

GESTÃO DE CUSTOS PARA ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA DE ALTO DESEMPENHO BASEADA NA ADHOCRACIA E EQUIPES DE PROJETOS

Mauro Santo Bernardo

Resumo:

Este artigo discute a forma ideal de gestão de custos para organização do processo logístico ou de um provedor de serviço logístico integrado (PSLI), o qual tem por objetivo fornecer soluções logísticas de alto desempenho. Propõe a configuração da estrutura da Adhocracia como a melhor forma de organização logística para responder às constantes modificações dos níveis serviços ao cliente. Analisa o desenvolvimento de equipes interfuncionais, como fator crítico de sucesso, para consolidar a proposição da Adhocracia como a principal configuração estrutural. Conclui-se que um novo modelo de gestão de custos para o desenvolvimento de equipes de especialistas em atividades logísticas pode ser recomendadas para as reorganizações das empresas.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

GESTÃO DE CUSTOS PARA ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA DE ALTO DESEMPENHO BASEADA NA ADHOCRACIA E EQUIPES DE PROJETOS.

Resumo

Mauro Santo Bernardo

Centro Universitário Claretinao

bemasato@usp.br

Este artigo discute a forma ideal de gestão de custos para organização do processo logístico ou de um provedor de serviço logístico integrado (PSLI), o qual tem por objetivo fornecer soluções logísticas de alto desempenho. Propõe a configuração da estrutura da Adhocracia como a melhor forma de organização logística para responder às constantes modificações dos níveis serviços ao cliente. Analisa o desenvolvimento de equipes interfuncionais, como fator crítico de sucesso, para consolidar a proposição da Adhocracia como a principal configuração estrutural. Conclui-se que um novo modelo de gestão de custos para o desenvolvimento de equipes de especialistas em atividades logísticas pode ser recomendadas para as reorganizações das empresas.

Área 6 – Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas

GESTÃO DE CUSTOS DA ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA DE ALTO DESEMPENHO BASEADA NA ADHOCRACIA E EQUIPES DE PROJETOS

Novas estruturas são desenhadas para adaptar e acompanhar as mudanças ambientais. Surge a demanda por serviços logísticos integrados, formando uma competência logística. As equipes são fundamentais no desenvolvimento organizacional. A administração de recursos humanos (ARH) tem a missão de assegurar a formação e o treinamento das equipes de trabalho; entretanto, a ARH tem que rever sua própria atuação neste novo cenário.

O problema da gestão de equipes ocorre no processo de mudança ambiental, exigindo uma reestruturação organizacional, muitas vezes, radical. Segundo Bowersox et al (1986), o tradicional conceito evolutivo da mudança organizacional não é suficiente para estimular importantes inovações dos serviços ou da produtividade. As soluções sempre partem das práticas já conhecidas e reagrupadas sem levar em consideração a projeção dos novos processos voltados para os clientes. Isto é mais contundente na organização logística, que exige maior velocidade de adaptação por estar mais próxima ao cliente.

Este trabalho tem por objetivo analisar a organização logística no contexto de um ambiente competitivo e em rápida mutação. É proposto então a Adhocracia como configuração da estrutura logística e o desenvolvimento das equipes de projetos logísticos. Os projetos neste trabalho podem ser entendidos como processos logísticos sob a ótica do provedor de serviços de logística integrada – PSLI. A ótica do PSLI é importante na medida que contempla as competências essenciais em logística, que também servem de *benchmarking* para os processos logísticos das empresas em geral.

Um novo modelo de custeio deve favorecer a adoção de novas equipes de trabalho mais criativo. Não podemos somente controlar custos mas sim criar mecanismos de mensuração da criação de valores.

A metodologia bibliográfica utilizada justifica-se porque a Adhocracia é a estrutura mais complexa e a mais nova configuração, portanto, a que menos se conhece. Neste caso o método indutivo é o mais aconselhável onde se busca o conhecimento geral para posteriormente aplicar especificamente. A proposição deste estudo busca contribuir para o desenvolvimento do custeio de organizações bem como dos processos e provedores de serviços logísticos integrados.

2. Mudanças Estratégicas

Tornou se lugar comum a questão da freqüente mudança na gestão dos negócios, pois são tantas as inovações que necessita separar o que realmente é aplicável para a empresa e o que é modismo, em termos de melhores práticas

gerenciais. Santos (1998) analisou a gestão estratégica de manufatura sob a ótica das prioridades e dimensões competitivas, sendo uma delas o desempenho das entregas. As outras prioridades relacionadas ao custo, qualidade e flexibilidade podem e devem ser tratadas simultaneamente, segundo Santos, a distinções entre estratégias a serem adotadas reside no peso em detrimento dos objetivos estratégicos. Neste trabalho o gerenciamento estratégico de custos das equipes é prioridade na Adhocracia para o desenvolvimento organizacional de atividades logísticas inovativas.

A estratégia organizacional consiste em uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes. A estrutura organizacional pode ser entendida como uma atividade customizada, as organizações mudam rapidamente a fim de acomodar novas oportunidades de negócios. Em consequência, o posicionamento estratégico é um classificador vital para melhor escolher a(s) estratégia(s) de competição. Isto é, escolher entre competir por custos/preços ou competir por diferenciação oferecendo serviços logísticos superiores.

A diferenciação é a estratégia mais apropriada nos serviços logísticos integrados. A revolução da tecnologia da informação, entre outras, causou a evolução da logística. Bowersox (1986) trata o desenvolvimento organizacional como uma reengenharia contínua; portanto, o redesenho das tarefas para acomodar a rede de informações no trabalho e as equipes auto-gerenciáveis são focadas nos processos-chave que faz a diferença. Os custos dos trabalhadores especializados exigem análises especiais, pois, estão mais relacionados ao valor que criam aos clientes do que aos custos puramente financeiros. Portanto, a relação custo-valor deve ser o medidor das equipes de trabalho de alto desempenho logístico.

O desafio em logística é maior, na medida em que a natureza geograficamente dispersa do trabalho logístico e a divisão das organizações em mais de um negócio faz com que cada uma delas procure criar sua própria vantagem competitiva, utilizando o modelo atual de melhores práticas. Para atender esta dinâmica das mudanças a gestão de custos procura desenvolver ferramentas de mensuração dos custos alinhadas com esta tendência.

