vale do Rio dos Sinos.

2. Imagine que você trabalhe para a Tramontina www.tramontina.com.br, uma multinacional brasileira, como diretor de gestão da rede de suprimentos. Imagine que o presidente encarregou você de desenhar um plano diretor para o estabelecimento de gestão de riscos na empresa. Faça as necessárias pesquisas na internet para se inteirar tanto quanto possível sobre as operações e a rede de suprimentos da Tramontina e prepare uma apresentação de uma proposta, passo-a-passo para o estabelecimento de gestão de risco na empresa, com base no caso da Cisco e no que você aprendeu no Capítulo 5.

3. Como você abordaria a questão de “retorno sobre o investimento” necessário para estabelecer a gestão de riscos na rede de suprimentos da Tramontina? Explique as informações que você necessitaria coletar para conseguir justificar o investimento proposto.

Avaliação de desempenho e alinhamento de incentivos na rede global de suprimentos

- O que é um sistema de avaliação de desempenho e que características deve ter para que cumpra seu papel na gestão de redes globais de suprimento?
- Quais os principais papéis que um sistema de avaliação de desempenho tem?
- Como definir quais métricas utilizar na gestão da rede global de suprimentos?
- O que é “alinhamento de incentivos” na rede global de suprimentos e por que é importante?
- Como o alinhamento de incentivos se reflete nas várias formas possíveis de contratos entre parceiros na rede global de suprimentos?



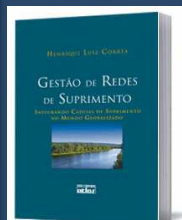
Caso de abertura: Office Depot, funcionários que mentem?



1. Você crê que a Office Depot *prefere* não vender um computador se não for acompanhado de serviços extras? O que você acha que o CEO da Office Depot diria ao ler esta reportagem?
2. Qual foi a intenção do executivo que desenhou o sistema de avaliação de desempenho e recompensa descritos no caso para o pessoal das lojas do Office Depot?
3. Qual foi o comportamento distorcido que este sistema de avaliação de desempenho desencadeou? O que você faria para remediar a situação?



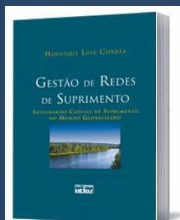
- Medidas de desempenho e sua importancia
- O que é e por que medir de desempenho?
- Características de uma boa medida de desempenho
- Por que e o que medir em redes globais de suprimento?
- Custo total de propriedade, produtividade, serviços, satisfação, flexibilidade, inovação, qualidade, relacionamento
- Alinhamento de incentivos na rede
- Tipos de contrato para alinhamento de incentivos
- Tradicional, buy-back, receita compartilhada



Caso de fechamento: Química

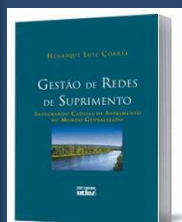


1. O que você acha da discussão e das ações propostas ao Presidente, Marcos Mendonça pelos seus diretores? analise-as do ponto de vista estratégico e do ponto de vista da execução da estratégia.
2. Quais os comportamentos que as mudanças nas formas de remuneração e recompensa do pessoal de produção e comercial pretendem? Estes comportamentos vão levar ao atingimento dos novos objetivos estratégicos da Química?
3. Quais seriam as suas recomendações ao Presidente, se solicitado a aconselhá-lo?



Mapeamento e análise de processos na rede global de suprimento

- Quais os principais processos de negócio das redes globais de suprimento?
- Quais os principais modelos usados pelas empresas para gerenciar os processos de suas redes globais de suprimentos?
- Como mapear processos nas redes globais de suprimento?
- Como analisar processos nas redes globais de suprimento?
- Como melhorar processos nas redes globais de suprimento?



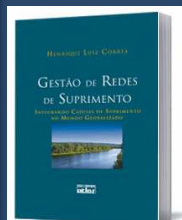
Caso de abertura: Boeing



1. Por que você acha que a liderança das iniciativas descritas aqui, que são operacionais, numa primeira análise, são lideradas por altos executivos da Boeing?
2. Quais as dificuldades que você antevê para a extensão dos princípios do BPS para a rede global de suprimentos?



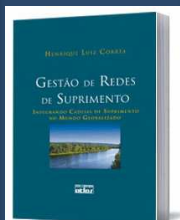
- Processos principais nas redes de suprimento
- Modelo SCOR
- Análise e melhoramento de processos
- 6 passos para melhoramento de processos
- Mapeamento de processos e ferramentas: fluxogramas de processo, service blueprint
- Value Stream Mapping: VSM
- Pensamento “lean” em redes de suprimento (cruzando fronteiras)
- Fluxos puxados e empurrados



Caso de fechamento: Rotulos e Etiquetas Florida

Maquina	Cores
1	6
2	3
3	4
4	3
5	3
6	5

1. Com as informações disponíveis, mapeie o processo descrito.
2. A partir do mapa do processo definido em 1, identifique oportunidades de melhoria no processo mapeado.
3. Mapeie um “estado futuro” ideal para o processo analisado.
4. Escolha um critério plausível e priorize as melhorias propostas.



