



# RELAÇÕES ENTRE LOGÍSTICA, ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM MULTINACIONAL PRODUTORA DE BEBIDAS

Lucas Gabriel Zanon

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos



# Agenda





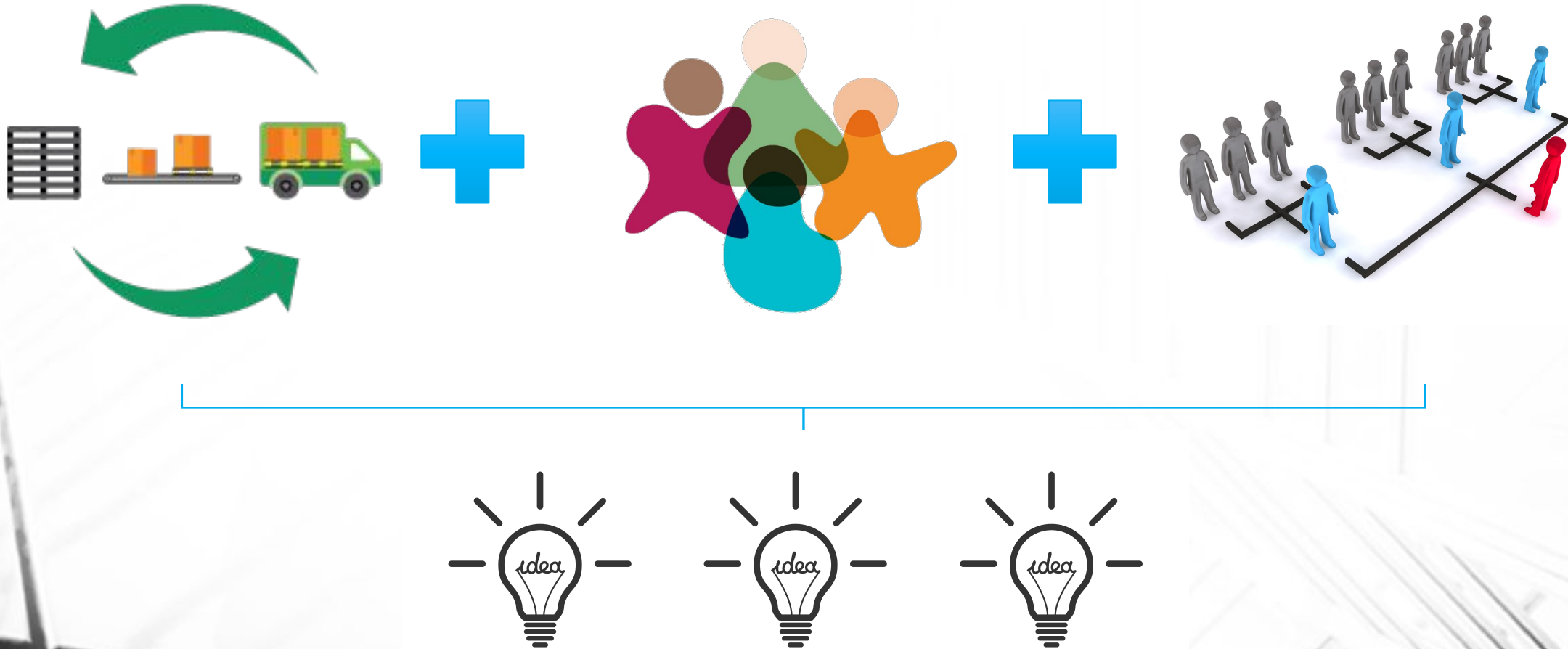
## Objetivo

“Analisar a interface entre os Estágios Evolutivos da Cadeia de Suprimentos de Stevens (1989), as Dimensões Culturais de Hofstede (2001) e as Configurações Organizacionais de Mintzberg (2012) em uma multinacional produtora de bebidas para, assim, ampliar a compreensão do modo pelo qual Logística, Cultura e Estrutura se relacionam nas organizações.”

