



INTELIGÊNCIA MK · SUPPLY CHAIN

Mapa de Aderência VICA

Sua operação está preparada para o imprevisível? Uma autoavaliação em quatro vetores — Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

Gonzalo Ferreyra · Mais Kapital Consultoria

"Consultoria para prosperar em um mundo VICA."

maiskapital.com · gonzalo@maiskapital.com · +55 11 96903-7268

Vivemos — e operamos — em um mundo VICA

O termo **VICA** (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) nasceu no U.S. Army War College, no fim dos anos 1980, para descrever o mundo pós-Guerra Fria: um cenário sem inimigos claros, com riscos difusos e múltiplas variáveis interconectadas. A doutrina militar era direta: **treinar para o imprevisível não para controlá-lo, mas para responder melhor que os concorrentes.**

Na supply chain brasileira, esse mundo já é rotina. A greve do diesel, a Reforma Tributária, a logística da vacinação e o marco legal dos apps de frete mostraram que **quem opera apenas com base em planos rígidos sofre — e quem constrói elasticidade, prospera.**

Empresas resilientes não apostam em um cenário, mas se preparam para todos.

Yossi Sheffi · The Resilient Enterprise (MIT Press, 2005)

Os quatro vetores

V

Volatilidade

A rapidez e a intensidade das mudanças.

I

Incerteza

A dificuldade de prever eventos futuros.

C

Complexidade

A interconexão de múltiplos fatores.

A

Ambiguidade

A falta de clareza nas informações disponíveis.

Nas próximas páginas, você mede a **aderência da sua operação** a cada vetor. É uma autoavaliação rápida — e o ponto de partida para um diagnóstico com dados.

Meça a aderência da sua operação

Como responder: para cada afirmação, marque de **1** (não se aplica à nossa operação) a **5** (é totalmente verdadeiro). Some os pontos por vetor (máximo 15) e ao final (máximo 60). A apuração está na página 5.

V Volatilidade

FOCO NO OBJETIVO, NÃO NO PLANO

Usamos modelos preditivos ou cenários para antecipar mudanças bruscas de custo (combustível, câmbio, insumos).	1	2	3	4	5
Nossos contratos logísticos são modulares e flexíveis — permitem ajustar volume e preço com rapidez.	1	2	3	4	5
Mantemos reserva de caixa ou cláusulas que absorvem choques de custo sem interromper a operação.	1	2	3	4	5

I Incerteza

RESILIÊNCIA E CONTINGÊNCIA

Temos visibilidade ponta a ponta (torre de controle, WMS/TMS) com alertas que viram ação.	1	2	3	4	5
Possuímos planos de contingência testados para rupturas de fornecedor, modal ou regulação.	1	2	3	4	5
Decisões de malha e investimento consideram múltiplos cenários — não um plano único.	1	2	3	4	5

Meça a aderência da sua operação

C

Complexidade

ESTRATÉGIA GLOBAL, EXECUÇÃO LOCAL

Há um propósito e uma estratégia claros que simplificam as decisões na ponta da operação.	1	2	3	4	5
A operação tem autonomia para decidir localmente, dentro de uma governança central.	1	2	3	4	5
Cultivamos cultura colaborativa entre comercial, supply, fiscal e TI.	1	2	3	4	5

A

Ambiguidade

PRINCÍPIOS PRIMEIRO — ÉTICA, SEGURANÇA, ESG

Temos princípios claros (ética, segurança, ESG) que guiam decisões quando faltam regras.	1	2	3	4	5
Testamos novas soluções em ambiente controlado (piloto, sandbox, digital twin) antes de escalar.	1	2	3	4	5
Conseguimos agir em temas regulatórios ambíguos sem paralisar investimentos.	1	2	3	4	5

Pronto? Some os pontos de cada vetor (V, I, C, A) e o total geral. Veja o que o resultado revela na próxima página.

RESULTADO

Apure a sua aderência VICA

Cada vetor vale até **15 pontos**; o total, até **60**. Localize a sua faixa por vetor e no geral.

Por vetor (V, I, C, A)

Pontos no vetor	Aderência	Leitura
3 – 7	Baixa	Vetor frágil. Provável fonte de perdas e reações tardias.
8 – 11	Média	Há base, mas falta consistência e teste sob pressão.
12 – 15	Alta	Vetor maduro. Sustente e refine.

Total geral

Pontuação total	Aderência	O que significa
12 – 27	Baixa	Operação frágil ao imprevisível: tende a sofrer e reagir tarde. Prioridade em visibilidade, contingência e flexibilidade contratual.
28 – 44	Média	Parcialmente preparada. Há fundamentos, mas inconsistentes. Foque em fechar os dois vetores mais fracos.
45 – 60	Alta	Operação elástica e resiliente: pronta para responder melhor que os concorrentes. Mantenha e refine.

Você não controla os acontecimentos, apenas suas reações a eles.

Epicteto

Onde agir primeiro

Comece pelos vetores de menor pontuação. Estas são as alavancas que a MK ativa em cada um:

V

Volatilidade

Implante cenários de custo e cláusulas de reajuste; crie buffer de caixa para absorver choques.

I

Incerteza

Instale torre de controle com alertas acionáveis e planos de contingência testáveis.

C

Complexidade

Traduza a estratégia em poucas regras claras para a ponta; reforce a colaboração entre áreas.

A

Ambiguidade

Defina princípios inegociáveis e crie um sandbox para experimentar antes de escalar.

Do mapa ao plano de ação

Este autodiagnóstico é o ponto de partida. No diagnóstico completo, a Mais Kapital mede a sua operação com dados, prioriza por ROI e entrega o plano de ação — com resultado em 90 dias.

Gonzalo Ferreyra

Líder · Supply Chain & Operações — Mais Kapital Consultoria

WhatsApp +55 11 96903-7268

gonzalo@maiskapital.com

maiskapital.com



Fale com a MK
no WhatsApp

Medimos antes de opinar, e executamos antes de prometer.