

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Relações entre dimensões culturais e estágios de
evolução da logística**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Diego Rorato Fogaça

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2011

DIEGO RORATO FOGAÇA

**Relações entre dimensões culturais e estágios de
evolução da logística**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Graduação em
Engenharia de Produção Mecânica

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2011

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais e
à minha amada irmã.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe pelo exemplo como professora, pela paciência e acima de tudo pelo seu amor incondicional que é meu amparo definitivo.

A meu pai pelo exemplo como engenheiro, professor, homem e amigo, que desde muito cedo me estimulou o espírito crítico.

A minha irmã pelos tantos anos que felizmente compartilhamos, em especial durante a faculdade, quando foi minha referência máxima.

A minha madrinha, Cacau, por ter sido sempre minha segunda mãe.

A Sue, Gary, família Land e Coach Weddal que tocaram minha vida de modo tão especial e têm minha sincera gratidão.

A Fundação Educacional Mirassolense (FEM) pela importante participação na minha formação intelectual e como indivíduo.

A EESC jr., que enquanto instituição me despertou o interesse pelos assuntos que hoje permeiam minha vida (gestão de pessoas, organização do trabalho...), que me concedeu a mais rica experiência na minha graduação e me fez reconhecer tantos amigos.

Aos meus amigos de república (Henrique, Lucas, Bruno, Rafael, André, Guilherme, Gabriel, Alexandre) por me agüentarem e fazerem a minha experiência universitária realmente completa, bem como a meus amigos de Mirassol (Lu, Eve, Tássio, Paulo).

A Produção 07 por me fazer ter verdadeiro orgulho de ser da Produção do CAASO.

Ao Prof. Fernando pelo exemplo de dedicado docente, competente pesquisador e atencioso tutor durante este trabalho e durante toda a minha graduação.

EPÍGRAFE

*“Nada é mais prático
do que uma boa teoria”*

Kurt Lewin

RESUMO

FOGACA, D. R. **Relações entre dimensões culturais e estágios de evolução da logística**. 2011. 42p. Trabalho de conclusão de curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2011.

No atual contexto de ambientes cada vez mais complexos, de competição em nível global e de rápidas mudanças organizacionais, a administração logística deve integrar eficientemente todas as atividades da cadeia de valor – da geração da matéria-prima até o serviço ao cliente final. Juntamente à gestão logística emergem questões de como as organizações devem se estruturar, comunicar e coordenar seu trabalho e de como estas mudanças afetam e são afetadas pela cultura organizacional. Este trabalho tem por objetivo, a partir de uma ampla revisão bibliográfica, propor um modelo de estágios de evolução da logística e relacionar tais estágios às dimensões culturais de Hofstede: Distância do Poder, Individualismo/Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade/Feminilidade e Orientação de Curto/Longo Prazo. Desta forma, espera-se dar uma contribuição teórica a este assunto ainda pouco explorado.

Palavras-chave: Organização do trabalho; Logística; Dimensões culturais

ABSTRACT

FOGACA, D. R. **Relationships between cultural dimensions and evolutionary stages of logistics.** 2011. 42pg. Graduation Thesis – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos. 2011.

In the current context of increasingly complex environments, global competition and rapidly changing organizations, logistical administration should efficiently integrate all activities of the value chain – from the generation of raw materials till final customer service. Along with the logistics management emerge issues of how organizations should be structured, communicate and coordinate their work and how these changes affect and are affected by organizational culture. This paper aims, from a broad literature review, propose a model of evolutionary stages of logistics and to relate such stages to Hofstede's cultural dimensions: Power Distance, Individualism / Collectivism, Uncertainty Avoidance, Masculinity / Femininity and Short / Long Term Orientation. Thus, this paper expects to provide a theoretical contribution to this subject still little explored.

Keywords: Work organization; Logistics; Cultural dimensions

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios evolutivos da logística	21
Figura 2 - Estágios evolutivos de uma cadeia de suprimentos	23
Figura 3 - Estágios evolutivos das áreas de gestão	28
Figura 4 - Estágios evolutivos da logística a partir de modelos apresentados	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa- e Alta- Distância do Poder	15
Tabela 2 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com Baixo- e Alto- Individualismo	17
Tabela 3 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com Baixa- e Alta- Aversão à Incerteza.....	18
Tabela 4 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com Baixa- e Alta- Masculinidade.....	20
Tabela 5 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com orientação de Longo- e Curto- Prazo.....	20
Tabela 6 - Relacionamentos entre os estágios evolutivos da logística e as dimensões culturais.....	38

SUMÁRIO

1. Introdução	11
2. Objetivo e métodos	13
3. Revisão Bibliográfica	14
3.1. Cultura organizacional e dimensões culturais de Hofstede	14
3.1.1. Distância do Poder	14
3.1.2. Individualismo/Coletivismo	16
3.1.3. Aversão à Incerteza	17
3.1.4. Masculinidade/Feminilidade	19
3.1.5. Orientação de Curto/Longo Prazo	20
3.2. Logística	21
3.2.1. Estágios de evolução da logística	21
3.2.2. Estágios de evolução da cadeia de suprimentos	23
3.2.3 Logística e SCM	26
3.3. Estágios de evolução das áreas de gestão	27
4. Resultados e discussão	29
4.1 Modelo dos estágios evolutivos da logística	29
4.2. Os estágios evolutivos da logística e as dimensões culturais	31
4.2.1. Dimensões culturais da Iniciação funcional da logística	31
4.2.2. Dimensões culturais da Especialização funcional da logística	32
4.2.3. Dimensões culturais da Integração interna da logística	34
4.2.4. Dimensões culturais da Integração externa da logística	35
4.2.4. Síntese das dimensões culturais dos estágios evolutivos da logística	37
5. Conclusão	39
Referências Bibliográficas	40

1. Introdução

Desde o início dos anos 90, a economia brasileira e a economia mundial têm passado por mudanças significativas que afetam como as empresas se organizam e se relacionam com o ambiente externo. A competição se acirra e se torna global em um mundo crescentemente complexo, enquanto o ciclo de vida dos produtos diminui. As barreiras organizacionais são dissolvidas em diferentes níveis: as organizações se horizontalizam; os departamentos funcionais se enfraquecem; parcerias são estabelecidas com clientes, concorrentes e fornecedores; buscam-se novos mercados geográficos.

Neste contexto, a administração logística deve integrar eficientemente todas as atividades da cadeia de valor – da geração da matéria-prima até o serviço ao cliente final – adquirindo caráter estratégico. Juntamente à gestão logística, surgem questões de como as organizações devem se estruturar, comunicar e coordenar seu trabalho e de como estas mudanças afetam a cultura organizacional (WOOD JR, 1998).

A cultura de um grupo – e de uma organização – é resultado de um processo de aprendizagem compartilhada, o qual lida com problemas de adaptação externa e integração interna. Apesar de ser uma abstração, a cultura organizacional impacta profundamente sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, estando intimamente ligada à liderança. Aqueles que não compreendem a essência da cultura organizacional na qual estão inseridos (ou com a qual se relacionam) e sua influência palpável no dia-a-dia estão fadados a ser controlados e mesmo tornarem-se vítimas das forças que dela derivam (SCHEIN, 1999).

