



“COMO TRANSFORMAR A LOGÍSTICA EM RESULTADOS PARA SEU NEGÓCIO”

Por: J.G.Vantine

São Paulo, 20 de Maio de 2003



EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

- **ANOS 70: “GERENCIAMENTO DE CUSTO”**

Os custos logísticos eram considerados básicos e inevitáveis como parte do negócio. A estratégia era focalizada no controle de custo e as medidas focalizadas no departamento, sem a exploração da sinergia.

- **ANOS 80: “INTEGRAÇÃO INTERNA”**

Desregulamentação do transporte, a rápida expansão econômica e o desenvolvimento de sistemas de informação ofereceram oportunidades de “trade-offs” nas funções logísticas. O foco foi a integração funcional.

- **ANOS 90: “PIPELINE LOGISTICS MANAGEMENT”**

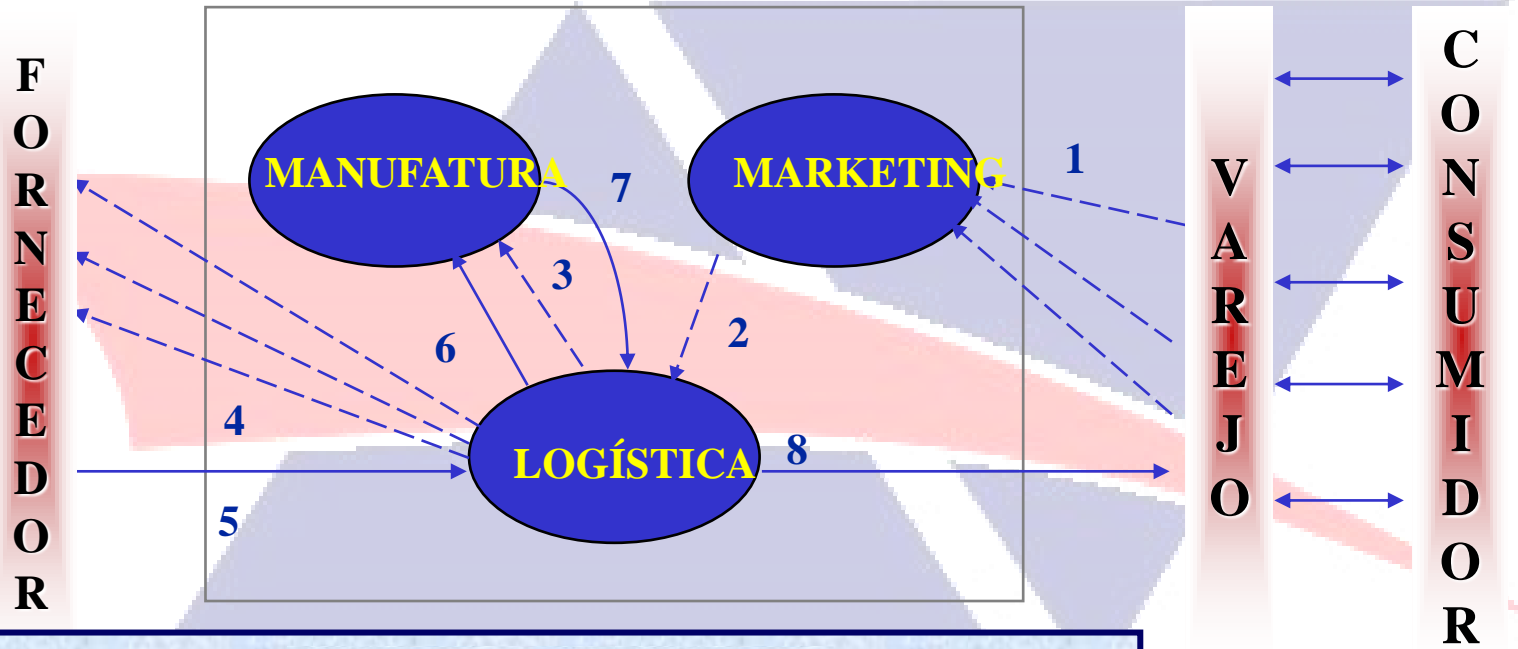
Integração de esforços ultrapassam as fronteiras da empresa para otimização do sistema de distribuição. Formação de parceria e alianças para aumentar flexibilidade, reduzir custos e tempo no sistema de distribuição. É a nova chave do sucesso: “A SATISFAÇÃO DO CLIENTE”.

LOGÍSTICA INTEGRADA



Legenda:

1- Demanda do Mercado	4- Planej. da Produção	7- Produto Acabado
2- Previsão de Vendas	5- Fornec. Matéria-prima	8- Distribuição
3- Programação de Compras	6- Abastec. Produção	



Fluxo Contínuo sem Restrições:

⬇️ Tempo (Lead Time/OCT)	⬆️ Qualidade (Serviço ao Cliente)
⬇️ Espaço (Estoque/Inventário)	⬆️ Lucratividade (Valor/Custos)

—> Informações
 - - -> Materiais



“...É PARTE INTEGRANTE DO PROCESSO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO QUE PLANEJA, IMPLEMENTA E CONTROLA DE FORMA EFICAZ E EFICIENTE O FLUXO E ARMAZENAMENTO DE BENS, SERVIÇOS E INFORMAÇÃO RELACIONADA, DESDE O PONTO DE ORIGEM AO PONTO DE CONSUMO DE MODO A ATENDER AOS REQUISITOS DOS CLIENTES”.

(Council of Logistics Management, 1998)



