

Uma proposta de avaliação da estrutura organizacional sob a ótica de modelo de excelência logística

Maico Roris Severino (UFG/UFSCar) maicororis@hotmail.com

Gislaine Vitoreli (USP) gislaine@sc.usp.br

Marcel Andreotti Musetti (USP) musetti@sc.usp.br

Resumo: Uma das constantes preocupações das organizações é avaliar o desempenho das atividades logísticas. Para tanto, é verificado na literatura diversas metodologias, dentre elas se destacam os modelos World Class Logistics Model (GRLT, 1995), Modelo para Implementação da Logística Estratégica (Fawcett e Clinton, 1997) e Dimensões da Excelência Logística (Bowersox e Closs, 1997). É importante ressaltar que normalmente no uso desses modelos, como em outros, não é dada a devida importância quanto à compreensão e avaliação das atividades logísticas relacionadas à estrutura organizacional. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de avaliação quanto às melhores práticas das atividades logística relacionadas à estrutura organizacional. Este trabalho busca contribuir quanto à compreensão dos elementos a serem analisados em termos da estrutura organizacional quando relacionados a modelos de excelência logística, dada a sua importância para o gerenciamento do sistema logístico, bem como para sua melhoria.

Palavras-chave: Modelo de Excelência Logística; Estrutura Organizacional; Proposta de Avaliação.

1. Introdução

A busca por uma maior eficiência organizacional passa pelas atividades relacionadas à logística com o objetivo de reduzir custos, melhorar o controle dos processos internos e de se diferenciar em termos de serviços associados à logística. Encontram-se na literatura diversos modelos de excelência logística e dentre os quais destacam-se: *World Class Logistics Model* (GRLT, 1995), *Modelo para Implementação da Logística Estratégica* (FAWCETT E CLINTON, 1997) e *Dimensões da Excelência Logística* (BOWERSOX E CLOSS, 1997). Nestes modelos os autores identificam algumas áreas chaves para implementação de uma estratégia logística competitiva.

No modelo elaborado pela GRLT (1995) são consideradas como competências centrais o posicionamento, agilidade, mensuração e integração. Já no modelo Fawcett e Clinton (1997) são consideradas sete áreas: a gestão da parceria, mecanismos de integração, mudança de processo, medição de desempenho, sistemas de informação e orientação estratégica. Por fim, no modelo elaborado por Bowersox e Closs (1997) são consideradas áreas chaves para a excelência logística: excelência funcional, alinhamento da cadeia de suprimentos, impacto financeiro, métricas de desempenho de processos, integração interna dos processos e sucesso do cliente.

Embora os modelos não explicitem as estruturas organizacionais como áreas chave, pode-se verificar que elas são suporte para o desenvolvimento das demais. Como exemplo, pode-se analisar a importância da estrutura organizacional quanto à orientação estratégica, pois a organização das atividades logísticas é essencial para que o sistema logístico seja mais facilmente gerenciado e melhorado. Outro exemplo é quanto ao gerenciamento de alianças,

um dos aspectos mais abordados para alcance da excelência logística em termos da estrutura organizacional. O ponto crítico e a divergência estão relacionados ao gerenciamento de processos que ultrapassam os limites da organização, demandando esforços internos e externos organizados para o alcance dos objetivos de desempenho almejados.

Segundo Ballou (2006) a estrutura organizacional é indispensável para a gestão da função logística de negócios de forma que alguma espécie de arranjo organizacional deve ser desenvolvido para cuidar do movimento de produtos e serviços. O autor ainda ressalta que a estrutura tradicional adotada por muitas empresas, nas quais as atividades são organizadas em torno de três funções primárias (marketing, operações e financeiro), pode levar a organização a uma sub-otimização do sistema operacional logístico de tal forma que a eficiência da empresa como um todo seja prejudicada. Isso porque, de acordo com a natureza da organização, a coordenação das atividades logísticas pode configurar-se como fator chave para elevar a eficiência das operações.

Para que a coordenação das atividades logísticas possa ocorrer de forma a elevar sua eficiência Ballou (2006) destaca que o gerenciamento das atividades logísticas de uma organização por um gerente específico é de extrema importância. Apesar das várias funções dentro de uma organização, como processamento de pedidos, tráfego e armazenagem, serem gerenciadas por vários gerentes, seu gerenciamento de forma combinada e baseado numa visão geral por uma única pessoa pode ser considerado essencial para alcançar o equilíbrio das operações com maior eficiência.