A questão do tema deste trabalho é: como a gestão de custos pode auxiliar o processo logístico integrado, organizado para atender aos clientes com os mais altos níveis de serviços?

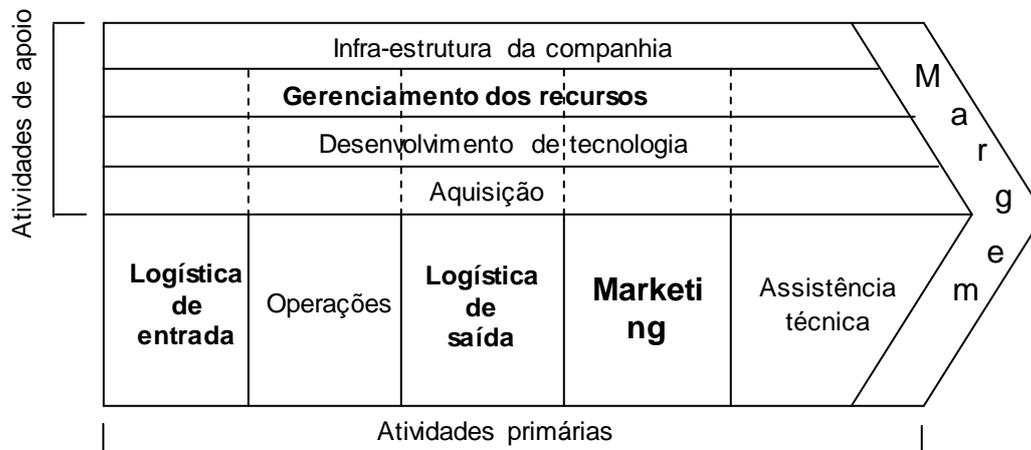
Parte-se da hipótese de que a gestão de custos deve considerar a Adhocracia como a configuração organizacional mais adequada para serviços logísticos de alto desempenho. O custo-benefício de desenvolvimento das equipes inter-funcionais é fundamental para consecução da organização logística flexível. Propor um modelo conceitual para tais finalidades passível de teste futuro.

3. Adequação da Organização à Estratégia e a Relação Custo-Valor

A conhecida cadeia de valor de Michael Porter muito tem contribuído para análise estratégica das organizações (Figura 1). Nesta visão, o gerenciamento dos

recursos humanos é uma das atividades principais de apoio à formulação da estratégia organizacional. Toda mudança impõe ajustamento comportamental na cultura organizacional adequada ao novo ambiente. A logística tem papel de destaque nas atividades primárias, o impacto da mudança exige nova organização da logística, agrupando competências inovadoras de competição. Em consequência, os *trade-offs* são mais frequentes, a análise dos custos totais ganha mais força na gestão de custos logísticos.

Figura 1 - A cadeia de valor



Fonte: Porter (1986:42)

As mudanças nas organizações são tão rápidas que os próprios estrategistas estão perplexos. A conhecida cadeia de valor de Michael Porter está sendo desafiada na busca do novo formato de empresa. Segundo Ohmae (1998:24), o próprio circuito direto proporcionado pela internet faz com que substitua vários processos da cadeia, tais como: vendas, finanças, engenharia de produção, pesquisa e desenvolvimento (figura 2). As empresas assumem novos papéis no ambiente de mudanças. Os estrategistas, segundo Ohmae (1998:24), também mudam seus papéis e o que fazer.

Seus novos papéis

- domínio de competências com pessoas, tecnologias e finanças;
- emissão e recepção de informações;
- capacidade de sintetizar e criar;
- comandar rede de assessores;
- ser equidistante e imparcial em relação aos locais geográficos envolvidos com a empresa.

E o que devem fazer?

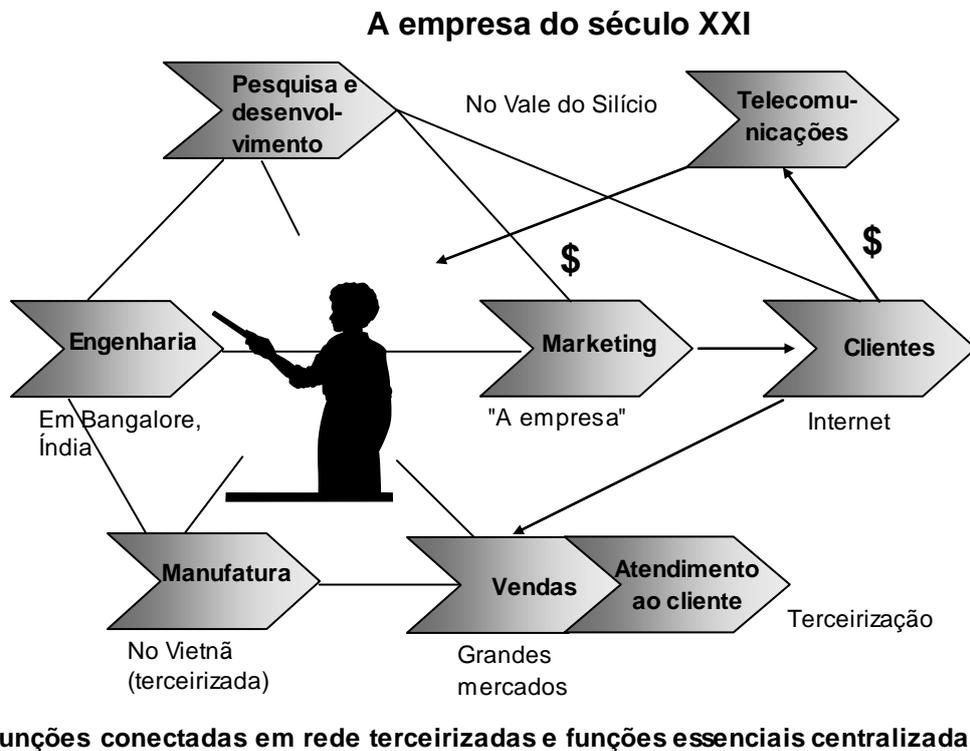
- desaprender tudo que sabem e começar de novo;
- pensar em uma cadeia de valor sem precedentes;
- agir como se fosse o presidente da empresa, porque só do topo é que se pode ver e fazer as coisas;

- familiarizar-se com tecnologia e geografia, pois esses são os principais insumos da nova era;
- olhar para as regiões geográficas como fontes de forças funcionais.

