

O PROFISSIONAL DA LOGÍSTICA



Giovani Ferreira de Oliveira Al CFOE SUP
 Petterson Rangel da Silva Al CFOE SUP
 Amadeu de Oliveira Ximenes Al CFOE SUP

Fábio De Sá Fernandes Cap QOESUP¹

RESUMO

Nos dias atuais, a Logística é o grande diferencial para as Organizações, sejam elas civis ou militares, no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos, à diminuição de custos e, principalmente, à satisfação no atendimento ao cliente final. Para tanto, sempre se deve levar em consideração a análise estratégica que o assunto requer. É dentro dessa variável de estratégia que surgem o desafio e a oportunidade para os profissionais da área Logística. Com a aquisição de novos sistemas e equipamentos e a revitalização de parte da frota de aeronaves do acervo da Força Aérea Brasileira, faz-se necessário um planejamento logístico eficaz. Para a obtenção de êxito nessa difícil tarefa, profissionais habilitados devem dispor de conhecimento e ferramentas para que possam assessorar seus superiores na busca da melhor decisão, motivo principal da confecção deste artigo.

Palavras-chave: Logística. Profissional de logística. Habilidades. Pró-atividade.

¹ Leitor técnico: serve na Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico (DIRMAB), é chefe da Subdivisão de Material Aeronáutico e Coordenador e Instrutor do Curso de Formação de Oficiais Especialistas em Suprimento.

R. CFOE	Belo Horizonte	n. 5	p. 183 - 193	2010
---------	----------------	------	--------------	------

1 INTRODUÇÃO

As recentes mudanças no planejamento estratégico das Organizações do Comando da Aeronáutica, a modernização de parte das aeronaves existentes e a aquisição de novos sistemas fizeram surgir a necessidade de melhora nos processos e no planejamento, de modo que as operações logísticas sejam eficientes e eficazes. A missão institucional precípua da Força Aérea Brasileira é a manutenção da soberania do espaço aéreo nacional com vistas à defesa da Pátria e, dentro desse conceito, a Logística emerge, opinando em decisões estratégicas, sendo um dos balizadores principais para o eficaz cumprimento da missão. Para isso, deve haver uma sinergia entre os elos do sistema e, também, entre seus profissionais, dentre os quais, os de Logística que, além da participação nos níveis operacional e tático, têm suas responsabilidades aumentadas no nível estratégico, à medida que passam a ter, ao longo da carreira, a noção das etapas fragmentadas da cadeia de suprimento.

Dentro dessa esfera de responsabilidades, é essencial que os profissionais de Logística da Aeronáutica tenham a formação condizente com o novo prisma em que a Força Aérea está inserida para suportar novos desafios. A capacitação, a valorização e o crescimento desses profissionais são aspectos que precisam ser tratados com relevância pelas autoridades. Investir no campo do conhecimento é certeza de melhoria das habilidades técnicas e do surgimento de novos talentos. Profissionais logísticos bem capacitados, ou seja, conhecedores das novas técnicas e tendências mundiais, e motivados são a garantia de recursos bem aplicados e qualidade nos serviços prestados.

Nenhuma organização se torna grande se não tiver objetivos, valores e missão que se tornem compartilhados por todos. Para tanto, a existência ou não do líder é que vai fazer com que a organização seja motivada ou desmotivada, atinja bons resultados ou não. Organizações com líderes que não inspiram e não motivam não vão adiante.

Para tanto, verdadeiros líderes devem estar sempre bem preparados e informados de todos os processos afetos à sua área de atuação.

Este artigo tem a intenção de ressaltar a importância de os homens e mulheres da Logística do Comando da Aeronáutica estarem bem preparados para a árdua missão da Logística Militar: prever para prover, na quantidade e momento corretos, com a melhor aplicação do orçamento federal e com elevado nível de serviço.

2 LOGÍSTICA NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Este tema será tratado como objeto de interesse dos níveis gerenciais, operacionais e estratégicos, sejam eles do ramo empresarial ou militar. Atualmente, a Logística não é considerada um diferencial, mas sim, uma necessidade que proporciona às organizações militares um melhor desempenho em seus processos. Diante das incertezas políticas e socioeconômicas apresentadas pelo cenário mundial, o planejamento e as atividades logísticas podem sofrer alterações significativas, exigindo habilidades e constante atualização por parte dos gerentes da Organização, dentre os quais, o logístico. A qualificação desses profissionais deve permitir a avaliação das ameaças e oportunidades para execução de um planejamento eficaz e melhor tomada de decisão.

Na ausência de um planejamento, os gestores perdem uma grande parcela de seu tempo reagindo às crises, em vez de antecipar estratégias de mudança e desenvolvimento para lidar com elas.

