

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Maturidade de Compras no Brasil

Linha de Pesquisa: Estratégia de Operações

Pesquisadora: **Samira Hikari Roncato
Takeyasu**

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO

2017

RESUMO

O tema de maturidade em Compras nas organizações é extremamente importante, dado que quase dois terços do faturamento da empresa é gasto por esta área. Dessa forma, possuir um instrumento de mensuração acurado e confiável desta é crucial para que haja base para entender sobre o assunto. Este é exatamente o objetivo deste estudo.

A partir de extensa revisão bibliográfica, percebeu-se que a melhor forma de medir a maturidade das organizações é analisando seu processo de gestão da cadeia de suprimentos (SCPM3). Os conceitos cobertos vão desde previsão e gestão de demanda até a integração com o cliente, passando pela montagem de times e responsividade da produção, por exemplo. Dessa forma, é possível olhar para a área de compras com um olhar macro e então aprofundar-se em suas práticas e protagonismo dentro das organizações.

Como base para o entregável final desta pesquisa, utilizou-se o estudo de Bronzo e Valadares (2011) sobre SCPM3 adequando-o à linguagem e corriqueiridade da área. O questionário conta, então, com 94 perguntas, cada uma com 5 opções de resposta que variam entre “discordo fortemente” e “concordo fortemente”. Assim somam-se 470 pontos, no máximo, entre os quais há quatro pontos de virada, definidos rigorosamente com ferramentas estatísticas, dividindo o total em cinco estágios de maturidade das organizações em Compras: fundação, estrutura, visão, integração e dinâmica. Os estágios são progressivos e indicam, área a área, os pontos de melhoria da empresa. Assim, a experiência de responder ao questionário acaba por abrir os olhos dos profissionais de Compras quanto aos seus desafios na área.

Por fim, o questionário gerado como entregável final deste trabalho é um instrumento válido na mensuração da maturidade em Compras das organizações brasileiras. Este poderá ser utilizado como base para pesquisas investigativas quanto a quantificação da maturidade das organizações como em comparativos e na criação de índices como objetiva fazer o FGV Celog, de cuja pesquisa este estudo faz parte.

Sumário

I. Introdução	5
I.i. Apresentação do tema e sua relevância	5
I.ii. Objetivos do trabalho.....	6
II. Referencial Teórico	7
II.i. Compras nas Organizações.....	7
II.ii. Orientação a Processos de Negócio (BPO- Business Process Orientation)	8
II.iii. Maturidade de Compras e suas formas de mensuração.....	10
III. Metodologia e Análise	18
IV. Conclusão	22
V. Referência Bibliográfica	23
VI. Anexo	25

Tabela de Figuras

Figura 1: Ponto mínimo de maturidade (Schiele, 2007).....	11
Figura 2: Indicadores de maturidade (Schweiger, 2015).....	12
Figura 3: Modelo de maturidade de Schweiger (Schweiger, 2015).....	13
Figura 4: Turning Points baseados nos centroides (Bronzo e Valadares, 2011).....	14
Figura 5: Grupos de processos organizados por nível de maturidade (Bronzo e Valadares, 2011)	15
Figura 6: Macro estágios de aplicação do SCPM3 (Bronzo e Valadares ,2011).....	16
Figura 7: Especialistas que analisaram a relação de construtos versus instrumento de pesquisa (1ª. Rodada) (Elaborado pela autora).....	19
Figura 8: Tabela de pontuação dos respondentes (Elaborado pela autora).....	21

I. INTRODUÇÃO

I.i. Apresentação do tema e sua relevância

A área de Compras das organizações tem enfrentado constantes desafios. Apesar de 55% a 60% da receita das empresas ser direcionada para o pagamento de fornecedores (Mitsutani et. Al, 2014), a gestão dessa área enfrenta dificuldades com a atualização e capacitação de recursos humanos e dispõe de pouco acesso a materiais sobre o assunto, em especial no Brasil. O material disponível, em geral, trata de aquisição de matérias primas e embalagens, mas a demanda por conhecimento sobre compras de materiais indiretos e serviços é crescente. Existe, ainda, um aumento na variedade e complexidade de contratos de serviços e necessidade de monitorar e controlar todo o ciclo de relacionamento com fornecedores.

O crescente envolvimento desta função na estratégia das empresas requer uma mudança no perfil do comprador e também nas práticas adotadas na gestão de fornecedores. O foco inicial de Compras nas empresas em redução de custo migrou para uma função mais estratégica, que envolve não só negociação, mas contribuição para o desenvolvimento de inovação e sustentabilidade, ao mesmo tempo que minimize o risco para a organização por meio de controles e uma boa gestão de seus fornecedores. Entende-se que, diante dos cenários de incerteza constante, organizações que gerenciam com eficiência seus processos de Compras e relacionamento na cadeia de suprimentos, têm obtido vantagem competitiva.

No Brasil, não existe um centro de referência em Compras, direcionado a realizar pesquisas nesse contexto, motivando muitas empresas a se associarem a centros como o CAPS Research (<http://www.capsresearch.org/>) ou CASME Resource Center (<http://www.casme.com/>) para obterem informações sobre melhores práticas na área. Existe, portanto, uma importante oportunidade para que este estudo desenvolvido em conjunto ao GVCelog contribua na identificação de diagnósticos das empresas, sugerindo oportunidades de melhoria, melhores práticas, apresentando indicadores e fazendo posteriormente um mapeamento relevante ao contexto brasileiro e disseminando conhecimento disponível, além de aproximar a academia do ambiente corporativo. Para tanto, este projeto de Iniciação Científica faz parte deste projeto de maior abrangência e que busca abrir os olhos das empresas para o quanto ainda se pode avançar no quesito "Compras".

I.ii. Objetivos do trabalho

O presente estudo é parte do projeto de pesquisa do Observatório de Compras/ CELOG e tem como objetivo principal **desenvolver e testar um instrumento de pesquisa capaz de mensurar o nível de maturidade de compras das empresas brasileiras.**

Nesse contexto, como objetivos secundários pretende-se:

- a. Desenvolver uma revisão bibliográfica sobre os diferentes métodos de mensuração de maturidade de Compras já estruturados anteriormente;
- b. Avaliar relatórios técnicos como instrumento de benchmarking do desenvolvimento do instrumento de pesquisa;
- c. Organizar e estruturar um instrumento de pesquisa consolidado compatível com a realidade brasileira;
- d. Testar o instrumento de pesquisa

II. REFERENCIAL TEÓRICO

O tema de Maturidade de Compras nas organizações já vem sendo amplamente discutido academicamente e por empresas de consultoria há cerca de 20 anos. Entretanto, raros são os estudos realizados para o contexto brasileiro. Ainda que haja alguns estudos, não existe um acompanhamento do tema ao longo dos anos. Dessa forma, acredita-se que seja muito importante para as empresas entender qual o patamar em que se encontram e espelhar-se em empresas mais maduras para melhorar seu desempenho.

Isto se deve ao fato de que, ao realizar uma revisão estruturada da literatura, fica evidente que a performance da empresa relaciona-se à sua maturidade. Cerca de dois terços do orçamento da empresa é destinado para a área de compras o que significa que quanto mais madura for esta área, mais bem aproveitados serão os recursos.

II.i. Compras nas organizações

Para Paulraj (2006) com a crescente importância da gestão da cadeia de abastecimento tem aumentado o reconhecimento do papel estratégico da área de Compras. Isso se deve a um consenso da literatura sobre o tema, de que o posicionamento estratégico dessa área auxilia a melhorar a performance da empresa.

