

SOU PROFISSIONAL DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS. MAS, QUAL É MESMO MEU TRABALHO?

Andreia de Abreu (UFSCar)
andreiabreu11@gmail.com

Rosane Lucia Chicarelli Alcantara (UFSCar)
rosane@ufscar.br



A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é reconhecida atualmente como um campo de trabalho promissor. A demanda pelas empresas por profissionais devidamente especializados em GCS tem aumentado. Porém, na mesma proporção, há a dificuldade em encontrá-los. Essa dificuldade tem sido atribuída ao fato do perfil profissional necessário para atuação na área, bem como os tipos de trabalhos associados, estarem ainda incompreendidos. Este artigo tem o propósito de contribuir com as discussões acerca da identidade profissional para Gestão da Cadeia de Suprimentos, dada sua relevância e urgência evidente. Diversos trabalhos acadêmicos e relatos empresariais afirmam que os resultados da GCS em termos de desempenho têm sido aquém do possível e esperado, bem como muitas iniciativas de implementação falham ou não se concluem. Para tanto, elaborou-se uma revisão da literatura em trabalhos acadêmicos sobre a temática, bem como análise de publicações setoriais. Essas últimas, no intuito de trazer o cenário atual das empresas e as impressões dos profissionais que estão atuando na área. Os resultados oferecem pontos de reflexão acerca do aspecto humano na gestão de cadeias, posto sua direta relação entre execução e desempenho bem-sucedidos.

Palavras-chaves: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Identidade Profissional, Perfil Profissional, Estrutura Organizacional, Implementação e Execução

1. Introdução

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é amplamente reconhecida como uma das melhores estratégias para as organizações melhorarem seu desempenho no mercado. Desde sua introdução, na década de 1980, a GCS vem se configurando como um novo modelo competitivo e gerencial (PIRES, 2010), cujos esforços pela sua adoção são impulsionados pelo fato da competição não mais ocorrer entre empresas de forma isolada, e sim entre cadeias de suprimentos (CHRISTOPHER, 2011).

Para Chopra e Meindl (2012, p.3) uma cadeia de suprimentos “engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento ao pedido de um cliente”. Stonebraker e Liao (2004) afirmam que uma cadeia de suprimentos é caracterizada por: (a) múltiplos escalões, (b) foco na integração, (c) metas de serviço e lucratividade, (d) processos e atividades colaborativas e (e) busca em agregar valor ao consumidor. Classificação útil é apresentada por Slack (1993) ao dividir uma cadeia de suprimentos em três níveis: (1) cadeia interna: composta pelos fluxos de informações e de materiais entre departamentos ou setores de atuação internos à própria empresa, (2) cadeia imediata: formada pelos fornecedores e pelos clientes imediatos de uma empresa e (3) cadeia total: composta por todas as cadeias imediatas que compõem determinado setor industrial ou de serviços.

Da caracterização do que seja e como se configura uma cadeia de suprimentos, surgem as definições e propostas de modelos para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Entre elas, destaca-se a apresentada por Mentzer *et al.* (2001, p.18): “coordenação sistemática e estratégica das funções gerenciais tradicionais e das táticas entre elas dentro de uma empresa e, entre empresas, dentro da cadeia de suprimentos, para melhoria do desempenho de longo prazo das empresas separadamente e da cadeia como um todo”. Há também a desenvolvida pelos membros da *Global Supply Chain Forum* (LAMBERT, 2008, p.2): “a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos-chave de negócio desde o usuário final até os fornecedores originais a fim de prover produtos, serviços e informações que agregam valor aos clientes e outras partes interessadas”.

Em verdade, apesar das inúmeras definições propostas, não há ainda um consenso sobre o que de fato seja a GCS (LARSON; HALLDORSSON, 2002; TENNANT; FERNIE, 2012) e, mais ainda, já há questionamentos entre profissionais empresariais e acadêmicos sobre sua real possibilidade de ser implantada, ou se não passa de um desenvolvimento meramente teórico

do que efetivamente prático (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006; SANDBERG; ABRAHAMSSON, 2010). Uma das justificativas para esses questionamentos está na dificuldade de implementação das práticas voltadas à GCS, tornando a maior parte das iniciativas falhas ou incompletas (TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012). Por outro lado, há aqueles que argumentam ser a GCS uma disciplina recente e em fase de formação, com diferentes pontos de surgimento (por exemplo - distribuição e logística, operações industriais) e multidisciplinar por natureza (CHEN; PAULRAJ, 2004; HEARNSHAW; WILSON, 2013).