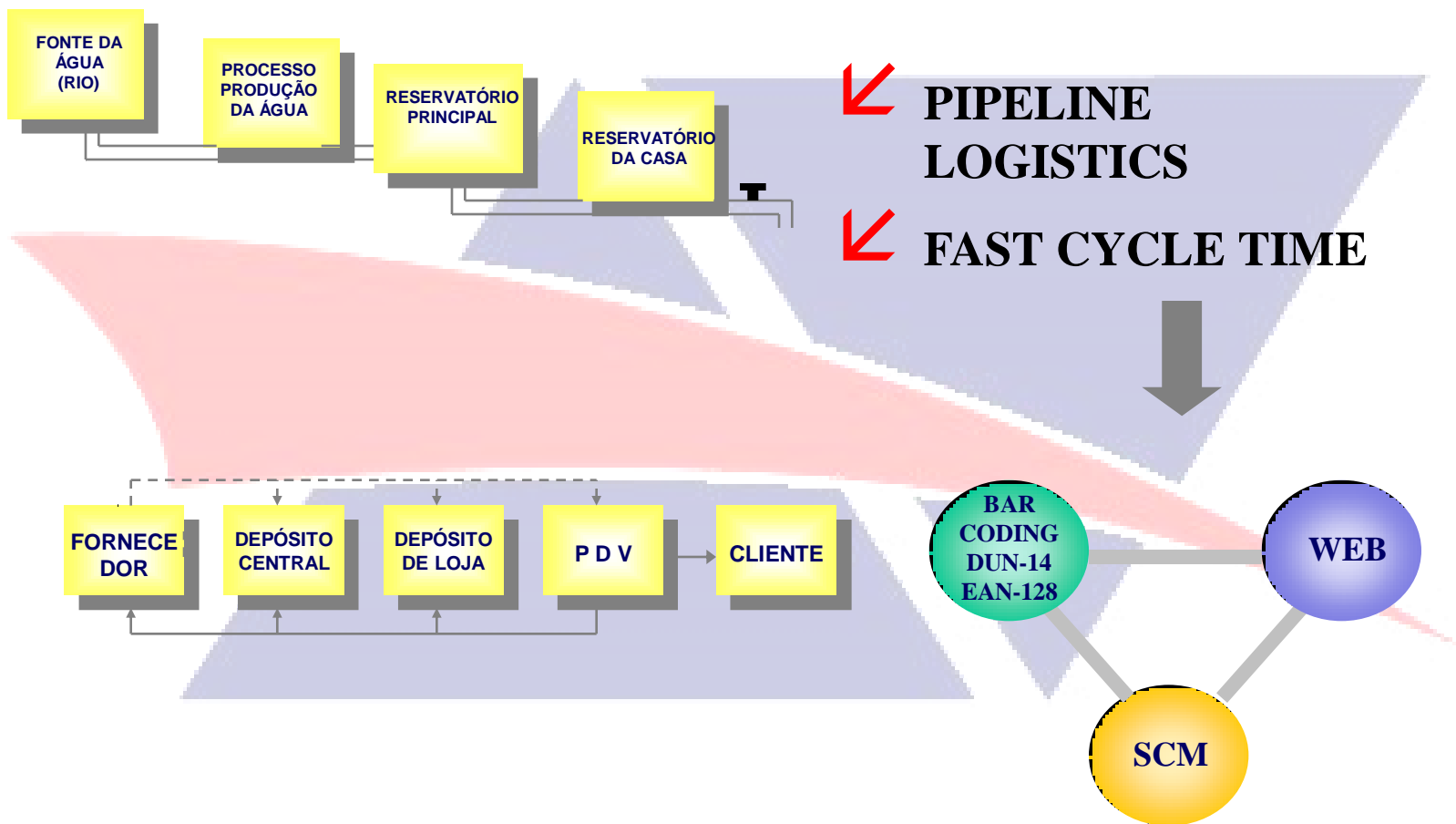
80's → JUST IN
90's → DELIVERY ON **TIME**

