



# PALESTRA

*Caminhos da startup: da origem até o ecossistema da cadeia de suprimentos:  
oportunidades e desafios*

Apresentação – 40 minutos

Perguntas – 20 minutos

**UDC / Dinter ADM** – Doutorandos Dinter

**Mackenzie / PPGA** – Roberto G Moori

03/junho/2022



## OBJETIVO DA PALESTRA

### *O QUE É QUE ESTOU FAZENDO AQUI?*

Comentar alguns papéis e fatores de sucesso das startups no ecossistema da cadeia de suprimentos.

**ENXERGAR OPORTUNIDADES** (visão do empreendedor ??)  
(Lacunas !!!!)

# CADEIA DE SUPRIMENTOS

(CSCMP – Council of Supply Chain Management Professional)

A gestão da cadeia de suprimentos abrange o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no suprimentos e aquisição, conversão e todas as atividades de gerenciamento de logística. É importante ressaltar que também inclui a coordenação e colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços terceirizados e clientes. Em essência, a gestão da cadeia de suprimentos integra o gerenciamento da oferta e da demanda dentro e entre as empresas.

**VARIÁVEL DEPENDENTE:** Redução de custos / Agregação de valor / Melhoria de serviços ao cliente

# CADEIA DE SUPRIMENTOS

Extraído da internet – 22-05-2022



Disputando margens (de lucro) ← Consumidor

← **COLABORAR** (por que não **COOPERAR**?) →

# STARTUP

Startups estão associadas à inovação, tecnologias emergentes, digitalização e modelos de negócios (escalabilidade, inovação, flexibilidade).

Sequencia: [Startup → Bootstrap → Incubadora → Aceleradora → ....]

- As startups precisam organizar suas próprias cadeias de suprimentos
- Como as startups gerenciam sua cadeia de suprimentos (SCM)
- Incubar e acelerar seus empreendimentos
- Financiar a startups de SCM, bem como se posicionar como prestadoras de serviço.

## Artigo

WAGNER, S. M. Startups in the supply chain ecosystem: na organizing framework and research opportunities. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v. 51, n. 10, pp. 1130-1157, 2021.

## ECOSSISTEMA — Wagner (2021)

É um sistema de numerosas entidades, interconectadas e dependentes com complexidade ilimitada (biologia) aplicada em economia, negócios, gestão e empreendedorismo.

Algumas características-chave dos ecossistemas de negócios (e inovação) consistem em elementos interligados como clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, órgãos reguladores, agências de mídia e outros, e que os ecossistemas evoluem em estágios de uma “coleção de elementos para uma comunidade”.

Muitas vezes, os ecossistemas de negócios são construídos em torno de Plataformas de tecnologia internas da empresa, da cadeia de suprimentos ou de toda a indústria, que são gerenciadas por um ator-chave. Além disso, cada ator no ecossistema de negócios “em última análise, compartilha o destino da rede como um todo” e precisa “não apenas agressivamente promover seus próprios interesses, mas também promover a saúde geral de seus ecossistemas”.

O equilíbrio de interesses entre os atores interdependentes resulta em inovação, produtividade e crescimento sustentáveis e, portanto, atuações estáveis e sustentáveis atuação.

A pesquisa em SCM só recentemente e periféricamente adotou o pensamento ecossistêmico

# ECOSSISTEMA — Wagner (2021)

Extraído da internet – 22-05-2022



Figura Atores do Ecossistema de Inovação. Fonte: Carrer et al (s/d).

# CONTEXTO

## DESREGULAMENTAÇÃO DO MERCADO (Globalização)

- Transportes Internacionais
  - Mercados Comuns
  - Cadeias de Valor Global
    - Serviços em Geral
    - Sistema Financeiro
- Fundos de Investimentos estão mais presentes na vida das empresas e do País.

BlackRock (2021) – US\$ 10 trilhões em ativos – EUA (maior do mundo).

- **PIB (2021)** – EUA (22,88), China (17,53), Japão (4,96) US\$ trilhões

# CONTEXTO

## Outros Fundos de Investimentos

Países árabes (2020) - <https://alabyconsultores.com.br/principais-fundos-soberanos-dos-paises-arabes-onde-e-como-investem/> (Acessado em 31-01-2020)

Abu Dhabi – Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) – US\$ 696 bilhões.

