

A GESTÃO DE PESSOAS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE PERSPECTIVE OF SUPPLY CHAIN

Andréia de Abreu

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Brasil

Endereço: Departamento de Engenharia de Produção – Rodovia Washington Luís, km 235, SP-310, CEP 13565-905, São Carlos - SP – Brasil Fone: 55 (16) 3351 8239

Email: andreiabreu11@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2958568549055933>

Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Brasil

Endereço: Departamento de Engenharia de Produção – Rodovia Washington Luís, km 235, SP-310, CEP 13565-905, São Carlos - SP – Brasil Fone: 55 (16) 33518239

Email: rosane@dep.ufscar.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6141230203546076>

Submissão: 26 nov. 2014 **Aprovação:** 15 fev 2014. **Última revisão:** 15 mar 2014 **Publicação:** 25 mar 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/73>

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos é um tema emergente no campo do conhecimento da Gestão da Cadeia de Suprimentos. O reconhecimento da necessidade de aplicação dos princípios e práticas da gestão de pessoas no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos tem despertado o interesse de acadêmicos e executivos em diversos países. Entre os estudos, há aqueles relacionando a temática com o construto da Orientação para a Cadeia de Suprimentos com a perspectiva de preparo organizacional interno. A justificativa está no fato de que a efetiva integração interorganizacional, proposta fundamental da gestão da cadeia de suprimentos, depende primeiramente da capacidade intraorganizacional das empresas em promover as relações interfuncionais entre as áreas voltadas para a criação de valor no consumidor. Essas, por sua vez, são reconhecidas como dependentes das atitudes profissionais de troca de informações, confiança, resolução conjunta de problemas e compartilhamento mútuo de conhecimento e, também, de uma estrutura organizacional compatível. Assim, a proposta deste artigo é apresentar a interrelação entre os fatores “humano” e “estrutura organizacional” na perspectiva da Orientação para a Cadeia de Suprimentos. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, sendo elaborado um ensaio teórico com base na revisão da literatura referente ao tema. Constatou-se que, embora distintos, ambos os fatores são altamente interrelacionados. Porém, para que a interrelação efetivamente ocorra e os resultados pretendidos sejam alcançados, exigem caracterizações específicas e reforço dos princípios e práticas da gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Orientação para a Cadeia de Suprimentos. Integração.

Abstract

The Human Resource Management is an emerging topic in the knowledge field of Supply Chain Management. Recognition of the need for the application of principles and practices of people management in the ambit of the supply chain has drawn the attention of scholars and executives in several countries. Among the studies, there are those linking the subject with the construct of Supply Chain Orientation, with the perspective of internal organizational preparation. The justification lies in the fact that the effective interorganizational integration, fundamental proposition of supply chain management, depends primarily of the intraorganizational ability to promote cross-functional relationships between the areas related to creating customer value. These, in turn, are recognized as dependents on professional attitudes such as information, confidence, joint resolution of problems and mutual share of knowledge and, also, of an organizational structure compatible. Thus, the proposal of this article is to present the interrelationship between the factors “human” and “organizational structure” from the perspective of Supply Chain Orientation. This research has a qualitative nature and it was created a theoretical development which was based in the literature review referred to the subject. It was found that, although different, both factors are highly interrelated. However for the interrelationship effectively occurs and desired results are achieved, requires specific characterizations and strengthening of the principles and practices of human resource management.

Key-words: Human Resources Management. Supply Chain Management. Supply Chain Orientation. Integration.

1.Introdução

Apesar da popularização do conceito desde sua introdução na década de 1980, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) é ainda uma disciplina em fase de consolidação (FABBE-COSTES; JAHRE, 2008; FAWCETT; WALLER, 2013), sendo um dos maiores e complexos desafios o entendimento dos seus antecedentes. Mentzer *et al.* (2001) e Min e Mentzer (2004) apresentam o conceito de Orientação para a Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Orientation – SCO*) como um construto antecedente a SCM e, portanto, essencial para sua implementação.

Os estudos relacionando o bom desempenho da cadeia de suprimentos com a adoção da SCO têm sido crescentes na literatura (FUGATE; SAHIN; MENTZER, 2006; HULT *et al.*, 2008; TONGZON; CHANG; LEE, 2009; DEFEE; FUGATE, 2010; ARONSSON; ABRAHAMSSON; SPENS, 2011; WEVER *et al.*, 2012). Os argumentos favoráveis à SCO evidenciam que sua adoção resulta em ganhos de vantagem competitiva e de posicionamento de mercado, facilita a inovação, possibilita melhor gestão da demanda e melhora a eficiência e eficácia operacional (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2000, LEE; KWON; SEVERANCE, 2007; MELO; ALCÂNTARA, 2011). O resultado é a melhoria geral de desempenho, capacitando a empresa para atuação na cadeia de suprimentos (ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010; TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012).

A SCO é entendida como uma filosofia de gestão orientada para a cadeia de suprimentos, definida como “o reconhecimento interno por uma organização das implicações estratégicas e sistêmicas da gestão dos diferentes fluxos dentro de uma cadeia” (MENTZER *et al.*, 2001, p.11). Para os autores, a implementação dessa

orientação entre os membros de uma cadeia resulta na SCM. Visão semelhante é apresentada por Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012), ao afirmarem que a SCO suporta o conceito da criação de valor como um processo no qual todos os membros da cadeia devem investir seus recursos, capacitações e conhecimentos internamente, interagindo os resultados dessa criação de valor por toda a cadeia. Como consequência, há a entrega de valor para o consumidor final.

O foco de análise é então deslocado da cadeia enquanto conjunto de organizações para uma empresa enquanto unidade (MIN; MENTZER, 2004). Sua adoção ocorre na esfera interna das empresas, a partir da noção de “preparo organizacional interno” para atuação global em uma cadeia de suprimentos. Isso porque a efetiva integração interorganizacional, proposta fundamental da SCM, depende primeiramente da capacidade intraorganizacional das empresas em promover as relações interfuncionais entre as áreas voltadas para a criação de valor no consumidor (CROXTON *et al.*, 2001; FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008).

Nesse cenário, destaca-se a importância dos processos internos da empresa entre as áreas funcionais com atividades voltadas para a participação na cadeia de suprimentos. Como exemplos, têm-se os modelos SCOR – *Supply Chain Operations References* e GSCF – *Global Supply Chain Forum* (LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2005), os quais preveem a necessidade de integração dos fluxos internos como complementares aos externos.

Considerando os processos funcionais internos de uma empresa como fundamentais para SCO, os estudos em cadeias de suprimentos têm reexaminado a visão tradicional referente ao trabalho, papéis, responsabilidades e habilidades dentro e entre as áreas funcionais de *marketing*, logística, operações, aquisição, entre outras (MENTZER, 2004; MURPHY; POIST, 2007; OLIVA; WATSON, 2011; KOVÁCS; TATHAM; LARSON, 2012). As dimensões da SCO apresentadas por Mentzer *et al.* (2001) aparecem como requisitos para que esses processos aconteçam, sendo: confiança, comprometimento, interdependência, compatibilidade organizacional, visão, liderança e apoio da alta gerência. Alguns autores entendem-nas como normas comportamentais (MIN; MENTZER; LADD, 2007; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010; OMAR *et al.*, 2012).

