

## **O GESTOR DE CADEIA DE SUPRIMENTOS: PAPEL E PERFIL PROFISSIONAL**

**ANDRÉIA DE ABREU** - andreiabreu11@gmail.com  
FATEC GARÇA

**ROSANE LÚCIA CHICARELLI ALCÂNTARA** - rosane@ufscar.br  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

**Resumo:** *ESTE ARTIGO TEM O PROPÓSITO DE APRESENTAR AS INDICAÇÕES REFERENTES AO PERFIL PROFISSIONAL RECOMENDADO PARA A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, COM DESTAQUE PARA O PAPEL DO GESTOR DE CADEIA DE SUPRIMENTOS NO CONTEXTO ATUAL. O TEMA SE JUSTIFICA PELO RECONHECIMENTO DE QUE A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS É INTENSAMENTE CENTRADA NO FATOR HUMANO, FATO QUE TEM DESPERTADO O INTERESSE DE ACADÊMICOS E EXECUTIVOS. A PESQUISA REALIZADA É DE NATUREZA QUALITATIVA, SENDO ELABORADO UM DESENVOLVIMENTO TEÓRICO-CONCEITUAL COM BASE NA REVISÃO DE LITERATURA REFERENTE AO TEMA. A ANÁLISE DOS RESULTADOS APONTOU SER CRESCENTE OS ESTUDOS COM ESFORÇOS EM DIMENSIONAR O PAPEL DOS GESTORES NO CONTEXTO DA GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS. PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS REFERENTES À ÁREA EXIGE-SE UM PERFIL PROFISSIONAL BASTANTE ESPECÍFICO, CONTEMPLANDO HABILIDADES TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS. MEDIANTE ISTO, GESTORES DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS DEVEM: (A) DETERMINAR E MONITORAR AS FUNÇÕES TÉCNICAS A SEREM DESEMPENHADAS ACOMPANHAR E (B) APOIAR A EQUIPE DE TRABALHO NA DIMENSÃO COMPORTAMENTAL AO GERENCIAR CONFLITOS E PROMOVER SINERGIA COM O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS. PARA TANTO, HÁ TAMBÉM UM PERFIL PROFISSIONAL ADEQUADO PARA QUE ESTE PROFISSIONAL POSSA EXERCER SEU PAPEL, SENDO AS CARACTERÍSTICAS DIVIDAS EM CONHECIMENTOS E HABILIDADES IGUALMENTE ESPECÍFICAS.*

**Palavras-chaves:** *GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS; PERFIL PROFISSIONAL; GESTOR DE CADEIA DE SUPRIMENTOS.*

**Área:** *1 - GESTÃO DA PRODUÇÃO*

**Sub-Área:** *1.3 - LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO*

# THE SUPPLY CHAIN MANAGER: ROLE AND PROFESSIONAL PROFILE

**Abstract:** *THIS PAPER AIMS TO INTRODUCE INDICATIONS THAT REFER TO PROFESSIONAL PROFILE RECOMMENDED TO THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ESPECIALLY THE FUNCTION OF SUPPLY CHAIN MANAGER IN THE CURRENT CONTEXT. THE SUBJECT IS JUSTIFIED BY THE RECOGNITION THAT SUPPLY CHAIN IS EXTREMELY CENTRALIZED IN THE HUMAN FACTOR, A FACT THAT HAS AROUSED THE INTEREST OF ACADEMICS AD EXECUTIVES. THIS IS A QUALITATIVE PAPER BECAUSE A THEORICAL-CONCEPTUAL WAS DEVELOPED WHICH WAS BASED ON A REVIEW OF THE RELEVANT LITERATURE THAT REFERS TO THE SUBJECT. THE RESULTS ANALYSES POINTED THAT THERE IS A INCREASING OF THE STUDIES WHICH EFFORTS IN SCALING THE ROLE OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. FOR THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC AND OPERATIONAL ACTIVITIES IN THE FIELD IT IS REQUIRED A VERY SPECIFIC PROFESSIONAL PROFILE, WHICH COVER TECHNICAL AND BEHAVIORAL ABILITIES. THEN, SUPPLY CHAIN MANAGERS OUGHT TO: (A) DEFINE AND MONITORING THE TECHNICAL FUNCTIONS THAT DEVELOPED, FOLLOW AND (B) SUPPORT THE TEAM WORK IN THE BEHAVIORAL DIMENSION WHEN MANAGES CONFLICTS AND PROVIDES SYNERGY WITH THE SHARING OF INFORMATION AND KNOWLEDGE. SO, THERE IS ALSO A PROFESSIONAL PROFILE THAT IS APPROPRIATE FOR THIS PROFESSIONAL PERFORMS ITS FUNCTION. THE FUNCTION OF PROFESSIONAL PERFORMS INVOLVES TWO SPECIFIC CHARACTERISTICS: ACQUIREMENTS AND ABILITIES.*

**Keyword:** *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; PROFESSIONAL PROFILE; SUPPLY CHAIN MANAGER.*

## 1. Introdução

Historicamente, os conhecimentos gerados no campo da gestão de operações estiveram dissociados da gestão de recursos humanos, tidos em alguns momentos do desenvolvimento das teorias administrativas como enfoques antagônicos. O ambiente em que estão imersas as organizações modernas, onde as incertezas e necessidade de mudança são frequentes, fez este cenário mudar.