Gestão de demanda na rede global de suprimentos

- Que é e por que é importante a gestão de demanda?
- Quais são as formas possíveis de se influenciar a demanda percebida por elos numa rede de suprimento de forma a reduzir sua variabilidade?
- Quais são as formas possíveis de se prever demanda de forma a reduzir sua incerteza?
- Quais são as formas possíveis de gerenciar preços de forma a influenciar a demanda e maximizar as receitas das redes de suprimento?

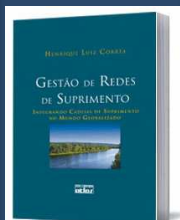


Caso de abertura: Gestão de demanda na Toyota

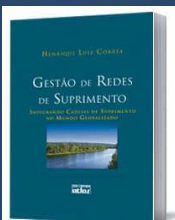


1. Hoje com a quantidade de acessórios oferecida, o total de veículos diferentes possíveis de serem produzidos é imenso. Como você imagina que a Toyota organiza seu processo de gestão de demanda para lidar com esta quase impossibilidade de uma precisão alta de previsão por variante individual de veículo?
2. Por que a Toyota avalia suas concessionárias em termos de como elas satisfazem os seus clientes? Afinal as concessionárias são clientes ou fornecedores de serviço da Toyota?
3. Cite exemplos do caso acima, nos quais a Toyota e sua rede agem para alterar a sua demanda, mais do que apenas tentar prevê-la passivamente.
4. Quando se fazem previsões de demanda em redes de suprimento, um dos grandes problemas é o chamado efeito chicote que faz com que a demanda imediata (aquela representada por pedidos dos clientes imediatos) percebida por empresas da rede é distorcida por ações propositalis ou não das empresas da rede que se encontram no encadeamento cliente-fornecedor entre a empresa analisada (focal) e o consumidor final. Uma das ações é o cliente imediato “jogar” com o sistema, por exemplo, exagerando pedidos em situações de escassez como mencionado no caso. Você é capaz de pensar em outras ações que também aumentem o efeito chicote?

- O que é e por que fazer gestão de demanda
- Ações sobre a demanda para controlar variabilidade
- Causas da variabilidade de demanda
 - Mercado e bullwhip effect (efeito chicote)
- Previsão de demanda: conceitos, erros frequentes, horizontes e agregação de dados
- Risk pooling
- Processo de previsão: curto, médio e longo prazos
- Métodos: quali e quanti (permanência, com tendência, com sazonalidade)
- Erros de previsão: amplitude e vies
- Calibração de modelos de previsão
- Gestão de preços e receitas



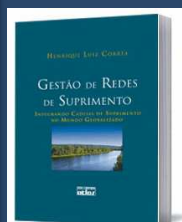
Caso de fechamento: Genexis em expansão



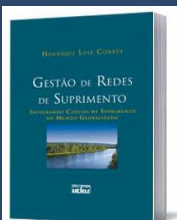
1. Como você imagina que o serviço oferecido pela Genexis afetou a gestão de demanda dos laboratórios farmacêuticos em relação aos “mapas de venda” tradicionais? Pense nos três elementos principais da gestão de demanda: ações sobre a demanda, previsões de demanda e gestão do nível de serviço ao cliente.
2. Quais as vantagens que uma informação mais recente censitária traz em relação a uma informação mais antiga amostral para a gestão de demanda?
3. Como pode ser quantificada a vantagem trazida pelo serviço da Genexis aos membros de uma rede de suprimento?
4. Quais suas sugestões sobre como a Genexis pode demonstrar o valor dos seus serviços para outras redes de suprimento? Considere que a entrada em outras redes de suprimento pode ter que ser gradual, ou seja, informações sobre “participação de mercado” podem não ser disponíveis para os clientes iniciais das redes de redes de suprimento onde a Genexis possivelmente passe a atuar.
5. Numa eventual entrada da Genexis num novo setor industrial, como convencer os diversos parceiros da rede a compartilharem informação? Pense nas potenciais vantagens para cada um dos possíveis parceiros.