Entre os pontos a serem mais bem compreendidos e resolvidos estão aqueles relacionados à dinâmica interna das empresas, em especial ao trabalho em nível estratégico, tático e operacional e sua relação com a estrutura organizacional (WAGNER; KEMMERLING, 2014). Conforme apontam Rosseti e Dooley (2010), a falta de consenso no conceito de GCS ocasiona a falta de clareza na definição das atividades profissionais e dos tipos de trabalho associados com a cadeia de suprimentos. Diante disso, é possível discutir se as dificuldades e iniciativas falhas de implementação não ocorrem, também, por conta desse aspecto fundamentalmente humano. Há diversos estudos concluindo que “sim”: a ênfase somente nos aspectos do tipo *hard* (tecnologia, sistemas de informação, instalações) não tem sido suficiente em promover o alcance dos benefícios prometidos pelos princípios da GCS (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; SMITH-DOERFLEIN; TRACEY; TAN, 2011; SWART; HALL; CHEN, 2012).

Este artigo tem o propósito de contribuir com as discussões acerca da identidade profissional para Gestão da Cadeia de Suprimentos, já que buscar responder à questões como (a) qual o meu trabalho e responsabilidades?, (b) em qual área funcional estou alocado?, (c) quais competências e conhecimentos devo possuir para ser um profissional de GCS? têm se tornado urgente e de relevância evidente. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, sendo elaborada uma revisão da literatura em trabalhos acadêmicos sobre a temática, bem como análise de publicações setoriais. Essas últimas, no intuito de trazer o cenário atual das empresas e as impressões dos profissionais que estão atuando na área.

O artigo está estruturado em quatro seções, a contar dessa introdução. A seção 2 discute a relação entre a GCS e a estrutura organizacional para que o tema principal seja apresentado na seção subsequente. A seção 4 dedica-se às considerações finais.

2. A gestão da cadeia de suprimentos na estrutura organizacional: onde fica?

Embora as origens do conceito de GCS não sejam claramente definidas, bem como o próprio conceito em si, um fato é incontestável: sua multidisciplinaridade, tanto acadêmica quanto prática na rotina operacional das empresas. Nesse aspecto, Chen e Paulraj (2004) afirmam que a cadeia de suprimentos é um tema de interesse de diversos campos de pesquisa, tais como qualidade, gestão de materiais e logística integrada, mercados industriais, sistemas de informação e marketing. Para Chan e Greenwood (2006), a GCS teve seu surgimento em uma perspectiva puramente logística e da distribuição física de materiais, evoluindo para o entendimento da gestão da demanda até chegar à noção de cadeia de valor.

Como exemplo dessa ideia evolutiva de Chan e Greenwood (2006), há a relação entre os conceitos de cadeia de valor e estratégia de cadeia de suprimentos proposta por Chopra e Meindl (2012). Uma cadeia de valor engloba, de maneira linear, as funções essenciais (i) desenvolvimento de novos produtos, (ii) marketing e vendas, (iii) operações, (iv) distribuição e (v) serviços, sendo apoiadas e facilitadas pelas funções finanças, contabilidade, tecnologia da informação e recursos humanos. Já a estratégia de cadeia de suprimentos determina a natureza da obtenção de matérias-primas, o transporte de materiais, a fabricação do produto, a distribuição do produto e as operações para prover os serviços posteriores. Portanto, a estratégia de cadeia de suprimentos especifica o que operações, distribuição e serviço deverão realizar. Ressalta-se nessa proposta o estreito relacionamento necessário entre as áreas funcionais.