O autor ainda ressalta que a importância dada à organização logística e ao arranjo organizacional depende da natureza da logística na empresa. Isto porque, cada organização possui determinadas necessidades logísticas o que certamente deve levar a decisões estruturais diferenciadas. Numa organização onde a logística representa uma pequena parcela dos custos, não existe a necessidade de uma estrutura organizacional especial para atendê-la. Além disso, o autor ainda atenta para o fato da necessidade de uma avaliação de acordo com a necessidade da organização, de forma a priorizar a área da logística que causa maior impacto.

Neste sentido, este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de avaliação da estrutura organizacional das empresas orientadas para a busca da excelência logística. Para tanto, é apresentado um referencial teórico quanto aos fatores de análise da estrutura organizacional logística e a partir deste é desenvolvido um instrumento para aplicação prática de avaliação.

Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre modelo de excelência logística, sobre estrutura organizacional e sobre a relação entre estes dois temas. Com base neste referencial, elaborou-se o instrumento de avaliação para a estrutura organizacional, visando o suporte à excelência logística.

2. Revisão teórica acerca dos fatores de avaliação da estrutura organizacional para modelo de excelência logística

Para a realização da análise e avaliação da estrutura organizacional de modelos de excelência logística, faz-se necessária uma análise aprofundada sobre os fatores que interferem no sucesso e na constituição do mesmo. Neste trabalho são destacados os seguintes fatores da estrutura organizacional: direcionamento, opção, orientação, posicionamento, grau de integração das atividades, desenvolvimento organizacional, desafios e tendências, e gerenciamento de alianças. Tais fatores descritos a seguir.

2.1 Direcionamento da estrutura organizacional

Segundo Dornier *et al* (2000), verificam-se três linhas de direção com as quais se podem definir a melhor estrutura organizacional para um objetivo de determinado nível de desempenho logístico. São eles: centralização, formalização e especialização/diferenciação.

A centralização reflete o grau em que as decisões são compartilhadas dentro do sistema social, propiciando o aumento da eficiência por meio da capacidade de tomada de decisão em planejamento, coordenação e controle das atividades. Assim, é importante estudar os processos de tomada de decisão empregados pelos atores na organização. Esta proposta encara a logística como uma função de coordenação e planejamento da manufatura e transporte. Esta abordagem não elimina a função logística em nível local, porém em casos de conflitos é o poder dos tomadores de decisão centralizados que carrega o maior peso (DORNIER *et al*, 2000).

Formalização representa o grau em que as atividades e relacionamentos são governados por regras, procedimentos e contratos. Já o direcionamento voltado à formalização, assim como verificado na centralização, pode permitir o aumento da eficiência. Os procedimentos são usados para padronizar ou formalizar ações repetitivas e transações recorrentes, o que é de extrema importância para a excelência logística por permitir a padronização/formalização de ações repetitivas. Essa formalização necessita da cooperação entre produtores e distribuidores de forma a alcançar menores custos através da redução de incertezas e dos níveis de estoque (DORNIER *et al*, 2000).

Especialização/diferenciação investiga o grau em que as tarefas são divididas em elementos distintos. O direcionamento especialização/diferenciação está relacionado à maior adaptabilidade. Estruturas organizacionais logísticas especialistas compreendem os problemas mais rapidamente e são capazes de se adaptarem a condições de transição de forma mais ágil. Descubrem novas técnicas ou tecnologias para serem aplicadas. Essa noção de especialização forma a base da terceirização da logística. Assim, a empresa cliente consegue beneficiar-se da especialidade externa por meio de um melhor controle e uma melhora da qualidade no serviço em determinado conjunto de funções logísticas (DORNIER *et al*, 2000).

Destaca-se que normalmente o enfoque desse tipo de análise é classificar as estruturas organizacionais logísticas em relação ao desempenho. Assim analisa-se, por exemplo: o alcance dos objetivos adaptados ao ambiente, o fator tecnológico do processo de manufatura, a relação entre o comportamento de atores, a estratégia de longo prazo buscado pela corporação e a estrutura avaliada como um grupo de funções de preenchimento.

No entanto Donier *et al* (2000, p. 681) afirma que esta abordagem é inadequada, “uma vez que se torna evidente que o nível de desempenho depende mais das interações na comunicação intensiva uns com os outros que da acurácia e velocidade das operações básicas de logística e manufatura”. Para tanto, o autor propõe que a análise considere a integração entre processos de aprendizagem e processos de inovação. Segundo ele, tal integração permite que fatores de mudança sejam levados em consideração, e assim, é possível medir além da eficiência de desempenho da operação, é possível medir a eficiência de desempenho interoperações.