**Ou seja...**



# Objetivo





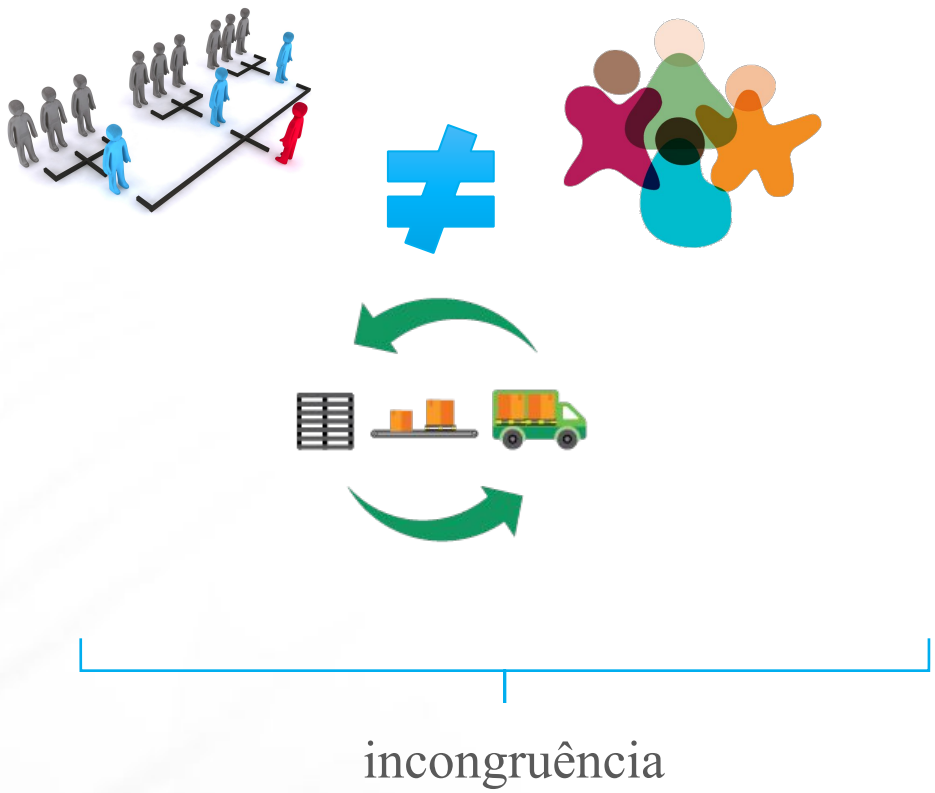


## Questão de Pesquisa

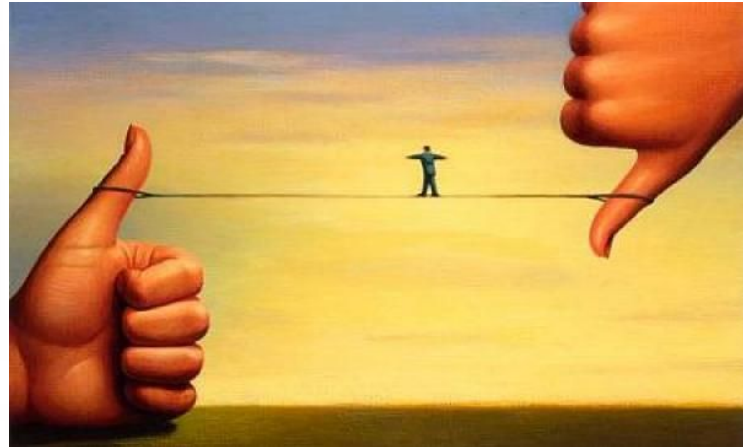
Como se dá a dinâmica entre Logística, Cultura e Estrutura Organizacionais na organização investigada?