Nesse estudo, o nível estratégico de Compras é definido por diferentes avaliações de três dimensões: foco estratégico, caráter do envolvimento da empresa com seus fornecedores e visibilidade dos profissionais de Compras dentro da organização. As diferenças entre cada estágio foram medidas estatisticamente focando em evidenciar cientificamente os avanços gerados no decorrer de cada estágio e atentar às necessidades que as empresas têm de desenvolver para chegar à situação em que tanto ela quanto seus fornecedores saem beneficiados da relação.

Apesar de haver muitos estudos focando em maturidade de compras, pouco consenso é identificado sobre como modelar e operacionalizar esse campo. Na revisão literária realizada por eles, foram encontrados 17 diferentes modelos originais e classificações de desenvolvimento de compras. Além disso, não existe uma definição clara sobre maturidade de compras, conseqüentemente, é considerada como um conceito amplo e agregado, abrangendo elementos da estrutura e estratégia organizacionais, relações de fornecedores e até mesmo com processos e sistemas internos. Segundo os autores, isso explica que não haja muitas pesquisas empíricas sobre o tema, uma vez que os modelos contêm muita informação conceitual e pouca

validação prática.

Para fins da pesquisa, foram definidos três elementos de maturidade de compras: envolvimento de compras, taxa cobertura de contrato e duração do contrato. O envolvimento é o papel de compras na organização, o grau de envolvimento interno e integração. Estes são parâmetros críticos e servem de base para o desenvolvimento de modelos. A taxa de cobertura de contrato é a proporção do volume de compras que é coberto por contratos. Taxas maiores estão relacionadas a um olhar mais estratégico da área, pois indicam que a empresa possui maior controle sobre o que é comprado. Uma relação mais madura entre empresa e fornecedor também se reflete em relações colaborativas de longo prazo entre eles.

A área de compras, também pode ser vista como um fornecedor por outras áreas da empresa como P&D e produção. Assim, a satisfação dos clientes internos é um pré-requisito importante para a empresa construir orientação de mercado e para entregar um serviço de qualidade para os clientes externos.

II.ii. Orientação a Processos de Negócio (Business Process Orientation - BPO)

Segundo McCormack, K.; Oliveira, M. P. V.; Ladeira, M (2011), o conceito de BPO sugere que a companhia, por meio da adoção de uma postura mais estratégica frente aos processos, pode melhorar sua performance geral. De acordo com Lockamy e McCormack (2004), empresas que focam em desenvolver processos de qualidade são mais eficientes, têm ambiente e clima de trabalho mais agradáveis por proporcionar maior cooperação e reduzir os conflitos internos.

Um importante conceito atrelado a este modelo é o SCOR que ajuda a identificar a maturidade dos processos (Lockamy and McCormack, 2004; SCC, 2003) e é base para diversos modelos de maturidade de Compras encontrados na revisão bibliográfica. A medida de SCOR foi adotada por suas características de orientação a processos e seu uso tem crescido muito no meio de profissionais e acadêmicos envolvidos com processos logísticos. Os cinco estágios de maturidade propostos por no estudo de McCormack, K.; Oliveira, M. P. V.; Ladeira, M (2011) mostram uma progressão das atividades quando a cadeia de abastecimento é devidamente gerida. Assim, cada nível possui características associadas a fatores como previsibilidade, capacidade, controle, efetividade e eficiência.

Em outro estudo de Ladeira et al.(2016) sugere-se que o domínio do constructo BPO pode ser limitado segundo nove dimensões: I) o papel da liderança na construção de uma visão de processos; II) o desenvolvimento e a implementação de métodos de mapeamento e documentação

de processos; III) o alinhamento das metas de desempenho de processos e dos objetivos estratégicos das unidades de negócio; IV) gestão de pessoas focada no desenvolvimento de competências que contribuam para o gerenciamento de processos; V) estrutura organizacional mais horizontal e que valorize a integração do fluxo de valor em processos-chave; VI) estabelecimento de valores e de uma cultura organizacional correlacionados com as bases da gestão de pessoas; VII) gestão dos relacionamentos e integração do fluxo de valor da empresa com seus clientes externos; VIII) gestão dos relacionamentos e integração do fluxo de valor da empresa com seus fornecedores e IX) utilização massiva de tecnologias de informação visando a promover assertividade no processo decisório, maior integração do fluxo de valor e mais controle sobre o desempenho dos processos.

No estudo de Amy Van Looy, Manu De Backer e Geert Poels (2010) buscou-se entender o que os estudiosos prévios a eles consideravam ao desenvolver modelos para análise de maturidade das empresas. Para tanto realizaram estudos de literatura para identificar as capacidades que seriam discutidas e um estudo comparativo para classificar os modelos de maturidade (Business Process Maturity Model - BPMM) existentes.

O primeiro estudo identificou que há três conceitos abrangentes e ligeiramente relacionados, no ciclo de vida de um negócio: o processo de negócio (business process - BP), gestão do processo de negócio (business process management – BPM) e a orientação para processo de negócio (business process orientation - BPO). Segue uma representação gráfica de como os conceitos se interrelacionam e o que abrange cada um deles:

Para o segundo estudo foram analisados 61 BPMMs, dos quais, 37 são modelos de processos de negócio e 24 modelos de supply chain, sendo 22 acadêmicos e 39 não-acadêmicos. A partir daí, foram analisados os conteúdos abrangidos por cada um deles levando-se em conta a classificação anterior e o resultado foi o seguinte:

A partir dos dados coletados foi possível demonstrar que “modeling” e “deployment” são insuficientes para se aumentar a maturidade de uma empresa quando se trata de processos genéricos de negócio, enquanto “optimization” e “management” são primordiais. Além disso, foi possível perceber que as perspectivas de aumentar a maturidade não estão presentes em todos os modelos. Isto se dá, pois as empresas podem limitar a maturidade ao BPM fazendo com que o responsável pelo projeto acompanhe-o e meça-o estatisticamente, restringindo a responsabilidade a um departamento. Entretanto, nem todos os benefícios serão incorporados se tal gestor não obtiver autoridade sobre outras áreas ou parcerias com elas.

Uma vez que os modelos nem sempre contém todos os componentes do BPMM, os

autores sugerem que duas perspectivas sejam analisadas pelas empresas para decidir pelo melhor modelo: definir quais componentes são importantes para o negócio e quais processos devem ser analisados e melhorados. Com isso, veem uma redefinição do modelo de maturidade. Não mais genérico e abrangente, como outrora, mas com maior ênfase em cada área, possibilitando medir a maturidade de forma mais direcionada. Futuramente, pretendem fazer um estudo focando na operacionalização da organização por tamanho, tipo e setor.

II.iii. Maturidade de compras e suas formas de mensuração

Maturidade é definida como “o nível de profissionalismo na função de Compras” (Rozemeijer et al., 2003, p. 7). Schiele, 2007, ligar estágios de desenvolvimento a performance é uma assunção subjacente na literatura sobre modelos de estágios ou níveis de maturidade. Os modelos de maturidade descrevem diversos estágios pelos quais se espera que a empresa passe enquanto busca maior desenvolvimento, pois se assume que mais maturidade está ligado a melhor desempenho, sobretudo, financeiro.

Ao utilizar esses modelos, admite-se que os dados coletados são altamente confiáveis; então, é possível traçar um plano de ações detalhados para que a empresa obtenha maior relevância gerencial. Foram encontradas diversas aplicações desses modelos em distintas áreas do conhecimento como análise estratégica, produção gerencial ou mesmo quando se trata de inovação.

Todos os modelos de maturidade de compras estudados por Schiele tinham em comum um número reduzido de estágio e uma sequência crescente de sofisticação de um estágio para o outro; mas diferenciavam-se em relação às dimensões analisadas para estabelecer o nível de maturidade da empresa. Após realizar tais estudos, ele criou seu próprio modelo que levava em conta cinco dimensões do perfil de compras das empresas: planejamento de aquisições, organização estrutural da função de compras, processo organizacional e enraizamento de compras na empresa, estabelecimento de recursos humanos e modelos de liderança na área, e estruturas de controle de Compras. Ao aplicar o modelo em indústrias do setor de metal, chegou a conclusão que existe um ponto mínimo de maturidade, como ilustrado na figura 1, em que a empresa começa a obter retornos; antes disso, nenhum retorno por introduzir melhores práticas de compras é observado.