Pires (2010) igualmente compreende a GCS como multifuncional, cujos interesses abrangem diversas áreas tradicionais das empresas industriais e seus profissionais. Para o autor, há pelo menos quatro vertentes de correlação, expressos no Quadro 1:

Quadro 1 – Vertentes de correlação da GCS com outras áreas

GCS como uma expansão da Gestão da Produção
Oriunda da necessidade atual em explorar as oportunidades de negócio para além das fronteiras da empresa, com uma visão ampla e do todo, gerenciando adequadamente os processos de negócios que ocorrem entre as empresas.
GCS como uma expansão da Logística
Mediante os desafios da competição global, os profissionais da área de logística têm expandido seu campo de atuação ao contexto da GCS a fim de poder realizar os processos logísticos de forma efetiva e consolidar as oportunidades de novos negócios.
GCS como uma expansão do Marketing
Antes exclusivamente tratado dentro do escopo dos canais de distribuição, hoje marketing atrelado à GCS tem como função desde a identificação das necessidades do mercado até a passagem dessas demandas para a área de produção. Assim, o foco deve estar também na cadeia de abastecimento e não apenas na cadeia de distribuição.
GCS como uma expansão de Compras
Muitas empresas vêm-se forçadas a mudarem seus processos de compras posto que cresce, significativamente, o volume de material comprado. São outros os desafios: comércio eletrônico, parcerias de negócios, novos modelos produtivos e logísticos, terceirizações, entre outros. Dada a abrangência da área, Compras quase se confunde com o trabalho de GCS.

Fonte: adaptado de Pires (2010)

Entre as possíveis confusões e dificuldades de delimitação entre as demais áreas funcionais e a GCS, a mais comum é com a Logística. Isso porque, segundo afirmam Halldórsson, Larson e Poist (2008), há ainda uma falta de consenso na relação conceitual entre Logística e GCS. Lambert, Garcia-Dastugue e Croxton (2008) reforçam essa afirmação ao apontarem ser comum nas empresas a denominação “gestor de logística” e “gestor de cadeia de suprimentos” de modo similar. Christopher (2011) explica a diferença entre ambas as áreas ao pontuar que a logística é em essência uma orientação e uma estrutura de planejamento objetivando um plano para o fluxo de produtos e informações, ao passo que a GCS, baseada nessa estrutura, busca conquistar a articulação e coordenação entre os processos de outras entidades (fornecedores, clientes, organização em si). Portanto, pode-se dizer que a GCS é um conceito mais amplo do que a logística. É válido ressaltar que compelido pelo conceito de GCS o *Council of Logistics Management (CLM)* foi renomeado para *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*, passando a indicar a Logística como um subconjunto da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Buscando compreender essas dificuldades de delimitação entre os princípios da GCS e as atividades da Logística na prática das empresas, os autores Larson e Halldórsson (2004) propuseram quatro perspectivas de inter-relação entre ambas e como os possíveis conflitos poderiam ser resolvidos pelos profissionais:

- 1) Tradicionalistas: a GCS é entendida como uma função da Logística, ou ainda, como a Logística com um enfoque também externo, incluindo a gestão da demanda e dos fornecedores. Portanto, a GCS está dentro da Logística. Sob essa perspectiva, uma empresa poderia resolver a questão criando um cargo de “analista de *supply chain*”, alocado no próprio departamento de Logística;
- 2) (Re) Rotuladores: a GCS é entendida simplesmente como uma nova forma de denominar a Logística, ou seja, GCS e Logística são a mesma coisa. Nessa perspectiva, a GCS é reduzida a um senso funcional estreito e o “gerente de logística” passa a ser o “gerente de *supply chain*”: um novo título, mas o mesmo trabalho;
- 3) Unionistas: a Logística é entendida como parte do escopo da GCS (o contrário da perspectiva tradicionalista), ou seja, a Logística está dentro da GCS. Nessa perspectiva, a GCS agregara ao seu conjunto de responsabilidades aquelas referentes à área de Logística e outras áreas funcionais, como Compras, Operações e Marketing. Por sua atuação mais profunda (incluindo decisões estratégicas e táticas), a empresa deve promover alterações estruturais, criando um cargo de “gestor de *suplly chain*” e o alocando no nível da alta administração;
- 4) Interseccionistas: a GCS não é entendida como uma união de áreas funcionais, mas sim uma área que contém elementos advindos de todas essas outras áreas de complementaridade. Dessa forma, a GCS se configuraria como uma área de *staff*, com a qual os demais departamentos não teriam uma relação de subordinação, mas de consultoria interna, pesquisa e projetos conjuntos. Quanto à formação, haveria um profissional formalmente designado e o restante do grupo seria composto por gestores das demais áreas que atuariam conjuntamente em atividades específicas do âmbito da gestão de cadeias. Por exemplo: negociação de parceria com um fornecedor, projeto de desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

Em uma pesquisa posterior (HALLDÓRSSON; LARSON; POIST, 2008), os autores buscaram identificar quais, entre as quatro perspectivas, estavam sendo mais utilizadas entre empresas americanas e escandinavas. Os resultados apontaram, para ambos os pólos, a predominância do uso das perspectivas unionista e interseccionistas, considerada pelos gestores consultados como mais amplas e eficazes em facilitar a execução da GCS. No entanto, foi unânime o relato das dificuldades para sua implementação, sendo a resistência interna à mudança e a falta de capacitação profissional as principais barreiras apontadas.