# Questão de Pesquisa

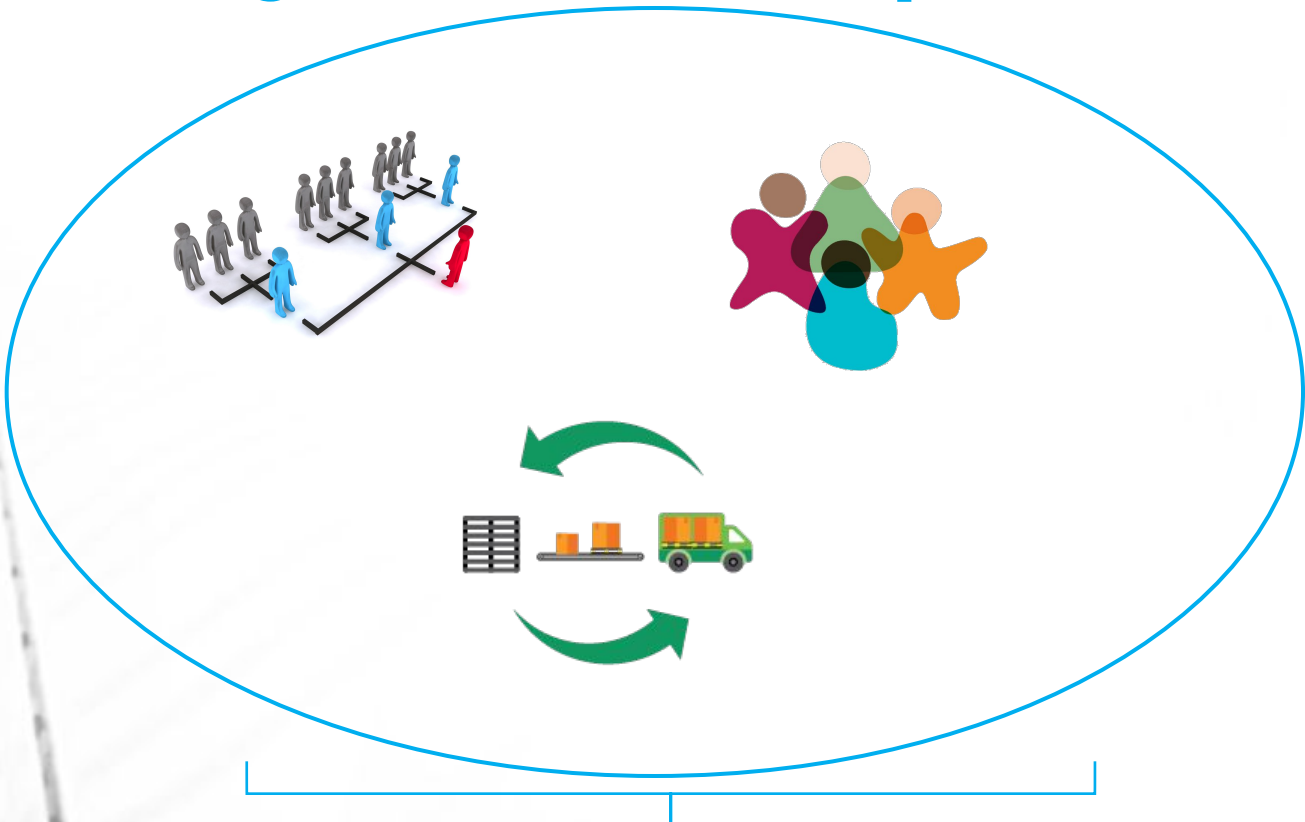


difficuldade em se atingir objetivos

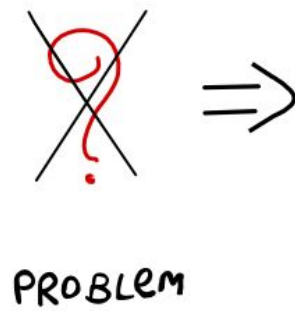




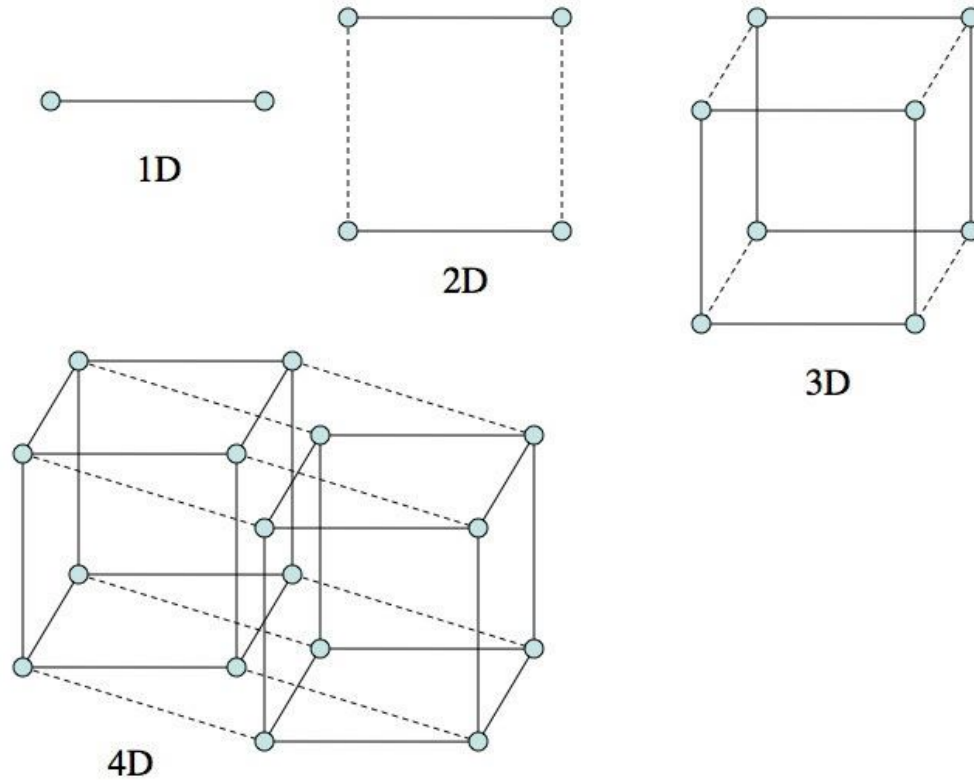
# Questão de Pesquisa



alinhamento



# Dimensões Culturais de Hofstede







# 1. Distância do Poder

Distribuição de poder nas organizações

**Alta**

**Baixa**





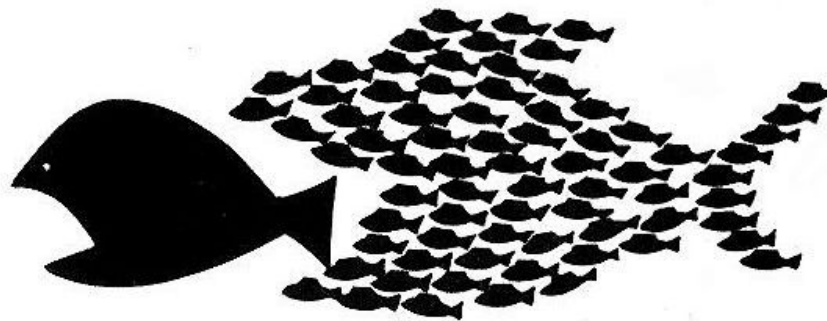
## 2. Individualismo vs. Coletivismo

Propensão a agir como um indivíduo ou como parte de um grupo.

**Individualismo**



**Coletivismo**





## 3. Aversão à Incerteza

Conforto perante à imprevisibilidade.

**Alta**



**Baixa**







## 4. Masculinidade vs. Feminilidade

Ilustra quanto a agressividade e o sucesso são valorizados, versus a preocupação pelos relacionamentos.

