

A essência do líder para a excelência na gestão da cadeia de suprimento

Gabriel Cardoso Alves*

Introdução

A atividade logística sempre esteve presente na sociedade e, desde o seu surgimento, esteve relacionada com atividades militares e com os setores comerciais responsáveis pelos materiais transportados, armazenados, distribuídos e controlados. Assim, a logística acompanha a evolução da sociedade, adaptando-se e moldando-se, tornando-se cada vez mais essencial.

Já o conceito de cadeia de suprimento está ligada à integração dos processos industriais e comerciais, buscando estabelecer a ligação entre o consumidor final de um determinado produto, os diversos intermediários e, por fim, o seu produtor, por meio das ações de transporte e armazenamento de itens. A cadeia de suprimento ocupa uma posição essencial em todo tipo de organização, permitindo atender, de forma eficaz, às necessidades do consumidor final.

A escassez de recursos financeiros é um problema persistente, que afeta diretamente o pleno desenvolvimento das atividades logísticas do setor público no Brasil. Nesse sentido, o Estado tem dificuldades para atuar de forma plena e atender às suas atividades, por não destinar mais recursos para esse fim, o que torna a gestão ainda mais importante frente a esse cenário.

A logística, portanto, está presente em quase todos os setores e se apresenta como essencial tanto no setor privado quanto no setor público. A eficiência dos processos logísticos está relacionada a uma boa gestão da cadeia de suprimentos, pois uma gestão eficiente

permite uma logística de suprimentos mais assertiva, possibilitando o bom andamento da empresa ou ente público.

No Exército Brasileiro (EB) não é diferente. A logística exerce papel essencial para a manutenção da tropa e das operações, tanto em tempo de guerra quanto em tempo de paz, dividindo suas atividades em funções logísticas especialmente no campo de suprimentos (CHÁVEZ, 2020). Dentro da logística de suprimento, a cadeia de suprimento do EB é extensa e estruturada com materiais classificados e organizados em classes distintas, cada qual com seu fluxo, particularidade e funcionamento.

Nessa perspectiva, este artigo visa a abordar a importância de uma liderança eficiente nos processos de logística na cadeia de suprimento do EB, que é considerado um órgão da administração pública federal, que estabelece normas, regulamentos e manuais para nortear procedimentos de gestão e controle patrimonial no âmbito da Força Terrestre (F Ter) e que visa a garantir, cada vez mais, uma administração com controle, qualidade e transparência.

Nos moldes do artigo 142 da Constituição Federal de 1988, são atividades-fim das Forças Armadas (FA), e, conseqüentemente, do EB, a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, em situações pontuais, a garantia da lei e da ordem. O EB, para seu funcionamento, exige, porém, demandas diversas que são supridas pelas atividades-meio, que consomem muitos recursos humanos e materiais em seu funcionamento constitucional (BRASIL, 1988).

*Cap Int (AMAN/2011, EsAO/2022). À época do artigo, era aluno da EsAO.

Com isso, o EB também deve destinar pessoal para atividade de controle de recebimento de insumos, de conferência inicial, armazenamento, conferências periódicas, loteamento, distribuição e até transporte de materiais, o que exige pessoal para ser empregado nas diversas fases da cadeia de suprimento.

Nesse contexto, a gestão e a logística ganham notoriedade e importância nas organizações. Assim, o ajuste de procedimentos e técnicas de gestão do suprimento vem para suprir a necessidade de mais recursos para o desenvolvimento da atividade logística, visando a garantia da eficiência na execução das tarefas e a redução dos custos operacionais.

Desenvolvimento

Conceitos e surgimento da logística

O conceito de logística tem origem nas operações militares e na construção civil, pois foi nesses dois ambientes que surgiu a logística, que, depois, disseminou-se por diversas outras áreas. Assim, no contexto militar, ainda na antiguidade, a logística atendia aos interesses das tropas quando realizavam grandes deslocamentos para combater seus oponentes.

Para tanto, era necessário planejar o abastecimento das tropas com armamentos, alimentos e medicamentos, visando à subsistência por um longo período de afastamento dos combatentes. Essa função era essencial para assegurar que a tropa pudesse se apresentar da melhor maneira possível para o combate, passando a ser considerada o ponto crucial na cadeia produtiva na esfera privada (GOMES; RIBEIRO, 2013).

A partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a logística evoluiu e tornou-se um elemento fundamental para a estratégia competitiva de grandes empresas. Inicialmente era confundida com as atividades de transporte e armazenagem, mas depois adquiriu um entendimento mais abrangente e passou a ser considerada o ponto essencial na cadeia produtiva (FRANZIN; SILVA, 2016).

É importante destacar que os avanços tecnológicos, ao longo do tempo, favoreceram a integração das

atividades logísticas por meio do fluxo de informações. Esse ponto é crucial para a importância que a logística ganhou na atualidade, pois informações incorretas e atrasos em processamento de pedidos podem prejudicar o desempenho da logística e até mesmo colocar em risco a vida das pessoas em operação.

A logística, portanto, é compreendida como um processo de gerenciamento estratégico de várias atividades, que envolvem a aquisição, o armazenamento e a distribuição física, de modo a entregar ao consumidor final um produto de boa qualidade, na quantidade certa, no local certo, no tempo adequado e ao menor custo possível. Por isso, a análise dos líderes é muito importante para compreender o processo como um todo, e não como um processo isolado, mas, sim, integrado a várias atividades.

Logística de suprimento no Exército

A logística no EB exerce um papel essencial para assegurar a prontidão operativa da F Ter e para a obtenção do êxito nas operações militares. A sua concepção tem como premissas a gestão de informações, a distribuição, a capacitação continuada dos seus recursos humanos, além da precisão e presteza do ciclo logístico (BRASIL, 2018).

A sistemática de apoio logístico militar é organizada por meio de um processo denominado de ciclo logístico, que compreende um ciclo composto por três fases básicas, que estão relacionadas entre si: a determinação das necessidades, a obtenção e a distribuição (BRASIL, 2016), sendo todas essas fases muito importantes para o sucesso completo das operações.

Nos moldes do manual de *Logística Militar Terrestre*, a *fase da determinação das necessidades* visa a identificar, definir e calcular a quantidade de recursos que devem estar disponíveis. A *fase da obtenção* refere-se à aquisição e ao recebimento das necessidades levantadas. Já a *fase da distribuição* consiste em fazer chegar os recursos ao usuário, no local previsto, com oportunidade e efetividade (BRASIL, 2018).

Nesse sentido, a logística militar utiliza o conceito de *função logística* para designar o conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma natureza. Elas estão divididas em *suprimento, manutenção, transporte, engenharia, recursos humanos, saúde e salvamento* (BRASIL, 2018). A *logística de suprimento* se refere, então, às atividades de previsão e provisão de todas as classes de suprimento necessárias às organizações militares.

Para o EB, essa função logística engloba as atividades de planejamento, execução das missões planejadas e controle de movimento (BRASIL, 2018). Já para o Ministério da Defesa (2016), a função logística engloba o levantamento das necessidades, a seleção e a gerência de transportes (BRASIL, 2016). Assim, a cadeia de suprimentos é tida como um conjunto integrado das organizações, do pessoal, dos equipamentos, dos princípios e das normas técnicas destinado a proporcionar o adequado fluxo do suprimento.

Para isso, é necessário estruturá-la com base na resiliência e na responsividade para que suporte as mudanças impostas pelas operações para manutenção do constante fluxo de material. Nessa perspectiva, o líder tem um papel primordial nas operações. Por meio de sua liderança efetiva, os seus subordinados podem realizar um serviço com cada vez mais qualidade.

Importância do líder nas organizações

Liderar não é uma tarefa fácil e implica estabelecer boa comunicação com seus liderados, ter empatia e desenvolver sobretudo a capacidade de ouvir. A liderança pressupõe ações de orientação e percepção do todo, sem evidenciar partidarismos. Um líder não deve ser autoritário, nem impor ideias a respeito de como desempenhar atividades, tendo como parâmetro a sua vontade.

Uma boa liderança deve permear a reflexão e o diálogo como meta primordial para que se obtenha êxito, tanto no desempenho do serviço como na relação entre os integrantes da equipe. De acordo com Arruda, Crisóstomo e Rios (2012), a liderança é um

grande desafio, que solicita conhecimento, percepções e interesses. O líder deve saber para onde vai e o que quer, e deve passar confiança para seus liderados. Deve também ser sensível ao outro e primar pelo diálogo acima de tudo.