Nota-se que existe uma tendência das organizações em desenvolver estruturas organizacionais logísticas para suprir as deficiências das relações de mercado que contribuem para a competição entre as organizações e não para a cooperação. Neste sentido verifica-se uma busca pela cooperação intencional entre os envolvidos na relação de fornecimento e consumo. Esta visão cooperativa de projetos de logística para o desenvolvimento de canais de

distribuição em estruturas inter-organizacionais pode ser vista como resultado híbrido de alguns mecanismos. Dentre eles Dornier *et al* (2000) destaca:

- O ambiente como fator de influência na estrutura das organizações: a colaboração entre departamentos deve se dar de forma a satisfazer às demandas do ambiente, sendo necessária eficiência na coordenação e resolução de conflitos. Assim são atribuídas funções que agem sobre a produção do serviço relacionado ao produto e à logística;
- Modelo de dependência dos recursos: este modelo habilita a organização a ser vista como uma coalizão na qual o desempenho é um objetivo e dentro da qual há um fenômeno de poder. A organização é vista como um mercado virtual no qual influência e controle são negociados e alocados de acordo com agentes externos e dentro de um relacionamento tipificado pela dependência recíproca. Essa abordagem satisfaz aos especialistas logísticos;
- A organização pode ser definida por sua dimensão sociológica: esta abordagem está relacionada ao conceito de estrutura funcional, definindo os papéis de todos os envolvidos. A organização torna-se um sistema de papéis no qual autoridade e poder entram em cena a partir da interação das corporações envolvidas;
- Programa de pesquisa cognitiva: esta teoria é baseada na noção de regra ou sistema de regras como arranjos cognitivos coletivos, substituindo a noção de contrato. Assim as regras tornam o conhecimento coletivo possível e cada organização realiza articulações dessas regras orientadas à possibilidade de uma extensão ou transformação desse conhecimento coletivo;

A partir da influência dessas teorias pode-se avaliar e verificar o potencial de eficiência em desempenho para a excelência logística. No entanto outras abordagens são necessárias para a análise da estrutura organizacional na excelência logística.

2.2 Opções organizacionais

As opções organizacionais referem-se à forma como ocorrem os relacionamentos dentro da organização e também à adaptação da estrutura organizacional de acordo com esses relacionamentos. Tais opções dependerão de como a organização evoluiu ao longo do tempo (BALLOU, 2006), podendo ser classificadas como informal, semi-formal ou formal.

- Organização Informal: ocorre quando um grupo dentro da organização se reúne para tentar coordenar certas atividades com vista ao desempenho da logística, não necessitando de nenhuma mudança na estrutura formal. Esse tipo de organização pode ocorrer através do estabelecimento de grupos de trabalho com membros das diversas áreas da logística de forma a coordenar as atividades de maneira integrada.
- Organização Semi-formal: trata-se de uma estrutura conhecida como organização matricial, onde existe um coordenador de projetos que envolvem as várias áreas funcionais logísticas. Mais especificamente, nesse modelo, a estrutura organizacional continua intacta, mas existe um coordenador de projetos que compartilha a responsabilidade pelas decisões com os gerentes funcionais.
- Organização Formal: geralmente ocorre em organizações onde a logística possui um papel mais importante. Na organização formal a responsabilidade e autoridade da área de logística estão claramente definidas e essa passa a ter a mesma importância e autoridade das áreas tradicionais de finanças, marketing e operações, levando-a uma posição estratégica.

Além dos aspectos referentes estritamente aos aspectos dos relacionamentos internos à organização, existem também aqueles que, apesar de internos, buscam um impacto estratégico. Esse tipo de orientação será tratada no próximo tópico.

2.3 Orientação organizacional

A orientação organizacional refere-se a estratégia adotada pela organização, ou seja, ao posicionamento estratégico da organização para alcançar maiores eficiências e melhorar sua competitividade. Conforme Ballou (2006) a orientação organizacional pode se expressar de três formas:

- Estratégia de processo: é aquela que foca na eficiência do processo produtivo (transformação de matéria-prima em produtos acabados) e nas atividades que podem aumentar o custo desse processo.
- Estratégia de mercado: nessa orientação estratégica as organizações são fortemente voltadas para o mercado, procurando sempre focar nos serviços prestados aos clientes. Em organizações com este tipo de orientação, os custos logísticos dificilmente se manterão baixos.
- Estratégia de informação: ocorre quando a organização possui vários representantes e organizações de distribuição à frente na cadeia, fazendo com que haja a necessidade de eficiência do fluxo de informações entre elas de forma a existir uma boa coordenação.

Dessa forma, a organização deve gerenciar suas atividades internas de forma a alcançar seus objetivos estratégicos logísticos de maneira mais eficiente. Outro ponto importante refere-se à localização dessas atividades dentro da estrutura organizacional da organização, o que será abordado no próximo item.

