

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

Fernanda Yamashita Ferreira

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

**Relações entre Logística e Dimensões Culturais: estudo de caso
em uma empresa manufatureira brasileira**

São Carlos

2013

FERNANDA YAMASHITA FERREIRA

**Relações entre Logística e Dimensões Culturais: estudo de caso em uma
empresa manufatureira brasileira**

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

2013

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos pela dedicação, simpatia, incentivo, prontidão e apoio às atividades e discussões ao decorrer da realização do Trabalho de Conclusão de Curso.

A todos os integrantes do grupo de pesquisa pelo compartilhamento de ideias, opiniões, ajuda e disponibilidade, em especial ao meu amigo Diego e ao profissional entrevistado, o qual viabilizou este estudo de caso com seus depoimentos, além da simpatia, prontidão em ajudar e participar do desenvolvimento das discussões.

Aos meus pais e familiares que acompanharam as alegrias e inseguranças durante o período de graduação e me apoiaram em todos os momentos difíceis com extraordinária paciência e afeto.

Aos meus amigos de Limeira, às amigas e veteranas de São Carlos, à turma da Ambiental 06 e 07, às amigas de casa (república onde morei e conheci uma porção de pessoas interessantes e ideias diferentes), e aos meus amigos divisores de águas da Produção 07. Agradeço pelos maravilhosos anos que compartilhamos juntos, pelo aprendizado e exemplo de vida de cada um que pretendo levar para sempre comigo.

RESUMO

A teoria da organização auxilia a gerência a definir qual a abordagem necessária a fim de solucionar os problemas relativos à adaptação contínua das organizações às mudanças do meio externo e interno. Dentre as áreas que vem sofrendo drásticas modificações a fim das organizações se adaptarem ao ambiente está a logística. Este trabalho investiga a relação entre os parâmetros culturais segundo as cinco dimensões de Hofstede alta *versus* baixa distância do poder, alta *versus* baixa aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, orientação de curto *versus* longo prazo – dentro dos estágios evolutivos da área logística sintetizados por Santos (2001). Para isto foi realizado uma pesquisa qualitativa, do tipo longitudinal alcançada por meio de um estudo de caso. A análise está voltada às afinidades das características culturais dentro do setor através de entrevistas abertas em uma empresa manufatureira com área logística bem consolidada, com visão de análise de um período de 20 anos. Foi possível identificar os estágios evolutivos da logística na empresa, e estes estágios foram associados às dimensões culturais.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Logística; Dimensões culturais.

ABSTRACT

Organization theory supports managers to determine which approach is necessary in order to solve continuous organization adaptation problems due to changes in the external and internal environment. Among areas that have suffered drastic changes is the logistic. This paper investigates the relationship between cultural parameters according to the five dimensions of Hofstede - high versus low power distance, high versus low uncertainty avoidance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity Long-term versus short-term orientation - within the evolutionary stages of the logistics area synthesized by Santos (2001). For this purpose a longitudinal qualitative study was conducted. The analysis focuses on similarities of cultural features within logistics sector through open interviews, in a company who has well established logistic area, in a sighted analysis of a 20-year period. It was possible identify the company stages of the logistics, and this stages was associated with cultural dimensions.

Keywords: Organizational culture; Logistics; Cultural dimensions.

QUADROS

QUADRO 1 - DIMENSÃO DISTÂNCIA DO PODER.....	7
QUADRO 2 - DIMENSÃO AVERSÃO À INCERTEZA	8
QUADRO 3 - DIMENSÃO INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO	9
QUADRO 4 - DIMENSÃO MASCULINIDADE.....	10
QUADRO 5 - DIMENSÃO ORIENTAÇÃO DE CURTO VERSUS LONGO PRAZO	11
QUADRO 6 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE INICIAÇÃO FUNCIONAL E DIMENSÕES CULTURAIS.....	16/23
QUADRO 7 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL E DIMENSÕES CULTURAIS.....	18/23
QUADRO 8 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO INTERNA E DIMENSÕES CULTURAIS.....	19/24
QUADRO 9 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO EXTERNA E DIMENSÕES CULTURAIS	21/24
QUADRO 10 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL E DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA PESQUISADA.....	31
QUADRO 11 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO INTERNA E DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA PESQUISADA.....	32
QUADRO 12 - RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO EXTERNA E DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA PESQUISADA.....	33

FIGURAS

FIGURA 1 - NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO DAFT (ICEBERG).	4
FIGURA 2 - MOTIVAÇÕES DE UMA EMPRESA DE MANUFATURA EM RELAÇÃO À LOGÍSTICA	14
FIGURA 3 - ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA LOGÍSTICA.....	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS	2
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	2
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
2.1.1	DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE.....	5
2.1.1.1	DISTÂNCIA DO PODER	6
2.1.1.2	aversão à incerteza.....	7
2.1.1.3	individualismo e coletivismo	8
2.1.1.4	MASCULINIDADE E FEMINILIDADE.....	9
2.1.1.5	ORIENTAÇÃO DE CURTO E LONGO PRAZO	10
2.2	LOGÍSTICA.....	11
2.2.1	ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA.....	14
2.2.1.1	ESTÁGIO 1 DA EVOLUÇÃO LOGÍSTICA: INICIAÇÃO FUNCIONAL	15
2.2.1.2	ESTÁGIO 2 DA EVOUÇÃO LOGÍSTICA: ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL	16
2.2.1.3	ESTÁGIO 3 DA EVOLUÇÃO LOGÍSTICA: INTEGRAÇÃO INTERNA	18
2.2.1.4	ESTÁGIO 4 DA EVOLUÇÃO LOGÍSTICA: INTEGRAÇÃO EXTERNA.....	19
3	ESTUDO DE CASO.....	22
3.1	OBJETIVOS	22
3.2	MÉTODOS DE PESQUISA	22
3.3	LEVANTAMENTO DE DADOS DE PESQUISA	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1	RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO EVOLUTIVO ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL E DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA PESQUISADA.....	30
4.2	RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO EVOLUTIVO INTEGRAÇÃO INTERNA E DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA PESQUISADA.....	31

4.3 RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIO EVOLUTIVO INTEGRAÇÃO EXTERNA E DIMENSÕES CULTURAIS NA EMPRESA PESQUISADA.....	32
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo com os desafios atuais, onde a concorrência, informação e dinamismo são crescentes, se torna vital a adaptação contínua das organizações às mudanças do meio externo e interno. Como apresenta Daft (1999, p. 7), a teoria da organização auxilia a gerência a analisar e diagnosticar o que está acontecendo com a empresa, e qual a abordagem necessária a fim de solucionar os problemas.

Na logística a questão das práticas organizacionais é hoje um dos temas de maior interesse por parte da gerência, e onde vêm ocorrendo drásticas mudanças a fim de adaptar às necessidades da empresa e aos desafios contemporâneos. Como exemplo se nota a natureza geograficamente dispersa e o relacionamento entre cliente e fornecedor.

É crescente a interação entre diferentes organizações, desde as mais próximas geograficamente até a nível mundial. De acordo com Santos (2000), um fator que vem contribuindo é a globalização, onde as empresas enfrentam mudanças no meio externo decorrente da crescente interdependência global e departamental, resultando em fornecedores, clientes, produtos, serviços, capital e recursos humanos cruzando fronteiras em um ritmo acelerado.

Com este fenômeno também surgiram algumas abordagens e práticas de gestão que vêm modificando a cultura e estrutura das organizações, como a terceirização, a reengenharia e até novos sistemas/tecnologias que vem enxugando as estruturas causando flexibilidade e otimizando o tempo de trabalho, além de exigências de valores imposta pela sociedade, como ações de responsabilidade socioambiental (DAFT, 1999).

Por outro lado, segundo Hofstede (2010), “práticas mudam diariamente, mas valores padrões subjacente da sociedade mudam vagarosamente, através de várias gerações”. Mostra-se assim o ponto de vista da gestão organizacional como um ambiente de constante julgamento à adaptação.

Deste modo, o papel da cultura organizacional passou a ser tratado com mais enfoque estratégico. Santos¹ (1998 apud SANTOS, 2001, p. 26) apresenta três principais alvos da

¹ SANTOS, F. C. A. (1998) **Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: a importância para a gestão estratégica de negócios em empresas manufatureiras.** Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 339 p.

gestão estratégica de recursos humanos que são determinantes para o sucesso das organizações: redes de trabalho baseada em equipe, aprendizagem organizacional e o nosso objetivo de estudo, a gestão da cultura organizacional.

O presente estudo investiga os parâmetros culturais segundo o estudo de Hofstede, dentro do setor logístico, de acordo com o estágio evolutivo desta área em uma empresa manufatureira brasileira. A análise está voltada às afinidades e dificuldades das características culturais dentro do setor.

1.1 Objetivos

O trabalho busca as relações entre a evolução da gestão logística e as dimensões culturais de Hofstede, identificando a influência da cultura dentro desta área em questão, e analisando seus efeitos em uma empresa manufatureira brasileira. Para dar início, a seguinte pergunta foi proposta a este trabalho: Em uma determinada empresa, de uma determinada nação: Qual a relação entre os estágios evolutivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos e a sua cultura organizacional?

Para responder a pergunta devemos alcançar alguns objetivos específicos:

- Revisar a literatura sobre as dimensões culturais;
- Revisar a literatura da logística e sua evolução gerencial;
- Identificar os aspectos culturais relacionados à evolução da gestão logística e
- Estudar a melhor abordagem a conduzir o estudo de caso.