Essas dimensões ressaltam o papel do fator humano para a efetiva existência da SCO em uma empresa, tanto em termos de capacitação técnica e habilidades comportamentais, quanto em estrutura organizacional adequada para os relacionamentos interfuncionais necessários à realização das atividades estratégicas e operacionais referentes à gestão da cadeia de suprimentos. Sendo assim, uma empresa com a SCO reconhece a importância do fator humano para sua efetivação (MENTZER, *et al.*, 2001; RICHEY; MELLO; STANK, 2005; TOKMAN; WHEELER, 2006; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; RIGSBEE, 2013).

Apesar da atenção crescente ao tema, poucos trabalhos abordam a gestão de recursos em cadeias de suprimentos (SHUB; STONBRAKER, 2009; BARNES; LIAO, 2012), especialmente no âmbito da SCO (MIGUEL; BRITO, 2010; KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2010). Partindo das indicações sobre a necessidade de mais estudos a respeito da gestão de recursos humanos no contexto da gestão da cadeia de suprimentos, este artigo propõe apresentar a interrelação entre os fatores “humano” e “estrutura organizacional” na perspectiva da Orientação para a Cadeia de Suprimentos (SCO).

O artigo está organizado em seções, a contar dessa introdução. A seção 2 apresenta o método de pesquisa utilizado. A seção 3 dedica-se à revisão da literatura, levantando os fatores da gestão de recursos humanos pertinentes à gestão da cadeia de suprimentos e sua relação com a SCO. A apresentação e discussão do esquema final proposto ocorrem na seção 4. Por fim, na seção 5, estão as considerações finais.

2.Método de pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, sendo elaborado um ensaio teórico com base na revisão da literatura referente ao tema. Os procedimentos metodológicos adotados seguem os padrões da pesquisa teórica, posto que nas pesquisas em que se exige certo ineditismo e originalidade na contribuição, a revisão teórica exerce papel preponderante. Conforme mencionado, o tema “gestão de recursos humanos em cadeia de suprimentos” é incipiente na literatura. Porém, pela sua pertinência para a gestão das organizações, torna-se necessário identificar aspectos ainda não totalmente compreendidos.

Sendo assim, conduzir a pesquisa teórica de forma sistemática e rigorosa é essencial para confiabilidade dos resultados apontados no trabalho, bem como para a formação de conhecimento em uma base sólida a partir dele (WEBSTER; WATSON, 2002).

Tendo em vista a relevância do referencial teórico, optou-se por utilizar trabalhos recentemente publicados em periódicos relevantes, com base no critério Qualis CAPES e Fator de Impacto, para as áreas de Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Cadeia de Suprimentos, tais como: *Gestão & Produção*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *Human Resource Management Review*, *Journal of International Management*, *Journal of Business Logistics Supply Chain Management: An International Journal*. As bases de dados utilizadas para as buscas foram: Scopus, EbscoHost, Scielo e DOAJ, utilizando os termos de busca “*supply chain management, supply chain orientation and human resources management*” e “gestão da cadeia de suprimentos, orientação para a cadeia de suprimentos e gestão de recursos humanos” no título do artigo, resumo ou palavras-chave.

Livros e capítulos de livros considerados de autores clássicos sobre a temática foram também consultados e referenciados. Os resultados da análise e conciliação das informações levantadas com a leitura dos trabalhos selecionados estão expressos nas próximas seções.

3.Recursos humanos na cadeia de suprimentos

A Gestão de Recursos Humanos é um tema emergente no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos: observa-se um crescente interesse em entender os aspectos comportamentais e sociais no contexto da SCM (MELLO; FLINT, 2009). Entre as justificativas está o reconhecimento de que a gestão da cadeia de suprimentos é intensamente centrada no fator humano (TRACEY; FITE;

SUTTON, 2004; MYERS *et al.*, 2004). Gunasekaran e Ngai (2012) indicam a gestão de pessoas, nos aspectos comportamentais e técnico/profissionais, como um dos assuntos a ser mais profundamente explorado nos estudos sobre cadeia de suprimentos.

Alguns trabalhos já propõem e discutem essa temática de modo específico, apresentando levantamentos teóricos e resultados empíricos. O QUADRO 1 apresenta uma síntese dos elementos da gestão de recursos humanos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos apontados nesses trabalhos.

QUADRO 1 - Elementos da gestão de recursos humanos relacionados à cadeia de suprimentos

Elementos	Autores								
	Harvey; Richey (2001)	Gowen Ill; Tallon, (2003)	Large (2005)	Koulikoff-Souviron; Harrison (2007)	Othman; Ghani (2008)	Shub; Stonebraker (2009)	Rossetti; Dooley (2010)	Barnes; Liao (2012)	Menon (2012)
Treinamento		x		x		x			
Trabalho em equipe e equipes multifuncionais					x		x	x	x
Adaptação a mudanças (flexibilidade, aprendizagem contínua)		x			x	x			
Comunicação e troca de informações			x	x		x	x	x	
Quebra de barreiras funcionais					x			x	
Conhecimento do cenário geral do negócio	x							x	
Conhecimento operacional da área de atuação	x						x		
Conhecimento das diferentes áreas funcionais da empresa							x	x	x
Habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais				x					x
Habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais			x	x					

Nota: "x" incluído quando os elementos são mencionados na literatura consultada

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise desses elementos permite observar que a dimensão humana na gestão da cadeia de suprimentos pode ser dividida em dois blocos: (a) competências técnicas e habilidades comportamentais, cujo somatório compõe o perfil profissional para atuação em gestão de cadeias de suprimentos; e (b) estrutura organizacional arquitetada de modo a absorver esse profissional e permitir os fluxos de atividades intra e interorganizacionais necessários ao bom desempenho da cadeia.

Entre os trabalhos sobre o tema, há aqueles que especificamente conciliam a SCO com a gestão de pessoas e estrutura organizacional (MIN; MENTZER, 2004;

MELLO; STANK, 2005; KOTZAB; GRANT; FRIIS, 2006; MURPHY; POIST, 2007; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010; PARK-POAPS; REES, 2010; DEFFE; FUGATE, 2010; ARONSSON; ABRAHAMSSON; SPENS, 2011; OMAR *et al.*, 2012; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; RIGSBEE, 2013; KOVÁCS; TATHAM; LARSON, 2012; MIOCEVIC; CRNJAK-KARANOVIC, 2012; TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012). Suas contribuições serão apresentadas ao longo das seções.

O propósito da SCO pode justificar essa conciliação de temas. Conforme apontam Mentzer *et al.* (2001) e Min, Mentzer e Ladd (2007), a SCO é o reconhecimento por parte da alta administração das implicações estratégicas e táticas do gerenciamento a montante e a jusante dos fluxos de produtos, serviços, financeiro e de informações entre os fornecedores e consumidores de uma cadeia. Apesar de ocorrer na dimensão interna de uma empresa, o propósito final é a expansão da capacitação intraorganizacional para a relação com os demais membros da cadeia.

No entanto, resultados práticos demonstram que o uso de aparatos meramente tecnológicos e informacionais tem sido insuficiente para o sucesso das iniciativas relacionadas à SCM (TRACEY; FITE; SUTTON, 2004; WHIPPLE; RUSSELL, 2007; FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008) e que esses relacionamentos somente ocorrem quando há também a presença de elementos humanos na dimensão comportamental (LARGE, 2005; OTHMAN; GHANI, 2008; MIGUEL; BRITO, 2010; MIOCEVIC; CRNJAK-KARANOVIC, 2012; TACCONI *et al.*, 2012). Os elementos humanos comumente relatados na literatura são: confiança, comprometimento, relacionamento interpessoal, predisposição em compartilhar informações e conhecimento, abertura à mudança, adaptabilidade, habilidade de comunicação e desenvolvimento de trabalho em equipe (inclusive multifuncional).

