

Artigo  
publicado  
na edição 85

NOV/DEZ 2021



**mun**do  
**LOGÍSTICA**

Realidade aumentada  
Veja mais em:  
[mundologistica.com.br/ra](http://mundologistica.com.br/ra)

ISSN 1982-1832

№ 85 | ANO XV | NOVEMBRO / DEZEMBRO 2021 | R\$30,00  
[www.revistamundologistica.com.br](http://www.revistamundologistica.com.br)  
editora  
**MAG**

## Automação e Robótica

Como será o armazém do futuro?  
Quais tipos de robôs existentes?  
Quando automatizar a intralogística?

**MundoLogística Talks:  
Automação de CDs**  
Com Alexandre Faria (Dafiti Group), Anderson  
Pinheiro (PepsiCo) e Eduardo Botelho Lotti  
(Suzano)

**E MAIS:**

- Logística de grandes para pequenas e médias empresas
- Economia circular e a cadeia de suprimentos
- Mulheres em Supply Chain Management: Por que é preciso falar sobre isso?
- O que falta na última milha do e-commerce?

# Mulheres em Supply Chain Management

## Por que precisamos falar sobre isso?

*A agenda ambiental, social e governança (ESG) tem atraído interesse tanto nas empresas como na academia. Um dos pontos centrais neste debate é a necessidade das empresas endereçarem o tema de diversidade em suas equipes, bem como na cadeia de suprimentos. Este artigo tem como objetivo discutir por que é importante falarmos sobre o aumento da participação de mulheres em Supply Chain e em Logística e quais os benefícios que a maior diversidade pode trazer para as organizações e para as cadeias de suprimentos. Se você é homem, este artigo é particularmente importante para você, uma vez que você também tem um papel ativo na construção desse cenário.*



**Ana Paula Blanco**

Graduada em Engenharia Química pela USP (1995), com especialização em Administração de Empresas pela EAESP-FGV (1998) e mestrado em Gerenciamento de Tecnologia pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT – 2018). Vice-presidente de operações na DHL Supply Chain, ocupou anteriormente diversas posições em Supply Chain na Procter&Gamble e General Electric. É mãe de Isabela e Gabriela, hoje com 24 e 18 anos, respectivamente. [blanco.anapaula@hotmail.com](mailto:blanco.anapaula@hotmail.com)



**Andrea Lago Silva**

Graduada em Administração pela UFSC (1990), mestre em Engenharia de Produção pela UFSC (1993), doutora em Administração pela FEA/USP (1999) e pós-doutora pela Universidade do Tennessee (2010). Professora titular do Departamento de Engenharia de Produção. Acumula experiência em ensino, pesquisa e extensão em SCM, Resiliência e Desperdício de Alimentos. É mãe de Manuela em tempo integral desde 26/05/2003. [deialago@ufscar.br](mailto:deialago@ufscar.br)



**Priscila L. S. Miguel**

Graduada em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Campinas (1995), mestre e doutora em Administração de Empresas pela EAESP, Fundação Getúlio Vargas. Coordenadora do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (FGV-CELog) da Fundação Getúlio Vargas – SP e coordenadora da linha de pesquisa de Gestão Estratégica em Supply Chain do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade da EAESP-FGV. Pesquisadora nos temas de logística e SCM, gestão de relacionamentos, gestão de riscos em cadeias de suprimentos e infraestrutura. É mãe de Marina e Guilherme, hoje com 15 e 13 anos, respectivamente. [priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)



Recentemente, temos vistos debates na mídia e nas redes sociais sobre empresas como Magalu, Vale e Gerdaul, que abriram vagas exclusivamente para negros ou mulheres, ao passo em que companhias como a XP foram criticadas pela predominância de gestores brancos do sexo masculino. Enquanto algumas empresas buscam apoiar iniciativas de diversidade de forma mais assertiva, outras ainda se encontram distantes dessa preocupação. Mas por que precisamos falar sobre isso?