**Masculinidade**

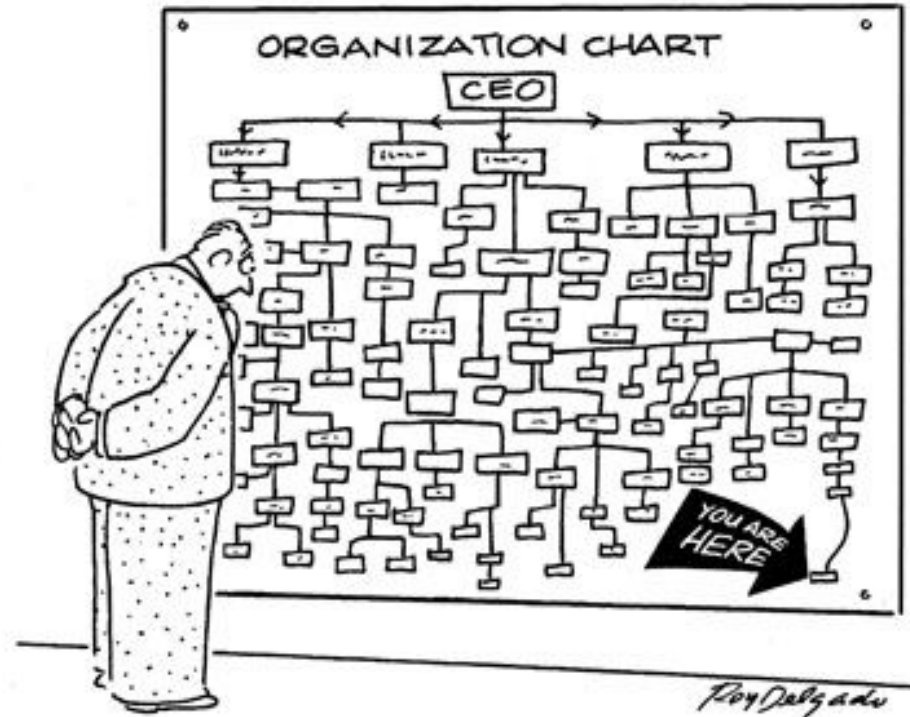


**Feminilidade**





# Configurações Organizacionais de Mintzberg





# 1. Burocracia Mecanizada

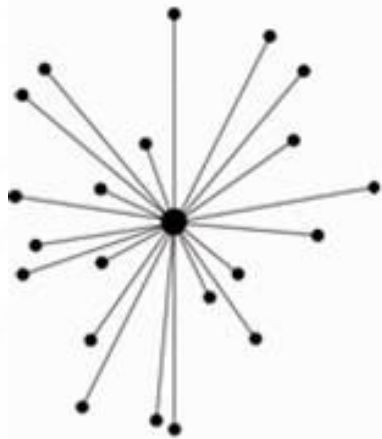
Organização tradicional. Vertical. Tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas. Obsessão por controle.



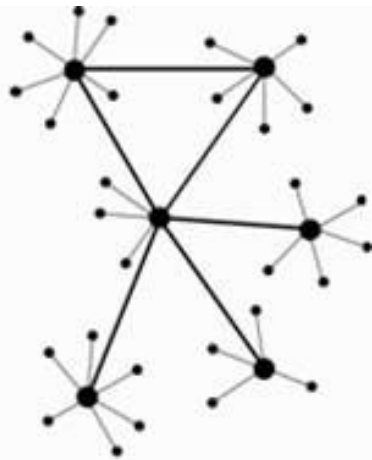


## 2. Forma Divisionalizada

Descentralização corporativa. Cada divisão contém suas próprias atividades de compras, produção e marketing.



Centralized



Decentralized

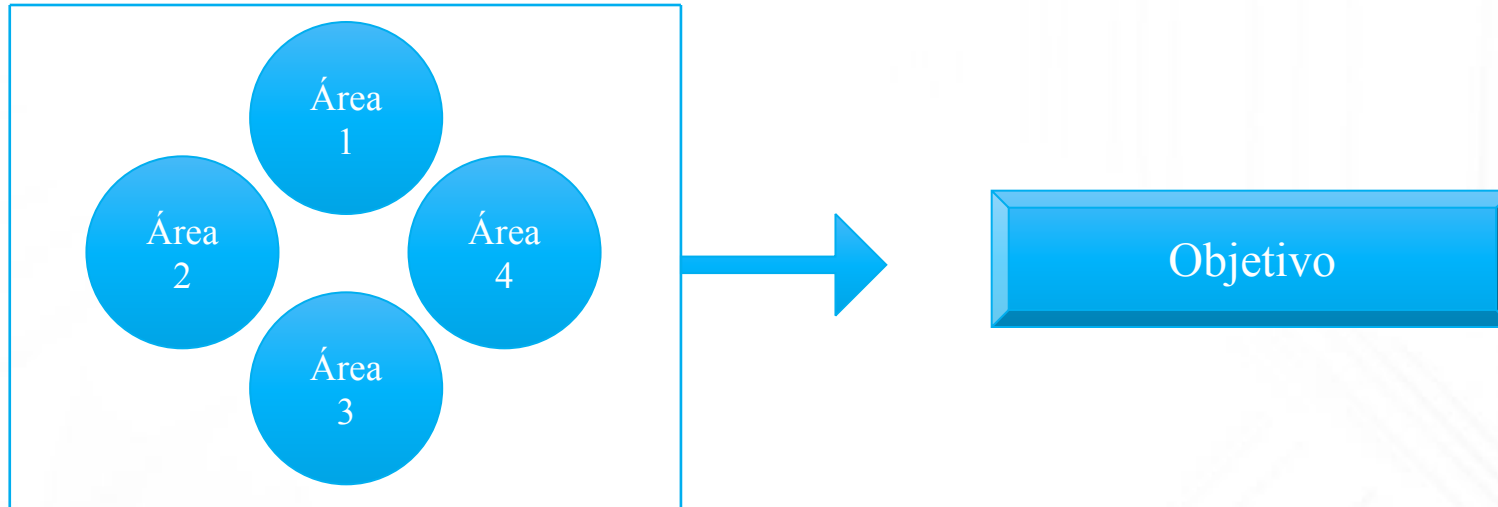






### 3. Adhocracia

Horizontalização. Pequenas equipes de projeto visam à execução de um trabalho específico. Mais democracia com menos burocracia.