Cada vez mais estudiosos e profissionais da área da logística reconhecem a importância da variável “cultura” no desenvolvimento de seus trabalhos, em especial na nova conjuntura de internacionalização de operações e aumento da interdependência entre os atores da cadeia de suprimentos. No entanto, existe pouca pesquisa teórica e empírica nesta área específica (AQUILON, 1997).

Por exemplo, Pagell (2004), em um estudo com 11 diferentes empresas de ramos distintos identificou que determinados elementos da cultura organizacional favoreciam um maior nível de integração, ao passo que outros elementos eram prejudiciais à integração.

Santos (1999, 2000) propôs três dimensões competitivas para a gestão estratégica de recursos humanos, sendo uma delas a gestão da cultura organizacional. Mais especificamente para as empresas manufatureiras, ressalta-se que dentre as prioridades competitivas da estratégia de manufatura, é a de desempenho de entregas – justamente aquela ligada à logística – que existem menos pesquisas realizadas.

2. Objetivo e métodos

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo explorar a interface e relacionar elementos da integração logística com a cultura organizacional. Primeiramente se definirão os principais estágios de evolução da logística adequados para o estudo. A partir deles, serão identificadas quais as principais dimensões culturais que se relacionam com cada um dos estágios logísticos definidos.

Para isso, serão realizadas pesquisas nos principais periódicos nacionais e internacionais, além da busca por referências em livros que já são consagrados e amplamente reconhecidos nestas duas áreas.

Espera-se que o resultado deste estudo permita identificar determinadas características-chave nas organizações logísticas, de forma a ampliar o conhecimento de como a cultura afeta e é afetada pelas organizações, em especial nesta subárea de enfoque. A construção teórica que será proposta tem por objetivo contribuir com outros estudos que associam a organização do trabalho com a cultura organizacional, baseando-se também em trabalhos que se utilizaram de observações empíricas, de modo a respaldar conceitos e relacionamentos apresentados.

As dimensões culturais que serão usadas são as propostas por Hofstede, uma vez que elas dominam os estudos da área. Não só ao menos uma das dimensões de Hofstede aparece em 60% dos estudos que abordam o tema, como também esta porcentagem vem crescendo nos últimos anos (ENGELEN; BRETTEL, 2011, p.518).

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Cultura organizacional e dimensões culturais de Hofstede

A cultura organizacional é um conceito multidimensional e interdisciplinar (sendo objeto de estudo de áreas como Ciências Sociais, Filosofia e Psicologia), não existindo, portanto, consenso sobre o assunto. Todavia, é consenso que a cultura organizacional afeta as pessoas e a produtividade das organizações (PEÇANHA, 2009).

Dentre as diferentes abordagens e definições, foi escolhido o trabalho de Hofstede como referência, não só pelo seu amplo reconhecimento mundial, mas também pela tangibilidade das dimensões culturais propostas por ele para caracterizar o tema.

O estudo de Hofstede sobre cultura nacional foi realizado com a IBM staff em mais de 50 países. Cinco dimensões de culturas nacionais foram escolhidas para este artigo: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade versus Feminilidade e Orientação de curto prazo versus Orientação de longo prazo (HOFSTEDE, 2001).

3.1.1. Distância do Poder

Distância do poder é a medida do poder e da influência interpessoal entre chefe e subordinado, do ponto de vista do menos poderoso deles, isto é, está relacionada à extensão que os membros menos poderosos das organizações e instituições aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Na Tabela 1 apresentam-se diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural de Distância do Poder.

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não-superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão.
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apóiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apóiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Tabela 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa- e Alta-Distância do Poder

Fonte: Hofstede (2001, p.107-108)

De um lado, culturas com alta Distância do Poder tendem a aceitar o poder centralizado e dependem bastante dos superiores para definir estrutura e direção. De outro lado, culturas com baixa Distância do Poder não toleram poder altamente centralizado e os funcionários esperam ser ao menos consultados na tomada de decisão (HOFSTEDE, 2001). Este mesmo autor afirma que, em países com baixa Distância de Poder, poder é algo que os detentores de poder têm vergonha e farão tudo para que ela pareça menor do que é na realidade.

3.1.2. Individualismo/Coletivismo

A dimensão cultural de Individualismo/Coletivismo está relacionada ao grau em que pessoas são orientadas para agir como indivíduo *versus* agir como parte de um grupo.

Uma alta taxa de Individualismo indica que indivíduos tendem a agir de acordo com seus próprios interesses, buscando sucesso e resultados individuais. Uma baixa taxa de Individualismo indica que indivíduos preferem trabalhar como integrantes de um grupo e que o desempenho na execução de suas atividades é maior através do trabalho em equipe do que do trabalho individual (HOFSTEDÉ, 2001).

Essa dimensão está também associada ao comportamento relacional, porque para pessoas em culturas coletivistas, o relacionamento pessoal prevalece sobre a tarefa, enquanto que em culturas individualistas o oposto ocorre (GUIRDHAM, 1999). Em culturas coletivistas coloca-se especial ênfase em normas relacionadas com a lealdade ao grupo e um ambiente cooperativo advém do trabalho em equipe. Trabalho em equipe em culturas individualistas geralmente apresenta uma atmosfera competitiva.

Uma síntese das principais diferenças encontradas em culturas com alto e baixo Individualismo está mostrada na Tabela 2.

Baixo Individualismo	Alto Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em consideração	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras

Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Tabela 2 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com Baixo- e Alto- Individualismo

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.244-245)

3.1.3. Aversão à Incerteza

Aversão à Incerteza está relacionada ao grau com o que as pessoas dentro de uma cultura sentem-se desconfortáveis com situações que elas percebem ser desestruturadas, obscuras ou imprevisíveis, fazendo com que elas adotem rigorosos códigos de comportamento e uma crença em verdades absolutas. Indivíduos de culturas com baixa Aversão à Incerteza tendem a ser relativamente tolerantes com incertezas e ambigüidades e exigem considerável autonomia e menor estrutura de verdades. Culturas com alta taxa de Aversão à Incerteza possuem uma necessidade emocional de regras e de criar instituições que promovam segurança e minimizem risco (HOFSTEDE, 2001).

Normas de trabalho em culturas com alta Aversão à Incerteza usualmente são mais rígidas, com menos espaço para diferentes interpretações. Além disso, trabalho em equipe no contexto de alta Aversão à Incerteza apresenta preferência por uma agenda bem definida que segue rigorosamente, discussões estruturadas e claros resultados a atingir, ao passo que no contexto de baixa Aversão à Incerteza há preferência por informalidade (GUIRDHAM, 1999).

Nota-se que a dimensão de Aversão à Incerteza se correlaciona com instruções precisas, descrições de cargo detalhadas, formalização, respostas bem-definidas e informação factual, como base das decisões gerenciais. Culturas com alta taxa de Aversão à Incerteza tendem a escolher sistemas documentados e abordagens de gestão baseada em fatos com processos sistemáticos e descrições de cargo bem-definidas (SWAN et al., 2000; MATHEWS et al., 2001; AQUILON, 1997).

As principais diferenças encontradas nas culturas com alta e baixa Aversão à Incerteza são apresentadas na Tabela 3.