1.2 Estrutura do Trabalho

O documento está organizado em cinco capítulos, que correspondem a: Introdução, Revisão Bibliográfica, Estudo de Caso, Resultados obtidos e Conclusão.

O primeiro capítulo refere à parte introdutória, com a contextualização do tema, justificativa e proposta de estudo, objetivos a serem alcançados e a metodologia utilizada.

No capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica, onde a organização cultural se conduz nos estudos das dimensões culturais defendidas por Hofstede (2001), e o estudo da gestão da logística se concentra nas fases evolutivas da gestão, de acordo com Santos (2001). Posteriormente se busca pelas fontes bibliográficas uma descrição do perfil dos estágios evolutivos da logística, de acordo com as dimensões estipuladas.

Para integrar a análise, no capítulo 3 é apresentado o método de pesquisa utilizado seguindo com a aplicação do estudo de caso em uma empresa brasileira do setor manufatureiro. Este capítulo contém uma breve descrição histórica da empresa, além das informações e dados obtidos.

Assim sendo, o capítulo 4 contém os resultados obtidos, juntamente com sua análise crítica.

Por fim, com base nos estudos e resultados da pesquisa são expostas as conclusões e considerações finais no capítulo 5.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Cultura Organizacional

Cultura é definida por Hofstede (2001, p. 391) como “uma coletiva programação da mente, que distingue os membros entre uma organização e outra”.

De acordo com Daft (1999, p. 243) e Schein (2010, p. 2-5), a cultura organizacional pode ser comparada a um iceberg. Ele se fundamenta na percepção de que os elementos da cultura se dividem em dois níveis, apresentados na Figura 1. Na superfície estão os eventos e os comportamentos observáveis e compartilhados entre os membros, como atitudes, palavras, símbolos, história, heróis e cerimônias. Mas se bem analisado, estes elementos incidem valores subjacentes na mente de cada membro da organização, e são considerados a verdadeira cultura. Estes valores mais profundos estão relacionados às premissas, ideias e processos de pensamento.

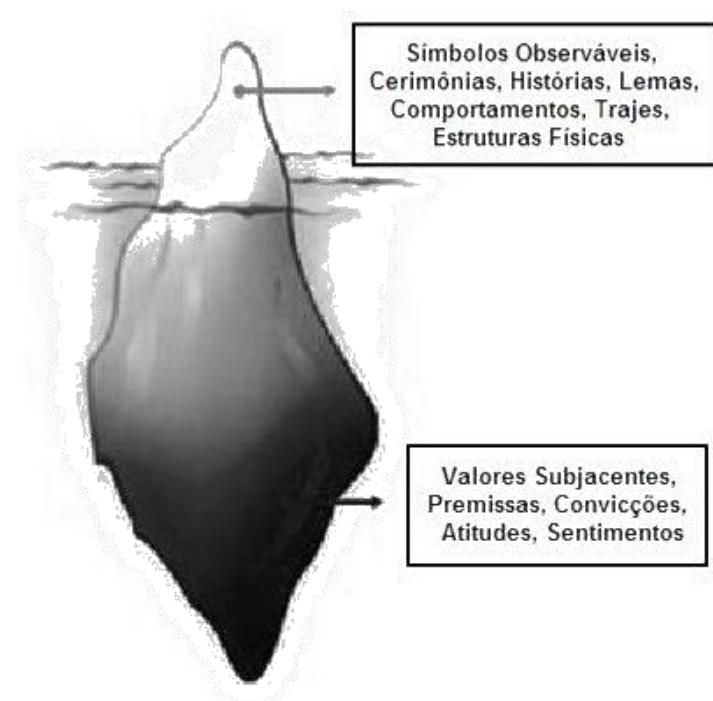


Figura 1 - Níveis da cultura organizacional segundo Daft (Iceberg).
Fonte: Adaptado de Daft, R. L. (1999, p. 243)

A cultura de uma empresa geralmente tem suas origens em um líder construindo seus valores e ideais, e ela é responsável em formar um senso de identidade organizacional, como Daft (1999, p. 11) sintetiza, “a cultura de uma empresa não é escrita, mas ela pode ser observada em suas histórias, slogans, cerimônias, maneiras de vestir e apresentação dos escritórios.” formando um conjunto subjacente composto por valores, crenças e normas entre os funcionários (SCHEIN, 2010, p. 3).

2.1.1 Dimensões Culturais de Hofstede

Os estudos das dimensões culturais nas organizações mostram como os valores em uma organização são influenciados pela cultura. A pesquisa de Geert Hofstede tem constatado que as diferenças culturais a nível nacional são manifestadas no nível de valores, enquanto que as diferenças culturais a nível organizacional são especialmente identificadas no nível mais superficial: “o nível das práticas” (HOFSTEDE, 2001, p. 393). Por possuir uma sólida base de dados, diversas pesquisas tem utilizado como referência o estudo de Hofstede.

A abordagem de Hofstede se orienta nas “figuras cognitivas de percepção, pensamento, preceitos e linguagem utilizada entre os membros do grupo” (SCHEIN, 2010, p. 15). Esta análise tem raízes envolvidas com problemas básicos com a qual toda sociedade possui, com diferentes variações de resposta (HOFSTEDE, 2001, p. 29).

Trabalhando como psicólogo da International Business Machines (IBM), uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo, Hofstede teve a oportunidade de utilizar como fonte de pesquisa os funcionários da empresa em mais de 50 países, delineando as dimensões da chamada “cultura nacional”, caracterizando os países relativamente uns aos outros em questão de pensamentos e ações sociais, a partir de uma mesma empresa (HOFSTEDE, 2001).

As dimensões estruturadas, baseadas em problemas independentes da sociedade, quando combinadas compõem a cultura e os valores de uma organização, sendo que algumas combinações são mais frequentes que outras. Hofstede mostra que suas mesmas dimensões foram validadas por dados de pesquisas realizadas completamente diferentes, além de confrontadas com pesquisas quantitativas e análise comportamental de outros estudiosos. Isto

mostrou que as cinco dimensões – alta *versus* baixa distância do poder, alta *versus* baixa aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, orientação de curto *versus* longo prazo – são reflexos de símbolos e comportamentos criados com vínculo histórico, geográfico, político e nacional (HOFSTEDE, 2001).

2.1.1.1 Distância do Poder

Esta dimensão está relacionada com a distribuição do poder, e ao modo com que os membros do nível mais abaixo da instituição aceitam e esperam que o poder seja distribuído. Segundo Hofstede (2001), a hierarquia é uma desigualdade inevitável, encarada de forma diferente de acordo com a cultura envolvida.

Um bom exemplo dentro de uma organização relacionado à baixa distância do poder está na expectativa do subordinado em ser consultado (LAGROSEN, 2002, p. 278), enquanto que um exemplo ligado à alta distância ao poder está na estrutura vertical com gerentes “autocráticos ou paternalistas” (HILAL, 2006, p. 148) e reconhecimento de cargos superiores por meio de *status* e regalias (DAMATTA, 1986).

O Quadro 1 mostra as principais divergências entre sociedades com baixa e alta distância ao poder, relacionado ao ambiente de trabalho.

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Organizações horizontais	Organizações verticais
Pequena proporção de pessoas de supervisão	Grande proporção de pessoas de supervisão
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Chefe ideal é democraticamente solícito; se vê como prático, organizado, e correspondido com apoio	Chefe ideal é um bem intencionado autocrata ou bom pai; se vê como um tomador de decisão benevolente
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança consultiva leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Canais de reclamação institucionalizados em caso de abuso de poder por parte dos superiores	Nenhuma defesa contra abuso de poder por parte dos superiores
Subordinados são influenciados por negociação e raciocínio	Subordinados são levados por autoridade formal e sanções
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam do apoio da hierarquia
Gerentes com privilégios e símbolos de status são desaprovados	Gerentes com privilégios e símbolos de status são esperados e populares
Abertura de informação, também para não superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Trabalho operacional possui o mesmo status que trabalho administrativo	Trabalho administrativo é mais valioso que o trabalho operacional

Quadro 1 - Dimensão Distância do Poder

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

2.1.1.2 Aversão à Incerteza

A aversão à incerteza remete à conduta humana referente à incerteza do futuro, gerando assim a necessidade da criação de regras e conceitos. A dimensão mede o grau de desconforto em situações imprevistas, diferente do habitual (HOFSTEDE, 2001, p. 146). A aversão à incerteza não deve ser confundida com aversão ao risco. O enfoque está principalmente na “aversão à ambiguidade, a perda de controle, como também na rigidez e importância das regras dentro do grupo” (HOFSTEDE, 2001, p. 148).

Algumas diferenças encontradas nas culturas com baixa e alta aversão à incerteza são apresentadas no Quadro 2. Pode-se deduzir que a organização com alta aversão à incerteza é

mais dependente de regras e sistemas, burocratizada, gerando um ambiente receoso ao fracasso.

