



FGV EAESP

*CENTRO DE EXCELÊNCIA
EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN*

CONTRIBUINDO PARA A **EXCELÊNCIA NA GESTÃO** DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO:

Prof^a. Priscila Laczynski de Souza Miguel
Coordenadora do FGVcelog

Prof. Luiz Artur Ledur Brito
Diretor da EAESP e Coordenador Adjunto

Prof. Orlando Cattini Junior
Coordenador Adjunto

Prof. Manoel Reis
Coordenador Adjunto e Idealizador do FGVcelog

GERÊNCIA EXECUTIVA:

Maria Cecília Santos Azevedo

COLABORADOR:

Paulo Fernandes de Oliveira

EDITORA RESPONSÁVEL:

Maria Cristina Gonçalves – Mtb. 25946

DIAGRAMAÇÃO:

Cris Tassi

EDITORIAL

Profa. Priscila Laczynski de Souza Miguel	05
Prof. Luiz Artur Ledur Brito	06
Prof. Orlando Cattini Junior	07
Prof. Manoel Reis	08

BRAÇO ACADÊMICO

<i>Supply Chain Management</i>	10
--------------------------------	----

PESQUISAS DO FGVcelog

Logística de <i>E-commerce</i> no Varejo do Estado de São Paulo	16
Desafios à Competitividade das Exportações Brasileiras	18
Custos Logísticos no Brasil – Uma Metodologia Inovadora	20
<i>Tackling food loss and waste towards a circular economy perspective</i>	22
Observatório de Riscos em Cadeias de Suprimentos	24
Observatório de Compras e Suprimentos (OCS)	26
Números entre 2015-2017	28

DEPOIMENTOS DE PARCEIROS	31
--------------------------	----

OBSERVATÓRIO DE TENDÊNCIAS	35
----------------------------	----



PROFA. PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL

coordenadora do FGVcelog

Bem vindos ao Caderno do FGVcelog, uma nova iniciativa do nosso centro, que deverá ser publicado a cada dois anos, com o objetivo de reportar as atividades já concluídas e também discutir nossos projetos para os próximos anos.

O FGVcelog, Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain* da FGV EAESP, é uma ponte entre academia e prática. Como centro de referência, temos a pretensão de transformar o profissional que atua nesta área, para que ele seja uma fonte importante de criação de valor nas empresas. Neste contexto, precisamos especificar quem é este profissional e o que entendemos por criação de valor.

Definir o profissional de Logística e *Supply Chain* não é simples, pois as organizações usam os mesmos termos para diferentes funções, tais como Compras, Planejamento, Transportes e Armazenagem, Distribuição e até mesmo Comércio Exterior. Para nós, as funções relacionadas com planejamento, gestão e controle de fornecedores e clientes, além de operações internas e entre parceiros são parte de *Supply Chain*. E este conceito se aplica tanto a indústria como a setores de serviços, como varejo, hospital ou bancos. Este profissional tem um papel estratégico nas organizações, não apenas relacionado à redução de custo, mas atuando também na receita, por meio de aumento de satisfação do cliente, inovação e na sustentabilidade das operações, criando, assim, mais valor ao negócio.

Nosso centro de estudos atua em três pilares: geração de conhecimento por meio de pesquisa aplicada, capacitação do profissional e disseminação de tendências. Em termos de pesquisa, nosso centro atua em duas frentes: adaptando pesquisas internacionais para o nosso contexto brasileiro e realizando pesquisas de vanguarda. As pesquisas são sempre voltadas para resolver problemas enfrentados na prática por nossos gestores. Na seção Pesquisas do FGVcelog, você pode saber mais sobre nossas pesquisas finalizadas e em andamento.

No pilar capacitação, promovemos oficinas e eventos temáticos de curta duração, tanto abertos ao público em geral ou sob medida. Nossa equipe é formada por docentes e pesquisadores que atuam no apoio, desenvolvimento e coordenação de cursos de graduação e pós-graduação, tanto especialização como mestrado e doutorado.

Além de ampliar o conhecimento e capacitar profissionais, o FGVcelog também tem como meta difundir e comunicar este conhecimento para acadêmicos, práticos e executivos da área e interessados pelo assunto. A comunicação ocorre por meio de matérias e relatórios específicos no website do FGVcelog, em eventos, jornais e revistas especializadas, tanto voltados para acadêmicos como para profissionais da área.

Esperamos que aproveite a leitura deste caderno e venha ser nosso parceiro.



PROF. LUIZ ARTUR LEDUR BRITO

Diretor da FGV EAESP e Coordenador Adjunto

Eu gostaria de iniciar esse editorial expandindo a compreensão do termo *Supply Chain*. Apesar de já incorporado na nossa língua e dia a dia, ele não reflete a amplitude desta área de conhecimento.

Quando traduzimos o termo para o português, “cadeia de suprimentos”, podemos incorrer no erro de imaginar uma corrente linear de empresas e que incorpora apenas a relação com os fornecedores. O significado do termo internacionalmente inclui toda a cadeia desde os fornecedores iniciais até o consumidor final e numa concepção mais ampla que inclui até os fluxos reversos. Na realidade, ele também incorpora o conceito de rede permitindo incorporar configurações muito mais complexas que uma cadeia linear.

O *Supply Chain*, portanto, permite múltiplas ligações, do cliente com o fornecedor, do fornecedor com a empresa, de fornecedor para fornecedor, dentre outras. Todas essas interfaces, observadas de forma panorâmica e sistêmica, nos fazem perceber o quanto é possível ganhar em competitividade.

Se nos aprofundarmos um pouco mais, podemos perceber que as empresas não competem sozinhas, não estão isoladas, realizam muitas interfaces e, cada uma delas, traz a oportunidade de melhoria da competitividade para toda a rede.

O *Supply Chain*, portanto, permite múltiplas ligações, do cliente com o fornecedor, do fornecedor com a empresa, de fornecedor para for-

necedor, dentre outras. Todas essas interfaces, observadas de forma panorâmica e sistêmica, nos fazem perceber o quanto é possível ganhar em competitividade.

A Apple, por exemplo, gera valor para vários membros da cadeia ao produzir o iPhone. Seus fornecedores têm negócios adicionais, aprendem e se desenvolvem. Os varejistas ganham novos clientes e oportunidades.

Os desenvolvedores de software e serviços aproveitam novas frentes de negócios. O consumidor final paga pelo produto, mas faz isso porque julga que tem benefícios que superam esse custo. Valor é criado e apropriado por vários mem-

bros da cadeia. Estas questões de criação (eventualmente destruição) de apropriação de valor estão no centro da ideia de *Supply Chain*.

Nós, do Centro de estudos FGVcelog, temos essa visão macro, estudamos os processos de criação e apropriação de valor e como eles afetam a competitividade das organizações e cadeias nas quais elas estão inseridas.

Nós, do Centro de estudos FGVcelog, temos essa visão macro, estudamos os processos de criação e apropriação de valor e como eles afetam a competitividade das organizações e cadeias nas quais elas estão inseridas.

Nosso foco é voltado para a prática, com a perspectiva estratégica. Um centro de estudos deve ser a ponte entre a academia e o mercado, contribuindo para o desenvolvimento das organizações e do país. A gestão de *Supply Chain* tomada no plano estratégico pode fazer isso e este é um dos focos do FGVcelog.

Nosso Mestrado para Gestão de Competitividade, linha de Gestão de *Supply Chain*, é um exemplo. Com fundamentação em três blocos, que na prática, serão trabalhados em três semestres ele prepara profissionais para entender e promover a competitividade através da gestão estratégica do *Supply Chain*:

1. CONFIGURAÇÃO – como as diferentes configurações do *Supply Chain* geram impacto na produtividade;
2. OPERAÇÃO – como técnicas para operar o *Supply Chain* de forma mais eficaz podem tornar a organização e a cadeia mais competitivas;
3. TRANSFORMAÇÃO – como o *Supply Chain* pode ser uma fonte de inovação, aprendizagem, transformando a organização e a sociedade.

Nossa missão é com o desenvolvimento do nosso país. Como escola de negócios, estamos conectados com o mundo, atentos às novas tendências. Como centro de estudos, somos o elo com o mercado, onde juntamente com as empresas e profissionais geramos e disseminamos conhecimento.



PROF. ORLANDO CATTINI JUNIOR

A missão de uma universidade é gerar conhecimento e fazer com que a Sociedade dele se aproveite. Dessa maneira, ela atua produzindo conhecimento com projetos de PESQUISA, os divulga pelo ENSINO e os insere na Sociedade pela EXTENSÃO.

Com parte do ensino temos a formação de pessoas, que envolve professores, alunos, coordenadores. Para que esse ciclo se expanda e sempre se renove, temos as pesquisas. Já o segmento de extensão envolve cursos executivos e, principalmente, atividades como as desenvolvidas em nosso Centro de Estudos.

Os Centros de Estudos, de forma geral, nos permitem ver as questões de forma multi-dimensional, porque agregam conhecimentos específicos e transversais, e ainda se rela-

O empresário consciente busca compartilhar suas experiências e novos conhecimentos, quebrando paradigmas e abrindo possibilidades à inovação. O ciclo é virtuoso: o centro promove pesquisas aplicadas, as organizações colocam em prática e ambos orientam um novo futuro com estratégias bastante competitivas.

cionam com o mercado, colocando em prática o que se aprende na academia. E vice versa: a academia percebe as necessidades do mercado e assim realiza pesquisas aplicadas.

