

# Sem descanso

*O demanda das consultorias de logística e supply chain foi superaquecida em 2010 e continua à toda em 2011, sem a tradicional parada no final do ano. Com praticamente todos os setores buscando projetos, as empresas sofrem com a falta mão de obra, mas continuam otimistas e esperam um 2011 ainda melhor*

**A**valanche de procura por projetos que atinge as consultorias de logística e supply chain não poupou nem mesmo os setores mais resistentes da economia, como o de construção civil, por exemplo. Sem exceção, as consultorias ouvidas pela Tecnológica estão superaquecidas, com praticamente todos os segmentos demandando projetos, desde os mais tradicionais – como automotivo e de bens de consumo – até os novos e “diferentes”, como o financeiro e grupos de investimento. Até o setor público, tradicional tabu entre as consultorias,

vem procurando eficiência e vencendo a desconfiança do mercado. Esta procura estragou o verão de muita gente, pois não houve nem mesmo a tradicional desacelerada de final de ano. Mas ninguém reclama.

E, como ocorre em todo mercado aquecido, há lugar para todas: empresas de nicho, especializadas em implantação de TI, em projetos de simulação e as generalistas, mas a tendência maior é por projetos mais abrangentes e não é raro consultorias juntarem expertise para atender melhor a um cliente, o que até poucos anos atrás não ocorria.

Para os consultores ouvidos pela reportagem, com a disseminação dos conceitos de supply chain entre os profissionais da indústria, comércio e serviços, o mercado ficou naturalmente mais seletivo, buscando projetos realmente factíveis, com resultados atrelados a contratos. O período das consultorias-relâmpago, que surgiam e sumiam com a mesma rapidez, acabou. Em seu lugar vêm empresas mais consolidadas, que buscam relacionamento de longo prazo com os clientes em projetos bem estruturados.

Vale dizer que este aquecimento é fruto do crescimento da economia brasileira, mas não surgiu exatamente com o fim da recente crise financeira, que nem foi tão sentida aqui, como explica Alexander Supply, sócio-diretor para o Brasil da Miebach Consulting, de origem alemã, que está no país desde 1996. “O que ocorreu foi uma substituição de projetos. Na crise, as empresas buscavam mais redução de custos e, agora, procuram projetos estruturais, que lhes permitam atender à demanda de forma eficiente. Boa parte de nossos clientes brasileiros sabia que a crise seria passageira e aproveitou para pensar investimentos que estão sendo concretizados agora.”

Porém, há nuvens neste céu de brigadeiro. A principal delas é a falta de profissionais com boa formação para trabalhar nos projetos. A escassez deles tem levado algumas consultorias a recusar projetos ou renegociar prazos. Para contornar o problema, a maioria tem investido na complementação da formação de sua mão de obra, sempre sob o risco de fornecer munição para a concorrência.

## **Demanda e oferta se encontram**

Há 35 anos no mercado com a empresa que leva seu nome e com mais de 800 projetos implementados, ninguém melhor que José Geraldo Vantine para situar o atual estágio dos projetos de

supply chain no Brasil e o grau de aderência das consultorias às necessidades do mercado. "A década de 1980 inteira foi eminentemente industrial. O que nós fazíamos eram projetos de movimentação, armazenagem e desenhos de layout interno. Os setores de serviços e varejo praticamente não demandavam", afirma.

O conceito evoluiu para distribuição física no final da década, e os projetos passaram a envolver modelagem matemática, desenhos de rede de distribuição e de terceiros. "No início dos anos 1990, surgiram os primeiros operadores logísticos no país. Era o momento inicial de pensar além da porta da fábrica e muitos começaram a se preocupar com a logística, já que o conceito de supply chain, no Brasil, sequer existia. Essa tendência se acentuou com o Plano Collor e a abertura da economia, mas a grande transformação veio mesmo com o Plano Real. A partir daí a mudança foi drástica, porque não havia mais o ganho financeiro para encobrir os custos e a necessidade de eficiência operacional ganhou destaque", diz Vantine.

