

revista **mun**do  
**LOGÍSTICA**

Artigo  
publicado  
na edição 79

NOV/DEZ 2020



**mun**do  
**LOGÍSTICA**

Realidade aumentada  
Agora nas páginas  
da MundoLogística

Nº 79 | ANO XIII | NOVEMBRO / DEZEMBRO 2020 | R\$30,00  
www.revistamundologistica.com.br

editora  
**MVG**

ISSN 1987-1873

**ESPECIAL:**  
O "novo normal" é  
o "novo boom" dos  
empreendimentos  
logísticos

**INOVAÇÃO**  
Realidade e tendências

 **Gigantes da  
logística**  
Marcelo  
Arantes, Grupo  
Pão de Açúcar

**E MAIS:**

- Logística reversa
- Otimização de frota
- Logística urbana sustentável
- Logística + TI

Acesse nosso site: [www.mundologistica.com.br](http://www.mundologistica.com.br)

# Cadeias de suprimentos em transformação: como manter-se atualizado?



## **Carlos Essig**

Formado em Engenharia Mecânica, com mestrado profissional pela FGV e certificação CPIM e CSCP pela ASCM/APICS. Possui mais de 25 anos de experiência executiva em empresas como Gerdau, PepsiCo e em projetos de implantação do planejamento e gestão de atendimento da cadeia de suprimentos. Liderou a implantação de processos no Brasil e América Latina. Sócio da CAEMMB Consultoria de Tecnologia e Negócios com foco em planejamento e gestão da cadeia de suprimentos.  
[carlos.essig@caemmb.com](mailto:carlos.essig@caemmb.com)



## **Paulo Freitas**

Mestre em Engenharia de Produção, Fellow CPIM, CSCP, DDPP, e fundador da Educação Profissional da Cadeia de Suprimentos (EPCS), empresa dedicada à educação de profissionais na área de SCM, parceiro oficial dos principais institutos de SCM. Tem mais de 35 anos de experiência gerenciando projetos de supply chain de ponta a ponta em indústrias de manufatura no nível regional e global, em posições executivas e de consultoria.  
[paulo.freitas@epcs.com.br](mailto:paulo.freitas@epcs.com.br)



*O mundo está evoluindo com mudanças exponenciais. É incrível a velocidade com que inovações e modelos de negócios alteram paradigmas. E a gestão das cadeias de suprimentos tem sido impactada por esse movimento. É necessário ter processos que se adaptem facilmente a esta dinâmica e se preparar para lidar com o novo é essencial. Liderança e capacidade crítica para entender a solução adequada a cada cadeia de suprimentos faz diferença, e manter-se atualizado é um desafio que vale a pena. Serão apresentadas aqui algumas opções de educação avançada, aplicáveis na prática e com a possibilidade de obter certificações com reconhecimento internacional, com objetivo de dar uma resposta à pergunta do título.*

Profissionais da gestão da cadeia de suprimentos têm sido protagonistas nestes tempos de crise global. Para apoiar essa tendência, universidades e institutos aprimoraram seus programas de pós-graduação, de MBA e de certificação em gestão da cadeia de suprimentos. Ter uma certificação acreditada internacionalmente é sempre um selo que diferencia os profissionais. A APICS, por exemplo, é um instituto presente em 100 países, com o Brasil entre eles. Nesses países existem mais de 125 mil profissionais certificados, no Brasil são em torno de 1.000 pessoas e as empresas reconhecem esse diferencial profissional.

#### O desafio da educação no novo normal

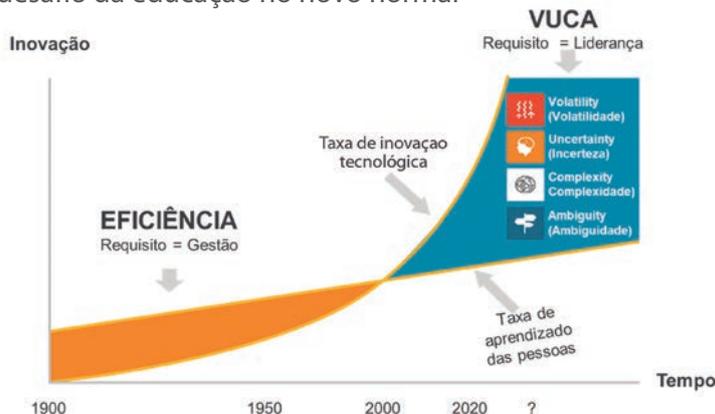


Figura 1: O desafio da educação no novo normal (mundo Vuca). Fonte: EPCS – set 2020

Está difícil acompanhar as inovações tecnológicas, e na gestão da cadeia de suprimentos é igual. Porém, entender os conceitos básicos que norteiam o funcionamento das tecnologias é um ativo a levar para toda a vida e faz a diferença. A Figura 1 revela que a escassez de talentos é uma realidade no mundo todo e só vai piorar nos próximos anos, já que não tem como a curva de inovação ser alcançada pela curva de aprendizado geral. Mas por quê? Em alguns países o número de pessoas disponíveis para trabalhar não está em falta, mas os seus talentos individuais não são compatíveis com o requerido pelo mercado de trabalho.