Além da visão do macroambiente, os profissionais logísticos devem visar ao ambiente interno e perseguir o desafio de obter a “excelência logística” em seus processos, a qual associa a melhoria no nível de serviço à redução de custos. Novaes (2004) comenta que a Logística moderna procura coligar todos os elementos do processo – prazos, integração de setores da empresa/organização e formação de parcerias com os fornecedores e clientes – para satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais.

Na busca simultânea desses objetivos e para a implementação bem sucedida das estratégias de operações logísticas, deve-se sempre buscar a adoção de um sistema de controle de resultados, que permita a medição e avaliação dos níveis desejados, pois na Logística o bom desempenho no passado não é garantia de estabilidade no futuro. Como exemplo de controle de resultados, pode-se citar o sistema desenvolvido pela Força Aérea Brasileira, SILOMS – Sistema Integrado de Logística de Material e Serviço. O SILOMS, por meio das telas de indicadores logísticos, permite aos Comandantes e Diretores das Organizações visualizar, acompanhar e avaliar o desempenho de suas Unidades Aéreas, bem como verificar se os objetivos propostos pelo nível estratégico estão sendo plenamente alcançados. As estratégias logísticas estão sujeitas, constantemente, a todos os tipos de intempéries existentes no ambiente corporativo, tais como: aquisições emergenciais, pressões por melhores resultados, recursos escassos entre outros. Por isso, é importante que haja a aproximação e o contato permanente com os fornecedores e clientes finais. Eles são uma importante e valiosa fonte de informação que proporciona aos administradores logísticos organizarem melhor suas ideias e agirem de forma mais racional e equilibrada.

3 O PENSAMENTO LOGÍSTICO

Segundo Figueiredo e Arkader (2001), o profissional da Logística, atualmente, tem que desenvolver o “pensamento logístico” que nada mais é do que conceitos e teorias que orientam o estudo e a pesquisa em Logística, influenciando o que se considera relevante e justificando as soluções propostas para os problemas logísticos. Os professores John L. Kent Jr. e Daniel J. Flint, autoridades em Logística nas universidades americanas, estudaram a evolução do pensamento na área e apontaram cinco eras ou etapas principais da evolução do pensamento logístico:

a) início do século até os anos 40 – era do campo ao mercado: voltada para a economia agrária, a Logística estava direcionada para o transporte e escoamento da produção agrícola;

b) dos anos 40 até o início dos anos 60 – era da especialização: era dado ênfase aos desempenhos funcionais através da identificação dos principais aspectos da eficiência no fluxo de materiais;

c) dos anos 60 até o início dos anos 70 – era da integração interna: as funções começam a ser integradas, o foco deixa de estar na distribuição física para englobar um espectro mais amplo de funções; e

d) dos anos 70 até o início dos anos 80 – era do foco no cliente: neste momento, há a busca pela eficiência; a Logística utiliza bastante os métodos quantitativos para seu controle; e

e) a partir dos anos 80 – era do *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento): a Logística é vista como uma diferenciação agora a ênfase é estratégica.

A evolução do pensamento logístico remete ao aprimoramento da capacitação intelectual do profissional de Logística. Portanto, a Logística não se resume apenas à distribuição física de materiais e bens, mas refere-se a uma série de atividades envolvidas como aquisição, recebimento, gerenciamento, controle e distribuição. É a Logística Integrada que proporciona a gestão da cadeia de suprimentos como um todo, de forma que podemos aumentar a produtividade e reduzir significativamente os custos com eficiência e eficácia. Assim sendo, o profissional da Logística deve ter uma visão global e integradora e possuir capacidade de liderança para imputar em seus liderados o sentimento da eficiência do trabalho em equipe e os motivar a buscar o profundo conhecimento das atividades inerentes a sua instituição bem como o conhecimento de toda a cadeia de suprimento a ela inerente.

4 PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA

As constantes mudanças nas relações econômicas internacionais tornam o momento desafiador para as organizações e, conseqüentemente, para os profissionais de Logística. Esse cenário tem-se caracterizado pela busca por maior competitividade, maior desenvolvimento de tecnologias e maior oferta de produtos e serviços visando à satisfação dos clientes. O

R. CFOE	Belo Horizonte	n. 5	p. 183 – 193	2010
---------	----------------	------	--------------	------

dinamismo do mundo atual faz com que as pessoas tenham que se adaptar rapidamente às novas necessidades.

Nesse contexto, o Comando da Aeronáutica vive um momento semelhante de transformações e aquisição de novas tecnologias, exigindo, em muito, o aprimoramento de seus militares em prol da missão, que é a defesa do espaço aéreo nacional. Para transpor os novos desafios, a Logística vem buscando, por meio de estudos, o suporte necessário para que as aeronaves atinjam as metas estipuladas dentro do ciclo de vida projetado. Os profissionais de Logística da Aeronáutica atuam exercendo atividades de planejamento e controle, coordenando as ações gerenciais de forma integrada, de modo a avaliarem todo o processo desde a aquisição do bem ou serviço até a certeza do perfeito atendimento, ou seja, com o máximo de qualidade ao menor custo possível. A complexidade das atividades logísticas tem feito com que os profissionais deste ramo sejam mais qualificados e, por consequência, mais valorizados dentro da Força Aérea Brasileira.