Kuwait – Kuwait Investment Authority (KIA) – US\$ 592 bilhões.

Arábia Saudita – Saudi Arabian Monetary Agency (SAMA Foreign Holdings) – US\$ 515 bilhões.

Qatar -Qatar Investment Authority – US\$ 328 bilhões.

Fundo Mubadala – Emirados Árabes Unidos – US\$ 229 bilhões.

Fundo George Soros (US\$ 27 bilhões?) / BTG Pactual / Santander / Bradesco / Itau / .....

# ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

(Dois componentes)

**Administração** – Agente transformador (tomador de decisão), empreendedor  
(Pessoa Física)

**Empresa** – Entidade Física (local de transformação)  
(Pessoa Jurídica)

E daí? qual é o significado disso?

1930



2022



<https://www.efloraweb.com.br/10-arvores-raras-da-mata-atlantica/>  
Acessado em: 23/05/2022



Foto: Extraído da internet – 22/05/2022  
Fonte: Centro de Memória do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, 1930.  
(<https://www.redalyc.org/journal/3940/394065281011/html/>)



Foto: Extraído da internet – 22/05/2022  
Fonte: Hub logístico  
<https://arquiteturajapi.com.br/2019/10/03/quais-cidades-sao-hubs-logisticos-de-sao-paulo/>



[https://pt.wikipedia.org/wiki/Computação\\_em\\_nuvem](https://pt.wikipedia.org/wiki/Computação_em_nuvem)

## **O que faz a Administração – (DNA / RNA)**

Taylor - PPCE (Planejamento, preparação dos trabalhadores, controle e execução) – deu ênfase às tarefas

Fayol – POCCC (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar) –  
deu ênfase à estrutura

Deming – PDCA (planejar, desenvolver, controlar e avaliar) –  
deu ênfase à administração da qualidade