Esta realidade paradoxal de desemprego e falta de qualificações está criando um ciclo vicioso que apresenta um desafio de recursos humanos para governos e empregadores: como encontrar as pessoas certas, no tempo certo, no lugar certo?

O *Bureau of Labor Statistics* dos Estados Unidos estimou, em 2019, que os empregos em logística e cadeia de suprimentos cresceriam até 26%, apontando que a indústria está crescendo mais rápido do que os trabalhadores podem ser educados e recrutados.

### POR QUE SE ATUALIZAR?

As cadeias de suprimentos modernas estão se transformando, de táticas (foco no custo) para estratégicas (foco no valor), o que se torna um desafio mais complexo para os profissionais. Na Figura 2 se pode ver a forte transformação entre o que era a gestão da cadeia de suprimentos no passado e o que o mercado demanda atualmente.

Transformação das cadeias de suprimentos	
De...	Para...
Implementação de práticas	Criação de capacitação
Soluções para a cadeia de suprimentos	Soluções para o negócio
Uma única cadeia de suprimentos	Cadeias de suprimentos sob medida
Cadeia de suprimentos invisível	Cadeias de suprimentos com visibilidade
Evitam complexidades	Exploram complexidade
Aquisição de talentos	Liderança em talentos
Planejamento interno	Planejamento integrado
Métricas de “dentro para fora”	Métricas de “fora para dentro”
Interface de dados	Integração das organizações
Gerenciando para hoje	Construindo para amanhã

Figura 2: Transformação das cadeias de suprimentos. Fonte: SCM - Beyond the Horizon, APICS e Michigan State University

A educação avançada e a certificação fornecem aos profissionais da cadeia de suprimentos a oportunidade de aprimorarem suas habilidades, atualizar sua perspicácia tecnológica e compreender melhor o funcionamento da cadeia de suprimentos moderna. Os cursos são, na sua maioria, preparatórios para uma certificação internacional e são oferecidos na modalidade on-line e presencial.

Ao investir dinheiro, tempo e esforço em educação, deve-se ter a certeza de fazer os cálculos de retorno sobre o investimento. Nenhuma educação é ruim; é sempre bom, porém, há uma troca entre o tempo e o dinheiro investido no retorno que você obtém da educação avançada.

A relação *educação x salário*, evidenciada no Gráfico 1, é parte de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, em 2019, cobrindo um processo da cadeia de suprimentos, a logística.

Na maioria dos casos, a educação avançada pode se traduzir em melhores oportunidades de promoção, melhores perspectivas de emprego, mais reconhecimento e até mesmo salários mais altos.

As empresas têm percebido que os ativos de conhecimento aplicado têm mais valor que os ativos financeiros. As companhias competem com base

na sua habilidade de criar e utilizar conhecimento; assim, gerenciá-lo é tão importante quanto à gestão financeira.

Algumas empresas de grande porte no Brasil podem optar por ter academias internas, como no caso da Basf, Caterpillar e Unilever, onde os cursos de certificação APICS CPIM e CSCP, entre outros, podiam ser realizados dentro das empresas. Outras empresas adotam estratégias diferentes, mas tão eficientes quanto, como explica Carlos Hernández Mendoza, diretor da cadeia de suprimentos da Bimbo para o Brasil: “Como decisão estratégica da área, em 2020/21 gestores seniores de supply chain da região devem participar de cursos de educação avançada como o APICS CSCP”



Também há outras empresas que adotam um programa de educação avançada, com a finalidade de preparar a equipe para a implementação de plataformas de tecnologia e agregar valor ao negócio. Carlos Essig, um dos autores, na sua dissertação de mestrado da FGV sobre avaliação de profissionais da cadeia de suprimentos da Gerdaul, constatou que as certificações da APICS dão às empresas uma capacitação avançada para as pessoas tirarem o maior proveito das ferramentas de

Mediana de salários anuais em dólares dos profissionais de logística nos Estados Unidos