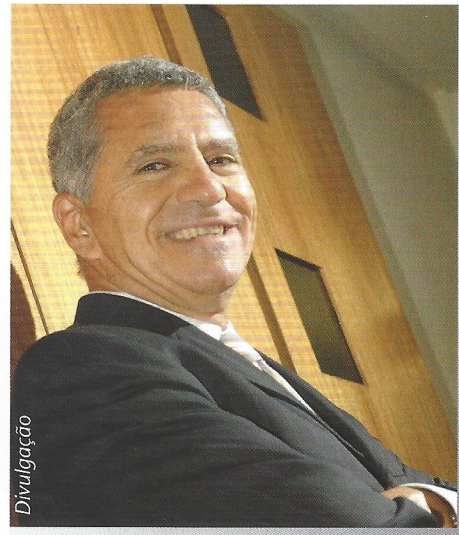
Para ele, conforme esta evolução ocorria, embora o mercado de projetos na área de logística também crescesse, o gap entre a necessidade dos clientes

e a disponibilidade de boas consultorias aumentou. Nesse meio tempo, muitas empresas surgiram e sumiram, e a consolidação das consultorias de supply chain ditas sérias, com poucas exceções, se deu a partir do ano 2000.

Segundo Vantine, apesar da evolução, ainda há consultorias incipientes atuando na área, sendo que boa parte do mercado não sabe posicioná-las e acaba pondo todas no mesmo nível. "Se você fizer uma análise levando em conta experiência e competência, conseguirá fazer melhor esse posicionamento. Porque há algumas novas consultorias que são competentes, mas não têm experiência. E há as que não têm nem uma coisa, nem outra. As que têm ambas são poucas. Mas o mercado não percebe esta diferença e, na pressão por implementar projetos, chama todas para as concorrências."

Para os consultores, embora o aumento de procura por seus serviços seja positivo, o processo de escolha não pode ser banalizado. "Estamos sendo demandados pelo departamento de compras das empresas. Eu tenho recebido solicitações de projetos por e-mail! A empresa faz uma RFP (Request for Proposal) inconclusiva e sem informações e você deve dar o projeto sem nenhum conhecimento da sua realidade, o que é um absurdo. Claro que isso não é regra, mas tem ocorrido e eu não concordo absolutamente. Consultoria deve dar uma solução de inteligência e dessa maneira não é possível", continua o sempre polêmico Vantine.

Alguns concordam, outros não. Alexander Supply afirma que os clientes têm mais consciência de que há muitas opções e não querem ficar restritos. E há empresas que têm por princípio não ficar presas a um único fornecedor e operam simultaneamente com vários, dependendo do caso. "Houve, sim, aumento de BIDs abertos, com cinco ou mais concorrentes. Mas, se você tem opções, vai querer ver todas. Acho natural."



Divulgação

Isaac: não se pode olhar a consultoria como mais um fornecedor de serviços

Para outro veterano do mercado, Marcos Isaac, da Modus Logística Aplicada, há 29 anos fazendo projetos voltados ao setor, o próprio crescimento acelerado do mercado, que obrigou empresas que tradicionalmente não recorriam às consultorias a buscar projetos, tem levado a essas distorções, mas elas não são a regra.

"Não gosto de ser arrogante e me colocar na posição de prima-dona, que escolhe clientes. Mas buscamos não entrar em 'frias'. Empresas que pedem propostas para dali a três dias ou uma semana não estão fazendo um processo de seleção estruturado. Não se pode olhar a consultoria como mais um fornecedor de serviços. Se não chegar aos detalhes, um projeto vai ficar muito semelhante a outro e será difícil distinguir a proposta de valor de cada um. A escolha acabará sendo por preço, que será superestimado, pois o consultor não saberá exatamente no que está entrando e irá se garantir cobrando mais. Na Modus fugimos desse tipo de solicitação que não é feita de forma madura e estruturada, pois os projetos não se tornarão cases de sucesso", justifica Isaac.