Ohmae contribui com a questão da nova visão, ou seja, devemos ver as coisas sob outro prisma e dispara seus prognósticos:

- os executivos poderão ter mais dificuldades do que pessoas de fora para subir até o topo da pirâmide, porque a empresa precisará de uma nova visão;
- o formato de empresa do século XXI tende a ser conectado em rede e terceirizado. A empresa manterá apenas as capacidades centrais;
- **a equação “lucro = vendas – custo variável – custo fixo” se transformará em “lucro especial = as vendas aumentam assustadoramente - alguns custos variáveis podem diminuir pela metade - alguns custos fixos podem ser transferidos para agentes externos”.**

Figura 2 - A nova configuração da cadeia de valor



Adaptado de Ohmae, K. Os novos limites da empresa. HSM Management, n. 8, maio-junho 1998, p. 26

É claro que depende do nível de domínio que a empresa exerce na sua cadeia, seja pela marca, consumidores, tecnologias, competências, etc. Contudo, criar e implementar uma estratégia depende fundamentalmente de pessoas alinhadas técnica e estrategicamente. Então, investir em treinamento, atualização e formação é o tipo de custo que agrega valor para as atividades dos processos logísticos.

A síntese das atividades das empresas em transição é mostrada na Figura 3. Kotler (1999) conseguiu captar o estágio que uma empresa moderna deve estar alinhada com as melhores práticas. A medida em que aumenta a complexidade das cadeias de valor aumenta a complexidade dos serviços logísticos, requerendo novas organizações baseadas em equipes criativas e multi-especializadas.

Qual política de RH deveria ser projetada para apoiar todas estas mudanças de uma vez na velocidade requerida? Após terminar de implementar a política, esta pode estar obsoleta. Portanto, uma postura estratégica da ARH e sua participação no processo de desenvolvimento organizacional logístico têm contribuição sinérgica, haja vista a importância na cadeia de valor.

Figura 3 - Empresas em transição

ANTES	AGORA
Fazer tudo dentro da empresa	Comprar mais coisas fora (terceirizar)
Melhorar por si só	Melhorar fazendo <i>benchmarking</i> com outros
Fazer tudo sozinho	Aliar-se a outras empresas, cooperar
Operar com departamentos funcionais	Gerir processos de negócio com equipes multidisciplinares
Foco doméstico	Foco tanto internacional como local
Centrar-se no produto	Centrar-se no mercado e no cliente
Fazer um produto-padrão	Fazer produtos adaptados e/ou personalizados
Ter foco no produto	Ter foco na cadeia de valor
Praticar marketing de massa	Praticar marketing dirigido
Encontrar uma vantagem competitiva sustentável	Continuar inventando novas vantagens
Desenvolver novos produtos lenta e cuidadosamente	Acelerar o ciclo de processo de desenvolvimento de novos produtos
Usar muitos fornecedores	Usar poucos fornecedores
Administrar de cima	Administrar para cima, para baixo e para os lados
Operar no mercado (<i>marketplace</i>)	Operar também no espaço mercadológico (<i>marketspace</i>)

Fonte: Kotler (1999:35)

Um modelo de gestão de custos que suporta tais decisões levando em consideração o tempo, a localidade, os parceiros, a qualidade, e o valor adicionado para toda a cadeia é o modelo ideal para apoiar esta transição. O valor para o cliente pode ser mensurado a partir de pesquisas de satisfação com o serviço. Do ponto de vista financeiro, a utilização de indicadores tais como: a receita por funcionário, o lucro por cliente, o custo por processo de negócio, entre outros. Torna-se imprescindível a comparação com serviços logísticos de diversos níveis como forma de monitoramento, de melhoria e diferenciação dos serviços, aumentando, desta forma, o valor para o cliente dentro de padrões de custos bem administrados.

4. Desenvolvimento Organizacional Logístico e a Adequação do Custeio

Bowersox (1986) afirma que a estrutura logística como uma organização integrada é datada dos anos 50. O agrupamento de funções numa única organização aumentou a probabilidade de integração que durou 35 anos, entretanto, não conseguiu a integração logística. Na metade dos anos 80, a ênfase mudou da função para o processo. No bojo da reengenharia de processos, as empresas

começaram a avaliar que papel a competência logística poderia realizar no processo geral de criação de valor para o cliente. A questão central é como gerenciar melhor todo o processo logístico.

A integração inter-funcional deve combinar as atividades de marketing e manufatura com a integração das atividades de transporte, inventário, desenvolvimento de novos produtos, manufatura flexível e serviços ao cliente. Esta integração exige que as estruturas tradicionais sejam desagregadas e então recombinadas através de caminhos únicos e novos. O custeio por atividades é o mais adequado para atender estes novos processos logísticos.

A configuração da organização é caracterizada por uma cultura extremamente diferente e relacionada ao gerenciamento e compartilhamento da informação. Na estruturação da logística, é importante avaliar as competências atuais, para explorar melhor a logística. O aumento de valor para o cliente, a estruturação horizontal e a sinergia, devem auxiliar na busca da produção máxima a partir de insumos mínimos.

Os novos desafios logísticos advêm da virtualidade em que os grupo de empresas flexíveis trabalhando juntas possam combinar competências essenciais individuais, aumentando o impacto das empresas provedoras de serviços logísticos.

As organizações logísticas podem ser melhores idealizadas se forem vistas pela ótica do provedor de serviços de logística integrada – PSLI, ou seja, esta organização tem como foco principal a busca de soluções logísticas de alto desempenho, focada nos processos logísticos.

O processo é um conjunto de atividades estruturadas e mensuradas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação. Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os clientes.

O processo logístico sob o enfoque do provedor logístico pode ser *benchmarking* para o processo logístico da empresa, na alternativa dela terceirizar todo o seu processo logístico. Os PSLI podem ter configurações diversas devido ao seu escopo de atuação. Em geral, um provedor considerado PSLI vende soluções logísticas que incorpora todas as atividades essenciais de forma integrada: transporte, processamento de pedidos, controle de inventários, localização de centros de distribuição, armazenagem, embalagens, logística reversa etc. Devido a todas essas características a configuração estrutural que mais se adapta é a Adhocracia.

