



iStockphoto

# A logística de gravata

*Expansão do setor e crescimento da economia brasileira causam um aumento na procura por profissionais cada vez mais qualificados para ocupar cargos executivos na área de logística. Mas será que eles existem realmente?*

**N**a edição 188 da *Revista Tecnológica*, publicada em junho de 2011, a matéria intitulada “Apagou geral” tratou de um problema que afligia o mercado logístico brasileiro na época: a falta de mão de obra qualificada. O gargalo, semelhante ao que se via em muitos outros setores em razão do crescimento acelerado da economia do país, mostrava-se mais grave nos níveis operacionais. Faltavam profissionais para ocupar cargos na base da atividade, como motoristas, ajudantes e operadores de empilhadeiras. Passados exatos dois anos, a procura por bons profissionais para preencher as posições disponíveis

no segmento ainda continua, mas ao que tudo indica, as áreas com maior demanda passaram a ser outras.

De acordo com o diretor da Vantine Logistics & Supply Chain Consulting, José Geraldo Vantine, houve uma busca por profissionais mais qualificados nas posições citadas por conta de um temor que, com o tempo, revelou-se infundado. “A mão de obra na logística passou por um processo de maturação. Algumas funções eram totalmente manuais e rapidamente estão transitando para operações mais automatizadas. Isso fez com que surgisse um medo em relação aos profissionais que atuavam no setor, por tratar-se de pesso-

as com um nível de instrução mais baixo”, explica.

Vantine compara a situação com algo que já havia acontecido há algumas décadas, quando a utilização dos códigos de barras se disseminou no Brasil. “Existia esse mesmo receio em relação à qualificação da mão de obra, mas depois o mercado percebeu que o ato de pegar um coletor e realizar a leitura do código não exigia maior qualificação por parte do operador.” Segundo ele, a recente onda de automatização de alguns processos, como a aplicação de tecnologias de picking by voice e picking by light em atividades de separação e preparação, por exemplo, trouxe novamente à tona

essa preocupação quanto à formação dos profissionais que atuam dentro dos armazéns. “São tarefas que deixam de ser basicamente mecânicas e passam a exigir um nível intelectual mais elevado”, analisa.

O vice-presidente executivo da Luft Logistics, Mario Mendonça, conta que o temor é semelhante ao que se pode observar em relação aos profissionais da área de transporte. “A visão que os executivos do mercado tinham de que, com o aumento da tecnologia nos caminhões, os motoristas passariam a ser menos importantes, mostrou-se totalmente diferente na prática. A enorme evolução dessa tecnologia embarcada passou a demandar, na verdade, profissionais cada vez mais qualificados.”

De acordo com o executivo, o perfil do motorista passou por algumas mudanças durante os anos. “Ele precisou buscar um nível educacional mais alto. De que adianta o caminhão dispor de uma enorme tecnologia se o condutor não souber trabalhar com ela?” Mendonça esclarece também que as empresas precisam que o motorista busque uma melhor qualificação por conta de outro fator: o preço dos caminhões. “Os veículos têm, hoje, um custo muito alto. Trata-se de um ativo caro para as empresas e elas não podem entregá-lo nas mãos de um profissional com um nível de qualificação baixo.” Diante disso, o mercado sofre com a escassez de bons motoristas na atividade. “A maioria dos operadores mantém parte de sua frota parada – mesmo com boas oportunidades de negócios – devido à falta de motoristas”, destaca Mendonça.

Já na base das operações logísticas de armazenagem e distribuição, Vantine explica que, com o tempo, o segmento foi percebendo que a transformação dos processos com a utilização de novas tecnologias não demandava grandes mudanças no

*“A logística se alterou muito ao longo do tempo, passando de uma função estritamente operacional para outra mais tática e até estratégica”*

perfil e na formação do trabalhador. “Estamos desenvolvendo dois grandes projetos que envolvem a tecnologia de picking by voice para operadores logísticos que atuam com cargas fracionadas de diferentes segmentos. Nossos estudos mostraram que, mesmo utilizando modelos de trabalho automatizados, o custo relacionado à mão de obra não é afetado. Os profissionais precisam somente passar por treinamentos simples.”