Divulgação

Supply: clientes querem conhecer as opções do mercado



Divulgação

Zani: todos estão sentindo a dor do crescimento

Para o diretor da Miebach, embora ocorram casos de consultorias pouco maduras ganharem alguns projetos, os clientes acabam voltando aos consultores tradicionais depois de um tempo, ao não terem retorno nos projetos. Mas ele afirma que, no geral, os clientes já estão mais conscientes do papel do consultor e costumam abrir as informações relevantes para os processos, dentro de contratos de confidencialidade. Até porque, complementa Bruno Zani, diretor da área de Supply Chain da Integration, “é comum projetos de supply chain darem ganhos anuais dez vezes maiores do que o valor investido na consultoria. Alguns têm retorno em dias e isso tem facilitado a venda de projetos”.

Já para Eduardo Cunha, líder na prática de Supply Chain para a América Latina da Accenture, a demanda evolui dentro de um processo natural de aprendizado. “Não se trata somente de aprender a comprar. Não adianta querer comprar algo que não está sendo ofertado no mercado. O que ocorre hoje é que existe maior correlação entre expectativa e oferta. Se, há dez anos, um cliente quisesse fazer um projeto de agregação de valor, com um parceiro que compartilhasse riscos e

fosse remunerado por produtividade, não encontraria uma consultoria que oferecesse isso. Então não é que as empresas aprenderam a comprar; é que já enxergam no mercado consultorias que conseguem entregar esse nível de serviço. Hoje, esta correlação existe.”

Cunha tocou em um ponto que passa a ser um diferencial: valor. A tendência atual das empresas é buscar muito mais propostas que agreguem valor ao seu negócio como um todo do que simplesmente resolvam questões pontuais.

“Todas estão sentindo a dor do crescimento”, brinca o diretor da Integration. “Os clientes precisam acompanhar o crescimento do mercado e querem ganhar eficiência e produtividade para atender bem à demanda, minimizando os investimentos e contratações, pois há escassez de mão de obra em geral, e perceberam que não conseguem fazer isso internamente.”

Assim, tanto na Integration como nas demais tem aumentado a demanda por projetos de reestruturação de malha logística com utilização de multimodalidade. “Os clientes estão muito mais preocupados, hoje, com o customer service, em como garantir nível de serviço num cenário onde se começa a ter falta de produtos, a capacidade operacional está tomada e a infraestrutura tem gargalos. Neste sentido, temos tido muitos projetos de S&OP, para otimizar a capacidade visando atender à demanda”, explica Zani.

Para Isaac, existe hoje uma clara diferença entre os projetos de logística, mais operacionais – que também têm crescido – e os de supply chain, mais estratégicos. No primeiro caso, os clientes têm sido mais direcionados às consultorias ditas “de nicho”, enquanto os estratégicos vão para as maiores e mais generalistas.

“De dois anos para cá, a preocupação dos clientes é olhar para o crescimento”, confirma Cunha, da Accenture. “E, para a área de supply chain, o

driver é ao redor de infraestrutura, associada ao desenho de malha. Mas não é pelo desenho em si, é pensando em taxas de crescimento agressivas para os próximos dez anos. Vemos muito isso no setor de petróleo e gás e no de consumo, com as empresas questionando a infraestrutura, a própria e a pública. Estamos mais no lado privado, mas temos projetos na área pública também. Os dois estão bem quentes”, conta. Ele cita também como aquecidos setores como serviços financeiros e até alguns inusitados, como projetos para agilizar registros de imóveis.

Outros segmentos demandantes citados pelos entrevistados são os grupos de investimento e fundos de capital privado, que buscam as consultorias tanto para a avaliação de empresas como para melhorar a rentabilidade e atratividade de companhias adquiridas.

Para Vantine, a demanda continua a ser muito maior por parte da indústria do que de serviços e varejo. “No varejo, só os grandes, de produtos de consumo de massa, estão fazendo projetos de supply chain, o que foi impulsionado pelo Wal Mart quando entrou no país. Os demais ainda não enxergam a logística como deve ser, são mais projetos pontuais”, coloca.