Em verdade, na prática da rotina da organizacional os gestores de ambas as áreas sempre se comunicaram em decisões como contratação e demissão, treinamento, folha de pagamento, entre outras (BOUDREAU *et al.*, 2003). Atualmente, esta relação entre as áreas está formalmente institucionalizada, posto que gestão de pessoas é reconhecida como uma variável de influência positiva no desempenho das organizações (JABBOUR *et al.*, 2012). Envolver e encorajar pessoas para o desenvolvimento de suas atividades laborais tornou-se tão fundamental quanto investir em infraestrutura e tecnologia (CANTOR *et al.*, 2012).

Por estas razões, entender o fator humano nos diferentes processos de negócio de uma organização tornou-se fundamental (GUNASEKARAN; NGAI, 2012). Entre estes, destaca-se a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*). Considerando a inter-relação dos processos funcionais internos de uma empresa como requisito para o alcance dos resultados esperados com a gestão da cadeia de suprimentos, os estudos em cadeias de suprimentos têm reexaminado a visão tradicional referente ao trabalho, em termos de papéis, responsabilidades e habilidades, dentro e entre as áreas funcionais de marketing, logística, operações e aquisição (OLIVA; WATSON, 2011; DANESE, 2013).

As evoluções no modo de conceber o que seja uma cadeia de suprimentos eficaz têm forçado a busca pela compreensão da gestão de recursos e sua contribuição para a melhoria da gestão da cadeia de suprimentos (LENGNICK-HALL *et al.*, 2012). Conforme apontam Tracey *et al.* (2004), o modo como os profissionais irão operacionalizar os recursos produtivos no desenvolvimento de suas atividades dentro e entre as empresas da cadeia de suprimentos é que realmente viabilizará o alcance dos padrões esperados.

Por outro lado, há certas exigências de habilidades únicas quando comparadas a outras áreas funcionais ou processos de negócio. Além de conhecimentos técnicos específicos, profissionais de cadeia de suprimentos devem possuir habilidades comportamentais, tais como colaboração, troca de informações, confiança, resolução conjunta de problemas e compartilhamento mútuo para tomada de decisão (MENTZER *et al.*, 2001).

Assim, questões voltadas a entender qual o perfil profissional apropriado para o desenvolvimento das atividades estratégicas e operacionais em cadeias de suprimentos tornaram-se pertinentes (RICHEY *et al.*, 2006), principalmente aquelas relacionadas aos gestores (GAMMELGARD; LARSON, 2001). Isto porque a forma como as empresas precisam pensar o moderno executivo de gestão de cadeia de suprimentos tem mudado, significativamente, ao longo dos anos (KOVÁCS *et al.*, 2012; OMAR *et al.*, 2012). São inúmeros os desafios, que vão desde selecionar candidatos adequados até formar equipes de trabalho ágeis e sinérgicas, além da responsabilidade técnica pelo alcance do bom desempenho da cadeia de suprimentos.

Diante disto, este artigo tem o propósito de apresentar as indicações referentes ao perfil profissional recomendado para a gestão da cadeia de suprimentos, com destaque para o papel do gestor de cadeia de suprimentos no contexto atual. Nos últimos anos, o presente tema

tem despertado interesse de acadêmicos e executivos em diversos países, sendo tratado em estudos nas áreas de produção, logística, administração e gestão da cadeia de suprimentos propriamente dita.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, sendo elaborado um desenvolvimento teórico-conceitual com base na revisão de literatura referente ao tema. Essa revisão permitiu identificar as discussões referentes à atuação do gestor de cadeia de suprimentos e as características do perfil profissional, em termos de conhecimentos e habilidades, requeridas destes profissionais.

O artigo está estruturado em 4 seções, incluindo esta introdução. As seções 2 e 3 apresentam os resultados da revisão de literatura em dois tópicos: a primeira trata do profissional de gestão de cadeia de suprimentos e, a segunda trata do gestor de cadeia de suprimentos. A análise e discussão dos resultados são apresentadas nas considerações finais (seção 4), seguidas das referências utilizadas.

## 2. O profissional de gestão de cadeia de suprimentos

A gestão de recursos humanos é reconhecida como uma variável de influência positiva no desempenho das organizações, posto serem formadas por pessoas e o resultado do seu trabalho (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; FERGUSON; REIO JUNIOR, 2010; JABBOUR *et al.*, 2012;). Por isso, há tantos estudos tentando entender como induzir o desempenho humano para o alcance dos objetivos organizacionais, estendendo-se para aplicação em cadeias de suprimentos. Gunasekaran e Ngai (2012) apontam a gestão de pessoas, nos aspectos comportamentais e técnico/profissionais, como um dos assuntos a ser mais profundamente explorado nos estudos sobre gestão da cadeia de suprimentos.

Mello e Flint (2009) reconhecem o tema como emergente no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos, com crescente interesse no entendimento da sua dinâmica social e comportamental. Mesmo em trabalhos cujo tema não é central no debate, os resultados terminam por, de alguma forma, apontar o fator humano como elemento de influência nas estratégias de gestão da cadeia de suprimentos.

