

## 1º Encontro: Supply Leaders' Club **Atração & Retenção de Talentos**

Na última quinta-feira, dia 21/07/22, ocorreu a primeira reunião do nosso *Supply Leaders' Club* versando sobre temática **Retenção**, assunto que vem sendo debatido nos fóruns do INBRASC há alguns anos e que impõe devida importância no presente face ao turnover em alta em diferentes setores.

A proposta do fórum estruturado e recorrente com C-levels referência em Supply Chain de todo o país serviu para mais do que para trocar ideias, networking, convidar para eventos e ações. Algumas conclusões bem importantes foram aterrizadas em um debate intenso de 2 horas impulsionado por uma pesquisa ao vivo que contou com mais de 50 respostas dos membros do nosso colendo clube.

E quanto isso é representativo do mercado? Bem, ao somarmos o faturamento publicado pelas empresas participantes, estamos falando de um impacto de mais de 200bi de reais declarados na economia. Vale notar que o Supply Leaders' Club agrega executivos de vários segmentos e, portanto, traz realidades distintas para o fórum.

Alguns dos highlights mais interessantes da pesquisa são sobre como os membros declaram dificuldade de encontrar talentos com algumas skills específicas e se estes talentos são os mais relevantes para o resultado da companhia.

Segundo os executivos entrevistados, os talentos mais difíceis de serem encontrados no mercado em uma escala de 0 (mais fácil) a 10 (mais difícil) são os seguintes:

TALENTO	MÉDIA DAS RESPOSTAS
<i>Cultura de Customer Centricity</i>	7,64
<i>Conhecimentos em IT   Banco de dados</i>	7,43
<i>Visão Estratégica de Custos</i>	7,25

No entanto, ao *correlacionarmos* os conjuntos de respostas de dificuldade de cada um dos 14 talentos elencados com as respostas à pergunta "Você entende que a **dificuldade** de encontrar profissionais **afeta resultado da empresa**" tivemos uma surpresa que vai ao encontro do que foi debatido sobre *Retenção* no encontro.

Os talentos "*Cultura de Customer Centricity*", "*Pensamento crítico*" e "*Match Cultural*" revelaram os maiores resultados, pelo coeficiente de correlação Pearson, medida utilizada em metodologias de pesquisa que apontou em nossa coleta *real time* que a **dificuldade de encontrar**

tais três talentos aparenta moderada correlação direta com o resultado da companhia.

Porque reconhecemos grande dificuldade em contratar “*Conhecimentos em IT*” e “*Visão de Custos*” (*go team hard skills*, certo?), mas nossas próprias respostas apontaram que há intensa relação de resultado com *clientecentrismo* e alinhamento cultural e de propósito (soft skills!)?

E não é só isso. Vamos aos principais findings da Pesquisa para *decouparamos* o quanto eles se alinham ao debate:

Finding #1: Customer Centricity é o mais difícil de conseguir e tem a maior correlação com afetação do resultado da empresa;

Finding #2: Embora Conhecimento em IT sejam raros (e desejáveis), pensamento crítico e Match Cultural são mais alavancas para o resultado;

Finding #3: Match Cultural e Inteligência emocional têm alta correlação com resultado e mais da metade dos membros do Supply Leader’s Club (SLC) entende ter dificuldade igual ou maior que 7 na escala de 0 (mais fácil) a 10 (mais difícil);

Finding #4: Os maiores consensos sobre dificuldades, que atravessam as fronteiras setoriais, foram em Comunicação assertiva e pensamento crítico, inclusive intersetorialmente (voltaremos neste tema ao final deste paper).

É consenso que o talento em Supply Chain é estratégico para empresas de todos setores, em maior ou menor grau em função da indústria. A importância que a área ganhou, por exemplo com mudanças de canalidade pós pandemia, é profunda e cruzou fronteiras setoriais.

Ainda que SC e Compras ainda carreguem, em alguns mercados, o histórico estigma de rotinas fáceis de carga burocrática, há um movimento claro que traz ao arcabouço de Procurement e Supply um **ganho de massa decisória** para projetos de Marketing, Vendas, projetos futuros e estratégia global das empresas.