O empresário consciente busca compartilhar suas experiências e novos conheci-

mentos, quebrando paradigmas e abrindo possibilidades à inovação. O ciclo é virtuoso: o centro promove pesquisas aplicadas, as organizações colocam em prática e ambos orientam um novo futuro com estratégias bastante competitivas.

Esperamos atender três grandes segmentos que buscam o FGVcelog:

- O PROFISSIONAL que precisa ou quer ter contato com novos campos de conhecimento e desenvolver seu “network” pessoal: para isso temos diferentes cursos, oficinas e eventos temáticos.
- A ORGANIZAÇÃO que busca melhorias e novas técnicas para conduzir sua operação e seus projetos – para isto, o centro entrega produtos “Taylor Made”;
- ENTIDADES, ASSOCIAÇÕES e CONSULTORIAS que precisam de dados consolidados e pesquisas apoiadas em metodologias consistentes e imparciais.



PROF. MANOEL REIS

Coordenador Adjunto e Idealizador do FGVcelog

Se a sua empresa, organização, associação, entidade tem um produto a entregar para a mercado, certamente ela precisará de logística.

Dessa forma fica claro que não basta desenvolver e produzir um bem, é preciso fazer uso da logística para disponibilizar esse bem, através do gerenciamento dos fluxos desde seu ponto de produção até o mercado de consumo. A logística envolve previsão da demanda, gestão de estoques, transportes, armazenagem, design de redes de distribuição, dentre outros e é um importante instrumento de diferenciação competitiva.

A logística tem impacto significativo no desempenho das empresas, considerando que transporte, armazenagem e estoques representam parcelas significativas dos custos operacionais

das empresas, os quais podem ser substancialmente racionalizados e reduzidos através de uma gestão logística adequada.

Uma boa logística tem ainda impacto no índice de satisfação e aprovação dos clientes, ainda mais em tempos de forte comércio eletrônico, que mudou o perfil e as expectativas do cliente. Uma logística mal conduzida afeta de forma definitiva a imagem de uma organização. Já uma logística bem planejada e bem conduzida reflete o sucesso!

O FGVcelog foi criado em 2005 com uma denominação bastante arrojada: Centro de Excelência de Logística e *Supply Chain*.

Sim, foi assumido o desafio de interagir com o mercado para entender suas demandas e assim ganhar relevância e difundir conhecimento, com aplicação prática, gerando resultados excelentes.

O FGVcelog nosso centro atua numa área VITAL em qualquer organização, seja ela pública ou privada, que quer fazer chegar ao mercado o que a organização tem a oferecer. O nosso centro de estudos disponibiliza conhecimento de vanguarda em prol disso.

O FGVcelog tem como missão gerar e difundir informações atualizadas, conta com professores e pesquisadores capacitados, relevantes pesquisas com aplicação prática e oferece oportunidades de *networking*. Essa forte e sólida relação com o mercado permite o entendimento dos seus anseios e necessidades.

A capacitação dos profissionais desse mercado se dá numa escada de conhecimentos, a saber:

- PEC em Logística Empresarial do Programa de Educação Continuada, de um semestre, que expõe os participantes a uma visão ampla dos mais importantes conceitos e processos logísticos;
- Master em Administração: Logística e *Supply Chain*, que desenvolve uma visão holística das atividades de gestão, logística e *supply chain*, focando na criação de valor para a organização.
- Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade, com ênfase em Gestão de *Supply Chain*, que promove uma intensa troca entre pares, executivos e professores, e um aprofundamento e aperfeiçoamento em logística e gestão da cadeia de abastecimento.

Venha conhecer e fazer parte do FGVcelog.

O FGVcelog nosso centro atua numa área VITAL em qualquer organização, seja ela pública ou privada, que quer fazer chegar ao mercado o que a organização tem a oferecer. O nosso centro de estudos disponibiliza conhecimento de vanguarda em prol disso.

Definição *Supply Chain*

Supply Chain Management

Prof. Manoel A. S. Reis

Mudanças sem precedentes nos mercados globais e regionais, nas últimas décadas, vêm acirrando a concorrência entre empresas, que são compelidas a buscar meios cada vez mais efetivos para disponibilizar seus produtos e serviços no mercado e desenvolver e manter a lealdade de seus clientes. Diante dessa realidade a pergunta recorrente é: que atitude tomar e que caminhos seguir? Pode-se afirmar que as diferenças de competitividade entre empresas concorrentes podem ser associadas às diferenças na efetividade operacional e no posicionamento estratégico. A efetividade operacional está diretamente ligada às características da administração da cadeia de abastecimentos (*supply chain management*) das empresas.

Organizações que, tradicionalmente, se viam como entidades independentes das demais, passam a perceber que não é mais suficiente administrar somente as próprias organizações, mas que a cadeia de abastecimento deve ser administrada de forma mais integrada, incluindo, dentro do possível, todas as organizações envolvidas. É necessário que, a cada passo, se busque eliminar ineficiências e repensar atividades que não agreguem valor.

A administração da cadeia de abastecimentos transforma o relacionamento frouxo que, em geral, existe entre as empresas num esforço coordenado com foco no cliente, centrado na melhoria da eficiência e da competitividade. Empresas passam a operar como corporação estendida (virtual), utilizando recursos comuns de forma a obter sinergias. Na essência, altera-se a gestão individual por atividade, para uma gestão integrada. Essa atuação integrada dos vários membros da cadeia visa disponibilizar produtos e serviços que o cliente/consumidor deseja e está disposto a pagar por. O resultado deve ser um produto/serviço de alta qualidade e baixo custo, entregue com presteza e que satisfaça o cliente.

A cadeia de abastecimento é uma sucessão de atividades e processos, que numa empresa de manufatura incluem suprimentos, transformação, distribuição, serviço ao cliente e vendas. Em muitos casos, os elementos da cadeia interna de cada organização membro da cadeia e os da cadeia estendida apresentam pouca ou nenhuma integração e consistência de propósitos.

O desempenho de uma cadeia de abastecimento depende, principalmente, da capacidade de resposta às demandas dos clientes, da qualidade dos produtos



e serviços, da velocidade, qualidade e tempos para a inovação dos produtos, dos custos de produção e distribuição e do nível de utilização de capital em estoques. A melhoria desse desempenho depende de fatores como:

- operação com ciclos reduzidos de tempo e grande número de inovações, introduzidas no mercado com velocidade elevada;
- redução de custos para oferecer preços competitivos e garantir margem adequada;
- indução do mercado a puxar a demanda ao invés do fornecedor empurrá-la;
- utilização de tecnologia de informação de ponta para atrelar os vários membros à cadeia, minimizando a superposição de esforços e tornando a cadeia virtualmente isenta de erros.

A melhoria do desempenho depende, também, da reavaliação e remodelagem da cadeia interna de cada um de seus membros e da colaboração e integração entre os mesmos. A colaboração reduz os riscos e induz a melhoria da eficiência do processo logístico total e o compartilhamento de informações e de estratégias e a integração reduz os desperdícios (estoques em excesso) e a duplicação de esforços.

Michael Porter¹ indica que atividades e processos interligados são especialmente resistentes a pressões competitivas. Dessa forma, cadeias de abastecimento com colaboração e integração adequadas formam

1 PORTER, Michael E., *On competition*. Boston: A Harvard Business Review Book, 1998.

sistemas de atividades mais resistentes às pressões competitivas.

Parceria, que segundo Poirier², é o processo pelo qual as partes envolvidas estabelecem e mantêm uma vantagem competitiva sobre entidades similares, por meio de uma união de recursos e numa atmosfera voltada para o aperfeiçoamento mútuo e contínuo. É um conceito que tem sido muito falado, incompreendido e frequentemente mal utilizado. Muitas vezes, os membros mais poderosos de uma cadeia pressionam os membros mais fracos, visando obter concessões injustificadas para garantir a continuidade do relacionamento, o que enfraquece a cadeia, torna instáveis as relações e gera a possibilidade de retaliações em oportunidades futuras. Um elemento chave de uma cadeia de abastecimento colaborativa é a confiança na parceria e nos parceiros.

O processo estratégico de uma empresa passa pela caracterização da estratégia competitiva, que estabelece o conjunto de necessidades do cliente que a cadeia pretende atender e tem como alvo satisfazer as necessidades de um ou mais segmentos de clientes e a estratégia da cadeia de abastecimento, que inclui decisões a respeito de suprimentos, estoques, transporte, instalações e fluxos de informação. O alinhamento entre a estratégia da cadeia de abastecimento e a estratégia competitiva de uma organização é fator essencial para a correta implementação da estratégia competitiva.

No que tange à informação, há um crescimento exponencial da geração de dados, de forma que o vo-

lume e a variedade dos mesmos vêm ultrapassando, em muito, a capacidade de registro por parte de uma única empresa e, em alguns casos, excede a capacidade de bases de dados convencionais instaladas. Uma importante ferramenta moderna, para fazer frente a esse fato é a *BlockChain*³, que permite gerir volumosos fluxos de informação e bens na cadeia, garantindo a autenticidade das transações e das transmissões de dados, através do compartilhamento da responsabilidade e da pulverização da força computacional necessária para seu processamento entre os usuários de determinada rede. Um outro fato importante é a multiplicidade crescente de relacionamentos nas cadeias de abastecimento, que torna mais complexa a gestão. Dentro desse contexto, a Internet das Coisas (IoT – Internet of Things⁴), que se originou a partir da disponibilização dos dispositivos de identificação por radiofrequências (RFID), permite a conectividade inteligente para qualquer coisa a qualquer hora e em qualquer lugar.

A gestão das cadeias de abastecimento (*supply chain management*) é hoje reconhecida como um valor crítico para a competitividade.