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Fraca lealdade ao patrão; média/baixa duração do emprego	Forte lealdade ao patrão; média/alta duração do emprego
Inovadores sentem-se independente das regras	Inovadores sentem-se restringidos por regras
Alta gerência envolvida na estratégia	Alta gerência envolvida em operações
Poder dos superiores depende da posição e relacionamento	Poder dos superiores depende do controle das incertezas
Tolerância para a ambiguidade nas estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Apelo pelo papel de líder transformador	Apelo pelo papel de controle hierárquico
Inovação bem-vinda, mas não necessariamente levadas a sério	Resistência à inovação, mas, se aceita, aplicada consistentemente
Precisão e pontualidade têm que ser aprendida e gerida	Precisão e pontualidade surgem naturalmente
Relação de orientação	Tarefas de orientação
Crença generalista e senso comum	Crença especialista e conhecimento
Superiores são otimistas sobre ambições dos funcionários e capacidades de liderança	Superiores pessimistas sobre as ambições dos funcionários e capacidades de liderança
Esperança no sucesso	Medo do fracasso

Quadro 2 - Dimensão Aversão à Incerteza

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

2.1.1.3 Individualismo e Coletivismo

A dimensão individualismo *versus* coletivismo refere-se ao modo como a sociedade entende o relacionamento entre os indivíduos, e permite o grau de individualismo. Nas famílias, por exemplo, esta dimensão pode ser observada com o grau de envolvimento entre os familiares (HOFSTEDE, 2001, p. 209).

O Quadro 3 mostra as características bipolares do trabalho coletivo/individualista nas organizações. Como ilustração, têm-se as características de gestão de grupos e tomada de decisão coletiva referente ao baixo individualismo, versus a crença em decisões individuais e sucesso organizacional relacionado com a retenção de informações.

Baixo Individualismo	Alto Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Teorias baseada na psicologia individual tem uso limitado	Teoria baseada na psicologia individual é bem utilizada
Contratação e promoção levam em consideração trabalho em grupo	Contratação e promoção levam em consideração apenas habilidades e regras
Baixo desempenho é razão para mudança de tarefas	Baixo desempenho é razão para demissão
Empregados com melhor desempenho em grupo	Empregados com melhor desempenho individual
Relacionamento com colegas é cooperativo entre o grupo, mas hostil para fora do grupo	Relacionamento com colegas não depende da sua identidade no grupo
Nos negócios, relacionamento interpessoal prevalece sobre a tarefa e a empresa	Nos negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre o relacionamento interpessoal
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, comprometimento declarado dos indivíduos e alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção de informações, sem compromisso e evitando alianças
Crença em decisões coletivas	Crença em decisões individuais

Quadro 3 - Dimensão Individualismo versus Coletivismo
Fonte: Adaptado de Hofstede, G. (2001, p. 244 - 245)

2.1.1.4 Masculinidade e Feminilidade

O grau de masculinidade esclarece o comportamento e a classificação do papel emocional entre os gêneros. Confronta a expressão masculina de valores “assertivos, resistência e análise”, contra a expressão mais frequentemente vista no sexo feminino de “relacionamento, prudência e negociação” (SANTOS, 2011, p. 12).

Além disso, apesar de ambos os extremos buscarem pela qualidade de vida, o maior grau de masculinidade foca no sucesso profissional enquanto o menor grau foca no sucesso pessoal, como demonstra o Quadro 4.

Baixa Masculinidade	Alta Masculinidade
Trabalho para viver	Viver para trabalho
Significado do trabalho para trabalhadores: relação e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Gerente são funcionários como outros	Gerentes são heróis da cultura
Espera do gestor intuitivo, tratando com sentirem e consenso	Espera do gestor decisivo, firme, assertivo, agressivo, competitivo e justo
Pequena diferença entre gêneros	Grande diferença entre gêneros
Gerentes menos preparados a desligar da família em razão da carreira	Gerentes mais preparados a desligar da família em razão da carreira
Resolução de conflitos através de solução de problema, negociação e compromisso	Resolução de conflito lutando “até que o melhor vença”
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho
Maior absenteísmo	Menor absenteísmo
Preferência por menos horas de trabalho	Preferência por maior remuneração

Quadro 4 - Dimensão Masculinidade
Fonte: Adaptado de Hofstede, G. (2001, p. 318)

2.1.1.5 Orientação de Curto e Longo Prazo

Esta última dimensão foi encontrada em uma pesquisa separada das quatro dimensões anteriores, pela Chinese Value Survey (CVB). O Quadro 5 mostra as principais diferenças em relação ao ambiente do trabalho e divergência de pensamento.

A mais recente dimensão a nível nacional está relacionada à expectativa dos membros da organização quanto à satisfação de suas necessidades materiais, emocionais e sociais. Também expressa a disposição em se adaptar e aceitar novas mudanças a fim de conquistar objetivos mais distantes, citando valores de recompensas futuras (HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. e MINK, 2010).

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Expectativa de resultados rápidos	Persistência, perseverança
Respeito por tradições	Adaptação das tradições às novas circunstâncias
Tempo livre é importante	Tempo livre não é importante
Viver com regras é um problema	Viver com regras não é problema
Humildade é uma virtude feminina	Humildade é uma virtude humana
Meritocracia: vida econômica e social deve ser ordenada por habilidades	Pessoas devem viver em maior equilíbrio
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Crença absoluta na diretriz do bem e mal	O bem e mal dependem da circunstância
Gastar	Salvar, investir

Quadro 5 - Dimensão Orientação de Curto versus Longo Prazo

Fonte: Adaptado de Hofstede, G. (2001, p. 366)

2.2 Logística

De modo geral, a logística é um conjunto de atividades e informações realizado dentro da cadeia de suprimentos, que é formada pelos fornecedores de matéria-prima, manufatura dos componentes e produtos, distribuidores, varejistas e consumidores finais (BALLOU, 2001, p. 21).

De acordo com o Conselho de Administração Logística² apud (BALLOU, 2001, p. 21).

A Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Entretanto dois conceitos entram em conflito com esta definição, o primeiro se refere à omissão dos bens de serviço, Ballou (2001) entende que a definição menciona somente a

² Council of Logistics Management (CLM)

movimentação física dos produtos. O segundo conceito está relacionado ao canal logístico reverso.

Assim sendo, Ballou (2001, p. 21) simplifica a definição com a perspectiva de 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 oferece a maior contribuição à empresa”. Esta definição também ressalta a importância das operações logísticas para satisfação do cliente.

É dentro desta e de outras perspectivas de mudanças e quebra de modelos que surge uma nova abordagem à logística, iniciando uma fase evolutiva muito relacionada à gestão da cadeia de suprimentos. A descrição deste novo gerenciamento é feita por Novaes (2007, p. 40), onde a “Gestão da Cadeia de Suprimentos é a interligação dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.”.

Há muito estudos relativos à posição da logística e da gestão da cadeia de suprimentos no contexto histórico e evolutivo. Para este trabalho, adota-se a ideia de Ballou (2001), Christopher (1997, p. 15) e Novaes (2007, p. 50), de que a gestão da cadeia de suprimentos é um aprimoramento, ou uma evolução da logística. O fato está baseado principalmente no ponto de vista de que a maioria das empresas brasileiras está passando por esta evolução, e assim ainda possuem características e comportamentos ambíguos à classificação. Para Ross³(1998 apud Novaes, 2007, p. 50), a gestão logística seria o braço tático da gestão da cadeia de suprimentos, já Ballou (2001, p. 22) refere o gerenciamento da cadeia de suprimentos como gerenciamento da logística empresarial, enquanto Christopher (1997, p. 15) relaciona o gerenciamento logístico à otimização de fluxos dentro da organização, enquanto o gerenciamento da cadeia de suprimento além das fronteiras de integração interna. Sintetizando: esta mudança evoluiu a integração entre os elementos da cadeia.

Segundo Ballou (2001) e Novaes (2007), as atividades da logística eram consideradas dentro da empresa como atividades de apoio, alicerce para as duas funções principais: o marketing – o “vender algo” – voltado ao valor de posse e propriedade do produto, é responsável pela demanda do consumidor; e produção – o “fazer algo” - voltada para o valor de forma, é responsável pela oferta do produto. Ou, como Novaes (2007, p. 32) sintetiza, o

³ROSS, D. F. (1998) **Competing Through Supply Chain Management:** Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnership. Boston: Kluwer Academic Publishers.

setor logístico era encarado pelos executivos como um “mero centro de custo, não agregando valor aos produtos e sem maiores implicações estratégico e de geração de negócios. Em linguagem de hoje, pode-se dizer que este setor da empresa atuava de forma *reativa*, e não *proativa*.”. Uma explicação de Novaes (2007, p. 32) para esta visão antiga da logística, é determinada logo no aparecimento das indústrias, de modo que grande parte das indústrias de hoje se formaram “a partir do chão de fábrica, girando em torno dos processos de fabricação” dando importância central na organização.

Como resultado de todas estas alterações, atualmente vê-se a função logística com o objetivo de organizar algumas atividades para ganhar competitividade e induzir novos negócios, dando uma visão muito mais ligada ao produto, “pois é ela que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado”(NOVAES, 2007, p. 13). Assim, ela passou de organizar atividades operacionais para participar de decisões estratégicas (SANTOS, 2000).

A partir desta nova abordagem percebe-se que a logística é responsável por agregar alguns valores ao produto – ligadas ao cliente, fornecedores e acionistas. Estes valores estão ligados às vantagens competitivas, e à qualidade dos produtos e serviços associados, com a visão de que cada elemento da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores, estendendo assim uma busca pela satisfação plena, por todas as operações (NOVAES, 2007, p. 221) e (BALLOU, 2001, p. 25).