Empresas privadas e públicas têm sido cobradas por seus clientes, acionistas e colaboradores para implementar uma agenda positiva endereçando questões ambientais, sociais e éticas, de forma a preservar o meio ambiente e agir de forma responsável, ao mesmo tempo que apresentam resultado financeiro positivo. Esse direcionamento é essencial para a continuidade das organizações no longo prazo, assegurando a disponibilidade de recursos naturais e garantindo uma sociedade mais justa, cujos cidadãos possam adquirir produtos e serviços oferecidos por empresas que demonstrem uma preocupação consistente com a sociedade.

Entre as inúmeras iniciativas adotadas, a gestão da diversidade é essencial para promover mais inclusão e equidade dentro das empresas, bem como nas cadeias de fornecedores. A diversidade está diretamente asso-

ciada a três objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU: igualdade de gênero (ODS-5), redução de desigualdades (ODS-10) e paz, justiça e instituições eficazes (ODS-16). Uma gestão de diversidade eficaz e igualitária considera as diferenças entre pessoas e inclui processos para não apenas selecionar talentos, mas tornar o ambiente mais inclusivo para pessoas diferentes (Riccò and Guerci, 2014). Neste sentido, é importante ressaltar que diversidade envolve um equilíbrio maior de grupos distintos (gênero, orientação sexual, origem étnica, pessoas com deficiências e até mesmo idade) na força de trabalho, na liderança das empresas e também nos processos de compras.

O tema é complexo e cada grupo tem características únicas. Neste artigo, não pretendemos abordar as especificidades de cada grupo, mas sim debater sobre a necessidade de aumentar a participação de mulheres na área de *Supply Chain*. A pesquisa realizada anualmente pela Gartner e Awesome (2021) evidencia a baixa presença de mulheres em cargos de liderança de empresas de diferentes setores, apesar das mulheres ocuparem 41% das posições na área. Mulheres negras representam apenas 5% dos casos de posição em alta administração. No mundo acadêmico, dados estimam que 40% dos cadastrados na Plataforma Lattes do CNPQ que possuem

doutorado são mulheres. Trata-se de uma média, pois na área da Saúde esse percentual chega a 57% e nas Engenharias 26% (Instituto de Engenharia, 2020). Esses dados refletem quanto estamos distantes do equilíbrio entre homens e mulheres que reflita a sociedade. Segundo dados do IBGE, em 2019, mulheres representavam quase 52% da população brasileira.

Segundo artigo publicado pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), durante a pandemia, os grupos populacionais mais vulneráveis como mulheres, negros e jovens foram os mais afetados. Os indicadores mostram que as mulheres seguem em desvantagem em relação aos homens. No segundo trimestre de 2019, a taxa de ocupação delas (46,2%) era inferior à do sexo masculino (64,8%). No mesmo período de 2020, houve redução para 39,7% no caso das mulheres e 58,1% para homens (IPEA, 2021). O cenário da pandemia ainda trouxe novos desafios para as mulheres, obrigando muitas a se dedicarem à família – ou seja, a deixarem o mercado de trabalho ou a postergarem planos de aperfeiçoamento. Nosso objetivo é apresentar um panorama sobre a participação de mulheres em SCM e discutir oportunidades para as empresas aumentarem a equidade de gênero nas empresas. Desta forma, primeiro apresentamos um panorama sobre mulheres em *Supply Chain* e depois discutimos oportunidades.

## MULHERES EM SUPPLY CHAIN

Desde 2016, a Gartner e Awesome realizam uma pesquisa anual sobre a participação de mulheres em diferentes posições dentro da área de *Supply* em empresas dos EUA. Os resultados evidenciam uma progressão positiva, mas lenta, no aumento de mulheres em diferentes cargos hierárquicos ao longo dos últimos anos. A pesquisa realizada em 2021 evidenciou que essa evolução foi mantida mesmo durante a pandemia, apenas reduzindo de 17% para 15% nos cargos de C-level. Por outro lado, os resultados também sugerem que, à medida que há progressão na carreira, a participação de mulheres decresce. Somos 41% da força de trabalho, mas apenas 23% em cargos de diretoria ou vice-presidência (Gartner/Awesome, 2021).