4.1 Perfil do profissional

Em todas as esferas organizacionais, sejam públicas ou privadas, existe a necessidade de pessoas com habilidades que lhes possibilitem executar as tarefas atribuídas com eficiência, rapidez e qualidade, isto é, talentos que possuam conhecimento que permita desenvolver e implementar soluções diferenciadas.

Podem-se dizer que os motivos dessas novas exigências devem-se ao fato de as informações, antes compartilhadas somente pelo pessoal da Logística, serem, atualmente, parte do entendimento de profissionais das mais variadas áreas.

Muitos profissionais, porém, por diversos motivos, como ineficiência acadêmica ou inaptidão, não chegam preparados para exercer a função designada e, portanto, conseguir bons colaboradores exige tempo, investimento e uma excelente base de estudos. Com o intuito de reverter esse quadro, cada vez mais se investe tanto nas competências técnicas quanto no desenvolvimento do lado comportamental do capital humano.

R. CFOE	Belo Horizonte	n. 5	p. 183 - 193	2010
---------	----------------	------	--------------	------

O profissional de Logística deve ser um especialista em sua área de atuação utilizando o máximo de qualidades técnicas, com o dever de interagir sempre com os demais setores, fornecedores e clientes. Para isso, o conhecimento do processo não pode ser apenas superficial e fragmentado e sim, o mais abrangente possível, de modo a permitir a análise, o planejamento, a implementação e o controle dos processos.

Na opinião do consultor de empresa, Waldeck Lisboa Filho, já que a Logística está passando, naturalmente, para uma fase de participação total dentro de uma Organização, o profissional tem de estar integrado ao planejamento estratégico da Organização, fazendo parte de sua criação.

Markoski (2010) também destaca que a visão do profissional tem de estar amplamente prolongada de acordo com o mercado, seja em estratégia ou em qualidade de operação. Ainda segundo ele, o profissional de Logística precisa conhecer todas as áreas e crescer em cada uma delas para consolidar a sua performance na Organização.

Além do conhecimento técnico, o profissional de Logística deve ter, também, algumas características adicionais para seu bom desempenho. Não há mais espaço nas organizações modernas para aquele profissional que, outrora, ficava fechado dentro de um armazém, executando somente operações de armazenagem e com poucas informações.

A Logística é considerada uma área estratégica dentro do Comando da Aeronáutica, haja vista só ser possível manter os vetores protegendo o espaço aéreo nacional de forma ininterrupta se houver uma linha de suprimento eficaz que possibilite às equipes de manutenção realizarem os reparos previstos nas aeronaves. Por isso, o investimento em uma melhor especialização dos profissionais em todos os níveis da cadeia de suprimento deve ser focado. Afinal, a capacitação intelectual das pessoas representa uma grande parte do patrimônio de uma organização. Outrora, imaginava-se que o patrimônio de uma empresa fosse seus bens tangíveis, tais como: imóveis, terras, maquinários, estoques. Hoje, entre as maiores empresas do mundo, estão aquelas que trabalham com produção de ideias. São as empresas que investem em novas tecnologias para a produção de conhecimento. São as empresas que investem no talento das pessoas. Ainda dentro do conceito de desenvolvimento humano, devem-se resgatar as questões

R. CFOE	Belo Horizonte	n. 5	p. 183 - 193	2010
---------	----------------	------	--------------	------

motivacionais para os profissionais com maior tempo de serviço. Incentivos, como cursos de especialização, por exemplo, devem ser propostos no intuito de garantir o aprimoramento pessoal do militar sempre aliado às necessidades da Força.

4.2 Habilidades necessárias

Para se obterem resultados diante das estratégias logísticas planejadas, é preciso uma plataforma de conhecimentos sólida.

Conforme Martini Júnior (2010), um verdadeiro Gestor precisa ter três habilidades: liderar pessoas com excelência, gerenciar processos com grande eficácia e planejar estratégias com forte visão de futuro. Para Meirim (2010), mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial, o profissional de Logística precisa ter uma formação multidisciplinar, que inclua habilidades de negociação, visão integrada da cadeia produtiva e uso de tecnologia de informação, além de possuir raciocínio lógico e abstrato, boa gestão de rede de relacionamento, conhecimento prático sobre fluxos produtivos, fluência em diversos idiomas e espírito de equipe.