O primeiro deles é o *valor de lugar*. Um exemplo desta valoração é bem citado por Novaes (2007, p. 32) quando exemplifica a agregação de valor de uma bebida comprada em um estádio de futebol em uma tarde quente de final de campeonato se comparado ao produto no mercado, fora de seu alcance.

O *valor de tempo*, onde está relacionada à questão do prazo na entrega do produto, é responsável pelo desempenho no fator rapidez e confiabilidade dentro de uma organização, muito facilmente observado na logística de distribuição do jornal, entregue diariamente nas casas (NOVAES, 2007).

Além de garantir o valor tempo e lugar é exigido mais dois valores, vistos principalmente em setores que tem altos custos logísticos e/ou produto acabado com valor relativamente caro, como no setor alimentício, químico e automobilístico. Trata-se do *valor de qualidade* relacionado às condições do produto, e *valor da informação*, como rastreabilidade, informação e sistema requerido pelo cliente. Este último está muito ligado às novas tecnologias de informação. (NOVAES, 2007, p. 34)

Ballou (2001, p. 473) esclarece que a logística está fragmentada entre os setores mais tradicionais da organização (Operações, Finanças e Marketing), e além de apoiá-las, têm a finalidade de coordenar as atividades relacionadas, e muitas vezes divergentes, entre custo-serviço existente. A Figura 3 expõe as motivações de cada setor que estão relacionadas às atividades logísticas. Deste modo é fácil de notar a importância na valorização desta nova função por parte de alta gerência.

Presidente		
Marketing	Finanças	Operações
<ul style="list-style-type: none"> • Grandes estoques • Rodadas de produção frequentes e pequenas • Processamento rápido dos pedidos dos clientes • Entregas rápidas de pedido • Altos níveis de serviços - 	<ul style="list-style-type: none"> • Estoques mínimos - • Processamento não oneroso dos pedidos dos clientes - • Níveis de serviço equilibrados com o custo • Pequenas quantidades de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes estoques • Rodadas de produção grandes e pouco frequentes - • Roteirização de pedidos menos dispendiosa • Baixos níveis de serviços • Grandes quantidades de compras

Figura 2 - Motivações de uma empresa de manufatura em relação à logística

Fonte: Adaptado de Ballou R.H. (2001, p.474)

Empresas com atenção voltada à eficiência do sistema logístico e com foco no cliente apresentam desempenho acima da média, como por exemplo, em relação à disponibilidade de estoque, velocidade e estabilidade de entrega, e passam a ser vistas como fornecedores preferenciais e parceiros ideais (BOWERSOX e CLOSS, 2009).

2.2.1 Estágios de evolução da logística

Em busca de identificar as principais características dos estágios evolutivos da gestão logística é utilizado o estudo sobre as configurações organizacionais apresentadas por Santos (2001), que foram baseadas nas configurações organizacionais propostas por Mintzberg

(1995) e nos modelos de estágios evolutivos da logística de acordo com Bowersox, Closs & Helferich (1986) e Stevens⁴ (1989 apud CHRISTOPHER, 1997, p. 16).



Figura 3 - Estágios evolutivos da logística
Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011, p. 29)

Antes do surgimento da área logística dentro das empresas, suas atividades estavam dispersas pelos setores tradicionais, e eram consideradas apenas como atividades de apoio.

2.2.1.1 Estágio 1 da evolução logística: INICIAÇÃO FUNCIONAL

O primeiro estágio, “Iniciação funcional”, típico das empresas ainda pequenas, possui gestão das operações trabalhando de forma multifuncional e com poucos departamentos e divisões (MINTZBERG, 2003), com visão global do processo de trabalho, grande flexibilidade e proximidade com os clientes, onde não é necessária uma estratégia empresarial formalizada e nem se exige funcionários com alto nível de qualificação, além de possuir uma “tecnologia rudimentar para produtos, processos e negócios como um todo” (SANTOS, 2005,

⁴ STEVENS, G.C. (1989) Integrating the supply chain. **International Journal of Physical Distribution and Materials Management**, v.19, n.8.

p. 4). Tais características implicam em uma necessidade de tomada de decisão estratégica centralizada, com instrução e supervisão direta dos cargos superiores e busca por resultados rápidos, quase sempre reativos. Fase definida por Mintzberg (2003) estrutura simples e típica de organizações autocráticas. Ou seja, representam uma cultura com alta distância ao poder e aversão à incerteza - já que existe a expectativa de “funcionários sentirem constantemente vigiados” (DASTMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p. 397) além da orientação de curto prazo decorrente das ações reativas aos problemas que surgem, explicadas anteriormente.

Em relação ao estágio logístico, classificada como “Linha básica”, por Stevens, e “Estruturas funcionais fragmentadas”, por Bowersox, Closs & Helferich, se observa alto nível de individualismo e masculinidade, pois como há segregação funcional, causada pela fragmentação das atividades logísticas nos diversos departamentos e sistemas de controle e procedimentos incompatíveis e independentes, ocorre insuficiência na coordenação interfuncional, integração e comunicação, aumento da burocracia e muitas vezes gerando um ambiente *hostil, masculino e com muitas regras e ambiguidades* (FOGAÇA, 2011, p. 31), (MENTZER, DEWITT, *et al.*, 2001). Neste estágio também se nota problemas com inventários decorrente da falta de sincronia nas atividades (SANTOS, 2011). O Quadro 6 apresenta as principais características deste estágio com sua respectiva dimensão cultural.

Característica do estágio Iniciação funcional	Dimensão predominante
InSTRUÇÃO e supervisão direta dos cargos superiores	Alta distância ao poder
Sistemas de controle e procedimentos incompatíveis e independentes, com alta burocracia	Alta aversão à incerteza
Fragmentação das atividades logísticas; sistemas de controle e procedimentos incompatíveis e/ou independentes	Alto nível de individualismo
Ambiente hostil	Alto nível de masculinidade
Resultados rápidos, reativos	Orientação de curto prazo

Quadro 6 - Relação entre estágio de Iniciação funcional e dimensões culturais
Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

2.2.1.2 Estágio 2 da evolução logística: ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL

Com o amadurecimento das empresas, cresce a estabilidade em relação ao mercado, gerando a necessidade de produção em maior escala, padronização dos processos e formação

de áreas funcionais. Com a implantação de uma tecnologia sofisticada no sistema produtivo, esta fase é marcada pela produção em massa, também conhecida como burocracia mecanizada (MINTZBERG, 2003). O segundo estágio organizacional de Santos (2001), “Especialização funcional”, tem como marca o agrupamento funcional das unidades organizacionais voltados à visão interna da empresa – finanças, marketing, recursos humanos e produção - servindo como áreas de apoio aos negócios e planos estratégicos, ainda centralizados pela alta gerência. Observa-se que nesta fase é praticamente inexistente a criação de unidades organizacionais voltadas ao mercado, apesar da balcanização da estrutura (SANTOS, 2001).

Na logística ocorre a “Integração funcional” descrita por Stevens, juntamente com “Agrupamento funcional” e “Posicionamento estratégico dos grupos de atividades logísticas” de acordo com Bowersox. Nessa fase as atividades logísticas são agrupadas e gerenciadas pelos departamentos já existentes (produção, finanças e marketing) com o foco maior voltado à distribuição de produtos finais BOWERSOX, CLOSS e HELFERICH⁵ (1986 apud Santos, 2005). Essa distribuição das responsabilidades dos estoques intermediários juntamente com as atividades logísticas gera grande nível de conflito e masculinidade entre os setores (FOGAÇA, 2011).

Entre estas mudanças destaca-se a característica de uma “visão limitada da empresa pelos funcionários, restrita a seus procedimentos de trabalho e à sua área funcional”, com atividades funcionais com alto nível de burocracia e, apesar de uma estratégia empresarial, esta se encontra “centralizada pelos principais proprietários” (SANTOS, 2005, p. 5). Estas relações de trabalho caracterizam um alto nível de individualismo pela falta de compartilhamento de informações e interações, aversão à incerteza em consequência da alta burocracia e formalidades, além de centralização e distância do poder.

Com os esforços da alta gerência voltados à tomada de decisão em curto prazo, visto com a priorização na redução custo em relação à melhoria de desempenho (MENTZER, DEWITT, *et al.*, 2001, p. 9), não há enfoque em um “futuro distante que levará a um melhor desempenho global maior do que a preocupação com metas de curto prazo” (NAOR, LINDERMANN e SCHROEDER, 2010, p. 203), ou seja, ainda se tem uma orientação de curto prazo. A seguir está apresentado o Quadro 7 com as principais características do estágio evolutivo da área de logística.

⁵BOWERSOX, D.B.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, O.K. (1986) **Logistical management:** a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement. 3.ed. New York: Macmillan.