Em *Supply Chain*, o desafio de aumentar a participação de mulheres começa na hora do recrutamento. Nesta área, muitas das posições exigem uma formação em engenharia, tornando a seleção de mulheres mais difícil. Segundo o anuário estatístico da Universidade

de São Paulo ([uspdigital.usp.br](http://uspdigital.usp.br)), em 2020, 19% dos alunos de graduação da escola politécnica eram mulheres. Essa mesma estatística é bastante diferente nas faculdades de humanas. Neste mesmo ano, 52% dos alunos da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH – USP) eram mulheres, indicando uma clara preferência feminina por cursos na área de humanas, o que, muitas vezes, as tornam inelegíveis às posições de *Supply Chain*.

Há ainda questões inerentes à função, tais como viés inconsciente no qual a área seja normalmente associada a uma profissão masculina, a exigência de um perfil mais agressivo para esse profissional e a necessidade de constantes viagens. Muitas mulheres acabam desistindo da carreira na área por falta de perspectivas, oportunidades de desenvolvimento e também por falta de exemplos a serem seguidos. Além disso, mulheres costumam participar menos em encontros sociais e tendem a buscar mais equilíbrio entre trabalho e família (Lawrence, Lonsdale and Le Mesurier, 2018; Zinn, Goldsby and Cooper, 2018) Isso tenderia a explicar a redução do número de mulheres em cargos em SCM em níveis hierárquicos maiores. Com poucos exemplos de mulheres em lideranças, menos mulheres buscam a profissão.

É importante notar que existem também diferenças entre setores. Enquanto as indústrias de bens de consumo e saúde possuem mais representatividade feminina, os segmentos industriais e de soluções logísticas têm menos equidade de gênero, com menos representantes mulheres em cargos mais altos. Curiosamente, o setor industrial é o que mantém a mesma participação de mulheres em todos os níveis, não havendo redução no seu número em posições hierárquicas mais elevadas. (Gartner/Awesome, 2021)

Uma outra maneira de se aumentar a equidade de gênero é por meio da contratação de fornecedores cujas proprietárias são mulheres, incentivando, dessa forma, o desenvolvimento desses negócios e, conseqüentemente, de suas líderes. No entanto, existem poucos estudos que endereçam esse assunto. Segundo a *WE Connect Internacional*, companhias de propriedade de mulheres representam menos de 1% dos gastos com fornecedores de grandes empresas compradoras (Vázquez and Sherman, 2013). Uma pesquisa da FGV, em parceria com a ONU Mulheres (2019), com 109 empresas compradoras no Brasil revelou que apenas 10% dos respondentes têm alguma iniciativa para aumentar seus gastos com empreendedoras femininas (Miguel et al, 2019, ONU

Mulheres, 2021).

Neste cenário, há ainda muito a se fazer. O aumento de mulheres em cargos de liderança em SCM e o aumento de compras de fornecedores de propriedade de mulher podem ter um efeito amplificador nas iniciativas de equidade de gênero, já que empresas compradoras servem de exemplos para seus fornecedores (Paiva et al, 2020). Ademais, fornecedores mulheres tendem a contratar mais colaboradoras mulheres, permitindo mais inclusão desse grupo nas cadeias de suprimentos.

Apesar de representar 50% da população, mulheres em cargos de liderança em SCM ocupam apenas 23% das posições de diretoria e vice-presidência e 15% dos cargos C-Level.

### **POR QUE AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM SUPPLY CHAIN?**

Apesar dos fatores negativos, existem pontos fortes na nossa área que podem atrair mais mulheres. Segundo a pesquisa Mulheres em Logística, conduzida pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) de 2016, o ambiente dinâmico, as diferentes competências exigidas dessa profissional e os desafios constantes são fatores que contam a favor na escolha dessa carreira por profissionais do sexo feminino. Para elas, esses fatores permitem o desenvolvimento de competências de liderança e gestão, além de habilidades de relacionamentos e analíticas. Nesse sentido, uma boa formação, tanto acadêmica como prática, é essencial para se desenvolver nessa carreira.