O Quadro 1 apresenta alguns exemplos destes trabalhos:

| Referência                    | Discussões  |
|-------------------------------|---|
| Croxtton <i>et al.</i> (2001) | <ul style="list-style-type: none"><li>discutem a importância do trabalho em equipe e da quebra dos “silos” internos na empresa para que os processos intra e interorganizacionais ocorram</li><li>consideram o apoio da alta gestão, a liderança e o comprometimento com a mudança requisitos para o sucesso na implementação da SCM</li><li>propõem a mudança da estrutura organizacional funcional para uma estrutura por processos</li></ul> |
| Chen; Paulraj (2004)          | <ul style="list-style-type: none"><li>propõem um modelo teórico para o entendimento da SCM, considerando aspectos humanos/comportamentais na gestão de fornecedores, sendo: habilidade e predisposição à comunicação, formação de equipes interfuncionais, confiança e comprometimento</li></ul>  |
| Shepherd; Günter (2006)       | <ul style="list-style-type: none"><li>discutem como as pessoas podem influenciar para o cumprimento ou não das métricas intraorganizacionais direcionadas à atuação da empresa na cadeia de suprimentos</li><li>argumentam sobre a necessidade do desenvolvimento de métricas de recursos humanos relacionadas com as práticas de manufatura (JIT, TQM) voltadas à SCM</li></ul>  |
| Fugate <i>et al.</i> (2006)   | <ul style="list-style-type: none"><li>consideram “dimensões humanas” no modelo teórico para coordenação em</li></ul>  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | cadeias de suprimentos, sendo: confiança, comprometimento, normas de cooperação, suporte da alta administração   |
| Whipple; Russell (2007)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>na tipologia de relacionamentos colaborativos em cadeias de suprimentos proposta, apontam como uma das barreiras a dificuldade interna de colaboração e relacionamento interpessoal entre os funcionários da empresa para a troca de informações e conhecimentos intra e interorganizacional</li> </ul>   |
| Fawcett <i>et al.</i> (2008) | <ul style="list-style-type: none"> <li>apresentam as questões humanas/comportamentais (ausência de cultura e confiança, aversão à mudança, falta de comprometimento) como barreiras à colaboração na cadeia de suprimentos</li> <li>pessoas devem ser vistas como a chave para o sucesso na colaboração</li> <li>gestores devem promover a ligação entre o fator humano e o tecnológico nas atividades voltadas à gestão da cadeia de suprimentos</li> </ul> |
| Li <i>et al.</i> (2008)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>no modelo teórico proposto, destacam a importância da competência profissional e da predisposição à mudança (flexibilidade, busca de novos conhecimentos) para o cumprimento das atividades funcionais em cadeias ágeis</li> </ul>  |
| Rao; Goldsby (2009)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>no modelo para gestão de risco em cadeia de suprimentos proposto, consideram as incertezas comportamentais dos funcionários como um dos riscos na categoria “riscos organizacionais”</li> </ul>   |
| Oliva; Watson (2011)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>levantam a questão das diferenças e conflitos comportamentais entre os funcionários e a influência disso no alinhamento entre as áreas funcionais para o planejamento e execução do S&amp;OP (<i>Sales and Operations Planning</i>)</li> </ul>  |

QUADRO 1 - Discussões sobre o fator humano em trabalhos de SCM. Fonte: elaborado pelas autoras

Conforme apontam Gowen III e Tallon (2003), a vantagem competitiva na gestão da cadeia de suprimentos pode ser aprimorada com a adoção de práticas de gestão reconhecidas como eficazes, tais como avaliação da qualidade, parceria com fornecedores, avaliação da satisfação dos consumidores, *benchmarking* e equipes de melhoria contínua. Porém, a implementação eficaz delas é considerada dependente dos fatores humanos, ou seja, das competências e capacitações dos funcionários em desempenhar as atividades operacionais e gerenciais inerentes a estas práticas.

O crescimento das cadeias globais é outro fator motivador dos estudos de gestão de pessoas em cadeias de suprimentos. Em função das diferenças políticas, econômicas, culturais e sociais entre os países, o perfil profissional exigido para o gerenciamento desse tipo de cadeia tem se modificado, tornando-se essencial a capacidade de adaptação e entendimento de diferentes realidades e a tradução disso nas estratégias organizacionais (HARVEY; RICHEY, 2001; KOVÁCS *et al.*, 2012).

Mediante este cenário, a demanda por profissionais devidamente especializados em gestão das cadeias de suprimentos tem aumentado. Na mesma proporção tem-se a dificuldade em encontrá-los. A profissão está cada vez mais envolvida com a tomada de decisão estratégica e com a conectividade global do negócio, especialmente com as áreas de inventário, gestão de relacionamento com fornecedores e gestão da demanda. Há também a dificuldade na definição da área, sendo em algumas empresas configurada como departamento e, em outras, como o somatório de processos interfuncionais (KIM, 2007).

Apesar da importância reconhecida, há poucos estudos definindo e delimitando o perfil profissional adequado para o desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos. Para Rossetti e Dooley (2010), a falta de consenso no conceito de SCM ocasiona a falta de clareza na definição de quais são as práticas profissionais e os tipos de trabalho associados com a gestão de cadeias. Essa falta de definição traz alguns riscos para

as profissões ligadas à área, como por exemplo, ausência de delimitação do que seja ou não importante conhecer, em termos técnicos, para o exercício da profissão.