Alguns trabalhos também destacam a estrutura organizacional como preponderante para o desenvolvimento das atividades operacionais necessárias à gestão da cadeia de suprimentos, afirmando que as estruturas funcionais tradicionais têm sido ineficientes nisso (KOTZAB; GRANT; FRIIS, 2006; SHUB; STONEBRAKER, 2009; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010; ARONSSON; ABRAHAMSSON; SPENS, 2011; CHRISTOFER, 2011). A dificuldade no estabelecimento dos fluxos interfuncionais é apontada como o maior problema das estruturas tradicionais, resultando na ausência de troca de informações no âmbito interno e externo à empresa, desalinhamento de métricas, dificuldades na gestão da demanda (CROXTON *et al.*, 2001; GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2004; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

O contexto apresentado demonstra a ligação entre SCO e gestão de recursos humanos, bem como justifica a necessidade de trabalhos dessa natureza no âmbito da gestão de cadeia de suprimentos. As próximas seções tratam dos dois fatores, humano e estrutura organizacional, que compõem a relação entre esses campos de conhecimento.

3.1 Fator humano: habilidades comportamentais e capacitação técnica

A premissa fundamental da orientação para a cadeia de suprimentos é a noção de que a implementação efetiva da SCM requer ênfase estratégica por parte da

empresa em possibilitar a integração dos fluxos necessária às trocas na cadeia (ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010). Por isso, a SCO deve ser entendida como uma filosofia de gestão (MENTZER *et al.*, 2001), representando valores compartilhados, sistemas de crenças e normas comportamentais que auxiliem na compreensão e reflitam práticas voltadas ao bom desempenho externo da empresa na cadeia de suprimentos (MELLO; STANK, 2005; PARK-POAPS; REES, 2010).

Omar *et al.* (2012) ressaltam que a implementação de estratégias de SCM não é possível sem, primeiramente, a empresa ter a orientação para cadeia de suprimentos (SCO), reconhecida como uma filosofia gerencial. Nesse aspecto, os autores apoiam-se nas evidências que sugerem a dimensão individual (aqui entendida como as pessoas que compõem a empresa) como fundamental para as iniciativas voltadas à gestão da cadeia de suprimentos.

Percebe-se que as discussões referentes à SCO ressaltam significativa consideração ao papel do fator humano para a sua efetivação, tanto em termos de capacitação técnica, quanto de habilidades comportamentais. Conforme apontam Min e Mentzer (2004), a perspectiva estratégica dessa orientação deve envolver as pessoas da empresa, incentivando-as a agir no gerenciamento dos fluxos intra e interorganizacional com visão holística, sistêmica, integrada e sincronizada.

Min, Mentzer e Ladd (2007) acrescentam a essa ideia relacional de trocas a afirmação de que a SCO deve construir e manter elementos comportamentais internos que as facilitem. São os elementos apontados pelos autores: confiança, comprometimento, compatibilidade organizacional, normas de cooperação e suporte da alta administração. Esses mesmos elementos são também apontados por Mentzer *et al.* (2001), quando definem os antecedentes organizacionais necessários à SCO.

O insucesso na gestão de cadeias de suprimentos dá-se, muitas vezes, em função de dilemas sociais dentro da empresa, entre as áreas funcionais (OMAR *et al.*, 2012). Nessa perspectiva, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013) afirmam que os sistemas de Recursos Humanos (política organizacional e programas de recursos humanos) têm papel vital na definição de mecanismos de responsabilidades e relacionamentos nas operações em cadeias de suprimentos. Um Sistema de Recursos Humanos (RH) consiste em uma construção multinível formada de elementos abrangentes voltados à gestão do capital humano, via políticas e programas específicos. Os autores propõem cinco princípios, cuja adoção pode auxiliar uma empresa na implantação da SCO e no alcance dos seus benefícios. São eles:

- criação e suporte de estratégias de parcerias: sistemas de RH devem criar uma filosofia que reforce o mutualismo e projetar políticas que permitam a visualização da importância das parcerias;
- construção de confiança: sistemas de RH devem criar uma filosofia que encoraje o planejamento de novos projetos e investimentos conjuntos, e o compartilhamento transparente de informações entre os parceiros da cadeia;
- aprendizagem conjunta: desenvolvimento de políticas que facilitem atividades de pesquisa e projetos conjuntos e investimentos em capital humano para a melhoria da capacitação dos funcionários;

- proteção dos interesses dos parceiros: desenvolvimento de reciprocidade e confiança no longo prazo, encorajamento no estabelecimento de objetivos comuns, normas comuns e integração econômica;
- sinergia: sistemas de RH que facilitem a resolução de conflitos, encorajem a comunicação recíproca e promovam a identificação de interesses comuns.

Considerando os relacionamentos entre os diferentes atores como inerente a uma cadeia de suprimentos, Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012) desenvolveram um modelo conceitual, relacionando os princípios da SCO com a gestão de relacionamento com os fornecedores. Nele, as habilidades comportamentais são consideradas, ao constatarem que o comportamento de compra necessário depende da troca de informações internas e externas entre os agentes, envolvimento das demais áreas funcionais da empresa e adoção de novos princípios. Enfim, dependem da predisposição das pessoas envolvidas com a área de compras em aceitar os novos padrões técnicos e comportamentais propostos pelo modelo e de uma mudança estrutural.

Constatação similar foi encontrada por Tacconi *et al.* (2012), ao investigarem os antecedentes necessários à função de compras em indústrias brasileiras de transformação sob a perceptiva da colaboração entre vendedor e comprador. Os resultados apontam que a confiança interorganizacional nas compras depende diretamente do relacionamento interpessoal e do compartilhamento de valores, sendo o ponto central dessa confiança o bom relacionamento interpessoal. Percebe-se, em ambos os estudos, a predominância da dimensão humana em termos comportamentais.

Segundo Omar *et al.* (2012), a SCO é um processo complexo, socialmente interligado, envolvendo pessoas com suas experiências e interpretações mentais e emocionais. Em função disso, destacam a importância do papel dos gestores de cadeia de suprimentos, principalmente nos processos de transição organizacional da perspectiva de cadeia de suprimentos para a orientação de cadeia de suprimentos. Para os autores, no contexto atual, os gestores de cadeia de suprimentos devem trabalhar como pivôs nos processos de mudança relacionados à área, atuando como intermediários entre a alta administração e o nível operacional. Para tanto, devem passar de uma visão míope, focada apenas na empresa, para uma visão holística da cadeia ao incluir os agentes externos (fornecedores e consumidores), promovendo sinergia colaborativa com mudança de mentalidade interna para os interesses interorganizacionais (HARVEY; RICHEY, 2001; MENON, 2012).

Esper, Defee e Mentzer (2010) também apontam para o papel dos gestores no gerenciamento comportamental dos envolvidos na SCO. Em termos de conhecimento, competências e habilidades, sugerem que gestores, a partir do nível médio (correspondente ao cargo de gerência), possuam habilidades não apenas gerenciais, mas também técnicas e interpessoais. São as características interpessoais: abertura, confiança, consciência, adaptabilidade, predisposição ao aprendizado constante e extroversão (para lidar com funcionários e clientes). As gerenciais dizem respeito à capacidade de tomar decisões, resolver problemas e gerenciar o tempo de trabalho próprio e da equipe. Já as técnicas estão voltadas para o conhecimento específico na área funcional de atuação e do negócio como um todo.