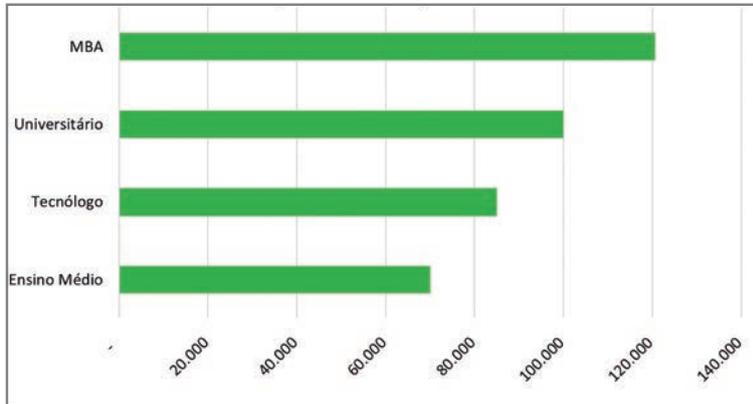


Gráfico 1: A relação educação x salário em setor de logística nos Estados Unidos em 2019. Fonte: Peerless Research Group

tecnologia de informação, transformando-as em resultados práticos para o negócio.

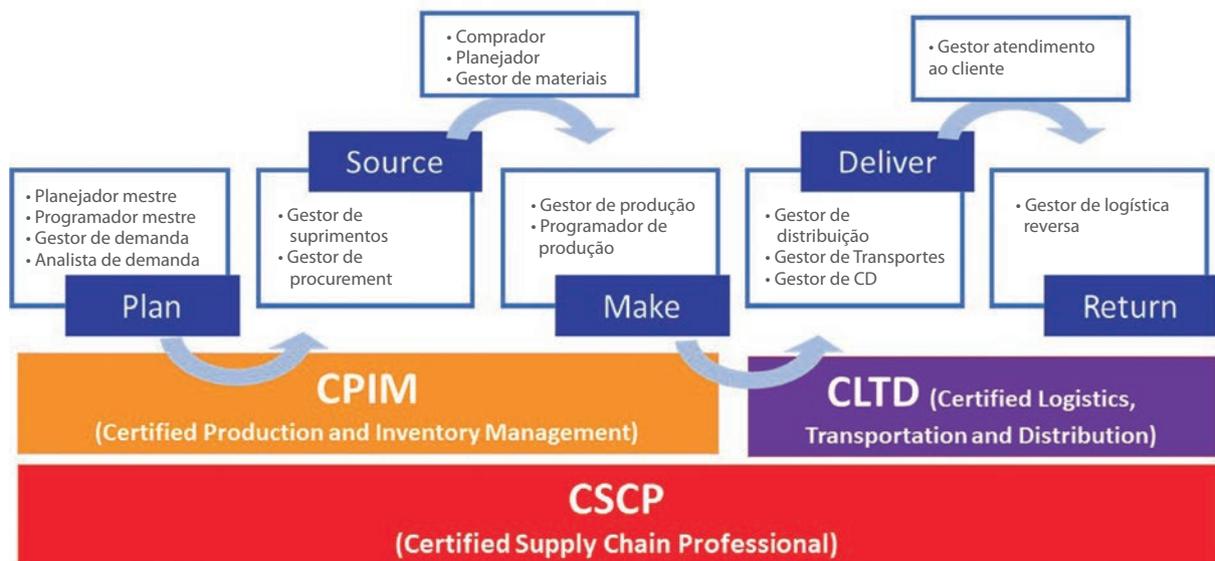
Segundo Paulo Torres, ex-diretor Global de S&OP e Logística da Gerda: “os novos profissionais saem das universidades, na maioria das vezes, com conceitos antigos baseados em práticas de 20 ou 30 anos atrás, pois as universidades em geral são muito lentas para adaptarem seus currículos às necessidades do mercado. As certificações da APICS permitem a atualização dos executivos, de forma a trazer para dentro das empresas práticas e conceitos mais modernos que nos ajudam a resolver os problemas de hoje. O mercado está muito dinâmico, a pressão por mudança é muito forte e quem não for rápido para se adaptar às necessidades dos clientes está fora do jogo. Os executivos precisam estar preparados para gerenciar as mudanças, redesenhar os

processos e implantar as novas tecnologias. Foi assim que conseguimos implantar o processo de S&OP com ferramentas avançadas de planejamento nos países onde a empresa atuava.”



### RESUMO DAS PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS

Existem cerca de 200 entidades de ensino com programas de gestão da cadeia de suprimentos nos Estados Unidos. Com referência somente a certificações internacio-



© Copyright APICS, all rights reserved, used with permission.