**ALTERNÂNCIA DO FOCO DE VALOR
MERCADO**

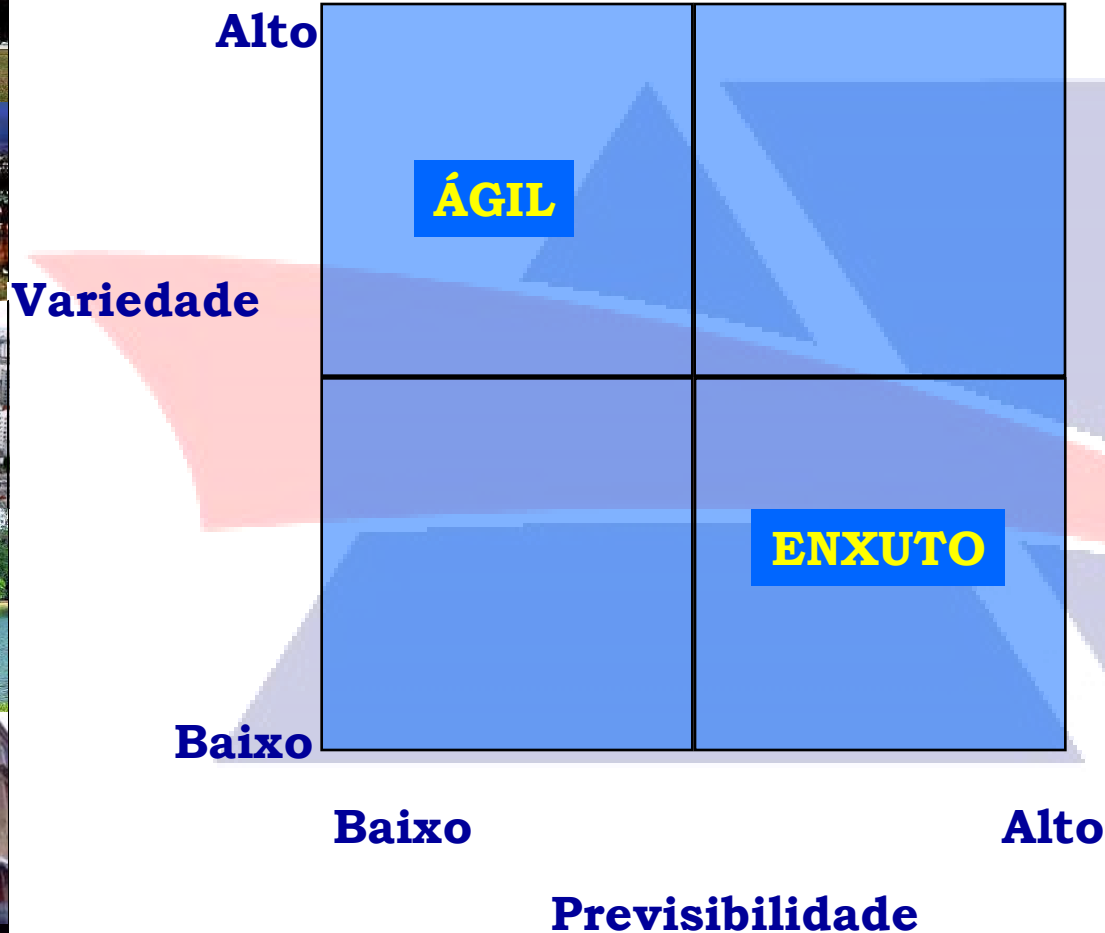
- ARMAZENAGEM: OPERAÇÃO → TÁTICA
- DISTRIBUIÇÃO → RESULTANTE DE INTEGRAÇÃO

- ↳ POLÍTICA COMERCIAL / MERCADOLÓGICA
- ↳ ESTRATÉGIA LOGÍSTICA
- ↳ PLANEJAMENTO FLEXÍVEL DA PRODUÇÃO

LOGISTICS INFORMATION SYSTEMS - LIS



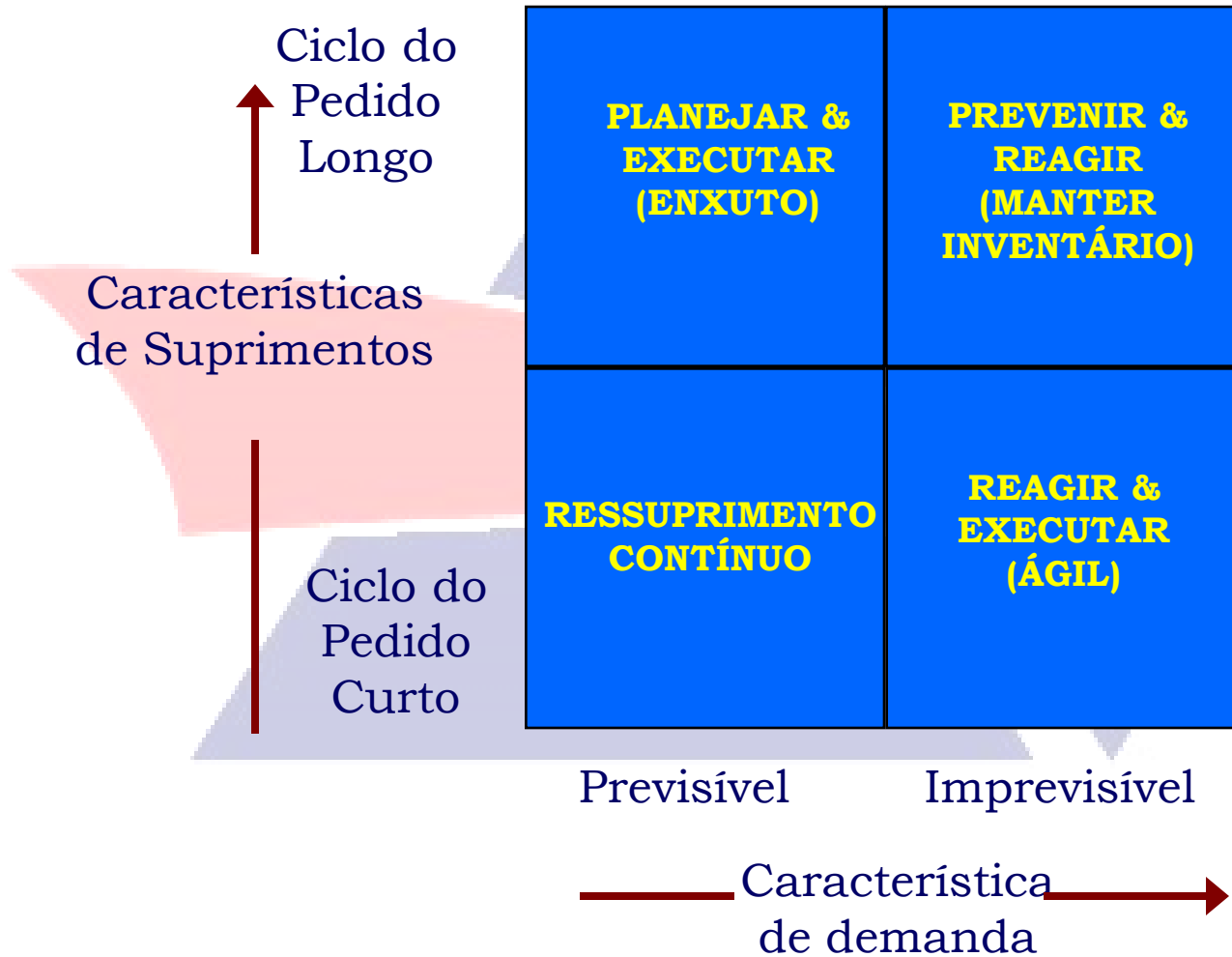
ÁGIL OU ENXUTO?