Divulgação

Cunha: Hoje, há maior correlação entre demanda e oferta



Divulgação

Targa: empresas estão questionando e mudando seu modelo de gestão

E estas demandas pontuais continuam, muitas vezes, a ser tratadas pelos fornecedores de equipamentos, operadores logísticos e implementadores de TI. Porém, de acordo com os entrevistados, essa prática tem diminuído. Os próprios operadores têm demandado mais as consultorias, já que eles próprios estão com o mercado aquecido e não têm interesse em oferecer consultoria de graça para ganhar contratos, como ocorria no passado.

“Temos feito muitos projetos em parceria com operadores logísticos, mas normalmente somos contratados pelo embarcador”, diz Marcos Isaac. “Naturalmente, um operador ou fornecedor de equipamentos ou sistemas não tem a isenção de uma consultoria, que não irá propor soluções que são viáveis somente para um lado, e o embarcador começa a ver essa diferença.”

Já para a Axia Value Chain, que se define como uma consultoria de agregação de valor, os projetos têm sido mais de realinhamento de processos internos, de organização estrutural com aplicação de conceitos de supply chain. “Percebemos que existe uma necessidade de realinhamento dos

papéis e responsabilidades ao longo dos processos e das áreas. As empresas estão questionando e transformando seu modelo de gestão. Fala-se muito de planejamento e atendimento à demanda. Também existem os projetos pontuais de logística, armazenagem e transporte, mas nestes não atuamos”, revela Plínio Targa, sócio e diretor-executivo da Axia.

“Em qualquer projeto, analisamos a visão, a estratégia e como está a estrutura operacional, com responsabilidades e papéis, vendo como as pessoas são motivadas, os processos, os indicadores e qual a TI mais adequada. Dentro dessa perspectiva, não fazemos apenas a formulação de estratégia, mas conseguimos também desdobrá-la e implementá-la. Às vezes, envolvemos outra consultoria específica para algumas partes do projeto”, continua o diretor da Axia.

A empresa tem registrado aumento da procura tanto em áreas não-tradicionais, como bancos, quanto nas ultratradicionais, como a indústria automotiva que, de acordo com Targa, começa a olhar para o mercado de forma mais estratégica e menos operacional.

“Em toda cadeia de valor, se você não revir seus conceitos, é difícil gerar um valor expressivo. Isso é mais complexo. E essa mentalidade de que há na cadeia um ‘dono’ – que seria o caso das montadoras –, com um processo autocrático, acabou. Hoje, o processo é mais horizontal, no sentido de colaboração e de criar relacionamentos mais fortes”, acredita. “Para uma cadeia crescer, todos os elos devem se fortalecer. Não adianta uma empresa achar que vai crescer 20% se os seus fornecedores não têm capacidade de investimento. O jogo agora é menos individual e mais colaborativo.”

### Gestão da mudança

Marcos Isaac concorda com ele. “Hoje, quando se fala em supply

chain, obrigatoriamente se fala em mudanças organizacionais; mesmo que não se mude o organograma, as caixinhas, mudam pessoas, áreas, parceiros são medidos e isso exige um esforço acentuado. Algumas consultorias já perceberam isso e estão se dando muito bem, os projetos têm mais sucesso”, confirma.

“Não adianta você implementar, por exemplo, um novo ativo ou um novo sistema de TI se não houver mudança de processos. Um bom WMS, agregado a um ERP, cuida muito além das quatro paredes de um armazém. Ele olha também a chegada, o pátio, gerencia recursos e, conectado a sistemas de gestão de pedidos, ajuda nessa gestão. Os próprios aplicativos de logística básica evoluíram muito. Porém, se a empresa simplesmente chamar o integrador e implantar o software, vai aproveitar um percentual mínimo da ferramenta. Precisa haver mudanças de processo e até organizacionais para isso”, continua ele.

Da mesma forma, não adianta implementar um TMS se não mudar a forma de remunerar os transportadores, se mantiver o relacionamento como sempre foi, se não redefinir a forma de contratação e o próprio modelo de sourcing. “São questões que vêm muito antes da TI e que uma consultoria sabe definir”, diz Isaac.

Para o diretor da Axia, não dá para pensar num modelo moderno de gestão sem rever o modelo histórico de formação de pessoas. Por isso, afirma, a metodologia da empresa prevê o alinhamento de todos, desde o presidente até o operador, desde vendas até o strategic sourcing. Todos devem entender e compartilhar a filosofia de gestão, que é integrada, visa o todo e não a parte.