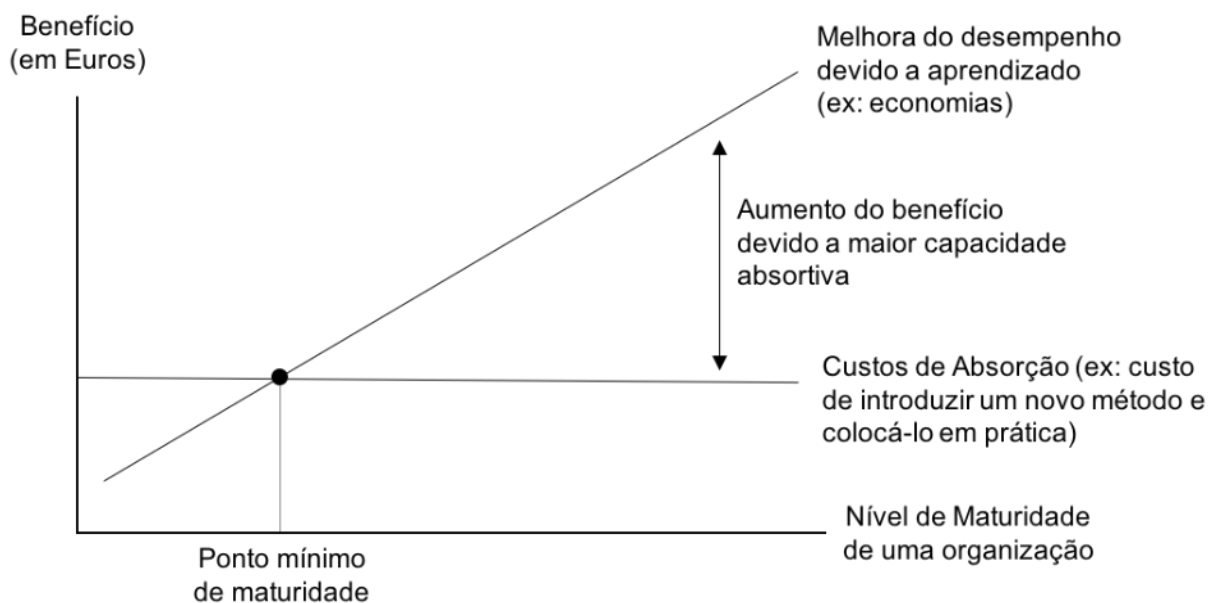


Figura 1: Ponto mínimo de maturidade

Fonte: Schiele, 2007

Schiele acredita que seu estudo era muito restrito, por ter sido aplicado a poucas empresas de um único setor, mas que deveria ser expandido; só assim seria possível tirar conclusões mais aprofundadas sobre o tema. Em 2015, Jörg Schweiger realizou um estudo mais abrangente e completo que será abordado a seguir.

No estudo Development of a Purchasing and Supply Management Maturity Framework (Schweiger, Jörg, 2015) foram examinados 57 materiais entre artigos científicos, materiais de empresas de consultoria e modelos de gestão existentes. A partir daí, identificou-se que oito módulos contribuem para uma gestão madura e profissional das áreas de compra e abastecimento (Figura 2).

Número	Áreas de maturidade	Indicadores de maior maturidade em PSM
1	Controle e Gestão de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de performance são definidos e reportados regularmente. Iniciativas e melhorias são implementadas baseadas nos resultados dos KPI's. PSM é capaz de apontar sua influência nos resultados gerais da empresa.
2	Organização e interfaces internas	<ul style="list-style-type: none"> PSM envolve-se cedo em projetos de desenvolvimento de produtos. As necessidades de clientes internos e externos são conhecidas e PSM recolhe feedbacks regularmente Há grande visibilidade do Gerente de Compras e do time de PSM frente à Diretoria. O departamento de PSM está em um nível hierárquico alto. Os tópicos de PSM estão regularmente na agenda de encontros do alto escalão.
3	Gestão de relacionamento com fornecedores e interfaces externas	<ul style="list-style-type: none"> Um loop fechado do scouting e análise do fornecedor até o desenvolvimento do fornecedor está disponível e documentado. Programas de qualificação de fornecedores e métodos consistentes de avaliação instalados e os feedbacks dos resultados são base para aumentar o nível de desenvolvimento do fornecedor. Programas de motivação dos fornecedores ou prêmios para fornecedores são parte do SRM (Supplier Relationship Management) das empresas.
4	Estratégia e planos	<ul style="list-style-type: none"> Baseados na estratégia da corporação, PSM desenvolve plano de curto, médio e longo prazos. Os times de PSM sabem sobre os planos e podem participar na criação deles. Os times de PSM detalham conhecimento sobre estratégias de abastecimento e os aplicam com base no contexto das situações.
5	Excelência de processos e ICT	<ul style="list-style-type: none"> Os principais processos estão disponíveis em formulários escritos e são parte do Manual de Compras. ICT disponível para tarefas de rotina e para decisões de suporte e o PSM pessoal é treinado para usar o sistema de uma forma eficaz e eficiente. O PSM pessoal tem o nível de informação adequado quanto a ICT específico para PSM.
6	Talentos e habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Existe gestão estruturada dos talentos e habilidades do colaboradores de PSM. Por exemplo, colaboradores são enviados para treinamentos internos e externos e lhes é oferecida a possibilidade de rotacionar entre áreas. As atividades de treinamento são baseadas nas necessidades atuais e nas futuras. O plano de carreira e programas de desenvolvimento estão disponíveis para o funcionário de Compras.
7	Inovação e métodos	<ul style="list-style-type: none"> Há uso intenso de estratégias de gastos e ferramentas de gestão de custos. Atividades de benchmarking constantes com empresas do setor. Inovação e métodos para programas de desenvolvimento interno das funções de PSM de gestão de projetos, técnicas de criatividade e mudanças de gestão são aplicados.
7	Inovação e métodos	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma visão clara a respeito de Responsabilidade Social Corporativa. O código de conduta é parte do contrato do fornecedor. Programas regulares são moldados para aumentar a eficiência dos transportes e reduzir emissão de CO2.

Figura 2: Indicadores de maturidade

Fonte: Schweiger, 2015

As críticas feitas a esses estudos referem-se a dois pontos principais. O primeiro acerca da afirmação feita por vários estudiosos de que existe um estágio final de maturidade que se espera atingir quando a empresa atinge escala global. O segundo de que haja um modelo ideal para cada tipo de empresa, e não um modelo geral que possa ser comum a elas. Para Schweiger, essa diferenciação sugere que haja um estágio de maturidade que pode ser atingido, na teoria e outro que pode ser atingido levando-se em conta o contexto da empresa, essa ideia não é bem aceita por ele.

Portanto, o modelo proposto por ele, segue um caminho contrário ao da maioria dos modelos de gestão de compras e abastecimento estudados, Schweiger propõe uma modelo que leva em conta a avaliação do modelo de gestão de compras da companhia e a exibição de caminhos padrão de melhoria que deveriam levar a um nível de maturidade mais alto no médio e longo prazos. Para tanto, sugere um modelo em que não há um número fixo, pré-definido de níveis de maturidade, mas oferece um sumário abrangente de indicadores de maturidade alta, como mostra a figura 3. Ele acredita que flexibilizando os modelos rígidos existentes, seja possível dar à empresa maior liberdade para a criação de um próprio “itinerário” de melhoria.

