

# GESTÃO EMPRESARIAL

SI - USP

2024



# Trabalho 2

CAROLLINE MOLESSANI DE FREITAS  
HEITOR LOPES BIANCHI  
SERGIO RODRIGUES  
YOUNGWOO YOON  
GABRIEL ASSENÇO  
MIRELA MEI



**Empresa escolhida:**

**Shopee**

**Gestão logística**



# A Shopee é a plataforma de e-commerce líder no Sudeste Asiático e Taiwan

Lançada em 2015, a Shopee é uma plataforma adaptada para cada região, dando aos consumidores uma experiência de compra online fácil, segura e rápida, através de um forte suporte de pagamentos e logística.

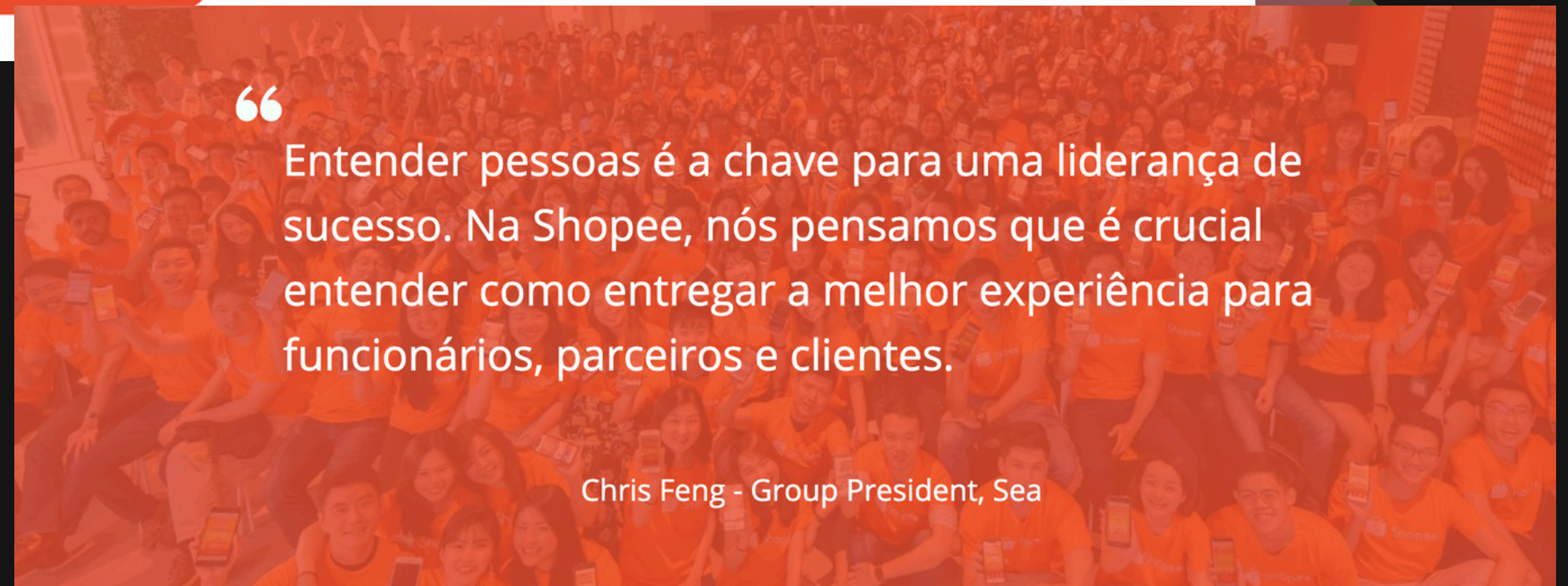
Comprar online deve ser algo acessível, fácil e agradável. Essa é a visão que a Shopee busca entregar em nossa plataforma, todos os dias.

Conheça A Shopee

“

Entender pessoas é a chave para uma liderança de sucesso. Na Shopee, nós pensamos que é crucial entender como entregar a melhor experiência para funcionários, parceiros e clientes.

Chris Feng - Group President, Sea



# → Movimento comercial

## Nossa Jornada



Lançamento da Shopee em Cingapura, Malásia, Indonésia, Tailândia, Taiwan, Vietnã e Filipinas.

Em 2015, Shopee foi lançada em 7 mercados na região.