2 POIRIER, Charles C., Stephen E. Reiter. *Otimizando sua rede de negócios*. São Paulo: Editora Futura, 1997

3 MOUGAYAR, W. *The business blockchain: promise, practice, and application of the next internet technology*. Hoboken NJ. John Wiley and Sons Inc., 2016.

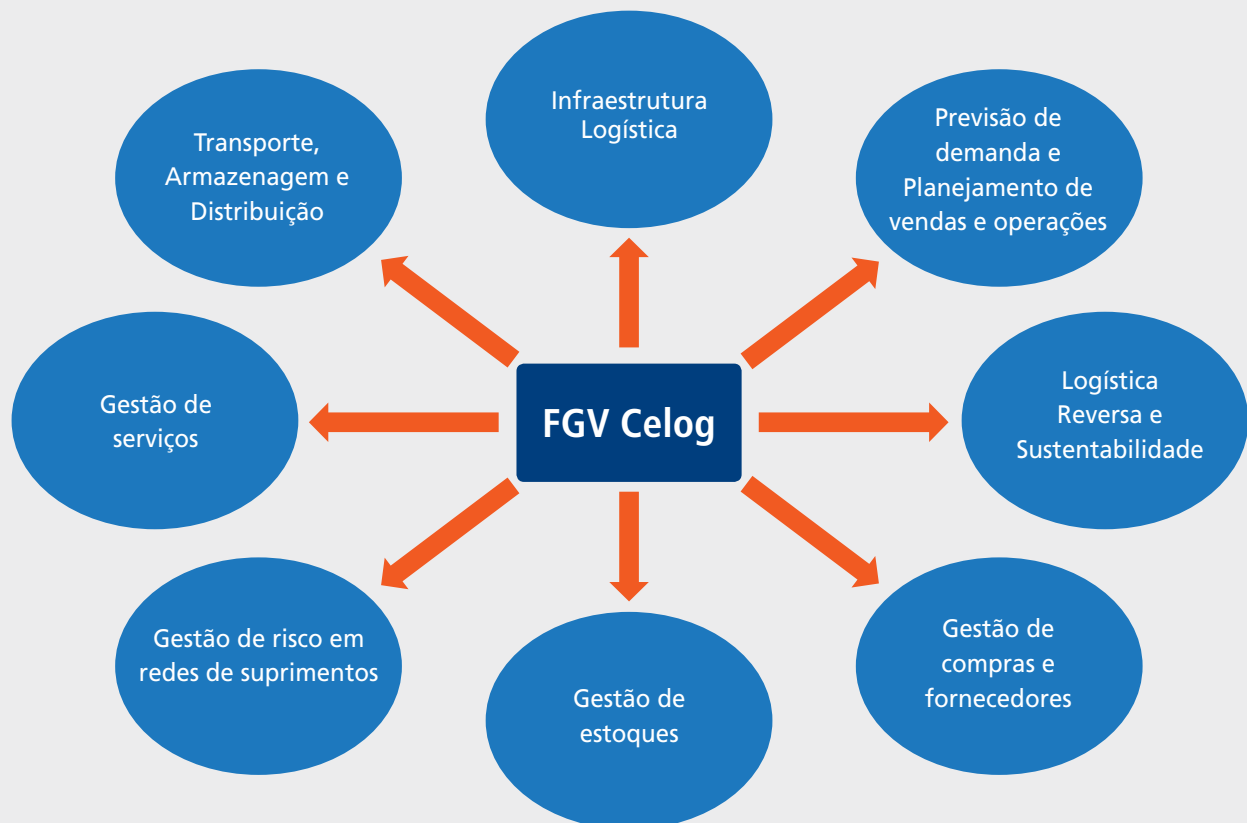
4 LEE, In, *The internet of things in the modern business environment*. Western Illinois University. IGI Global, 2017

FGVcelog

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E *SUPPLY CHAIN* DA FGV-EAESP

O FGVcelog destaca-se, nacional e internacionalmente, em gestão estratégica de operações, logística e cadeia de abastecimentos. Nossa proposta é mobilizar diversos *stakeholders* para inovação, produtividade e competitividade.

Atuamos em diversas áreas, tais como:



PESQUISAS do FGVcelog

A nossa expertise, que integra teoria, pesquisa e prática, nos permite produzir e disseminar conhecimentos relevantes para toda a cadeia.

Temos a frente do Centro professores experientes e renomados como a coordenadora Priscila L.S.Miguel e os coordenadores adjuntos Manoel A.S. Reis, Orlando Cattini e Luiz A. Brito (atualmente diretor da EAESP).

O objetivo desses profissionais é levar conhecimento para outros acadêmicos, executivos e interessados pelo assunto. Para isso, usamos nosso site (gvcelog.fgv.br), promovemos eventos temáticos e atuamos como fontes especializadas em veículos de imprensa, impressa e digital, tanto voltado para acadêmicos quanto para profissionais da área.

O FGVcelog mantém parcerias, nacionais e internacionais, com empresas, entidades de classe e academia. O objetivo é a troca do conhecimento, via estudos, pesquisas, eventos, opiniões e informações.

The page features two large, overlapping geometric shapes. A red shape, resembling a large triangle or a diamond, is positioned in the upper right and lower right areas. A blue shape, also a large triangle or diamond, is positioned in the lower left area. The text is centered within the white space between these shapes.

PESQUISAS do FGVcelog



PESQUISAS DO FGVcelog

Logística de *E-commerce* no Varejo do Estado de São Paulo

Mapeamento das práticas de logística adotadas por empresas varejistas que atuam com *e-commerce* em São Paulo e seu relacionamento com o desempenho operacional da empresa.

MOTIVAÇÃO & OBJETIVO

Dada atual taxa de crescimento do volume de vendas via *e-commerce* no Brasil nos últimos 8 anos, assim como o crescimento da concentração populacional nas grandes cidades, a logística de *e-commerce* tem se mostrado um desafio para todos os atores envolvidos nesta cadeia: varejistas e consumidores buscam menor custo e mais serviço; transportadores buscam eficiência; órgãos públicos buscam segurança, regulamentação e minimização de externalidades.

O objetivo desta pesquisa é mapear as práticas sugeridas pela literatura e adotadas na realidade pelo varejo eletrônico por empresas do estado de São Paulo e avaliar seu impacto no desempenho operacional do negócio.

METODOLOGIA

O estudo é baseado em metodologia quantitativa e coleta de dados por survey. Para identificar as principais práticas adotadas por empresas de varejo situadas no estado de SP, serão criados indicadores para diferentes processos de logística, como armazenagem, distribuição, transporte, tecnologia, logística reversa, entre outros. Para avaliar o desempenho operacional, serão considerados custo, tempo, confiabilidade, flexibilidade e inovação. Serão usadas, ainda, duas variáveis de controle: porte (micro, pequeno, médio e grande) e setor (eletrônicos, vestuário, supermercadista etc).

DIFERENCIAL DA PESQUISA

Esta pesquisa tem um foco no estado de SP, o qual representa mais de 50% de toda a venda de *e-commerce* no Brasil. Além de mapear as iniciativas existentes, esta pesquisa irá apontar a relação de tais iniciativas com os resultados da empresa, incluindo custos e nível de serviço. O objetivo é permitir que empresas de comércio eletrônico de diferentes portes e segmentos possam identificar modelos operacionais que tragam impactos positivos ao seu negócio.

EQUIPE

COORDENAÇÃO

Priscila L. de Souza Miguel - Professora FGV EAESP. Coordenadora do Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain* da FGV (FGVcelog). Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de *Supply Chain*.

PESQUISADORES

Vanessa Scacciota - doutoranda EAESP FGV e pesquisadora FGVcelog

Paulo Fernandes - mestrando FGV e pesquisador FGVcelog

Wandick Leão - doutorando EAESP FGV e pesquisador FGVcelog

APOIADORES DA PESQUISA

FGV PESQUISA



PESQUISAS DO FGVcelog

Desafios à Competitividade das Exportações Brasileiras

O objetivo da presente pesquisa é avaliar, a cada dois anos, os fatores que afetam o processo de exportação das empresas brasileiras e seu nível de criticidade.

MOTIVAÇÃO & OBJETIVO

O Brasil é uma das dez maiores economias globais e possui uma indústria diversificada. Apesar disso, seu percentual de exportações em relação ao PIB é baixo, principalmente se comparado a outros países. Esse cenário pode ser, em grande parte, explicado pela falta de competitividade das empresas exportadoras brasileiras, que precisam superar diversos desafios para vender seus produtos no mercado internacional. Em vista desse contexto, a presente pesquisa busca mapear os fatores que afetam o processo de exportação das empresas brasileiras e calcular um índice para acompanhar a criticidade dessas barreiras ao longo do tempo.

METODOLOGIA

Os dados são coletados por meio de questionário junto aos exportadores brasileiros. Na primeira rodada da pesquisa, realizada em 2016, os esforços de coleta levaram à obtenção de uma amostra de 847 empresas, estratificadas de acordo com seu porte e região geográfica. A pesquisa será replicada a cada dois anos e os dados coletados em cada rodada servirão de base para o cálculo do índice de barreiras do processo de exportação.

DIFERENCIAL DA PESQUISA

A pesquisa apresenta uma perspectiva longitudinal, que permite monitorar a evolução das barreiras do processo de exportação brasileiro. O estudo gera informação, que serve de base para orientar políticas públicas voltada para melhorar a eficiência do processo de exportação.