Logística – Função

Cadeia de Suprimentos – Conjunto de Empresas

Ecossistema da cadeia de suprimentos – Conjunto de Plataformas

Gestão Estratégica – Decisões de Longo Prazo

**TECNOLOGIAS DIGITAIS SÃO FERRAMENTAS PARA ALAVANCAR DESEMPENHOS**

# MODELAGENS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

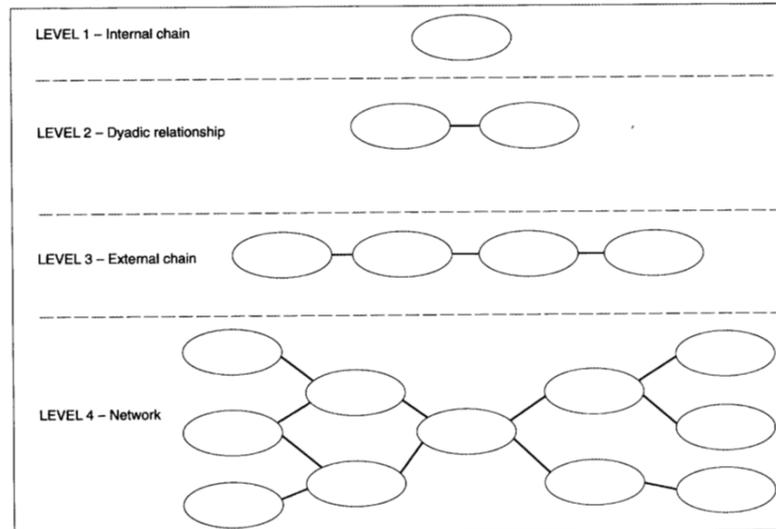
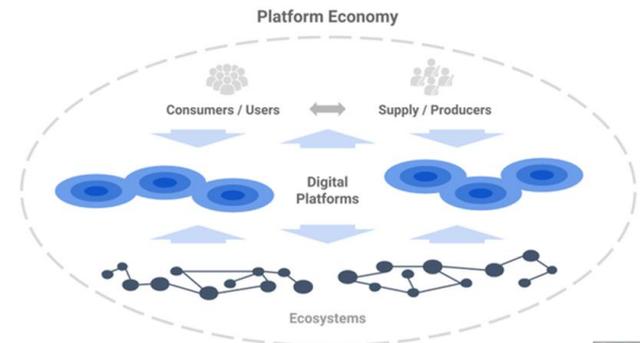
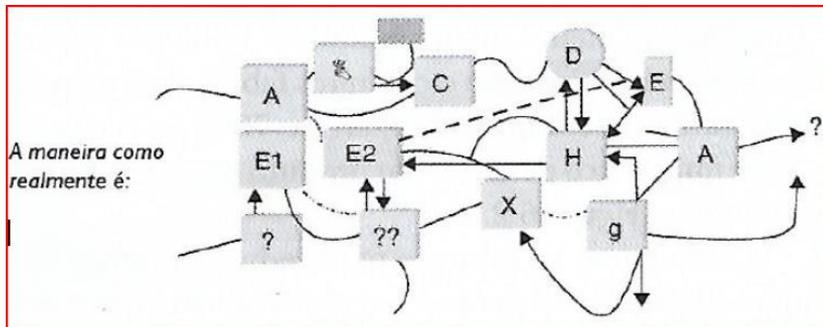
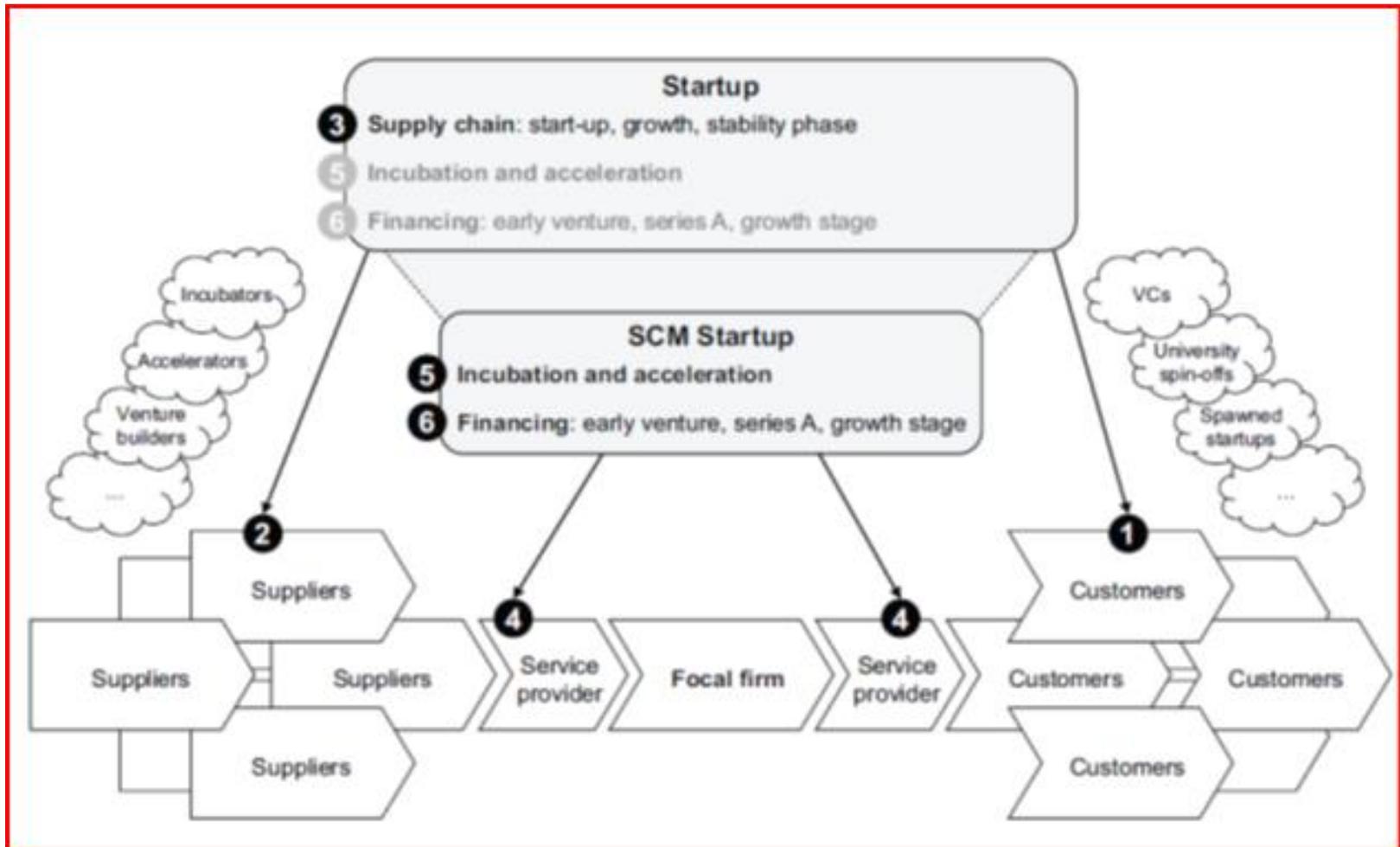