Gestão e coordenação de estoques na rede global de suprimentos

- O que são estoques e quais suas funções principais?
- Quais os tipos de estoques envolvidos em gestão global de redes de suprimento?
- Quais as principais técnicas de gestão de estoques e quando elas são mais indicadas?
- Qual o impacto de se ter uma rede de suprimentos sem coordenação entre sistemas locais de gestão de estoques?
- Como ter uma gestão de estoques coordenada na rede global de suprimentos?

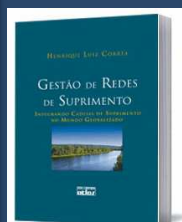


Caso de abertura: Sistema Auto- Giro (peças sobressalentes)



1. Você já estudou a diferença entre sistemas de gestão de fluxo *puxados* e *empurrados* (veja o Capítulo 7 para refrescar a memória). Você considera que o sistema AutoGIRO é um sistema *empurrado* ou *puxado*? Justifique.
2. Explícite, em suas próprias palavras, o porquê de o sistema AutoGIRO ser, não apenas um bom sistema de *gestão* de estoques, mas ser um importante sistema de *coordenação* de decisões de estoque na rede de suprimentos.
3. O sistema AutoGIRO reorganizou a rede de suprimentos de forma que algumas atividades mudaram, de ser executadas por um elo, para serem feitas por outro elo mais habilitado a executá-las. Identifique, no caso, a(s) situação(ões) em que isso ocorreu.

- Estoques – conceitos básicos
- Causas para surgimento dos estoques: descoordenação, incerteza, especulação e no canal
- Tipos de estoque
- Demanda dependente e independente
- MRP (empurrado), Kanban (puxado) coordenando entre empresas da rede
- VMI, VOI
- Modelos de estoque: ponto de ressuprimento, revisão periódica, TPOP, DRP
- Curva ABC e seu uso

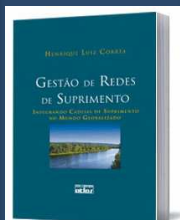


Caso de fechamento: Rede de suprimento de circuitos integrados



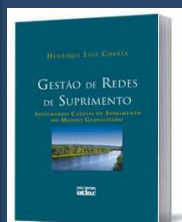
- 1 A Best Buy decide quantos DVDs precisa comprar da Toshiba
- 2 A Toshiba sub-contrata terceiros na China
- 3 Terceiros chineses pedem chips da Zoran
- 4 A Zoran pede mais chips a seus sub-contratados como a TSMC
- 5 A TSMC compra equipamento fabril da Applied Materials
- 6 Na California a Applied Materials encomenda peças usadas
- 7 A D&H Manufacturing usina blocos de alumínio para a AM

1. Imagine que você, como consultor da área de supply chain management, recebeu um e-mail do Sr Levy Gerzberg, com este artigo do “Wall Street Journal” anexado. Ele quer contratar você para auxiliar a disparar iniciativas para evitar que as ocorrências narradas no artigo ocorram. Ele pede, preliminarmente que você faça uma análise detalhada de situação, identifique as causas do problema e aponte quais seriam, em grandes linhas as mudanças que você sugeriria para estrategicamente prevenir a recorrência do problema.
2. Como você quer exceder a expectativa do contratante, você decide também discutir as principais dificuldades que você enxerga na implantação das mudanças sugeridas em 1, justificadamente. Descreva como você abordaria esta questão.

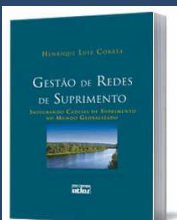


Gestão da logística em redes globais de suprimento

- Quais as principais decisões envolvidas no projeto da rede de instalações da rede global de suprimento?
- Como decidir sobre centralização ou descentralização de instalações e estoques na rede de suprimento?
- Como decidir sobre localização de unidades na rede global de suprimento?
- Quais as principais decisões na gestão de transportes na rede global de suprimento?
- Quais as principais configurações de estrutura logística de transporte que podem ser usadas em redes de suprimento, suas vantagens e desvantagens?
- Qual o papel dos provedores de serviços logísticos contemporâneos para o sucesso das redes globais de suprimento?

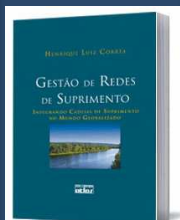


Caso de abertura: Avon cosmetics na Europa



1. Quais você imagina serem as vantagens e desvantagens de *centralizar* (como fez a Avon) versus *descentralizar* a produção e os estoques numa rede global de suprimentos?
2. Centralização funcionaria para uma rede de restaurantes como por exemplo, o McDonald's? Como você imagina que isso poderia ser feito?