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados é aceitável	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável
Tolerância com ambigüidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Inovadores sentem-se dependentes das regras	Inovadores sentem-se restringidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregador; alta média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores por promoções e preferência por posições de especialistas

Tabela 3 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com Baixa- e Alta-Aversão à Incerteza

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001 p.169-170)

3.1.4. Masculinidade/Feminilidade

Masculinidade/Feminilidade representa a extensão em que a agressividade e o sucesso são valorizados, versus a preocupação pelos relacionamentos. O estudo de Hofstede destaca que, nas sociedades em geral, os valores das mulheres diferem menos do que os valores dos homens. Independentemente do país, as mulheres sempre apresentam valores relacionados à modéstia, compaixão e preocupação com o próximo. Os homens, por outro lado, apresentam duas formas contrastantes de valores. Em um extremo, apresentam valores que se aproximam bastante dos valores apresentados pelas mulheres. Em outro extremo, apresentam uma dimensão bastante assertiva e competitiva e dessa maneira bastante diferente dos valores femininos. O pólo assertivo é chamado 'masculino' e o modesto e cuidadoso pólo 'feminino' (HOFSTEDE, 2001, p.280).

A Tabela 4 mostra as principais diferenças entre culturas com alta e baixa Masculinidade no contexto da organização do trabalho.

Baixa Masculinidade	Alta Masculinidade
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Gerentes menos preparados para desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes mais preparados para desligar de suas famílias por razões de carreira
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho

Tabela 4 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com Baixa- e Alta - Masculinidade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.318)

3.1.5. Orientação de Curto/Longo Prazo

Orientação de Curto/Longo Prazo é independente das dimensões anteriores. Essa dimensão expressa em que extensão viver uma vida virtuosa é uma meta, independentemente de qualquer razão religiosa, e está relacionada à capacidade de resolver problemas bem definidos, como mostrado pelos níveis de desempenho em matemática de alunos do ensino médio. Valores associados à Orientação de Longo Prazo são parcimônia e perseverança. Valores associados à Orientação de Curto Prazo são respeito à tradição, compromissos sociais e proteção dos interesses individuais.

A Tabela 5 mostra as principais diferenças entre culturas com Orientações de Curto e Longo Prazo no contexto da organização do trabalho.

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Status não é uma questão importante no relacionamento profissional	Relacionamentos são priorizados pelo status e pela importância observada
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentimento comum
Respeito às tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é tão importante
Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente	Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é nenhum problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança

Tabela 5 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas com orientação de Longo- e Curto- Prazo

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p..360)

3.2. Logística

Em comparação com as áreas tradicionais dentro de uma empresa (produção, finanças, marketing), a logística é um campo de estudo razoavelmente novo. Até os anos 50, o termo logística estava relacionado quase que exclusivamente à área militar. (BALLOU 2000, 2006)

Ballou (2001, p.21) afirma que a missão da logística é “dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”.

A logística é fundamental sob várias perspectivas: custo (estima-se que a logística represente 12% do produto interno bruto mundial), geração de valor ao cliente (dispor o produto no local e tempo certos) e para a missão da empresa (importância estratégica).

O desenvolvimento organizacional acompanha o desenvolvimento da administração da logística e da cadeia de suprimentos. A seguir são apresentados modelos de evolução da logística e da cadeia de suprimentos, os quais se pretende posteriormente relacionar com as dimensões culturais.

3.2.1. Estágios de evolução da logística

Bowersox e Closs (2001) apresentam estágios evolutivos da logística na Figura 1.

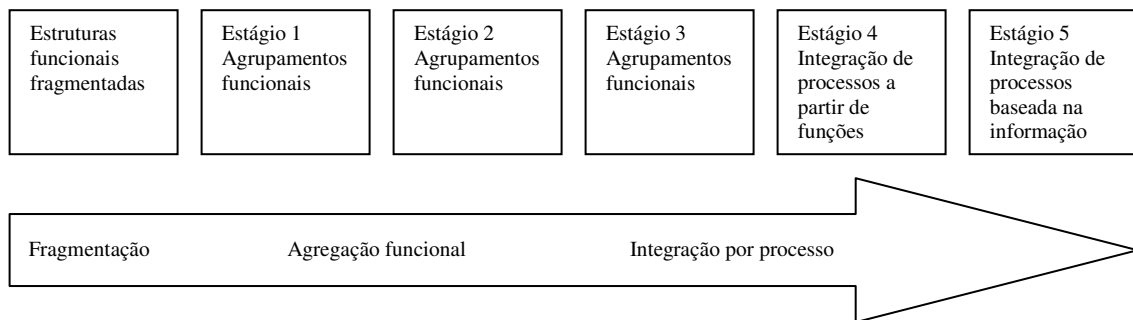


Figura 1- Estágios evolutivos da logística

Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2001, p.503)

No estágio de fragmentação, a responsabilidade organizacional pela logística está dispersa por toda a organização. Essa fragmentação normalmente significava que aspectos do trabalho logístico eram executados sem coordenação interfuncional, resultando freqüentemente em duplicação e desperdício.

No estágio 1 de agrupamento funcional, houve um agrupamento inicial das atividades logísticas. Na área de marketing, o agrupamento concentrava-se normalmente em torno do serviço ao cliente. A área de manufatura usualmente se concentrava na gestão dos materiais que chegavam ou nas compras de peças.

O estágio 2 de agrupamento funcional teve como característica principal a separação da logística e sua elevação a uma posição de autoridade mais alta. Uma provável candidata a este *status* mais elevado era a distribuição física em empresas em que as atividades de serviço ao cliente eram críticas para o pleno sucesso.

No estágio 3, agrupam-se o máximo de funções operacionais e o planejamento logístico sob uma única autoridade. A meta é o gerenciamento estratégico de todo o movimento e armazenagem de materiais e de produtos acabados de modo que se obtenha o máximo de vantagem competitiva para a empresa.

O estágio 4 de integração de processos a partir de funções tem três principais desafios (BOWERSOX et al., 1986). Primeiro, todo o esforço deve buscar agregação de valor para o cliente. Segundo, a logística, como parte de um processo de negócio, requer que todas as habilidades necessárias para completar o trabalho estejam disponíveis, independentemente de sua organização funcional. Terceiro, o trabalho executado em um contexto de processo de negócio deve estimular a sinergia entre as áreas funcionais.

O estágio 5 de integração de processos baseada na informação implica uma organização virtual da logística, quer seja ela toda uma empresa, quer seja uma competência central específica (BOWERSOX et al., 1986). A idéia que fundamenta a desagregação é que o poder da tecnologia de informação permitirá um gerenciamento e um desempenho integrados do trabalho logístico sem agrupar ou agregar funções em uma unidade organizacional formal.