**“ENXUTO”
TRABALHA
MELHOR
EM ALTO
VOLUME, BAIXA
VARIEDADE E
AMBIENTES
PREVISÍVEIS.**

**“AGILIDADE” É
NECESSÁRIA EM
AMBIENTES
MENOS
PREVISÍVEIS, EM
QUE A
DEMANDA POR
VARIEDADE
É ALTA.**

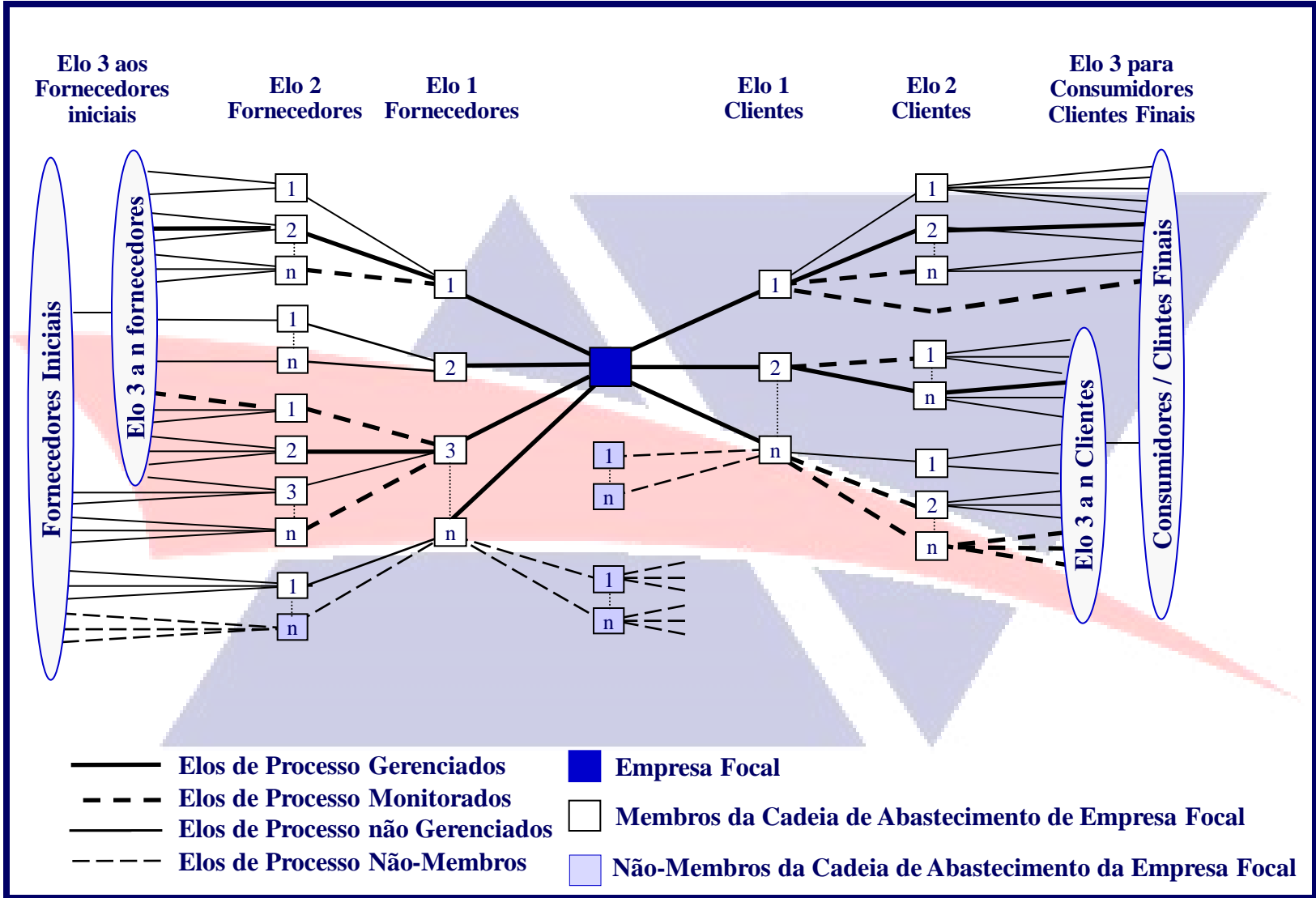
CARACTERÍSTICAS DE DEMANDA/SUPRIMENTO DETERMINAM A ESTRATÉGIA DE SUPPLY CHAIN



...é a integração dos processos comerciais críticos desde o usuário final até os fornecedores originais, que fornecem produtos, serviços e informação que adicionam valor aos clientes e outros parceiros.

[The International Center for Competitive Excellence, 1994]
[Global Supply Chain Forum, 1998]

TIPOS DE ELOS DE PROCESSOS COMERCIAIS INTER-EMPRESAS



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

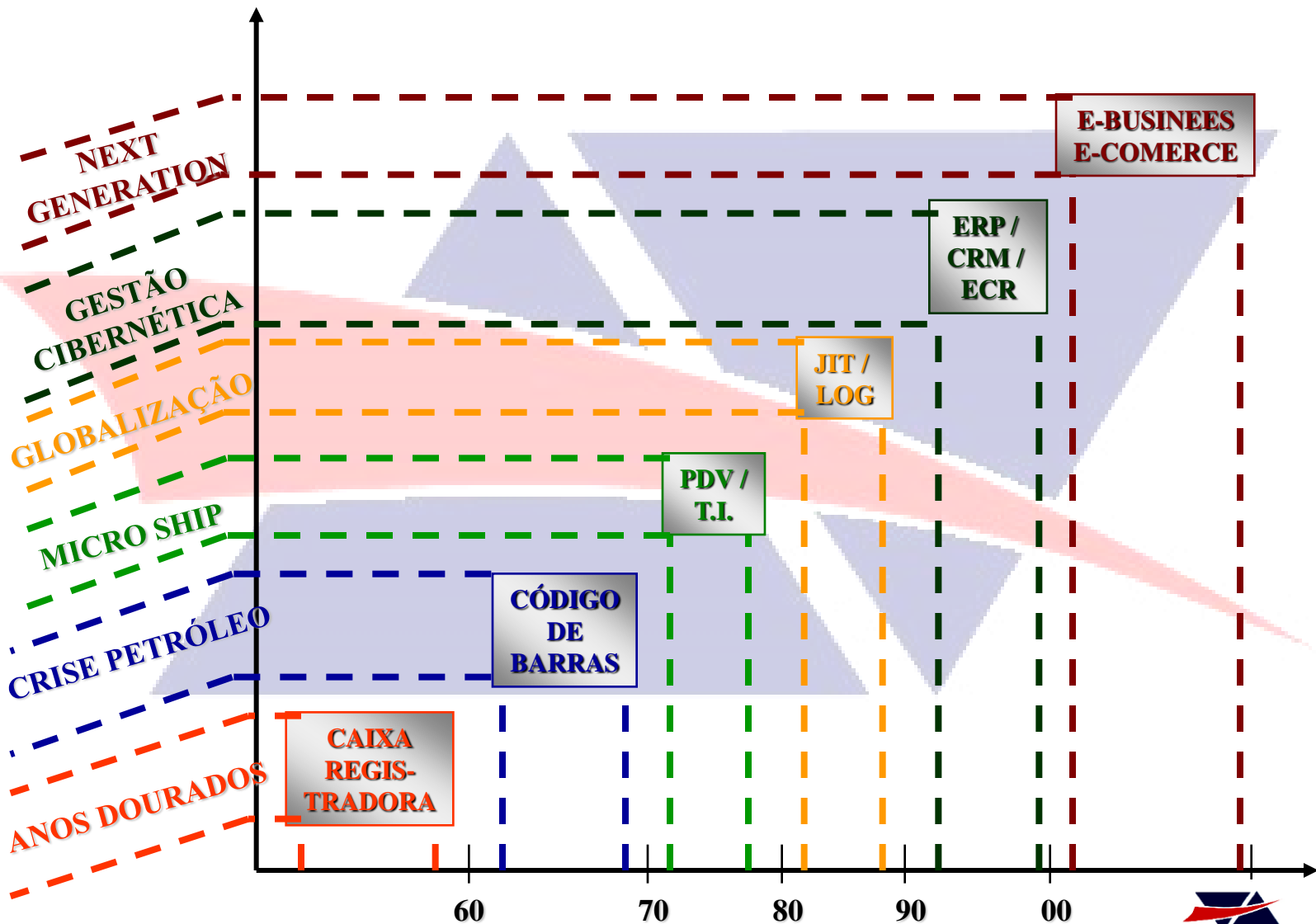


PARA PENSAR ...