Em um estudo realizado com executivos de nível *sênior* em mais de 100 empresas, cujo objetivo era identificar as habilidades requeridas dos gestores da área de logística em relação ao início da década de 1990, Murphy e Poist (2007) constataram uma redefinição no papel desses executivos. A comparação sugeriu que as habilidades para a gestão da logística contemporânea estão definidas a partir da orientação para a cadeia de suprimentos (SCO), sendo exigido desses profissionais habilidades de gestão humana e visão sistêmica do negócio e não somente técnicas referentes à área funcional isoladamente.

As habilidades humanas constatadas foram: motivação da equipe, integridade pessoal, habilidade para tomada de decisões, habilidade de persuasão, boa comunicação oral, extroversão, entusiasmo, criatividade e gestão de relacionamentos com consumidores e fornecedores. Já a visão sistêmica de negócio exige conhecimento não apenas das especificidades da SCM, tais como transporte e logística, mas também conhecimento sobre tecnologia da informação e gestão da produção (MURPHY; POIST, 2007).

Partindo do fato de haver pouco entendimento sobre quais habilidades profissionais são necessárias para a efetivação da logística no contexto atual de mercado, Kovács, Tatham e Larson (2012) propõem quatro categorias de habilidades profissionais:

- habilidades de gestão geral: conhecimento em finanças e contabilidade, gestão de tecnologia e informação, gestão de projeto e risco, *marketing* e relacionamento com o consumidor, gestão de relacionamento com fornecedores, gestão de recursos humanos;
- habilidades específicas da função logística: conhecimento em gestão de transportes, legislação, compras e aquisições, previsão de demanda, logística reversa, inventário e gestão de ativos, armazenagem, sistemas de informação logística;
- habilidades interpessoais: comunicação oral e escrita, negociação, condução de reuniões, predisposição à escuta, gestão de pessoas e liderança;
- habilidades para resolução de problemas e traços de personalidade: identificação, análise e solução de problemas, compartilhamento de informações, gestão do estresse.

É possível dividir as categorias em dois subgrupos: o técnico (habilidades de gestão geral e habilidades específicas da função logística) e o comportamental (habilidades interpessoais e habilidades para resolução de problemas e traços de personalidade). Em termos de redefinição, Kovács, Tatham e Larson (2012) atentam para a inclusão dos aspectos comportamentais entre as habilidades requeridas do profissional atual de logística.

A FIG. 1 sintetiza a discussão apresentada nessa seção:

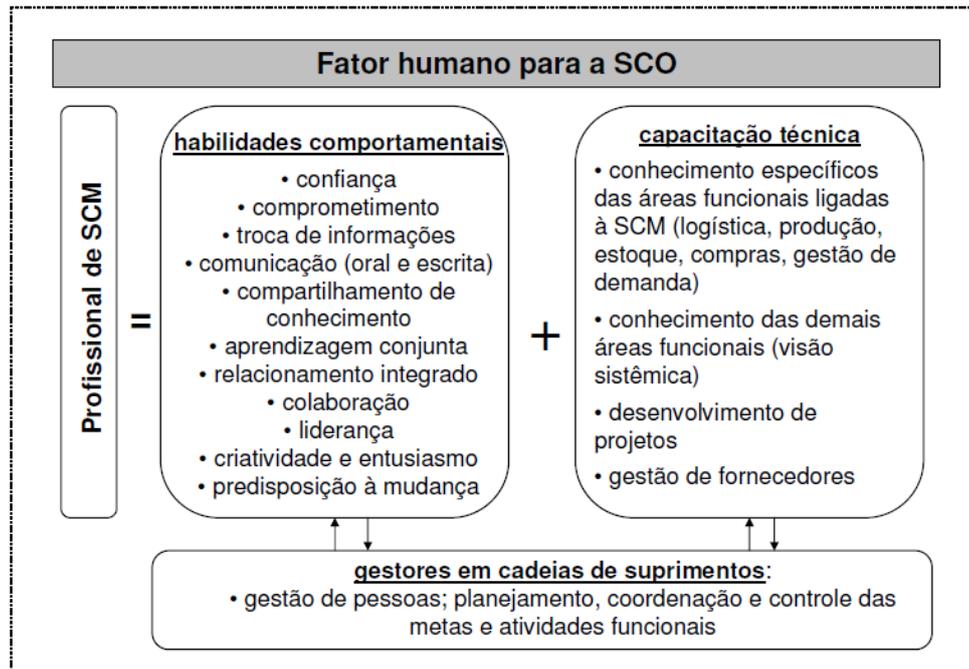


FIGURA 1 - Caracterização do fator humano para a SCO
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise dos trabalhos apresentados permite reconhecer a existência de propostas para a definição, ou redefinição, do perfil profissional necessário para os atuantes em gestão de cadeias de suprimentos. Os componentes desse perfil podem ser categorizados em dois grupos: habilidades comportamentais e capacitação técnica específica para o desenvolvimento das atividades operacionais. O mesmo é indicado aos gestores das áreas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos que, além do domínio técnico, devem possuir habilidades comportamentais capazes de influenciar os membros das equipes para o envolvimento e comprometimento no trabalho conjunto e interrelacionado.

3.2 Fator estrutura organizacional

Questões referentes à estrutura organizacional são também discutidas no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos. Conforme aponta Maurer (2012), a análise individual das estruturas das empresas componentes de uma cadeia de suprimentos, principalmente em termos de similaridades de regras e procedimentos, deve ser levada em consideração, quando se objetiva analisar a estrutura geral dessa mesma cadeia. Kim (2007) apresenta outras justificativas para essa preocupação com a configuração organizacional que sustentam a afirmação de Maurer (2012): em algumas empresas a gestão da cadeia de suprimentos é exercida como departamento; em outras, como o somatório de processos interfuncionais; e, em muitas, têm-se o conflito hierárquico e a informalidade da função.

Entende-se por estrutura organizacional o estabelecimento formal das relações de hierarquia e comando, responsabilidades e papéis funcionais, fluxos de informação e

comunicação, visando à forma como as interações das atividades entre as áreas funcionais devem proceder em uma organização (CHANDLER, 1990; MINTZBERG, 2006). Quando deficientes, além de impactarem na eficiência das atividades operacionais, podem influenciar negativamente o comportamento das pessoas na sua relação com o trabalho referente à motivação, participação e comprometimento (DASTMALCHIAN; BLYTON, 1992; SEIFFERT; COSTA, 2007).

A razão dessa conciliação de temas é constatação recorrente nos estudos de que o desalinhamento entre as áreas funcionais, consequência das estruturas tradicionais com forte ênfase na divisão departamental, dificulta os fluxos interfuncionais necessários para o desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos (TRACEY; FITE; SUTTON, 2004; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; OLIVA; WATSON, 2011).

Como os fluxos interfuncionais dependem tanto do modo como os elementos da estrutura organizacional são desenhados, distribuídos e interligados, quanto da predisposição comportamental das pessoas em estabelecer relacionamentos integrados (SABATH; WHIPPLE, 2004; CHEN; PAULRAJ, 2004) e colaborativos (BARRAT, 2004), a análise das estruturas organizacionais e sua relação com o fator humano é relevante no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos.