Número	Níveis de maturidade	Descrição do Nível de Maturidade	Avaliação da redação	Uso para PSM2F
1	Passivo	<ul style="list-style-type: none"> A função de Compras não possui direcionamento estratégico e primariamente reage a pedidos de outras funções. Grande parte do tempo dos compradores são gastos com reparos e operações de rotina. A função de compras e a performance individual são baseadas em medidas de eficiência. Há pouca comunicação com outras áreas, pois a visibilidade da área de Compras é baixa. 	<ul style="list-style-type: none"> Negativa Negativa Negativa Negativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ ✗ ✗ ✗
2	Independente	<ul style="list-style-type: none"> A função de Compras adota as mais modernas e técnicas e práticas. O direcionamento estratégico é independente do direcionamento competitivo da empresa. A performance é principalmente baseada na redução de custos e medidas de eficiência. Estabelecem-se ligações coordenadas entre Compras e disciplinas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Positiva Negativa Negativa Positiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✗ ✗ ✓
3	Incentivador	<ul style="list-style-type: none"> A área de Compras segue a estratégia competitiva da empresa adotando técnicas e práticas de Compras. Fornecedores são considerados uma fonte cuidadosamente selecionada e motivada. Mercados, produtos e fornecedores são continuamente monitorados e analisados. 	<ul style="list-style-type: none"> Positiva Positiva Positiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
4	Integrativo	<ul style="list-style-type: none"> A estratégia é completamente integrada à da empresa e o PSM implementa o plano estratégico. Há treinamentos interfuncionais de profissionais de Compras. A performance de Compras é medida em termos de contribuição para o sucesso da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Positiva Positiva Positiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

Figura 3: Modelo de maturidade de Schweiger

Fonte: Schweiger, 2015

Outro modelo amplamente adotado é o Supply Chain Process Management Maturity Model (SCPM3), proposto por Oliveira, Ladeira e McComack, 2011. Este modelo leva em conta os processos de negócio como indicador de maturidade sendo embasado no constructo citado anteriormente, o BPO.

O modelo sugerido por eles apresenta altíssimo rigor estatístico e analítico na escolha dos constructos e da forma de mensuração e divisão numérica dos graus de maturidade. Foram examinados 788 resultados de empresas brasileiras e divididos em cinco clusters, cada um representando um estágio de maturidade. A partir daí foram identificados os centroides de cada cluster, podendo-se, então, estabelecer os turning points de cada nível baseados na pontuação mínima necessária para atingi-los, esquematizados na figura 4. Os turning points foram definidos por meio do algoritmo K-médias que usa a distância Euclidiana. Primeiramente, os centroides são definidos aleatoriamente para então dar-se início aos ciclos de interação. O objetivo destes ciclos é minimizar a variância interna de cada cluster e maximizar a variância entre clusters; com isso, o centroide muda a cada interação até que a saturação seja alcançada ou que o limite máximo de interações seja atingido. Para o estudo em questão os turning points ficaram definidos como mostrado na Figura 4.

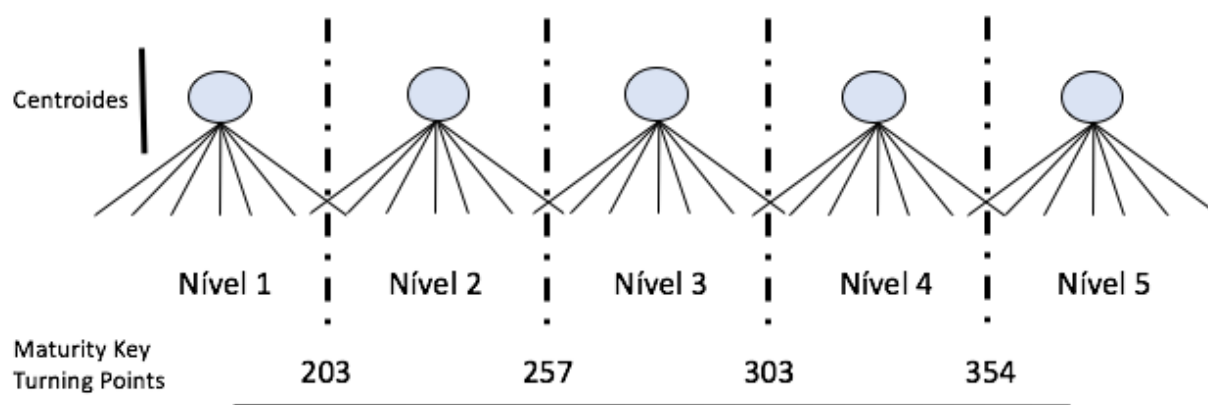


Figura 4: Turning Points baseados nos centroides

Fonte: Bronzo e Valadares (2011)

O modelo final do SCPM3 que emergiu das análises estatísticas está apresentado na Figura 5 e conta com estágios de maturidades progressivos e que contam com indicações das melhores práticas para cada nível. O primeiro nível, Foundation, é caracterizado pela criação da estrutura básica a fim de dar fundamento aos processos, estabilizando-os e documentando-os para evitar comportamentos improvisados e desorganizados. Neste nível, identificam-se os parceiros estratégicos e são implantadas boas práticas de gestão de pedidos considerando as restrições de capacidades da empresa e alinhamento com o cliente.

No segundo nível, Estrutura, os processos começam a ser estruturados a fim de aprofundar sua integração. Elementos de controle são implementados em processos de gerenciamento de demanda, a produção passa a ser planejada e programada, assim como a gestão da rede de distribuição. Em seguida, as práticas de gestão da rede de distribuição são estruturadas, os processos são definidos e as demandas analisadas com mais detalhes. Além disso, os processos de planejamento de produção e programação são estruturados tendo a gestão da demanda e previsão como insumos.

Atingindo-se o nível três, Visão, os donos dos processos estão definidos e passam a ser responsáveis pela gestão e geração de resultados. Os processos de aquisição são avaliados por uma equipe especializada, a fim de alinhar os interesses do departamento de marketing e operações. Nesse nível, a organização começa a desenvolver um comportamento estratégico considerando uma perspectiva mais ampla da cadeia de suprimentos.

No nível quatro, Integração, as empresas buscam construir um ambiente colaborativo com seus parceiros na qual os processos organizacionais se integram aos processos de fornecedores e

clientes em uma plataforma colaborativa. As previsões são desenvolvidas em detalhe, considerando as demandas de cada cliente individualmente. A empresa começa a ser mais analítica e a se tornar mais estrategicamente orientada tendo como base um conjunto de métricas concretas e dados de saúde do fluxo do processo.

O quinto e último nível de maturidade, Dinâmica, caracteriza-se por uma integração estratégica da cadeia na qual os processos apoiam práticas colaborativas entre parceiros e geram uma linha de base que permite à cadeia responder às mudanças do mercado. A cadeia começa, portanto, a se comportar dinamicamente, continuamente melhorando seus processos considerando seus principais indicadores de desempenho e reagindo sincronizada e rapidamente às mudanças no ambiente competitivo.