2.4 Posicionamento organizacional

Segundo Ballou (2006), o posicionamento organizacional refere-se à localização das atividades logísticas dentro da estrutura organizacional. A seguir são descritas as formas existentes para definição desse posicionamento:

- Descentralização versus centralização: refere-se à centralização ou descentralização das atividades logísticas, sendo que na centralização existe o agrupamento das atividades logísticas no nível corporativo sob uma única diretoria, o que pode trazer como vantagem o maior controle sobre essas atividades; a descentralização consiste na distribuição de responsabilidades entre as várias divisões de produto da empresa de forma a atendê-las de forma individualizada, tendo como a vantagem a reação mais rápida às necessidades dos clientes. Dificilmente serão encontradas organizações com posicionamentos puros, sendo que combinações podem ser utilizadas de modo a aproveitar as vantagens oferecidas por cada um.
- Assessoria versus linha: quando a responsabilidade logística é de linha a movimentação e estocagem é exercida de forma direta pelas várias funções dentro da organização. Já nas organizações que adotam a assessoria, um profissional da área de logística presta consultoria para as funções de linha. Isso ocorre, por exemplo, quando as atividades logísticas são menos fundamentais que outras atividades da organização.
- Grandes versus pequena: as pequenas organizações apresentam determinadas particularidades em relação às grandes corporações que devem ser levadas em consideração. A atividade logística nas pequenas empresas pode ser considerada até mesmo mais importante que nas grandes empresas por elas não desfrutarem, por exemplo, das vantagens das compras e remessas em grande escala. Além disso, nessas empresas as atividades logísticas também não se encontram tão claramente definidas e estruturadas como nas grandes empresas o que pode levar a uma maior dificuldade de gerenciamento e coordenação.

Além da localização das atividades logísticas dentro da estrutura organizacional, é necessário compreender como elas se relacionam dentro e fora da organização, o que será discutido no próximo tópico.

2.5 Grau de Interação das Atividades Logísticas

Na literatura acerca da estrutura organizacional para alcance do modelo de excelência logística é consenso que devem ser desenvolvidos sistemas de cooperação entre as atividades relacionadas à logística para que haja uma maior interação entre elas. Segundo Dornier *et al* (2000) esta cooperação deve ir além do gerenciamento funcional das empresas, sendo amplificadas para o gerenciamento integrado entre cliente e fornecedor. Assim as funções logísticas devem ser compartilhadas no sentido de desenvolver alianças entre as organizações participantes. Pode-se classificar tal interação em três níveis, são eles:

- Funcional: a estrutura organizacional é estabelecida em função de delegação de tarefas pontuais, nas quais as tomadas de decisão são realizadas a partir de uma interpretação individual do responsável por cada atividade específica, sem trocas de informações entre os envolvidos nas diversas funções logísticas;
- Interfuncional: já nesse nível percebe-se a integração das atividades via política ou estratégia definida pela organização. Assim, as informações e a realização das atividades logísticas são oriundas de uma tomada de decisão coletiva, através de reuniões de decisões estratégicas entre os participantes da organização;
- Interorganizacional: neste nível as decisões sobre as atividades logísticas são definidas através da cooperação entre clientes e fornecedores, havendo interação dos processos logísticos bem como atribuição e delegação de responsabilidades para os integrantes das organizações envolvidas. As estratégias são elaboradas de modo conjunto e cooperativo.

Para Dornier *et al* (2000), empiricamente verifica-se que para a excelência logística existe uma tendência de mudança para o nível de interação interorganizacional, o que pode ser observado no desenvolvimento organizacional da logística.

2.6 Desenvolvimento organizacional da logística

Bowersox e Closs (2008) destacam que para o alcance da excelência logística quanto à estrutura organizacional é importante analisar o ciclo de desenvolvimento organizacional da logística, que vai desde estruturas organizacionais fragmentadas até a integração de processos baseada na informação. O entendimento de como se dá o processo de desenvolvimento organizacional permite aos executivos de logística avaliar o estágio de desenvolvimento de sua organização e planejar mudanças que sejam viáveis e necessárias. Para tanto, faz-se necessário avaliar como as organizações burocráticas evoluíram de forma a atingir o nível de excelência global. As pesquisas demonstram uma trajetória comum a tais organizações que inicialmente, organizaram a logística mediante a agregação funcional, num segundo instante, através da integração do processo a partir das funções, e por fim, pela integração do processo através o uso de redes de informação. Tal modelo evolutivo pode ser observado através da figura 1, na qual cada estágio é destacado.



Figura 1 – Ciclo de desenvolvimento da organização logística
Fonte: adaptado de BOWERSOX e CLOSS, 2008, p.503.