Característica do estágio Especialização funcional	Dimensão predominante
Estratégia centralizada na alta gerência; estrutura organizacional vertical	Alta distância ao poder
Alta burocracia e formalidades	Alta aversão à incerteza
Falta de compartilhamento de informações e interações	Alto nível de individualismo
Responsabilidade pelos estoques é sempre “empurrada” entre os setores	Alto nível de masculinidade
Preocupação com metas de curto prazo e priorização na redução custo em relação à melhoria de desempenho	Orientação de curto prazo

Quadro 7 - Relação entre estágio de Especialização funcional e dimensões culturais

Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

2.2.1.3 Estágio 3 da evolução logística: INTEGRAÇÃO INTERNA

Após a fase marcada pela produção em massa, a próxima etapa é distinguida pela estratégia de diferenciação de produtos. Embora a estrutura interna sofra modificações que proporcionem um distanciamento entre funcionário e cliente, ocorre neste período a criação de “divisões como unidade organizacionais mais voltadas ao mercado”, e “interação entre as áreas funcionais, e das áreas funcionais com os gerentes de divisão” (SANTOS, 2005). Nesta fase a organização se coordena através da padronização dos resultados, tornando os departamentos mais independentes e aumentando a forma de conglomerado (MINTZBERG, 2003).

“Integração interna”, o terceiro estágio evolutivo das áreas de gestão, é onde ocorre uma integração estrutural de toda a empresa, desde a aquisição dos insumos até a distribuição, criando escritórios centrais com a diretoria envolvidos nas ações estratégicas e deixando áreas funcionais concentradas nas ações táticas (SANTOS, 2001). Com esta reestruturação há um crescimento no controle e padrões de desempenho, capacitação dos gerentes das divisões e juntamente com o desenvolvimento da informática há o reforço da integração de forma dinâmica. Sistema integrado de planejamento e controle e Sistemas de gestão de materiais, bem como programação mestre com MRPII e técnicas de manufatura JIT favorecem um planejamento de médio prazo e aperfeiçoamento dos processos decisórios (SANTOS, 2011).

Assim, reflete neste estágio evolutivo da logística - nomeada como “criação da gestão estratégica da logística” por Bowersox, & Closs, e “Integração interna”, por Stevens - uma integração das atividades logísticas com a criação de um cargo de gerência nos níveis mais

altos da organização, que permitiu maior integração entre o processamento de pedidos e a capacidade produtiva global da empresa (BALLOU, 2001, p. 34). A nova área funcional oferece maior autonomia no processo de tomada de decisões e maior comunicação através manipulação de dados de desempenho e custo do serviço ao consumidor adquiridos pelos sistemas de informação, embora a abordagem com o cliente ainda seja reativo(MENTZER, DEWITT, *et al.*, 2001). O foco das atividades logísticas está voltado ao suprimento de materiais, programação da produção e distribuição de produtos finais (BOWERSOX, CLOSS e HELFERICH⁵ 1986, p.599-602 apud Santos, 2005).

Quanto à cultura da organização, notamos um aumento do nível de coletivismo com a maior cooperação entre as divisões e áreas funcionais, transmitindo um ambiente mais voltado à feminilidade e conciliação. Pelo maior nível de responsabilidade e autoridade que a área logística se posicionou, juntamente com os novos sistemas de informação logísticos integrados, ocorreu uma diminuição da aversão à incerteza, minimização da distância ao poder e planejamento de médio prazo como descrito por Santos (2011), ou seja, uma mediana orientação em longo prazo, tais dimensões estão mostradas logo abaixo, no Quadro 8.

Característica do estágio Integração interna	Dimensão predominante
Participação da logística com alta gerência nos níveis mais altos da organização, envolvida no planejamento estratégico	Baixa distância ao poder
Setores fundamentais trabalhando com maior autonomia e responsabilidades; integração e unificação das informações pelo sistema de informação promovendo um aperfeiçoamento dos processos decisórios	Baixa aversão à incerteza
Implantação de sistemas de informação integrados	Baixo nível de individualismo
Ambiente com necessidade de negociação entre diferentes áreas de gestão	Baixo nível de masculinidade
Sistemas de informação e mentalidade <i>Lean</i> trazem um planejamento de médio prazo	Orientação de médio prazo

Quadro 8 - Relação entre estágio de Integração interna e dimensões culturais
Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

2.2.1.4 Estágio 4 da evolução logística: INTEGRAÇÃO EXTERNA

O quarto estágio inclui a relação da organização ao meio externo, e a orientação ao produto com foco no cliente, com planejamento orientado pela demanda real ao invés da previsão (CHRISTOPHER, 2000, p. 38). O estágio “Integração externa”, proposto por Santos

(2001), surge com as redes de trabalho baseadas em equipe ad hoc e a criação de unidades estratégicas de negócio, aumentando a necessidade de comunicação e vínculo entre gerenciamento operacional e estratégico (SANTOS, 2005; 2011).

As equipes ad hoc são equipes interfuncionais, ágeis, orgânicas, formadas por especialistas de diferentes áreas de conhecimento e com forte ligação ao meio externo (MINTZBERG, 2003). Nestas equipes a alta e média gerência sente-se mais à vontade com a “instabilidade, são menos avessos às novidades e mais abertos à experimentação com iniciativas ainda não testadas” (FLYNN e SALADIN, 2006, p. 588), onde predomina a baixa aversão à incerteza, liderados por profissionais com persuasão, habilidade em negociação e empatia. Estas características estão presentes em ambientes com baixa masculinidade (SANTOS, *et al.*, 2010).

Já as unidades de negócio são conjuntos de produtos que possuem o mesmo nicho específico de mercado. O foco está mais ligado aos processos do que nas atividades, mesclando algumas áreas funcionais e departamentos (SANTOS, 2005). Ocorre aqui grande integração das estratégias funcionais com estratégias das áreas de negócios, permitindo maior participação e comunicação entre os funcionários de todos os níveis da organização, aumentando de forma geral o alto índice de coletivismo e comunicação interna (BOWERSOX, CLOSS& HELFERICH, 1986⁵ apud SANTOS, 2001).

Este estágio trata a questão logística de forma estratégica, diferente dos outros três estágios anteriormente descritos, os quais estavam mais relacionados a termos físicos e operacionais, transformando a área como ganhadora de competitividade. Nesta fase surgiram muitas estratégias para reduzir o tempo de entrega de pedidos, como *postponement*, e empresas virtuais. Outros conceitos, como logística verde e logística reversa, também vem ganhando muito espaço, preocupação devido aos impactos no meio ambiente (NOVAES, 2007). Mas o principal fator evolutivo é a quebra de fronteiras que o Gerenciamento da Cadeira de Suprimentos permitiu, colocando dêis de os fornecedores até o varejista em um único “ritmo”, aumentando a parceria e permitindo troca de informações desde os níveis operacionais até estratégicos entre as empresas, concentrando seus esforços em seu *core competence* (SANTOS, 2005).

Na “Integração de processos logísticos” de Bowersox & Closs e “Integração externa” de Stevens foi alcançada a integração da cadeia de suprimento desde os fornecedores até os clientes. Para isto, a nova gestão ágil das cadeias de suprimento solicita grande parceria e relacionamento de cooperação e confiança com os fornecedores de longo prazo e confiança mútua (MENTZER, MIN e BOBBITT, 2004) o que de alguma forma reflete a visão de longo

prazo que a empresa possui. Assim, a formação de alianças estratégicas com parceiros da cadeia de suprimentos, tais como fornecedores, clientes, ou intermediários (por exemplo, transporte e / ou serviços de armazenagem) proporciona vantagem competitiva através da criação de valor para o cliente (LANGLEY E HOLCOMB, 1992 apud MENTZER, MINE BOBBITT, 2004)⁶. As principais características referente a este estágio está apresentada logo abaixo, no Quadro 9, juntamente com suas dimensões culturais predominantes.

Característica do estágio Integração externa	Dimensão predominante
Integração das estratégias funcionais com estratégia de negócios gerando maior participação da média gerência	Baixa distância ao poder
Gerentes sentem-se mais à vontade com a “instabilidade”	Baixa aversão à incerteza
Trabalho em equipes multifuncionais, ágeis e com grande troca de informação; Gestão Ágil das Cadeias de Suprimento trabalha em conjunto com fornecedores e clientes	Baixo nível de individualismo
Clima de negociação entre as áreas da empresa; gerentes com capacidade de persuasão e empatia para liderar as equipes	Baixo nível de masculinidade
Relacionamento com fornecedores de longo prazo refletindo uma visão de longo prazo	Orientação de longo prazo

Quadro 9 - Relação entre estágio de Integração externa e dimensões culturais

Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

⁶Langley, C.J. Jr. and Holcomb, M.C. (1992), “Creating logistics customer value”, **Journal of Business Logistics**, Vol. 13 No. 2, pp. 1-27.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Objetivos

O objetivo do estudo de caso é investigar e verificar na prática a relação entre duas variáveis: as fases evolutivas da logística *versus* as dimensões culturais dentro de uma empresa que possui as principais atividades logísticas bem estruturadas e há longa data.

Também se busca verificar se a evolução da logística possui características semelhantes aos estágios tratados no constructo teórico e analisar as dimensões culturais de Hofstede presentes nos estágios evolutivos da logística na empresa, caso existirem.

3.2 Métodos de Pesquisa

3.2.1 Fontes de informação

A principal coleta de dados foi feita por meio de uma pesquisa exploratória, do tipo longitudinal, com sessões de entrevista semi-estruturadas em profundidade, orientada para a descoberta (HAIR JR., BABIN, *et al.*, 2005). Uma entrevista em profundidade permite uma sondagem muito mais profunda do que um grupo de foco e *surveys*, no que se refere ao esclarecimento de conceitos, discussão de questões delicadas e alta taxa de resposta.