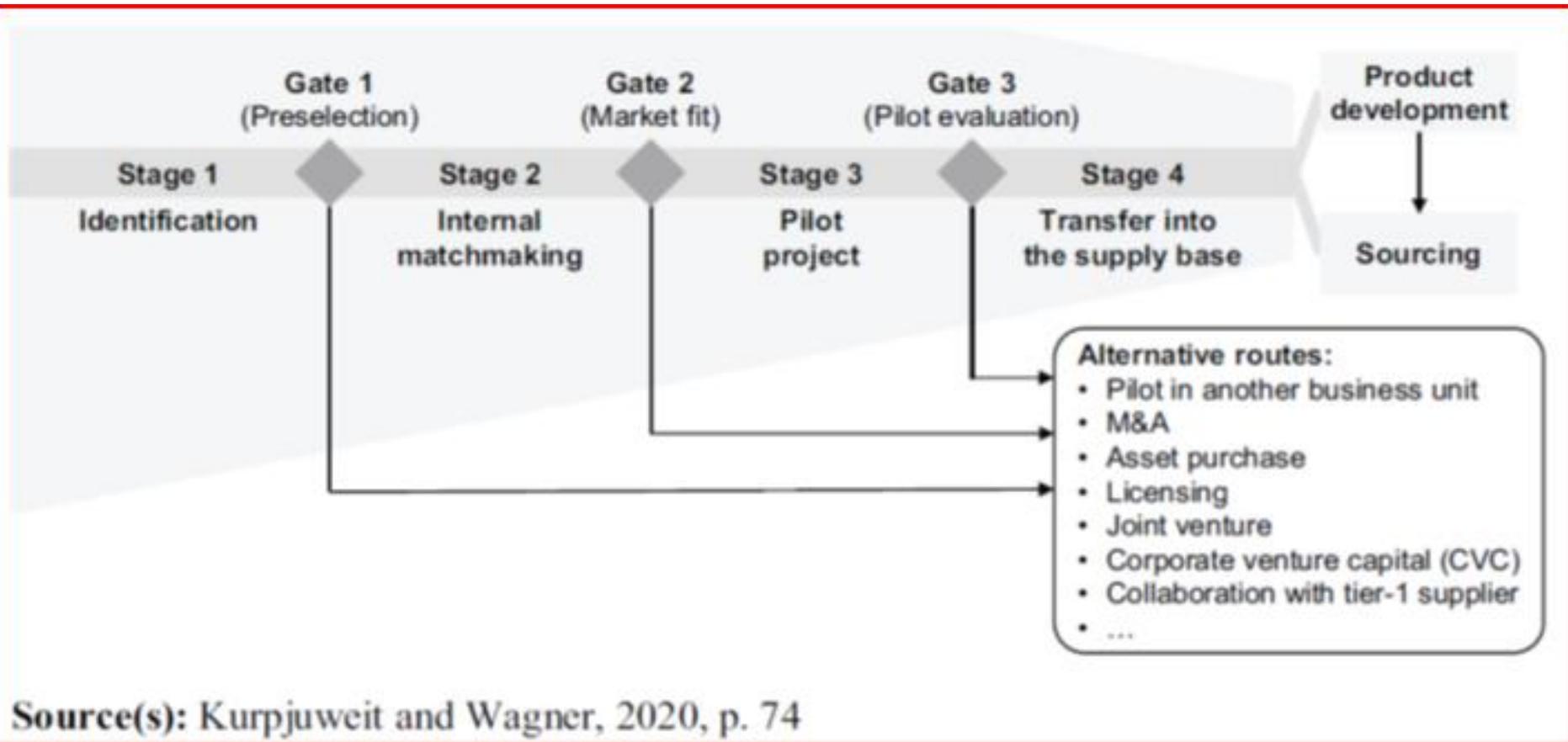
Figure 7. Levels of research in supply chain management