## No Brasil


**A plataforma asiática de comércio online desembarcou no mercado brasileiro em 2019.**






## → **Sede no Brasil**

**A Shopee instalou escritório no B32, prédio que fica em um dos endereços mais nobres da Avenida Faria Lima, coração financeiro de São Paulo.**




**Segundo o levantamento do setor aduaneiro da Receita Federal sobre importações de itens para o Brasil, as compras via comércio eletrônico de cross border (compra e venda de produtos em diferentes países) cresceu 150% nos últimos cinco anos e chegou a mais de 176 milhões de volumes importados em 2022, entre itens tributáveis e isentos (como cartas e documentos).**



# Como as grandes empresas tem feito?

Para acomodar esses produtos vendidos e vencer a guerra dos fretes rápidos, as empresas do setor têm apostado em grandes galpões que operam como centros de distribuição, utilizando serviços de empresas de logística internacional e também ampliando a própria frota de aviões que fazem a rota entre Brasil e Ásia.

No Brasil, os produtos importados são divididos em dois tipos de remessa: expressa e postal. A primeira é geralmente utilizada nas importações feitas por empresas, já a segunda, devido ao seu baixo custo, é utilizada por pessoas físicas em compras do e-commerce cross border. Além disso, há no país 41 empresas habilitadas a operar os serviços de courier (que coleta e entrega produtos do exterior dentro do território nacional), como DHL, Fedex e Cainiao.



# Shopee



O marketplace tem 3 milhões de vendedores cadastrados, que representam 85% das transações, enquanto os outros 15% vêm de fora.

E, mesmo recebendo compras de outros países, **o foco está nas transações feitas por vendedores das lojas virtuais locais.**

A entrega dos materiais é feita **através de parcerias com empresas logísticas.** Portanto, não demandam espaço para armazenamento de produtos produzidos por eles.

X

# Shein

A Shein também tem cinco centros de distribuição no país.

Juntos, esses galpões somam aproximadamente 200 mil metros quadrados de área de armazenamento de produtos, uma área equivalente a 18 campos de futebol. Lá, são armazenados itens produzidos no Brasil e na China. Até agora, as fábricas totalizam 164 unidades em operação, porém, a expectativa da empresa nos próximos anos é atingir a marca de 2 mil unidades fabris no Brasil



# Problema atual

SEGUNDO O VALOR ECONÔMICO, **A SHOPEE ESTÁ ENFRENTANDO PROBLEMAS DE LOGÍSTICA POR AQUI**, DEVIDO AO **CRESCIMENTO ACIMA DA CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO DE PEDIDOS DA EMPRESA.**

A SHOPEE BRASIL REGISTROU MAIS DE 140 MILHÕES DE PEDIDOS NO 4T21, AVANÇO DE 400% FRENTE AO MESMO PERÍODO DE 2020. EM TERMOS DE RECEITA, O MONTANTE FOI DE US\$ 70 MILHÕES, ALTA DE 326%.

AS DIFICULDADES COMEÇARAM A APARECER COM MAIS FORÇA EM NOVEMBRO/21, DEPOIS QUE A EMPRESA **LANÇOU CAMPANHAS COMERCIAIS PARA INTENSIFICAR AS VENDAS.**

AS PRINCIPAIS AÇÕES PARA O PÚBLICO ENVOLVIAM FRETE GRÁTIS, PROMESSA DE ENTREGAS RÁPIDAS, DESCONTOS, ENTRE OUTROS SUBSÍDIOS AOS CLIENTES.

**“ELES DERAM UM PASSO MAIOR DO QUE A PERNA (...), E NÃO ESTAVAM PREPARADOS”, DISSE UM PRESTADOR DE SERVIÇO LOGÍSTICO PARA A SHOPEE AO JORNAL.**



## PLANO DE AÇÃO

**A infraestrutura da Shopee não comportou tantos pedidos. Não havia estrutura de transporte e atendimento suficientes. Com isso, a companhia teve que montar um plano de ação, segundo o Valor.**

**Um dos parceiros entrevistados pelo Valor anonimamente explica que, como a empresa tem alta concentração de encomendas de itens leves (produtos de baixo preço), eles precisam de grandes quantidades para gerar venda. “A questão é que isso enche galpão, sobrecarrega a equipe e empata a vazão”, disse a fonte.**