- Centralização versus descentralização na estrutura logística
- Fatores para a decisão de centralizar vs. descentralizar
- Pontos de armazenagem: funções e quantidade de armazens
- Sistemas escalonados
- Centralização vs descentralização de serviços
- análise de localização
- Metodos para localização: quali e quanti
- Configuração da malha logística
- Gestão de transportes
- Modos de transporte e características
- logística no Brasil
- Configurações logísticas para distribuição de produtos
- Operadores logísticos (3PL)



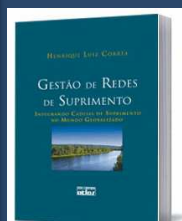
Caso de fechamento: Visteon e terceirização logística com a Ryder



1. Analise a forma com que a Ryder foi contratada pela Visteon. Faça uma lista de prós e contras deste processo e compare com os prós e contras de um processo mais tradicional, em que vários possíveis provedores de serviços logísticos são solicitados a apresentar uma proposta de como abordar o problema.

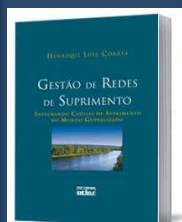
2. Quais os riscos que você imagina a Visteon corre de, ao contratar um parceiro que já faz parte do sistema logístico corrente, deixar de ver exploradas soluções de desenho logístico mais radicais?

3. Como você acha que deveria ser a forma de remuneração da Ryder pelos serviços que passou a prestar de forma a garantir alinhamento de incentivos?

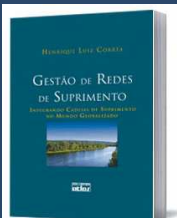


logística reversa e sustentabilidade na rede global de suprimentos

- Por que ultimamente a sustentabilidade tem ganhado importância como um dos objetivos das redes de suprimento?
- Quais as vantagens de se desenvolverem redes de suprimento sustentáveis?
- Quais as relações entre a sustentabilidade e a logística reversa em redes globais de suprimento?
- Quais os principais fluxos envolvidos em logística reversa e como eles devem ser gerenciados?
- Como definir a estrutura logística reversa de redes de suprimento?

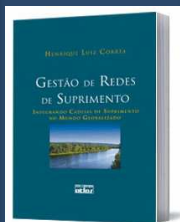


Caso de abertura: Sustentabilidade vs. eficiência: Roche e Unilever



1. Quais você acha que foram as principais motivações para a Roche e a Unilever dispararem as ações aqui narradas?
2. Quais as principais similaridades e diferenças das abordagens das duas empresas no ataque aos seus objetivos de sustentabilidade?
3. Nos dois exemplos descritos acima há conflito entre os objetivos de sustentabilidade de recursos naturais e eficiência empresarial/ maiores lucros? Você é capaz de pensar num exemplo em que haja conflito entre estes dois grandes objetivos?

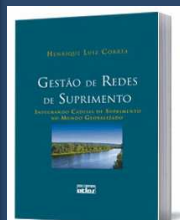
- Sustentabilidade em redes de suprimento
- 3BL – Triple bottom line
- Fatores que fazem empresas buscarem 3BL
- Pegada ambiental
- Redes de suprimento de ciclo fechado
- Gerenciando redes de ciclo fechado: aspectos técnicos e operacionais
- Devoluções comerciais
- Perda e recuperação de valor em devoluções comerciais
- Configuração de redes logísticas de ciclo fechado
 - Centralizadas
 - Descentralizadas
- Planejamento e controle de redes de ciclo fechado
- Medidas de desempenho para redes de ciclo fechado



Caso de fechamento: Hewlett Packard e sua rede de ciclo fechado

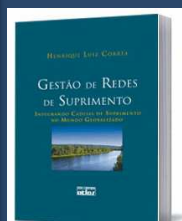


1. análise a estrutura logística do processo de ciclo fechado atual da HP e avalie a adequação para a nova intenção estratégica da empresa de aumentar a recuperação de valor dos produtos devolvidos. Se você considera a estrutura atual inadequada, que mudanças você sugeriria?
2. Pense na intenção estratégica da HP de agora visar ambos: a minimização dos custos com devoluções E a maximização da recuperação de valor das devoluções que ocorrem. Estabeleça alterações de políticas e ações prioritizadas que você considera seriam necessárias para a empresa atingir seus objetivos.



Tecnologia da informação na rede global de suprimentos

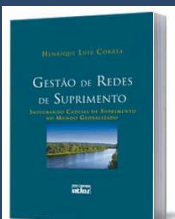
- Que impacto pode ter a tecnologia da informação no desempenho de redes globais de suprimento?
- Com quais aspectos da gestão de redes de suprimento as tecnologias da informação podem contribuir?
- Quais são as principais tecnologias de informação hoje disponíveis para apoiar a gestão de redes de suprimento?
- Quais são os aplicativos que permitem o uso de tecnologia da informação na gestão de redes de suprimento?