## Estrutura organizacional: startups e demandas de startup no ecossistema de suprimentos – Fonte: Wagner (2021)



## Estágios (portões) e processo de inicialização do fornecedor (Fonte: Wagner, 2021)



# FERRAMENTAS DA INDÚSTRIA 4.0

Extraído da internet – 22-05-2022



*Whitmore et al. (2015) concluem que tecnologias digitais não estão bem representada na literatura de gestão e é dominada por pesquisas relacionadas às tecnologias digitais. As tecnologias digitais abriram um conjunto de oportunidades completamente novo para pesquisas e práticas de SCM (Ng et al., 2015). Extraído de Haddud, DeSouza, Khare & Lee (2017).*

*EM RESUMO: a publicação tem que estar alojada em revistas – de “management”*

# EXEMPLOS DE STARTUPS

Coleta de Lixo

Novos fornecedores (Market Place)

Alimentos próximo do prazo de vencimento

Prateleira infinita

‘Hotéis’

‘Táxis’

.....

# CAPABILIDADES

(Competências)

## Alinhamento estratégico

**Bain (1950):** S-C-P → Porter (Vantagem competitiva)

**Chandler (1962):** Estrutura ↔ Estratégia

**Hall (2004):** Estruturas (Estratégia) – Processos - Resultados

# CAPABILIDADES

(Competências)