Sobre o espaço da GCS na estrutura organizacional, Wagner e Kemmerling (2014) apresentam uma discussão bastante próxima à ideia da perspectiva unionista de Larson e Halldórsson (2004). Em um estudo realizado em pouco mais de duzentas empresas americanas, os autores constaram que o papel da GCS não foi ainda bem compreendido ou aceito pelas empresas, especialmente na dimensão estratégica, acarretando a baixa representação dos profissionais da área na alta administração. Mediante as consequências desse fato, propõem que as empresas criem no nível estratégico o cargo de *Chief Supply Chain Officer* (CSCO). No caso, esse seria o mais alto executivo ligado à GCS, cuja principal prerrogativa seria levar para as discussões e decisões estratégicas as demandas e possibilidades de contribuição da GCS aos planos de maior impacto da empresa.

Soma-se a essa discussão a visão de Kim (2007), ao caracterizar formas alternativas de configuração organizacional para a GCS, sintetizadas no Quadro 2. Para o autor, as dificuldades para a definição das atividades e perfil profissional para a GCS emergem do fato de que em algumas empresas a gestão da cadeia de suprimentos é exercida como departamento, em outras, como o somatório de processos funcionais e, em muitas, têm-se o conflito hierárquico e a informalidade da função. Por outro lado, afirma não ser possível determinar um formato estrutural único, pois o mesmo dependerá do nível de maturidade e de atuação da área na empresa.

Quadro 2 – Configurações organizacionais para a GCS

Tipo de organização	Posicionamento estratégico do departamento de GCS
Não-orientada para a GCS	Não há um departamento exclusivo para a GCS, situando-se sob os departamentos já existentes. As atividades de GCS são executadas entre essas outras funções e não há um gestor especificamente designado.
Funcional	Há um departamento específico para a GCS, localizado no mesmo nível hierárquico das demais áreas funcionais. As atividades de GCS são executadas por profissionais exclusivamente alocados nesse departamento.
Matricial	Apesar de localizado no mesmo nível hierárquico das demais áreas funcionais, nesse caso o departamento de GCS não tem um papel funcional, mas sim de planejamento e coordenação das atividades de GCS concernentes aos outros departamentos. Visa à coordenação e conexão entre as áreas funcionais e também entre os demais membros externos da cadeia.
Processos de assessoria (<i>staff</i>)	O departamento de GCS tem o mesmo papel em relação à organização matricial, porém configurado como <i>staff</i> e com ligação direta com a alta administração.
Linha integrada	O departamento de GCS localiza-se em nível hierárquico acima das demais áreas funcionais, portanto, com autoridade sobre essas áreas. Tem como função gerenciar e integrar todas as atividades de GCS internas e externas à organização.

Fonte: adaptado de Kim (2007)

As discussões até o momento apresentadas, quais sejam: (a) a falta de consenso na origem e no conceito de GCS, (b) a inerente multidisciplinaridade da área, tornando difícil estabelecer sua fronteira funcional, (c) a incompreensão por parte das empresas sobre o real papel (estratégico, tático e operacional) da GCS, (d) a dificuldade em estabelecer uma estrutura organizacional adequada para a execução das atividades de GCS, recaem sobre o aspecto prático de implementação e execução, isto é, de atuação profissional na área. Esse é o assunto a ser tratado na próxima seção.

3. Profissional de gestão da cadeia de suprimentos

A pluralidade no entendimento do conceito e papel da GCS é evidente, bem como a forma como as empresas delimitam e priorizam a área na sua dinâmica funcional. Conforme apontam Sandberg e Abrahamsson (2010), a prática da GCS não tem ocorrido conforme propõe a teoria. Consequentemente, os resultados em termos de desempenho têm sido aquém do possível e esperado, bem como muitas iniciativas de implementação falham ou não se concluem (TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012; SWART; HALL; CHEN, 2012). Para os profissionais da área, bem como para empresários e gestores de alto escalão, esse *status* representa um dilema (TENNANT; FERNIE, 2012; ZINN; GOLDSBY, 2014).