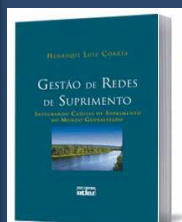
Caso de abertura: Zara



1. Você acha que o sistema de informação da Zara usa a mais avançada tecnologia de informação disponível? Justifique sua resposta.
2. Avalie o papel que os sistemas de informação da Zara têm na obtenção de vantagem competitiva.
3. A maioria das empresas ultimamente tem usados pacotes comerciais (como o SAP ou os aplicativos Oracle) para a gestão de seus sistemas de informação. A Zara tem preferido usar sistemas desenvolvidos internamente. Discuta as vantagens e desvantagens que você enxerga em ambas alternativas e avalie se a Zara deveria mudar sua orientação.



- Objetivos dos sistemas apoiados por TI de suporte a gestão de redes de suprimento
- Características necessárias a informação para apoio a decisão
- TI na gestão da rede a montante: e-sourcing, SRM, colaboração em projetos, negociação e compras, colaboração em suprimentos, leilões reversos
- TI na gestão de unidades logísticas: ERPs, localização, gestão de fluxos, carregamento, armazens, transporte e roteamento, malha logística, RFID
- TI na gestão da rede a jusante: CRM, distribuição da informação

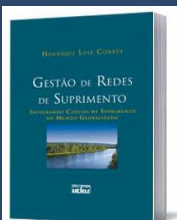


Caso de fechamento: Philips terceirização e tecnologia



1. Liste e analise os tipos de sistemas baseados em tecnologia da informação que são usados na situação descrita no caso. Você acha que os mesmos resultados poderiam ser obtidos sem estes sistemas? Justifique.
2. Quais as vantagens e desvantagens do uso de um operador 3PL quando uma empresa embarcadora decide aumentar o nível de uso de tecnologia de informação em sua gestão de rede de suprimentos?
3. Analise os riscos e benefícios do sistema de implantação “big bang” usado pela Philips/ Ryder no caso.

Processo de ensino



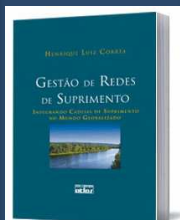
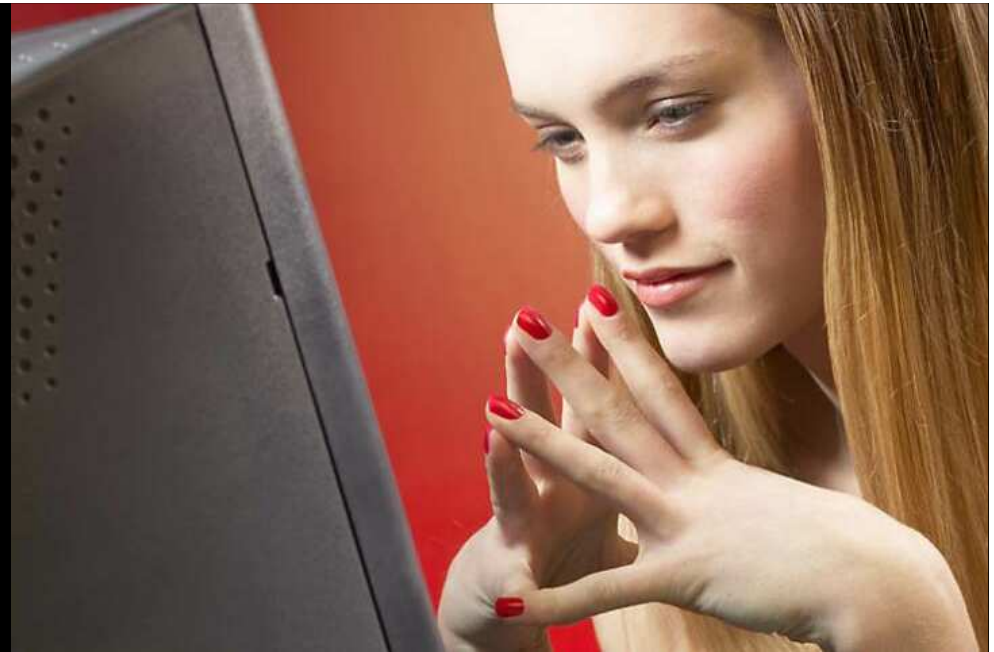
Casos e exercicios