No modelo de Orientação para a Cadeia de Suprimentos proposto por Esper, Defee e Mentzer (2010), os autores consideram os recursos humanos como um dos aspectos estruturais para a SCO, admitindo que as áreas funcionais voltadas à gestão da cadeia somente terão bom desempenho, se houver devido suporte das competências humanas. Para tanto, indicam o desenvolvimento das práticas: (a) contratação de pessoal com habilidades-chave acerca da gestão da cadeia de suprimentos; (b) foco na satisfação do funcionário para melhor desenvolvimento de suas atividades; (c) implementação de figuras de liderança e de estruturas que facilitem o aprendizado, a atuação de equipes multifuncionais e a realização de treinamentos.

Reconhece-se que a vantagem competitiva na gestão de cadeia de suprimentos pode ser aprimorada com a implementação de práticas como avaliação da qualidade, parceria com fornecedores, avaliação da satisfação dos consumidores, *benchmarking* e equipes de melhoria contínua. No entanto, pesquisas demonstram que o alcance da eficácia dessas práticas tem sido limitado por barreiras organizacionais, que podem ser superadas pela melhoria dos fatores relacionados aos recursos humanos (GOWEN III; TALLON, 2003; KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2013).

Para Christopher (2011), a flexibilidade estrutural é cada vez mais um pré-requisito para a competitividade no ambiente atual de negócio, sendo os principais fatores para tanto a cultura e a mentalidade corporativa abertas às mudanças nos processos de trabalho. Com o desenvolvimento de uma pesquisa empírica, Gowen III e Tallon (2003) constataram ser a falta de clareza dos objetivos, a ausência de estratégia e cultura organizacional avessa à mudança as principais barreiras organizacionais na implantação das práticas voltadas à gestão da cadeia de suprimentos. A análise dos resultados permitiu concluir que essas barreiras organizacionais são mais facilmente superadas com ações de suporte aos funcionários, tais como treinamentos, formação de equipes de trabalho,

desenvolvimento de habilidades para a resolução de problemas, todas visando à melhor capacitação para execução do trabalho operacional.

Silos funcionais e visão míope dos membros estão entre as situações ocasionadas pelas estruturas tradicionais a serem superadas (KOTZAB; FRIIS; BUSK, 2006; ARONSSON; ABRAHAMSSON; SPENS, 2011; BARNES; LIAO, 2012). Isso porque, conforme apontam Mentzer *et al.* (2001), a transição do pensamento funcional para os pensamentos por processo e sistêmico são pré-requisitos para o desenvolvimento da SCO.

Shub e Stonebraker (2009) apontam a falta de comunicação como o maior problema oriundo das áreas funcionais trabalhando como silos isolados. Como solução, sugerem que empresas orientadas para a cadeia de suprimentos necessitam ter estruturas menos formalizadas, descentralizadas e mais integradas, permitindo assim melhor comunicação entre as áreas, alinhamento das métricas e trabalho conjunto para que sejam alcançadas.

A formação de equipes multifuncionais é apontada como forma eficaz para a quebra dessas barreiras (OTHMAN; GHANI, 2008; BARNES; LIAO, 2012), resultando em outros benefícios, além de melhor comunicação, como melhoria na seleção de fornecedores, no projeto de novos produtos, na produção enxuta, nas iniciativas de qualidade total e no relacionamento com os consumidores (ELLINGER, 2000; CHEN; PAULRAJ, 2004; MIOCEVIC; CRNJAK-KARANOVIC, 2012).

Segundo Othman e Ghani (2008), equipes multifuncionais têm maior capacitação para resolução conjunta de problemas, flexibilidade às mudanças, nível alto de envolvimento com os projetos, comprometimento com as responsabilidades e propensão à colaboração. Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012) atribuem a isso o termo “envolvimento lateral”: quando funcionários de diferentes departamentos compartilham seus conhecimentos específicos nas atividades relacionadas à gestão da cadeia, especificamente nas relações com fornecedores e consumidores.

O trabalho em equipe é outra forma indicada para superar as limitações das estruturas tradicionais aos imperativos da SCO (GOWEN III; TALLON, 2003; ROSSETTI; DOOLEY, 2010; MENON, 2012). Em termos de desempenho operacional, as vantagens dessa forma de trabalho são semelhantes às apontadas na formação das equipes multifuncionais. No entanto, o maior impacto é no aspecto comportamental. É amplamente reconhecido pela literatura em gestão de pessoas que o desenvolvimento do trabalho em equipe aumenta o comprometimento com as metas e a aceitação de desafios, resultando em aumento da qualidade e produtividade do trabalho. Estas estão entre as razões consideradas para o desenvolvimento de estudos relacionando pessoas e desenho organizacional com a gestão de cadeias de suprimentos.

Assim como no fator humano, o papel dos gestores destaca-se também no fator estrutura organizacional. De acordo com Deffe e Fugate (2010), os gestores desempenham importante função na redefinição e manutenção das estruturas adaptadas às necessidades da SCO, principalmente na gestão comportamental das pessoas nelas envolvidas. Conforme previamente apontado, a predisposição favorável à adoção de objetivos e valores comuns é a base para os relacionamentos interorganizacionais (DEFEE; STANK, 2005; TACCONI *et al.*, 2012) e, portanto, fundamental para que essas estruturas efetivem-se.

Nesse sentido, Barnes e Liao (2012) afirmam que gestores de cadeias de suprimentos devem ter conhecimento das outras funções e processos de negócio da empresa e possuir habilidades de cooperação e resolução de problemas, inclusive interfuncionais e de política interna. Nos processos seletivos, devem atentar para o recrutamento de profissionais com abertura à cooperação e relacionamento interpessoal, a fim de que a troca de informações, fator essencial para a colaboração, seja garantida nas atividades operacionais.

Rossetti e Dooley (2010) ressaltam que, apesar das definições de SCM apontarem as áreas de suprimentos, operações e logística como interfuncionais, na prática das empresas, essa integração não ocorre: a gestão da cadeia é mais voltada para a melhoria de processos externos do que para a integração funcional interna. Em função disso, sugerem a integração funcional e a gestão de processos como duas funções profissionais a serem desenvolvidas pelos gestores. A primeira visa a aumentar e melhorar o fluxo de informações entre as áreas funcionais intra e interorganizacionalmente e, a segunda, mensurar, analisar e melhorar os processos na cadeia de suprimentos.

Nessa mesma linha de raciocínio, Teller, Kotzab e Grant (2012) destacam a importância dos tomadores de decisão em considerar o foco interno e promover a interligação das áreas de compras, logística, *marketing* e desenvolvimento de produtos nas ações voltadas à gestão da cadeia de suprimentos. Para os autores, a execução interfuncional dos processos de negócio promove nível de desempenho mais satisfatório.

Cultura organizacional também é apontada como uma das dimensões estruturais a serem consideradas na SCO. A cultura de uma organização exerce forte influência no comportamento das pessoas em suas atividades profissionais e nas relações formais e informais com os demais parceiros de trabalho (SCHEIN, 1990). Partindo dessa premissa, Mello e Stank (2005) aliam o conceito de cultura organizacional e SCO, admitindo que a cultura para a SCM (ou seja, a cultura externa na relação com os demais elos da cadeia) depende primeiramente da existência de uma cultura interna voltada à integração das áreas funcionais nas atividades voltadas à gestão da cadeia de suprimentos.