Figura 3: Certificações internacionais da APICS x processos e funções. Fonte APICS



nais, há quatro principais que abrangem todos os processos da cadeia de suprimentos:

- *Certified Supply Chain Professional (CSCP)* da APICS;
- *Certified in Production and Inventory Management (CPIM)* da APICS;
- *SCPro-Certification do Council of Supply Chain Management Professionals*;
- *Certified Professional in Supply Management (CPSM) do Institute of Supply Management*.

Para facilitar a escolha de qual certificado é mais adequado ao objeti-

vo de cada profissional, a Figura 3 apresenta as certificações APICS por escopo de processos e funções.

A APICS, criada em 1957, é a principal associação profissional para cadeia de suprimentos e gestão de operações e o principal fornecedor de programas de pesquisa, educação e certificação que elevam

a excelência, inovação e resiliência da cadeia de suprimentos. A Figura 4 mostra os principais tópicos de cada certificado.

*The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* - é uma associação global para profissionais de supply chain, fundada em 1963. Os certificados cobrem a cadeia de suprimentos de ponta a ponta com tópicos como planejamento da demanda, compras, gestão de supri-



Figura 4: Escopos das três principais certificações internacionais da APICS/ASCM. Fonte APICS

Certificações Internacionais em SCM		
Certificação (Instituto)	Foco do certificado	Site
CSCP - <i>Certified Supply Chain Professional</i> (ASCM/ APICS)	Gestão da cadeia de suprimento (empresa mais a cadeia estendida)	www.apics.org
CPIM - <i>Certified in Production and Inventory Mgmt</i> (ASCM/APICS)	Gestão da cadeia de suprimento (foco detalhado na empresa)	www.apics.org
SCPro Certification (CSCMP)	Gestão da cadeia de suprimento (empresa mais a cadeia estendida)	www.cscmp.org
CPSM - <i>Certified Professional in Supply Management</i> (ISM)	Gestão da cadeia de suprimento (foco em compras/ procurement)	www.ism.ws
CLTD - <i>Certified in Logistics, Transp. and Distrib.</i> (ASCM/APICS)	Gestão da logística	www.apics.org
PMP - <i>Project Management Professional</i> (PMI)	Gestão de projetos	www.pmi.org/brasil
DDPP - <i>Demand Driven Planner Professional</i> (DDI)	Gestão de atendimento e estoques dirigidos pela demanda	www.demanddriveninstitute.com
CPF - <i>Certified Professional Forecaster</i> (IBF)	Gestão de demanda e previsões	www.ibf.org
CS&OP - <i>Certified in S&amp;OP</i> (The S&OP Institute)	Gestão do processo S&OP	www.sopinstitute.com

Figura 5: Certificações internacionais gerais e específicas. Fonte: Educação Profissional da Cadeia de Suprimentos – EPCS – set 2020

mentos, manufatura, serviço, transportes, estoques, armazenagem, atendimento de pedidos, gestão de risco, finanças, sustentabilidade, entre outros.

**ISM (Institute for Supply Management)** - associação fundada em 1915, oferece o *Certified Professional in Supply Management (CPSM)*, lançado em 2008 e com foco mais voltado para compras. Os tópicos incluem práticas de compras, gestão de contratos, gestão financeira, gestão de relacionamento com fornecedores, estratégia global e observância de riscos.

A tabela da Figura 5 apresenta, além dos quatro certificados principais, mais algumas certificações com escopo específico em algum processo como: previsão de venda, projetos, S&OP, logística, gestão de atendimento e estoques.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A solução para o paradoxo do setor de Recursos Humanos, de encontrar as pessoas certas, no tempo certo, no lugar certo, seria que os governos e empregadores reconheçam a necessidade de adotar uma abordagem integrada e estratégica para a gestão de talentos, desde o planejamento, procura, treinamento, desenvolvimento e retenção. Em um mundo de enorme demanda e escasso suprimento, aqueles que acharem a melhor forma de resolver este paradoxo serão vencedores. Apesar de várias empresas reconhecerem a importância da capacitação avançada e das cer-

tificações, a solução hoje, muitas vezes, se encontra na escolha individual de cada profissional, porque um bom certificado é um ativo de valor para a vida toda. ✨

## REFERÊNCIAS

- *SCM - Beyond the Horizon*, APICS e Michigan State University
- [www.peerlessresearch.com/](http://www.peerlessresearch.com/) consultado em setembro/2020
- *EPCS* - [www.epcs.com.br](http://www.epcs.com.br)
- *APICS* – [www.apics.org](http://www.apics.org)
- *Supply Chain Management Review* • January/February 2017
- *AVALIAÇÃO DE PROFISSIONAIS: análise de um processo realizado na área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira* – Carlos Essig, 2004