Ele afirma – e os outros concordam – que as resistências tradicionais à mudança e, por tabela, às consultorias que a propõem têm diminuído muito, até pela renovação nos corpos diretivos

das corporações. “Há reciclagem cada vez mais rápida nas empresas, com executivos mais jovens ocupando posições de destaque, o que não ocorria há 15 anos. Esta renovação ajuda no processo”, acredita Targa.

### Projetos implementáveis

Outra grande mudança apontada é que, hoje, os projetos devem ser mais assertivos. Os clientes não querem só o diagnóstico da situação, querem ver a solução já implementada e – novidade! – operada. “Se tenho um problema que requer nova infraestrutura, não é só desenho; é implementação e operação também”, aponta Eduardo Cunha.

Para ele, os clientes, depois da crise, estão exigindo do consultor colocar mais risco nos contratos e uma

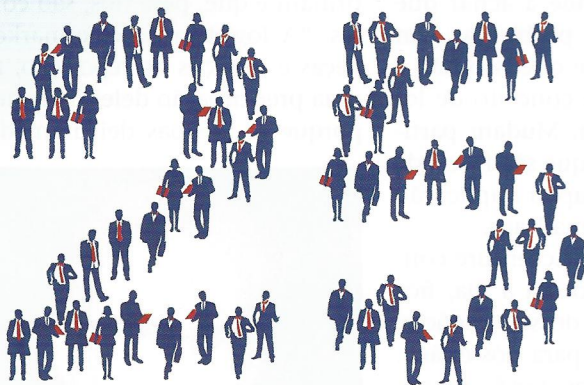
*“A crise ensinou  
as empresas a serem  
mais seletivas.  
Ninguém compra  
recomendação,  
compra solução”*

empresa do porte da Accenture tem mais capacidade de fazer isso. “Somos remunerados pelos resultados e essa capacidade tem nos diferenciado bastante”, reafirma. Nisso, há consenso, pois vários dos executivos entrevista-

dos disseram que a remuneração por resultados está presente na maioria dos contratos atuais.

Cunha destaca que a época de entregar projetos no papel e ir embora acabou. “A crise ensinou as empresas a serem mais seletivas para terem retorno mais claro. Ninguém compra recomendação, compra problema resolvido. A postura é bem diferente.”


Ele vai ainda além do modelo de agregação de valor já citado e afirma que os contratos estão evoluindo para o modelo societário, em que há gestão compartilhada de projetos entre o cliente, o prestador de serviços e a consultoria. “Claro que isso ainda está em estágio inicial. Mas, na prática, se pegarmos um operador logístico que seja bom e tenha os ativos certos, juntarmos um fabricante especialista



**anos de soluções em logística e supply chain**

**vantine**  
Logistics & Supply Chain Solutions

Há 25 anos a VANTINE contribui com o sucesso de **mais de 400 Empresas**, através da realização de cerca de 800 Projetos. **PIONEIRISMO e VANGUARDA** sempre marcaram nossa presença.

 (11) 3262-5464  
[www.vantine.com.br](http://www.vantine.com.br)



Da nossa dedicação institucional nasceram os mais importantes fatos da Logística no Brasil: Paleta PBR, VUC – Veículo Urbano de Carga, Fundação da ASLOG, e de nossa iniciativa fomos os primeiros a editar uma Revista de Logística, a criar o Premio LOGISTOP, a realizar Missões Internacionais – INTERLOG, criar o Clube da Logística – LOGISPOINT, Mega Eventos como LOGISTECH e Programa de TV – “Logística com VANTINE”.

Esse legado nos impulsiona na contínua VANGUARDA em nossos negócios, atuando em todas as áreas da Logística, antecipando tendências e inovações como AUDITLOG e ECOLOGYS.

na produção e agregarmos uma consultoria que dê o modelo operacional, que consiga atender e cativar o cliente, a equação fica imbatível. É um trinômio, onde cada parte coloca o que tem de melhor no negócio.”