Considerando a identidade profissional, para Fawcett e Waller (2013, p.183) o questionamento “quem nós somos e o que nós fazemos” não foi plenamente respondido. Em contrapartida, a demanda por profissionais devidamente especializados em GCS tem aumentado, mas, na mesma proporção, há a dificuldade em encontrá-los. Em 2010, o Centro de Transporte e Logística do Instituto de Tecnologia de Massachusetts publicou um *White Paper* intitulado “Você está preparado para a crise de talentos em cadeia de suprimentos?” (COTTRILL, 2010). Nele, o autor aponta que a profissão estará cada vez mais envolvida com a tomada de decisão estratégica e com os efeitos da economia global, prevendo a demanda por profissionais altamente qualificados bem maior do que a oferta, fato que geraria uma disputa entre as empresas. Ruamsook e Craighead (2014) ratificam esse cenário: estima-se que a procura atual por profissionais de *supply chain* excede a oferta em uma proporção de seis por um, enquanto que os postos de trabalho em logística devem crescer nos Estados Unidos em torno de 26% entre os anos de 2010 e 2020. Além disso, há o problema da falta de cursos superior de formação especializada em GCS. Assim, as empresas deveriam passar a se preocupar não somente com o recrutamento e seleção desses profissionais, mas principalmente com a retenção de talentos, via políticas de desenvolvimento e remuneração.

No mesmo ano, Rosseti e Dooley (2010) publicaram importante trabalho sobre os tipos de trabalhos associados aos profissionais de GCS, tendo como ponto de partida os riscos percebidos pela indefinição da área e pelas diferenças entre a teoria e a prática nas empresas. Utilizando como método de pesquisa a descrição de cargos em anúncios de emprego, os autores categorizaram oito principais tipos de trabalhos, descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de trabalhos associados à GCS

Cargo	Descrição das atividades
Gestor de suprimentos	Desenvolve atividades voltadas ao gerenciamento e melhoria da rede de suprimentos, liderando uma equipe de compras. Interage com a área de controladoria.
Consultor de operações	Desenvolve atividades voltadas aos processos de melhoria em operações globais. Relaciona-se com a área de manufatura das demais empresas da cadeia, integrando as redes de fornecimento com a produção. Deve conhecer sobre desenvolvimento de projetos de melhoria e processos de integração.
Gestor de operações de serviços	Relaciona-se com as empresas prestadoras de serviços e empresas de terceirização, gerenciando as atividades terceirizadas das empresas ligadas à cadeia de suprimentos.
Planejador de compras	Desenvolve atividades relacionadas ao controle de estoque e uso dos suprimentos, com foco maior nas atividades internas da empresa.
Gestor de informação em cadeia de suprimentos	Desenvolve atividades voltadas à gestão global de informações na cadeia de suprimentos.
Gestor de integração logística	Desenvolve atividades voltadas ao acompanhamento interno e externo do fluxo de produtos, interagindo com as áreas de marketing e finanças.
Gestor de logística externa	Promove a interface entre empresa e consumidor, integrando as atividades operacionais associadas com as áreas de transporte, distribuição e armazenamento.
Gestor de manufatura	Desenvolve atividades relacionadas à gestão da produção, cuidando também dos equipamentos, da gestão da qualidade e dos processos, mas com pouca interface com as áreas de suprimentos e logística e com a gestão da demanda.

Fonte: adaptado de Rossetti e Dooley (2010)

Em suma, os autores concluíram que a GCS não inclui responsabilidades e atividades funcionais muito além daquelas pertencentes às áreas de Suprimentos, Operações e Logística. Desse modo, é compreendida nas empresas analisadas muito mais no seu aspecto interfuncional ao buscar integrar processos já realizados por outros departamentos, do que precisamente operacional e dedicado exclusivamente a um departamento específico. Conciliando esses resultados com o trabalho de Kim (2007), é possível considerar se essas empresas estariam configuradas como “não-orientadas para a GCS” ou então, pela indicação de cargos de gestor, como “processos de assessoria (*staff*)”.