O método de custeio para as atividades logísticas, componentes dos processos logísticos integrados é o método de custeio *ABC/M (Activity-based Costing/Management)*. Primeiro este método é recomendado para empresas que tenham alta participação de custos indiretos nos custos totais, que é o caso dos processos logísticos. Segundo, a divisão de processos de negócios tais como: transporte, armazenagem, manuseio de produtos, estocagem, embalagem, sistemas de informações, desenho de projetos especiais, etc., é quase que natural neste tipo

de negócio. Terceiro, os objetos de custos podem variar amplamente, por exemplo: contratos de serviços por prazo determinado, cliente, fornecedores, equipamentos, instalações, canais, rotas, modalidades de transportes, espaço de armazenamento, etc.

Anteriormente e para atender as necessidades estratégicas é recomendado utilizar os conceitos do custeio-alvo (*Target Costing*). Justifica-se sua recomendação pelo fato de sua estrutura conceitual contemplar as principais decisões estratégicas. Suas ferramentas de análise de função, e análise valor permite auxiliar na escolha das melhores alternativas que equaciona melhor a relação: qualidade-preço-funcionalidade-lucratividade, restando é claro o custo para definir o trabalho e o tipo de organização que melhor atende ao projeto logístico.

5. A Configuração da Adhocracia Aplicada ao PSLI

A Adhocracia é uma configuração (figura 4), ou seja, uma estrutura orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal; tendência para agrupar especialistas em unidades funcionais com finalidades de administração interna, mas desdobrando-se em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado para levar a efeito seu trabalho; apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para o mecanismo de coordenação, dentro e entre essas equipes; e descentralização seletiva dentro e para essas equipes as quais estão localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha e peritos de assessoria e de operação (Mintzberg, 1995).

Figura 4 - Configuração Estrutural: Adhocracia

Principal mecanismo de coordenação:	Ajustamento mútuo.
Parte chave da organização:	Assessoria de apoio (na Adhocracia Administrativa, juntamente com o núcleo operacional na Adhocracia Operacional).
Principais parâmetros para delinear:	Instrumentos de integração, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do trabalho, treinamento, agrupamento concorrente funcional e por produto (no nosso caso por projeto)
Fatores situacionais:	Ambiente complexo e dinâmico (algumas vezes dessemelhantes); jovem (especialmente a Adhocracia Operacional); sistema técnico sofisticado e muitas vezes automatizado (na Adhocracia Administrativa); segue a moda

Fonte: adaptado de MINZTBERG (1995:250)

O ambiente de um PSLI é considerado complexo e dinâmico, tendo que ajustar suas atividades aos diversos níveis de serviços dos clientes, constituindo-se, dessa forma, novos projetos. Na fase de desenvolvimento de projetos é ideal: a participação de equipes multidisciplinares com especialização em transportes, armazenagem, estocagem, embalagem, sistema de informações, custos e finanças, entre outros. Após a implementação, há uma transição para a burocracia profissional.

O perfil das pessoas na Adhocracia é discutido por Mintzberg (1995), onde afirma, primeiramente, que muitas pessoas, especialmente aquelas criativas, não gostam tanto da rigidez estrutural quanto da concentração de poder. Periodicamente mostram pouca tolerância pela fluidez, confusão e ambigüidade; nesta situação, os gerentes anseiam por mais definição da estrutura.

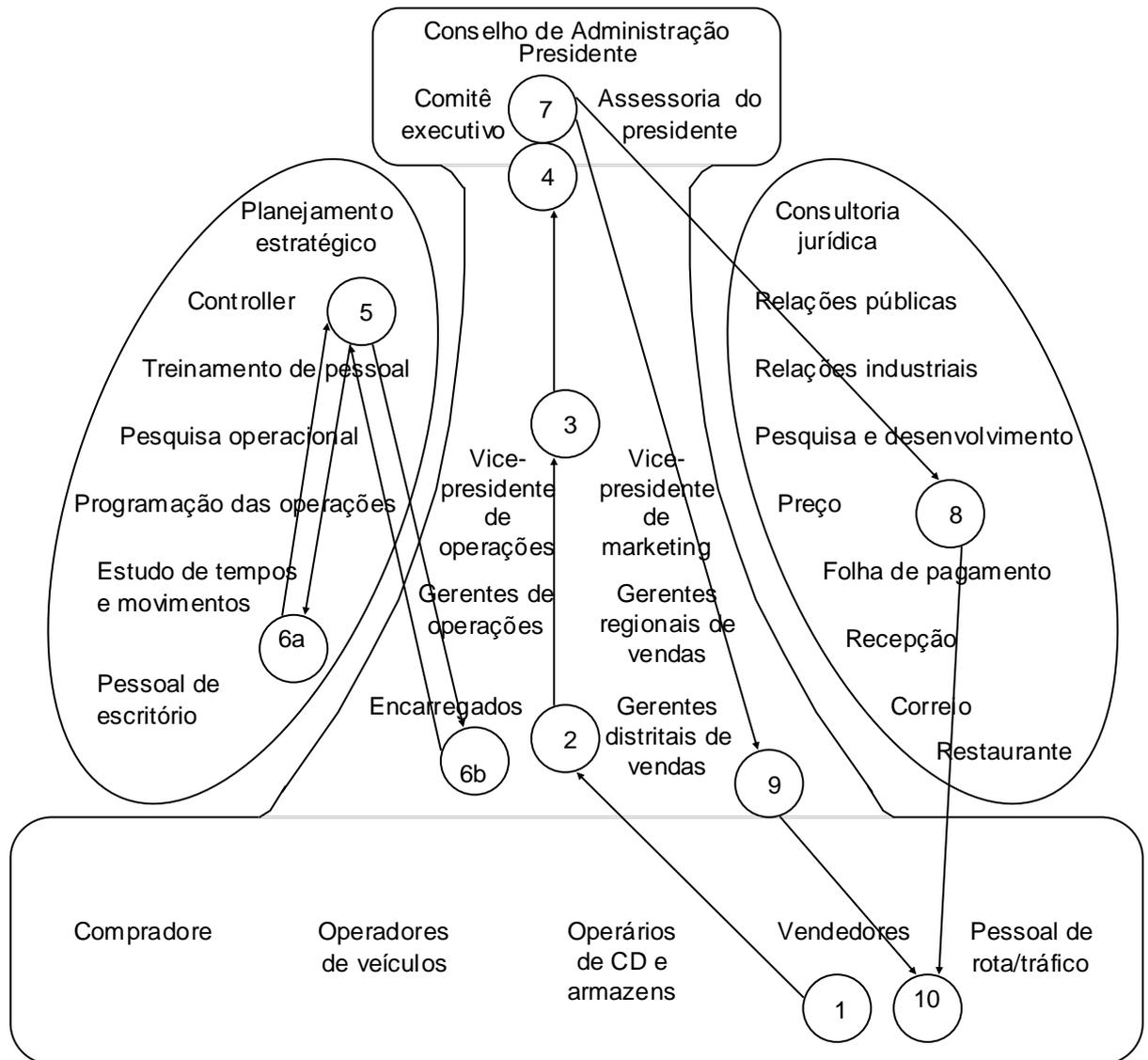
Mintzberg relata o resultado da pesquisa de Reeser na organização de projetos aeroespaciais, quanto às ambigüidades estruturais: ansiedade pelo eventual término do projeto; dúvidas dos membros de quem era o chefe; quem indicar para ser promovido; pouco senso de lealdade em razão das freqüentes transferências entre organizações de projetos, a falta de clareza nas definições de serviço, nas relações de autoridades e linhas de comunicações, desenvolvimento aleatório e não planejado do pessoal causado pelo pouco tempo sob um gerente, intensa competição por recursos, reconhecimento e recompensas. Na Adhocracia, o conflito e a agressividade são elementos necessários, e a função dos gerentes é canalizá-los para fins produtivos.