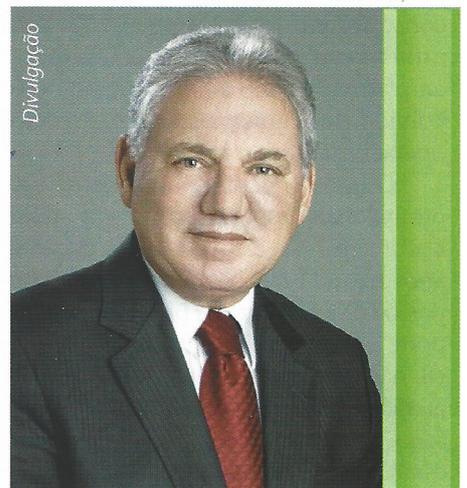
De fato, Mendonça comenta que, com a forte demanda por profissionalização, a Luft passou a investir mais em treinamento de pessoal, bem como em recursos humanos. “Recebemos diariamente muitos currículos para operadores de empilhadeira, por exemplo. Mas, hoje, o colaborador não é mais pego a laço. Ele é muito bem selecionado e treinado.” Na Luft, o operador que se destaca passa a ocupar a posição de monitor, que tem como função acompanhar os demais trabalhadores até que estes alcancem níveis operacionais e de segurança satisfatórios. Segundo o executivo, é bastante comum também formar o profissional dentro da própria empresa. “Podemos pegar o colaborador que descarrega o caminhão, por exemplo, e treiná-lo para que seja um bom operador de empilhadeira.”

“Diante desses fatores, não vislumbro nenhum tipo de perigo de falta de mão de obra nessas atividades”, analisa Vantine. “Mas o buraco, nesse caso, não é mais embaixo. É mais em cima. O problema está nos níveis mais altos”, completa.

### Abrangência

Segundo Vantine, as maiores dificuldades relacionadas à mão de obra em logística são observadas nos cargos de liderança, desde o encarregado e o supervisor até os gerentes e diretores, por causa da recente expansão do setor. “A logística vem se alterando muito ao longo do tempo. Há poucos anos, ela tinha uma função estritamente operacional. Hoje, essa função é muito mais tática. Antes, o profissional simplesmente coordenava as atividades de transporte e armazenagem. Agora, ele precisa lidar com fatores como definição de malha, tempo de atendimento, multimodalidade e nível de serviço, por exemplo. Tudo isso demanda conhecimentos específicos em matemática, simulação, projetos e outras disciplinas.”

Para Alessandra Rossi, diretora da área de Recrutamento da Mariaca –



Vantine: tarefas da logística passaram a exigir um nível intelectual mais elevado



Arquivo Publicare

Mendonça: qualificação de motoristas é uma questão central para as empresas

empresa que atua em consultoria na gestão de capital humano –, o bom executivo de logística precisa, hoje,

ter uma visão muito mais abrangente da empresa em que atua. “Ele tem de entender completamente o negócio e ter uma visão muito estratégica. É preciso fugir daquele aspecto mais operacional, focado somente em transporte e armazenagem. Atualmente, o profissional de logística transita entre as mais diversas áreas da empresa”, diz.

Alessandra revela ainda outra dificuldade encontrada na hora de recrutar profissionais para cargos de liderança em um mercado logístico globalizado como o que temos atualmente: os idiomas. “É uma deficiência bastante característica do mercado brasileiro. Os executivos precisam entender que é muito importante possuir um bom conhecimento da língua inglesa e, em muitos casos,

do espanhol também. De um modo geral, podemos observar que os profissionais estão correndo atrás disso, mas infelizmente ainda é um problema no Brasil”, analisa.

A diretora conta que essas dificuldades não são exclusividade do segmento de logística, mas uma característica geral no cenário nacional. Porém, no caso desse setor específico, elas tomam maiores proporções em virtude da posição de destaque que a logística ocupa hoje na economia brasileira e da participação que ela exerce no desenvolvimento do país. “Temos visto vários planos de logística por parte do governo federal, por exemplo. As empresas do ramo estão crescendo muito e, por isso, precisam do profissional pronto. De 2011 para cá, o número de processos de procura por posições no merca-

## Consultoria enfrenta escassez de profissionais

O diretor da Vantine Logistics & Supply Chain Consulting, José Geraldo Vantine, conta que a falta de abrangência por parte dos profissionais de logística representa um problema ainda maior na busca por colaboradores para atuar nas empresas de consultoria. De acordo com ele, o consultor em logística precisa ser um profissional múltiplo, que conheça amplamente tudo aquilo que está envolvido no segmento, seja no aspecto operacional ou no estratégico e tático.