Em 2013, uma revista setorial americana (*DCVelocity*) publicou interessante artigo sobre o tema, intitulado “A indústria quer você” (BRADLEY, 2013). Nele, são apresentados dados de uma pesquisa anual no país sobre remuneração nas áreas de logística e *supply chain*. Os resultados demonstraram que a média salarial, ao contrário do que vem ocorrendo com outras profissões ligadas à indústria, está aumentando consideravelmente e especificamente por uma razão: atrair e manter os profissionais mais qualificados e talentosos, dado o *déficit* entre oferta e demanda. Em relação ao exercício profissional, é apontado que em função da

importância estratégica da área, o papel do *Chief Operating Officer* (COO – considerado o segundo cargo mais elevado após o CEO na estrutura organizacional americana) está em muitas empresas sendo substituído pelo cargo de *Chief Supply Chain Officer* (CSCO). Quanto às competências profissionais, atualmente a capacidade de liderança aparece como mais requisitada em detrimento das somente habilidades técnicas. Em outro artigo recentemente publicado pela *Supply Chain Management Review* (outra importante revista setorial americana) o papel do CSCO é também ressaltado, apontando que esses profissionais precisam acelerar as habilidades e capacidades das suas equipes a fim de entregar os benefícios oriundos da gestão eficaz das cadeias de suprimentos (BURNSON, 2014). Nota-se aqui talvez um início de transposição no entendimento das empresas quanto ao papel da GCS e seu lugar na alta administração, conforme sugerem Larson e Halldórsson (2004).

No entanto, o mesmo artigo (baseado nos resultados de uma pesquisa anual e de âmbito global realizada pela *SCM World*) ressalta que os gestores de cadeia de suprimentos estão menos confiantes sobre suas funções em relação ao período investigado anteriormente. Segundo a pesquisa, são cinco as principais pressões atuais de atuação a serem enfrentadas por esses profissionais: (1) contínua redução de custos, (2) gerenciamento da complexidade, (3) entrega de valor *top and bottom line*, (4) mitigação de risco e (5) facilitação da progressão de carreira.

A literatura acadêmica também tem dedicado atenção ao tema, buscando discutir as dificuldades de atuação profissional, o perfil profissional necessário, os tipos de trabalhos associados à GCS, a formação curricular para a profissão e, de maneira mais enfática, o papel e perfil profissional dos gestores de cadeia de suprimentos. O Quadro 4 apresenta exemplos desses trabalhos.