Segundo ele, a discussão agora é em nível contratual, de formação de sociedade, do que é de quem. E requer muito amadurecimento das partes e um bom relacionamento empresarial. Mas ele aponta esta como uma grande tendência, e justifica. “A velocidade do mercado hoje é tão grande que ninguém tem tempo de construir tudo o que precisa. Cada um fará só o que é parte inexorável de sua especialidade. O restante, vai comprar pronto. Estão aí as joint-ventures e as parcerias, que podem evoluir para esse modelo. A palavra-chave é velocidade para atender às mudanças”, reafirma.

Dentro dessa velocidade, ele cita também os projetos de desenho de malha, que devem ser flexíveis ao extremo. Assim, ao invés do layout de malha logística tradicional, a consultoria deve definir para o cliente todas as variáveis, criar o modelo de cálculo e deixar a ferramenta na sua mão. “Se mudar alguma prerrogativa, como taxa de câmbio, governos, custo de matéria-prima ou outra, o próprio cliente muda algumas variáveis, refaz o modelo e toma as decisões. É mais uma entrega de capacidade do que de resultados. É o que se chama hoje de dynamic supply chain. Se, por exemplo, um vulcão entra em erupção – como ocorreu no ano passado –, o que eu faço? Tem que ter plano B, plano C, cada um com os custos associados.”

Para o consultor, antigamente os desenhos de malha logística eram feitos para o longo prazo porque, normalmente, o próprio demandante operava a estrutura. “Agora, com a infraestrutura terceirizada e contratos de dois anos, para que vou fazer um desenho para 20 anos? Isso muda tudo”, conclui.

*O Brasil, que sempre  
foi seguidor, hoje  
é protagonista  
e exporta pessoas  
e projetos na área  
de supply chain*

### Multiolhar

Para os consultores ouvidos pela Tecnológica, além da isenção, outra grande vantagem da consultoria é o que eles chamam de “experiência cruzada”. Ou seja, como atendem a vários setores da economia e a empresas de diferentes portes e perfis, podem levar a experiência de um para outro. “Quando você está envolvido no seu ambiente interno, tende a achar que só você tem aquele problema. Um consultor, porém, sabe que isso não é verdade. Não muda o conceito de logística e supply chain. Mudam particularidades, detalhes, que são fáceis de mapear, entender e adaptar a aplicação desses conceitos”, afirma Isaac.

O representante da Accenture concorda e vai além. “No dia a dia, fica difícil olhar para fora do seu negócio, da sua operação, mas para nós é fácil. De tanto fazer projetos, você começa a olhar os problemas não como uma vertente única daquela indústria, mas como princípios gerais. O trabalho com múltiplas indústrias permite trocar práticas, chegando às melhores.”

Ele conta que a Accenture tem ainda a vantagem de trabalhar em diferentes regiões do mundo e de possuir um grupo de “emerging markets”, onde são trocadas experiências entre países como China, Brasil, Índia e África do Sul, por exemplo, que têm os mesmos proble-

mas fiscais, de infraestrutura, com deficiências nos mesmos aspectos.

“Fico ansioso para saber o que eles estão fazendo nesses países e vice-versa. Porque aí não se trata de uma solução testada, por exemplo, na Alemanha, que é uma realidade totalmente diferente. Ela é testada e aprovada em condições similares de pressão e temperatura, como costumamos brincar.”

E, outra mudança importante, o país tem exportado projetos e pessoas. O Brasil, que sempre foi seguidor, hoje é protagonista. “As nossas condições são muito duras e, naturalmente, somos mais criativos; fazemos muito mais com muito menos, por isso sempre ganhamos prêmios de inovação e eficiência. Dentro da Accenture, o Brasil é reconhecido como melhor prática de supply chain”, informa Eduardo Cunha.