Jogos e quizzes

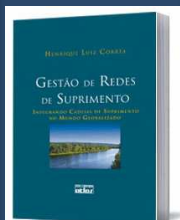
Videos e Discussões dirigidas

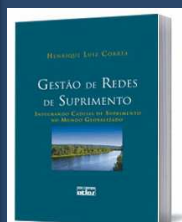
Simulação

Projetos aplicados



- Laura Ashley and Federal Express Strategic Alliance. *Harvard Business School*. 9-693-050
- International Sourcing in Athletic Footwear: Nike and Reebok. *Harvard Business School* 9-394-189
- Metalcraft Supplier Scorecard. *Harvard Business School*. 9-102-047
- Commercial returns of printers: the HP case in “Managing Closed-Loop Supply Chains” by Simme Douwe P. Flapper, Jo A.E.E. Van Nunen and Luk N. Van Wassenhove. (Eds).Springer, Berlin, 2005
- Resina: Managing Operations in China. HBS Case 906M48
- Polaroid Corporation: European Distribution System. *Harvard Business School*. 9-695-038
- General Motors Brazil Spare Parts Business (available on line for download in due course).
- Sport Obermeyer”, HBSP product # 695022

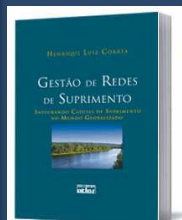




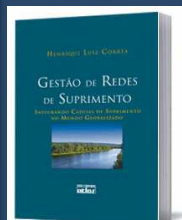
- Fisher, Marshall. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*. March-April 1997. (HBR On Point Enhanced Edition). Product # 8509.
- Chopra, Sunil et al. Note on Postponement. *Harvard Business School*. Product KEL128.
- Fisher et al., Making Supply Meet Demand in an Uncertain World. *Harvard Business Review*. May 1994. Product # 94302.
- Trent, Robert J. and Monczka, R. M. Achieving Excellence in Global Sourcing. *Sloan Management Review*. Vol 47. No. 1. Fall 2005. Product # SMR183
- Lee, Hau Triple-A Supply Chain *Harvard Business Review*. October 2004. Product R0410F.
- Mark Gottfredson, Rudy Purvear and Stephen Philips. Strategic Sourcing: From Periphery to the Core (HBR OnPoint Enhanced Edition). *Harvard Business School*. Product # 8878
- Narayanan, V.G. and Raman, A. Aligning Incentives in Supply Chains. *Harvard Business Review*. November 2004. Product R0411F
- Sheffi, Y. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *Sloan Management Review*, Fall 2005. Vol 47 No. 1. HBR Product SMR185
- Introduction in Managing Closed-Loop Supply Chains by Simme Douwe P. Flapper, Jo A.E.E. Van Nunen and Luk N. Van Wassenhove. (Eds). Springer, Berlin, 2005. (copies provided on first day of class).
- Blackburn, J.; V. Daniel R. Guide; Gilvan C. Souza; Luk Van Wassenhove. Reverse Supply Chains for Commercial Returns. *California Management Review*. Vol 46. No 4. Winter 2004. HBR product # CMR273
- Ferdows, Kasra. "Making the Most of Foreign Factories". *Harvard Business Review*. March – April 1997.
- Lee, Hau; Padmanabham, V. and Whang, S. The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*. 1997. Product SMR029
- Ferdows, K., Lewis, M. and Machuca, J.A.D. "Rapid Fire Fulfillment". *Harvard Business Review*. November 2004. Product R0411G.

Speech by Thomas Friedman (“The World is Flat”). Link:

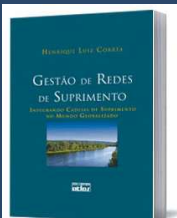
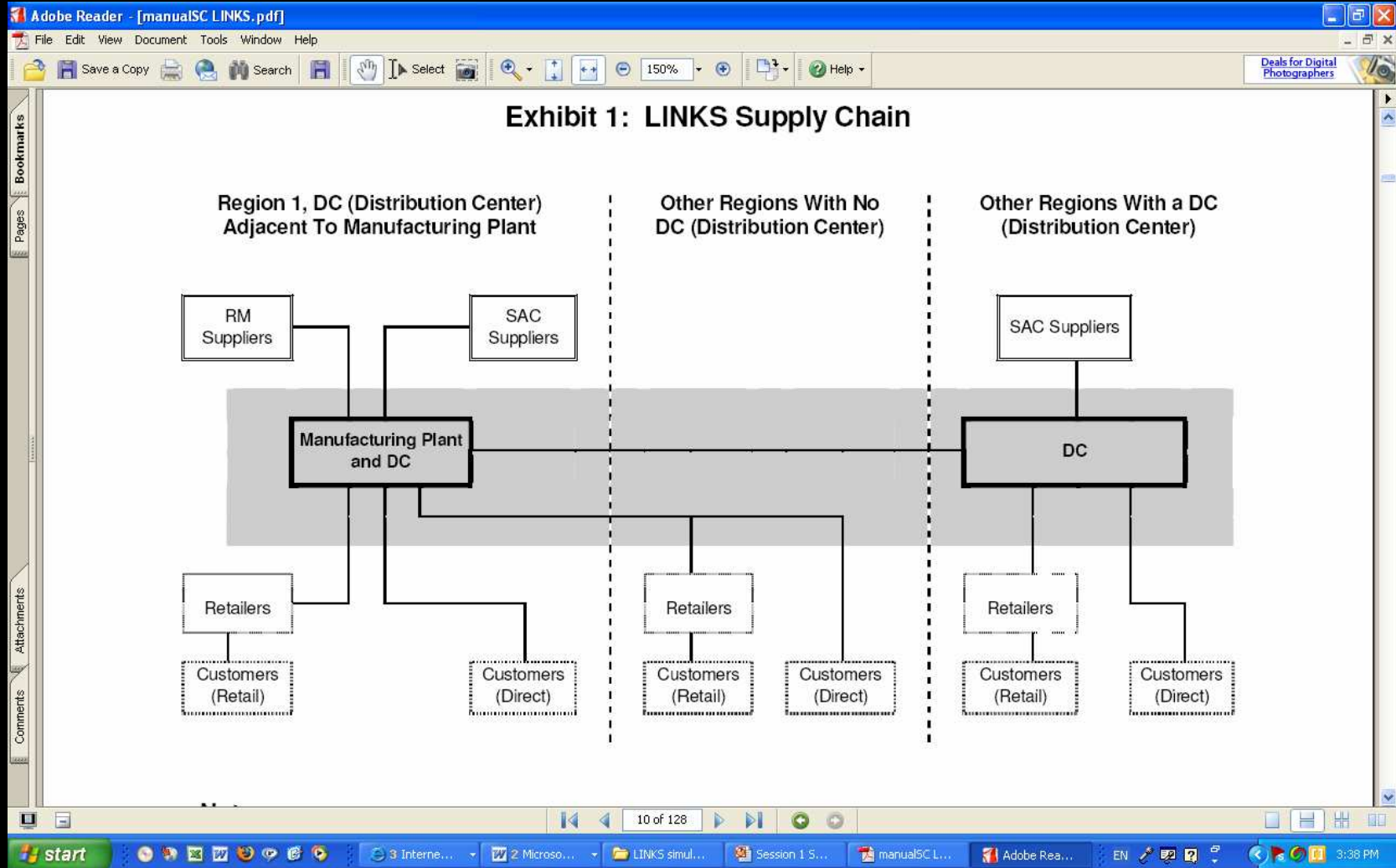
<http://mitworld.mit.edu/video/266/> (you will need the “Real” player or download it from iTunes – for free)

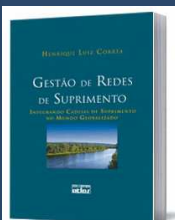


Ferramenta excelente para ensinar Gestão de Redes Globais de Suprimento



<http://www.LINKS-simulations.com>





Adobe Reader - [manualSC LINKS .pdf]

File Edit View Document Tools Window Help

Save a Copy Search Select 194.09° Help

6 LINKS Supply Chain Management Simulation

Exhibit 2: Analysis-Planning-Implementation-Evaluation Cycle

```

    graph LR
      A["(1) Analysis: Analyze current financial, operating, and market performance, which involves both individual and within-team analysis."] --> B["(2) Planning: Based on prior analyses and working with your teammates, make decisions for the next round. These decisions represent your plan."]
      B --> C["(3) Implementation: Submit your decisions for the next round. The simulation runs and new results are available."]
      C --> D["(4) Evaluation: Compare your plan to your results. What were you trying to accomplish? How well did you do? What corrective action is needed."]
      A & B & C & D --> Iterate[Iterate]
  
```

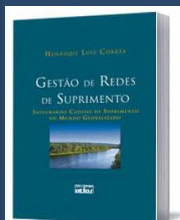
8.50 x 11.00 in

12 of 128

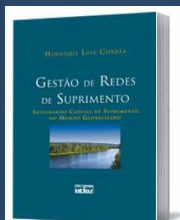
start Internet Exp... 2 Microsoft Of... LINKS simulation Session 1 SCM - ... 2 Adobe Read... EN 3:51 PM

LINKS - Decisions

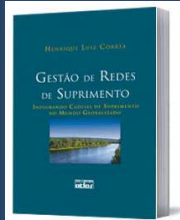
<http://www.LINKS-simulations.com>

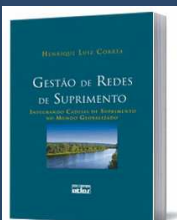


- Define leadership style
- Organize the Team from day 1
- **START WORKING** soon
- Define roles and responsibilities – time is of the essence
- You have 5 weeks to get acquainted with the situation and with the tool – use time wisely