Para complementar os dados e fontes de informações a fim de obter uma melhor compreensão das mudanças da organização, bem como a evolução da logística dentro da empresa, foram feitas pesquisas sobre a companhia e seu contexto histórico inserido, através de artigos, publicações e meios de divulgação desta empresa na mídia.

Além de entrevistas e pesquisa documental, a revisão bibliográfica complementou a busca por dados e informações com propósito de capturar acontecimentos e decisões que participaram das mudanças e da identidade da organização e da área logística.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o estudo de caso não é um elemento amostral, com generalizações estatísticas. O que se generaliza neste estudo de caso, são os aspectos do ‘modelo teórico encontrado’, ou seja, avaliar uma tendência com base em um Estudo de Caso ilustrativo (YIN, 2002).

3.2.2 Variáveis de pesquisa

De acordo com a revisão bibliográfica realizada neste trabalho, foram coletadas tanto as características mais marcantes referentes aos estágios evolutivos da logística como também a correspondente dimensão cultural nela predominante, entendidas aqui como as variáveis de pesquisa.

Para facilitar a análise do estudo de caso a relação entre as variáveis de pesquisa que já fora apresentada na parte teórica deste trabalho foram transcritas em quadro-síntese, os quais estão expostos logo abaixo:

Característica do estágio Iniciação funcional	Dimensão predominante
InSTRUÇÃO e supervisão direta dos cargos superiores	Alta distância ao poder
Sistemas de controle e procedimentos incompatíveis e independentes, com alta burocracia	Alta aversão à incerteza
Fragmentação das atividades logísticas; sistemas de controle e procedimentos incompatíveis e/ou independentes	Alto nível de individualismo
Ambiente hostil	Alto nível de masculinidade
Resultados rápidos, reativos	Orientação de curto prazo

Quadro 8 - Relação entre estágio de Iniciação funcional e dimensões culturais
Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

Característica do estágio Especialização funcional	Dimensão predominante
Estratégia centralizada na alta gerência; estrutura organizacional vertical	Alta distância ao poder
Alta burocracia e formalidades	Alta aversão à incerteza
Falta de compartilhamento de informações e interações	Alto nível de individualismo
Responsabilidade pelos estoques é sempre “empurrada” entre os setores	Alto nível de masculinidade
Preocupação com metas de curto prazo e priorização na redução custo em relação à melhoria de desempenho	Orientação de curto prazo

Quadro 9 - Relação entre estágio de Especialização funcional e dimensões culturais

Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

Característica do estágio Integração interna	Dimensão predominante
Participação da logística com alta gerência nos níveis mais altos da organização, envolvida no planejamento estratégico	Baixa distância ao poder
Setores fundamentais trabalhando com maior autonomia e responsabilidades; integração e unificação das informações pelo sistema de informação promovendo um aperfeiçoamento dos processos decisórios	Baixa aversão à incerteza
Implantação de sistemas de informação integrados	Baixo nível de individualismo
Ambiente com necessidade de negociação entre diferentes áreas de gestão	Baixo nível de masculinidade
Sistemas de informação e mentalidade <i>Lean</i> trazem um planejamento de médio prazo	Orientação de médio prazo

Quadro 8 - Relação entre estágio de integração Interna e dimensões culturais

Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

Característica do estágio Integração externa	Dimensão predominante
Integração das estratégias funcionais com estratégia de negócios gerando maior participação da média gerência	Baixa distância ao poder
Gerentes sentem-se mais à vontade com a “instabilidade”	Baixa aversão à incerteza
Trabalho em equipes multifuncionais, ágeis e com grande troca de informação; Gestão Ágil das Cadeias de Suprimento trabalha em conjunto com fornecedores e clientes	Baixo nível de individualismo
Clima de negociação entre as áreas da empresa; gerentes com capacidade de persuasão e empatia para liderar as equipes	Baixo nível de masculinidade
Relacionamento com fornecedores de longo prazo refletindo uma visão de longo prazo	Orientação de longo prazo

Quadro 9 - Relação entre estágio de Integração externa e dimensões culturais

Fonte: adaptado de Fogaça, D. R. (2011)

3.2.3 Critérios para seleção da empresa

Para atender aos objetivos traçados foi feito um estudo referente ao perfil da empresa e do profissional entrevistado.

Em função do caráter de análise longitudinal, foi fundamental encontrar uma empresa com a área de logística existente há muito tempo, a fim de encontrar componentes característicos dos estágios evolutivos da logística com uma perspectiva histórica.

Outro requisito se dá pela complexidade do negócio, sendo exigido uma empresa manufatureira em que a gestão das operações – suprimento de materiais, programação da produção e distribuição dos produtos finais – seja bem evidente. Além disso, os processos de produção da empresa devem ser compostos por materiais, equipamentos e ser tecnologicamente complexos.

O entrevistado deve ser um profissional com alta experiência na área logística dentro da empresa, com completa visão da área: histórica, estratégica, tática e operacional.

3.2.4 Apresentação do perfil da empresa

Apresentam-se aqui as principais características da empresa e do profissional a ser entrevistado com o intuito de certificar a adequação aos critérios de escolha da amostra a ser analisada, sempre garantindo o anonimato que foi exigido pela empresa.

A companhia analisada caracteriza-se como uma empresa manufatureira multinacional, com mais de 5000 colaboradores e mais de 1000 itens na carteira de produtos. No Brasil possui instalações há mais de 50 anos, a qual atualmente é a principal filial do grupo em relação à produtividade, com cerca de 3000 funcionários distribuídos nas plantas situadas dentro do território brasileiro. Sua logística é complexa, operando em mercado nacional e internacional em diversas áreas de negócio. Em relação à complexidade de sua gestão, a empresa possui tecnologia de produto e processo de produção associados à Engenharia de Produção, Materiais e Mecânica.

O profissional entrevistado possui alta experiência dentro da empresa, com ampla visão das características estratégicas e operacionais na área logística em um período aproximado de 20 anos.

3.2.5 Plano de trabalho e cronograma de execução

As entrevistas foram presenciais e ocorreram entre o período de março de 2013 a maio de 2013, através de 6 reuniões quinzenais com duração aproximadamente de 3 horas cada, totalizando-se 18 horas de entrevistas.

Antes da realização das entrevistas, foi apresentada ao profissional entrevistado a construção teórica deste TCC, com detalhes dos conceitos dos estágios evolutivos da logística e das dimensões culturais, juntamente com uma síntese das variáveis de pesquisa utilizadas. Assim sendo, os dados práticos obtidos através do depoimento do profissional entrevistado foram direcionados pelos conceitos deste TCC, permitindo um melhor aproveitamento da pesquisa exploratória com entrevistas não estruturadas.

3.3 Levantamento de dados de pesquisa

Apresenta-se a seguir a transcrição dos depoimentos do entrevistado sobre os estágios evolutivos da logística que ocorreram na empresa, no período de 1988 a 2008.

“A empresa em questão inicialmente estava focada na qualidade dos processos e produtos, com a atenção voltada à manufatura com excelência operacional. Pelo momento histórico e pelas características dos produtos fabricados a organização foi criada baseada na cultura dos sistemas de produção em massa.

Neste contexto o surgimento da logística na empresa apresentava-se de forma limitada. Ainda não existindo em nível departamental, a logística atuava apenas como centro de expedição - um setor dentro do processo fabril que responde à área de vendas - tendo como

função principal a entrega dos produtos aos clientes, desempenhando um papel muito semelhante à transportadora.

Algumas operações conceitualmente logísticas estavam submetidas a outras áreas da empresa: compras, por exemplo, estava ligada a área financeira; a manufatura participava da área industrial; e as operações de expedição, como já mencionadas, estavam ligadas à área de vendas - apesar de não possuir um contato próximo com os clientes.

Com as medidas econômicas do Plano Collor e suas consequências, em especial a abertura da economia brasileira em relação à concorrência exterior, houve uma disputa de mercado com os novos produtos importados. Apesar de alguns destes concorrentes oferecerem produtos com qualidade inferior, seu preço era incrivelmente menor, atraindo grande parte do mercado consumidor.

Assim, a primeira mudança na logística ocorreu no começo da década de 1990, quando subitamente a prioridade deixou de ser a excelência nos processos fabris direcionando-se ao mercado, com atenção ao cliente. Assim, as atividades referentes à manufatura, juntamente com a logística - que antes eram vistas como diferencial competitivo - passaram a ser encaradas como operações que não agregam valor, além de ser consumidoras de recursos. Esta queda de *status* das operações foi se tornando presente tanto na competência técnica quanto na influência das decisões estratégicas.

Com essa mudança de foco da excelência fabril para a redução de custo e influência sobre o cliente, houve uma visão voltada para fora da empresa, através da maior preocupação com o planejamento estratégico no que se refere à análise de cenário, contextualização e posicionamento da empresa no ambiente e no mercado. Este novo posicionamento trouxe alguns pontos até então ignorados pela empresa, como a questão da sazonalidade do mercado, as vantagens de prazos e condições de entrega dos pedidos em relação à concorrência exterior. Consequentemente houve maior flexibilidade do processo produtivo a fim de se reduzir custos e diminuir prazos de entrega.

Em meados de 1995 as corporações estavam passando por uma reestruturação produtiva. O *Lean Manufacturing*, ou *Sistema Toyota de Produção*, trouxe à tona a filosofia de gestão focada na redução de desperdícios, dentre eles está a *melhoria contínua*, o processo “*pull*”, a *flexibilidade* e a *qualidade total*.