3.2.2. Estágios de evolução da cadeia de suprimentos

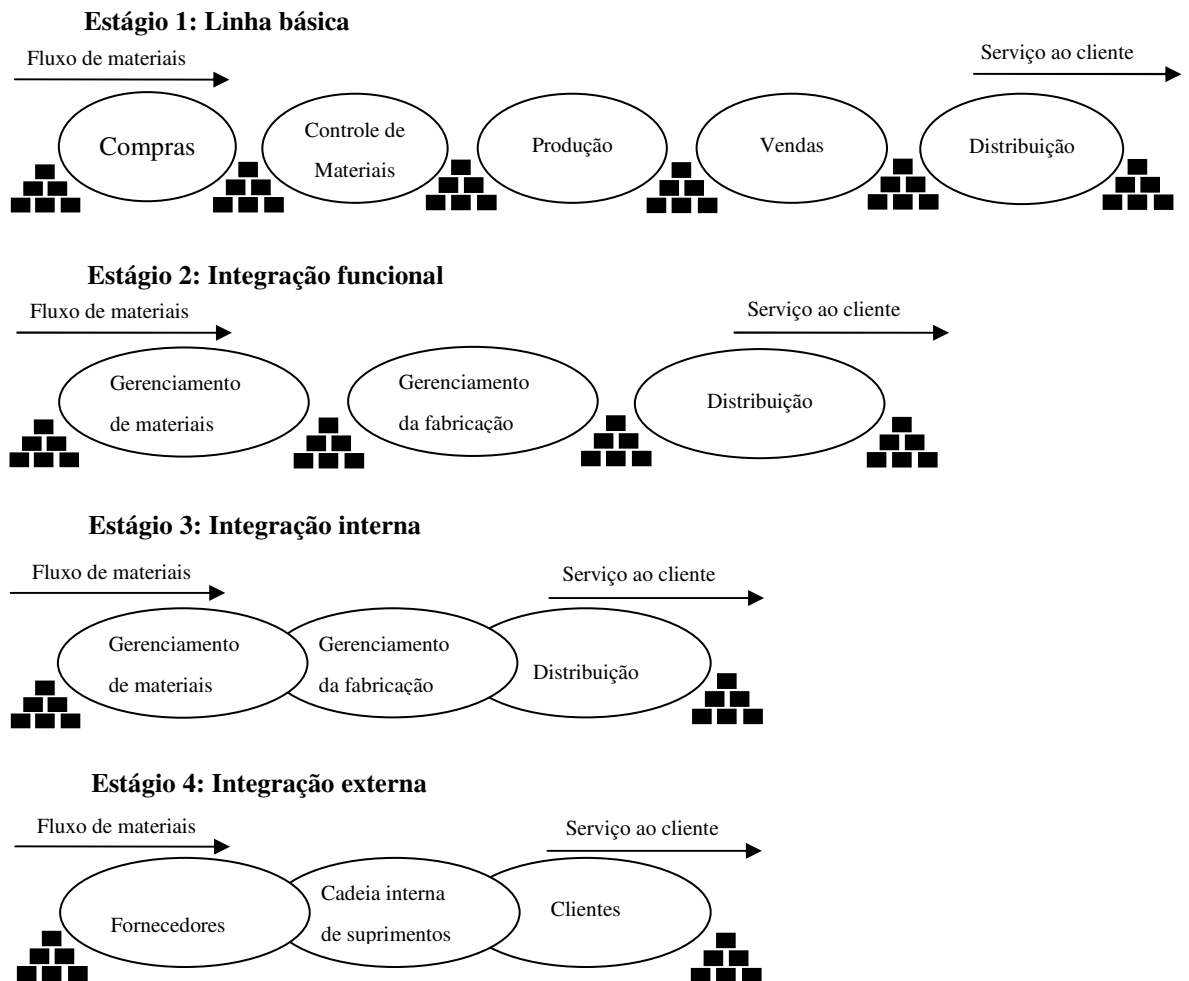


Figura 2 - Estágios evolutivos de uma cadeia de suprimentos

Fonte: Stevens (1989, p.7)

Estágio 1 (“linha operacional”) é tipificado pela empresa que assume responsabilidade por diferentes atividades na cadeia de suprimentos em departamentos separados, de maneira quase independente. Ainda que haja pequena preocupação com a cadeia de suprimentos, e a “linha operacional” é fragmentada e caracterizada por:

- inventários gerenciados em estágios decorrentes da falha em integrar e sincronizar atividades;
- sistemas de controle e procedimentos incompatíveis que cobrem vendas, manufatura, controle de materiais são independentes e frequentemente incompatíveis; e
- fronteiras organizacionais por meio das quais Compras pode controlar o fluxo de entrada de materiais até estoques de matéria-prima bruta. Manufatura e controle da produção cobririam matéria-prima bruta através das instalações e os inventários em processo até os produtos finais. Mais ainda, ao longo da cadeia, vendas e distribuição compartilham a gestão da cadeia externa e de seus inventários.

No estágio 1, a empresa realiza um planejamento da cadeia de suprimentos no curto prazo, a um ponto em que ele é quase sempre reativo, muito mais baseado em ajustes rápidos, fazendo acertos de uma crise para outra.

Essa situação permite não só que as ineficiências aumentem dentro das operações da cadeia de suprimentos, mas coloca-se em risco a efetividade global da cadeia de suprimentos, como se aumenta a vulnerabilidade dos efeitos das mudanças sobre os padrões de gestão do fornecimento e da demanda.

O próximo estágio de desenvolvimento envolve a integração funcional que foca principalmente o fluxo de entrada dos bens. Esse nível de integração é caracterizado por Stevens (1989, p.6):

- “mais ênfase na redução de custo do que melhoria de desempenho”;
- funções de negócios diferenciadas, possuindo cada uma inventários de amortecimento;
- elementos de ponto de equilíbrio (*trade-off*), por exemplo, entre descontos de compra, nível de investimento em inventário, alta utilização da capacidade produtiva da planta e dimensionamento de lotes;
- atendimento ao cliente tende ainda a ser reativo, em outras palavras, o cliente que “grita mais alto” consegue os produtos.

Com relação aos sistemas de planejamento e controle, empresas do estágio 2 tipicamente empregam planejamento baseado no tempo para as áreas de gestão de manufatura e materiais, usando técnicas de MRP ou MRP-II. Dentro da rede de distribuição, a demanda continuará a ser agregada. De fato, pedidos ainda estão sendo um problema encaminhado para a manufatura, de tal forma que, para propósitos de planejamento, a infra-estrutura da distribuição é efetivamente dissociada da manufatura. Como resultado há pouca visibilidade da demanda real dos consumidores que levam a um planejamento inadequado e geralmente a um sofrível desempenho (STEVENS, 1989, p.7).

O terceiro estágio de desenvolvimento reconhece que há muito pouco valor em focar a gestão de bens dentro da organização, a menos que o fluxo seja bem gerenciado na direção do consumidor. Esse estágio envolve a integração daqueles aspectos da cadeia de suprimentos sob o controle da empresa e que inclui a gestão externa dos bens, integrando o suprimento e a demanda ao longo da cadeia da própria empresa. Integração interna é caracterizada por um amplo e integrado sistema de planejamento e controle. Usualmente empresas do estágio 3 usarão sistemas DRP, integrados por meio de programação-mestre bem gerenciadas com MRP-II e sistemas de gestão de materiais, usando, quando for prático, técnicas de manufatura JIT para apoiar a execução do plano de materiais.

Quando uma empresa atingir tal nível de integração, ela poderá verdadeiramente começar a falar de gestão da demanda sincronizada, sincronizando a demanda do cliente com o plano de manufatura e com o fluxo de materiais de fornecedores para colher benefícios substanciais ao usar informações adequadas sobre inventário.