“O que se encontra atualmente são profissionais especializados em uma única área. Se ele trabalhou durante anos na indústria de alimentos, eu não posso colocá-lo em um projeto de transporte de minério, por exemplo, porque ele não vai entender nada a respeito da atividade”, diz. Segundo ele, isso é causado pela formação acadêmica de má qualidade e também por características observadas no perfil do próprio profis-

sional. “O consultor de hoje – e preparado para o amanhã – precisa conjugar competência, experiência e criatividade. Ele deve ter velocidade de raciocínio para tomar decisões rápidas, capacidade para absorver rapidamente a sistemática do negócio do cliente e, sobretudo, sempre buscar muita informação.”

Vantine destaca que, com as facilidades proporcionadas hoje pela internet, é inconcebível que o profissional de consultoria não tenha a habilidade de utilizar a enorme quantidade de informação disponível para se desenvolver na carreira. “O profissional sai da faculdade hoje, de um modo geral, achando que o mundo começou naquele momento. Ele não se preocupa em entender a história e a evolução da logística, por exemplo”, aponta. O consultor acredita que uma melhor oferta de cursos em logística, incluindo a criação da graduação específica na área, poderia trazer uma evolução para esse cenário.

Já para Bruno Zanni, diretor de Supply Chain da Integration Consultoria Empresarial, a graduação em supply chain formaria profissionais com um perfil estritamente técnico, o que apenas contribuiria para a falta de abrangência já apontada. “Uma formação em engenharia, por exemplo, com especialização em logística, faria mais sentido”, analisa. “A verdade é que o bom consultor precisa de uma extensa bagagem profissional para ser considerado realmente qualificado. O problema é que o mercado precisa desses profissionais hoje, mas infelizmente eles só vão estar prontos amanhã.”

Vantine completa explicando que se trata de uma atividade que demanda os melhores e mais experientes profissionais disponíveis no mercado, sem a possibilidade de abrir nenhuma exceção no momento da contratação. “Por isso, teremos sempre poucos bons consultores de verdade”, finaliza. ●

do de logística praticamente dobrou na Mariaca. O colaborador tem de começar a trabalhar e apresentar resultados imediatamente. Na maioria das vezes, não há tempo para desenvolvê-lo internamente”, diz.

O diretor de Supply Chain da Integration Consultoria Empresarial, Bruno Zanni, concorda. Segundo ele, essa falta de qualificação dos profissionais de logística já podia ser observada há algum tempo, mas ela não se configurava em um fator preocupante porque a logística possuía uma importância menor para os negócios. “Nos últimos anos, houve um crescimento muito grande da atividade e ela passou a ser essencial dentro das empresas. Hoje, os impactos positivos de uma boa gestão logística estão muito mais claros, e isso fez com que tivesse início uma busca pelos melhores profissionais do mercado.”

Zanni aponta que essa falta de colaboradores qualificados é ainda mais preocupante quando as empresas estão localizadas fora dos grandes centros urbanos. “Os bons executivos da área de supply chain estão concentrados em grandes cidades, como São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba. Mas o crescimento da logística fez com

que muitas empresas de outras regiões, como Centro-Oeste e Nordeste, passassem a demandar profissionais qualificados.” São organizações de médio porte, muitas vezes familiares, que tinham como tradição ser menos profissionalizadas. “Elas contavam com uma pessoa que cuidava do centro de distribuição e outra do transporte, mas nenhuma delas tinha a visão integrada da cadeia que se faz necessária quando a empresa começa a crescer muito”, esclarece.

Por ser um segmento relativamente novo e em ascensão, existem ainda poucos profissionais realmente qualificados atuando no mercado. De acordo com Zanni, são pessoas que aprenderam a profissão na prática, dentro das grandes empresas do ramo. “Os bons profissionais são aqueles que estão na área de supply chain há mais de 15 anos, quando o termo praticamente nem existia aqui no Brasil”, diz. E, segundo o diretor, por tratar-se de uma mão de obra rara de se encontrar, é feito um trabalho intenso e cada vez mais frequente por parte das companhias de ir atrás dos principais executivos para tirá-los de seus concorrentes. “Vemos as mesmas pessoas passando por várias empresas. Quando ocorre uma alta rotatividade de profissionais no mercado, temos duas possibilidades: ou há uma grande insatisfação com o desempenho dos executivos ou uma guerra das empresas pelos poucos e bons disponíveis no mercado.” Nesse caso, parece óbvio afirmar que a segunda opção é a correta.