Ele explica que, com a queda do poder aquisitivo nos mercados maduros, como EUA e Europa, as pessoas passaram a ter necessidades que antes não tinham e que, para nós, são corriqueiras. “A logística do aftermarket, para peças e serviços de reposição, não era uma preocupação deles, mas hoje já é, porque as pessoas deixaram de jogar



Vantine: demanda é multissetorial e multirregional

fora produtos avariados e passaram a consertá-los. Eles não sabem lidar com essa demanda, mas nós brasileiros sabemos muito bem. Da mesma forma, a segurança nunca teve gestão naqueles mercados porque não era preocupação. Agora é questão relevante e nós exportamos soluções e sistemas. Quando começam a aparecer problemas de gestão de risco na China, por exemplo, quem vai dar a solução é o brasileiro, não o americano ou o europeu. Este é um mercado que se tornou muito importante para nós."

### One man show

Diante de todo esse cenário e crescendo a taxas anuais de, no mínimo, dois dígitos, as consultorias de supply chain estão otimistas para 2011 e veem em seu horizonte apenas um grande problema, que é a falta de mão de obra para atender aos projetos. Algumas afirmam que isso não as tem feito recusar projetos, mas outras admitem que, sim, isto limita o crescimento. Para contornar, investem no profissional que, de qualquer forma, não se encontra pronto no mercado.

"A demanda cresce e é multissetorial e multirregional, porque o Brasil já deixou de ser só o Sul e o Sudeste faz tempo. Temos projetos em várias regiões. Precisamos de profissionais que saibam fazer de tudo, e isso o mercado não oferece", coloca José Geraldo Vantine. "Muitas vezes, o cliente não sabe o tamanho do problema dele. Chama a consultoria para algo pontual e, quando analisamos, é necessário um projeto complexo. Para dar esse diagnóstico não podemos mandar um novato. Então, os consultores acabam se formando na prática. Se encontrar um candidato que preencha 30%, 40% do que eu preciso, já me dou por satisfeito."

Para contornar o problema, muitos investem na formação, como é o caso da Integration, da Axia e da Accenture,

que tem até uma Academia de Supply Chain interna. Outras, como a Miebach, que tem escritórios em vários países da região, deslocam pessoas entre elas para atender aos projetos e assim suprem boa parte das necessidades.

Com a demanda aquecida, também acontece de profissionais lançarem-se ao mercado sozinhos, mas são pouquíssimos os que se sustentam no médio e longo prazos. "O one man show não sobrevive, porque ninguém vai dar um projeto muito abrangente para ser tocado por uma pessoa só. Tem que ter estrutura", diz Supply, da Miebach.

Vantine concorda, citando novamente a descentralização como um dos problemas dos solitários. "Como você vai atender a vários projetos, em diferentes regiões, sozinho? Por que não se associar, fazer trabalhos conjuntos com uma grande consultoria, atendendo a algum cliente ou projeto específico? Ou se juntar a seus pares e abrir uma empresa? Eu francamente não entendo essa postura."

Muitos consultores vão para a indústria, já que as parcerias de longo prazo os fazem, muitas vezes, conhecer a empresa melhor que os próprios funcionários. E outros vêm da indústria, como ocorre na Accenture, de onde se origina, de acordo com Eduardo Cunha, grande parte do quadro sênior. "O Brasil forma muito bem nas carreiras tradicionais, mas achar alguém que entenda o supply chain é difícil. Aprende-se na prática, nos projetos, e se complementa com treinamento. Mas aprendemos mesmo com o tempo. Ninguém nasce consultor", conclui.

**Silvia Marino**

*Accenture: (11) 5188-3000*

*Axia: (11) 3043-7430*

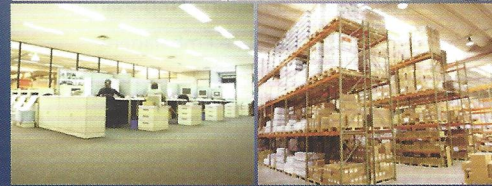
*Integration: (11) 3078-1144*

*Miebach: (11) 5505-1223*

*Modus: (11) 5506-2730*

*Vantine: (11) 3262-5464*

## CONDOMÍNIOS INDUSTRIAIS & LOGÍSTICOS



### ATUAÇÃO COMPLETA

Idealização, Desenvolvimento de Projetos, Implantação, Comercialização e Administração.

**www.retha.com.br**  
**55 (11) 4777-9800**

CRECI 15.910-J