EQUIPE

COORDENAÇÃO

Alexandre Pignanelli - Professor FGV EAESP

Juliana Bonomi Santos - Professora FGV EAESP

PESQUISADORES

Dafne Oliveira

APOIADORES DA PESQUISA

Confederação Nacional das Indústrias (CNI)

FPA - Fundo de Pesquisa Aplicada da FGV



PESQUISAS DO FGVcelog

Custos Logísticos no Brasil – Uma Metodologia Inovadora

O objetivo da presente pesquisa é desenvolver uma metodologia de fácil replicação para calcular os custos logísticos incorridos por empresas brasileiras.

MOTIVAÇÃO & OBJETIVO

Custos logísticos representam uma parte expressiva do PIB de um país e dos custos das empresas, tendo em vista que qualquer atividade desenvolvida tem sempre ações de caráter logístico, incluindo transportes, estoques, armazenagem e atividades administrativas. No Brasil, a pesquisa do Instituto ILOS é hoje a mais aceita no país. No entanto, essa metodologia considera uma amostra pequena de empresas, limitada a alguns setores e organizações de grande porte. Em vista disto, o objetivo deste estudo é propor uma metodologia inovadora no cálculo dos custos logísticos no Brasil.

METODOLOGIA

Para isso, a principal fonte de informações da pesquisa serão as bases anuais de dados das pesquisas econômicas estruturais do IBGE, que inclui cerca de 150.000 empresas, processo censitário para empresas com mais de 15 funcionários. Além de uma base sistemática, que permite o levantamento anual do custo logístico, a pesquisa possibilitará cálculos estratificados pelos mais diversos segmentos (porte, setores, regiões geográficas).

DIFERENCIAL DA PESQUISA

Essa pesquisa contribui ao fornecer um cálculo mais preciso e abrangente dos custos logísticos no Brasil. A fácil replicação da pesquisa permitirá monitorar essa estatística regularmente, fornecendo informações sobre áreas prioritárias para melhorar a competitividade do país.

EQUIPE

COORDENAÇÃO

Alexandre Pignanelli - Professor FGV EAESP

Manoel Reis - Professor FGV EAESP, Consultor FGV Projetos

Juliana Bonomi Santos - Professora FGV EAESP

PESQUISADORES

Kenyth Freitas

APOIADORES DA PESQUISA

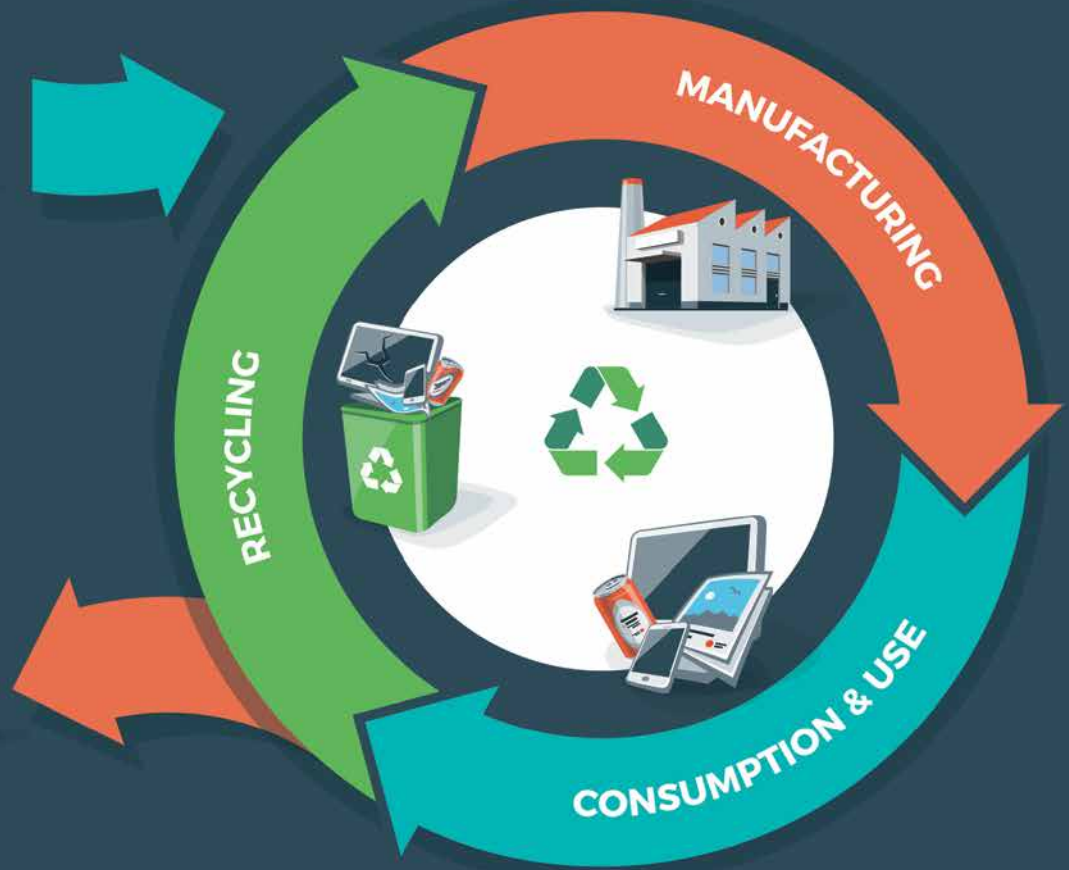
Council of *Supply Chain* Management Professionals (CSCMP)

FPA - Fundo de Pesquisa Aplicada da FGV

RESOURCES



WASTE



PESQUISAS DO FGVcelog

Tackling food loss and waste towards a circular economy perspective

Combatendo perda e desperdício alimentos por meio de uma perspectiva de economia circular

MOTIVAÇÃO & OBJETIVO

O projeto tem como objetivo diagnosticar as perdas e o desperdício acerca dos 10 principais produtos no estado de São Paulo, a escolha desses produtos foi pela relevância deles em relação à classificação do IPCA dos produtos hortícolas em São Paulo. Sendo eles: arroz, feijão preto, milho, batata, alface, couve-flor, repolho, laranja, abacaxi e maçã (INPC, Brasil). Com foco nesses produtos, faz-se necessário observar todos os elos da cadeia, ou seja, a produção, distribuição, varejo, armazenamento, processamento e o consumo domiciliar, mapeando de modo geral todo o caminho que o alimento percorre.

METODOLOGIA

Este estudo adotou a combinação de metodologias de pesquisa variadas. A abordagem é qualitativa, com realização de observação local e entrevistas semiestruturadas, para definir os entrevistados, primeiramente foi feita uma pesquisa exploratória com dados secundários. A partir da definição do grupo de produtores, procurou-se identificar outros *stakeholders* envolvidos na cadeia agroalimentar.

DIFERENCIAL DA PESQUISA

Este estudo pode colaborar para a discussão em torno de um assunto sensível como o desperdício, bem como, com a redução do desperdício na cadeia alimentar trazendo uma série de benefícios sociais, pode-se destacar o aumento da renda de pequenos produtores (agricultores), diminuição da fome e conseqüente avanço da segurança alimentar, visto que padrões privados influenciam produtores de forma a privilegiarem a qualidade e a segurança dos alimentos produzidos.

EQUIPE

COORDENAÇÃO

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira -
Professora FGV EAESP

PESQUISADORES

Fernando Coelho Martins Ferreira
Priscila L. S. Miguel

Ely Laureano Paiva
Susana C. F. Pereira
Simone Sehnem (Pos Doc POI)
Alexia Hoppe (Pos Doc CNPq)
Márcia Dutra de Barcellos
(UFRGS)

DOUTORANDOS FGV EAESP

Ícaro Célio Santos de Carvalho
Camilla M. Cavalcante Guimarães
Renan Lucas Ferraz

APOIADORES DA PESQUISA

FPA - Fundo de Pesquisa Aplicada
da FGV



PESQUISAS DO FGVcelog

Observatório de Riscos em Cadeias de Suprimentos

O observatório se propõe a monitorar regularmente os diferentes riscos que afetam as operações em cadeias de suprimentos, quer sejam internos a organização, inerentes a cadeia ou externos, tais como turbulências econômicas e políticas, catástrofes naturais, epidemias, entre outros. Além de identificar as principais fontes de risco, o observatório investiga como empresas lidam com eventos diversos e o que as torna mais resilientes.

MOTIVAÇÃO & OBJETIVO

Os riscos em cadeias de suprimentos são inúmeros e podem resultar em ruptura ao consumidor final. O gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos é de extrema relevância para o ambiente empresarial e acadêmico. O observatório de riscos em cadeias de suprimentos realiza diversas pesquisas sobre o tema, tais como:

1. Mapeamento das fontes de risco para as cadeias (2015, 2018)
2. Análise de estratégias de mitigação e resposta a crise hídrica em São Paulo (2015)
3. Análise de estratégias de mitigação e resposta à turbulência econômica e política (2016-2017)
4. Mapeamento dos riscos no agronegócio (2016-2017)

METODOLOGIA

Os estudos realizados no Observatório de Riscos em Cadeias de Suprimentos adotam metodologias de pesquisa variadas. Enquanto o levantamento sobre fontes de risco é feito considerando metodologia quantitativa (*survey*), os demais estudos são qualitativos, baseando-se em estudos de caso.

DIFERENCIAL DA PESQUISA

O Observatório de Riscos em Cadeias de Suprimentos é o primeiro núcleo de estudos do país voltado para pesquisas em riscos em cadeias de suprimentos, isto é, aqueles que podem representar a descontinuidade das operações de uma empresa.

EQUIPE

COORDENAÇÃO

Priscila L. de Souza Miguel - Professora FGV EAESP.
Coordenadora do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain da FGVcelog. Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de *Supply Chain*.
Susana C. Farias Pereira - Professora FGV EAESP.