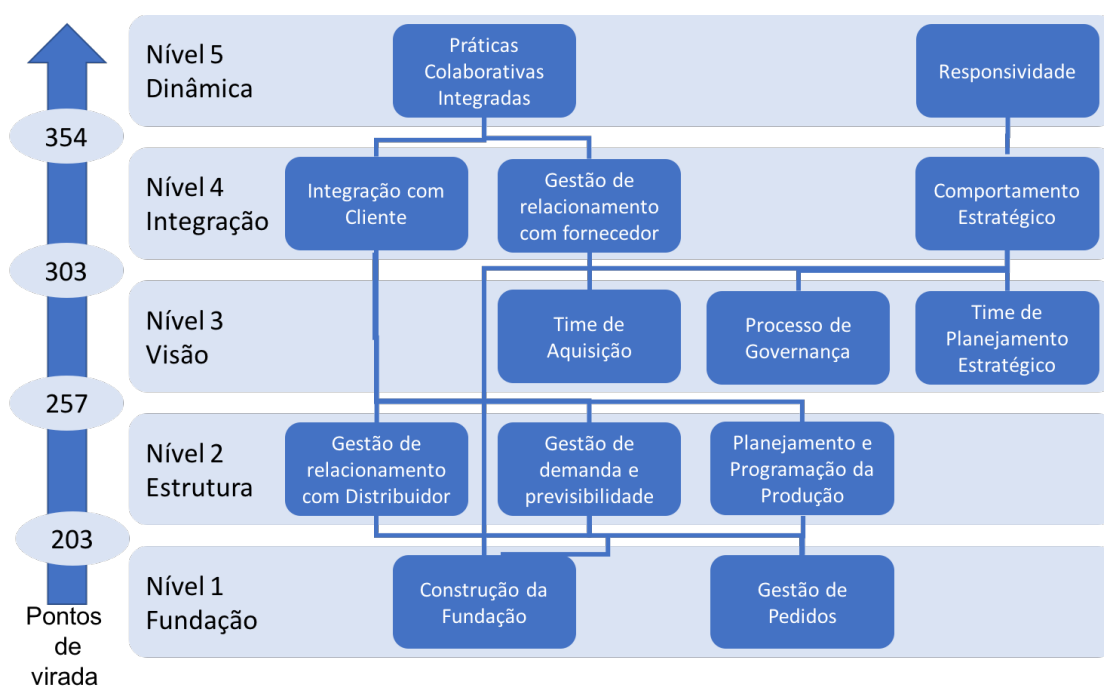


Figura 5: Grupos de processos organizados por nível de maturidade

Fonte: Bronzo e Valadares (2011)

Definidos os níveis, o estudo ainda apresenta um conjunto de passos que servem como guia para o melhoramento dos processos que envolvem a cadeia de suprimentos. Os autores definem as bases da aplicação em três macro-fases inter-relacionadas (Figura 6).

O estágio *Discovery* envolve a definição do escopo a ser avaliado e visa identificar possíveis ajustes necessários aos indicadores básicos. O estágio *Knowledge* aborda a comunicação dos resultados obtidos na etapa anterior: a contextualização dos resultados e a comunicação das recomendações de melhoria. Neste estágio também ocorre a unificação do conhecimento na

organização. No estágio de *Reuse*, a aplicação do conhecimento torna-se operacional, planejando e implementando as recomendações e preparando a organização para reiniciar o ciclo DRK (*Discovery-Reuse-Knowledge*) com uma nova etapa de pesquisa.

Nota-se que o estudo apresentado é bastante abrangente e rigoroso. Outro ponto que o torna muito agregador para a presente pesquisa é por grande parte de sua amostra ser formada por empresas brasileiras. Além disso, o questionário utilizado como instrumento de avaliação já foi testado e teve sua eficácia comprovada em se tratando das empresas brasileiras.

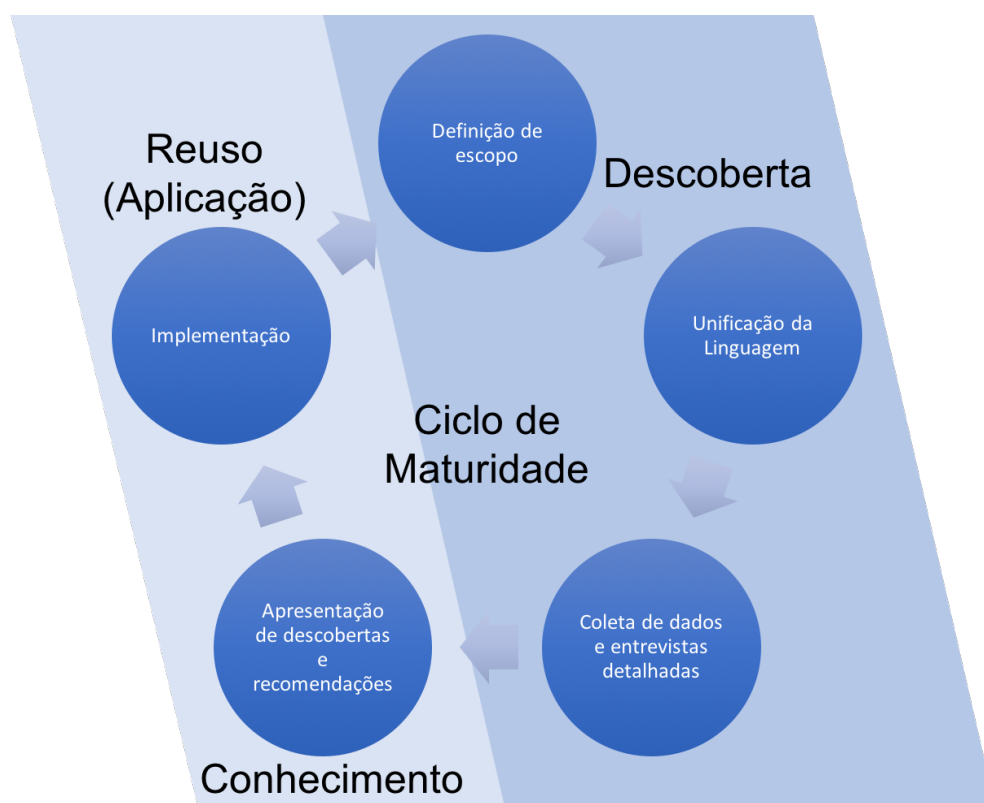


Figura 6: Macro estágios de aplicação do SCPM3
 Fonte: Bronzo e Valadares (2011)

Tratando-se do contexto brasileiro o artigo de McCormack(2008) traz dados quantitativos sobre a maturidade das empresas nacionais em relação à cadeia de suprimentos. Para o estudar utilizam-se do modelo de “Business Process Orientation” (BPO) que sugere que as empresas podem melhorar sua performance geral quando adotam um olhar mais estratégico de seus processos. Como níveis de maturidade, utilizam o modelo de Lockamy e McCormack (2004) que fala sobre cinco níveis de maturidade.

Para entender a situação do Brasil, utilizou-se de um questionário baseado no SCOR com 94 questões e que já foi utilizado em diversos outros países. Este foi enviado a uma base de e-mails e, após verificar inviabilidade de alguns retornos, restaram 478 respostas válidas para o

estudo. Os respondentes provinham dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro e Santa Catarina. Apesar dessa concentração, como se trata dos centros de importação e exportação, industrial e de abastecimento do país, não foi evidenciado viés na pesquisa. A partir das respostas, elaborou-se uma nota de corte para cada nível de maturidade em uma escala que variava entre 0 e 470 pontos.

Ao que parece, os dados encontrados foram consistentes com pesquisas realizadas anteriormente com o mesmo modelo. Observa-se que a maior parte das empresas avaliadas encontram-se pouco relacionadas com seus fornecedores e que ainda há muito o que melhorar nessa área. Uma forte razão para que mais atenção seja dada a esse quesito relaciona-se a outro resultado encontrado no estudo. Verificou-se que há forte correlação positiva entre maturidade e performance nos processos relacionados à cadeia de suprimentos.

III. METODOLOGIA E ANÁLISE

Para estruturação do presente estudo, utilizou-se como base os conceitos de Forza (2002). Assim, trabalho foi iniciado por meio de uma revisão estruturada da literatura identificando palavras-chave que guiariam a busca. Para tanto, o trabalho de revisão de literatura foi dividido entre três pesquisadores que identificaram os artigos que potencialmente contribuiriam para o tema, selecionaram aqueles que efetivamente agregavam para, então, analisá-los de forma mais cautelosa.