Há inúmeros benefícios em se ter mais mulheres em SCM. Segundo um estudo da consultoria *McKinsey* realizado com mais de 1 mil empresas em 15 países – incluindo o Brasil –, as companhias que possuem mais equidade de gênero têm 25% mais chances de obter um resultado financeiro acima da média do que aquelas que possuem menor participação feminina (McKinsey, 2020). Uma outra pesquisa, publicada na revista *Harvard Business Review*, indica que mulheres são melhores líderes durante a crise e promovem maior colaboração intra e interorganizacional, resultando em maior engajamento de equipe (Zenger, Folkman, 2020).

Além disso, uma área com mais diversidade e aumento de mulheres pode resultar em maior conhecimento sobre clientes, inovação e na percepção de um ambiente mais inclusivo por parte de colaboradores, contribuindo para maior satisfação interna da organização e um clima menos agressivo e mais saudável. A

diversidade também pode contribuir para criar mais valor para clientes e acionistas que buscam organizações socialmente responsáveis e inclusivas. Além disso, ao promover maior equidade de gênero em suas funções, as empresas passam a propagar um efeito positivo para seus fornecedores, que adotariam a mesma prática, criando um efeito amplificador na própria cadeia.

### **PERCEÇÃO NA PRÁTICA**

Em uma conversa com as autoras deste artigo, a Engenheira de Produção Agroindustrial formada pela UFSCar Fabiana Cesar – primeira mulher a assumir o cargo de Diretora Industrial na J&J na América Latina e líder do programa de *Women's Leadership & Inclusion* em Supply Chain no Brasil – delineou alguns pontos importantes para se ultrapassar as barreiras à ascensão de mulheres a cargos de níveis hierárquicos mais altos em Gestão da Cadeia de Suprimentos em organizações. O primeiro fator seria a mentalidade da liderança que, seja consciente ou inconscientemente, ainda cultiva preconceitos de que, por exemplo, gravidez e maternidade atrapalham a carreira das mulheres. Um segundo aspecto é o fato de que algumas mulheres, por viverem em uma cultura que não as incentiva a acreditar em suas habilidades e potenciais, se paralisam diante de normas e padrões ultrapassados de ambientes não inclusivos, deixando de questionar positivamente processos e culturas organizacionais que devem ser aprimorados, para que assim, elas possam exercer seu pleno potencial, trazer excelentes resultados e, conseqüentemente, serem devidamente reconhecidas e recompensadas.

Um caminho interessante destacado por Fabiana – hoje consultora e especialista em desenvolvimento de liderança feminina – é a possibilidade de mentorias. Ou seja, a ideia de trabalhar intencionalmente em um plano de carreira (desde o início) que envolva o desenvolvimento de habilidades ligadas à liderança, a definição estruturada de métricas e ações claras, o estímulo à conversa e à construção de referências de outras mulheres que avançaram na carreira. Porém, vale destacar que essas ações precisam ter o incentivo e o crédito da alta hierarquia das empresas. É preciso ter líderes, independentemente do gênero, que acreditem no potencial das mulheres e de outras minorias.

Como lembra Fabiana, muitas características foram historicamente atribuídas ao feminino ou ao masculino. Porém, atualmente, são consideradas apropriadas – e grifo nosso: desejáveis – para homens e mulheres. Por exemplo, uma liderança mais moderna traz como principais características a integridade, a visão inovadora do futuro, o engajamento do time e foco para trazer resultados ágeis, expressivos e sustentáveis. Para tanto, o(a) líder deve estar próximo(a) o bastante para escutar, conhecer as habilidades e *gaps* do time e indivíduos e, a partir disso, combinar de forma equilibrada os potenciais existentes, prover recursos de desenvolvimento e empoderar, ou seja, ter a capacidade de delegar e confiar. Todos ganham com isso.

Historicamente, as habilidades da escuta ativa, do desenvolvimento de pessoas, do engajamento e organização eram tidas como habilidades do feminino. Já as habilidades de foco e assertividade são tidas como habilidades do masculino e mais atribuídas aos homens. Fabiana nos chama a atenção de que todas são essenciais, desde que não sejam excessivas, pois uma escuta exagerada pode tirar o foco do resultado, assim como um líder muito assertivo pode se tornar agressivo e não engajar o time, o que levará a perda de talentos. É preciso se preparar adequadamente para exercer de forma efetiva o papel de líder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de SCM pode assumir o protagonismo em igualdade de gênero caso opte por uma postura mais proativa do que reativa. Para isso, é essencial que seja desenhado um projeto com o objetivo de aumentar a participação de mulheres em SCM.