Como resultado, quanto mais forte a cultura organizacional para a SCO, maior tende a ser a integração entre as áreas funcionais e processos-chave, bem como a capacidade de cooperação entre as empresas, o compartilhamento de informações, o estabelecimento de relações em longo prazo e metas comuns de serviço ao cliente. Para tanto, pressupostos de natureza comportamental são necessários. São eles: confiança nas outras empresas da cadeia, abertura à construção de relacionamentos, comprometimento e cooperação. Para os autores, estes são comportamentos consistentes da existência de uma cultura organizacional voltada à SCO (MELLO; STANK, 2005). A FIG. 2 sintetiza a discussão apresentada nessa seção.

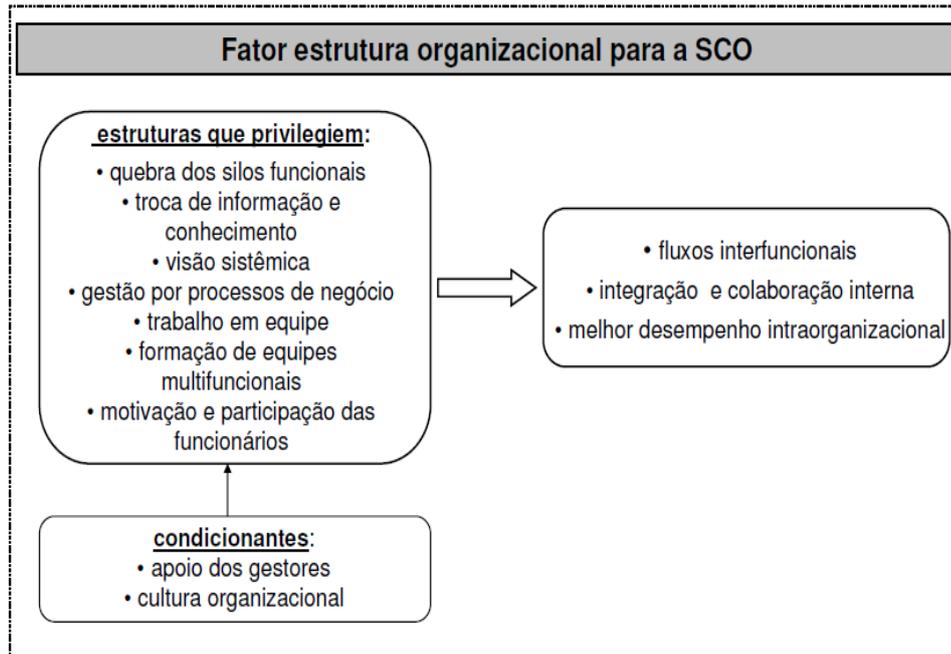


FIGURA 2 - Caracterização do fator estrutura organizacional para a SCO
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

Enfim, estruturas organizacionais desenvolvidas a partir da SCO devem possibilitar o relacionamento interfuncional, a comunicação e o compartilhamento de informações, evitando a ausência de visão de processos e a superabundância de informações desnecessárias. Conseqüentemente, há um melhor desempenho intraorganizacional, cujos resultados repercutem externamente na cadeia.

4.A interrelação entre os fatores “humano” e “estrutura organizacional”

A revisão da literatura possibilitou identificar dois conjuntos de fatores da gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos com foco na SCO: humano e estrutura organizacional, ambos internos à empresa, mas com impacto no desempenho externo na cadeia de suprimentos. Conciliando as discussões realizadas nas seções anteriores, propõe-se um esquema final de raciocínio, representado na FIG. 3:

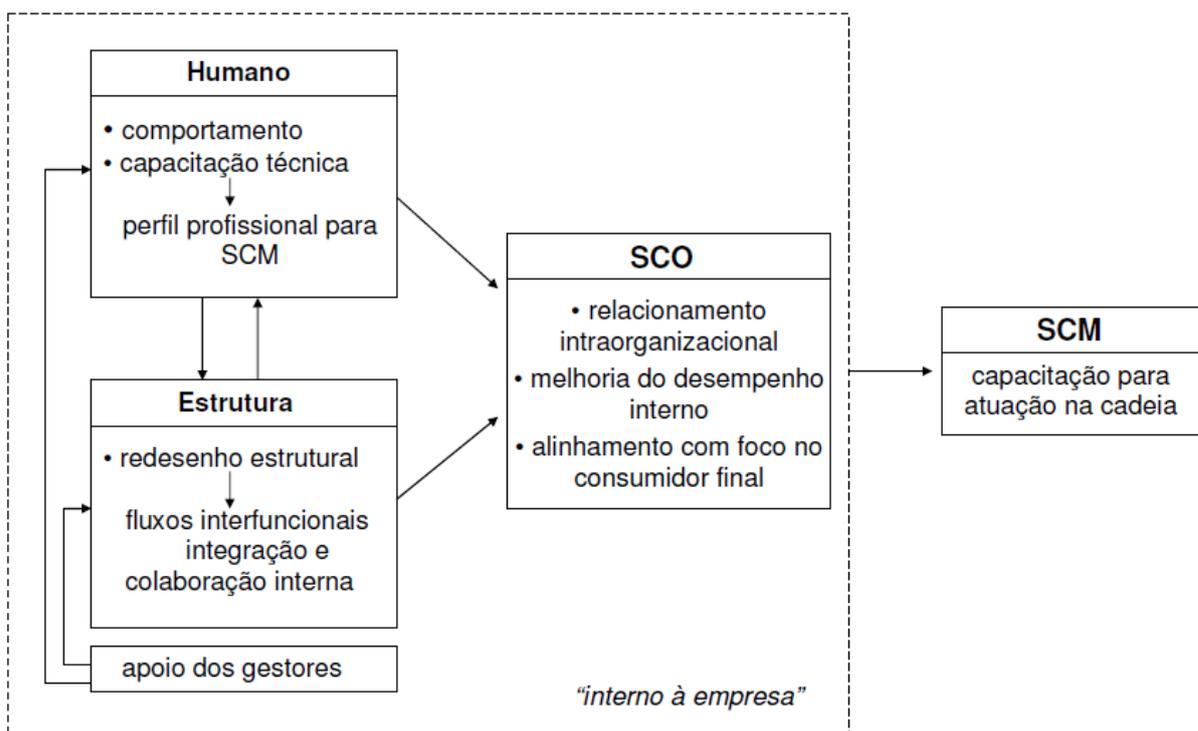


FIGURA 3 – Esquema representativo da interrelação entre os fatores na perspectiva da SCO

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O ponto de partida é a premissa, proposta pelo construto da orientação para a cadeia de suprimentos (SCO), de que o preparo organizacional interno é antecedente à total capacitação de uma empresa em efetivamente pertencer e gerenciar uma cadeia de suprimentos (MENTZER et al., 2001; MIN; MENTZER, 2004).

Esse preparo organizacional interno é o reflexo da integração entre as áreas funcionais com atividades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, obtida por meio do alinhamento de propósitos e de relacionamentos humanos consistentes, com foco no consumidor final. Pessoas, em termos de perfil profissional, e estrutura, em termos de desenho organizacional, são os fatores que viabilizam essa integração intraorganizacional. Desse modo, embora distintos entre si, são fatores altamente interrelacionados no âmbito da gestão de cadeia de suprimentos (SHUB; STONEBRAKER, 2009; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010; TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012).

Uma estrutura inadequada dificulta a realização das atividades operacionais e dos fluxos interfuncionais, além de poder influenciar negativamente o comportamento das pessoas na sua relação com o trabalho (MINTZBERG, 2006). Por outro lado, a ocorrência dos fluxos interfuncionais não depende apenas se a estrutura possibilita-os, mas também da predisposição das pessoas em trabalhar nela com comportamentos colaborativos e devida capacitação técnica (SABATH; WHIPPLE, 2004; MAKU; COLLINS; BERUVIDES, 2005).