A partir das análises, percebeu-se que havia diversas formas de se medir a maturidade de compras das empresas, mas que, a que melhor se adequava aos objetivos era a gestão orientada para processos (BPO – Business Process Orientation), em tradução livre. Esta afirma que, quando os processos são devidamente executados os clientes internos ficam satisfeitos com os resultados, e este é o primeiro passo para que os clientes externos também reconheçam o trabalho executado. Além disso, processos de qualidade são primordiais para gerar confiança entre a empresa e seus fornecedores, fazendo com que o relacionamento entre eles possa tornar-se cada vez mais estratégico ao longo do tempo. O resultado disto seria uma maior maturidade das empresas no quesito compras.

Definido isto, passou-se à etapa de design da pesquisa segundo Forza (2002), que consiste em identificar os constructos, ou seja, indicadores de maturidade, que sejam pertinentes à pesquisa desenvolvida. Foram analisados constructos da literatura estudada e sua validade discutida entre os pesquisadores. Quanto ao questionário, considerou-se os prós e contras de cada método, visando a criar um questionário que pudesse ser enviado via e-mail a profissionais responsáveis pela área de compras das organizações. A definição do tipo de mensuração a ser obtida por este instrumento também faz parte desta etapa e foi definido a partir da literatura previamente estudada e adequado à realidade brasileira. Dessa forma, o intuito é que o questionário preparado já esteja o mais próximo possível daquele que será efetivamente utilizado como medidor da maturidade de compras das organizações.

Após detalhado estudo da literatura, chegou-se à conclusão de que tanto os constructos quanto o questionário desenvolvido no trabalho “The Supply Chain Process Management Maturity Model – SCPM3” de Bronzo e Valadares (2011) eram extremamente aderentes ao presente estudo e eram capazes de quantificar a maturidade em compras das organizações brasileiras de maneira direta e clara. O questionário utilizado conta com 94 perguntas, levando em consideração desde a documentação dos processos até a integração dos processos da empresa ao de seus principais

fornecedores. Era de extrema importância tomar cuidados para que as questões não induzissem o respondente a uma alternativa, mas que o propiciasse refletir em suas respostas a realidade da empresa em que atua. Tendo tido acesso ao material em inglês e, o primeiro trabalho foi traduzir as questões para o Português cuidando para manter o objetivo da pergunta de forma inteligível a todos os respondentes. Também realizou-se análise de ambiguidade nas questões, repetitividade do assunto abordado e falta de adesão aos termos utilizados nas empresas. Além disso, era crucial que a linguagem utilizada fosse condizente com a do respondente. Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos para que se respondesse às questões, de forma que a pontuação de cada alternativa fosse: Discordo totalmente, um ponto; Discordo, dois pontos; Não concordo nem discordo, três pontos; Concordo, quatro pontos; Concordo totalmente, cinco pontos. Assim, o questionário apontava para uma pontuação máxima de 470. Uma vez possuindo o questionário consolidado, adentrou-se a etapa do teste piloto, descrito por Forza (2002).

Nela, o questionário finalizado foi enviado a dois grupos de respondentes. O primeiro deles diz respeito à validação interna. Nesse caso, a análise foi realizada por três acadêmicos especialistas em Compras e Supply Chain para avaliar e dois executivos de mercado, conforme apresentado na figura 7:

Formação Acadêmica	Experiência Profissional	Tempo de Experiência em Compras e Supply Chain
Administradora, Doutorado em Administração de Empresas	Pesquisadora/Professora	20 anos
Engenheiro Químico, Doutorado em Administração de Empresas	Pesquisador/Professor	22 anos
Engenheira Química, Doutorado em Administração de Empresas	Pesquisadora/Professora	15 anos
Administradora, Mestrado Profissional em Administração de Empresas	Diretora de Compras	21 anos
Engenheiro Mecânico, MBA em Administração	Gerente de Compras	12 anos

Figura 7: Especialistas que analisaram a relação de construtos versus instrumento de pesquisa (1ª. Rodada)
Fonte: Elaborado pela autora

Além dos quesitos mencionados, os especialistas analisaram se as perguntas formuladas são realmente capazes de medir os construtos propostos para mensurar a maturidade de compras das empresas e se a tradução efetuada pela pesquisadora reflete adequadamente às

questões originais em inglês. Os pesquisadores convidados a colaborar com a pesquisa são muito críticos e conhecedores do tema, tendo trazido diversas contribuições para o estudo. Entre as devolutivas, aconselharam a mudar a redação de algumas questões, reorganizá-las para que ficassem mais claras aos respondentes e para que nos se desse atenção a questões que pudessem parecer dirigir-se às mesmas especificidades que outras. Foi então realizada uma completa revisão do questionário para, então, passar para a segunda fase do teste piloto.

A segunda rodada de avaliações foi realizada com executivos que atualmente cursam o Mestrado Profissional na FGV/EAESP, na linha de Pesquisa em Supply Chain. Foram contatados 25 alunos, e selecionados aqueles que são atualmente executivos de Compras em organizações. Dos 25 respondentes contatados, 8 se enquadravam no perfil desejado.

Após uma conversa preliminar apresentando o objetivo geral do estudo, o respondente foi solicitado a:

- a. Avaliar a clareza, facilidade de entendimento de perguntas e potenciais respostas possíveis, e repetitividade das questões;
- b. Sugerir alterações e melhorias na redação e estrutura da pesquisa;
- c. Avaliar o sistema eletrônico usado para a pesquisa, velocidade e aspectos visuais;
- d. Responder ao questionário com base na organização que atualmente está trabalhando.

Os feedbacks apontaram para a existência de questões repetidas, entretanto percebeu-se que se tratam de conceitos distintos que teriam de ficar mais explícitos aos respondentes. Também houve questionamentos quanto à aplicabilidade das questões para todas as empresas, mesmo àquelas de serviços. Acredita-se que a existência de uma alternativa, como por exemplo “Não aplicável” com pontuação zero, invalidaria o estudo, pois não seria possível identificar a pontuação efetiva das empresas. Além disso, constatou-se que todas as questões também se aplicam ao setor de serviços sem complicações adicionais. Outro ponto levantado foi quanto ao questionário ser bastante extenso e abranger outras áreas da organização além de Compras, de forma que os profissionais respondentes pudessem não possuir todas as informações necessárias para respondê-lo corretamente. Nesses casos, é aconselhado que as demais áreas sejam consultadas para que haja uma auferição correta dos resultados. Entretanto, uma alta maturidade também inclui que haja interação constante entre as áreas, de forma que a estratégia, as operações e os processos estejam interligados e se complementem. Logo, esta seria uma evidência de que a maturidade da organização respondente ainda não atingiu um grau elevado.

Dentre os oito respondentes e considerando os pontos de virada (Figuras 4 e 5)

encontrados por Bronzo e Valadares (2011), observou-se que houve uma empresa classificada como nível 5, duas como nível 4, quatro como nível 3 e uma como nível 2, como mostra a Figura 8. A empresa classificada como nível 5 é uma empresa de grandes proporções, multinacional e de capital aberto, logo, não foi surpresa que figurasse em um alto patamar de maturidade. O mesmo pode ser dito para as empresas do nível 4, que são grandes e pertencentes a setores em que eficiência, qualidade de contatos e confiabilidade imperam. No nível 3 aparecem empresas de médio porte, sendo duas delas da máquina pública. Nestes casos, as empresas pontuaram bem em questões de contratos e naquelas consideradas burocráticas, mas não em se tratando de elegibilidade dos fornecedores, por exemplo. Por fim, a empresa classificada como nível 2, é uma empresa de médio porte, logo, esperava-se um resultado inferior ao das demais. Portanto, os resultados foram satisfatórios e não feriram as expectativas revelando que o questionário funciona como uma ferramenta de mensuração de maturidade de compras nas organizações.