“NESTA ERA DE MUDANÇAS
DRAMÁTICAS, OS QUE TEM SEDE
DE APRENDER, HERDARÃO O
FUTURO. OS QUE ACREDITAM
QUE JÁ SABEM TUDO, VÃO
DESCOBRIR QUE ESTÃO
PREPARADOS PARA VIVER
EM UM MUNDO QUE JÁ NÃO
EXISTE MAIS !”

Eric Hofer

AUTOMAÇÃO COMERCIAL



NEXT GENERATION...

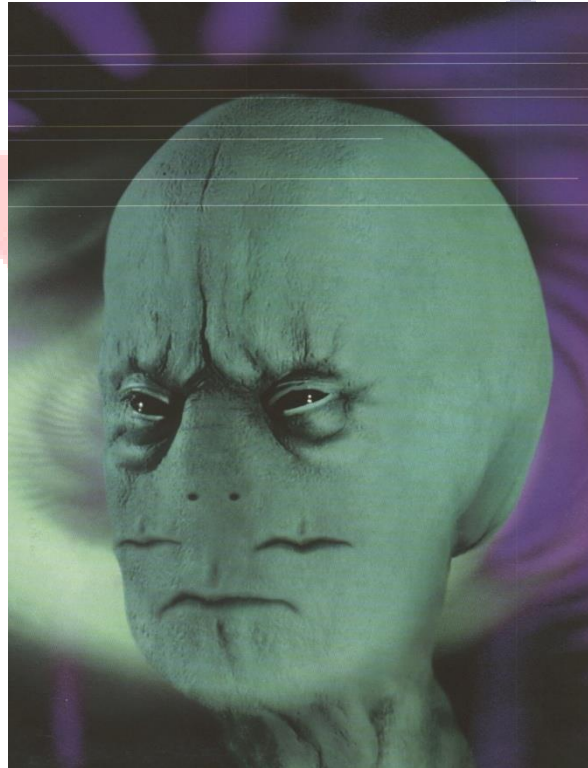


**(COLLABORATIVE
PLANNING,
FORECASTING AND
REPLENISHMENT)**

CPFR

- ✓ CRIAR ALIANÇA ESTRATÉGICA “ FRONT END” .
- ✓ CONDUZIR PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO DE FORMA INTEGRADA.
- ✓ DESENVOLVER PLANOS DE VENDAS COORDENADO.
- ✓ CRIAR PROGRAMA DE PRODUÇÃO CONJUNTO E INTEGRADO AO PLANO DE VENDAS.
- ✓ GERAR PEDIDOS DE COMPRA A PARTIR DE PEDIDOS DE VENDAS.
- ✓ MANTER CICLO CONTINUO ENTRE PARCEIROS DA CADEIA DE ABASTECIMENTO.