Cadeias de suprimento do estágio 3 são caracterizadas por:

- sistemas com total visibilidade da distribuição a compras;
- planejamento de médio-prazo;
- foco maior em questões táticas do que estratégicas;
- ênfase maior em eficiência do que efetividade, assegurando que o que é feito é feito bem, ao invés de assegurar que a coisa certa é feita;
- reação à demanda do consumidor mais do que “gestão” do consumidor.

Somente no estágio 4 a completa integração é atingida por meio do aumento do escopo de integração fora da empresa de modo a incluir fornecedores e clientes.

O valor desse estágio de desenvolvimento vai além somente da escala. Ele incorpora uma mudança de foco, além de passar de ser orientado ao produto para ser orientado ao cliente, penetrando profundamente na organização do cliente para entender produtos, cultura, mercado e organização. Isso deveria assegurar que a empresa está sintonizada com as necessidades e demandas do consumidor.

Integração desde o início da cadeia de suprimento, para incluir fornecedores, também representa mais do que uma simples mudança de escopo. Ela representa uma mudança em atitude, muito distante da atitude de adversário em conflito, e se voltando para suporte mútuo e cooperação. Cooperação começa nos estágios iniciais do desenvolvimento de produto e abrange envolvimento completo da gestão em todos os níveis; o fornecimento de produtos de alta qualidade despachados diretamente para linha de produção *on-time*; compartilhamento de produtos, processos e informações sobre mudanças de especificação; mudança de tecnologia e apoio ao projeto, e, acima de tudo, comprometimento de longo prazo, que usualmente significa a eliminação do múltiplo fornecimento (STEVENS, 1989, p.8).

3.2.3 Logística e SCM

Mentzer, Min e Bobbit (2004) propõem que o papel da logística é proporcionar as capacidades de coordenação entre oferta e demanda que atravessam as fronteiras da organização, as quais são necessárias para criar valor ao cliente e satisfazê-lo. A contribuição da logística para a vantagem competitiva é significativa tanto em eficiência (liderança em custos) quanto em eficácia (serviço ao cliente). As capacidades logísticas para a vantagem competitiva incluem capacidades de gerenciamento da demanda (serviço ao cliente e qualidade logística), capacidades de gerenciamento da oferta (suprimento a baixo custo e distribuição), e capacidades de gerenciamento da informação (compartilhamento de informações via tecnologia de informação e conectividade).

Estas capacidades logísticas têm um importante papel nas interfaces entre as áreas funcionais internas da empresa e entre os parceiros da cadeia de suprimentos,

coordenando os fluxos de oferta e demanda para entregar valor ao cliente e, em troca, compartilhando os benefícios.

A gestão da cadeia de suprimentos é vista como o gerenciamento do fluxo de material entre múltiplas empresas, ao passo que a logística é vista como o gerenciamento do fluxo de atividades dentro da empresa. Portanto, a logística é uma parte integral de um conceito mais amplo de gestão da cadeia de suprimentos. Este é um desvio do conceito que os primeiros visionários tinham da logística. (BALLOU, 2006, p.380)

3.3. Estágios de evolução das áreas de gestão

Santos (2001), baseando-se nas áreas de recursos humanos e de produção, propõe 4 estágios evolutivos que podem ser extrapolados como fases de desenvolvimento organizacional.

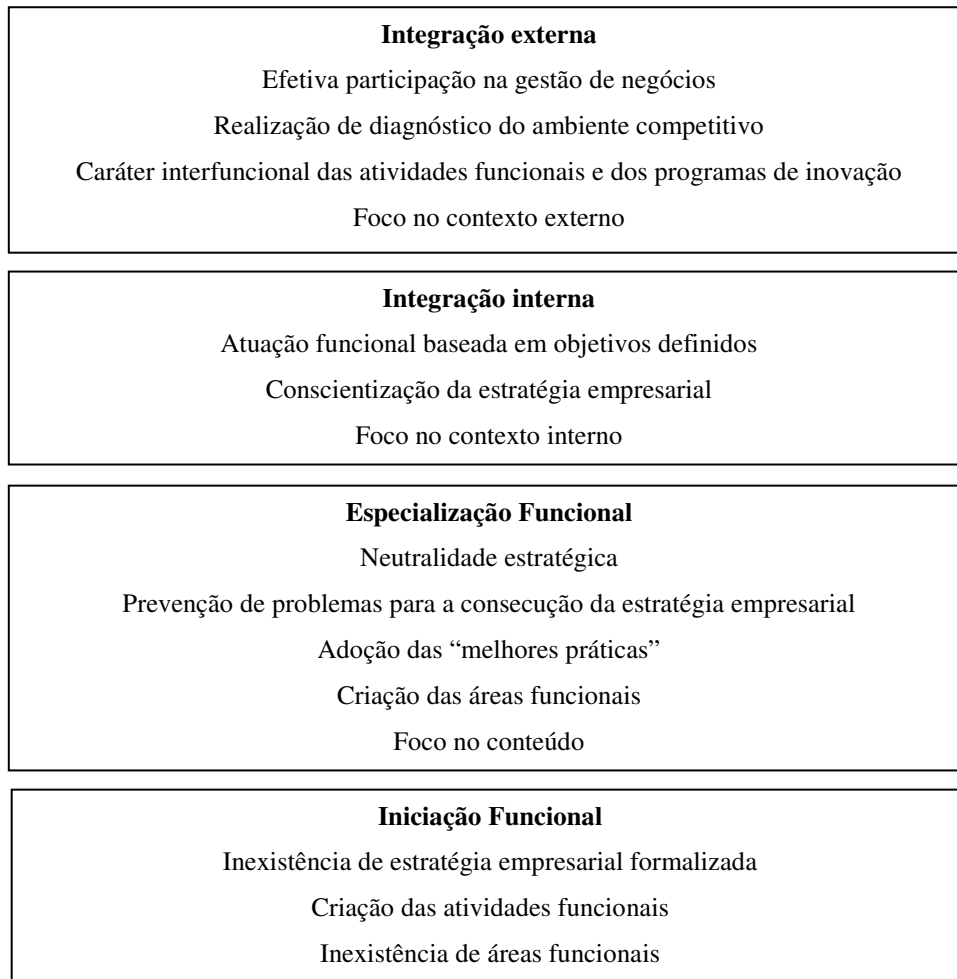


Figura 3 - Estágios evolutivos das áreas de gestão

Fonte: Santos (2001, p.30)

Estas fases de desenvolvimento organizacional levam em consideração os estágios evolutivos apresentados anteriormente de Bowersox e Closs (2001) e de Stevens (1989) e estão consonantes com o trabalho de Gutierrez (1996).

4. Resultados e discussão

4.1 Modelo dos estágios evolutivos da logística

O modelo para os estágios evolutivos da logística que será utilizado no desenvolvimento do trabalho é uma variação do modelo de evolução das áreas de gestão proposto por Santos (2001) com enfoque na logística, e se utiliza também dos modelos logísticos propostos nas seções 3.2.1 e 3.2.2 (modelo de Bowersox e Closs e modelo de Stevens) conforme representado na Figura 4.