É importante que as empresas implementem medidas e objetivos específicos para contratar, desenvolver e reter talentos que possam fazer a diferença nas empresas. Iniciativas como mentorias e infraestrutura adequada, revisão das exigências de formação acadêmica nos processos de contratação e de promoção considerando a perspectiva feminina também podem ajudar a reduzir o atual *gap* de posições entre homens e mulheres. Para isso, faz-se necessário um comprometimento da alta direção para que haja uma mudança cultural em toda a organização. Nesse sentido, o papel do gestor masculino é essencial para a transformação em *Supply*

*Chain*.

Além disso, é importante que empresas compradoras busquem implementar iniciativas que fomentem uma maior inserção de empreendedoras femininas na sua base de compras. ✨

## REFERÊNCIAS

- CSCMP (2016) *2015 Career Pattern of Women in Logistics*. Disponível em: <https://cscmp.org/store/SearchResults.aspx?Category=WOMEN>
- ODS “Objetivos de desenvolvimento sustentável. Disponível em [brasil.un.org](http://brasil.un.org)
- INSTITUTO DE ENGENHARIA (2020) “Mulheres são 40% dos pesquisadores que declaram ter doutorado nas 5 maiores áreas de conhecimento.”. Disponível em: <https://www.institutodeengenharia.org.br/site/2020/02/12/mulheres-sao-40-dos-pesquisadores-do-brasil-que-declaram-ter-doutorado-nas-5-maiores-areas-de-conhecimento-aponta-levantamento/>
- IPEA (2021) “Desigualdades no Mercado de Trabalho e Pandemia da COVID-19”, Joana Simões Costa/ Ana Luiza Neves de Holanda Barbosa/ Marcos Hecksher. Disponível em: TD 2684-Desigualdades no Mercado de Trabalho e Pandemia Da Covid-19 ([ipea.gov.br](http://ipea.gov.br))
- Gartner, & AWESOME. (2021). *2021 Women in Supply Chain Survey Shows Resilience Improvement in Representation Women in Supply Chain Survey*.
- Lawrence, J., Lonsdale, C. and Le Mesurier, N. (2018) ‘Access denied? Exploring the causes of the low representation of women in senior executive positions within procurement’, *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier Ltd, 24(4), pp. 304–313. doi: 10.1016/j.pursup.2018.04.002.
- McKinsey (2020) “Diversity Wins: how inclusion matters, May 19, 2020 Disponível em <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Nix, N., Stiffler, D. (2016) *Women in Supply Chain Supply Chain Management Review* • September/October 2016
- ONU MULHERES BRASIL (2021). Disponível em: [ONU\\_FGV\\_BROCHURA\\_REV.pdf](https://onmulheres.org.br/ONU_FGV_BROCHURA_REV.pdf) ([onmulheres.org.br](http://onmulheres.org.br))
- Paiva, E., Tonelli, M. J., Miguel, P., & Biazzin, C. (2020). *Supply Chain Management and Gender: Challenges for a Changing World*. In *The Oxford Handbook of Supply Chain Management* (Issue September, pp. 1–23).
- Riccò, R. and Guerci, M. (2014) ‘Diversity challenge: An integrated process to bridge the “implementation gap”’, *Business Horizons*, 57(2), pp. 235–245. doi: 10.1016/j.bushor.2013.11.007.
- Vázquez, E. and Sherman, A. J. (2013) *Buying for Impact: How to Buy from Women and Change Our World*. Charleston, South Carolina: Advantage Media Group.
- Zenger, J; Folkman, J (2020) *Research: Women Are Better Leaders During a Crisis* ([hbr.org](http://hbr.org))
- Zinn, W., Goldsby, T. J. and Cooper, M. C. (2018) ‘Researching the Opportunities and Challenges for Women in Supply Chain’, *Journal of Business Logistics*, 39(2), pp. 84–86. doi: 10.1111/jbl.12186.