Harvard – Global Supply Chain Management





Objective: Minimize team supply-chain costs (sum of Retailer, Wholesaler, Distributor and Manufacturer backlog and inventory costs)

Costs:



Inventory: \$0.50 per case per week (in stock)



Backlog: \$1.00 per case per week (out of stock)

Market



Retailer



Wholesaler



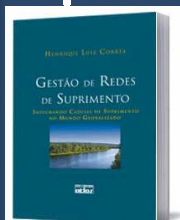
Distributor



Manufacturer



The supply c

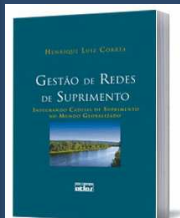


Stick to your sector (Retailer, Wholesaler, Distributor or Manufacturer). Talk only within your sector of the team;

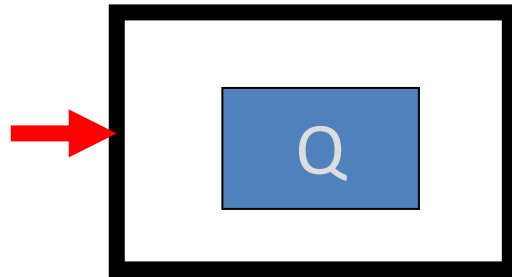


Backlogs (shortages) accumulate – see backlog worksheet

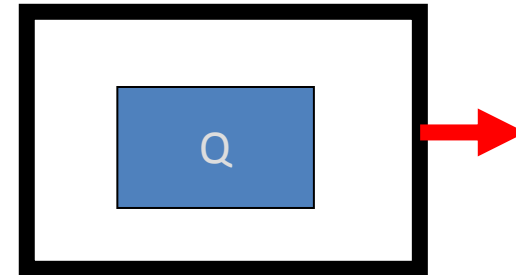
Orders to fill this week = Backlog from last week + New orders this week



Incoming orders



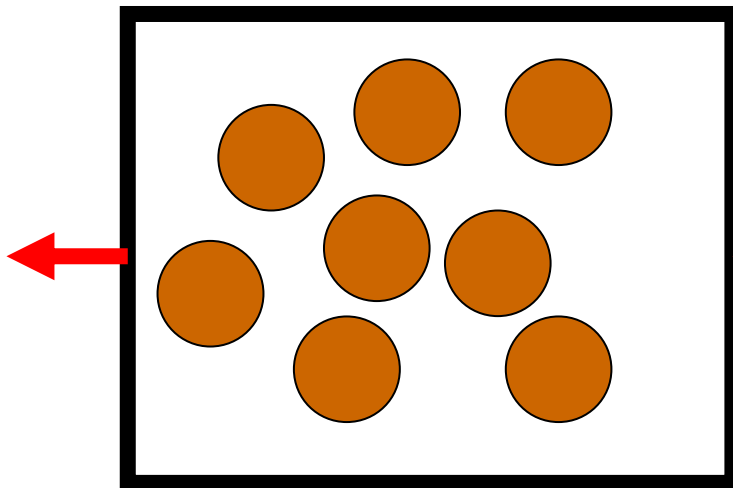
Orders placed



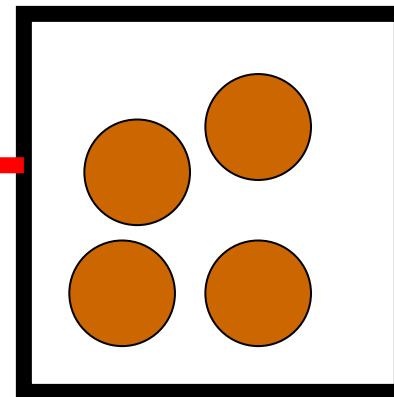
Distributor



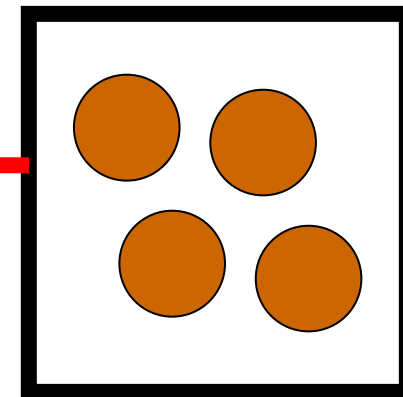
Inventory



Shipping
delay 2



Shipping
delay 1



← To customers

From suppliers ←