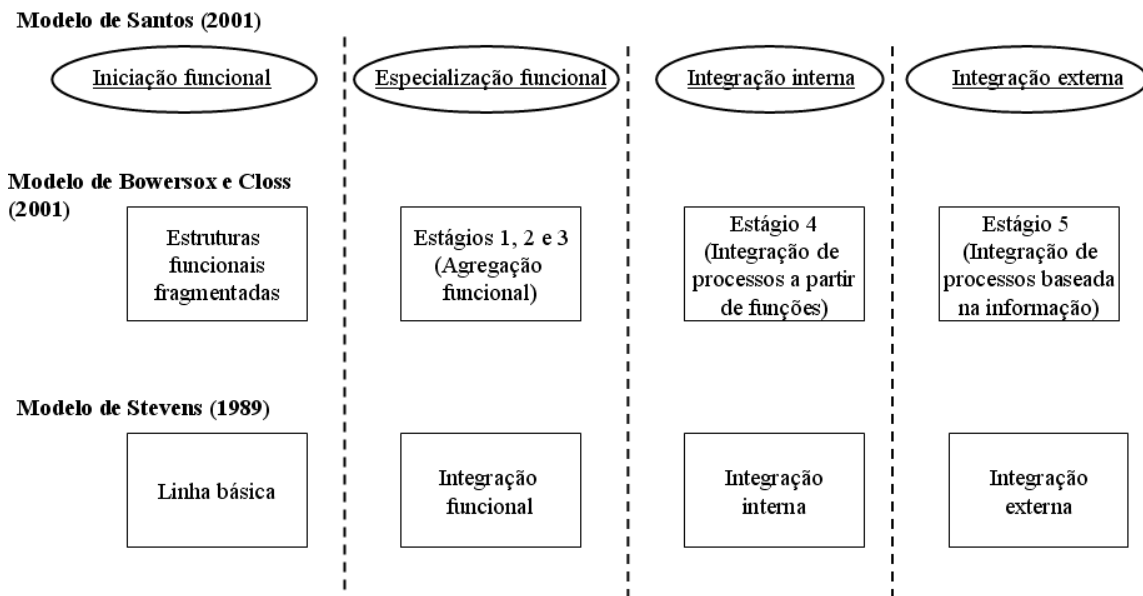


Figura 4 - Estágios Evolutivos da logística a partir de modelos apresentados

O estágio de Iniciação funcional – o qual engloba as “Estruturas funcionais fragmentadas” do Modelo de Bowersox e Closs e a “Linha básica” do modelo de Stevens – apresenta como principais características atividades logísticas emergentes em diferentes departamentos e sob diferentes responsabilidades, com ausência da coordenação entre elas (suprimentos, controle de estoque, armazenagem de produtos acabados na fábrica, previsão de vendas, etc).

O estágio de Especialização funcional – o qual inclui os “Estágios 1 a 3” de agregação funcional de Bowersox e Closs e a “Integração funcional” do modelo de

Stevens – surge da crença que se as atividades relacionadas à logísticas pudessem ser integradas em um único grupo gerencial, seriam obtidas soluções de menor custo para a organização. Portanto, há mudanças nas organizações que vão desde o agrupamento de atividades logísticas sob a responsabilidade de áreas de gestão existente, até uma profunda alteração no organograma da empresa com a criação de um cargo de executivo de logística, responsável pelo gerenciamento estratégico do movimento e armazenagem de materiais e produtos acabados. Entretanto, ainda não existe um trabalho sinérgico com a manufatura e há pouca visibilidade da demanda real do consumidor.

No estágio de Integração interna – o qual engloba o “Estágio 4” de integração de processos a partir de funções do modelo de Bowersox e Closs e o estágio de “Integração interna” do modelo de Stevens – os esforços passam a se concentrar na agregação de valor para o cliente, de forma que o fluxo de bens e informações no suprimento e na demanda (que estão diretamente sob o controle da empresa) estejam harmoniosamente integrados com os sistemas de planejamento e controle. Obviamente, a tecnologia de informação tem papel preponderante para esta complexa integração de sistemas. A função da logística é colocada como central no desenvolvimento de produtos, na geração dos pedidos os clientes e na entrega final.

O estágio de Integração externa – o qual inclui o “Estágio 5” de integração de processos baseada na informação do modelo de Bowersox e Closs e o estágio de “Integração externa” do modelo de Stevens – se caracteriza por estender o escopo de integração para fora da empresa, isto é, para os clientes e fornecedores. Ocorre uma mudança de atitude com os clientes e com os fornecedores: de competição para cooperação. A logística é incluída nos processos de planejamento estratégico. Um pouco mais além, a organização logística se aproxima de uma “organização virtual”, onde há um conjunto de empresas unidas para atingir metas comuns; um grupo fluido e flexível de empresas que combinam suas competências centrais.

É importante observar que os primeiros três estágios de evolução logística propostos (Iniciação funcional, Especialização funcional e Integração interna) estão intimamente relacionados à integração logística. O último estágio (Integração externa) contém elementos da gestão da cadeia de suprimentos. Este fato se deve à própria construção histórica e fluidez na definição destes termos.

4.2. Os estágios evolutivos da logística e as dimensões culturais

Com base no modelo de estágios evolutivos da logística proposto na seção anterior, relacionam-se as dimensões culturais de Hofstede apresentadas na seção 3.1 a cada um dos estágios. Para isso, buscam-se referências não apenas nos autores que balizaram a construção do modelo, mas também de outros que abordaram o assunto de organização logística e suas configurações.

4.2.1. Dimensões culturais da Iniciação funcional da logística

O Individualismo é uma característica marcante no estágio de Iniciação funcional da logística, pois as “organizações concedem responsabilidades para diferentes atividades na cadeia de suprimentos a departamentos separados, quase independentes” (STEVENS, 1989, p.6). Segundo Bowersox e Closs (2001, p.502) esta fragmentação significa que aspectos do trabalho logísticos são executados sem coordenação interfuncional, resultando freqüentemente, em duplicação e desperdício. Stevens (1989, p.6) reforça que esta abordagem não coletiva resulta na falha em integrar e sincronizar as atividades.

Ballou (2006, p.376) nota que neste estágio os programas de treinamento não são focados na logística ou na distribuição, mas são principalmente relacionados a atividades individuais tais como transporte e compras.

“A informação é freqüentemente distorcida ou atrasada, e as linhas de autoridade e responsabilidade normalmente se confundem” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.502), ou seja, junto à fragmentação e o individualismo inerente a ela, nota-se que há alta distância do poder; as extensas linhas de autoridade existentes em cada departamento onde estão dispersas as atividades logísticas são mais um empecilho que ameaçam a eficiência logística.

Ballou (2006, p.376) sugere que uma das principais razões para que a fragmentação da logística persista é a inércia das tradições e convenções, que é um traço marcante em culturas com alta aversão à incerteza, isto é, presença de um comportamento de resistência a mudanças.

Entre as funções de negócios ligadas à produção e à cadeia de suprimentos há uma grande quantidade de estoques de proteção – “*buffer*” (STEVENS, 1989, p.7), resultado da pouca comunicação e confiança entre estas funções interdependentes e que reforça a cultura de alta aversão à incerteza.

A fragmentação leva a conflitos entre aqueles responsáveis pelas atividades logísticas, por exemplo, em *trade-offs* entre desconto nas compras e nível de investimento em estoque, ou alta utilização da planta e dimensionamento de lote (STEVENS, 1989, p.7). A comunicação falha entre as partes envolvidas resulta em um ambiente tenso e conflituoso, típico de uma organização com alta masculinidade.