Neste ponto, observa-se a necessidade de equipes multifuncionais na integração logística e o perfil das pessoas para trabalharem em grupos do tipo Adhocracia; o que falta é desenvolver treinamento adequado estimulando as características da mutualidade e administrando os conflitos para alcançar os objetivos organizacionais. O custo do treinamento deve ser tratado como um investimento em capital intelectual, caso seja tratado gerencialmente como um custo do período (despesa), distorce totalmente a análise. O tempo de ativação destes custos depende da política de renovação do treinamento, caso seja constante, o ciclo de vida da aplicação de conhecimentos específicos pode ser utilizado para estabelecer o tempo de amortização dos investimentos em conhecimento.

Na figura 5 apresenta-se um exemplo do fluxo de um processo de decisão *ad hoc* (que significa adequadamente) com alguns membros e unidades de partes de uma empresa de serviços logísticos. No ponto 1, um vendedor visita um cliente que sugere a modificação ou o desenho de um serviço logístico. A sugestão passa por vários níveis da hierarquia encarregados, gerentes, vice-presidentes (2, 3 e 4), até uma decisão ser tomada no topo (4) para criar uma força-tarefa de analistas e gerentes de linha com o objetivo de investigar e fazer recomendações (5 e 6). A alta administração aprova as recomendações subseqüentes para introduzir um novo serviço (7) e implementar procedimentos (8 e 9). Eventualmente, o vendedor retorna ao cliente com o novo serviço (10).

Este exemplo, abaixo, de configuração da Adhocracia apoiado por informações estratégicas dos preços-alvo, lucros-alvo e dos custos-alvo dos diversos objetos de custos logísticos, levando em consideração a análise do custo total, é a solução idealizada neste trabalho. É claro que conceitos consagrados como o custeio variável e o custo padrão são plenamente utilizados na proposição de um modelo mais robusto de avaliação de desempenho financeiro.

Figura 5 – Fluxo de decisões ad hoc



Adaptado de Mintzberg 2003 p. 29 e 31

Esta é a proposição em resposta a pergunta colocada de como a gestão de custos pode auxiliar o processo logístico integrado, organizado para atender aos clientes com os mais altos níveis de serviços. Pelos argumentos expostos até aqui, recomenda-se que a gestão de custos considere a Adhocracia como a configuração organizacional mais adequada para serviços logísticos (projetos) de alto desempenho. O custo-benefício de desenvolvimento das equipes inter-funcionais é fundamental para consecução da organização logística flexível. O modelo proposto baseia-se na composição de conceitos do custeio-alvo, custeio ABC, custeio variável

e custeio padrão. Os outros conceitos essenciais para o modelo devem ser relacionados como a ótica deste modelo.

6. Formação e Desenvolvimento de Equipes e os Custos Relacionados.

Quando a empresa trabalha por projetos, o treinamento de equipes e do líder torna-se importante para a eficácia em cada projeto. Chiavenato (1994) conceitua a formação e o desenvolvimento de equipes como uma técnica de alteração comportamental, onde grupos de empregados de diversas especializações reúnem-se sob a coordenação de um especialista ou consultor. No trabalho em equipe, as barreiras hierárquicas e os interesses específicos são eliminados, proporcionando uma predisposição para a colaboração irrestrita e inovação.

O conceito de equipe de trabalho auto-gerenciada embute a idéia de que múltiplos pontos de vista freqüentemente são melhores do que um. Bowersox (1986) afirma que isso amplia o poder comportamental do grupo de duas maneiras. Primeiro, o comitê não é estruturado para a resolução de um problema específico, após avaliar e fazer recomendações ele era desfeito. Na logística, tais comitês ou grupos de trabalho podem ser formados para facilitar uma aplicação de um novo software, a seleção de um novo local de armazenamento, análise de projetos logísticos de novos clientes, realizar auditorias e ou revisões nas recompensas etc.

Segundo, a equipe tem poder para tomar decisões que levem a uma maior eficiência e eficácia do trabalho inter-funcional ao qual foi designado, por meio de responsabilidade individual e mútua. O pressuposto é que um grupo altamente motivado apresentando diferentes habilidades e conhecimentos poderiam ter maior sinergia do que a organização vertical tradicional e propiciar aos próprios trabalhadores guiarem seus trabalhos.