Marcelo de Sá
Karina Santos
Roger Luna

GRADUANDO EAESP FGV
Freddy Berentens

PESQUISADORES

Luciana S. Betiol
Renata P. Brito

APOIADORES DA PESQUISA
REDE DE PESQUISA APLICADA
AT KEARNEY (2016)
COSMOTEC (2016)
BANCO SAFRA (2016)
ÂGROAMAZÔNIA (2017)

DOUTORANDOS EAESP FGV

Vanessa Scacciota
Alexandre Prim



PESQUISAS DO FGVcelog

Observatório de Compras e Suprimentos (OCS)

Com a crescente reconfiguração do papel das áreas de Compras e Suprimentos das organizações, o OCS busca servir como instrumento para a reflexão sobre essas estratégias através do debate, formação e capacitação de profissionais, e da realização de pesquisas e benchmarking de melhores práticas. Adicionalmente, após um grande movimento das empresas compradoras em organizar e estruturar suas operações de compras de forma a mitigar riscos jurídicos (diminuindo riscos de dependência de fornecedores por exemplo), econômicos, sustentável e

operacionais, as organizações acabaram por criar sistemas complexos tanto para aquisição como para homologação de fornecedores. Esses procedimentos por ora são sustentáveis e possíveis frente a fornecedores maiores, bem estruturados. Entretanto, esse mesmo processo tende a impactar a competitividade da firma distanciando por vezes o desenvolvimento social e econômico do país, através da dificuldade de inserção de organizações menores, mais simples e altamente inovadoras, criando dessa forma um gap estrutural e um distanciamento da velocidade de inovação que as organizações compradoras demandaram como prioridade competitiva.

MOTIVAÇÃO & OBJETIVO

Observatório de Compras e Suprimentos (OCS) tem como objetivo debater, formar e prover oficinas a profissionais, e realizar pesquisas e *benchmarking* de melhores práticas. Os temas em andamento englobam:

- Como a Maturidade de Compras contribui para o desenvolvimento operacional da firma;
- O papel da tecnologia e a transformação digital em compras;
- Novos direcionamentos para organizações compradoras para aquisição de fornecedores de diversidade/minorias e empresas pequenas, startups e em formação.

METODOLOGIA

Os estudos realizados no Observatório de Compras e Suprimentos adotam metodologias de pesquisa variadas, pesquisas qualitativas, quantitativas e mistas.

DIFERENCIAL DA PESQUISA

Criado em 2015, o Observatório de Compras e Suprimentos é um primeiro núcleo de estudos do país voltado para pesquisas em estratégias de compras, boas práticas e o papel de suprimentos para o desenvolvimento sustentável do país. Oferece encontros semestrais, oficinas e disciplinas na graduação e mestrado profissional.

EQUIPE

COORDENAÇÃO

Profa. Dra. Cristiane Biazzin

PESQUISADORES COLABORADORES

Profa. Dra. Luciana S. Betiol

Profa. Dra. Priscila Miguel

MESTRANDOS

Andre Luis Cardoso

Karen Cristina Araujo Facio

GRADUANDO EAESP FGV

Samira Hikari

APOIADORES DA PESQUISA

ONU – UN Women (2018)