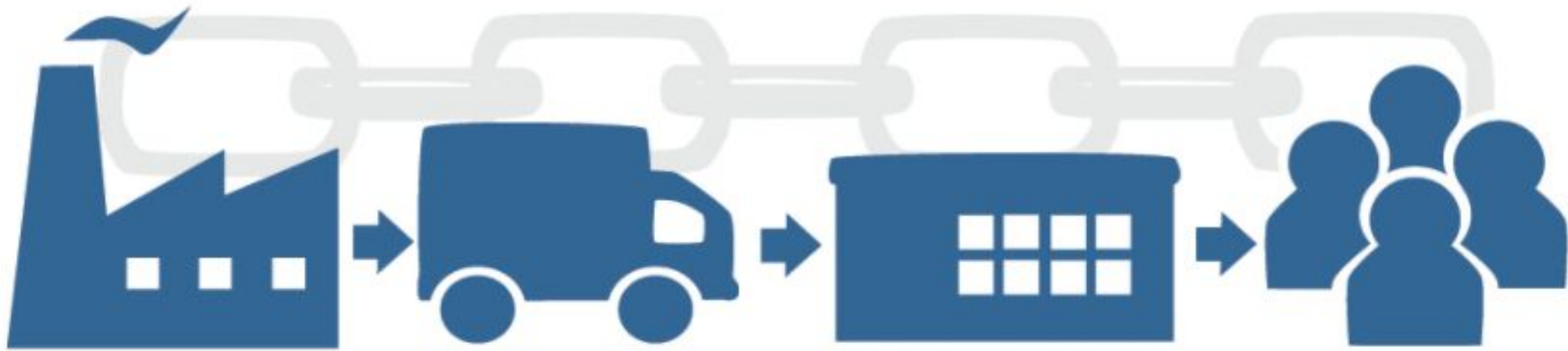


Equipe de projeto *ad hoc*

Objetivo



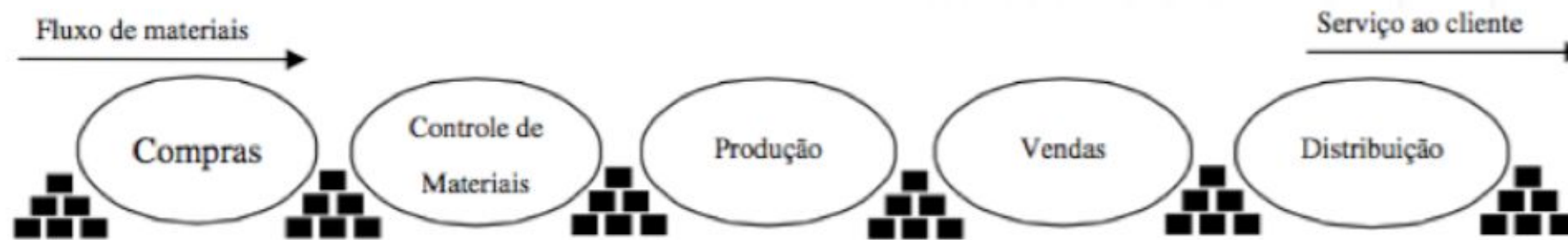
# Estágios Evolutivos da Cadeia de Suprimentos de Stevens





## Estágio 1: Linha Básica

Planejamento da cadeia a curto prazo e reativo.  
Ineficiências e vulnerabilidade (efeito Forrester).



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



## Estágio 2: Integração Funcional

Distribuição dissociada de produção.

Algumas técnicas de MRP e MRP II são utilizadas.



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



## Estágio 3: Integração Interna

Integração dos aspectos da cadeia sob o controle da empresa. Alto planejamento. JIT+MRP II. Foco no produto.