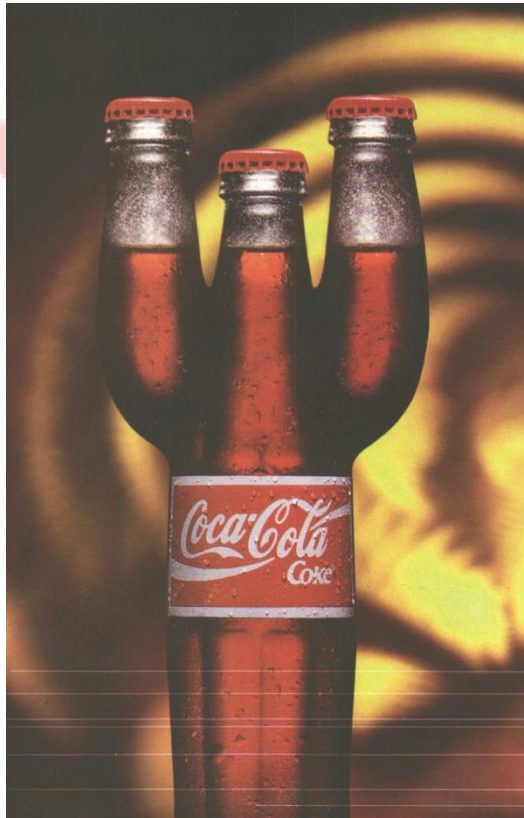
PROBLEMA



**SE O
CONSUMIDOR
GLOBALIZADO
É ASSIM...
O QUE FAZER ?**



SOLUÇÃO

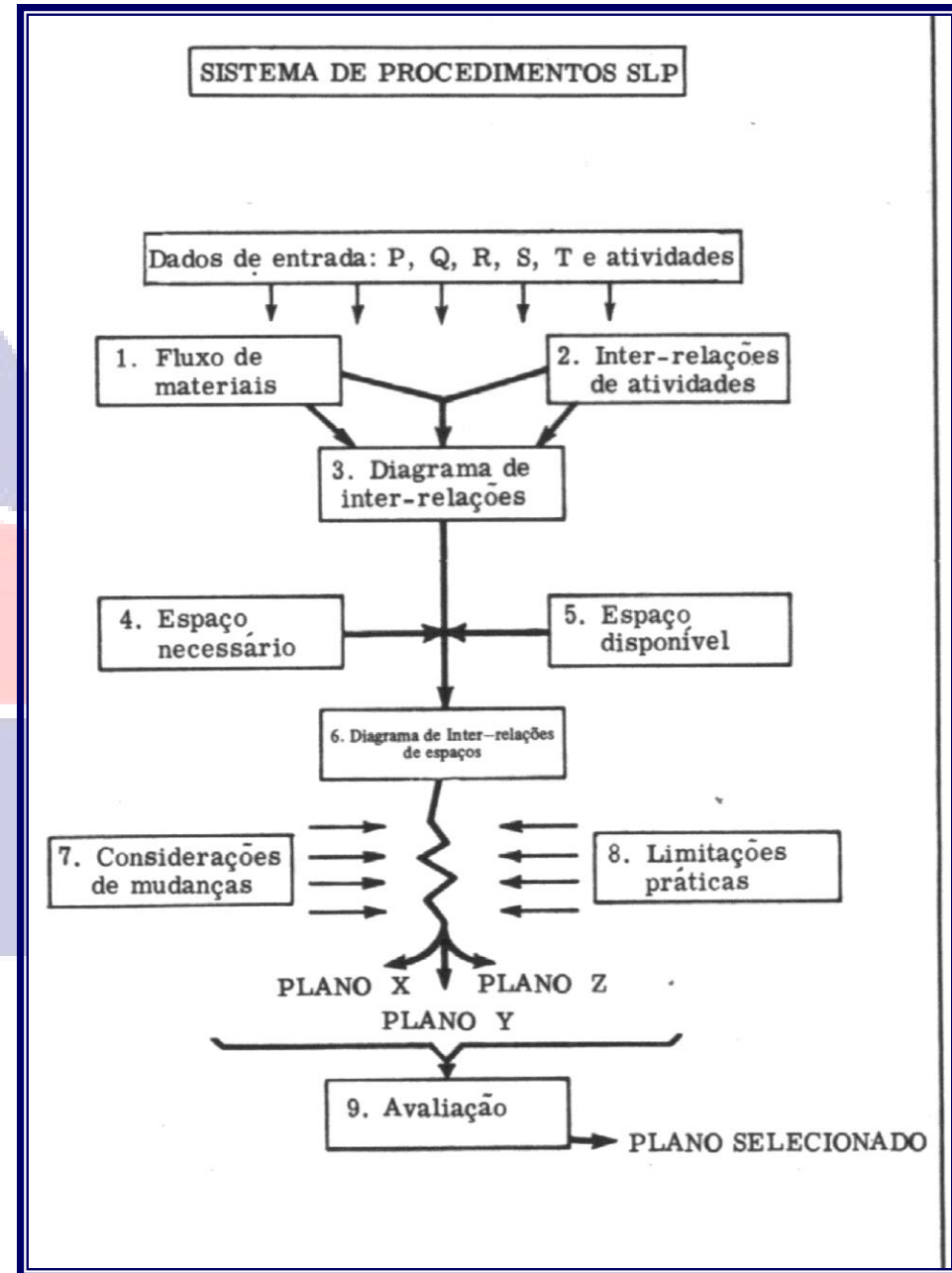


**CONHECER SEUS
REQUERIMENTOS
E ADEQUAR AS
ESTRATÉGIAS
DE SUA
EMPRESA!**

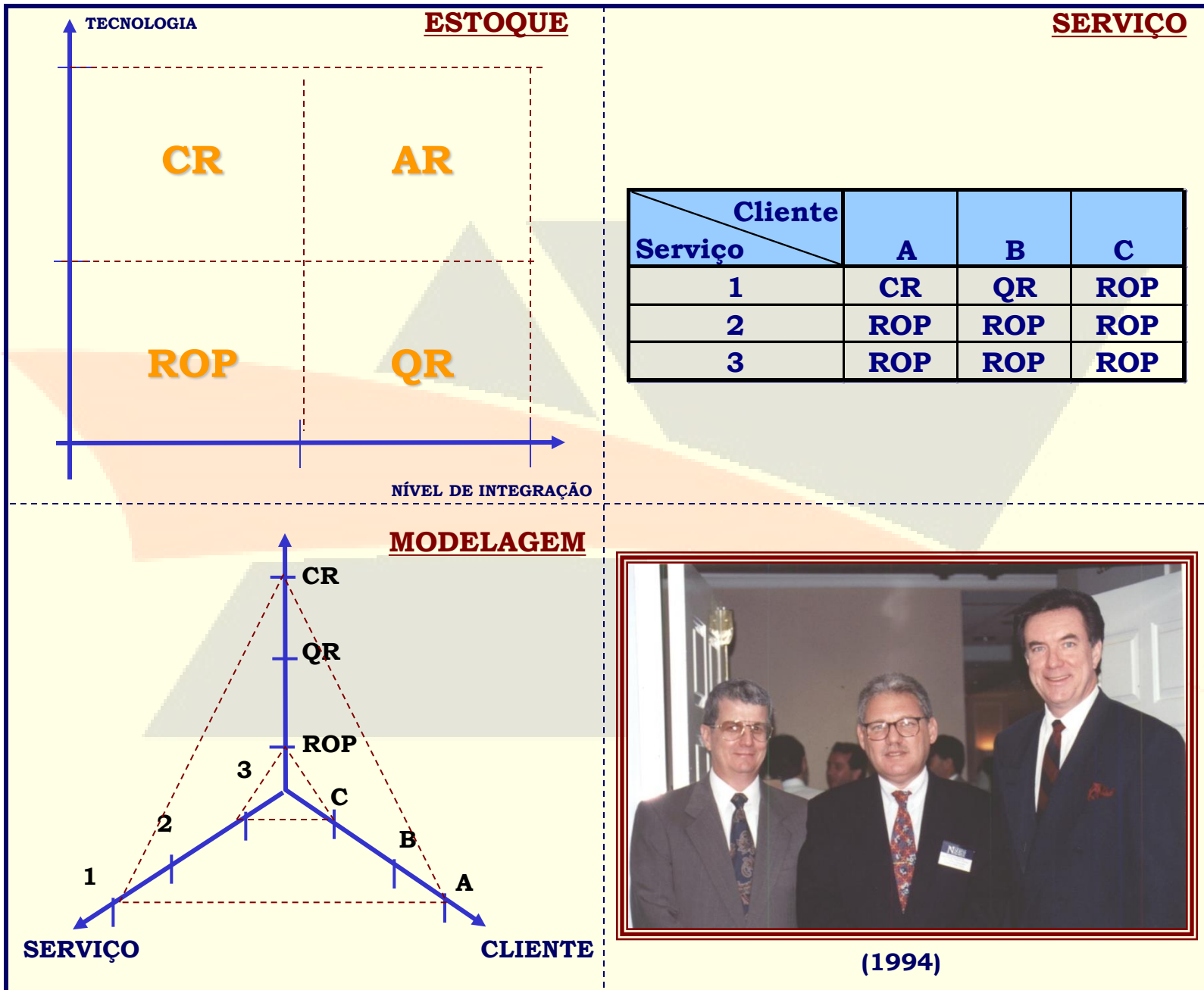
RELAÇÃO: ESTOQUE / GIRO / M.A. / LAYOUT



(1982)



POLÍTICA DE ESTOQUE x NÍVEL DE SERVIÇO x GRUPO DE CLIENTE



NÍVEL DE SERVIÇO RELACIONADO A ESTOQUE



(1991)