Em termos de desenho de cargos e tarefas, os autores afirmam existir oito diferentes categorias de trabalhos associados à SCM, sendo:

- 1) 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;
- 2) 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 de desenvolvimento de projetos de melhoria e processos de integração;
- 3) 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;
- 4) gestor de planejamento de compras: desenvolve atividades relacionadas ao controle de estoque e uso dos suprimentos, com foco maior nas atividades internas da empresa;
- 5) gestor de informação em cadeia de suprimentos: desenvolve atividades voltadas à gestão global de informações na cadeia de suprimentos;
- 6) gestor de integração logística: desenvolve atividades voltadas ao acompanhamento interno e externo do fluxo de produtos, interagindo com as áreas de marketing e finanças;
- 7) gestor de logística externa: promove a interface entre empresa e consumidor, integrando as atividades operacionais associadas com as áreas de transporte, distribuição e armazenamento;
- 8) gestor de manufatura: desenvolve atividades relacionadas à gestão da produção, cuidando também dos equipamentos, da gestão da qualidade e dos processos, com pouca interface com as áreas de suprimentos, logística e gestão da demanda.

Em suma, os autores ressaltam que a gestão da cadeia de suprimentos não inclui responsabilidades e papéis profissionais muito além daqueles pertencentes às áreas de suprimentos, operações e logística (ROSSETTI; DOOLEY, 2010).

Partindo do fato de haver pouco entendimento sobre quais habilidades profissionais são necessárias para a efetivação da logística no contexto atual de mercado, Kovács *et al.* (2012) propõem uma redefinição da área, chamando-a de “logística humanitária”. São as categorias de habilidades propostas pelos autores:

- a) habilidades de gestão geral: conhecimento em finanças e contabilidade, gestão de tecnologia e informação, gestão de projeto, marketing e relacionamento com o consumidor, gestão de projeto e risco, gestão de relacionamento com fornecedores, gestão de recursos humanos;
- b) habilidades específicas da função logística: conhecimento em gestão de transportes, legislação, compras e aquisições, previsão de demanda, logística reversa, inventário e gestão de ativos, armazenagem, sistemas de informação logística;

- c) habilidades interpessoais: comunicação oral e escrita, negociação, condução de reuniões, predisposição à escuta, gestão de pessoas e liderança;
- d) habilidades para resolução de problemas e traços de personalidade: identificação, análise e solução de problemas, compartilhamento de informações e gestão do estresse.

Observa-se a divisão das categorias em dois subgrupos: o técnico (habilidades de gestão geral e habilidades específicas da função logística) e o comportamental (habilidades interpessoais e habilidades para resolução de problemas e traços de personalidade). Em termos de redefinição, Kovács *et al.* (2012) atentam para a inclusão dos aspectos comportamentais entre as habilidades requeridas do profissional em logística humanitária.

Essa ideia é também suportada por Barnes e Liao (2012), ao destacarem serem três as áreas-chave nas quais as competências humanas são essências: individual e grupal (ambos numa perspectiva intraorganizacional) e interorganizacional (sob a perspectiva da colaboração entre os membros da cadeia). Assim, a determinação desse conjunto de conhecimentos, competências e habilidades técnicas e comportamentais devem ser não apenas no âmbito individual ou intraorganizacional, mas também no relacionamento entre os parceiros de uma cadeia (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON; 2007; ESPER *et al.*, 2010; MENON, 2012).

A Figura 1 apresenta o detalhamento das habilidades comportamentais e da capacitação técnica, cuja soma compõe o perfil do profissional de gestão de cadeia, propostas pela literatura sobre o tema:

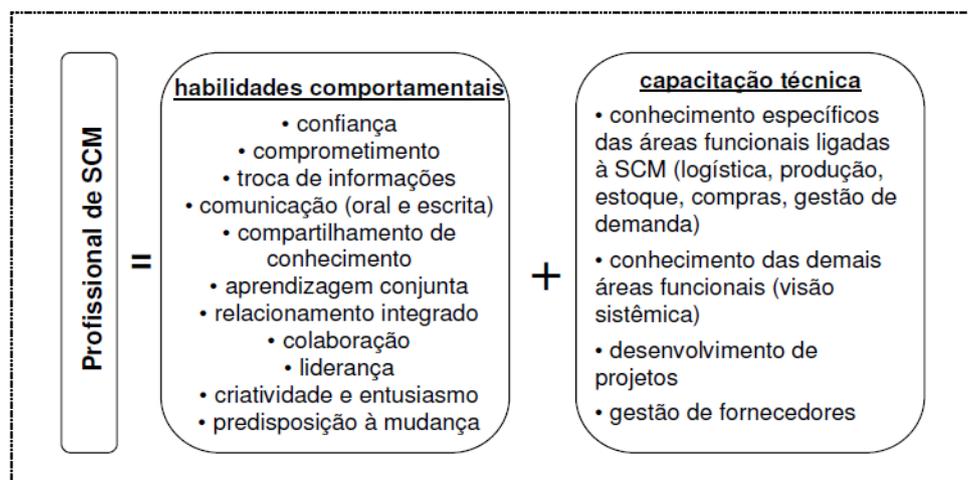


FIGURA 1 - Perfil do profissional de SCM. Fonte: elaborado pelas autoras

Pela análise da figura é possível perceber a exigência de habilidades, competências e conhecimentos bastante específicos, com destaque para a inter-relação entre elas. Diante disso, práticas de gestão de recursos humanos, tais como treinamentos, formação, reforço de rotina para aprendizagem organizacional, avaliação e compensação passam a ser fundamentais para o desenvolvimento profissional daqueles envolvidos em atividades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos (GOWEN III; TALLON, 2003, OTHMAN; GHANI, 2008; SHUB; STONEBRAKER, 2009).