Os estágios de desenvolvimento organizacional para a logística ou estágios evolutivos nas organizações logísticas integradas referem-se à evolução na reorganização da estrutura organizacional de forma que haja uma integração funcional com ênfase na prática gerencial (Bowersox e Closs, 2008). Estes estágios serão brevemente descritos a seguir:

No estágio 0, a convicção inicial é de que o desempenho integrado seria viabilizado por meio do agrupamento de funções logísticas, normalmente espalhadas por toda organização, em uma única estrutura de controle e comando. Com essas funções agrupadas em um único grupo gerencial, as organizações acreditam que pode haver um melhor gerenciamento, os equilíbrios podem ser mais bem analisados e as soluções de menor custo total. Entretanto, verifica-se certa resistência a tal integração, pois o maior poder delegado ao gerente de logística pode esbarrar na autoridade de outros gerentes da organização.

No estágio 1 verifica-se o agrupamento funcional de duas ou mais funções, que normalmente ocorre nos níveis de *staff* e de linha, mas sem mudanças significativas na hierarquia existente. A deficiência mais clara verificada nesse estágio é a falta de uma responsabilidade direta sobre o estoque e sobre o gerenciamento de movimentação entre o transporte e a situação do estoque de produtos acabados.

O estágio 2 destaca-se devido ao amadurecimento das organizações na agregação logística, sendo que sua principal característica é a separação da logística e sua elevação a uma posição organizacional mais elevada devido a maior probabilidade de um impacto estratégico. Assim, a logística passa a ser gerenciada como competência central e as atividades logísticas elevadas à posição organizacional mais alta são as de maior impacto nas operações da organização. Assim, nesse estágio não se considera em logística plenamente integrada, pois apenas as funções consideradas mais importantes são separadas e elevadas a um nível superior.

As empresas classificadas no estágio 3 quanto a sua estrutura organizacional procuram agrupar o máximo de funções operacionais e de planejamento logístico sob a responsabilidade e autoridade de um único executivo da alta administração. O desenvolvimento da tecnologia de informação disponibiliza sistemas integrados para as operações logísticas, de modo a permitir o gerenciamento equilibrado entre suprimento, apoio à produção e distribuição física.

A principal ruptura observada do estágio 3 para o estágio 4 é a mudança da ênfase, pois ao invés de uma estrutura hierárquica organizada por funções (verticalmente), agora as estruturas são organizadas por processos (horizontalmente). Assim as organizações buscam se desenvolver a fim de oferecerem melhor apoio ao gerenciamento de processos.

Essa mudança, de uma orientação funcional para uma orientação por processos, causa impressões tanto positivas quanto negativas. No lado positivo, o gerenciamento por processos prevê uma maior integração do sistema, de forma que a logística passa a ser colaboradora central de todas as iniciativas orientadas ao desenvolvimento de novos produtos, geração de pedidos do cliente, atendimento e entrega. Por outro lado, apesar das vantagens, não fica clara a forma como esses processos serão gerenciados, de forma que o conceito de organização matricial é verificado como estrutura hierárquica que viabilizaria o gerenciamento horizontal.

No estágio 5 estão classificadas as empresas que através de alternativas viáveis tecnologicamente substituem a estrutura hierárquica formal de controle e comando por uma rede eletrônica informal chamada freqüentemente de organização virtual. Esta organização informal tem por característica ser um fornecedor de desempenho integrado, mas não como uma unidade identificável formalmente.

Equipes-chaves de trabalho são conectadas eletronicamente para a execução de atividades críticas de maneira integrada, de forma que organogramas formais podem não estar relacionados ao fluxo de trabalho real. Esta idéia é mais ampla do que a criação de transparência estrutural, pois passa pela noção de que as entidades envolvidas possam unir forças para atingir metas comuns e, em seguida, se dispersar, sendo importante para o desafio de gerenciamento de alianças. Essa integração pode potencializar ganhos em relação a promoções, sazonalidade e desenvolvimento/introdução de novos produtos.

Devido às características observadas nos estágios 4 e 5 de desenvolvimento organizacional e às dificuldades de as organizações se manterem em tal estrutura serão apresentados no próximo tópico os desafios e tendências para as empresas atuarem nesses estágios.