“NÍVEL DE SERVIÇO” É A PERCENTAGEM DE ENCOMENDAS QUE PODEM SER SATISFEITAS PELO ESTOQUE DE UM PERÍODO ESPECÍFICO DE TEMPO

$$NS = 1 - \left(\frac{\text{Nº DE ITENS EM FALTA}}{\text{Nº DE CICLOS DE REABASTECIMENTO}} \right)$$

Exemplo: Um cliente fez encomendas num período de 20 semanas, e um item faltou 2 vezes, logo:

$$NS = 1 - \left(\frac{2}{20} \right) = 0,90 \Rightarrow 90\%$$



(2001)

“NÍVEL DE SERVIÇO” É A PERCENTAGEM DE PRODUTOS ATENDIDOS, EM RELAÇÃO AO TOTAL DE ITENS SOLICITADOS.

$$NS = \frac{(\text{TOTAL SOLICITADO}) - (\text{QTD.EM FALTA})}{(\text{TOTAL SOLICITADO})}$$

Exemplo: Um cliente solicitou 1.000 unidades de um SKU, e o estoque atendeu 900 unidades

$$NS = \frac{1000 - 900}{1000} = 0,90 \Rightarrow 90\%$$

NÍVEL DE SERVIÇO / CUSTOMER SERVICE



(1992)

“CUSTOMER SERVICE DEVE SER VISTO COMO ATIVIDADE, NÍVEL DE SERVIÇO E FILOSOFIA DE GESTÃO” (Lalonde - 1976)

“CUSTOMER SERVICE É O PROCESSO DIRECIONADO À ADIÇÃO DE BENEFÍCIOS DE VALOR AGREGADO PARA A CADEIA DE SUPRIMENTOS” (Lalonde/Martha Cooper - 1988)

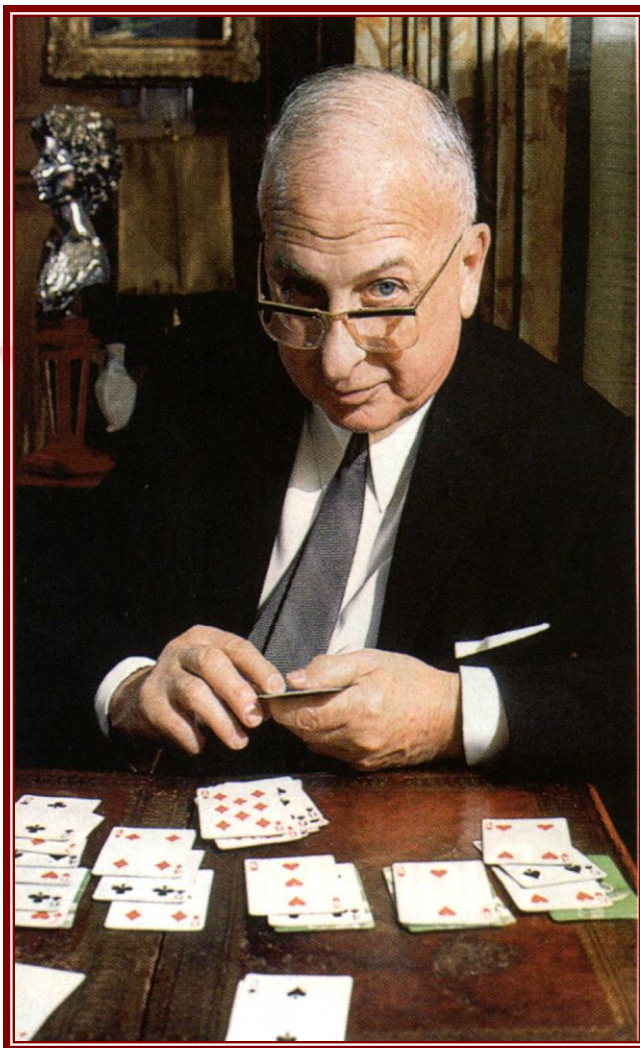
FILL RATE: MEDE A DIMENSÃO DO IMPACTO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE ⇒ “STOCKOUT”

Ex.: SE UM CLIENTE SOLICITA 50 UNIDADES DE UM SKU, E A DISPONIBILIDADE É DE 47, LOGO, O “ORDER FILL RATE” É 94%.

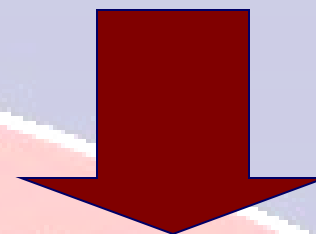
ORDER FILL RATE / NO ERROR

LINE FILL RATE

ON TIME IN FULL (OTIF)