Parte do atrativo da equipe é consequência da visão focada nos processos, em contraste com a visão funcional. O sucesso das equipes está mais relacionado a projetos especiais do que contínuos.

A natureza do trabalho logístico de alto nível de serviço oferece ampla oportunidade para a formação de equipes inter-funcionais. Seleção e elaboração de ordens de armazenamento, recepção e processamento dos pedidos dos clientes e solução de problemas com a quantidade de expedições, são áreas onde as equipes podem inovar.

As equipes de desenvolvimento de projetos logísticos devem obter maior comprometimento na continuidade do trabalho, haja vista que aprende na busca da melhor solução para o projeto logístico.

Treinamento de Equipes e Aprendizagem

Chiavenato (1994) recomenda o treinamento da sensibilidade por ser um dos métodos mais eficazes na melhoria da competência interpessoal, na diminuição da ansiedade e na redução do conflito intergrupais. Os principais objetivos são:

- 1) Aumentar a auto-apreensão acerca do próprio comportamento em contexto social, aprendendo com os outros.
- 2) Aumentar a sensibilidade quanto ao comportamento dos outros. Desenvolvimento da capacidade de inferir acuradamente as bases emocionais das comunicações interpessoais.
- 3) Aumentar a conscientização dos tipos de processos que facilitam ou inibem o funcionamento do grupo. Trata-se de como lidar com participação, intrigas, colaboração, conflitos.
- 4) Aumentar as habilidades orientadas para o diagnóstico e para a ação nas situações sociais, interpessoais e intergrupais.
- 5) Ensinar a aprender, ou seja, como analisar continuamente seu próprio comportamento interpessoal, no sentido de encontrar-se e engajar-se em interações interpessoais mais eficazes com os outros.

Quanto à aprendizagem, a organização precisa desenvolver a capacidade de reter a experiência e repassá-la através de funcionários e gerentes. A chave para a logística flexível e efetiva está na capacidade de formular hipóteses e avaliar cenários de operações alternativas.

As competências para o futuro são muito menos baseadas em conhecimentos especializados e focadas muito mais em capacidades relacionadas com análise, integração, motivação e criatividade.

Vergara (1999) realça a importância da comunicação, da discussão grupal, do viver com outras pessoas, do cruzar com suas histórias de vida. A atuação do líder é de facilitador e instigador da discussão grupal, aquela capaz de trocar informações sobre a rede individuais, provocar a equipe para clarificar suas posições, instigar a empatia, monitorar as possibilidades que se criam apesar das diferenças e reorientar tais possibilidades. Seu compromisso é somente com o desenvolvimento da equipe.

A logística deve ser vista como uma competência. As organizações estão substituindo o conceito de “funções” pela consideração de “papéis” e “competências” que serão necessários no século XXI.

Competência essencial (core competence) – é uma combinação de várias tecnologias (hardware e software), aprendizado coletivo (multinível, multifuncional), capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresariais e geográficas). Uma competência essencial pode ser representada como uma função multiplicadora desses três elementos. Para administrar as mudanças competitivas, os executivos defrontarão com desafios novos e complexos.

Logística é a competência central dos provedores - PSLI. Eles fazem investimentos em equipamentos especializados, armazéns e centros de distribuição. São flexíveis nas entregas, proporcionam redução de custos e melhoria no desempenho operacional, tais como: organização da rede; custos de transporte; custo de mão-de-obra; volume dos itens das linhas processadas; frequência das entregas; padrões de pedidos; níveis e mix de estoques etc.

O uso desta abordagem reforça uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento, quando da contratação de uma pessoa em função da habilidade que ela já possui e do potencial de suas habilidades em diversas outras competências.

Tipos de Equipes

Um PSLI com características de redes organizacionais geralmente se forma com base em competências específicas de cada uma delas. O modelo parte de uma filosofia de administração ainda mais participativa e recria as fronteiras da organização. Um provedor pode contratar ou fazer alianças com transportadoras, armazéns, despachantes, entre outros, administrando como uma rede de organizações.

Milkovich & Boudreau (1998) analisaram a estrutura em rede e descreveram que a filosofia e os valores da rede baseiam-se na eliminação das fronteiras para clientes e fornecedores, tiram a ênfase das especializações funcionais, colocam ênfase no cliente e na equipe como um elemento fundamental da construção. As implicações de RH consideram que a carreira é de responsabilidade individual: é uma descrição genérica de tarefas, as opções de treinamento ficam a cargo do empregado, o sistema recompensa o desempenho individual e a equipe, sendo que as informações são amplamente acessíveis.

O trabalho em equipe tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade dos empregados. A Figura 6 mostra os tipos de equipes, bem como o grau de autonomia.

Figura 6 - Tipos de Equipes

Tipo de equipe	Exemplo típico	Grau de autoridade
1. Supervisor e voluntários discutem problemas de trabalho uma vez por semana.	Grupo de qualidade	Contribuição para a solução de problemas localizados; aconselhamento e envolvimento.
2. Equipe interfuncional que se encontra semanalmente para trabalhar com problemas interfuncionais ou em um projeto.	Equipe interfuncional	Responsabilidade para resolver problemas ou realizar projetos interfuncionais.
3. Empregados de determinada área que funcionam como uma equipe constante, com supervisão.	Semi-autônoma	Responsabilidade pelos resultados e pelos procedimentos utilizados.
4. Empregados de determinada área que funcionam como uma equipe constante, sem supervisão.	Equipe de trabalho auto-dirigida	Responsabilidade pelos resultados e pelos procedimentos utilizados.
5. Empregados tomam o lugar da antiga estrutura organizacional. Autoridade da equipe é ampliada, diminuindo a necessidade de apoios.	Equipe de processo	Completa um processo inteiro do trabalho que resulta em bens/serviços para os clientes externos ou internos.

Na organização logística, pode-se combinar os diversos tipos de equipes devido à diversidade de competências envolvidas. O tipo 1 pode ser usado para resolver problemas de qualidade; o tipo 3 pode ser usado para avaliação do resultado da área. Os principais tipos são do tipo 2 para desenvolvimento de projetos logísticos; do tipo 4 para funções mais ligadas aos clientes, e do tipo 5 para prestar serviços de alto nível no processo com possibilidades de melhoramento contínuo.