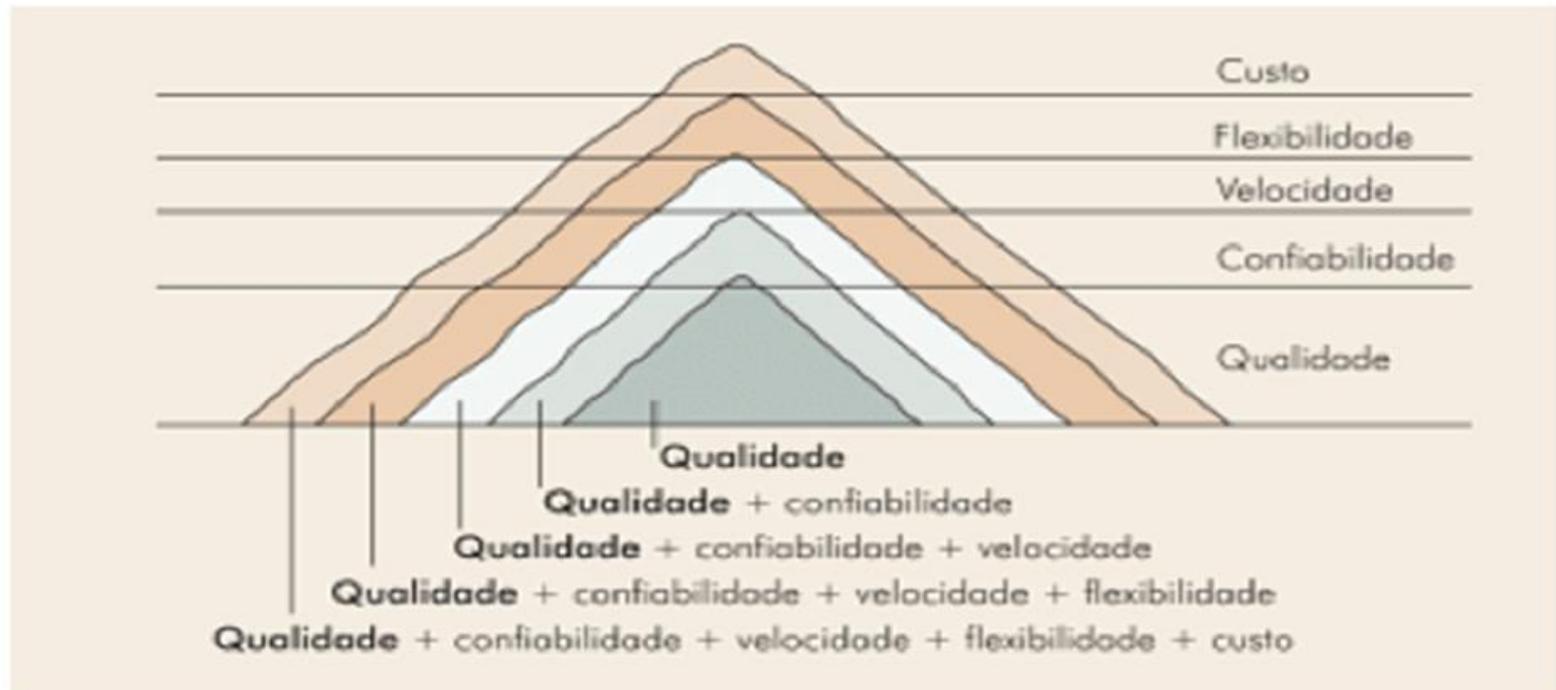
## Hierarquia de Processos



# CAPABILIDADES

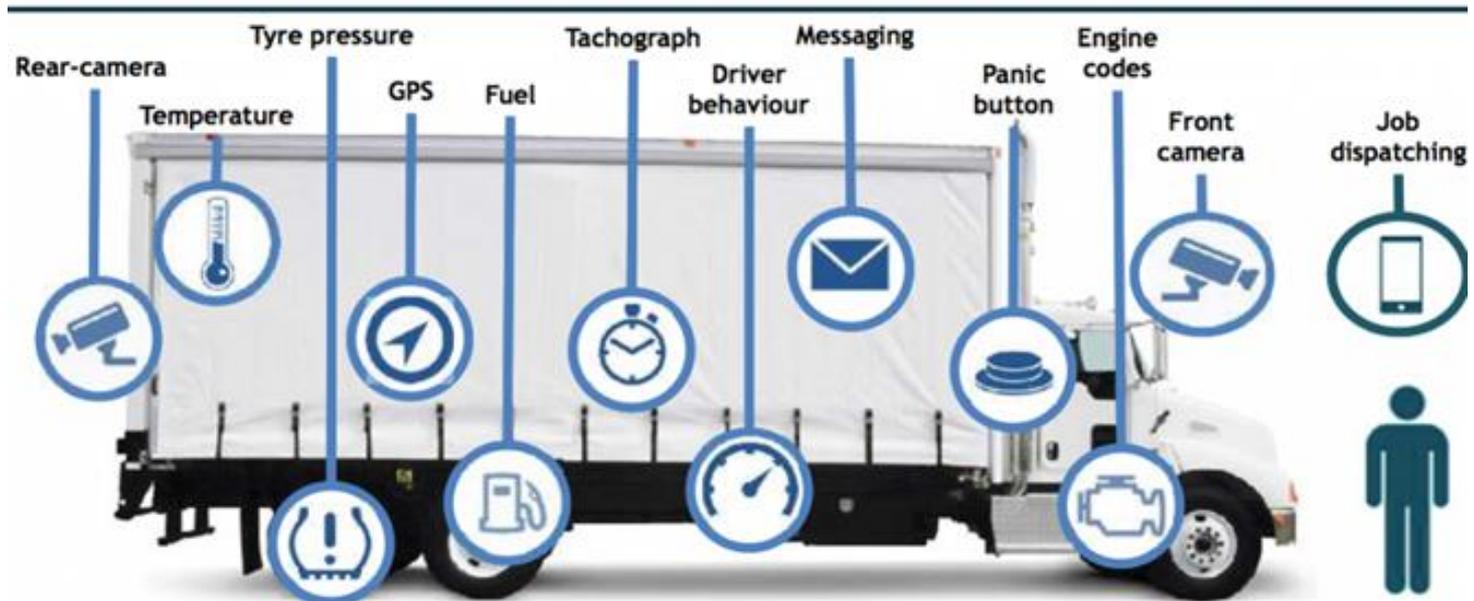
(Competências)