Nos últimos 10 anos, a área de Compras vem evidenciando novas formas de geração de valor. De Linha Branca a Appliances, passando por Sucroalcooleiro, Mineração, Saúde e Varejo, o Procurement está tão maduro conforme o setor demanda competitividade e eficiência operacional.

No caso do varejo, em função da mudança de mindset, ressignificamos as operações que nasceram nas “3 cotações” para uma jornada de rotinas e aparatos que não apenas o saving trará, mas fomentará discussão entre fornecedor e cliente interno de maneira consultiva e elucidativa.

Pelo debate, entendemos que Supply Chain vive um surto de demanda. A retomada e concentração de mercado pós pandemia trouxeram afogamento em comercial, restando melhor chance de gerar resultado no P&L via negociação (serviços e matéria prima) e logística inteligente. Em muitos mercados, a pandemia forçou digitalização, onde antes

havia lentidão. Uma interessante evidência deste empoderamento de SC é a profusão dos CEOs com experiência em direção de Supply e Compras.

Mas, como nem tudo são rosas, há duas grandes pedras no sapato de Supply e vale encará-los como os desafios que são.

### **DESAFIO 1: ALINHAMENTO COM IT**

Pela natureza da digitalização demandar alinhamento com IT e demais áreas, Supply entra na dança junto. Se já era difícil achar este profissional (*developers*) no mercado, corporações de todos os tamanhos vêm sofrendo para contratar. E não estão sobrando super soldados com experiência tanto em IT quanto com core skills em SC.

E como promover isso em nossos HQs? Bem, algumas seletas empresas têm um *business partner* de IT dedicado ao SC. Para isso, diretorias de SC têm montado Business Cases completos, provando ROI, adquirindo tecnologia, mudando completamente seu papel de uma década atrás.

Há soluções para cada situação, então vamos com calma. Devemos avaliar os benefícios e sacrifícios das estratégias quando vamos suportar um processo de suprimento e IT deveria ser parceiro na inovação inerente nos shifts promovidos. Muitas vezes o IT trará gargalo, muitas vezes será o guia. O consenso entre os membros do Supply Leaders' Club é que SC e IT deveriam ter suas metas entrelaçadas.

O que dificulta esse alinhamento é que IT costuma vestir dois chapéus ao mesmo tempo: o da continuidade (segurança) e o do avanço (prototipação rápida). Para quem tem uma IT clássica, já estabelecida, a inovação é um desafio muito grande. Com razão, o IT vê riscos por todos os lados, então uma troca disruptiva é um salto grande demais para rodar rápido.

Para não abandonar o wishlist de supply é preciso reconhecer IT suportando com as techs, apps e ao mesmo tempo temperança e senso de realismo, afinal podemos não estar preparados para mudanças bruscas. Se a relação com a diretoria de tecnologia da informação for dedicada apenas a suporte, há janelas oportunidade perdidas na frente de inovação, ambiente, service design, infra e arquitetura.

Como a Transformação Digital está obrigatória na década de 20, temos agendas divididas na priorização do IT (e nem todas as áreas estão dedicadas à TD). Destarte, precisamos provar importância dos nossos projetos. Entre nossos membros, percebemos que empresas de logística direta (com Supply como core biz) têm mais suporte de IT do que aquelas que têm logística como atividade de apoio.

O que é incontestável é que se a área de Supply não bancar o próprio protagonismo, não serão os demais departamentos que o farão por ela. De acordo com nossos membros, é "precisa puxar o interesse para a mesa, encontrar o que há no mercado e brigar por priorização".

## DESAFIO 2: TURNOVER

Não é segredo que a comunidade de profissionais de SC cresceu em demanda, mas não em estrutura. Com a Inflação rolando, estamos perdendo mais os bons profissionais do que demais departamentos (ao menos é o que sentimos na pele!) Empresas de marketplace digital e startups estão levando os funcionários a preço de ouro, mas a turma não está tão bem gabaritada a ponto de compensar a contra-oferta.

Extraímos de nosso debate que é um fenômeno sem endereço fixo, ainda mais com o assentamento do home office. Estamos brigando por colaboradores do Centro-Oeste com empresas do Sul e Nordeste.