Números entre 2015-2017

30 eventos

+ de **1.000** participantes

150 palestrantes

17 professores envolvidos diretamente no Centro

Mais de **40** alunos envolvidos

15 pesquisas aplicadas

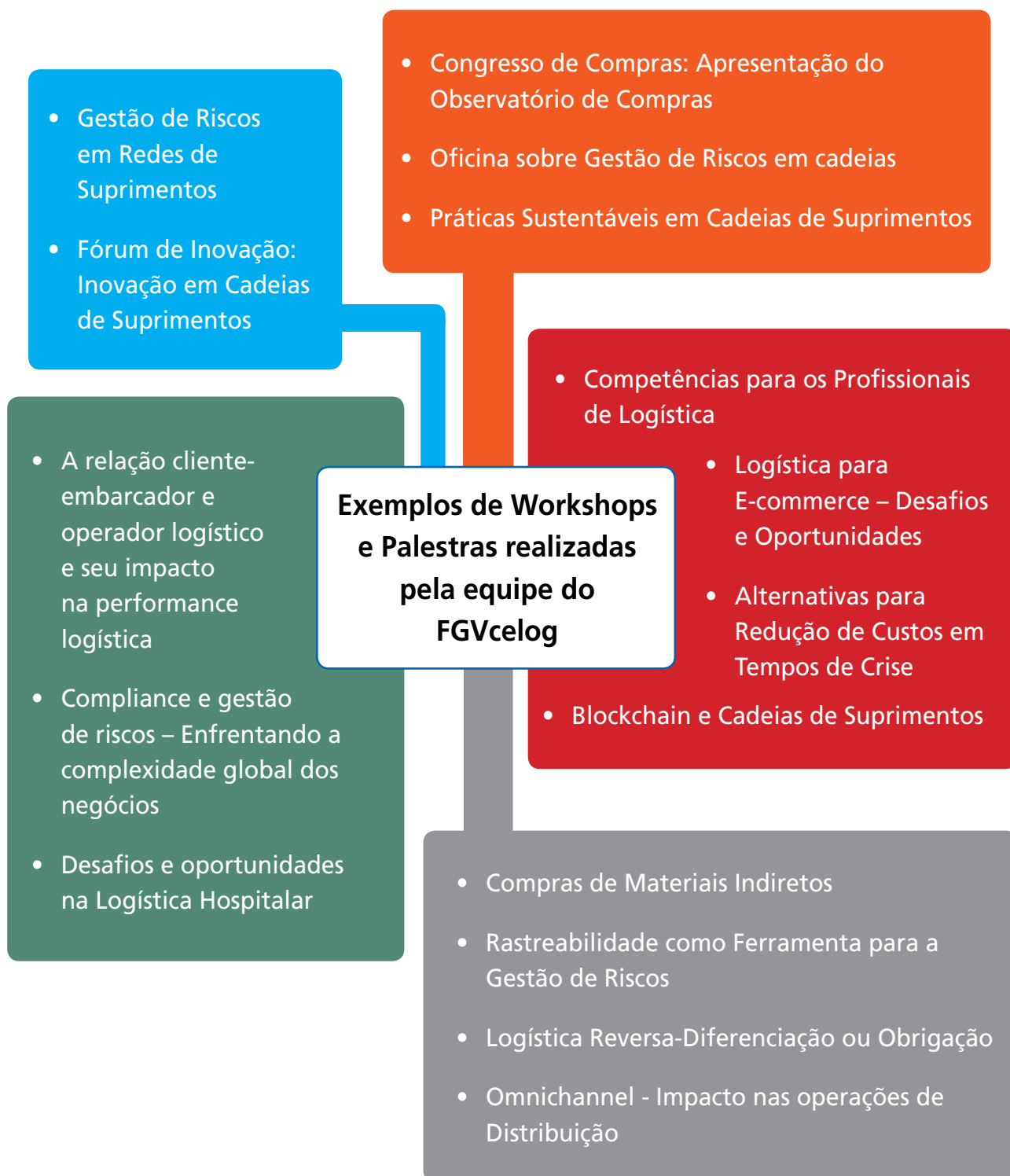
2 PEC

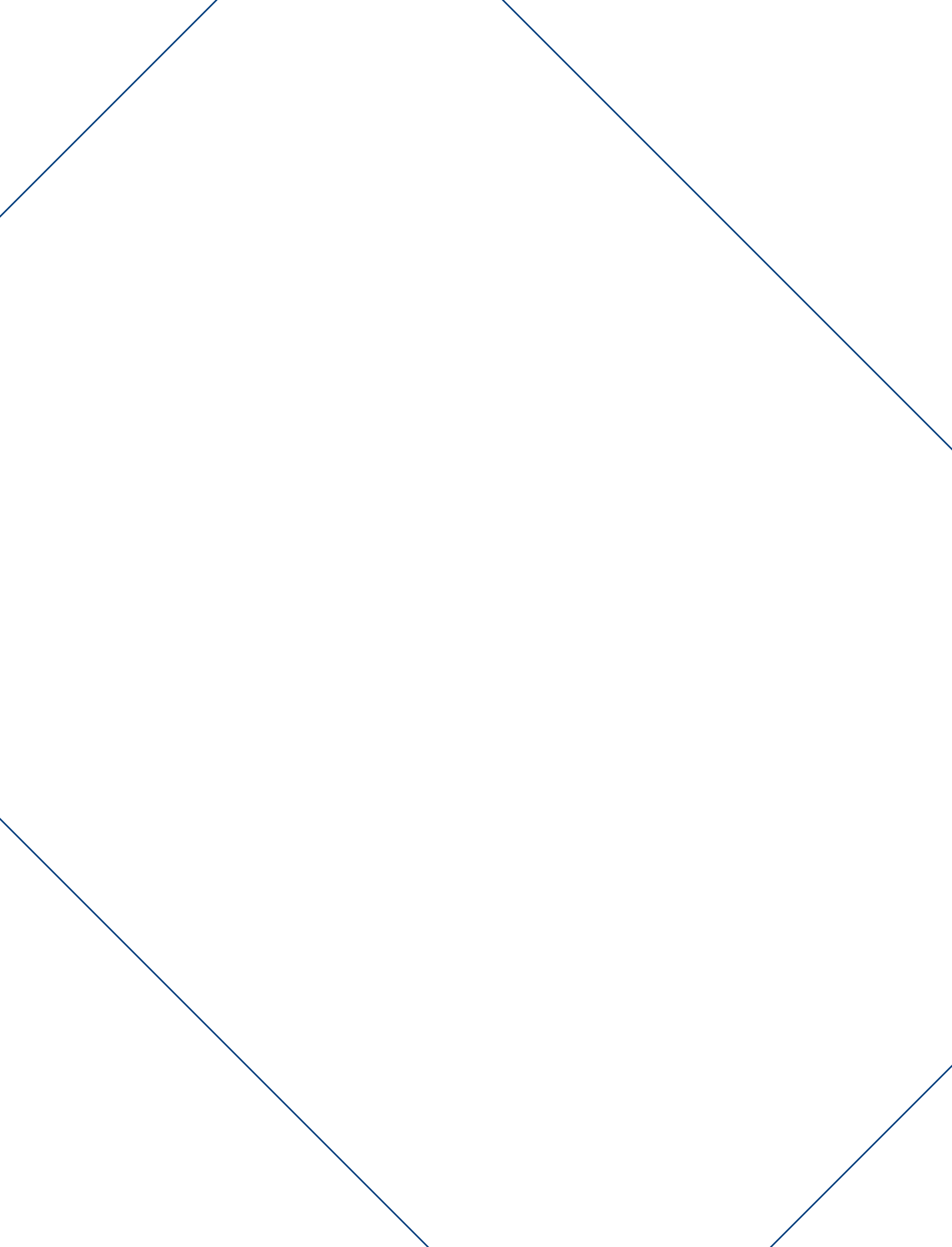
48 artigos publicados

1 Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade com ênfase em *Supply Chain*

1 Master de Logística e *Supply Chain*

Confira abaixo alguns eventos:





The page features two large, overlapping geometric shapes. A red shape, resembling a large triangle or a diamond, is positioned in the upper right and lower right areas. A blue shape, also a large triangle or diamond, is positioned in the lower left and middle left areas. The text is centered within the white space between these shapes.

Depoimentos de Parceiros

Depoimentos de parceiros:

// A logística, cada vez mais, assume importância estratégica, não só para as empresas, mas para toda e qualquer nação que queira crescer e se desenvolver. Somente é possível alcançar crescimento e desenvolvimento econômicos quando se alcança, de forma simultânea, o desenvolvimento das operações logísticas e de *supply chain*, pois são elas que criam possibilidades para que os países aumentem sua capacidade de produção e sua produtividade e realizem, de forma eficiente e eficaz, as atividades de abastecimento, distribuição e comércio exterior.

E é também, através do desenvolvimento da logística, que se consegue melhorar os processos de distribuição de renda e de diminuição da desigualdade, posto que serviços e produtos precisam chegar às populações mais carentes e aos lugares mais distantes e difíceis. E sempre a custos compatíveis. Além de evitar custos desnecessários, integrar todas as regiões e habitantes aos sistemas de produção e consumo estabelecidos.

Mais especificamente, no campo empresarial, é a logística que, quando praticada de forma eficiente, aumenta e melhora a força do marketing (produto certo, no lugar certo, na quantidade, momento e preços certos), que viabiliza novos mercados, que diferencia produtos e empresas e integra as atividades de toda a cadeia de suprimento.

Para um país com as dimensões territoriais, como o Brasil, a importância da logística é ainda mais fundamental. Infelizmente, as bases operacionais da logística (infraestrutura de uma forma geral e de transporte em particular, legislações geral e específica, acordos aduaneiros e tributários e conhecimento do tema) no País, não tem colaborado para que se pratique uma logística mais eficiente e de menor custo. Pelo contrário, contribui para que os baixos índices de produtividade sejam mantidos, posto que as diversas pesquisas realizadas, nacionais ou estrangeiras, têm demonstrado, clara e inequivocamente, que o Brasil vem se distanciando das economias mais desenvolvidas. //

Paulo Roberto Guedes - Sócio diretor na Ripram Consultoria e colaborador do FGVcelog

// O FGVcelog sempre esteve na vanguarda atingindo anseios do mercado, que é muito dinâmico.

Profissionais que se especializam na área de Logística e conseguem compreender a demanda para o processo de Logística Reversa no pós consumo, ou seja, no atendimento da tratativa governamental da área ambiental, que tem como objetivo gerenciar o resíduo dos setores industriais após o uso do consumidor final, será um diferencial.

Este é um novo mercado que se forma em muitos setores e que tem um cunho de conformidade legal muito forte e, por consequência, atrai investimentos de toda forma. //

Mara Ballam - Gerente Executiva da ABREE – Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos

// Não é novidade que o *Supply Chain* vem sendo desafiado nos últimos anos para redução de custo, melhoria no atendimento ao cliente e aumento na eficiência operacional e, continuará sendo no futuro.

A Tecnologia será cada vez mais nossa parceira na busca pelos resultados, com isso, o profissional precisa estar constantemente atualizado com as novas ferramentas e tendências.

Os Programas de Educação Executiva precisam acompanhar a velocidade dessa Inovação e suportar os profissionais de logística em tempo real com as novidades e suas aplicações.

Mas o sucesso para atingir os resultados, não dependerá apenas dos Sistemas e da IA (Inteligência Artificial). Os profissionais ainda vão precisar ter visão analítica, visão sistêmica, tomada de decisão, organização, liderança e boa comunicação (colegas estarão em outros locais, conectados remotamente).

Cada vez mais a Logística deixará de ser apenas uma área de Operações e se tornará uma área estratégica para o Negócio, podendo até gerar receita - identificação de oportunidades e novos negócios nos clientes através de um Customer Services mais estratégico. //

Gabriel Almeida - Associate Manager | Engineering & Supply Chain –Talenses – People That Matter

// Um bom profissional, em qualquer área, trabalha para fazer o básico bem feito e está satisfeito com isso. Porém, na minha opinião, um profissional tem que ser muito mais que bom, tem que ser, no mínimo, ótimo; para isto, este profissional, principalmente o de *Supply Chain*, deve ter domínio técnico de sua profissão, exercer uma liderança inspiradora sobre seu time, seguir as diretrizes estratégicas da empresa e colocar o cliente/consumidor na linha de frente de suas ações e decisões. Se os três primeiros fatores são comumente encontrados no gestor de *Supply Chain*, o fator maior importante - colocar o consumidor no centro das decisões - ainda deixa a desejar.

Sob a ótica acadêmica, eu entendo que o FGVcelog tem um leque muito amplo para contribuir no desenvolvimento da logística empresarial. Esta abrangência começa na estruturação e condução de cursos In Company de treinamento e capacitação profissional em todos os níveis operacionais, passa pela parceria escola/empresa na elaboração de cursos de graduação e pós-graduação de *Supply Chain*/Logística e completa-se com fóruns especializados sobre este tema, promovendo o encontro de profissionais da área, professores e agentes governamentais.

O Centro pode contribuir muito mais auxiliando as empresas em respostas concretas para questões do tipo: como utilizo a Inteligência Artificial para balancear melhor os estoques de produtos? Quais os benefícios de um Centro de Distribuição automatizado? Como implantar esta automação? A Internet of Things pode ser aplicada no *Supply Chain*? De que maneira? Os aplicativos de serviço para a mobilidade urbana podem ser desenvolvidos nas operações de distribuição e abastecimento da minha empresa? Enfim, como faço para inovar a logística da minha empresa? //

Edgard Filho - Diretor de Operações Logísticas da Via Varejo

// A GS1 Brasil – Associação Brasileira de Automação acredita no poder transformador da educação. A parceria com o FGVcelog acontece, principalmente na disseminação de tecnologias inovadoras, com as visitas ao nosso Centro de Inovação Tecnologia que é uma referência mundial em conhecimento, capacitação, experiência que vai ampliar as perspectivas em automação, logística e cadeia de suprimentos. O curso de Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade - Gestão de *Supply Chain* foi pensado por profissionais de referência da área. Além do conteúdo relevante, proporciona troca de experiências, exposição a cases de sucesso do mercado e formação de um conhecimento aprofundado e sistêmico que vão permitir aos profissionais e negócios onde atuam a serem ainda mais competitivos independente do cenário. //

Flávia Ponte Bandeira S. Costa - Gerente de Educação – Inovação – GS1 Brasil Associação Brasileira de Automação

// Uma visão ampla do negócio, que o permita apresentar ações que contribuam para a estratégia de posicionar o *supply chain* da empresa como um diferencial competitivo não somente um “centro de custo”, que é uma visão arcaica que ainda existe em várias empresas no Brasil. Para isso, o profissional precisa ter uma habilidade não somente técnica e de execução, mas também de comunicação, influência e impacto com seus pares, seu superior e sua equipe. Também o profissional precisa entender não somente de logística, mas dos processos de planejamento e S&OP e suprimentos para poder de fato assumir essa responsabilidade e Gerenciar por completo a cadeia de suprimentos de uma empresa.

Com a disseminação de melhores práticas e avanços de tecnologia e inovação para o setor, formando profissionais com uma visão ampla do negócio das empresas e do ambiente em que se inserem no País. A nova parceria entre o CSCMP RoundtableBrazil e o FGVcelog é mais uma grande iniciativa da FGV nesse sentido, apoiando os profissionais de *Supply Chain* em todas etapas de sua carreira. //

Marcelo T. Schmitt - President - CSCMP Roundtable Brazil

The image features a white background with two large, overlapping geometric shapes. A red shape, resembling a large right-angled triangle or a portion of a diamond, is positioned in the upper right. A blue shape, also a large right-angled triangle or diamond portion, is positioned in the lower left. The two shapes overlap in the center, creating a white space where the text is located. The text is in a bold, dark blue font.