Por fim, uma orientação de curto prazo pode ser inferida pela “ênfase em redução de custos ao invés de melhoria de desempenho” (STEVENS, 1989, p.7). A visão da logística a princípio se concentra nas atividades de curto prazo de redução de custo, em detrimento de um foco mais duradouro de melhoria da performance geral da organização.

A Iniciação funcional da logística, portanto, apresenta dimensões culturais marcantes e bem definidas. São elas: individualismo, alta distância do poder, alta aversão à incerteza, alta masculinidade e orientação de curto prazo.

4.2.2. Dimensões culturais da Especialização funcional da logística

Bowersox e Closs (2001, p.507) apontam que “a tendência de estruturação organizacional neste estágio é claramente no sentido de agrupar o máximo de funções operacionais e de planejamento logístico possível sob uma única autoridade e responsabilidade.” A dimensão de alta distância do poder continua a existir, porém, ao invés de estar dispersa por departamentos da organização, ela se concentra sob uma área comum.

Caputo e Mininno (1998, p.366) corroboram que a alta distância do poder e o individualismo continuam a ser empecilhos para a otimização logística ao afirmar que quando a logística é organizada por função, a integração é executada pela coordenação interunidades, usando principalmente articulações horizontais, como uma alternativa à vertical, a fim de evitar os longos caminhos habituais da hierarquia.

Apesar da agregação funcional de funções logísticas, há dificuldades em gerenciar e se comunicar entre áreas de responsabilidade. Entre as áreas de compra, produção e distribuição física há pouca coordenação, apesar de elas impactarem diretamente na gestão do fluxo de produto (BALLOU, 2006, p.379).

Na realidade, pedidos estão ainda sendo “jogados por cima do muro” para a manufatura. Para propósitos de planejamento, a infraestrutura de distribuição está efetivamente dissociada da manufatura (STEVENS, 1989, p.7).

Conforme Ballou (2006) e Stevens (1989), a dimensão cultura de individualismo, apesar da agregação funcional, ainda é uma constante.

O próprio processo de agregação funcional revela a dimensão de masculinidade na cultura da organização, pois “a reorganização logística era normalmente vista como um meio de executivos de logística ganharem poder, visibilidade e compensação, em prejuízo de outros executivos. Isso também constituía um motivo suficiente para que outros executivos protegessem seu poder resistindo à integração funcional da logística.” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.505)

Kingman-Brundage, George e Bowen (1995, p.21) argumentam que mesmo após a reorganização logística os gerentes, conscientemente ou inconscientemente, organizam os princípios que impulsionam o desempenho de sua área. Tais princípios são muitas vezes competitivos e trazem uma divisão em si. Há uma tendência a ver os "outros" não como colaboradores em um empreendimento comum, mas como adversários a serem vencidos. Isto é, a confirmação da alta masculinidade neste estágio.

“Há um princípio comum que serve para orientar a aplicação eficiente dos recursos humanos e financeiros desde a compra de materiais até a entrega do produto final ao cliente” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.508). Neste caso, a alta aversão a incerteza continua a existir na forma de preferência pelo controle hierárquico e pelas concepções de gestão formalizadas, mas em menor escala que no estágio anterior.

A Especialização funcional da logística, portanto, apresenta as seguintes dimensões culturais: individualismo, alta distância do poder, alta aversão à incerteza, e masculinidade.

4.2.3. Dimensões culturais da Integração interna da logística

O Coletivismo é uma característica marcante no estágio de Integração Interna da logística, pois “quando uma empresa atinge tal nível de integração, ela pode verdadeiramente começar a falar de gestão da demanda sincronizada, sincronizando a demanda do cliente com o plano de manufatura e com o fluxo de materiais de fornecedores” (STEVENS, 1989, p.8).

Bowersox e Closs (2001, p.510) afirmam que o trabalho executado em um contexto de processo deve naturalmente estimular a sinergia. Caputo e Mininno (1998, p.353) demonstram a relação entre a dimensão cultural de coletivismo e feminilidade que surge neste estágio: a solução logística de operar por processos tende a favorecer a integração entre áreas e privilegia a efetividade do serviço ao consumidor pela gestão da informação ao invés da gestão do estoque. Dentro deste processo, a unidade de trabalho é executada com rigorosa colaboração.

Kahn e Mentzer (1996, p.8) ressaltam a mudança no ambiente interno da organização para a cooperação. A competição não mais prevalece, pois a dimensão cultural de baixa masculinidade (feminilidade) impera. Uma consequência disso, apontada por Santos (2001, p.26), é que os *trade-offs* que são de responsabilidade de diferentes áreas de gestão são agora negociados, ao invés de serem fonte geradora de conflitos.

Caputo e Mininno (1998, p.366) colocam que quando a logística é organizada por processo, havendo coordenação intraunidades e prevalecendo o trabalho em equipe, as articulações verticais – que possuem natureza hierárquica – são preteridas. Passa-se a preferir as relações horizontais. A dimensão cultural de baixa distância do poder passa a prevalecer, pois o “desenvolvimento de um ambiente de trabalho altamente envolvente é utilizado como um veículo para delegar poder aos funcionários, visando proporcionar o máximo desempenho” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.510). O *empowerment* de níveis mais baixos da gerência se faz necessário para que ocorra o trabalho com outros departamentos, descentralizando a autoridade (KAHN; MENTZER, 1996, p.8).

Santos (2001, p.26) confirma a baixa distância do poder ao constatar que as atividades logísticas passam a ser tratadas sob duas perspectivas igualmente importantes: a operacional e a estratégica.

Neste novo ambiente organizacional da logística, ocorre a diminuição da aversão à incerteza, na medida em que há o envolvimento da alta administração com questões estratégicas (em vez de questões operacionais), e um nível menor de regras formais para guiar o relacionamento entre áreas. Há ênfase no alinhamento estratégico dos departamentos através de uma visão compartilhada, objetivos coletivos e recompensas associadas, junto com ênfase em uma estrutura informal para gerir relacionamentos (KAHN; MENTZER, 1996, p.8).

Outro fator que mostra a diminuição da aversão à incerteza é a predominância da reação à demanda do cliente mais do que a tentativa de fazer uma “gestão” do cliente previsível (STEVENS, 1989, p.8).

Por fim, neste estágio, existe uma orientação de médio prazo (STEVENS, 1989, p.7).

A Integração interna da logística, portanto, apresenta as seguintes dimensões culturais: coletivismo, baixa distância do poder, menor aversão à incerteza, feminilidade e orientação de médio prazo.

4.2.4. Dimensões culturais da Integração externa da logística

A dimensão de coletivismo na Integração externa da logística assume um novo significado, já que a completa integração é atingida por meio do aumento do escopo de integração fora da empresa de modo a incluir fornecedores e clientes (STEVENS, 1989, p.8).

Quando comunicação ocorre entre projeto, engenharia, controle de qualidade e outras funções entre as empresas compradoras e fornecedoras, além da interface entre compra e vendas, o desempenho da qualidade do fornecedor é superior àquela vivenciada quando somente o departamento de compras da empresa compradora e do departamento de vendas do fornecedor atuam como condutores da informação entre empresas (CHEN; PAULRAJ, 2004, p.135).