O líder precisa ter em mente que é preciso fazer as coisas simples antes de tentar planos mirabolantes de motivação. As necessidades básicas do indivíduo devem ser consideradas. O respeito, a sinceridade, a transparência, a credibilidade, a dedicação, a saúde, a família, as finanças, a educação, a camaradagem e a harmonia são princípios básicos que o líder deve ter sobre seus liderados. Valorizar tais aspectos é algo que promove o desenvolvimento da equipe por meio de influências positivas.

De acordo com Voigtlaender (2017), um líder deve motivar e influenciar pessoas a atingir resultados. Deve buscar soluções lógicas, estimular o desenvolvimento de capacidades e buscar o desenvolvimento de novas habilidades. Saber exercer a autoridade é muito importante, visto que não é favorável a imposição de forças pelo poder.

Maxwell (2014) enfatiza que um líder deve ter disposição de assumir riscos, desejo apaixonado de fazer diferença, também sentir-se incomodado com a realidade, assumir responsabilidades. Outro fator importante é enxergar as possibilidades de uma situação, enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, e disposição de se destacar no meio da multidão.

Nesse sentido, um líder deve ter a sensibilidade para tratar o outro e saber resolver os conflitos. Deve ter um olhar curioso para a descoberta de possibilidades, de inovações e trabalhar para integrar a equipe, estabelecendo relações saudáveis. Nos últimos anos, as organizações têm buscado investir mais nas pessoas, e o líder é indicado a conhecer, perceber necessidades e fazer bom uso de potencialidades.

Importância da gestão da cadeia de suprimentos do Exército

De acordo com Candido (2018), o gerenciamento da cadeia de suprimentos originou-se dos con-

ceitos de logística e de logística integrada. Nesse sentido, a gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerenciar estrategicamente diferentes fluxos, como bens, serviços, finanças e informações e, também, as relações entre empresas, visando a alcançar e apoiar os objetivos organizacionais.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser considerado como um conjunto de métodos usados para proporcionar uma melhor integração e gestão de todos os parâmetros de uma rede, como transportes, estoques, custos, entre outros (COELHO, 2010). É necessário que o líder esteja alinhado com os objetivos da organização, para que direcione seus subordinados da melhor maneira possível.

A gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico que lida com a previsão da demanda e seleção de fornecedores, com o fluxo de materiais e contratos, além de estudar informações e movimentos financeiros e criar novas instalações, como fábricas, armazéns e centros de distribuição. Esse tipo de gestão leva também à relação com clientes e ao trato de questões mais amplas, como a economia, a sociedade e o meio ambiente.

Portogente (2016) elucida que a gestão da cadeia de suprimentos consiste na integração de todos os elementos responsáveis por uma cadeia de suprimentos, incluindo o conjunto de técnicas que são utilizadas para possibilitar a excelência na integração entre as etapas dessa cadeia. Isso porque um dos principais objetivos da cadeia de suprimentos é auxiliar na redução dos custos, com a intenção de atender às exigências dos clientes de forma mais assertiva e com maior qualidade.

Para Silva (2017), a cadeia de suprimentos tem o propósito de integrar todas essas atividades em um processo contínuo, incluindo todas as organizações parceiras, juntando os processos necessários e introduzindo a tecnologia para coletar informações. Assim, todos os procedimentos devem ser vistos como um sistema único, sendo que o desempenho de cada integrante influi diretamente no desempenho global da cadeia.

Nesse sentido, a gestão da logística é utilizada para que a administração possa controlar de forma mais assertiva os custos de produção, já que possibilita monitorar a saída e a entrada de material, evitando


desperdícios de recursos. E, nesse caso, o líder que atua com a gestão da cadeia de suprimento no EB deve estar alinhado com as questões administrativas ao longo de todas as etapas dessa cadeia.

Conclusão

Ao realizar esta pesquisa, pode-se compreender a importância da gestão de logística nas organizações e empresas públicas e privadas. Em sua evolução, a logística deixou de estar associada exclusivamente ao transporte e passou a ser vista de maneira ampla, passando a englobar diversos setores dessas organizações, abrangendo desde a aquisição dos produtos até o transporte e armazenamento deles.