Esta fase evolutiva da gestão refletiu diretamente dentro da empresa estudada, de forma que os prazos de entrega e a proximidade geográfica era um fator ganhador de competitividade a logística passou a ser vista como diferencial estratégico, ganhando mais importância dentro da empresa. Outra ação referente à filosofia *Lean* foi a diminuição dos

gastos - como redução de estoques e capital immobilizado através de técnicas e sistemas de informação - e a flexibilidade da linha de produção alcançada com uma reconfiguração do tamanho dos lotes.

Com o passar do tempo esta maneira de gestão enxuta foi adotada também pelo mercado consumidor direto, principais clientes do setor, resultando na maior exigência aos prazos de entrega a fim de diminuir os estoques dos clientes. Outro fator que contribuiu para este pensamento por parte dos clientes/varejistas foi o aumento da variedade de produtos e marcas concorrentes. Com a mudança no comportamento dos clientes e segmentação do mercado consumidor, a concorrência e sazonalidade aumentaram e exigiram da indústria maior flexibilidade, rapidez e customização dos produtos.

Em resposta a empresa apostou no aumento do portfólio com foco na inovação e no capital de giro, e assim começou a realizar uma análise refinada da manufatura, como a diminuição dos lotes de produção e a customização dos produtos. Desta forma toda a companhia se reúne em questões de fluxo de caixa, liquidez, desenvolvimento das operações e estratégias da logística ligadas à mentalidade financeira.

Alguns problemas corriqueiros estavam ligados à questão do planejamento e dinâmica de sistemas. O *forecast* da logística era desenvolvido a partir da previsão da produção, e esse era gerado com *forecast* da área de vendas. Esse modo de partilhar as informações muitas vezes chegava até a logística de forma distorcida, sendo o planejamento muito complexo e sensível a erros.

Por causa da sinergia com a área de produção, a logística migrou para a área industrial e passou a responder a nível departamental. Em oposição às características da evolução logística, ao invés da área ser responsável pela movimentação de todas as etapas, desde o suprimento de insumo dos fornecedores até a distribuição do produto final ao cliente, o departamento dentro da empresa estava voltado para a área de *outbound*/cliente.

Outras mudanças que ocorreram nos últimos anos se referem à valorização da integração e relacionamento entre as áreas. Em meados de 2000 ocorreu a criação de sistemas de gerenciamento: primeiro através das metas de vendas com indicadores de desempenho de atendimento ao cliente; e segundo com o estudo da integração interna por meio da comunicação entre os planejamentos da logística, vendas, manufatura, e marketing.

Tendo em mente que alguns resultados e problemas são percebidos em diferentes tempos dependendo da área da empresa, citando a área manufatureira que tem um atraso maior na resposta das decisões de produção quando comparada com a logística, esta vem se transformando em uma área de articulação, que busca a resolução de problemas que se

acumularam com os erros eventuais de planejamento ou produção. Dessa forma o departamento da logística necessita de uma gerência ágil, intermediando conflitos externos e internos, com maior atitude de negociação e controle geral dos prazos envolvidos nos pedidos dos clientes.

Em relação às ações voltadas ao relacionamento com o meio externo, nesta fase a logística começou a interagir diretamente com o cliente, comparecendo as áreas de vendas e logísticas em conjunto nas visitas de negociação junto aos componentes finais da cadeia produtiva da empresa. Nota-se uma grande proximidade com os consumidores finais e grande previsão de vendas com os sistemas de informação, contudo a abordagem aos problemas dos clientes ainda se apresenta de forma reativa.

Em meados 2008 percebeu-se a necessidade da integração maior entre as áreas que compõe a empresa e maior comunicação com os clientes. Assim, passou a existir uma diretoria de Supply Chain, quando a logística passa a participar das reuniões de comando (*top management*), ou seja, a participação do gerente da logística nas reuniões com o presidente, alguns gerentes e diretores a fim de solucionar problemas na interface entre as áreas, especificamente entre logística com vendas. É importante ressaltar que a diretoria de Supply Chain engloba o setor de compras, sendo responsável pelos processos desde *inbound* até *outbound*. Nesse período há uma grande valorização da logística com quatro indicadores estratégicos e aplicação de *kaizens* operacionais e administrativos na melhoria dos processos logísticos.

Um desafio que a direção da empresa encontra atualmente reside na unificação da gestão *outbound* das áreas independentes de mercado, interno e externo. Apesar se serem muito diferentes no que se refere à sazonalidade e requisitos de negociação, o conflito com espaço e informação entre esses dois mercados exige uma maior integração da programação e informação, redução de burocracia e questões administrativas, redução dos setores entre outros aspectos.

Há também esforços a fim de aperfeiçoar a gestão da produção integrando suas várias linhas, alinhando-a a uma real demanda de forma a minimizar custos de produção, estoques, ruptura de estoque e reduzir o tempo de ciclo de pedidos, atingindo melhorias tanto em termo de custo quanto de serviço. Neste período é aceita a implantação de um processo de gerenciamento integrado, que busca o balanceamento entre a demanda e disponibilidade de produto de forma a apoiar o planejamento estratégico do negócio através da avaliação periódica e maior envolvimento dos setores que apoiam a produção nas decisões estratégicas.”

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a formulação, desenvolvimento e execução da pesquisa, esta fase apresenta a análise, inferência, interpretações de resultados e expõe algumas limitações.

Através da análise das entrevistas foi possível identificar os estágios da evolução logística na prática. Pôde-se observar que a evolução logística na empresa passou por três estágios, a saber: Especialização funcional (Estágio 2), Integração interna (Estágio 3) e Integração externa (Estágio 4) da teoria apresentada por Santos (2001) na parte teórica deste trabalho.

Posteriormente foi possível relacionar os estágios identificados na prática às dimensões culturais, de acordo com a revisão bibliográfica apresentada.

Pelo fato da empresa ter se instalado no Brasil com certa estrutura, experiência e *know-how* oriunda da matriz, bem como nosso período de análise não englobar os primeiros anos de instalação da empresa no Brasil, não foi identificado nenhuma característica pertencente ao estágio evolutivo Iniciação funcional, que tem como característica a “ausência de estratégia empresarial formalizada”, “gestão das operações trabalhando de forma multifuncional, com visão global do processo de trabalho e grande flexibilidade”.

4.1 Relação entre estágio evolutivo Especialização funcional e dimensões culturais na empresa pesquisada.

O primeiro estágio evolutivo da logística que a empresa se apresenta é o Estágio 2 – **Especialização funcional**, no período predominante de 1988 até o início da década de 1990, onde se caracteriza o processo de “produção em massa”, a “burocracia mecanizada”, o “agrupamento funcional das unidades organizacionais voltadas à visão interna da empresa” e “atividades logísticas agrupadas e gerenciadas por departamentos já existentes com foco na distribuição de produtos finais”. Como a revisão teórica pôde constatar, há uma tendência clara nas dimensões da cultura da empresa referente à alta distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo, alto nível de masculinidade e orientação de curto prazo. No Quadro 10 é apresentado as principais características da empresa relacionadas à este estágio específico e as dimensões culturais predominantes.

Depoimento do entrevistado	Característica do estágio logístico Especialização funcional	Dimensão cultural predominante
Não existindo como departamento, a logística estava longe da diretoria e não participava de decisões estratégicas	Estratégia centralizada na alta gerência; estrutura organizacional vertical	Alta distância ao poder
Com atividades dispersas entre as áreas principais da empresa, a logística apresentava burocracia com a gestão de materiais	Alta burocracia e formalidades.	Alta aversão à incerteza
Logística como centro de expedição não tinha muita interação com outras atividades relacionadas à gestão de materiais	Falta de compartilhamento de informações e interações.	Alto nível de individualismo
Atividades logísticas fragmentadas, dependentes das áreas mais tradicionais, gerando conflito de responsabilidades de estoque e ruptura de pedido	Responsabilidade pelos estoques é sempre “empurrada” entre os setores.	Alto nível de masculinidade
Apesar de responder à área de vendas, logística não tem contato direto com cliente. Obtendo o planejamento pela previsão de vendas, e não demanda real	Preocupação com metas de curto prazo e priorização na redução custo em relação à melhoria de desempenho.	Orientação de curto prazo

Quadro 10 - Relação entre estágio de Especialização funcional e dimensões culturais na empresa pesquisada

Fonte: Da própria autora

4.2 Relação entre estágio evolutivo Integração interna e dimensões culturais na empresa pesquisada.

A segunda fase evolutiva da logística foi identificada entre o período aproximado de 1995 a 2008, notam-se várias características marcantes da terceira fase evolutiva da logística, a **Integração interna**. Esta etapa é “distinguida pela estratégia de diferenciação de produtos”, “interação entre as áreas funcionais, e das áreas funcionais com os gerentes de divisão”. Entre as principais mudanças está a criação de padrões de desempenho com indicadores, “desenvolvimento de sistemas de informática”, técnicas JIT e “integração das atividades logísticas com a criação de um cargo de gerência nos níveis mais altos da organização”, esta ultima característica identificada quando a logística passa a existir como departamento da manufatura e um tempo depois foi criada a diretoria de Supply Chain. O Quadro 11 sintetiza as particularidades da empresa relacionadas ao estágio de integração interna e as dimensões culturais predominantes.