Para Markoski (2010) cabe ao profissional de Logística dominar, também, a tecnologia disponível na troca de informações ao longo da cadeia de suprimento. E destaca outros pré-requisitos para a formação de um profissional na área a serem observados, tais como:

- 1) raciocínio lógico para deduzir e subtender as causas de um problema;
- 2) raciocínio abstrato para compreender a complexidade das variáveis e enxergar virtual e antecipadamente os impactos de uma ação sobre o mercado e a operação;
- 3) visão sistêmica para perceber, de forma integrada, os recursos existentes na Organização e saber desenhar e entender os processos e procedimentos;
- 4) relacionamento interpessoal para conversar, motivar e influenciar pessoas; e
- 5) pró-atividade.

Essas habilidades descritas são uma necessidade no Comando da Aeronáutica, ou seja, é preciso presença de profissionais altamente comprometidos, que conheçam o processo ao longo da cadeia de suprimento e a tecnologia que permita a troca de informações mais precisas.

4.3 Principais atividades

Dentre as atividades executadas pelo profissional da Logística nos níveis tático e operacional da Força Aérea Brasileira, pode-se destacar:

- a) disponibilização dos materiais no momento adequado para garantir o bom andamento do serviço;
- b) organização dos meios para a perfeita execução dos serviços logísticos;
- c) controle de armazenamento e movimentação dos itens de suprimento, a fim de otimizar o tempo de resposta às solicitações;
- d) gerenciamento de transporte dos materiais ao menor custo possível;
- e) gerenciamento do sistema de informações e dos recursos disponíveis, objetivando maior eficácia nos processos logísticos;
- f) gerenciamento do setor de suprimento por meio de uma eficiente política de inventário e destinação dos itens em excesso;
- g) confecção de relatórios de controle de estoques com fins de possibilitar a reposição de estoque de forma racional ;
- h) elaboração de estratégias de redução de custos para otimizar os créditos disponíveis;
- e
- i) gerenciamento/gestão de estoques, visando à adequação das necessidades ao orçamento federal.

No nível estratégico, os profissionais têm seu foco voltado para a suportabilidade futura da Força Aérea, executando suas tarefas em Organizações

militares específicas, onde são tratados assuntos diversos: aquisições de novos sistemas, suporte logístico continuado, entre outros.

Já no nível tático, as questões orçamentárias permeiam a atividade, levando-se em consideração a melhor aplicação do orçamento federal, pautado principalmente nos princípios da legalidade e da economicidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Logística prescinde de planejamento estratégico alicerçado com informações eficazes para alcançar os objetivos desejados. Aos profissionais que trabalham na área é fundamental conhecer o “negócio” da sua Organização em nível macro, e não apenas local.

Em se tratando de Força Aérea, os profissionais de material, principalmente os gerentes, têm que se manter informados sobre todas as mudanças que estão ocorrendo e as que estão planejadas em médio e longo prazo. O mais importante, nos dias atuais, é manter o fluxo contínuo de informações, pois só assim será possível a previsão e provisão adequadas de materiais e serviço. Dentro desse contexto, os profissionais de Logística precisam e devem participar de todas as decisões afetas à sua área de atuação. O investimento no campo intelectual faz com que tais profissionais tenham o suporte necessário para a utilização das melhores práticas nos processos ligados à Logística em consonância com a missão e a visão da sua organização e a do Comando da Aeronáutica.

R. CFOE	Belo Horizonte	n. 5	p. 183 - 193	2010
---------	----------------	------	--------------	------

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532p.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **DCA 2-1: doutrina de logística da aeronáutica**, EMAER, 2003. 39p.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **MCA 67-1: manual de suprimento**. Rio de Janeiro: DIRMAB, 2007. 480p.
- FIGUEIREDO, Kleber; ARKADER, Rebecca. **Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística**. Disponível em: < http://www.rslima.unifei.edu.br/download1/Adm09/98_Ago_Kleber_e_Rebecca_Da_Distribuicao_Fisica_ao_Supply_Chain_Management.pdf> Acesso em: 11 ago. 2010.
- MARKOSKI, Adelar; LISBOA FILHO, Waldek; PONTUAL, Leonardo. **Como surgem os bons profissionais de logística**. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/487>. Acesso em: 09 ago. 2010.
- MARTINI JÚNIOR, Alfredo. **Pensamentos de Alfredo Martini Junior**. Disponível em: <<http://www.pensador.info/colecao/almartini/tag/lideranca/>>. Acesso em: 09 ago. 2010.
- MEIRIN, Hélio. **Os professores ensinam: estudar é o principal**. Disponível em: <<http://www.cartadelogistica.com.br/website/text.asp?txtCode=20691&txtDate=20061020000000>>. Acesso em: 09 ago. 2010.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 408p.

R. CFOE	Belo Horizonte	n. 5	p. 183 - 193	2010
---------	----------------	------	--------------	------