A constatação de que o fator humano impacta o desempenho das cadeias de suprimentos tem direcionado estudos com o intuito de compreender e dimensionar o papel dos gestores nesse contexto. Este é o assunto a ser trabalhado na próxima seção.

### 3. Gestores de cadeia de suprimentos

Assim como em outras áreas, tais como qualidade e produção, o papel dos gestores na condução do fator humano é cada vez mais considerado na literatura de cadeia de suprimentos. Isso porque a adoção das práticas necessárias à gestão da cadeia de suprimentos requer, por parte de uma empresa, uma série de modificações internas com o propósito de promover as relações interfuncionais entre as áreas relacionadas à criação de valor ao consumidor (CROXTON *et al.*, 2001; FAWCETT *et al.*, 2008). No entanto, para que qualquer mudança efetivamente ocorra é necessário aceitação e envolvimento das pessoas nela envolvidas (SHAPIRO, 2003; ROBBINS *et al.*, 2011).

A aversão à mudança e os desafios da gestão de pessoas na rotina operacional também são encontradas na esfera da gestão da cadeia de suprimentos (KOTZAB *et al.*, 2006; OMAR *et al.*, 2012). Portanto, ações de apoio, reforço, acompanhamento e desenvolvimento do fator humano são cruciais para o bom desempenho das atividades profissionais intra e interorganizacionais dessa área. Nisso, destaca-se o papel dos gestores.

O quadro 2 sintetiza as características profissionais do gestor de cadeia de suprimentos encontradas na literatura específica sobre o tema:

| Características profissionais   | Autores               |                            |              |                                     |                      |                         |                            |                      |                             |                     |              |                           |
|---|-----------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|
|   | Harvey; Richey (2001) | Gammelgaard; Larson (2001) | Large (2005) | Koulikoff-Souviron; Harrison (2007) | Murphy; Poist (2007) | Rossetti; Dooley (2010) | Esper <i>et al.</i> (2010) | Deffe; Fugate (2010) | Teller <i>et al.</i> (2012) | Barnes; Liao (2012) | Menon (2012) | Omar <i>et al.</i> (2012) |
| Gestão de processos de mudança  |                       |                            |              |                                     |                      |                         |                            |                      |                             |                     | x            | x                         |
| Quebra de barreiras funcionais  |                       | x                          |              | x                                   |                      |                         | x                          |                      | x                           | x                   |              |                           |
| Formação de equipes de trabalho (intra e interfuncionais)                           |                       |                            |              |                                     |                      | x                       | x                          | x                    | x                           | x                   | x            | x                         |
| Desenvolvimento e acompanhamento da equipe  |                       | x                          |              | x                                   | x                    |                         | x                          |                      |                             |                     |              |                           |
| Conhecimento do cenário geral do negócio  | x                     | x                          |              |                                     | x                    |                         | x                          | x                    |                             | x                   |              | x                         |
| Conhecimento técnico na área de atuação específica                                  | x                     | x                          |              |                                     |                      |                         | x                          | x                    |                             |                     |              |                           |
| Conhecimento das demais áreas funcionais da empresa                                 |                       |                            |              |                                     |                      |                         | x                          |                      |                             | x                   | x            |                           |
| Conhecimento multicultural  | x                     |                            |              |                                     |                      |                         |                            |                      |                             |                     |              |                           |
| Habilidade de comunicação   |                       | x                          | x            | x                                   | x                    | x                       |                            |                      |                             |                     |              |                           |
| Habilidade para a resolução de conflitos  |                       |                            |              |                                     |                      |                         |                            |                      |                             | x                   | x            |                           |
| Habilidade para o fomento de relacionamentos interpessoais                          |                       |                            |              |                                     | x                    |                         |                            | x                    |                             |                     | x            |                           |
| Habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais na cadeia |                       |                            | x            | x                                   | x                    |                         |                            | x                    |                             |                     |              | x                         |

Nota: "x" incluído quando as características são mencionadas na literatura consultada

QUADRO 2 - Características profissionais dos gestores de cadeia de suprimentos. Fonte: elaborado pelas autoras

A gestão da cadeia de suprimentos no âmbito interno de uma empresa é um processo complexo, socialmente interligado, envolvendo pessoas com suas experiências e

interpretações mentais e emocionais. Em função disso, gestores de cadeia de suprimentos desempenham importante papel, principalmente nos processos de mudança relacionados à área, atuando como intermediários entre a alta administração e o nível operacional. Para tanto, devem passar de uma visão míope, focada apenas na empresa, para uma visão holística da cadeia ao incluir os agentes externos (fornecedores e consumidores), promovendo sinergia colaborativa com mudança de mentalidade interna para os interesses interorganizacionais (OMAR *et al.*, 2012; MENON, 2012).