Após analisar as variedades de tipos de equipes, é difícil afirmar que um conjunto de práticas de RH seja melhor para gerenciá-los do que outro dependerá do diagnóstico e da estratégia a ser adotada para formar e treinar as equipes visando maior agregação de valor aos clientes e à organização.

Os custos relacionados ao desenvolvimento e formação de equipes inter-funcionais são de obtenção de mais competências (fora sua especialização), seleção de novos funcionários-chave para completar o grupo, treinamento em liderança e inter-relacionamento, treinamento em negociação, treinamento em conhecimentos sobre estratégia, leitura direcionada a atualização e potencialização de novas soluções, etc. Investimentos estes que se transformarão em custos dos serviços mais tarde, merece uma classificação sobre custos de serviços específicos e custos institucionais, para efeito de alocação mais justa para as atividades logísticas. As metas oriundas da estratégia é quem orientará os investimentos em formação de equipes, além de orientar os funcionários no processo de agregação de valor para os clientes e acionistas.

7. O modelo proposto

As empresas modernas que lideram seus mercados têm aumentado seu desempenho logístico que permanecerá um fator crítico de sucesso a medida em que a complexidade aumenta. Por isso, as empresas procurarão as formas mais eficientes e eficazes de organizar e gerenciar o serviço ao cliente. Isto requererá a criação de soluções organizacionais inteiramente diferentes para estender bem além das operações internas da empresa.

A inovação sofisticada requer uma configuração que seja hábil em fundir os especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projetos *ad hoc* que funcionem regularmente.

O treinamento de equipes, estudado neste artigo, deve estar em conformidade com as necessidades dos projetos na configuração da Adhocracia.

Neste ponto é exigida uma mudança nos modelos de mensuração onde devemos deixar de tratar os custos de pessoal como custos controláveis apenas e tratá-los como gestão do desenvolvimento e renovação.

Nosso modelo deve basear-se em novas formas de mensuração de resultados e desempenhos, conforme Bernardo e Musetti (ver figura 7), medindo com

profundidade sem perder a noção de amplitude. Propõe-se então, o uso das melhores práticas de custeio a seguir apresentadas.

Os conceitos dos métodos de custeio alvo são balizadores da formação das competências alvo dentro do planejamento estratégico. A criação de um ambiente altamente competitivo para atingir o alvo deve ser o diferencial no tratamento da força de trabalho. Os programas motivacionais devem pautar-se pelos indicadores de desenvolvimento na carreira profissional bem como na renovação das idéias. Os sistemas devem contribuir para a ampliação e difusão do conhecimento. O foco deve centra-se em propósitos, processos e pessoas mais do que, estratégias estruturas e sistemas.

Figura 7 – Modelo de Gestão Estratégica de Custos Logísticos

Atividades – LI GEC – Logísticos	OBTENÇÃO			PLANTA			DISTRIBUIÇÃO		
	AO1	AO2	AOn	AP1	AP2	APn	AD1	AD2	ADn
Custo no Benchmarking									
Custeio Alvo Kaizen									
Custeio Variável (direto)									
ABC/ABCM									
GECON									
Custeio Padrão (ERP)									
Análise do Custo Total									
Custo Organizacional									
Óticas									
• Qualidade									
• SCM									
• Valor									
• Cliente									
• Scorecard									
• Competências Essenciais									

Bernardo (2002) SIMPOI

Os conceitos do método de custeio ABC/M ajudam a mapear os processos e a contribuir na formação das competências exigidas pelas atividades. Além do mais, a utilização do indicador de renovação das atividades e processos deverá ajudar a recriar os processos de negócios. Os diversos objetos de custos (ver figura 8) mensurados adequadamente será um grande aliado para o estabelecimento de avaliações cruzadas.

Figura 8 – Objetos de Custos Logísticos

Atividades – LI GEC – Logísticos	Objetos de Custo			
	Produtos	Clientes	Projetos	Processos
A1. Transportes				
A2. Estocagem				
A3. Processamento de Pedidos				
A4. Aquisição				
A5. Embalagem Proteção				
A6. Armazenagem				
A7. Manuseio de Materiais				
A8. Gestão de Informações				

Bernardo e Musetti (2002) SIMPOI

O conceito de custo padrão é importante a medida em que os padrões servirem para serem suplantados pela renovação dos serviços, criando novas fontes de

diferenciação. Ao contrario do passado os padrões são estabelecidos para serem alterados sempre que novas idéias apareçam.

Figura 9 - Processo de custeio-alvo Logístico

Etapas
Plano de desenvolvimento de novo projeto logístico
Plano de lucros de longo prazo e plano corporativo de desenvolvimento de novos projetos logísticos
<i>Merchandising</i>
Conceituação de produto e plano de desenvolvimento
Plano detalhado de desenvolvimento e diretriz de desenvolvimento
Determinação de preços de venda-alvo
Determinação de custo-alvo para os produtos
Proposta de planejamento do investimento na planta
Decomposição do custo-alvo em elementos de custo e em elementos funcionais
Decomposição de custos-alvo específicos por peças
Projeto do produto e atividades de determinação de custos
Estimativa de custo na etapa de projeto (utilizando tabelas de custo)
Plano de transferência de produção
Avaliação do processo de custo-alvo

O modelo de gestão de custo logístico, inicialmente proposto, para equipes de alto desempenho, em sua essência deve considerar:

1. Visualizar mudanças estratégicas e decidir pela estratégia de diferenciação, nos serviços logísticos de alto nível;
2. Adequar sua organização na nova configuração da cadeia de valor proposta por Ohmae (figura 2) considerando as funções conectadas em rede terceirizada e funções essenciais centralizadas;
3. Iniciar o processo focando os aspectos de transição identificado por Kotler (figura 3);
4. Desenvolver uma organização baseada em competência na configuração adhocracia estudada por Mintzberg (figura 4);
5. Estabelecer um fluxo de decisões ad hoc (figura 5) para avaliar e desenvolver projetos logísticos;
6. Formar as equipes com base nas metas estratégicas e investir pesadamente em treinamento para adquirir e consolidar conhecimento diferenciado;
7. Utilizar o modelo de gestão estratégica de custos logísticos proposta por Bernardo e Musetti (figura 7);
8. Estabelecer os alvos para os principais objetos de custos (figura 8). Estes alvos também orientam o treinamento de equipes especializadas em produtos, clientes, processos, projetos e atividades logísticas;
9. Seguir as fases do custeio-alvo (figura 9) para assegurar o lucro meta de longo prazo;

O modelo conceitual de custos da mão-de-obra, a ser aplicado futuramente, deve considerar além destes três principais métodos de custeio, as óticas da qualidade, cadeia de suprimentos, e do equilíbrio entre diversos indicadores do tipo *scorecard*, e a mensuração econômica proposta pelo Gecon.