Alessandra Rossi conta que o mercado é tão restrito que os próprios players do segmento sabem quem são os bons profissionais. “Aqui, vale aquela história de que o mundo é pequeno. Os grandes executivos de logística já trabalharam juntos, um indica o outro, sabe para onde o colega está mudando. Mas isso acontece porque os bons profissionais são

Divulgação



Zanni: crescimento de importância da logística tornou a falta de profissionais mais visível

aqueles que já tiveram espaço para se desenvolver dentro das grandes empresas do segmento”, esclarece.

Ela conta que, durante os processos de busca por colaboradores, as próprias empresas contratantes acabam colaborando ao indicar quem são seus maiores concorrentes, porque é ali que os executivos de renome estão. Zanni lembra que a falta de bons profissionais de logística acaba sendo até maior nas próprias empresas do setor, pois aqueles que são qualificados migram para a indústria – onde essa carência também existe – em busca de maiores salários e melhores oportunidades de desenvolvimento profissional. “O executivo mais preparado e que tem uma cabeça mais voltada para os negócios dificilmente vai optar por uma carreira em um operador logístico em detrimento da indústria”, indica.

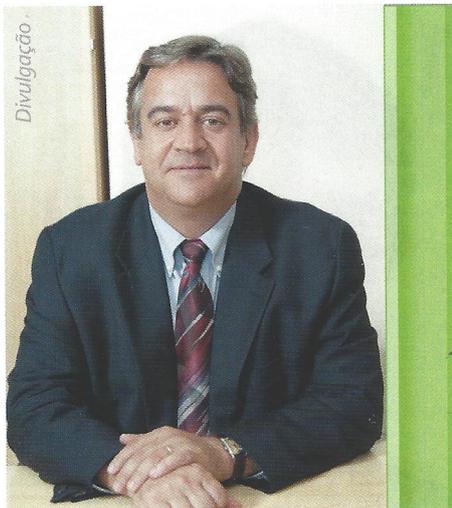
### Formação

“O que vemos, então, no segmento é uma dança das cadeiras. Não há executivos novos entrando no mercado”, resume Vantine. Mario Mendonça corrobora essa afirmação,



Divulgação

Alessandra: profissional de logística precisa ter visão abrangente do negócio



Resende: há pouca oferta, e de cursos ruins

apontando que o grande problema de se investir na formação de um profissional é o risco que se corre de perdê-lo para outras empresas. E ele é categórico ao destacar o principal motivo para a falta de novos executivos qualificados na logística. “O Brasil ainda precisa formar esses profissionais. Nós não confiamos totalmente nas formações acadêmicas que existem”, diz o vice-presidente da Luft. Mendonça explica que as alternativas de ensino oferecidas hoje ainda não foram absorvidas pelas empresas como qualificação necessária. “Hoje, temos um ambiente social que exige que todo mundo tenha nível superior, mas a grande maioria das instituições ainda apresenta uma qualidade de ensino muito baixa.” Segundo ele, as melhores escolas de logística são as grandes empresas do segmento. “E isso é muito ruim, porque o mercado empresarial não deveria ter de patrocinar a formação do profissional. Ela deveria ser estruturada dentro das universidades”, completa.

O coordenador do Núcleo de Infraestrutura e Logística da Fundação Dom Cabral, professor Paulo Tarso Resende, conta que a oferta de cursos em logística ainda é muito pequena.

“Além disso, a formação é fraca. E são sempre cursos apenas com ênfase na área, que oferecem capacitação na parte operacional. Para a alta administração, são poucos os cursos realmente bons. A quantidade não enche os dedos das mãos”, diz. Segundo ele, a formação acadêmica disponível hoje contribui para que o executivo de logística seja contaminado com essa visão operacional em detrimento de conhecimentos mais estratégicos.

Vantine vai além. “Nós nem temos, no Brasil, uma graduação em logística. O que temos são cursos técnicos e de especialização, mas que sofrem com a baixa qualidade do ensino brasileiro. O consultor explica que as formações que mais se assimilam com o que seria uma graduação ideal em logística são os cursos de engenharia de produção e administração de empresas. “Mas, excetuando-se algumas poucas instituições de renome, temos faculdades muito ruins. Hoje, ensina-se engenharia com três horas de aula por dia. Como engenheiro de formação que estudava em período integral, não vejo a possibilidade de se formar bons profissionais dessa maneira.”