Quadro 4 – Exemplos de trabalhos acadêmicos com discussões sobre a temática

Referências	Discussão
Gowen III; Tallon (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Apontam que a implementação bem sucedida das práticas relacionadas à GCS (gestão da qualidade e melhoria contínua, parceria com fornecedores, <i>benchmarking</i>) é dependente do fator humano em termos de competências e capacitação profissional, predisposição favorável à mudança e compartilhamento de conhecimento. - Consideram como sendo as principais habilidades: (a) habilidades para solução de problemas, (b) habilidades de liderança, (c) habilidades para construção de equipes e (d) habilidades técnicas para execução do trabalho operacional.
Sandberg; Abrahamsson (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Defendem que a GCS traz implícita a ideia de quebra dos silos funcionais e de integração intraorganizacional. - Propõem quatro arquétipos de gestor de <i>supply chain</i>: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pensador de cadeia de suprimentos: enfoca a visão geral dos processos da cadeia de suprimentos, sua configuração e oportunidades. Avalia e desenvolve continuamente a comunicação e as interfaces funcionais; 2. Gestor de relacionamento: enfoca, de maneira mais aprofundada, o desenvolvimento dos relacionamentos internos entre as áreas funcionais e os externos entre os demais membros da cadeia de suprimentos; 3. Controlador: a principal tarefa é medir, acompanhar e controlar as métricas internas à empresa e externas na cadeia de suprimentos; 4. Organizador para o futuro: visa promover na empresa a capacidade de adaptação às mudanças na cadeia de suprimentos via troca de conhecimento entre as áreas funcionais e demais membros da cadeia de suprimentos.
Swart; Hall; Chen (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçam que a maior parte das pesquisas em GCS contemplaram mais os aspectos “<i>hard</i>” com forte ênfase operacional do que humanos (“<i>soft</i>”) nas dimensões comportamentais e capacitação profissional. - Apontam que somente treinamento não é suficiente, sendo muito deles ineficientes: diferença entre treinamento oferecido, desempenho alcançado e necessidade da empresa. - Desenvolvem a ideia de como as práticas de RH podem contribuir para a melhoria da execução profissional, sendo: 1. <i>Staffing</i>, 2. Desenho de cargos, 3. Apreciação e avaliação, 4. Recompensas, 5. Treinamento, 6. Socialização e 7. Comunicação. - Propõem um modelo conceitual sobre como melhor gerenciar o fator humano na GCS.
Barnes; Liao (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentam o desenvolvimento das habilidades de comunicação, trabalho em equipe, confiança, comprometimento e relacionamento interpessoal como sendo as dimensões humanas/comportamentais mais impactantes nos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos.
Fawcett; Waller (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmam ser um bom momento para os profissionais de GCS, porém, seu papel e perfil ainda não estão bem definidos. - Buscam responder ao questionamento da identidade profissional apontando a importância da área de GCS em duas perspectivas: 1. Perspectiva econômica (valor ao consumidor, geração de critérios ganhadores de pedidos, alcance de diferenciais competitivos) e 2. Perspectiva social (GCS tem ajudado no aumento do consumo da classe média, no combate à pobreza, na ajuda humanitária em desastres e conflitos).
Ellinger; Ellinger (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Apontam haver uma crescente escassez na oferta de gestores de cadeia de suprimentos com as competências e habilidades necessárias para gerenciar a complexidade das cadeias atuais. - Afirmam que as estruturas organizacionais tradicionais dificultam a execução das atividades relacionadas à GCS por conta dos silos funcionais e da separação extrema dos departamentos. - Defendem que as práticas de Recursos Humanos (RH) podem auxiliar no desenvolvimento profissional, inclusive dos gestores na compreensão da GCS, nos processos de mudança e no desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais. - Argumentam que os treinamentos aplicados aos gestores de <i>supply chain</i> não têm sido eficientes em promover a capacitação necessária e sugerem um conteúdo (no nível individual, grupal e organizacional) considerado ideal.

Fonte: adaptado de Gowen III e Tallon (2003), Sandberg e Abrahamsson (2010), Swart, Hall e Chen (2012), Barnes e Liao (2012), Fawcett e Waller (2013), Ellinger e Ellinger (2014)

4. Considerações finais

A definição da identidade profissional tem sido tema de interesse crescente nos diversos campos que compõem a dinâmica das organizações. A justificativa está na relação entre essa identidade e a realização do trabalho: o auto-conceito profissional, com base nos atributos, crenças, valores, motivações e experiências cria sentido maior para a execução das atividades e responsabilidades profissionais além daquele meramente relacionado ao cumprimento das obrigações formais. Para a GCS esse senso de identidade profissional é crucial posto o grande número de funções, na maioria inter-relacionadas, de natureza interorganizacional e complexas, envolvendo desafios em escala tanto local quanto global.

Sintetizando as discussões apresentadas é possível visualizar o seguinte cenário: de um lado estão as empresas, buscando profissionais de GCS competentes, com formação específica e, a fim de encontrá-los e retê-los, ofertando boa remuneração e oportunidades de crescimento. Em vista disso, o momento atual é considerado promissor para a área. Por outro lado estão os poucos profissionais, nem sempre com formação específica dada a falta de cursos de formação (superior e especialização) e, quando na prática profissional, sem entender ao certo seu conjunto de funções e responsabilidades, seu lugar na estrutura organizacional.

Em vista disso, esforços em buscar responder as questões apresentadas na introdução deste trabalho precisam ser maiores. Parte dessas respostas foi aqui esboçada, ao discutir as dificuldades da área na estrutura e estratégia organizacional, ao apresentar a visão empresarial desse cenário e as propostas acadêmicas já existentes. A reflexão sobre a temática é também pertinente no contexto brasileiro, pois se acredita que as mesmas dificuldades estejam sendo enfrentadas pelas empresas nacionais.

REFERÊNCIAS

BARNES, J.; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. **International Journal of Production Economics**, v.140, p.888-899, 2012.

BRADLEY, P. Industry wants you. **DCVelocity**, March 2013. Disponível em: <<http://www.dcvelocity.com/print/article/20130325-industry-wants-you/>>. Acesso em: 03 março 2014.