**Já Anderson Candido, dono de uma loja na Shopee, contou ao jornal sobre as falhas de processos que precisa administrar. Segundo ele, quando o cliente vê que a entrega vai demorar, ele cancela o pedido e pede o estorno. “Só que a encomenda chega dois, três dias depois e o cliente fica com o produto e o dinheiro. Nós ficamos com o prejuízo”**

# Solução

Uma ferramenta de gestão de processos que poderia ser utilizada pela Shopee para lidar com seus problemas logísticos é o **Sistema de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos (SCM - Supply Chain Management)**



# SCM

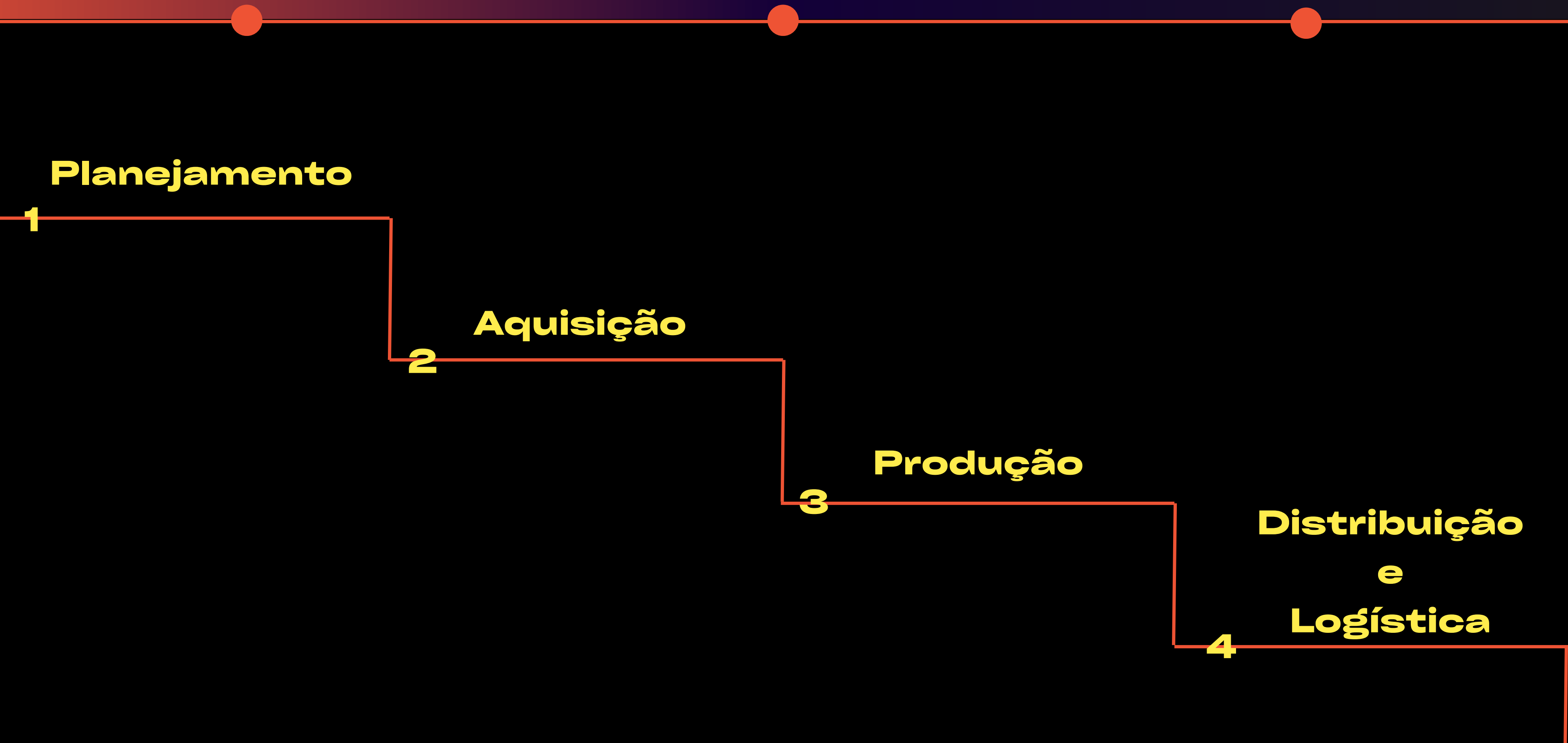


O SCM é um conjunto de processos que permite o controle e a coordenação de todas as atividades relacionadas à produção e distribuição de um produto, desde a matéria-prima até o consumidor final.