A baixa distância do poder se traduz na necessidade premente de ouvir o cliente: a gestão da cadeia de suprimentos complementa a orientação ao produto com o foco no cliente. Penetra também profundamente na organização do cliente para entender produtos, cultura, mercado e organização (STEVENS, 1989, p.8). Para isso é necessário que os colaboradores e gerentes de linha, os quais têm contato direto com o cliente, tenham poder para tomar decisões e tenham também uma comunicação desobstruída com os níveis hierárquicos mais altos de sua própria empresa.

Outra consequência da Integração externa da logística é a forte presença da dimensão cultural de baixa aversão a incerteza, uma vez que a integração pode somente ser alcançada por meio de equipe interfuncionais, com pessoal do fornecimento das plantas, e fornecedores de serviços de terceirização realizando sempre projetos inovadores (MENTZER et al., 2001, p.9).

A dimensão cultural de feminilidade, que no estágio de evolução anterior estava presente internamente, é estendida para fora da empresa; para outras empresas da cadeia de suprimentos. A cooperação começa nos estágios iniciais do desenvolvimento de produto e abrange o envolvimento completo da gestão em todos os níveis; o fornecimento de produtos de alta qualidade despachados diretamente para linha de produção *on-time*; compartilhamento de produtos, processos e informações sobre mudanças de especificação; mudança de tecnologia e apoio ao projeto (STEVENS, 1989, p.8). Chen e Paulraj (2004, p.139) observam o relacionamento de confiança, integridade e comprometimento no tocante à seleção de fornecedores, por exemplo.

Confiança tem a ver com compartilhar informações entre os membros para que eles possam se colocar em uma melhor posição para tomar decisões, beneficiando todos os membros do canal em conjunto (BALLOU, 2006, p.384).

Quando ambas as partes em uma cadeia de suprimentos ganham igualmente devido à ação colaborativa em seus canais de suprimento, os benefícios serão percebidos e a relação entre as partes permanecerá intacta (BALLOU, 2006, p.382), o que acaba por resultar, acima de tudo, em um comprometimento de longo prazo, o qual usualmente significa a eliminação do múltiplo fornecimento (STEVENS, 1989, p.8). Logo, a orientação de longo prazo está fortemente presente na Integração externa da logística.

A Integração externa da logística, portanto, apresenta as seguintes dimensões culturais: coletivismo, baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, feminilidade (inclusive nos relacionamentos externos) e orientação de longo prazo.

4.2.4. Síntese das dimensões culturais dos estágios evolutivos da logística

Na Tabela 6 apresenta-se uma síntese dos relacionamentos dos estágios evolutivos da logística com as dimensões culturais. Cada dimensão cultural apresenta os termos que definem seus dois extremos de representação. Cada estágio evolutivo da logística é relacionado ao “extremo” de representação da dimensão cultural predominante. Existe um espaço “intermediário” para quando determinada dimensão cultural ou não foi identificada ou não possui um caráter predominante para certo estágio logístico.

	Distância do Poder			Individualismo / Coletivismo			Aversão à incerteza			Masculinidade / Feminilidade			Orientação de prazo		
	Alta	Média	Baixa	Individ.	Médio	Coletiv.	Alta	Média	Baixa	Masc.	Média	Fem.	Curto	Médio	Longo
Iniciação funcional	■			■			■			■			■		
Especialização funcional	■			■			■			■				■	
Integração interna			■			■		■				■		■	
Integração externa			■			■			■			■			■

Tabela 6 - Relacionamentos entre os estágios evolutivos da logística e as dimensões culturais

5. Conclusão

A Tabela 6, síntese que relaciona os estágios evolutivos da logística com as dimensões culturais de Hofstede, revela existir uma tendência, conforme avança a integração logística, de progresso das dimensões culturais da seguinte forma:

- de alta distância do poder para baixa distância do poder;
- de individualismo para coletivismo;
- de alta aversão à incerteza para baixa aversão à incerteza;
- de masculinidade para feminilidade;
- de orientação de curto prazo para orientação de longo prazo.

Tais resultados estão em consonância com o que foi proposto por Santos et al. (2010) ao relacionar as dimensões de Hofstede com as configurações organizacionais de Mintzberg.

O presente estudo contribui para a construção teórica acerca da cultura organizacional enquanto construto que interfere e sofre interferência da organização do trabalho, mais especificamente na logística.

Novas perspectivas de pesquisa que podem ser consideradas são o relacionamento das dimensões culturais com o planejamento de vendas e operações e com a produção enxuta.

Recomenda-se que sejam feitos estudos empíricos que possam não só comprovar na prática a presença dos relacionamentos sugeridos – uma vez que as informações utilizadas já estão baseadas em observações de campo dos autores citados – mas também possa aprofundar e detalhar particularidades que surgem em organizações de diferentes ramos, diferentes tamanhos e inseridas em ambientes diferentes.

Referências Bibliográficas

AQUILON, M. Cultural dimensions in logistics management: a case study from the European automotive industry. *Supply Chain Management*, v.2, n.2, p.76-87, 1997.

BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, R.H. The evolution and future of logistics and supply chain management. *Produção*. v.16, n.3, p.375-386, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; HELFERICH, O. K. *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing, Support and Materials Procurement*. 3. ed. New York: Macmillan, 1986.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPUTO, M.; MININNO, V. Configurations for logistics co-ordination: a survey of Italian grocery firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.28, p.349-376, 1998.

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.

ENGELLEN, A.; BRETTEL, M. Assessing cross-cultural marketing theory and research. *Journal of Business Research*, v.64, n.5, p.516-523, 2011.

GUIRDHAM, M. *Communicating across cultures*. Basingstoke : Macmillan, 1999.

GUTIERREZ, L.H.S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.31, n.1, p.97-103, jan./mar. 1996.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.26, p.6–14, 1996

KINGMAN-BRUNDAGE, J., GEORGE, W.; BOWEN, D. Service logic: achieving service system integration. *International Journal of Service Industry Management*, v.6, p.20–39, 1995.

MATHEWS, B.P.; UENO, A.; KEKÄLE, T.; REPKA, M.; PEREIRA, Z.L.; SILVA, G. European quality management practices: The impact of national culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.18, n.7, p.692-707, 2001.

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

MENTZER, J.T.; MIN, S.; BOBBITT, L. M. Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.34, n.8, p.606-627, 2004.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, v.22, n.5, p.459-487, 2004.

PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional e saúde: contribuições da psicodinâmica do trabalho. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, n. 77, p. 329-344, 2009. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve94612368010>

SANTOS, F.C.A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.5, p. 610-628, 2000.

SANTOS, F.C.A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo v.36, n.4, p.18-32, 2001.

SANTOS, F. C. A.; BORIN, J. P. F.; BECK, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg. In: SIMPEP, 17., 2010, Bauru - SP. *Anais...* Bauru, UNESP, 2010, v.1, p.1-15.

SCHEIN, E.H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENS, G. C. Integrating the supply chain. *International Journal of Distribution and Materials Management*, v.19, n.8, p.3-8, 1989.

SWAN, J.; NEWELL, S.; ROBERTSON, M. The diffusion, design and social shaping of production management information systems in Europe. *Information Technology and People*, v.13, n.1, p.27-46, 2000.

WOOD JR, T.; ZUFFO P.K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, 1998