BURNSON, P. SCM World survey finds supply chain managers still under pressure to deliver. **Supply Chain Management Review**, Special Report: Centers of Excellence – Driving Supply Chain Innovation, p.7, April 2014.

CHAN, P.; GREENWOOD, D. Towards a human resources management approach in supply chain management. **In: International Council for Research and Innovation in Building and Construction**, 2006.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v.42, n.1, p. 131-163, 2004.

CHOPRA, S., P. MEINDL. **Supply chain management: strategy, planning and operation**. 5 ed. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 2012.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COTTRILL, K. Are you prepared for the supply chain talent crisis? **MIT CTL White Paper**, p.1-11, Fall 2010. Disponível em: < http://ctl.mit.edu/library/are_you_prepared_supply_chain_talent_crisis>. Acesso em: 15 fevereiro 2014.

COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.7, p.697-702, 2006.

ELLINGER, A. E.; ELLINGER, A. D. Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. **European Journal of Training and Development**, v.38, n.1/2, p.118-135, 2014.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, n.1, p.35-48, 2008.

FAWCETT, S. E.; WALLER, M. A. Considering supply chain management's professional identity: the beautiful discipline (or: “we don't cure cancer, but we do make a big difference”). **Journal of Business Logistics**, v.34, n.3, p.183-188, 2013.

GOWEN III, C. R.; TALLON, W. J. Enhancing supply chain practices through human resource. **Journal of Management Development**, v.22, n.1, p.32-44, 2003.

HALLDÓRSSON, A.; LARSON, P. D.; POIST, R. F. Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.38, n.2, p.126-142, 2008.

HEARNSHAW, E. J. S.; WILSON, M. M. J. A complex network approach to supply chain network theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v.33, n.4, p.442-469, 2013.

KIM, S. W. Organizational structures and the performance of supply chain management. **International Journal of Production Economics**, v.106, p.323-345, 2007.

LAMBERT, D. M. Supply chain management. In: LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. 3 ed. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008. p.1-24.

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. 2008. The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.113-132, 2008.

LARSON, P. D.; HALLDORSSON, A. What is SCM? And, Where is It? **The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply**, november, p.36-44, 2002.

LARSON, P.D.; HALLDÓRSSON, A.. Logistics vs. supply chain management: an international survey. **International Journal of Logistics: Research & Applications**, v.7, n.1, p17-31, 2004.

MENTZER, J. T.; WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n. 2, p.1-25, 2001.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSETTI, C. L.; DOOLEY, K. J. Job types in the supply chain management profession. **Journal of Supply Chain Management**, v.46, n.3, p.40-56, 2010.

RUAMSOOK, K.; CRAIGHEAD, C. A Supply Chain Talent. **Supply Chain Management Review**, p.12-17, January/February 2014.

SANDBERG, E.; ABRAHAMSSON, M. The role of top management in supply chain management practices. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.38, n.1, p.57-69, 2010.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SMITH-DOERFLEIN, K. A.; TRACEY, M.; TAN, C. L. Human resource management and supply chain effectiveness: an exploratory study. **International Journal of Integrated Management**, v.6, n. 3/4, p.202-232, 2011.

STONEBRAKER, P.W.; LIAO, J. Environmental turbulence, strategic orientation: modeling supply chain interaction. **International Journal of Operations & Production Management**, v.24, n.10, p.1037-1054, 2004.

SWART, W.; HALL, C.; CHEN, H. Human performance in supply chain management. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v.13, n.2, p.10-20, 2012.

TELLER, C.; KOTZAB, H.; GRANT, D. B. Improving the execution of supply chain management in organizations. **International Journal of Production Economics**, v.140, p.713-720, 2012.

TENNANT, S.; FERNIE, S. An emergent form of client-led supply chain governance in UK construction: clans. **International Journal of Construction Supply Chain Management**, v.2, n.1, p.1-16, 2012.

WAGNER, S. M.; KEMMERLING, R. Supply chain management executives in corporate upper echelons. **Journal of Purchasing & Supply Management**, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.006>

ZINN, W.; GOLDSBY, T. J. Logistics professional identity: strengthening the discipline as galaxies collide. **Journal of Business Logistics**, v.35, n.1, p.23-28, 2014.