Nesse sentido, observou-se que a logística tem papel fundamental na redução de custos, na eficiência e no deslocamento e armazenamento dos materiais, visando a atender às demandas existentes. No EB, a logística, que surgiu exatamente das necessidades dos combatentes na guerra e se desenvolveu, alcançando a esfera empresarial, volta a suas origens como parte essencial para essa instituição.

Isso implica dizer que uma boa gestão dessa cadeia de suprimentos se torna ainda mais fundamental. Assim, os líderes nesse setor têm a responsabilidade de assegurar a eficiência do sistema de logística, sanar problemas importantes e promover um planejamento eficiente que permita adquirir os bens com antecedência e planejamento determinados, para, assim, diminuir custos, assegurar o cumprimento da demanda, vindo, dessa maneira, a sanar ou ao menos dirimir o “gargalo” existente na aquisição.

Além disso, os líderes na cadeia de suprimentos devem promover a completa integração entre os setores e atualizar, em tempo real, o controle dos materiais e suas quantidades, evitando desperdícios. Nesse sentido, é fundamental, para alcançar tal mudança, investir na melhoria do sistema tecnológico, promover o avanço dos equipamentos utilizados e capacitar pessoal, a fim de alcançar a excelência na eficiência quanto ao grau de economicidade e da programação das atividades operacionais. 

Referências

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Versa sobre as normas constitucionais do país. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 20 set 2022.

BRASIL. **Doutrina de logística militar**. MB42-M-02. 3. ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2016. Disponível em: <http://legislacao.bombeiros.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/MD42_M02-logistica.pdf>. Acesso em: 20 set 2022.

BRASIL. **Manual de campanha logística militar terrestre**. EB70-MC-10.238. 1. ed. Brasília: Exército brasileiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/m/123456789/2650/5/EB70-MC-10.238_Log%C3%ADstica%20Militar%20Terrestre.pdf>. Acesso em: 20 set 2022.

CANDIDO, José Fernando. **A importância da gestão da cadeia de suprimentos no setor público**. Monografia. Votorantim: Universidade Federal de São João del-Rei, 2018. Disponível em: <http://dspace.Nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/289/TCC%20-%20Vers%cc3%a3o%20Final%20-%20Jos%cc3%a9%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 set 2022.

COELHO, Leandro Callegari. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, tendências e ideias para melhoria**. Descomplica logística, 2010. Disponível em: <https://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>. Acesso em: 20 set 2022.

CHÁVEZ, Nathaly Mondragón. **Cadeia de abastecimento e rendimento operativo em unidades militares em operações de paz**. Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro: Escola Marechal Castello Branco, 2020. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8088/1/MO%206250%20-%20MONDRAG%C3%93N.pdf>. Acesso em: 20 set 2022.

FRANZIN, Paulo Victor da Silveira; SILVA, Rogerio da. **O impacto da logística reversa aplicada na construção civil**. Serra: Faculdade Doctum de Administração da Serra, 2016. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1522/1/O%20IMPACTO%20DA%20LOGISTICA%20REVERSA%20APLICADA%20NA%20CONSTRU%cc3%87%cc3%83O%20CIVIL.PDF>. Acesso em: 20 set 2022.

GOMES, Carlos F. S.; RIBEIRO, Priscilla C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2013.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Thomas Nelson Brasil, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yuzJAwAAQB_AJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=maxwell+lideran%C3%A7a&ots=hnRCFbicnr&sig=TPm_SYs8IMI_T2BQwSdwdYlmY2o#v=onepage&q=maxwell%20lideran%C3%A7a&f=false. Acesso em: 20 set 2022.

PORTOGENTE. **O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Portogente, 2016. Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>. Acesso em: 20 set 2022.

SILVA, Leandro Aparecido da. **Cadeia de suprimentos: Definição, história, perspectivas, características e desempenho**. Administradores.com, 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/cadeia-de-suprimentos-definicao-historia-perspectivas-caracteristicas-e-desempenho/102314/>. Acesso em: 20 set 2022.

VOIGTLAENDER, Karin et al. Liderança e Motivação nas Organizações. In: **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Disponível em: www.convibra.com.br. Acesso em: 20 set 2022.