**VIVEMOS UMA ERA DE
VARIÁVEIS INCONSTANTES
E PREMISSAS
FLUTUANTES.**



**APESAR DISSO TEMOS QUE
NO MÍNIMO ERRAR MENOS!**

**(ONE DAY LONG RANGE
PLAN)**

TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA

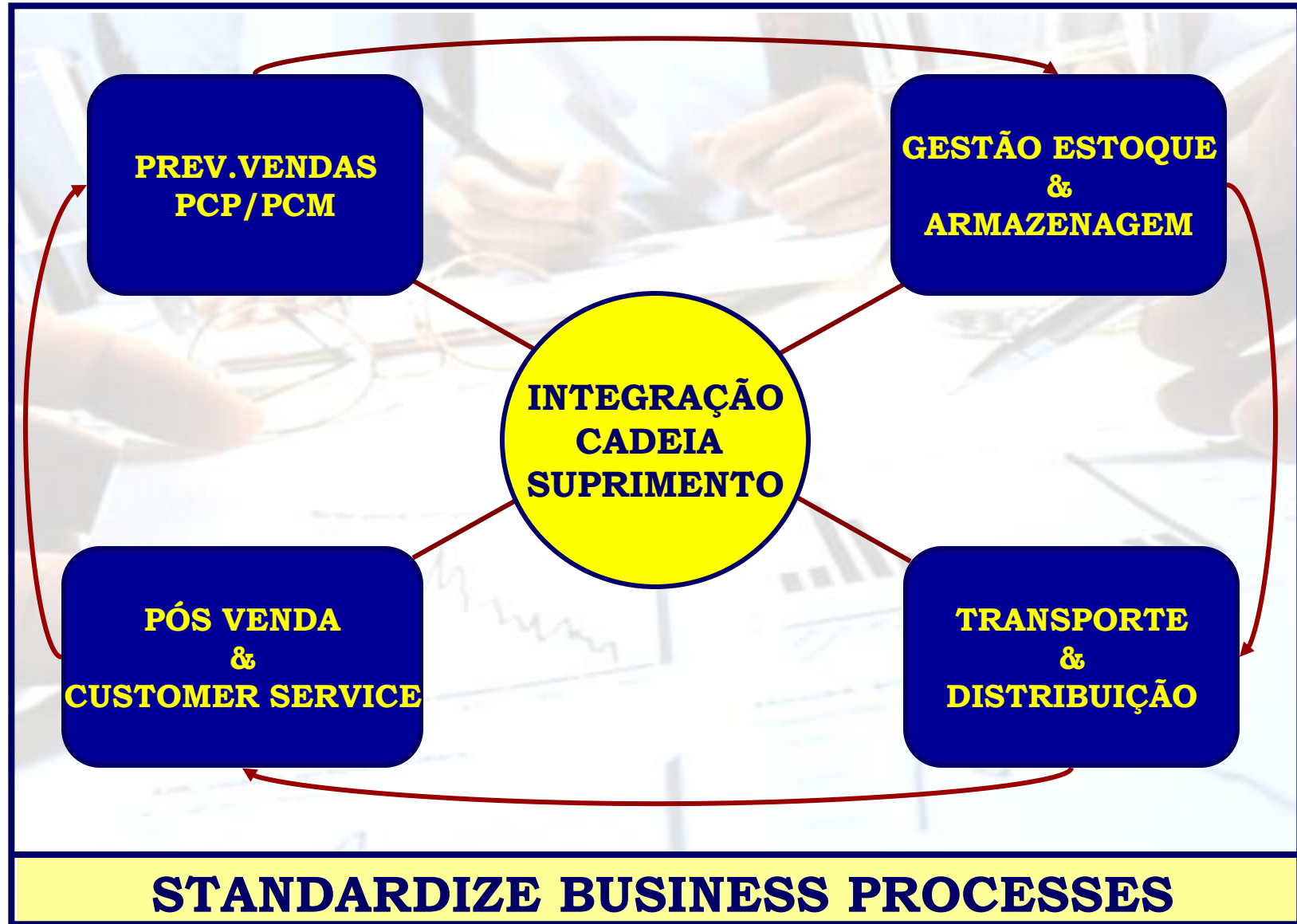


**DIANTE DE CENÁRIO DE IMPROVÁVEIS
OCORRÊNCIA E VARIÁVEIS
IMPREVISÍVEIS, O MELHOR É
GARANTIR O POSSÍVEL PARA
COMBATER O INCERTO.**

TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA

GESTÃO INTEGRADA DA LOGÍSTICA

(ONE TIME WINNER)



TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA

LEAN & AGILITY LOGISTICS



Variedade

Alto

ÁGIL

ENXUTO

Baixo

Baixo

Alto

Previsibilidade

“ENXUTO”
TRABALHA
MELHOR
EM ALTO VOLUME,
BAIXA
VARIEDADE E
AMBIENTES
PREVISÍVEIS.

“AGILIDADE” É
NECESSÁRIA EM
AMBIENTES MENOS
PREVISÍVEIS, EM
QUE A
DEMANDA POR
VARIEDADE
É ALTA.



- Fabricar com base em previsão
- Baixa prioridade em cronograma de produção
- Administrar inventário centralmente
- Buscar economias de escala

80%
% de
Demanda
Total

Enxuto

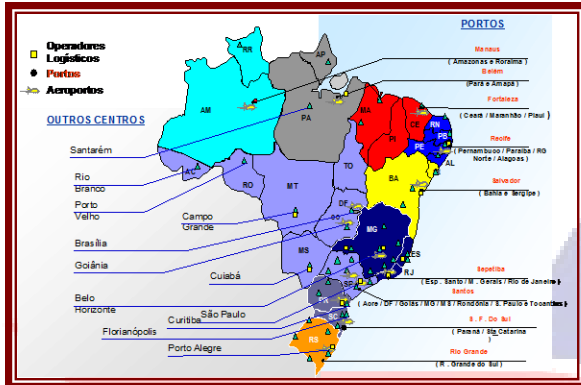
Ágil

20%

% de produtos

- Fabricar sob pedido
- Alta prioridade em cronograma de produção
- Usar conceitos de resposta rápida e ressuprimento contínuo.
- Prever capacidade, executar sob demanda

TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA TRANSPORTES & INFRAESTRUTURA



TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA

ARMAZENAGEM - MOVIMENTAÇÃO - PALETIZAÇÃO



ARMAZENAGEM

- ↳ PRÉDIOS VOCACIONADOS → MENOR CUSTO/M² NO INVESTIMENTO
- ↳ PROCESSOS RACIONAIS → ENG^a INDUSTRIAL
- ↳ PRODUTIVIDADE & QUALIDADE

MOVIMENTAÇÃO

- ↳ MÉTODOS & EQUIPAMENTOS INTEGRADOS
- ↳ PROCESSOS RACIONAIS → INTEGRAÇÃO COM ARMAZENAGEM

PALETIZAÇÃO

- ↳ PBR → MAIS DE 1 MILHÃO/ANO INTEGRADOS
- ↳ AMPLIAR SUA UTILIZAÇÃO



TENDÊNCIA DA LOGÍSTICA

DISTRIBUIÇÃO FÍSICA / GESTÃO DE ESTOQUES



**PLANEJAMENTO
&
MODELAGEM**

**O PRODUTO/MERCADORIA
MAIS PERTO DO CLIENTE/
CONSUMIDOR NA HORA QUE
ELE DESEJA E PELO CUSTO
QUE QUER PAGAR**

JUST IN

DELIVERY ON

FAST CYCLE

TIME





“ A SUPREMA IRONIA DE NOSSO TEMPO É QUE, QUANDO ESTAMOS À BEIRA DE UMA NOVA RENASCENÇA, O MAIS IMPORTANTE PROBLEMA HUMANO AINDA SEJA O MAIS PRIMITIVO: O MEDO DO QUE É DIFERENTE ”.

(BILL CLINTON, 1999)



**“PARA A MAIORIA,
LOGÍSTICA É CUSTO
OPERACIONAL.....**

**PARA OS VENCEDORES,
LOGÍSTICA É
RESULTADO!**

www.vantine.com.br



logistics@vantine.com.br