Ele critica o fato de, atualmente, a escolha por uma faculdade ser muito mais baseada em fatores como preço e comodidade do que na qualidade do ensino. “Claro que nossos jovens vão sair com deficiências enormes. Como ele vai competir com um profissional formado nos Estados Unidos ou na França, por exemplo?”, questiona. Alessandra conta que a saída encontrada por muitos profissionais para ampliar seus conhecimentos é investir em estudos fora do país. “Esse é um diferencial que tem proporcionado destaque no mercado”, diz.

Ambos os entrevistados apontam que o ideal seria que o Brasil contasse com um curso de graduação básica em logística. “Desse modo, o estu-

*O ideal seria contar com um curso de graduação em logística que desse base ao aluno nos principais requisitos da profissão*

dante teria sua base nos principais requisitos da profissão e depois teria a opção de ampliar seus conhecimentos com cursos de especialização que complementariam seu papel dentro das empresas”, explica Alessandra.

Vantine considera um grande contrassenso o fato de o governo federal discutir tanto a logística do país, mas em contrapartida o Ministério da Educação (MEC) ficar inerte quanto à criação de cursos voltados ao segmento. “Ele não acompanha as necessidades, mudanças e evoluções do mercado e continua formando as mesmas pessoas como sempre formou.” O consultor sugere a criação do curso de engenheiro logístico, no qual o graduando aprenderia, basicamente, quatro ciências: engenharia de produção ou industrial, administração de empresas, marketing e economia. “O profissional sairia da universidade com uma formação muito mais abrangente para atuar em logística.” Ele acredita que somente assim será possível garantir que, no futuro, existam mais executivos qualificados atuando na logística brasileira para que a escassez de bons colaboradores não se estenda.

Resende explica que alguns países, como Estados Unidos e Alemanha, já oferecem bons cursos de graduação voltados para o segmento. “O profissional que deseja uma for-

mação adequada, invariavelmente, precisa ir para fora estudar. E existe mais um problema nisso. Como em outros países as empresas também precisam de mão de obra qualificada, esse profissional pode acabar nem voltando”, ressalta. “A logística empresarial, com todas suas nuances, é um conceito muito novo; portanto cabe aos responsáveis pela educação darem maior atenção às graduações na área”, avalia o professor.

Para Bruno Zanni, o mercado somente será abastecido de bons profissionais com o passar do tempo, pois a logística é uma carreira que só se tornou atrativa nos últimos anos. “Quem já estava nela teve a chance de crescer, mas os novos profissionais precisam de um tempo para ser for-

mados dentro das empresas, adquirindo o conhecimento e a experiência necessários”, diz.

“O governo colocou a logística lá no topo, mas se esqueceu de preparar quem vai cuidar de tudo isso. Para que investir na infraestrutura dos portos, por exemplo, se não estamos formando bons administradores portuários para cuidar deles?”, questiona Vantine. “Enquanto isso não mudar, a grande maioria da mão de obra do segmento será formada por profissionais remendados”, afirma o consultor.

Mario Mendonça vai ainda mais longe. “Estamos discutindo a formação do profissional de logística, mas precisamos nos lembrar de que nem mesmo a função da empresa em que ele vai atuar é reconhecida no país”.

O executivo refere-se à demanda dos players do setor pela regulamentação da atividade de operador logístico. As empresas ainda não contam com um código específico no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), tendo que optar pelo agrupamento de códigos para atividades que, juntas, correspondam às operações exercidas pelas empresas do setor, como armazéns gerais e serviços de transporte de carga.

**Fernando Fischer**

*Fundação Dom Cabral: (31) 3589-7300*

*Integration: (11) 3078-1144*

*Luft Logistics: (11) 4772-3840*

*Mariaca: (11) 3844-6060*

*Vantine Logistics: (11) 3598-1200*

# As melhores soluções em Operações Logísticas

## Intralogística

- Definir Fluxos de Movimentações
- Modelar Fluxos dos Processos
- Prover Equipamentos
- Pesquisar Novas Tecnologias
- Monitorar por Indicadores

## Distribuição

- Conferir Carregamentos
- Preparar Roteirização
- Administrar Transportes
- Controlar Fretes
- Gerenciar Contratos
- Administrar Inventários
- Monitorar por Indicadores

## Armazenagem

- Disponibilizar Áreas
- Armazenar Mp's e Insumos
- Controlar Quantidades
- Padronizar Embalagens
- Armazenar Sistemicamente
- Preparar Picking
- Garantir Gestão Sistemica
- Administrar Inventários
- Monitorar por Indicadores



Tel.: (11) 4583-4800

[www.qualitylogistica.com.br](http://www.qualitylogistica.com.br)