Harvey e Richey (2001) afirmam que a habilidade de uma empresa em efetivamente competir no mercado global está diretamente relacionada com a competência profissional dos seus gestores nessas áreas. Conhecimento multicultural, conhecimento do cenário geral do negócio e conhecimento técnico na área de atuação específica são apontados pelos autores como fundamentais para esses profissionais.

Ainda em termos de conhecimento e habilidades, Esper *et al.* (2010) sugerem que gestores a partir do nível médio (correspondente ao cargo de gerência) devem possuir habilidades não apenas gerenciais, mas também funcionais e interpessoais. São as características interpessoais: abertura, confiança, consciência, adaptabilidade, predisposição ao aprendizado constante e extroversão (para lidar com funcionários e clientes). As gerenciais dizem respeito à capacidade de tomar decisões, resolver problemas e gerenciar o tempo de trabalho próprio e da equipe. Já as funcionais estão voltadas para o conhecimento específico na área funcional em que atuam e do negócio como um todo.

Em um estudo realizado com executivos de nível sênior em mais de 100 empresas, cujo objetivo era identificar as habilidades requeridas dos gestores da área de logística em relação ao início da década de 1990, Murphy e Poist (2007) constaram uma redefinição no papel desses executivos. A comparação sugeriu que as habilidades para a gestão da logística contemporânea estão definidas a partir da orientação para a cadeia de suprimentos, sendo exigido desses profissionais habilidades de gestão humana e visão sistêmica do negócio e não somente técnicas referentes à área funcional isoladamente.

Considerando que o formato tradicional de divisão do trabalho entre as áreas funcionais tem sido ineficientes em promover a sinergia necessária à gestão da cadeia de suprimentos, o papel dos gestores também tem se destacado no fator estrutura organizacional. De acordo com Deffe e Fugate (2010), os gestores devem promover a redefinição e manutenção das estruturas organizacionais adaptadas às necessidades da SCM, principalmente na gestão comportamental das pessoas nelas envolvidas.

Para tanto, Rossetti e Dooley (2010) apontam a integração funcional interna e a gestão por processos como duas atividades a serem desenvolvidas pelos gestores de cadeia de suprimentos. A primeira visa aumentar e melhorar o fluxo de informações entre as áreas funcionais intra e interorganizacionalmente e, a segunda, visa mensurar, analisar e melhorar os processos na cadeia de suprimentos. Nessa mesma linha de raciocínio, Teller *et al.* (2012) e Gammelgaard e Larson (2001) destacam a importância dos tomadores de decisão em considerar o foco interno e promover a interligação das áreas de compras, logística, marketing e desenvolvimento de produtos nas ações voltadas à gestão da cadeia. Para os autores, a execução interfuncional dos processos de negócio promove nível de desempenho mais satisfatório.

Para que esses fluxos interfuncionais realmente ocorram, Barnes e Liao (2012) afirmam que gestores de cadeia de suprimentos em cargos estratégicos devem ter conhecimento das outras funções e processos de negócio da empresa e possuir habilidades de cooperação e resolução de problemas. Nos processos seletivos, devem atentar para o

recrutamento de profissionais com abertura à cooperação e relacionamento interpessoal a fim de garantir a troca de informações, fator essencial para a colaboração, nas atividades operacionais.

Formação de equipes de trabalho, inclusive multifuncionais, é considerada uma das estratégias mais eficazes para a quebra das barreiras estruturais e de relacionamento humano, cuja responsabilidade de desenvolvimento e acompanhamento é dos gestores. Treinamento, avaliação e *feedback*, remuneração e compensação, atenção ao clima organizacional e à motivação estão entre as práticas gerenciais indicadas para o desenvolvimento e acompanhamento das equipes (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007).

Por fim, tem-se a habilidade de comunicação entre as cruciais para esses profissionais que, no caso específico da gestão da cadeia de suprimentos, sua aplicação vai além de transmitir informações às pessoas internas da empresa. Conforme afirma Large (2005), a capacidade de boa comunicação dos profissionais da área de suprimentos é imprescindível à cooperação entre os membros de uma cadeia. Os resultados de sua pesquisa sugerem que a comunicação interpessoal exerce importante papel na gestão do relacionamento entre fornecedor-comprador.

A Figura 2 esquematiza os resultados obtidos com a revisão de literatura.