2.6.1 Desafios e tendências para as empresas atuarem nos estágios 4 e 5

Na prática empresas que atuam nos estágios 4 e 5 do desenvolvimento organizacional logístico são raras, e muitas das vezes as que atuam encontram dificuldades na manutenção de tal estrutura. Neste sentido Bowersox e Closs (2008) apresentam alguns conceitos de importância logística pelos quais os executivos são chamados ao desafio. São eles:

- Compreensão estrutural: vários termos e conceitos diferentes são empregados para captar aspectos altamente visíveis da mudança organizacional, tais como, *downsizing*, nivelamento, redes, reengenharia, entre outros. Todas essas idéias têm em comum o desejo de estruturar as organizações de modo que o trabalho necessário possa ser executado da melhor forma e utilizando menos recursos para que as execuções das atividades logísticas sejam mais eficazes. Desta forma, faz-se necessário compreender as transformações da importância da logística nas organizações e as mudanças em termos de responsabilidades e poder.
- Centralização/descentralização: no modelo de gestão logística mais evoluído (estágio 5) observa-se a descentralização das atividades logísticas. Entretanto, até o estágio 4 verifica-se a tendência para a centralização. Como ambos os cenários representam tendências, não há consenso em relação a este debate, porém verifica-se que ambos os sentidos buscam maior eficiência operacional, maior agilidade em termos do fluxo de informações e maior flexibilidade, ou seja, maior efetividade em suas atividades.
- Distinção entre linha e apoio: observa-se que a tendência das estruturas organizacionais para a excelência logística é de achatamento dos níveis hierárquicos das pessoas envolvidas nas atividades. Para tanto há a necessidade de envolvimento direto e responsabilização dos envolvidos nas atividades logísticas, bem como uma maior participação da alta gerência junto aos clientes, ocasionando sobreposições de atividades entre linha e apoio.
- *Empowerment*: o termo refere-se à apoderamento ou delegação de poder, e neste debate estaria relacionado ao pessoal da linha de frente logística. Desta forma, a tendência é de que os envolvidos nas atividades logísticas sejam capacitados e motivados de modo a participar e possuir certo grau de autonomia para a tomada de decisões.
- Da estrutura matricial para a horizontal: como destacado anteriormente existe uma tendência de mudança da estrutura funcional para a matricial, formando-se equipes temporárias para solução de problemas. Vários questionamentos circundam tais mudanças, dentre eles, o grau de inovação desta estrutura, a capacidade e a disponibilidade de recursos.
- Formação de equipes: outro debate é em relação à formação de equipes multifuncionais para coordenação das atividades de Equipes de Trabalho Auto-dirigido (ETA) através do uso de sistemas de informação. Em logística esses grupos normalmente são formados para trabalhos pontuais e há dificuldade em se mensurar o desempenho planejado e executado por tais grupos e o papel da responsabilidade individual.

– Aprendizagem organizacional: para a efetivação dos resultados de excelência logística existe a necessidade da formação e preparo dos executivos para a gestão e organização desses novos conceitos de estrutura organizacional.

2.7 Gerenciamento das alianças

Bowersox e Closs (2008) destacam ainda que para alcance da excelência logística em termos da estrutura organizacional um dos aspectos mais abordados é a realização de alianças entre fornecedores e clientes. Entre os estudiosos da área tal afirmação é tida praticamente como consenso, no entanto, o ponto crítico e a divergência estão relacionados ao gerenciamento de processos que ultrapassam os limites da organização, demandando esforços internos e externos organizados para o alcance dos objetivos de desempenho almejados.

Para os autores, seis pontos podem ser identificados como essenciais para o desenvolvimento de alianças bem-sucedidas: perspectiva ampla do canal, “casamento” seletivo, compartilhamento de informações, especificação de papéis, regras bem fundamentadas e cláusulas de distrato.

Segundo Bowersox e Closs (2008), os motivos que levam às falhas de alianças são: metas imprecisas, nível inadequado de confiança, promessas infundadas de nível de serviço, incompatibilidade humana e mensuração inadequada. Neste sentido os autores destacam diretrizes referentes à iniciação, implantação e manutenção de alianças:

– Iniciação: empiricamente nota-se que a maioria das iniciativas de alianças surgem a partir dos clientes da relação, sendo que mesmo quando a idéia parte dos fornecedores a aliança costuma ganhar configuração e força apenas quando os clientes as desenvolvem. Isto se justifica pelo fato de que na maioria das relações fornecedor-consumidor o primeiro deve se ajustar as necessidades dos últimos. Para a iniciação de uma aliança é necessário desenvolver uma avaliação profunda das políticas, cultura e práticas internas da empresa iniciadora, bem como a avaliação de sua capacidade produtiva e de delegação de poderes aos contatos-chave da aliança para o gerenciamento da relação. Por fim, deve ser realizada a avaliação da capacidade de as unidades participantes utilizarem práticas operacionais comuns e sistemas de informação compatíveis, além de serem flexíveis o suficiente para atender as exigências específicas de mercado a longo prazo.