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





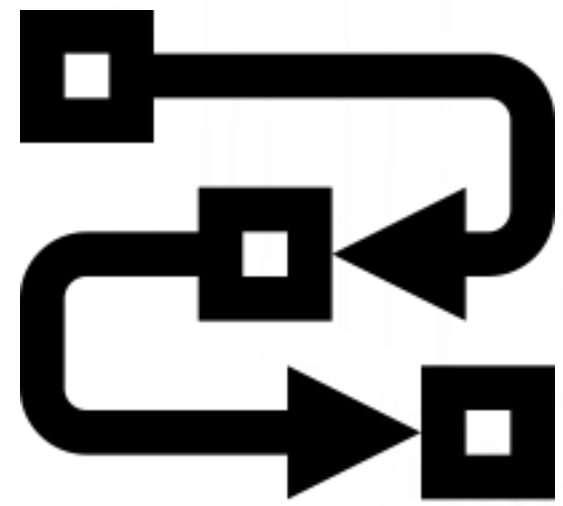
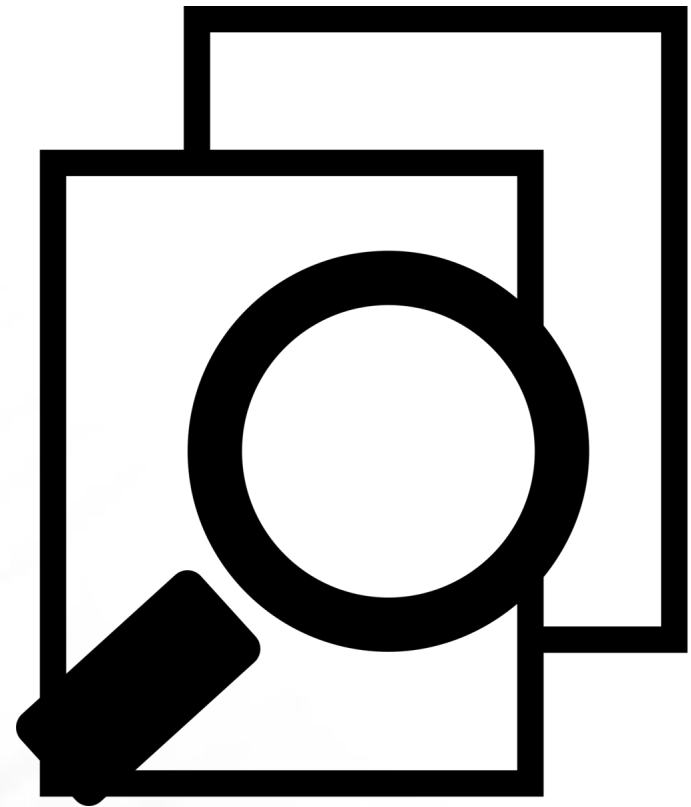
## Estágio 3: Integração Externa

Integração abrange o exterior da empresa, incluindo fornecedores e clientes. Foco no cliente.