Em trabalhos futuros uma aplicação prática deste modelo em empresas de serviços logísticos de alto desempenho, poderá confirmar ou refutar tal modelo.

8. Conclusões

A questão do tema deste trabalho proposta no tópico 2 é: como a gestão de custos pode auxiliar o processo logístico integrado, organizado para atender aos clientes com os mais altos níveis de serviços?

Partiu-se da hipótese de que a Adhocracia constitui-se na configuração organizacional mais adequada para serviços logísticos de alto desempenho. O desenvolvimento das equipes inter-funcionais é fundamental para consecução da organização logística flexível. Em resposta considera-se:

O ambiente está em constantes mudanças, portanto, novas soluções de mercado baseadas no atendimento ao cliente estarão sempre em evolução na administração dos negócios: as equipes são a chave no processo de adaptação e desenvolvimento das organizações.

As empresas modernas ligadas em redes dependem fundamentalmente de logística integrada com enfoque na gestão de processos de negócios utilizando equipes multidisciplinares.

As organizações logísticas das empresas se aproximam da organização do provedor de serviços de logísticas integrada – PSLI, através dos processos voltados para o nível de serviços ao cliente, constituindo-se em *benchmarking* para as primeiras.

A Adhocracia se apresenta como a melhor configuração de organizações do tipo PSLI, oferecendo a base científica para o estudo do desenvolvimento das equipes multidisciplinares.

Nas Adhocracias, os diferentes especialistas devem unir esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada em torno de um projeto de inovação específico. O controle do processo de formulação estratégica na Adhocracia não está claramente definido, se na cúpula estratégica ou em qualquer outro ponto da organização.

Deve-se distinguir entre grupos de trabalhos (comitês) das equipes de projetos, pois estas últimas atingem maior nível de eficácia e eficiência no resultado da empresa.

O treinamento de equipes eleva o desempenho das equipes, mas é necessário gerar aprendizado e formar competência inovadora de difícil imitação, constituindo-se em vantagem competitiva.

Conhecer os tipos de equipes é vital para adequar os níveis de decisões de acordo com a magnitude, temporalidade, especialidade, multifuncional, geográfica e processual.

A gestão de custos deve estar orientada mais para medir o desenvolvimento das competências e da renovação do conhecimento do que controlar custos de mão-de-obra.

O modelo proposto utilizando os conceitos de alvo e atividades no estabelecimento de padrões poderão ser mais útil a criação de valor na empresa. Este modelo é considerado mais viável para equipes de alto desempenho na configuração da Adhocracia para serviços logísticos integrados. Recomendamos a adoção da seqüência do nosso modelo de gestão de custos logísticos para equipes de alto desempenho em serviços logísticos de alto valor adicionado.

Novos estudos, incluindo a questão das alianças na ARH, devem ser empreendidos para complementar a formação e o desenvolvimento de equipes aptas a interagir de forma mais eficaz e ajustar o modelo para suporte as decisões.

9. Referências Bibliográficas

ANSARI, S.L., (1997) et alii. **Target costing**: the next frontier in strategic cost management. Chicago, Irwin Professional Publishing.

BERNARDO, M.S., MUSETTI, M.A. (2002) Custo X nível de serviço. SIMPOI 2002 – V Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. FGV – EAESP – São Paulo, Brasil.

BOWERSOX, D. J. et al. (1986). Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement. 3.ed. New York, Macmillan. (21 de setembro).

BRINKER, B.J., (2000). Guide to Cost Management. Ed. Wiley, USA.

CATELLI, A. (coord.), (1999). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo, Atlas.

CHIAVENATO, I., (1994). Recursos humanos. Ed. Atlas, São Paulo.

COPACINO, W.C., (1997). Supply chain management: the basis and beyond. Ed. CRC Press LLC, USA.

EISENSTAT, R. A. (1996). What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. Organizational Dynamics, v.25, n.2, p.7-22, Autumn.

GHOSHAL, S., BARTLETT, C.A., (2000), A Organização Individualizada – Talento e Atitude como Vantagem Competitiva, Ed Campus, Rio de Janeiro.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. (1984). Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. New York, John Wiley.

COOPER, R., SLAGMULDER, R., (1997). *Target costing and value engineering*. Portland, Productivity Press.

KOTLER, P., (1999). Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, n.14, p. 33-40.

MARRAS, J.P., (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3a. ed. Futura.

MESHOULAM, I.; BAIRD, L. (1987). Proactive human resource management. *Human Resource Management*, v.26, n.4, p.483-502, Winter.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W, (2000). *Administração de recursos humanos*. Ed. Atlas, São Paulo.

MINZTBERG, H., (2003). *Criando organizações eficazes – Estruturas em Cinco Configurações*. Ed. Atlas, São Paulo.

OHMAE, K., (1998). Os novos limites da empresa. *HSM Management*, n.8, p. 22-26.

SANTOS, F.C., (1998). *Dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos: importância para a Gestão Estratégica de Negócios*. São Paulo, Tese de Doutorado, EAESP-FGV.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. (1995). Linking competitive strategies with human resource management. In: MINER, J. B.; CRANE, D. P., coords. *Advances in the practice, theory and research of strategic human resource management*. New York, Harper Collins.

SHANK, J.K., GOVINDARAJAN, V., (1995). *Gestão Estratégica de Custos – a nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.

TINOCO, J.E.P, (2001). *Balanço Social – Uma Abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações*. Ed. Atlas, São Paulo.

VERGARA, S.C. (1999). *Gestão de pessoas*. Ed. Atlas, São Paulo.