Repondente	Pontuação no questionário	Nível de Maturidade
1	432	Nível 5
2	350	Nível 4
3	325	Nível 4
4	290	Nível 3
5	280	Nível 3
6	269	Nível 3
7	262	Nível 3
8	238	Nível 2

Figure 8: Tabela de pontuação dos respondentes

Elaborado pela autora

IV. CONCLUSÃO

A validação de um instrumento de medida para que se possa mensurar a maturidade em Compras das organizações brasileiras é fundamental para que futuros estudos na área possam ser realizados. O questionário criado por Bronzo e Valadares (2011) já levava em conta a situação brasileira e funcionou como uma excelente base para o desenvolvimento do presente trabalho. Dentre toda a bibliografia estudada, este trabalho foi o que, segundo o estudo, trazia mais contribuições para a o real entendimento da realidade brasileira, desde a escolha dos constructos até a elaboração do questionário. Realizar a tradução do material para a Língua Portuguesa de forma a deixar o texto adequado aos profissionais da área e de acordo com a linguagem comumente usada proporcionou tornar o questionário adequado ao país. Segundo o teste piloto realizado, também houve validade quantitativa dos resultados, mostrando que este pode ser usado como mensurador da maturidade em Compras das organizações.

Logo, o objetivo final deste trabalho, ou seja, o desenvolvimento de um instrumento capaz de mensurar a realidade da área de compras no Brasil foi atingido. Acredita-se que, a partir deste material, será possível contribuir para o escopo geral do projeto do FGV-Celog que objetiva criar um indicador de maturidade para as empresas brasileiras a ser divulgado periodicamente revelando, ao longo do tempo, como se comportam as organizações em se tratando da área que mais consome recursos dentro delas.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antony Paulraj, Injazz J. Chen, James Flynn (2006), “Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance”, *Journal of Purchasing & Supply Management* 12 (2006) 107–122

Archie Lockamy III Kevin McCormack, (2004), "The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 Iss 4 pp. 272 – 278

Cipriano Forza, (2002), "Survey research in operations management: a process-based perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 Iss 2 pp. 152 – 194

Evi Hartmann, Dieter Kerkfeld, Michael Henke (2012), "Top and bottom line relevance of purchasing and supply management", *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (2012) 22 – 34

Heriberto Garcia Reyes Ronald Giachetti, (2010), "Using experts to develop a supply chain maturity model in Mexico", *SupplyChain Management: An International Journal*, Vol. 15 Iss 6 pp. 415 – 424

Kevin McCormack Jurgen Willems Joachim van den Bergh Dirk Deschoolmeester Peter Willaert Mojca Indihar Štemberger Rok Škrinjar Peter Trkman Marcelo Bronzo Ladeira Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Vesna Bosilj Vuksic Nikola Vlahovic, (2009), "A global investigation of key turning points in business process maturity", *Business Process Management Journal*, Vol. 15 Iss 5 pp. 792 – 815

Ladeira, Marcelo Bronzo et al. (2016), “Os efeitos da abordagem analítica e da gestão orientada para processos sobre o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços”, *Gest. Prod.* vol.23 no.3 São Carlos July/Sept. 2016

Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Marcelo Bronzo Ladeira and Kevin P. McCormack(2011), “The Supply Chain Process Management Maturity Model – SCPM3”, *Supply chain management – Pathways for research and practice*, pp. 201 - 218

Schiele ,Holger, (2007), “Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link”, *Journal of Purchasing & Supply Management* 13 (2007) 274–293

Schweiger, Jörg, (2015), “Development of a Purchasing and Supply Management Maturity Framework”, *Operations and Supply Chain Management* Vol.8, No.1, 2015, pp. 11-21

Torbjørn H. Netland , Erlend Alfnes and Håkon Fauske (2007), “How mature is your supply chain? – A supply chain maturity assessment test”

VI. ANEXOS

Anexo 1: Questionário Original e Traduzido para aplicação na indústria brasileira

The Supply Chain Process Management Maturity Model - SCPM3		
Constructo	Texto	Tradução
Demand Management and Forecasting	Do your information systems currently support the Demand Management process?	Os sistemas de informação de sua empresa suportam os processos de gestão de demanda?
	Do you analyze the variability of demand for your products?	Sua empresa analisa a variabilidade de demanda de seus produtos?
	Do you have a documented demand forecasting process?	Sua empresa possui processos de previsão de demanda documentados?
	Does this process use historical data in developing the forecast?	Este processo de previsão de demanda se utiliza de dados históricos?
	Do you use mathematical methods (statistics) for demand forecasting?	Você utiliza métodos matemáticos (estatísticos) para prever a demanda?
	Does this process occur on a regular (scheduled) basis?	Este processo ocorre de forma periódica e pré-definida?
	Is a forecast developed for each product?	É desenvolvida uma previsão de demanda específica para cada produto?
	Does your demand management process make use of customer information?	Os processos de gestão de demanda utilizam-se de informações de clientes?
	Is the forecast updated weekly?	A previsão é atualizada semanalmente?
	Is the forecast credible or believable?	A previsão é crível ou confiável?
	Is the forecast used to develop plans and make commitments?	A previsão de demanda é utilizada na elaboração de planos e para assumir compromissos?
	Is forecast accuracy measured?	A precisão da previsão é medida?
Strategic Planning Team	Do you have an operations strategy planning team designated?	Sua empresa possui uma equipe designada para cuidar do planejamento estratégico das operações?
	Does the team use adequate analysis tools to examine the impact before a decision is made?	Esta equipe possui ferramentas adequadas de análise para examinar os impactos antes da tomada de decisão?
	Does this team have formal meetings?	Esta equipe realiza encontros formais?
	Are the major Supply Chain functions (Sales, Marketing, Manufacturing, Logistics, etc) represented on this team?	Nesta equipe há representantes das principais funções de Supply Chain (Vendas, Marketing, Manufatura, Logística, etc)?
	Do you have a documented (written description, flow charts, etc) operations strategy planning process?	Sua empresa possui processos de planejamento estratégico de operações documentados? (descrição escrita, fluxogramas, etc...)
	When you meet, do you make adjustments in the strategy and document them?	Quando se encontram, vocês fazem ajustes na estratégia e documentam isto?
Strategic Behaviors	Does the team look at the impact of their strategies on supply chain performance measures?	A equipe avalia o impacto das estratégias nas medições do desempenho de Supply Chain?

	Does the team have supply chain performance measures established?	A equipe possui critérios de desempenho de supply chain estabelecidas?
	Is the team involved in the selection of supply chain management team members?	A equipe está envolvida na seleção dos colaboradores de gestão de supply chain?
	Does this team look at customer profitability?	A equipe olha para a lucratividade dos clientes?
	Does this team look at product profitability?	A equipe olha para a lucratividade dos produtos?
	Does this team participate in customer and supplier relationships?	A equipe participa da relação da empresa com clientes e fornecedores?
	Has the business defined customer priorities?	A empresa possui definidas as prioridades de seus clientes?
	Has the business defined product priorities?	A empresa possui definidas as prioridades de seus produtos?
Procurement Team	Is there a procurement process team designated?	Existe um time de processos de aquisição definido?
	Does this team meet on a regular basis?	Esta equipe realiza encontros regularmente?
	Do other functions (manufacturing, sales, etc) work closely with the procurement process team members?	As outras funções (produção, vendas, etc) trabalham próximas aos membros do time de Aquisições?
Supply Network Management	Do you "collaborate" with your suppliers to develop a plan?	Sua empresa trabalha em conjunto com os fornecedores para desenvolver o planejamento?
	Do you measure and feedback supplier performance?	Sua empresa mede e dá feedbacks sobre o desempenho dos fornecedores?
	Do suppliers manage "your" inventory of supplies?	Os fornecedores gerem o estoque da sua empresa?
	Do you have electronic ordering capabilities with your suppliers?	Sua empresa utiliza ferramentas eletrônicas de gestão de pedidos junto aos fornecedores?
	Do you share planning and scheduling information with suppliers?	Sua empresa compartilha informações de planejamento e agendamentos com seus fornecedores?
	Do key suppliers have employees on your site (s)?	Existem colaboradores de seus fornecedores-chave trabalhando fisicamente em sua empresa?
Production Planning and Scheduling	Do you have a documented (written description, flow charts, etc) production planning and scheduling process?	Sua empresa possui processos de planejamento e programação de produção documentados (descrição escrita, fluxogramas, etc)?
	Do you measure "adherence to plan"?	Sua empresa mede "aderência ao plano"?
	Does your current process adequately address the needs of the business?	Os processos atuais da sua empresa incluem adequadamente as necessidades do seu negócio?
	Are plans developed at the "item" level of detail?	Os planos são desenvolvidos até o nível de detalhe de "item"?