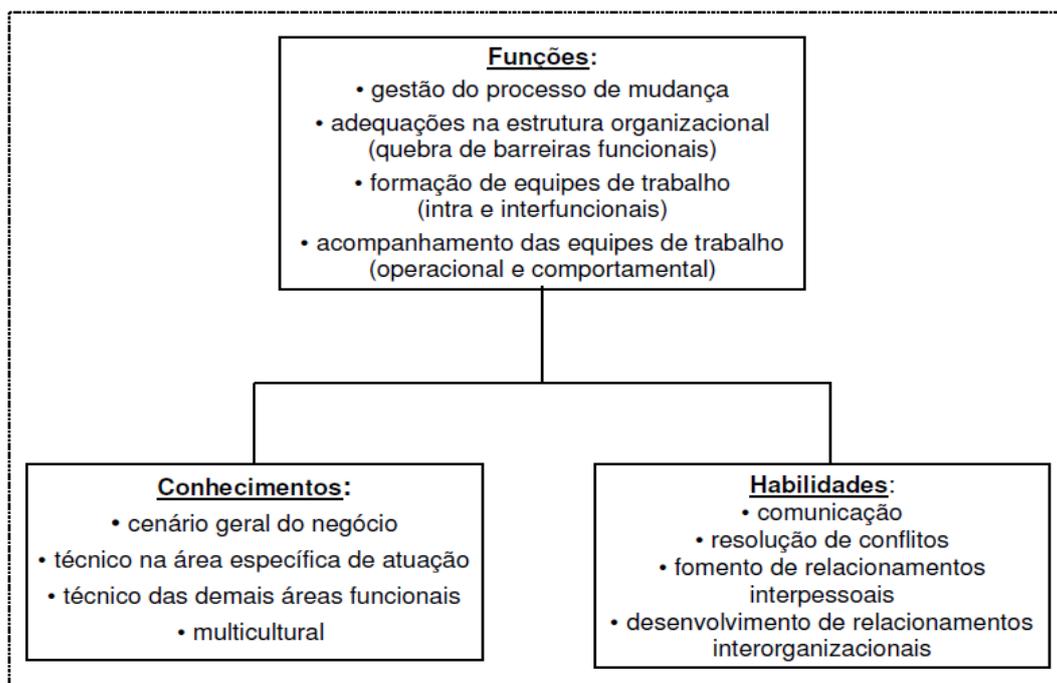


FIGURA 2 - Perfil profissional indicado aos gestores de cadeia de suprimentos. Fonte: elaborado autoras

#### 4. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi apresentar as indicações referentes ao perfil profissional recomendado para a gestão da cadeia de suprimentos, com destaque para o papel do gestor de cadeia de suprimentos no contexto atual.

A revisão de literatura apontou haver um crescente interesse na temática, em especial a partir da década de 2000, quando as mudanças na dinâmica de mercado tornaram-se profundas e em ciclos curtos de tempo. A fim de obter competitividade e sobrevivência sustentável, as empresas foram forçadas e se integraram em cadeias de suprimentos, nascendo assim uma nova área de gestão. Entre seus fatores a serem ainda formados e compreendidos

está a gestão de pessoas. São as razões identificadas: (a) a dimensão humana da gestão da cadeia de suprimentos, em termos de habilidades comportamentais e conhecimentos técnicos, necessária ao desenvolvimento das atividades profissionais relacionadas à área, (b) a relação entre estrutura organizacional, fluxos interfuncionais e comportamento humano para a integração e colaboração e (c) os relacionamentos interorganizacionais intrínsecos às cadeias de suprimentos, diretamente condicionados aos aspectos de natureza humana/comportamental e não apenas tecnológico/estrutural.

Observou-se haver crescentes estudos com esforços em dimensionar o papel dos gestores no contexto da gestão de cadeia de suprimentos. Aponta-se que, pela própria prerrogativa da função - liderar pessoas - os gestores de cadeia de suprimentos devem: (1) determinar as funções técnicas a serem desempenhadas e monitorar o cumprimento delas de modo a garantir a eficiência e eficácia dos resultados operacionais e (2) acompanhar e apoiar a equipe de trabalho na dimensão comportamental, gerenciando conflitos, gerando entendimento e comprometimento com os projetos, incentivando a troca de conhecimento e informações.

Diante disso, pode-se afirmar que o papel precípua dos gestores de cadeia de suprimentos é gerenciar pessoas a partir das especificidades técnicas e comportamentais, descritas na Figura 1, componentes do perfil profissional operacional relativo à área. Como resultado de uma equipe de trabalho ágil e sinérgica, obter o bom desempenho operacional da cadeia sob sua supervisão. Para tanto, há também um perfil profissional adequado para que este profissional possa exercer suas funções, sintetizado na Figura 2.

Mediante a necessidade de mais estudos sobre o tema, espera-se que esse trabalho contribua para uma melhor compreensão sobre a gestão de recursos humanos em cadeia de suprimentos, especificamente no âmbito interno das empresas. Na esfera prática, acredita-se que o entendimento do papel e o levantamento das características específicas do perfil profissional possam servir como guia de direcionamento aos gestores que já atuem na gestão de cadeia de suprimentos. O mesmo pode servir para empresas que estejam planejando implementá-la.

As empresas precisam estar conscientes de que a gestão competitiva da cadeia de suprimentos está diretamente relacionada ao fator humano. Apesar da dificuldade, devem se esforçar em encontrar soluções para a lacuna existente entre as especificidades operacionais e gerenciais da área e a oferta de profissionais qualificados. Entre as alternativas, sugere-se o desenvolvimento de formação interna e retenção destes profissionais, via políticas de recursos humanos. Outra sugestão é a melhor delimitação da área, se departamento funcional ou processo de negócio, para assim definir sua estrutura hierárquica e divisão de tarefas.