Assim, torna-se fundamental para as empresas buscar conhecer qual o perfil profissional necessário e a estrutura organizacional adequada para o desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos.

No fator “humano”, a literatura tem apontado dois aspectos a serem considerados na definição do perfil profissional adequado: habilidades comportamentais e capacitação técnica. O mesmo ocorre para os gestores de cadeias de suprimentos, posto que, para a execução de suas funções, também há a indicação de um perfil profissional bastante específico. No fator “estrutura”, há a indicação da necessidade de reconfiguração nos desenhos estruturais tradicionais e quebra dos silos funcionais, a fim de permitir a ocorrência dos fluxos interfuncionais e a integração interna entre as áreas funcionais. Para tanto, sugere-se a formação de equipes multifuncionais, trabalho em equipe, gestão por processos e cultura organizacional voltada para a gestão da cadeia de suprimentos.

Para a efetiva interrelação entre os fatores, os gestores de cadeias de suprimentos desempenham papel fundamental. Além do envolvimento nas decisões estratégicas, é prerrogativa desses profissionais implantar práticas de gestão de recursos humanos, tais como seleção, treinamento, avaliação e acompanhamento. Como resultado, obter uma equipe de trabalho ágil e sinérgica, com visão sistêmica e voltada para os objetivos da gestão da cadeia de suprimentos (MURPHY; POIST, 2007; DEFFE; FUGATE, 2010; ROSSETTI; DOOLEY, 2010; BARNES; LIAO, 2012; TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012; OMAR *et al.*, 2012).

Por fim, a interrelação equilibrada e harmoniosa entre os fatores resulta na configuração intraorganizacional proposta pelo construto da SCO, cujo resultado capacita a empresa para a atuação abrangente em uma cadeia de suprimentos.

5.Considerações finais

Sob o prisma do papel da gestão de recursos humanos no contexto da gestão de cadeia de suprimentos, este artigo buscou apresentar a interrelação entre os fatores “humano” e “estrutura organizacional” na perspectiva da Orientação para a Cadeia de Suprimentos (SCO).

O resultado da análise e interpretação das informações levantadas com a revisão teórica apontou que a SCO, enquanto interna à empresa e condição antecedente à SCM, exige caracterizações específicas em dois fatores relacionados à gestão de recursos humanos: humano e estrutura organizacional, cuja interrelação resultará na configuração organizacional viabilizadora dos relacionamentos interfuncionais, da melhoria do desempenho operacional interno e do alinhamento das áreas e conhecimentos funcionais com foco no consumidor final. Por sua vez, essa interrelação deve ser principalmente promovida e acompanhada pelos gestores de cadeia de suprimentos.

Outra constatação é o fato de que as habilidades comportamentais, relacionadas ao fator humano, exercem a função de elo entre os fatores “humano” e “estrutura organizacional”. Em outras palavras, se não houver por parte das pessoas comportamentos de confiança e colaboração, predisposição à mudança e ao trabalho conjunto, comprometimento com os objetivos organizacionais,

compartilhamento de informações e conhecimento, a capacitação técnica e a estrutura organizacional não se efetivam.

Espera-se que este artigo possa contribuir em termos teóricos e práticos para uma melhor compreensão, e também conscientização, da importância da gestão de pessoas em cadeias de suprimentos, especificamente no âmbito da SCO. Conforme vem sendo apontado pela literatura, a gestão de cadeia de suprimentos é centrada no fator humano, porém, pela sua ainda baixa observância, muitas tentativas em executar os princípios da SCM são falhas ou incompletas (KOTZAB; FRIIS; BUSK, 2006; TELLER, KOTZAB; GRANT, 2012). Sendo assim, identificar quais as práticas de gestão de recursos humanos são mais apropriadas em promover a interrelação entre os fatores, implantá-las e acompanhá-las torna-se fundamental. Como este artigo não trata dessa questão especificamente, tem-se aqui uma proposta para estudos futuros.

Outra proposta surge da própria limitação do estudo realizado: a falta de comprovação empírica dos resultados apontados. Estudos teóricos e empíricos têm evidenciado a necessidade e a importância de melhor entendimento da temática, devendo evoluir de uma dimensão meramente teórica para a possibilidade de aplicações práticas (SHUB; STONBRAKER, 2009; ROSSETTI; DOOLEY, 2010; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; RIGSBEE, 2013). Considerando o contexto brasileiro e buscando aprofundar a compreensão sobre a temática, novos estudos poderiam partir dessas questões: (a) quais as práticas de gestão de recursos humanos (seleção e contratação, treinamento e acompanhamento, socialização, remuneração e contratação) podem auxiliar no alinhamento entre áreas funcionais intra e interorganizacionalmente? (b) as áreas de gestão de recursos humanos e gestão da cadeia de suprimentos têm trabalhado conjuntamente? (c) quais são as principais dificuldades enfrentadas pela gestão da cadeia de suprimentos e a relação delas com o fator humano? (d) existe claro entendimento do papel de gestores de cadeia de suprimentos?

Ao mesmo tempo, acredita-se que os resultados contribuam com a área da gestão de recursos humanos, propriamente dita, ao apresentar uma nova possibilidade de interface com outra área do conhecimento. A necessidade de sua maior proximidade com demais áreas, em especial as relacionadas à gestão de operações (e nesta encontra-se a gestão da cadeia de suprimentos), tem sido apontada pela literatura (BOUDREAU *et al.*, 2003; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; JABBOUR *et al.*, 2012).

Referências

- ARONSSON, H.; ABRAHAMSSON, M; SPENS, K.. Developing lean and agile health care supply chains. *Supply Chain Management*, v.16, n.3, p.176-183, 2011.
- BARNES, J.; LIAO, Y.. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, v.140, p.888-899, 2012.
- BARRAT, M.. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management*, v.9, n.1, p.30-42, 2004.

BOUDREAU, J.; HOPP, W.; MCCLAIN, J. O.; THOMAS, L. J.. On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management*, v.5, n.3, p.179-202, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P.. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, v.21, p.1-15, 2000.

CHANDLER, A. D.. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1990.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, v.42, n.1, p. 131-163, 2004.

CHRISTOPHER, M.. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 4. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S.. The supply chain management process. *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.2, p.13-36, 2001.

DASTMALCHIAN, A.; BLYTON, P.. Organizational structure, human resource practices and industrial relations. *Personnel Review*, v. 21, n.1, p.58-67, 1992.

DEFEE, C. C.; STANK, T. P.. Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment. *International Journal of Logistics Management*, v.16, n.1, p.28-50, 2005.

DEFEE, C. C.; FUGATE, B. S.. Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *International Journal of Logistics Management*, v.21, n.2, p.180-206, 2010.

ELLINGER, A. E.. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 85-96, 2000.

ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T.. A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management*, v. 21, n. 2, p.161-179, 2010.

FABBE-COSTES, N.; JAHRE, M.. Supply chain integration and performance: a review of the evidence. *The International Journal of Logistics Management*, v.19, n. 2, p.130-154, 2008.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W.. Benefits, barriers and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.13, n.1, p. 35-48, 2008.

FAWCETT, S. E.; WALLER, M. A.. Considering supply chain management's professional identity: the beautiful (or, "we don't cure cancer, but we do make a big difference"). *Journal of Business Logistics*, v. 34, n. 3, p.183-188, 2013.