## CONE DE AREIA



# RESULTADOS

Extraído da internet – 22-05-2022



## RESULTADOS

**FUNÇÃO** – Produção seriada (Funcional) – Foca o lucro máximo (margens)

**PROCESSO** – Produção puxada (Processo) – Foca a rentabilidade máxima

EXEMPLO: Objetivos Financeiros da Logística Empresarial, pode ser expresso pelo RAL (Retorno sobre Ativos Logísticos):

$$\text{RAL} = \frac{[\text{CONTRIBUIÇÃO PARA A RECEITA} - \text{CUSTOS OPERACIONAIS LOGÍSTICOS}]}{\text{ATIVOS LOGÍSTICOS}}$$

(Sem considerar inflação, taxa de juros e custo de oportunidade)

Sem logística – Venda R\$ 100 / mês

Com logística – Venda R\$ 120 / mês – Investimento em logística (R\$ 1.000)

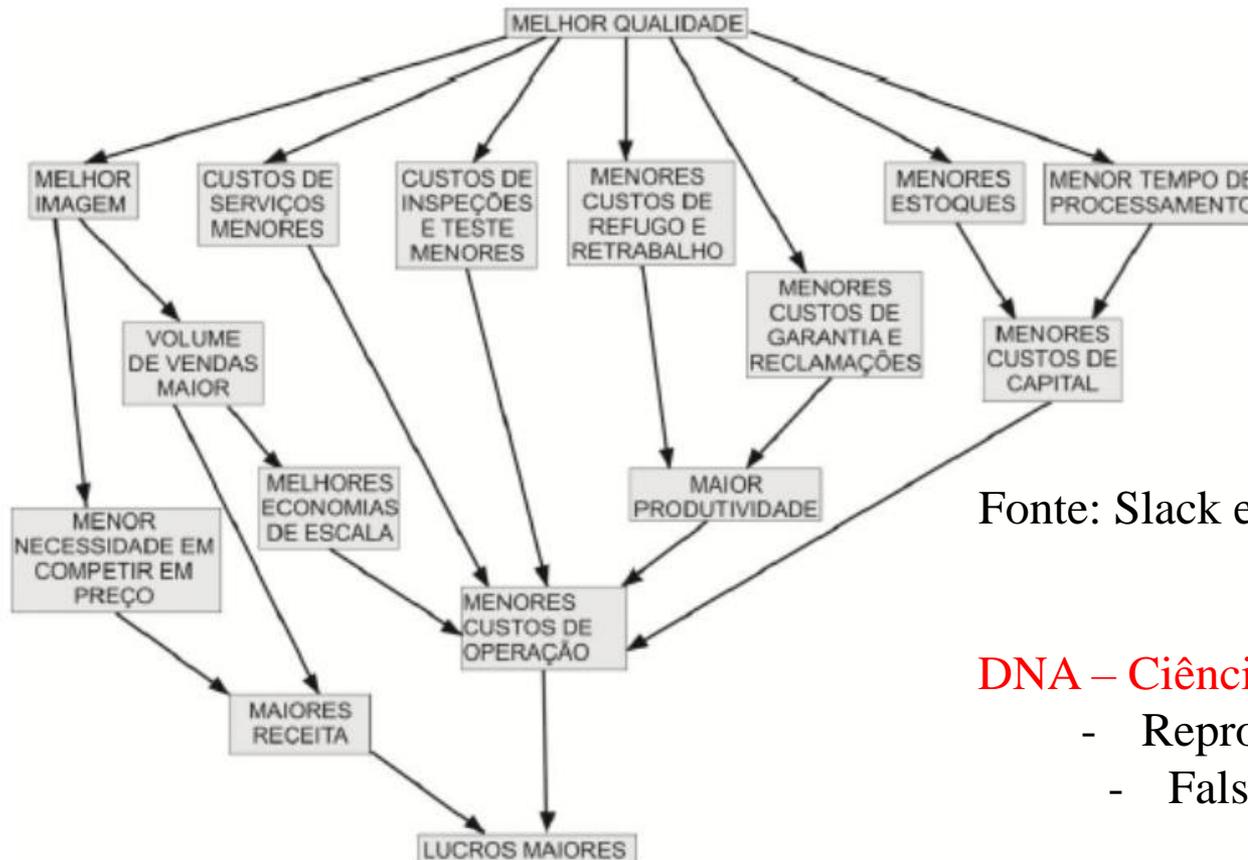
Diferença – R\$ 20 / mês

Retorno (RAL) =  $20 / 1000 = 0,02$  (2% ao mês).