Observatório de Tendências

Como fica o profissional de *Supply Chain* com as constantes e rápidas mudanças nas indústrias, nos mercados e junto aos consumidores?

por Paulo Fernandes de Oliveira

A 4ª Revolução Industrial, assim, com letra maiúscula mesmo, chegou. A digitalização das cadeias produtivas – ou cadeias de suprimento – começa no início do século XXI, mas com uma velocidade de mudança nunca antes vista pelo mundo. Estamos aqui falando de internet das coisas (do inglês IoT, *internet of things*), tecnologias vestíveis (wearables), uso de Inteligência Artificial (A.I. *artificial intelligence*) e Big Data, entre outras inovações tecnológicas.

A internet das coisas está nos carros elétricos da Tesla, que prevê atualizar softwares e fazer manutenções preventivas e corretivas remotamente em toda sua frota. As tecnologias vestíveis, como Google Glass e Apple Watch, permitem aportar novas qualidades aos indivíduos, como a melhor e mais rápida busca e visualização de dados. As análises de Big Data nos trazem a “Logística preditiva”, na qual dados, muitos dados, são usados para criar e analisar cenários diversos, antecipar movimentações, prever necessidades futuras e riscos de falta de recursos.

Analisando o mercado consumidor em geral, vemos o crescimento do conceito omnicanal (do inglês, *omnichannel*), onde o consumidor tem todas as possibilidades para conhecer, adquirir, devolver e trocar seus produtos, usando as lojas próprias, franquias, multimarcas, e-commerce..... Este consumidor está mais exigente, buscando customização de produtos e serviços e tornando os processos de fabricação cada vez mais colaborativos, modulares, robotizados.

Finalmente e com impactos ainda não completamente claros, há o desenvolvimento do *blockchain*, tecnologia que começa a redefinir as relações B2B (*business-to-business*) com um novo e seguro sistema de registro de transações e valores movimentados.

O profissional de *Supply Chain*

Gerenciamento de equipes formadas por robôs e humanos, tomada de decisão baseada em dados e análises estatísticas e conexão direta com mercado consumidor para compreender demandas e garantir o atendimento das expectativas. Estas são apenas algumas das novas qualificações que já estão sendo exigidas dos gestores de cadeias de abastecimento. Historicamente um profissional focado em eficiência e otimização, com profundo conhecimento técnico de processos e equipamentos, o executivo de *Supply Chain* precisa ampliar seus conhecimentos em outras áreas, como Finanças, Planejamento Estratégico e mercado consumidor, com o objetivo de tomar decisões mais assertivas, mais integradas e alinhadas com os objetivos da empresa.

Ao gerenciar a cadeia de suprimento, este profissional deve estar amplamente amparado por dados e sistemas de suporte à gestão, exigindo novos perfis em sua equipe, caso do analista ou cientista de dados. Ele deve estar atento às movimentações de outras cadeias, de outros players, de seus fornecedores e de seus clientes, evitando riscos de ruptura de atendimento, avaliando continuamente a capacidade de atendimento no médio e longo prazo, priorizando projetos em função das demandas de clientes.

A área de Operações passa a ter um papel cada vez mais estratégico nas empresas, não apenas em função da gestão de custos, mas principalmente para garantir a entrega do nível de serviço acordado, propor mudanças que tragam valor ao cliente final, buscar diferenciação de mercado por meio da cadeia de suprimento – algo que a Apple vem fazendo de forma consistente ao longo dos anos.

E será que nós, profissionais de *Supply Chain*, estamos preparados para enfrentar estes novos e complexos desafios?

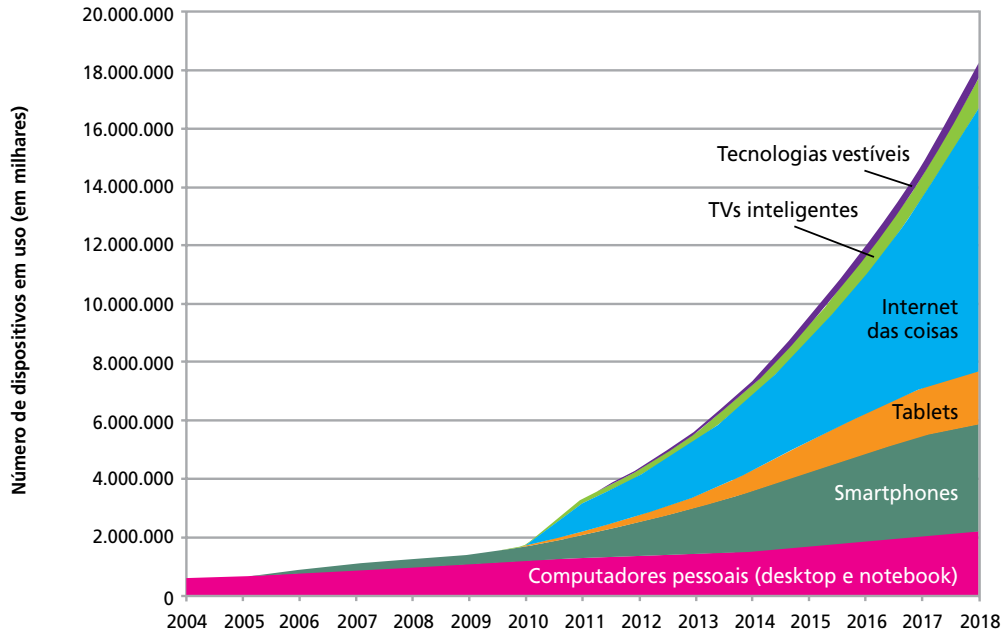
Além da busca por conhecimentos mais específicos, é preciso que o executivo de *supply chain* se aproxime de órgãos e entidades públicas, assim como de universidades e centros de excelência. Este reforço da rede de relacionamento permite maior acesso às mudanças e aos novos conceitos, estimula uma participação mais pró-ativa na revisão da legislação, agiliza o acesso a casos de sucesso e benchmark operacional.

Junto a órgãos e entidades ligadas ao poder público, é possível participar de discussões técnicas sobre priorização de orçamento, revisão de restrições de circulação, ajustes de modelos fiscais para aumentar eficiência operacional, desenvolver projetos-piloto para testar conceitos e processos mais inovadores, se antecipar a mudanças e ganhar tempo para adequação.

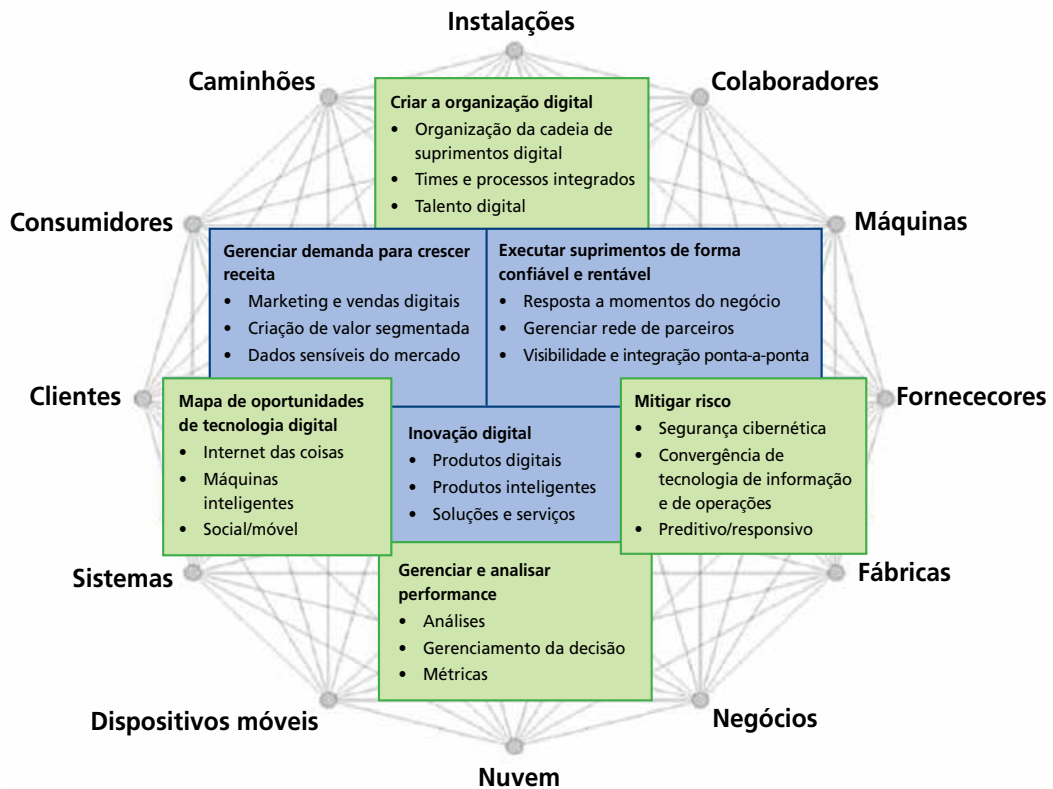
Junto às universidades – a aqui o FGVcelog tem um papel importante – o profissional pode conhecer novos processos e sistemas, pode buscar dados e pesquisas para suportar seu processo de tomada de decisão, pode se atualizar tecnicamente, pode levar problemas mais complexos para discussão e análise multifuncional, pode conhecer outras cadeias de abastecimento a fim de viabilizar projetos de logística colaborativa.

As mudanças são muitas e estão acontecendo com velocidade. Neste cenário, unir forças e conhecimentos é uma estratégia interessante.