Ele engloba diversas áreas, como gestão de estoque, transporte, armazenamento, previsão de demanda e relacionamento com fornecedores



# 7 etapas



# 7 etapas



**Devoluções**

**5**

**Gestão da Informação**

**6**

**Sustentabilidade e  
responsabilidade  
social**

**7**

# Planejamento



- 1** Garantir que a cadeia de suprimentos esteja preparada para atender à demanda do cliente de maneira eficiente e econômica

**Previsão de demanda** quantidade de produtos que os consumidores precisarão em um determinado período

---

**Planejamento de recursos** capacidade necessária para atender à demanda, incluindo recursos humanos, materiais e equipamentos

---

**Previsão de produção** capacidade necessária para atender à demanda, incluindo recursos humanos, materiais e equipamentos

---

**Planejamento de inventário** níveis de estoque necessários para atender à demanda sem superestocar

---

# Aquisição



**2** Obter os materiais e serviços necessários para a produção ao menor custo possível, mantendo a qualidade e a confiabilidade

**Seleção de fornecedores** identificar e selecionar fornecedores que possam fornecer os materiais ou serviços necessários

---

**Negociação** negociar preços, termos de entrega e condições de pagamento com os fornecedores

---

**Gestão de contratos** manter e monitorar os contratos com fornecedores para garantir o cumprimento dos termos acordados

---

**Gestão de relacionamento com fornecedores** desenvolver e manter boas relações com os fornecedores para assegurar uma colaboração eficaz

---

# Produção

**3** Produzir os bens ou serviços de acordo com as especificações de qualidade, dentro do prazo e orçamento estabelecidos

**Gestão de operações** supervisionar o processo de transformação de matérias-primas em produtos acabados

---

**Controle de qualidade** garantir que os produtos atendam aos padrões de qualidade estabelecidos

---

**Gestão de recursos** alocar de forma eficiente os recursos de produção, como mão de obra, equipamentos e materiais

---

**Gestão de fluxo de trabalho** planejar e otimizar as etapas de produção para maximizar a eficiência e minimizar desperdícios

---



# Distribuição e Logística



**4** Entregar os produtos aos clientes de maneira eficiente, rápida e econômica.

**Armazenagem** gerenciar o armazenamento de produtos acabados antes da distribuição

---

**Controle de qualidade** planejar e executar o transporte dos produtos desde os centros de distribuição até os consumidores finais

---

**Gestão de recursos** monitorar e controlar os níveis de estoque nos armazéns e centros de distribuição.

---

**Gestão de fluxo de trabalho** receber, processar e atender os pedidos dos clientes

---

# Devoluções



**5** Minimizar o impacto das devoluções na cadeia de suprimentos e maximizar a recuperação de valor dos produtos devolvidos

**Processamento de devoluções** gerenciar o armazenamento de produtos acabados antes da distribuição

---

**Reciclagem e descarte** lidar com a reciclagem ou descarte de produtos e materiais de maneira ambientalmente responsável

---

**Recondicionamento** restaurar produtos devolvidos ao estado de novo para revenda, quando possível.

---

# Gestão da Informação



**6** Melhorar a visibilidade, a comunicação e a tomada de decisões ao longo de toda a cadeia de suprimentos

**Sistemas de Informação** implementar e gerenciar sistemas de tecnologia da informação para monitorar e controlar todas as etapas da cadeia de suprimentos

---

**Compartilhamento de informações** assegurar que todos os stakeholders tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões informadas

---

**Recondicionamento** utilizar dados e análises para identificar tendências, prever problemas e otimizar processos

---

# Sustentabilidade e Responsabilidade Social



**7** Garantir que a cadeia de suprimentos não só seja eficiente e lucrativa, mas também sustentável e socialmente responsável

**Práticas sustentáveis** implementar práticas que minimizem o impacto ambiental da cadeia de suprimentos, como a redução de emissões de carbono e o uso de materiais recicláveis

---

**Responsabilidade social** assegurar que as práticas de trabalho ao longo da cadeia de suprimentos sejam éticas e justas