Diferença básica: velocidade da conversão do dinheiro de entrada

# RESULTADOS

## Reação em cadeia de Deming (Qualidade)



Fonte: Slack et al. (1997)

**DNA – Ciências (Popper, 1972)**

- Reprodutibilidade
- Falsabilidade

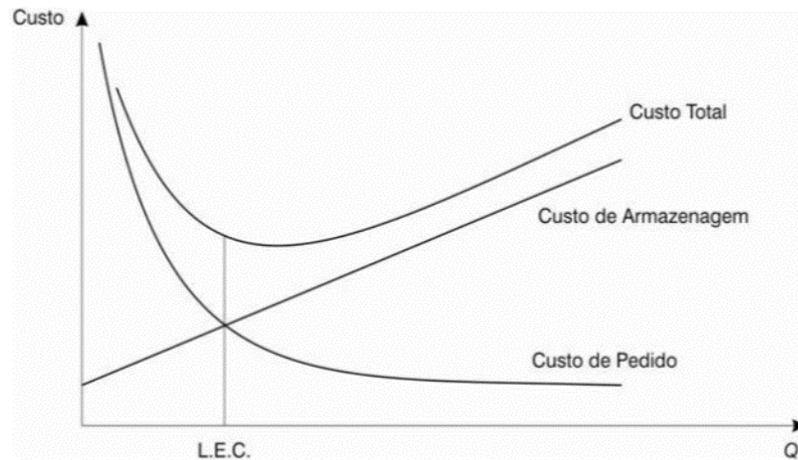
**CONTROLE**

- Por partes
- Todo

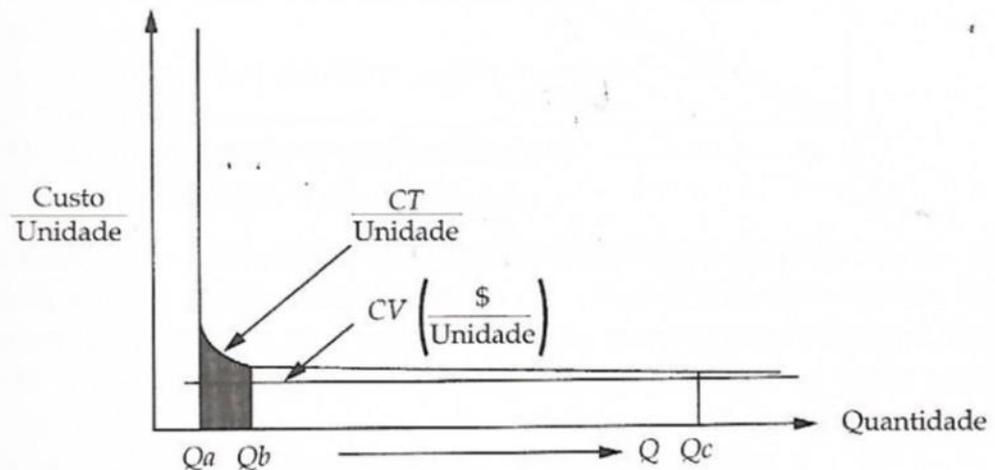
# RESULTADOS – Lote Econômico de Fabricação

(Black, 1998)

Por função  
Lucro máximo



Por processo  
Rentabilidade máxima





Por fim,

Nesta jornada da startup: da origem até o ecossistema da cadeia de suprimentos: oportunidades e desafios

Em relação ao PDCA (DNA da administração)

Quem é o P? D? C? e A?



Centro Universitário Dinâmica das Cataratas / **Universidade Presbiteriana Mackenzie**



**OBRIGADO**

**PERGUNTAS**