– Implementação: para a implementação da aliança é necessário escolher parceiros certos, com intenções e filosofias estratégicas compatíveis, assegurando assim que as competências centrais e os pontos fortes sejam complementares. No início não são feitos investimentos em tecnologia de informação e a aliança deve fomentar sucessos facilmente alcançáveis de forma a criar confiança entre os parceiros. Assim, quando os aperfeiçoamentos agregarem valor substancial ajusta-se a organização com sofisticação tecnológica.

– Manutenção da vitalidade da aliança: a continuidade a longo prazo depende de três atividades essenciais: metas operacionais e estratégicas mútuas (que devem ser frequentemente controladas, examinadas e atualizadas), avaliação do desempenho bidirecional (as metas devem ser traduzidas em parâmetros de desempenho específicos que possam ser continuamente controlados) e mecanismos de *feedback* informais e formais (orientadas para o exame e a atualização de metas estratégicas).

Destaca-se que apesar da dificuldade de gerenciamento a aliança é a estrutura organizacional que permite maiores vantagens competitivas no sentido do desenvolvimento da excelência logística (BOWERSOX e CLOSS, 2008).

3. Instrumento de avaliação da estrutura organizacional para modelo de excelência logística

Tendo como base a revisão bibliográfica apresentada acerca da estrutura organizacional para a excelência logística, foi desenvolvido um questionário e um *check list* para avaliação do nível da organização em termos do modelo de excelência logística. Tal instrumento permite a classificação quanto aos diversos elementos da estrutura organizacional de forma a posicionar cada empresa e até mesmo evidenciar os elementos que devem ser trabalhados para alcance da excelência logística quanto à estrutura organizacional.

Para a aplicação do instrumento de avaliação da estrutura organizacional logística quanto a sua aderência aos modelos de excelência, prevê-se que, anteriormente, o avaliador realize anteriormente um breve estudo de cada elemento de análise tratado no mesmo. Posteriormente, sugere-se que o avaliador agende uma visita na empresa a ser avaliada, entreviste pessoas envolvidas com atividades de logística e realize observações da rotina de trabalho dos mesmos. Recomenda-se ainda a realização de entrevista com o principal responsável pelas atividades logísticas da empresa a ser avaliada, na qual a discussão esteja relacionada aos seguintes questionamentos:

- 1) Qual o nível na estrutura organizacional ocupado pela logística?
- 2) Qual a participação do setor de logística na definição da estratégia da empresa?
- 3) Qual o grau de centralização das atividades logística na empresa (planejamento, coordenação e controle das atividades)?
- 4) Qual a representatividade da atividade logística na empresa?
- 5) Qual o grau de interação das atividades relacionadas à logística?
- 6) As decisões quanto à atividade logística são desenvolvidas exclusivamente pelo setor da logística ou há participação dos demais setores da empresa?
- 7) As decisões quanto à atividade logística são desenvolvidas exclusivamente pela empresa ou há participação de fornecedores e/ou clientes?
- 8) A empresa conta com serviços de consultoria para desenvolvimento das decisões e das atividades da logística? Se sim, quais?
- 9) Existe alguma formalização de alianças com demais empresas para as decisões logísticas?
- 10) Existe alguma prática na empresa relacionada às tendências (ou desafios) quanto à estrutura organizacional logística?

Importante ressaltar que não é aconselhável solicitar ao responsável pela área de logística preencher tal questionário e o *check list* (apresentado na Tabela 1, mas que o avaliador realize o preenchimento após a coleta de dados, para evitar viés por parte do responsável pela área, e para manter o rigor quanto ao parâmetro a ser estabelecido pelo avaliador, principalmente por se tratar em se estabelecer um padrão, e o grau de aderência em relação ao padrão é determinado pelo avaliador. No caso de pesquisas comparativas entre empresas este cuidado deve ser redobrado para manter o rigor quando a avaliação frente ao padrão.

TABELA 1 – *Check list* de avaliação da estrutura organizacional da empresa em função do modelo de excelência logística.