Base global prevista de dispositivos instalados



Fonte: Gartner, IDC, Análises Estratégicas, Pesquisa Machina, dados de empresas, melhores estimativas



Observatório de Tendências pelos parceiros:

// A grande maioria das empresas, em todo o mundo e notadamente no momento atual, tem sérias dificuldades para colocar seus planos de negócios em bons termos, não sendo à toa que elas, aos buscarem liquidez, rentabilidade e preservação de suas posições de mercado, querem diminuir custos via aumento de produtividade. Entre outras providências citadas, está a melhoria do atendimento a clientes, suas cadeias de suprimentos e seus processos operacionais, isto é, melhoria da logística e do *supply chain*. Profissionais de logísticas mais competentes são, sem dúvida, meios para se chegar a esses fins.

Em face desse cenário de complexidade e rápidas mudanças, especificamente no que diz respeito às operações logísticas, seja do lado dos operadores ou dos usuários dos serviços logísticos, parece haver consenso sobre algumas das competências com as quais os profissionais, que queiram trabalhar no setor, terão que lidar:

- Entendimento a respeito da demanda existente pelos diversos stakeholders envolvidos;
- Entendimento de que a logística deve estar alinhada à estratégia empresarial, bem como aos objetivos gerais da empresa;
- Capacidade para absorver mudanças;
- Capacidade para inovar e utilizar a tecnologia, em especial a de informação, como instrumento de gestão;
- Entendimento e prática do conceito colaborativo nas operações logísticas, no qual a relação ganha-ganha passa a ser postura rotineira;
- Entendimento de que a multimodalidade deve ser utilizada, sempre que possível, como única forma para se obter o que de melhor cada modal tem, seja para a redução dos custos do transporte, diminuição dos riscos, combate à poluição ou obtenção de ganhos de produtividade;
- Entendimento sobre gerenciamento de riscos;
- Entendimento de que é possível a substituição das energias fósseis por energias renováveis em todas as operações logísticas, notadamente às de transporte.

Infelizmente, até por não haver “graduação” em logística, a maioria dos cursos existentes no Brasil não dá esta visão, muito mais geral e holística que, para mim, é fundamental na formação de quase todo e qualquer profissional que trabalha no ramo da administração e da logística mais especificamente. //

Paulo Roberto Guedes - Sócio diretor na Ripram Consultoria e colaboradora do FGVcelog

Como você enxerga a logística e o *supply chain* nos próximos 5, 10, 15 anos? Quais as competências (*skills*) requeridas dos profissionais que atuam em logística e gestão da cadeia de suprimento? Como você avalia a aderência destas competências com os programas de educação executiva e pesquisa oferecidos no Brasil?

// Tanto a logística quanto o *supply chain* são áreas em evolução. Atualmente a área ganhou muito mais importância dentro do mercado, se comparado há 5 ou 10 anos atrás.

No passado, eram consideradas apenas como custos e cada vez mais vem ganhando destaque por agregar valor ao produto.

Entendo que haverá maior excelência na inteligência de dados gerados, na operação e na redução de custos, tornando cada vez mais áreas estratégicas para as empresas.

É requerido ter um bom raciocínio lógico e análise, habilidade para utilizar ferramentas que apoiam são essenciais. Uma competência que é diferencial é o entendimento e experiência na criação e desenvolvimento de projetos (análise, avaliação de custos e busca por melhoria nos processos).

Estas competências estão em evolução. No meu ponto de vista não há tantos cursos de educação executiva e pesquisa focado em Logística e *Supply Chain*, se comparado a outros cursos como por exemplo: marketing ou economia. Mas, pensando neste nicho específico, a FGV sempre está um passo a frente e muito atenta as necessidades do mercado, sempre buscando inovar. //

Mara Ballam - Gerente Executiva da ABREE – Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos

// A revista MundoLogística é uma publicação de conhecimento em logística e cadeia de suprimentos, e por esse motivo publicamos artigos dos melhores profissionais da área e que realmente agreguem valor à vida profissional dos nossos leitores. Neste sentido, a parceria com o FGVcelog é uma oportunidade de estar em contato com um excelente corpo de acadêmicos e de profissionais que possuem amplo conhecimento da nossa área de atuação. Através de uma coluna na revista MundoLogística o FGVcelog publica artigos de altíssima qualidade e que contribuem sobremaneira para o desenvolvimento de toda a comunidade logística e de cadeia de suprimentos. //

MundoLogística - Marco Antonio Guapo - Editor Executivo

// Estas áreas estão em constante mutação adaptando-se as exigências do consumidor e as necessidades táticas e estratégicas das empresas. Atualmente, omni-channel é a palavra de ordem! Mais que isso, é o único caminho pelo qual as empresas serão bem sucedidas nos próximos anos. E o fato é que para ser omnichannel as empresas deverão ter o *Supply Chain* e/ou a logística, absolutamente integrado em sua plataforma de negócio não só movimentando produtos mas, gerando um diferencial competitivo para a empresa. Em 5 anos o *Supply Chain* das empresas deverão ter sua logística rompendo as fronteiras e barreiras continentais e legais (hoje, raríssimas exceções já fazem isto); em 10 anos terão que estar preparadas fazer entregas na Lua e em 15 anos entregas em Marte!!!

As competências do profissional da cadeia de suprimento são várias mas, prefiro concentrar-me em três aspectos: técnico, de comunicação e emocional. Sob aspecto técnico, além das habilidades de capacidade analítica e do conhecimento das tecnologias existentes para serem empregadas nas diferentes áreas do *Supply Chain*, o dinamismo e a criatividade são necessários para extrair o máximo dos recursos atuais disponíveis; sob a ótica da comunicação, o bom relacionamento interpessoal baseado na empatia (se colocar no lugar do outro) e na proatividade (conhecer a rotina do outro) são fundamentais, além da fluência no idioma inglês; sob o ponto de vista emocional é muito importante a resiliência, ou seja, a capacidade de adaptar-se a condições adversas sem nenhum conflito psicológico. //

Edgard Filho - Diretor de Operações Logísticas da Via Varejo

// Entendemos que a logística e o *Supply Chain* vão continuar como áreas estratégicas da empresa. A transformação digital estará em pauta determinando que as áreas sejam mais ágeis e tenham um alto poder de adaptação aos novos cenários. IoT, Drones, veículos autônomos, customização serão realidade e vão aprimorar ainda mais o nível de serviço.

A inovação, ou a abertura a inovação, ou seja, o profissional necessita ser, minimamente, um facilitador da inovação buscando novas alternativas para área. Planejamento, Relacionamento, Colaboração, Foco no cliente entre outras se mantêm.

A busca por novos conhecimentos tem que ser uma estratégia dos executivos para se adaptarem a constante mudança que vivemos. Tudo muda, toda hora! Os programas de educação executiva também tem este grande desafio de renovação e adaptação aos novos cenários e competências, como é o caso de Inovação. //

Flávia Ponte Bandeira S. Costa - Gerente de Educação – Inovação – GS1 Brasil Associação Brasileira de Automação

// Vejo essas disciplinas participando cada vez mais da estratégia do negócio e não somente vistas como contribuidoras para redução de custos. Também vejo as mesmas sendo fortemente impactadas com as novas tecnologias disponíveis e a digitalização. Além do conhecimento técnico, são essenciais habilidades de comunicação e influência, negociação com foco em resultado amplo, disciplina na execução e mente aberta para inovação e novas tecnologias. Os programas tem dado cada vez mais atenção aos *skill sets* de liderança, o que é positivo, oferecem bem as disciplinas técnicas básicas e devem evoluir incorporando cada vez mais *supply chain* como estratégia e o impacto tecnológico e digital conforme mencionado acima. Nesse objetivo o CSCMP firmou a parceria com a FGV para adicionar conhecimento de valor aos alunos de pós-graduação em Logística e *Supply Chain*. //

Marcelo T. Schmitt - President - CSCMP Roundtable Brazil

Conheça um pouco mais do FGVcelog e faça parte desse seleto grupo de relevância e influência

Como **objetivos acadêmicos** a missão do Centro de Estudos é fomentar pesquisa aplicada e publicações em Gestão de Operações, Logística e Cadeias de Suprimentos, integrar atividades acadêmicas com as necessidades de diferentes organizações e *stakeholders*, desenvolver e dar suporte a programas da FGV relacionados à área de Operações, Logística e *Supply Chain* em todos os níveis em que a instituição atua.

Além disso, visamos contribuir para aumentar ainda mais o prestígio da FGV–EAESP, alcançando o reconhecimento nacional e internacional como centro de excelência em gestão estratégica de Operações, Logística e *Supply Chain*.

Já nossos **Objetivos Gerenciais e Organizacionais** visam capacitar profissionais nas áreas de atuação do Centro, oferecer pesquisas e estudos customizados para nossos stakeholders e promover eventos, oficinas e fóruns temáticos.

Na **área social** contribuímos com a melhoria do **desempenho geral** das instituições brasileiras, nas esferas pública e privada. E com a **disseminação de conteúdo** relevante para toda a sociedade, via capacitação, publicações e eventos.

COMO?

ENTRE EM CONTATO: (11) 3799-7946; celog@fgv.br

VISITE NOSSO SITE: <http://gvcelog.fgv.br/>

COMPAREÇA A NOSSOS EVENTOS: <http://gvcelog.fgv.br/eventos/proximos>

Marque uma conversa! Podemos desenvolver pesquisas aplicadas para mercados específicos, estruturar e selecionar temas e conteúdo para oficinas ou reuniões, trabalhar como interlocutores técnicos na discussão e divulgação de temas relevantes.





 **FGV EAESP**

*CENTRO DE EXCELÊNCIA
EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN*