---

**Compliance** garantir que todas as operações estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis

---

# Principais problemas enfrentados pela Shoppe

- **Sobrecarga de transportadoras**
  - Durante períodos de alta demanda, como Black Friday e Natal, as transportadoras parceiras da Shopee estão enfrentando dificuldades para lidar com o volume de pedidos, resultando em atrasos
- **Falhas no atendimento**
  - Reclamações de clientes e lojistas devido a atrasos e problemas nas entregas
- **Capacidade logística insuficiente**
  - A demanda crescente superou a capacidade logística existente





# Implementação do SCM na Shopee



## 1 Planejamento

### **Necessidade de melhoria**

---

- Melhorar as previsões de demanda com ferramentas analíticas avançadas e inteligência artificial
- Planejar recursos adicionais para períodos de alta demanda com base em dados históricos.

### **Possibilidades de melhoria**

---

- Contratação de empresas terceiras que forneçam serviços de dados como data analytics para prever picos de demanda e planejar adequadamente
- Aumentar a capacidade de recursos durante os períodos de alta demanda, contratando temporários e expandindo a infraestrutura logística.

# Implementação do SCM na Shopee



## 2 Aquisição

### **Necessidade de melhoria**

---

- Firmar parcerias com múltiplas transportadoras para aumentar a capacidade e flexibilidade
- Estabelecer SLAs (Service Level Agreements) rigorosos para garantir o desempenho dos fornecedores

### **Possibilidades de melhoria**

---

- Diversificação de fornecedores: firmar contratos com múltiplas transportadoras para diversificar o risco e garantir capacidade suficiente
- Gestão de relacionamentos: desenvolver uma gestão mais robusta de relacionamentos com os fornecedores para garantir melhor desempenho durante picos de demanda.

# Implementação do SCM na Shopee



## 3 Produção

### **Necessidade de melhoria**

---

- Estabelecer mais centros de distribuição regionalizados para reduzir os tempos de entrega
- Investir em tecnologias de automação para acelerar o processamento de pedidos e reduzir erros.

### **Possibilidades de melhoria**

---

- Implementar um sistema de gestão de transporte (TMS) para otimizar rotas e melhorar a eficiência de entrega
- Expandir a rede de centros de distribuição para reduzir tempos de trânsito e melhorar a capacidade de resposta.

# Implementação do SCM na Shopee



## 4 Distribuição e Logística

### **Necessidade de melhoria**

---

- Utilizar softwares de otimização de rotas para melhorar a eficiência das entregas
- Implementar um sistema de gestão de inventário em tempo real para evitar falta de produtos e melhorar a rapidez no processamento de pedidos

### **Possibilidades de melhoria**

---

- Integração completa da gestão de inventário com outras áreas da Empresa
- Conexão completa e em tempo real entre todos os centros de distribuição

# Implementação do SCM na Shopee



## 5 Gestão da Informação

### Necessidade de melhoria

- Integrar um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para centralizar todas as operações e facilitar a comunicação entre diferentes etapas da cadeia de suprimentos
- Utilizar Big Data para prever e mitigar problemas antes que eles impactem os clientes.

### Possibilidades de melhoria

- Adotar um sistema ERP integrado para melhorar a visibilidade e coordenação entre as diferentes etapas da cadeia de suprimentos
- Utilizar análise de dados em tempo real para tomar decisões informadas e rápidas.



# Implementação



## **Gestão de Estoque**

- Automatizar o sistema de inventário com SAP ERP, atualizando níveis de estoque em tempo real e automatizando pedidos de reabastecimento
- Criar centros de distribuição regionais utilizando WMS para gerenciar o armazenamento de produtos próximos aos clientes

# Implementação

## Transporte

### 1 Roteirização Otimizada:

- Utilizar algoritmos de roteirização (como o Google OR-Tools) integrados ao WMS para planejar rotas eficientes de entrega
- Otimizar rotas com base em fatores como tráfego, distâncias e capacidade dos veículos.

### 2 Parcerias Estratégicas com Transportadoras:

- Integrar plataformas de gerenciamento de transportadoras como Shippo para diversificar as opções de envio
- Estabelecer contratos com várias transportadoras para garantir a capacidade necessária durante os picos de demanda.

# Implementação

## Armazenamento

### 1 Automação de Armazéns:

- Implementar sistemas automatizados, como robôs Kiva, para melhorar a eficiência na movimentação de produtos dentro dos armazéns
- Usar o WMS para controlar e coordenar a operação dos robôs.