	Are your planning processes integrated and coordinated across divisions?	Seus processos de planejamento são integrados e coordenados entre as áreas da empresa?
	Do you have weekly planning cycles?	Sua empresa possui ciclos semanais de planejamento?
	Are you using constraint-based planning methodologies?	Sua empresa utiliza métodos de planejamento baseados em restrições?
	Is shop floor scheduling integrated with the overall scheduling process?	O processo de programa de produção de chão de fábrica está integrado com o programa de produção geral?
	Do your information systems currently support the process?	O sistema de informações de sua empresa atualmente atende aos requisitos do processo de planejamento de produção?
Distribution Network Management	Does your information system support Distribution Management?	Seu sistema de informação alimenta a gestão de distribuição?
	Are the network inter-relationships (variability, metrics) understood and documented?	As interrelações em nível de rede estão compreendidas e documentadas?
	Are impacts of changes examined in enough detail before the changes are made?	O impacto das mudanças é detalhadamente examinado antes delas acontecerem?
	Do you use a mathematical "tool" to assist in distribution planning?	Sua empresa utiliza ferramentas matemáticas para apoiar o planejamento de distribuição?
	Is the Distribution Management process integrated with the other supply chain decision processes (production planning and scheduling, demand management, etc)?	O processo de gestão de distribuição é integrado aos demais processos de decisão da cadeia de suprimentos?
	Does each node in the distribution network have inventory measures and controls?	Cada uma das partes da rede de distribuição têm medidas e controles de estoque?
	Do you use automatic replenishment in the distribution network?	Sua empresa se utiliza de reabastecimento automático na rede de distribuição?
	Are Distribution Management process measures in place?	As medidas do processo de gestão de distribuição estão em vigor?
	Are they used to recognize and reward the process participants?	Essas medidas são utilizadas para reconhecer e recompensar os participantes do processo?
Order Management	Do you maintain the capability to respond to unplanned, drop-in orders?	Sua empresa mantém capacidade para responder a imprevistos, pedidos extras?
	Do your information systems currently support the order commitment process?	Seus sistemas de informação dão suporte aos processos relacionados ao recebimento de pedidos?
	Do you measures "out of stock" situations?	Sua empresa mede e analisa situações em que fica "sem estoque"?
	Can rapid re-planning be done to respond to changes?	Na sua empresa, o replanejamento frente mudanças pode ser feito rapidamente?

	Are the customer's satisfied with the current on time delivery performance?	Os clientes estão satisfeitos com o desempenho de entrega atualmente?
	Do you measure customer "requests" versus actual delivery?	Sua empresa compara as informações do pedido pelo cliente com o que foi realmente entregue?
	Given a potential customer order, can you commit to a firm quantity and delivery date (based on actual conditions) on request?	Dada uma potencial encomenda do cliente, você consegue garantir quantidade e entrega dentro do requerido?
	Are the projected delivery commitments given to customers credible (from the customer's view)?	Sob o ponto de vista do cliente, as políticas de entrega da sua empresa são confiáveis?
Process Governance	Do you have a Promise Delivery (order commitment) "process owner"?	Sua empresa possui um responsável por acompanhar o atendimento dos Prazos de Entrega?
	Is a Distribution Management process owner identified?	O "dono do processo" de gestão de distribuição está identificado?
	Do you have someone who "owns" the process?	A empresa possui alguém responsável por este processo?
	Is there an owner for the supply chain planning process?	Existe um responsável pelo processo de planejamento de Supply Chain?
	Is there an owner for the demand management process?	Existe um responsável pelo processo de gestão de demanda?
	Is a "process owner" identified?	O "dono dos processo" está identificado?
Foundation Building	Are changes made in response to the loudest "screams"?	Sua empresa adota ações em resposta à solicitações de clientes mais influentes?
	Are deliveries expedited (manually "bypassing" the normal process)?	Existe um processo para entregas urgentes (que é desviado do processo regular)?
	Do you promise orders beyond what can be satisfied by current inventory levels?	Sua empresa se compromete com entregas que excedem sua capacidade de estoque corrente?
	Is your order commitment process documented (written description, flow charts)?	Os processos relacionados ao recebimento de pedidos estão documentados?
	Is your Distribution Management process documented (written description, flow charts)?	Seu processo de gestão de distribuição estão documentados?
	Is your Procurement process documented (written description, flow charts)?	Seus processos de Compras estão documentados?
	Does your information system support this process?	Seu sistema de informação dá suporte a estes processos?
	Are the supplier inter-relationships (variability, metrics) understood and documented?	As interrelações com fornecedores estão compreendidas pela empresa e documentadas?
	Do you have strategic suppliers for all products and services?	Sua empresa possui fornecedores estratégicos para todos os produtos e serviços?
Responsiveness	Do you meet short-term customer demands from finished goods inventory?	Sua empresa atende às demandas de curto prazo dos clientes a partir do inventário de produtos acabados?

	Are supplier lead times a major consideration in the planning process?	Os prazos de entrega dos fornecedores são considerações importantes no processo de planejamento?
	Are supplier lead times updated monthly?	Os prazos de entrega dos fornecedores são atualizados mensalmente?
	Do you track the percentage of completed customer orders delivered on time?	Você rastreia o percentual de entregas ao cliente efetuadas dentro do prazo?
Collaboratively Integrated Practices	Do the sales, manufacturing, distribution and planning organizations collaborate in the order commitment process?	As áreas de vendas, produção, distribuição e planejamento contribuem para o desenvolvimento de processos relacionados ao recebimento de pedidos?
	Are your demand management and production planning processes integrated?	Seus processos de gestão da demanda e de planejamento de produção são integrados?
	Do sales, manufacturing and distribution organizations collaborate in developing the forecast?	As áreas de vendas, produção e distribuição contribuem nas previsões?
	Is your order commitment process integrated with your other supply chain decision processes?	Os processos relacionados ao recebimento de pedidos estão integrados com outros processos de decisão da cadeia de suprimentos?
	Do you automatically replenish a customer's inventory?	Você automaticamente repõe o estoque de seus clientes?
Customer Integration	Do you "build to order"?	Você produz sob demanda?
	Do the sales, manufacturing and distribution organizations collaborate in the planning and scheduling process?	As áreas de vendas, produção e distribuição colaboram com os processos de planejamento e agendamento?
	Is your customer's planning and scheduling information included in yours?	Os planejamentos e agendamentos de seus clientes são levados em conta nos planejamentos e agendamentos de sua empresa?
	Are changes approved through a formal, documented approval process?	As mudanças são aprovadas por meio de processos formais e documentados?
	Is a forecast developed for each customer?	As previsões de demanda são desenvolvidas para cada cliente?