

Pesquisa IMAM/CEPEAD descreve os níveis de maturidade dos processos logísticos de empresas associadas

Marcos Paulo Valadares de Oliveira e Dr. Marcelo Bronzo Ladeira

O Grupo IMAM, em conjunto com o Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, realizou uma pesquisa no início do ano de 2006 com 479 de seus associados, com o objetivo de identificar os níveis de maturidade das empresas associadas participantes da pesquisa.

O conceito de maturidade dos processos logísticos pode ser entendido como a capacidade de uma empresa em desenvolver processos em conformidade com metas previamente definidas no âmbito do seu planejamento estratégico e funcional. Os modelos de maturidade para a gestão dos processos logísticos envolvem a definição, mensuração, gestão e controle dos processos empresariais e são, em geral, aderentes aos preceitos da abordagem de gerenciamento por processos (BPR – *Business Process Reengineering*). Sua utilização no contexto da gestão empresarial tem sido crescente, e, em geral, tais modelos são estruturados a partir de indicadores-chave de desempenho para a análise de atividades atinentes aos ciclos logísticos de suprimento, apoio à manufatura e distribuição física. Atingir níveis superiores de maturidade no gerenciamento dos processos logísticos envolve, a rigor, níveis superiores de capacidades de uma organização, favorecendo assim o controle, a previsibilidade no alcance de objetivos de custo e desempenho e a efetividade no que se refere ao alcance das metas estratégicas para os sistemas logísticos das empresas. Ou seja, à medida que a maturidade dos processos logísticos cresce, o seu controle também se torna mais eficiente, o que contribui para a maior habilidade das empresas em prever o desempenho dos seus processos, como indicado na Figura 1.

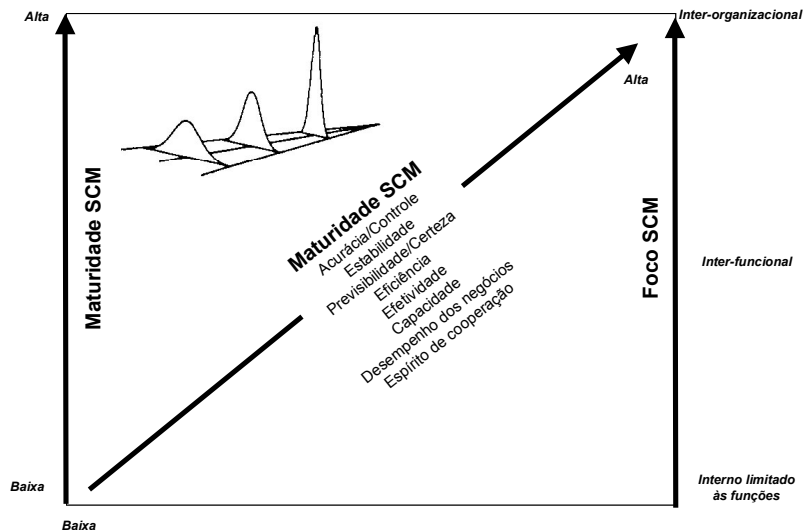


FIGURA 1: Capacidade de processos e maturidade

Fonte: McCormack *et al.*, 2003, 47p.

O modelo empregado na pesquisa do IMAM foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade da Carolina do Norte, EUA, e tem sido amplamente aplicado em diferentes contextos empresariais dos setores industriais e de serviços, bem como em diferentes países do continente europeu, nos Estados Unidos e no continente asiático. O modelo está estruturado em cinco níveis, especificados a seguir.

O **ad hoc**, primeiro nível do modelo, é caracterizado por práticas desestruturadas e mal-definidas. Medidas de processos não são aplicadas, e estruturas organizacionais e de trabalho não são baseadas em processos horizontais na cadeia de suprimentos. O desempenho é imprevisível e os custos são elevados. Os níveis de cooperação funcional e satisfação dos clientes são baixos.

No segundo nível, **definidos**, os processos básicos da SCM são definidos e documentados. Não há alteração no trabalho nem na estrutura organizacional. Em contrapartida, o desempenho é um pouco mais previsível. A superação de silos organizacionais exige um esforço considerável, e os custos continuam altos. Os níveis de satisfação do cliente melhoram, porém continuam baixos, comparativamente aos níveis alcançados pela concorrência.