### 2 Gestão de Layout de Armazéns:

- Organizar o layout dos armazéns utilizando o WMS para otimizar a circulação e facilitar o acesso rápido aos produtos mais vendidos.

# Implementação



## Previsão de Demanda

### 1 Análise de Dados e IA:

- Utilizar Prophet para prever a demanda futura com base em dados históricos
- Ajustar os níveis de estoque e recursos logísticos conforme necessário

### 2 Sincronização com Campanhas de Marketing

- Desenvolver dashboards que integrem dados de campanhas de marketing com previsões de demanda
- Planejar as operações logísticas com antecedência, considerando os picos de demanda causados por promoções.

# Implementação

## Gestão de Fornecedores

1 Plataformas de colaboração com fornecedores:

- Usar plataformas digitais como Ariba Network para melhorar a comunicação e coordenação com os fornecedores
- Compartilhar dados em tempo real para melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos

2. Avaliação e Monitoramento de Desempenho:

- Implementar um sistema de KPIs para avaliar continuamente os fornecedores
- Ajustar os contratos e estratégias com base no desempenho dos fornecedores

# Implementação



## Relacionamento com Clientes

### Sistema CRM:

- Implementar um CRM como Salesforce para gerenciar todas as interações com os clientes
- Oferecer um atendimento mais personalizado e eficiente.

### 2 Feedback e Melhoria Contínua:

- Coletar feedback dos clientes regularmente
- Utilizar o feedback para identificar pontos de melhoria e implementar mudanças conforme necessário.

# Conclusão

## Curtíssimo Prazo

- Estabelecer contratos adicionais com transportadoras e ampliar a capacidade temporária durante períodos de pico
- Melhorar a previsão de demanda com ferramentas analíticas avançadas para ajustar recursos e capacidades adequadamente.





# Conclusão

## Médio Prazo

- Expandir a rede de centros de distribuição regionalizados para reduzir tempos de trânsito e aumentar a capacidade de resposta
- Investir em tecnologias de automação para acelerar o processamento de pedidos e reduzir erros operacionais



# Conclusão

## Longo Prazo

- Adotar um sistema ERP integrado para melhorar a visibilidade e a coordenação de todas as etapas da cadeia de suprimentos
- Implementar práticas sustentáveis para minimizar o impacto ambiental e melhorar a imagem da marca.



# Conclusão

A implementação de um sistema robusto de SCM poderá transformar a maneira como a Shopee gerencia suas operações logísticas, **permitindo uma resposta mais eficiente às flutuações de demanda** e melhorando significativamente a satisfação do cliente.

Ao focar nas áreas críticas de planejamento, aquisição, distribuição e gestão da informação, a Shopee pode mitigar seus atuais problemas logísticos e construir uma **cadeia de suprimentos resiliente e eficiente**, preparada para suportar o crescimento contínuo no mercado brasileiro.



# Bibliografia



Shopee. (2024). \*About\*. Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://careers.shopee.com.br/about>

Remitly. (2024). \*What is Shopee and How Does It Work?\* Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://blog.remitly.com/finance/shopee/>

IPOG. (2024). \*O que é Supply Chain Management?\* Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://blog.ipog.edu.br/engenharia-e-arquitetura/o-que-e-supply-chain-management/>

SBVC. (2024). \*Shopee enfrenta problemas de logística no Brasil\*. Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://sbvc.com.br/shopee-enfrenta-problemas-de-logistica-no-brasil/>



# Bibliografia

Suno Notícias. (2024). \*Shopee tem vendas afetadas por problemas logísticos no 4º trimestre de 2021\*. Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://www.suno.com.br/noticias/shopee-vendas-4t21-problemas-logisticos/>

AWL India. (2024). \*5 Essential Stages of Developing an Effective Supply Chain Network\*. Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://www.awlindia.com/blog-5-essential-stages-of-developing-an-effective-supply-chain-network>

Oracle. (2024). \*O que é Supply Chain Management?\* Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://www.oracle.com/br/scm/what-is-supply-chain-management/>

SAP. (2024). \*O que é Supply Chain Management?\* Recuperado em 22 junho, 2024, de <https://www.sap.com/brazil/products/scm/what-is-supply-chain-management.html>