Para estudos futuros a partir deste há a possibilidade de estudos empíricos visando identificar como as empresas brasileiras estão tratando a gestão de recursos humanos voltada à gestão da cadeia de suprimentos, as dificuldades enfrentadas e as possibilidades de melhoria. De modo mais pontual, pode-se procurar responder às questões: (a) como as empresas estão trabalhando suas estratégias de contratação para gestão da cadeia de suprimentos? (b) existe descrição de cargos e atividades para a área? (c) há fomento para o desenvolvimento e retenção de talentos internos? (d) quais políticas de recursos humanos (treinamento, acompanhamento, *feedback*, compensação e remuneração) vem sendo utilizadas especificamente para os profissionais de gestão da cadeia de suprimentos? (e) existe claro entendimento do papel dos gestores de cadeias de suprimentos?

## 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.
- BOUDREAU, J.; HOPP, W.; MCCLAIN, J. O.; THOMAS, L. J. On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management*, v.5, n.3, p.179-202, 2003.
- CANTOR, D. E.; MORROW, P. C.; MONTABON, F. Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: an organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v.48, n.3, p.33-51, 2012.
- 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.
- CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. The supply chain management process. *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.2, p.13-36, 2001.
- DANESE, P. Supplier integration and company performance: a configurational view. *Omega*, v.43, p.1029-1041, 2013.
- DEFEE, C. C., FUGATE, B. S. Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *International Journal of Logistics Management*, v.21, n.2, p.180-206, 2010.
- ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T. A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management*, v.21, n.2, p.161-179, 2010.
- 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.
- FERGUSON, K. L.; REIO JUNIOR, T. G. Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, v.29, n.5, p.471-494, 2010.
- FUGATE, B.; SAHIN, F.; MENTZER, J. T. Supply chain management coordination mechanisms. *Journal of Business Logistics*, v.27, n.2, p.129-162, 2006.
- 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.
- GAMMELGAARD, B.; LARSON, P. D. Logistics skills and competencies for supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v.22, n.2, p.27-50, 2001.
- GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. The future of operations management: an outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, v.135, p.687-701, 2012.
- HARVEY, M. G.; RICHEY, R. G. Global supply chain management: the selection of globally competent managers. *Journal of International Management*, v.7, p.105-128, 2001.
- JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Revista Gestão & Produção*, v.14, n.2, p.347-360, 2012.
- KIM, S. W. Organizational structures and the performance of supply chain management. *International Journal of Production Economics*, v.106, p.323-345, 2007.
- KOTZAB, H.; GRANT, D. B.; FRIIS, A. Supply chain management implementation and priority strategies in Danish organizations. *Journal of Business Logistics*, v.27, n.2, p.273-300, 2006.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, v.27, n.1, p.8-27, 2007.
- KOVÁCS, G.; TATHAM, P.; LARSON, P. D. What skills are needed to be a humanitarian logistician? *Journal of Business Logistics*, v.33, n.3, p.245-258, 2012.
- LARGE, R. O. Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.35, n.6, p. 426-444, 2005.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; ANDRADE, L.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, p.64-85, 2009.

- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; RIGSBEE, C. M. Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review* (2012) <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.002>
- LI, X.; CHUNG, C.; GOLDSBY, T. J.; HOLSAPPLE, C. W. A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, v.19, n.3, p.408-435, 2008.
- MELLO, J. E.; FLINT, D. J. A refined view of grounded theory and its application to logistics research. *Journal of Business Logistics*, v.30, n.1, p.107-125, 2009.
- MENON, S. T. Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. *International Journal of Manpower*, v.33, n.7, p. 769-785, 2012.
- 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.
- MURPHY, P.; POIST, R. F. Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment. *Supply Chain Management: an international journal*, v.12, n.6, p.423-431, 2007.
- OLIVA, R.; WATSON, N. Cross-functional alignment in supply chain planning: a case study of sales and operations planning. *Journal of Operations Management*, v.29, p.434-448, 2011.
- OMAR, A.; DAVIS-SRAMEK, B.; FUGATE, B. S.; MENTZER, J. T. Exploring the complex social processes of organizational change: supply chain orientation from a manager's perspective. *Journal of Business Logistics*, v.33, n.1, p. 4-19, 2012.
- OTHMAN, R.; GHANI, R. A. Supply chain management and suppliers' HRM practice. *Supply Chain Management: an international journal*, v.13, n.4, p.259-262, 2008.
- RAO, S.; GOLDSBY, T. Supply chain risks: a review and typology. *International Journal of Logistics Management*, v.20, n.1, p.97-123, 2009.
- RICHEY, R. G.; TOKMAN, M.; WHEELER, A. R. A supply chain manager selection methodology: empirical test and suggested application. *Journal of Business Logistics*, v.27, n.2, p.163-190, 2006.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- 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.
- SHAPIRO, A. *Creating contagious commitment: applying the tipping point to organizational change*. Hillsborough, NC: Strategy Perspective, 2003.
- SHEPHERD, C.; GUNTER, H. Measuring supply chain performance: current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.55, n.3/4, p.242-258, 2006.
- SHUB, A. N.; STONEBRAKER, P. W. The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. *Supply Chain Management: an international journal*, v.14, n.1, p.31-40, 2009.
- 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.
- TRACEY, M.; FITE, R. W.; SUTTON, M. J. An explanatory model and measurement instrument: a guide to supply management research and applications. *Mid-American Journal of Business*, v.19, n.2, p.53-70, 2004.
- WHIPPLE, J. M.; RUSSEL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. *The International Journal of Logistics Management*, v.18, n.2, p.174-196, 2007.