No terceiro nível, **vinculados**, já ocorre a aplicação de princípios de SCM (*Supply Chain Management*). A estrutura organizacional prepara-se para a horizontalização, a partir da criação de autoridades superiores às unidades funcionais. A cooperação entre funções intra-organizacionais, vendedores e clientes materializa-se sob a forma de equipes que compartilham medidas comuns ao SCM e de objetivos de abrangência horizontal na cadeia de suprimentos. A previsibilidade do desempenho aumenta, e a empresa começa a acertar seus alvos com mais frequência. Esforços de melhoria contínua tomam forma, com o objetivo de eliminar a raiz dos problemas e alcançar, assim, melhoria incremental no desempenho. A eficiência de custos aumenta, e os clientes passam a estar diretamente envolvidos nos esforços de melhoria dos processos interorganizacionais.

No quarto nível, **integrados**, a empresa, os fornecedores e os clientes cooperam mais estrategicamente no nível dos processos. Estruturas organizacionais e atividades estão baseadas nos princípios do SCM, e as funções tradicionais, quando relacionadas aos processos da cadeia de valor expandida, começam a desaparecer. Métricas de desempenho para a cadeia de suprimentos são utilizadas, surgindo também práticas avançadas e baseadas na colaboração. Os objetivos de melhoria de processos são direcionados para equipes e alcançados com confiança. Os custos são reduzidos drasticamente, e a satisfação dos clientes e o espírito de cooperação transformam-se em vantagem competitiva.

No último nível, **estendidos**, a competição é baseada em cadeias de suprimento multi-organizacionais. Surgem equipes de SCM multiorganizacionais com processos expandidos, objetivos e figuras de autoridade reconhecidas ao longo da cadeia. Confiança e interdependência formam a base de sustentação da cadeia de suprimentos estendida. O desempenho de processos e a confiabilidade do sistema estendido são mensurados. A cadeia de suprimentos é tomada por uma cultura horizontal focada no cliente. Os investimentos na melhoria do sistema são compartilhados, assim como os retornos sobre esses investimentos. Os cinco níveis estão apresentados na Figura 2.

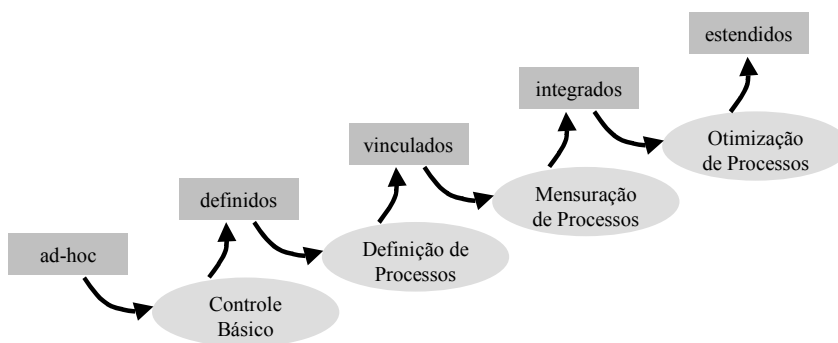


FIGURA 2: Fases de desenvolvimento de processos
 Fonte: Elaboração dos autores da pesquisa.

O modelo possui, além da classificação por níveis de maturidade, agrupamentos de processos divididos em duas categorias : o agrupamento de variáveis estruturais (englobando indicadores referentes a Visão de Processos; Estrutura de Processos; Atribuição de Processos) e o agrupamento de variáveis alavancadoras (englobando indicadores referentes a Valores e Crenças de Processos Focados em Clientes; Sistema de Gerenciamento e Mensuração de Processos; Melhores Práticas). A seguir, serão destacados os principais resultados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa

Participaram da pesquisa empresas de diferentes setores da economia brasileira, predominantemente da indústria de transformação, serviços de transporte, armazenagem e comunicação, representando 65,3% do total da amostra. As empresas participantes estão localizadas em dezenove Estados da Federação, sendo a maior parte (50,5%) instaladas no Estado de São Paulo. Entre os respondentes da pesquisa, a maior parte da amostra (63,1%) foi constituída por profissionais que ocupavam posição gerencial nas empresas (presidência, diretoria e gerência funcional), predominantemente vinculados às funções de Distribuição (20,8%), Planejamento (17,0%), Vendas (13,6%), Manufatura (10,1%) e Compras (8,0%).