FUGATE, B.; SAHIN, F.; MENTZER, J. T.. Supply chain management coordination mechanisms. *Journal of Business Logistics*, v. 27, n. 2, p.129-162, 2006.

GOWEN III, C. R.; TALLON, W. J.. Enhancing supply chain practices through human resource. *Journal of Management Development*, v. 22, n.1, p.32-44, 2003.

- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E.. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, v. 87, p.333-347, 2004.
- GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T.. The future of operations management: an outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, v.135, p. 687-701, 2012.
- HARVEY, M. G.; RICHEY, R. G.. Global supply chain management: the selection of globally competent managers. *Journal of International Management*, v.7, p.105-128, 2001.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN J. R. D. J.; ADAMS, G. L.; MENA, J. A.. Supply chain orientation and balanced scorecard performance. *Journal of Managerial Issues*, v. 20, n. 4, p. 526-544, 2008.
- JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S.. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, v.14, n. 2, p. 347-360, 2012.
- JUTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S.. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 377-392, 2007.
- KIM, S. W.. Organizational structures and the performance of supply chain management. *International Journal of Production Economics*, v.106, p. 323-345, 2007.
- KOTZAB, H.; GRANT, D. B.; FRIIS, A.. Supply chain management implementation and priority strategies in Danish organizations. *Journal of Business Logistics*, v. 27, n. 2, p. 273-300, 2006.
- KOTZAB, H.; FRIIS, A.; BUSK, T.. The implementation of supply chain management within organizations: construct, measurement and explorative empirical discussion. *Die Unternehmung*, v. 60, n. 2, p. 89-104, 2006.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A.. The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n.1, p. 8-27, 2007.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A.. Evolving HR practices in a strategic intrafirm supply chain. *Human Resource Management*, v. 49, n. 5, p. 913-938, 2010.
- KOVÁCS, G.; TATHAM, P.; LARSON, P. D.. What skills are needed to be a humanitarian logistician? *Journal of Business Logistics*, v. 33, n. 3, p. 245-258, 2012.
- KUHNE, B.; GELLYNCK, X.; WEAVER, R. D.. The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.18, n.1, p. 52-65, 2013.
- LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L.. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, v. 26, n.1, p. 25-51, 2005.
- LARGE, R. O.. Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 35, n. 6, p. 426-444, 2005.

LEE, C. W.; KWON, I.; SEVERANCE, D.. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.12, n. 6, p.444-452, 2007.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; ANDRADE, L.; DRAKE, B.. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, p. 64-85, 2009.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; RIGSBEE, C. M.. Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, v. 23, p. 366-377, 2013.

MAKU, T. C.; COLLINS, T. R.; BERUVIDES, M. G.. The impact of human interaction on supply chain management practices. *Performance Improvement*, v. 44, n. 7, p. 26-33, 2005.

MAURER, A. M.. Diferentes estruturas em uma mesma estrutura: a cadeia de suprimentos reinterpretada. *REUNA*, v.17, n. 4, p. 47-64, 2012.

MELLO, J. E.; STANK, T. P.. Linking firm culture and orientation to supply chain success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 35, n. 8, p. 542-554, 2005.

MELLO, J. E.; FLINT, D. J.. A refined view of grounded theory and its application to logistics research. *Journal of Business Logistics*, v. 30, n.1, p.107-125, 2009.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C.. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. *Gestão & Produção*, v.18, n. 4, p. 809-824, 2011.

MENON, S. T.. Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. *International Journal of Manpower*, v. 33, n. 7, p. 769-785, 2012.

MENTZER, J. T.; WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G.. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p.1-25, 2001.

MENTZER, J. T.. *Fundamentals of supply chain management: twelve drivers of competitive advantage*. Thousand Oaks: Sage, 2004.

MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L.. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 2, art.10, 2010.

MIN, S.; MENTZER, J. T.. Developing and measuring supply chain management concepts. *Journal of Business Logistics*, v. 25, n.1, p. 63-99, 2004.

MIN, S.; MENTZER, J. T.; LADD, R. T.. A market orientation in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 35, n. 4, p. 507-522, 2007.

MINTZBERG, H.. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIOCEVIC, D.; CRNJAK-KARANOVIC, B.. The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation: The organizational buying effectiveness link. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p.115-124, 2012.

- MURPHY, P.; POIST, R. F.. Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.12, n. 6, p. 423-431, 2007.
- MYERS, M. B.; GRIFFITH, D. A.; DAUGHERTY, P. J.; LUSCH, R. F.. Maximising the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. *Journal of Business Logistics*, v. 25, n.1, p. 211-232, 2004.
- OLIVA, R.; WATSON, N.. Cross-functional alignment in supply chain planning: a case study of sales an operations planning. *Journal of Operations Management*, v. 29, p.434-448, 2011.
- OMAR, A.; DAVIS-SRAMEK, B.; FUGATE, B. S.; MENTZER, J. T.. Exploring the complex social processes of organizational change: supply chain orientation from a manager's perspective. *Journal of Business Logistics*, v. 33, n.1, p. 4-19, 2012.
- OTHMAN, R.; GHANI, R. A.. Supply chain management and suppliers' HRM practice. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.13, n. 4, p. 259-262, 2008.
- PARK-POAPS, H.; REES, K.. Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. *Journal of Business Ethics*, v. 92, p. 305-322, 2010.
- RICHEY, R. G.; TOKMAN, M.; WHEELER, A. R.. A supply chain manager selection methodology: empirical test and suggested application. *Journal of Business Logistics*, v. 27, n. 2, p.163-190, 2006.
- ROSSETTI, C. L.; DOOLEY, K. J.. Job types in the supply chain management profession. *Journal of Supply Chain Management*, v. 46, n. 3, p. 40-56, 2010.
- SABATH, R.; WHIPPLE, J. M.. Using the customer/product action matrix to enhance internal collaboration. *Journal of Business Logistics*, v..25, n..2, p.1-19, 2004.
- SCHEIN, E.. Organizational culture. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p.109-119, 1990.
- SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. S.. *Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 28-54.
- SHUB, A. N.; STONEBRAKER, P. W.. The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.14, n.1, p. 31-40, 2009.
- TACCONI, M. F. F. S.; LOPES, F. D.; MÓL, A. L. R.; TACCONI NETO, E. A.. *A confiança interorganizacional nas compras*. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 36, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.
- TELLER, C.; KOTZAB, H.; GRANT, D. B.. Improving the execution of supply chain management in organizations. *International Journal of Production Economics*, v.140, p.713-720, 2012.
- TONGZON, J.; CHANG, Y; LEE, S.. How supply chain oriented is the port sector? *International Journal of Production Economics*, v.122, p. 21-34, 2009.

TRACEY, M.; FITE, R. W.; SUTTON, M. J.. An explanatory model and measurement instrument: a guide to supply management research and applications. *Mid-American Journal of Business*, v.19, n. 2, p.53-70, 2004.

WEBSTER, J.; WATSON, J. T.. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly & The Society for Information Management*, v. 26, n. 2, p.13-23, 2002.

WEVER, M.; WOGNUM, N.; TRIENEKENS, J.; OMTA, O.. Managing transaction risks in interdependent supply chains: an extended transaction cost economics perspective. *Journal on Chain and Network Science*, v.12, n. 3, p. 243-260, 2012.

WHIPPLE, J. M.; RUSSEL, D.. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. *The International Journal of Logistics Management*, v.18, n. 2, p.174-196, 2007.