Seção do Artigo	ELEMENTOS DE ANÁLISE	CLASSIFICAÇÃO		
2.1	Direcionamento			
	Centralização da Tomada de Decisão	Local	Regional	Global
	Planejamento das Atividades			X
	Coordenação das Atividades		X	
	Controle das Atividades	X		
	Formalização	Padronizado	Parcialmente	Não Padronizado
	Nível de Padronização de Informações	X		
	Especialização	Nunca	Algumas Vezes	Sempre
	Uso de operadores logísticos externos			X
	Frequência do alcance dos objetivos adaptados ao ambiente	Alta	Média	Baixa
		X		
	Fator tecnológico do processo de manufatura	Rudmentar	Moderado	Alta-Tecnologia
				X
	Elaboração de estratégias de longo prazo	Nunca	Algumas Vezes	Sempre
				X
	Relação entre comportamento dos atores e estrutura avaliada	Distante	Intermediária	Próxima
				X
	Influência do ambiente na estrutura da organização	Alta	Média	Baixa
X				
Relacionamentos em função de dependência de recursos	Nenhum	Intermediários	Constantes	
			X	
Delegação de autoridade e responsabilidade à agentes externos	Nenhum	Intermediários	Constantes	
		X		
Formas de definição do sistema de regras	Contrato	Conhecimento Coletivo	Outro	
		X		
2.2	Opções Organizacionais	Formal	Semiformal	Informal
				X
2.3	Orientação Organizacional	Estratégia de Processo	Estratégia de Mercado	Estratégia de Informação
		X		
2.4	Posicionamento das atividades logísticas	centralizado	descentralizado	
	Centralização das atividades logísticas	X		
	Responsabilidade logística	linha	assessoria	
		X		
Representatividade da atividade logística na empresa	grande	média	pequena	
	X			
2.5	Grau de iteração das atividades relacionadas à logística	funcional	interfuncional	interorganizacional
				X
2.6	Desenvolvimento Organizacional Logístico	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2
		Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5
				X
2.6.1	Desafios e tendências			
	Quanto ao uso das seguintes práticas (nos últimos 3 anos)	SIM	NÃO	
	Downsizing	X		
	Nivelamento	X		
	Redes	X		
	Agrupamentos (clusters)	X		
	Reengenharia	X		
	Empowerment para o pessoal de linha	X		
	Gestão por processos	X		
	Consultorias específicas	X		
	Equipes de trabalho autodirigidos (ETA)	X		
Formação de Executivos Logísticos para as tendências organizacionais	X			
Outros:				

Quanto ao preenchimento do *check list* apresentado na Tabela 1, recomenda-se que para a avaliação de cada item seja retomada a revisão teórica apresentada neste trabalho nos subseções da seção 2. Destaca-se que segundo o referencial teórico utilizado, de uma maneira

geral, as melhores práticas são aquelas assinaladas na Tabela 1. No entanto, dependendo de cada organização e da importância por ela atribuída às atividades logísticas pode-se obter melhor desempenho com resultado diferente do proposto no *check list*.

Destaca-se que tal instrumento serve para descrição e avaliação do nível da organização analisada quanto à estrutura organizacional, tendo como referência os modelos de excelência logística. A partir desta avaliação devem ser elaboradas as estratégias para a busca de elevação do nível em relação ao referencial, de acordo com as necessidades da mesma.

Pode-se dizer então, de forma mais detalhada, que através do preenchimento desse *check list*, é possível que a organização tenha uma visão crítica de sua posição atual em relação aos diversos pontos relacionados à estrutura organizacional o que possibilita a elaboração de um plano estratégico que direcione suas ações na busca da excelência logística.

4. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi realizar um levantamento dos aspectos da estrutura organizacional que potencializam o alcance de modelos de excelência logística. Além disso, foi desenvolvido um questionário e um *check list* para avaliação do nível das organizações em relação ao modelo de excelência logística em termos de estrutura organizacional.

Destaca-se que este trabalho inicia a avaliação sobre alguns aspectos, mas não os restringe, podendo durante a avaliação serem incorporados outros fatores não mencionados. Outro destaque é a necessidade de avaliação do instrumento elaborado, visto que não houve, ainda, aplicação em casos empíricos, o que possibilitaria uma melhor avaliação do seu potencial. No entanto, tal trabalho serve como motivador para a análise do aspecto da estrutura organizacional muitas vezes pouco explorado para o alcance da excelência logística.

Trabalhos futuros podem envolver a aplicação empírica para avaliação do instrumento apresentado e também a pontuação dos elementos apresentados de acordo com as particularidades da organização, ou seja, conforme a importância da atividade logística para suas operações. Dessa forma, realizada a avaliação e mensurados os elementos de maior importância a organização pode direcionar suas ações rumo ao alcance da excelência logística através da estrutura organizacional.

Assim, espera-se contribuir no sentido de prover às organizações um instrumento que possibilite a avaliação de sua estrutura organizacional para a logística e contribuir para o direcionamento de ações estratégicas na busca da excelência logística baseado numa visão geral de sua posição atual.

Referências

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. Tradução Raul Rubenich. Quinta Edição - Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; *Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Brazilian logistics: a time for transition. *Gestão e Produção*, v. 4, n. 2, p. 130-139, 1997.
- DORNIER, F. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P.; *Logística e operações globais – textos e casos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FAWCETT, S. E. & CLINTON, S. R. *Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations*. *Production and Inventory Management Journal* - First Quarter, 1996.
- GLRT. *World Class Logistics: the challenge of managing continuous change*. Oak Brook: Council of Logistics Management, 1995.