Após a análise estatística dos dados, o nível de maturidade das empresas pesquisadas obteve um valor médio de 329 pontos, com o desvio-padrão de 68,1. De acordo com o modelo utilizado, pode-se antecipar que a maior parte das empresas da amostra está posicionada no nível 3 de maturidade do modelo SCMM.

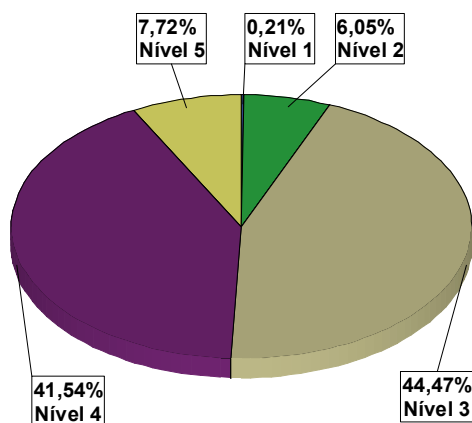


FIGURA 3: Distribuição de frequência dos níveis de maturidade das empresas
Fonte: Dados da pesquisa

Das 479 empresas que participaram do estudo, apenas uma foi classificada no nível 1 de maturidade. Vinte e nove empresas foram classificadas no nível 2, 213 no nível 3, 199 no nível 4 e 37 no nível 5. Dessa forma, apesar de a maior parte das empresas pesquisadas estarem classificadas no nível 3, é importante observar que um número significativo de organizações foram classificadas como nível 4 de maturidade, o que revela um avanço dessas empresas no tocante ao objetivo de integração interna e externa de seus processos logísticos.

Avaliando-se o percentual médio de preenchimento de cada um dos 12 agrupamentos de componentes estruturais do modelo de maturidade utilizado, indicados na Figura 4, foram obtidos percentuais médios que variam entre 63,07%, atribuído ao agrupamento de Práticas Avançadas de SCM, e 74,82%, atribuído ao agrupamento de Documentação Básica de Processos. Tomando-se como referência o posicionamento de cada agrupamento de componentes de acordo com cada nível de maturidade do modelo, percebe-se que, normalmente, os agrupamentos de componentes localizados em níveis inferiores de maturidade apresentam percentuais médios levemente superiores aos daqueles localizados em níveis de maior maturidade. Tal comportamento evidencia uma tendência natural das empresas de organizarem seus processos básicos antes de se preocuparem com os processos mais complexos, o que é amplamente corroborado em pesquisas científicas sobre o tema.