Depoimento do entrevistado	Característica do estágio logístico Integração interna	Dimensão cultural predominante
Logística existindo como departamento e posterior criação da diretoria de Supply Chain na participação de reuniões com a alta diretoria	Participação da logística com alta gerência nos níveis mais altos da organização, envolvida no planejamento estratégico	Baixa distância ao poder
Sistema de informação aperfeiçoando processo decisório, mentalidade de melhoria contínua e diminuição de burocracia. Planejamento maior a fim de posicionar Supply Chain em nível de decisões proativas	Setores fundamentais trabalhando com maior autonomia e responsabilidades; integração e unificação das informações pelo sistema de informação promovendo um aperfeiçoamento dos processos decisórios	Baixa aversão à incerteza
Sistemas de informação integrado, grande relacionamento entre outras áreas da empresa	Implantação de sistemas de informação integrados	Baixo nível de individualismo
Atividades logísticas exigem alta habilidade de negociação e relacionamento amistoso entre clientes e outras áreas da empresa	Ambiente com necessidade de negociação entre diferentes áreas de gestão	Baixo nível de masculinidade
Sistemas de informação, mentalidade <i>Lean</i> , e importância da logística por agregar vários valores ao produto	Sistemas de informação e mentalidade <i>Lean</i> trazem um planejamento de médio prazo	Orientação de médio prazo

Quadro 11 - Relação entre estágio de Integração interna e dimensões culturais na empresa pesquisada

Fonte: Da própria autora

4.3 Relação entre estágio evolutivo Integração externa e dimensões culturais na empresa pesquisada.

Por fim, apesar de não ter um período exato de desenvolvimento, algumas características dentro da empresa referentes ao quarto estágio evolutivo da logística – **Integração externa** – são notadas. Pode-se notar este estágio em virtude de ações como a atenção voltada aos canais externos, o foco ao cliente – com visitas por parte do gerente de logística – e a busca pelo gerenciamento integrado, com planejamento voltado à demanda real ao invés da previsão e consequente articulação da logística com vínculo entre gerenciamento estratégico e operacional – quando é implementado o processo de gerenciamento integrado e quando o gerente do setor de *outbound* começa a participar de reuniões com o diretor de Supply Chain e a alta gerência, sem contar sobre a criação de unidades de negócio que fora desenvolvida antes de 2000. Muitas dessas características foram apresentando ao decorrer do processo evolutivo delimitado pelo estágio anterior, ocorrendo concomitantemente, entre o ano de 2000 e o final do período em análise. Pode-se conferir no Quadro 12 que algumas

características do estágio logístico de evolução externa não foram detectados dentro da empresa dentro do período pesquisado.

Depoimento do entrevistado	Característica do estágio logístico Integração externa	Dimensão cultural predominante
Participação do gerente de logística <i>outbound</i> com diretoria de Supply Chain e presidente	Integração das estratégias funcionais com estratégia de negócios gerando maior participação da média gerência	Baixa distância ao poder
Tendência não identificada	Gerentes sentem-se mais à vontade com a “instabilidade”	Baixa aversão à incerteza
Unificação da gestão <i>outbound</i> para mercado externo e interno; grande proximidade com clientes e outros setores da empresa; implantação de processo de gerenciamento integrado	Trabalho em equipes multifuncionais, ágeis e com grande troca de informação; Gestão Ágil das Cadeias de Suprimento trabalha em conjunto com fornecedores e clientes	Baixo nível de individualismo
Unificação da logística <i>outbound</i> de diferentes segmentos do mercado gera menor conflito. É evidente a necessidade em gestores com alta persuasão e relacionamento amistoso para lidar com clientes e cadeia interna	Clima de negociação entre as áreas da empresa; gerentes com capacidade de persuasão e empatia para liderar as equipes	Baixo nível de masculinidade
Tendência não identificada	Relacionamento com fornecedores de longo prazo refletindo uma visão de longo prazo	Orientação de longo prazo

Quadro 12 - Relação entre estágio de Integração externa e dimensões culturais na empresa pesquisada

Fonte: Da própria autora

Pelas características que foram identificadas e apresentadas no decorrer da análise , pode-se notar um entendimento mais claro da mudança de comportamento das dimensões culturais referentes à Distância ao poder, Individualismo *versus* coletivismo e Orientação de longo prazo. Estas dimensões estão representadas respectivamente pela mudança de status da logística dentro da empresa, troca de informação entre departamentos e por sistemas de informações mais desenvolvidos e pelas mudanças estratégicas e táticas que permitiram uma visão de longo prazo com previsões mais estruturadas.

Já as dimensões relacionadas à Masculinidade *versus* Feminilidade e Aversão ao risco foram medianamente identificadas devido às próprias características das dimensões impactarem diretamente ao perfil de governança presente na fábrica, na matriz e no departamento de logística.

Apesar de o estudo teórico das dimensões culturais e dos estágios evolutivos da logística possuir propriedades “puras” e bem demarcadas, as variáveis de pesquisa não são tão

bem definidas dentro do contexto que encontramos na empresa, no “mundo real”. Desta forma um estudo de caso pôde captar comportamentos e conceitos na prática, que advém da cultura e decisões estratégicas da empresa.

5 CONCLUSÃO

A construção teórica deste trabalho de conclusão de curso permitiu investigar estágios evolutivos da logística aplicado em um estudo de caso e as dimensões culturais associados a cada um dos estágios evolutivos que a empresa passara durante um período de tempo de aproximadamente 20 anos, como dito anteriormente no trabalho.

Os resultados obtidos possibilitam a criação de métodos e instrumentos de pesquisa mais estruturado, pois foi possível identificar em uma pesquisa prática as características dos estágios evolutivos da logística fortemente ligados às dimensões culturais.

Recomenda-se a realização de outros trabalhos que deem continuidade a esta pesquisa, da mesma forma como este trabalho de conclusão de curso deu continuidade a pesquisa anterior (FOGAÇA, 2011).

A abordagem teórica construída neste projeto e as conclusões percebidas na prática mostram a influência da cultura da organização na qual está inserido e seu alcance de atuação até os níveis mais estratégicos, dando importância em reconhecer esta influência no ambiente prático nas diversas áreas que se interagem dentro de uma organização, neste caso mostrado a área logística e sua evolução.

Tais conclusões apontam para uma mudança visível nas atitudes e comportamentos, não só em uma área específica, mas também dentro de toda empresa. A necessidade de mudança constante a fim de acompanhar novas tecnologias e métodos reflete em longo-prazo à mudança da cultura e dos valores da empresa, gerando uma reciclagem estratégica do posicionamento desta no mercado e para com os *stakeholders*, além da busca pelo perfil profissional ideal para formar equipes de trabalho. Neste sentido o estudo referente à cultura organizacional mostra a importância na leitura do ambiente necessário para gerenciar os desafios da empresa, e a crescente busca em escolher profissionais e líderes que saibam corresponder de acordo com a cultura da companhia.

Como relato pessoal, durante o período de conclusão deste trabalho eu pude entender a grande importância em ler o ambiente das empresas e os valores característicos de cada pessoa, e junto com uma análise da conjuntura, estratégias e objetivos perceber o meu diferencial e importância relativa à este relacionamento. Outro aprendizado importante foi entender de fato a definição do papel do engenheiro de produção como gestor de sistemas

produtivos integrados, envolvendo materiais, equipamentos e principalmente pessoas, este ultimo que distingue a Engenharia de Produção das outras engenharias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. Tradução de Elias Pereira. 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhoria. São Paulo: Pioneira, 1997.
- _____. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 37-44, 2000.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** Tradução de Dalton C. Alencar. 6^a. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DASTMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. **International Journal of Human Resource Management**, 11, n. 2, jan. 2000. 388-412.
- FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. **Journal of Operations Management**, n. 24, p. 583–603, 2006.
- FOGAÇA, D. R. **Relações entre dimensões culturais e estágios de evolução da logística.** Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, p. 42. 2011.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 471 p.
- HILAL, A. V. G. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 6(2), p. 139-167, 2006.

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

_____ ; HOFSTEDE, G. J.; MINK, M. **Cultures and Organizations:** Software of the Mind. 3rd. ed. [S.l.]: McGraw-Hill, 2010.

LAGROSEN, S. Quality management in Europe: a cultural perspective. **The TQM Magazine**, v. 14, p. 275-283, 2002.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, 22, n. 2, 2001. 1-25.

MENTZER, J. T.; MIN, S.; BOBBITT, L. M. Toward a unifield theory of logistics, v. 34, p. 606-627, 2004.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAOR, M.; LINDERMANN, ; SCHROEDER,. The globalization of operations in Eastern and Western countries. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 194-205, 2010.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** 3^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SANTOS, F. C. A. A inserção da logística na gestão estratégica de negócios: estudo de caso em quatro empresas industriais brasileiras. **Produto & Produção**, Porto Alegre, RS, v. 4, p. 1-13, Outubro 2000.

_____ Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. **Revista de Administração**, São Paulo, SP, v. 36, n. 4, p. 18-32, 2001.

_____ **Evolução das relações de trabalho na Engenharia de Produção.** Bauru: [s.n.], 2005.

_____. Dimensões culturais da gestão ágil da cadeia de suprimentos. **XVIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP**, Bauru, 2011. p. 1-15.

_____. et al. **Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg**. Bauru. Anais.: [s.n.], 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4th. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

YIN, K. **Case study research: design and methods**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., v. 5, 2002.