Não está fácil: persiste a histórica escassez de pessoas minimamente formadas natural do sistema educacional nacional e cresceu-se a isso negócios em ebulição dispostos a arrancar na frente (e queimar caixa para tal, com aval dos acionistas). O próprio e-commerce segue bombando muito forte, por exemplo, e demandando milagres de SC.

Para respirarmos, vale refletir que há startups já começando (+30 startups relevantes em 2022) a demitir. Número públicos apontam quase 4 mil pessoas em 60 dias (Maio-Junho). A conta veio, é claro. Com o arrefecimento da pandemia e inflação de custos fixos, a mão de obra também pediu equacionamento.

E será que isso acontece por mais quanto tempo? Bem, nosso debate resgatou a tese do Brasil não estar preparado para o cenário competitivo global, como na clássica analogia da âncora solta em plena navegação. Há quem diga que o custo Brasil torna a dinâmica mais cruel do que a competitividade nacional ou internacional entre as empresas. Mas, honestamente, a dinâmica está mais na microeconomia do que na macroeconomia. Entendamos nosso papel nos próximos parágrafos.

O movimento elucidado pela nossa pesquisa e debatido no 1º encontro do Supply Leaders' Club (SLC) teve na pergunta "*Temos habilidades digitais necessárias em nossas equipes de Supply Chain para atingir nossos objetivos futuros*" um panorama que elicitava nosso dever de casa latente.

Nossos cientistas de dados queixam-se de passarem "muito tempo montando painel para usuários caprichosos" e ao mesmo tempo não temos as melhores práticas de etiqueta digital em voga com a geração de jovens analistas que popula nosso time (desde responder e-mails corretamente até manipulação de banco de dados).

Mas o pulo-do-gato está muito mais ligado à função destes jovens: **está faltando aos analistas analisarem**. São rápidos e eficazes em montar painéis, rodar frameworks, higienizar bases, mas não concluem com descobertas, avaliações, risk-assessment ou recomendações.

E é culpa da geração Z? Assumimos em nosso debate que não somente. Esperamos competência muito grande para gente muito jovem. O que falta a eles é simplesmente a milhagem, horas de vôo,

chame como convir e mais conveniente for o trocadilho para sua operação.

Há o erro da liderança em não envolver corretamente o analista no problema. Não os colocamos em fase conosco. Simplesmente encomenda-se sem envolvimento no *game*. Trata-se e um experimento determinístico: sem explicar o que está acontecendo, a participação será pela metade.

O nosso *job-to-be-done* para este desafio é: faz parte do *onboarding* o desenvolvimento com treinamento interno. Há uma lacuna de formação sobre o que são as competências necessárias para atuar em Supply Chain, então não encontraremos sistematicamente os talentos prontos e ideais. Sem ação direta, carregaremos alto turnover por mais tempo.

Vale lembrar aqui o que a análise estatística de nossa pesquisa apontou: o nó górdio está na Soft Skill, ou seja, precisamos envolver, preparar e estimular a partir da liderança e do exemplo como transformar nossa matéria humana em mestres do Supply Chain.

Ao passarmos por pandemia e guerra da Ucrânia gritaram **competências que nem sabíamos** que nosso time deveria ter. Podemos até tentar comprar o talento fora das nossas empresas, mas as competências de visão de Gestão de Risco, Gestão de Pessoas, e Avaliações Financeiras sobre impacto em P&L demandarão as tais “horas de voo” e capacidade de comunicação assertiva.

Temos que treinar os colaboradores, sim, mas é mais amplo do que isso. Nós, enquanto profissionais de SC, estamos no olho do furacão do modelo estratégico de nossos negócios. Há muita responsabilidade no resultado da Cia neste momento e, se não começarmos a dominar e influenciar as competências certas, a situação não vai ficar mais fácil!