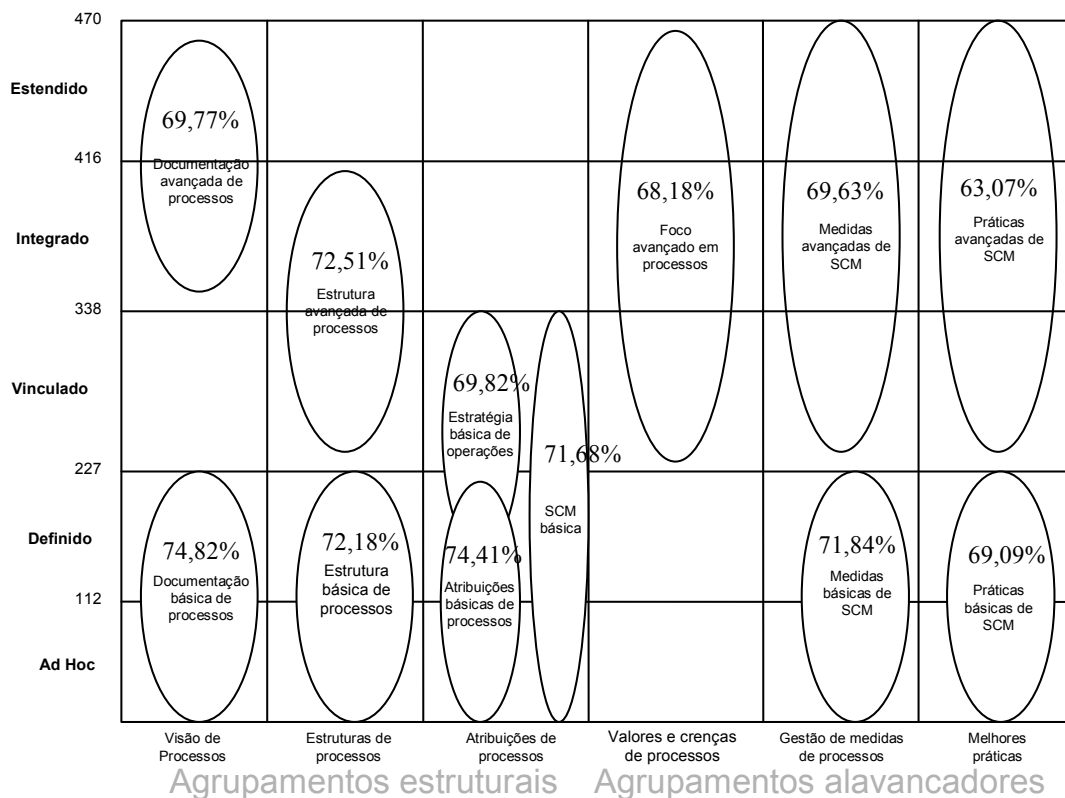


FIGURA 4: Percentual de preenchimento do agrupamento de componentes do modelo de maturidade – visão a partir do modelo original
 Fonte: Dados da pesquisa

Há de se considerar que, para alcançar níveis superiores de maturidade nos processos de planejamento logístico, as empresas precisam investir em melhorias, modificando processos e expandindo fronteiras internas e externas à organização, respectivamente em relação ao seus limites funcionais e dos seus fornecedores e clientes. Essa iniciativa, naturalmente, gera impactos diretos sobre os custos logísticos, que poderão vir a ser sacrificados até o ponto em que os processos passarão, efetivamente, por uma melhoria definitiva mediante a movimentação do pivô que regula as relações de natureza dinâmica dos *trade-offs* envolvidos nos processos logísticos.

Considerando-se o processo de melhoria como gradativo e contínuo, os modelos de maturidade atuam no sentido de auxiliar o gestor na avaliação de prioridades de ação diante dos inúmeros *trade-offs* nas operações logísticas, possibilitando, desta forma, a seleção do conjunto de ações mais adequadas à realidade de evolução de cada empresa, bem como suas respectivas capacidades, restrições de recursos e metas de desempenho.

Por fim, conclui-se que o modelo de maturidade aplicado neste estudo indica que as empresas brasileiras vêm obtendo resultados positivos atinentes à evolução dos seus processos logísticos. É necessário destacar, entretanto, que avanços ainda precisam ser alcançados em prol da maior eficiência do planejamento logístico dessas empresas, uma vez que o processo de geração de valor, de forma efetiva e completa, depende da habilidade dessas empresas em explorar suas capacidades distintas em conjunto e de forma complementar aos esforços de seus parceiros nas cadeias de suprimentos.

É importante salientar que a utilização de modelos de maturidade, além de útil na identificação de um *roadmap* para as empresas em busca da melhoria de seus processos logísticos, pode também viabilizar-se como ferramenta para a qualificação de fornecedores de bens e serviços, uma vez que, a partir da identificação e certificação do nível de maturidade desses fornecedores, há a oportunidade concreta, por parte da contratante, de reduzir-se os seus riscos, seja em relação à qualidade dos bens e serviços adquiridos, seja em relação à própria gestão dos contratos com esses fornecedores.

Por ser este um benefício importante para as empresas, refletido em melhores níveis de serviço e maior controle dos custos logísticos, é que se espera a intensificação do uso de modelos de maturidade para os fins de gerenciamento dos processos

logísticos no dia-a-dia das operações das empresas. Tal utilização poderá ser benéfica, indicando claramente ao gestor qual o nível de excelência dos processos logísticos de sua empresa, bem como as ações necessárias para que padrões gerenciais de desempenho possam ser alcançados a partir de iniciativas estruturadas e formalizadas, considerando-se aqueles processos de negócio essenciais aos objetivos da logística integrada e da gestão da cadeia de suprimentos.

Sobre os autores:

Marcos Paulo Valadares de Oliveira é mestre em Administração na área de Logística e Operações pela UFMG

Dr. Marcelo Bronzo Ladeira é doutor em Administração, professor adjunto da UFMG e coordenador do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Extensão em Logística – NIPE-Log da UFMG.