Caio Montagner, Head Educacional Live University

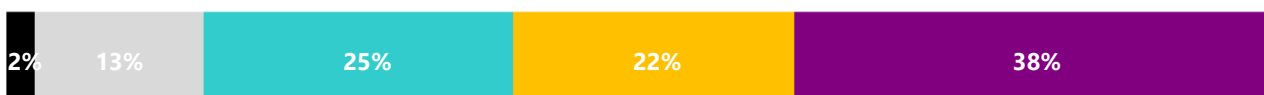
## Confira os resultados da pesquisa completo

- Não se aplica | Indiferente
- Concordo totalmente
- Discordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente

1. O talento na cadeia de Supply Chain é considerado um ativo estratégico para a empresa:



2. Temos suporte de TI dedicado à Supply Chain para lidar com novas tecnologias:



3. Estamos com a turnover acima do normal em Supply Chain:



4. Temos habilidades digitais necessárias em nossas equipes de Supply Chain para atingir nossos objetivos futuros:

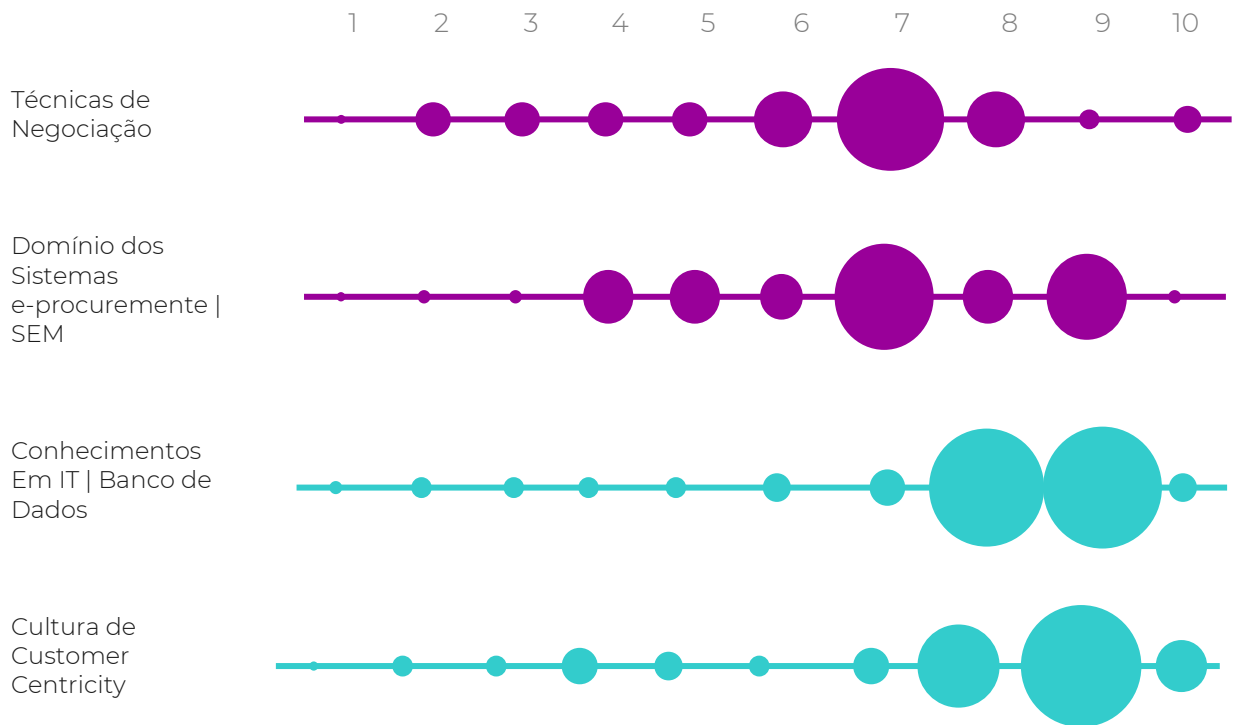


5. Constantemente contratamos profissionais sem o nível de competência desejada e desenvolvemos internamente:



6. Em uma escala de 0 a 10. Qual o grau de dificuldade de encontrar profissionais com essas competências? (Sendo 0 muito fácil não tenho nenhuma dificuldade, 10 muito difícil encontro muita dificuldade)





7. Você entende que a dificuldade de encontrar profissionais afeta resultado da empresa? (Sendo 0 muito fácil não tenho nenhuma dificuldade, 10 muito difícil encontro muita dificuldade)