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

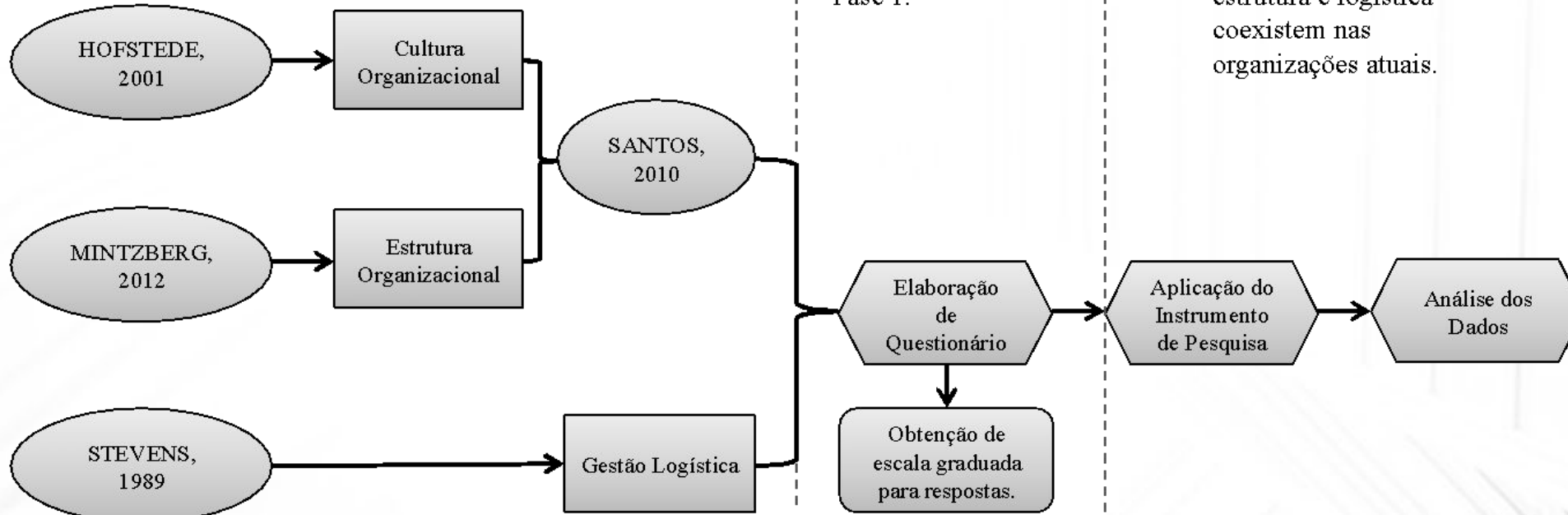
# Metodologia de Pesquisa



Fase 1: Revisão Bibliográfica –  
Objetivo: estratificar o conteúdo em  
pontos chave e identificar possíveis  
pontos de conexão.

Fase 2: Síntese do  
constructo teórico  
em questões  
práticas – Objetivo:  
elaborar questões  
que explorem os  
pontos de conexão  
identificados na  
Fase 1.

Fase 3: Coleta e Análise  
de Dados – Objetivo:  
obter respostas às  
questões desenvolvidas  
na Fase 2 a fim de  
expandir a compreensão  
provendo visão holística  
sobre como a cultura,  
estrutura e logística  
coexistem nas  
organizações atuais.



# Instrumento de Pesquisa

Constructo Teórico



Questões



Escala - Análise

-50% -25% 0% 25% 50%

Escala - Entrevistado

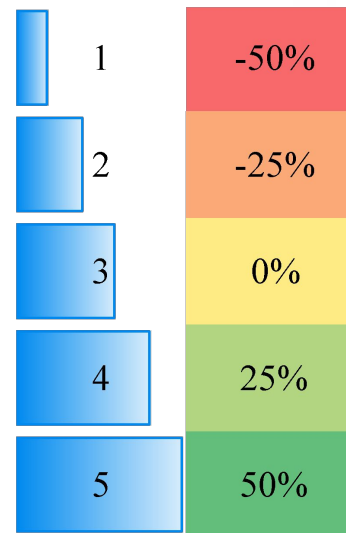
1 2 3 4 5

Constructo Teórico	Questões	Escala - Análise					Escala - Entrevistado		
		1	2	3	4	5			
<b>Cultura Organizacional</b>	Distância do Poder	O meu ambiente de trabalho possui:	Estruturas de decisão descentralizadas e compartilhamento de informações						Estruturas de decisão centralizadas e a informação limitada pela hierarquia
	Individualismo versus Coletivismo	Os funcionários possuem melhor desempenho:	Quando agem e trabalham em grupo						Quando agem e trabalham sozinhos
	Aversão à Incerteza	Na companhia, a gerência está principalmente envolvida com:	Os objetivos de longo prazo e como atingí-los						Objetivos de curto prazo e atividades rotineiras
	Masculinidade versus Feminilidade	Na resolução de eventuais conflitos, ocorre com maior frequência:	Firmeza, assertividade, agressividade e competitividade.						A busca pelo consenso e compreensão do outro.
<b>Estrutura Organizacional</b>	Burocracia Mecanizada	As tarefas operacionais:	São rotineiras, especializadas, com alta formalização e padronização						São diversas, abrangentes, pouco formalizadas e requerem autonomia
	Forma Divisionalizada	A administração corporativa é:	Descentralizada em divisões						Centralizada em um único núcleo gerencial
	<i>Adhocracia</i>	Na companhia as tarefas geralmente são:	Variáveis de acordo com a execução de um trabalho específico						Fixas e pertencentes a uma rotina a ser executada
<b>Logística</b>	Linha Básica	O planejamento da Cadeia de Suprimentos é:	Eficiente, com raros períodos de vulnerabilidade						Reativo, fazendo acertos entre crises
	Integração Funcional	Quão dissociadas são Distribuição e Produção?	Muito, baixa visibilidade da demanda causa diversos erros de planejamento						Pouco, devido à utilização de técnicas MRP ou MRP-II
	Integração Interna	Quão necessária é a presença de estoques antes da Distribuição do produto?	Muito, pois suprimento e demanda não estão suficientemente ligados						Pouco, devido à aplicação de técnicas <i>Just In Time</i>
	Integração Externa	Fornecedores geralmente têm impacto na disponibilidade do produto ao cliente?	Sim, a indisponibilidade de insumos costuma gerar falta de produto						Não, pois os fornecedores estão integrados no sistema de planejamento



# Análise dos Dados

Para a análise dos resultados provenientes da aplicação do questionário, transformou-se a escala de 1 a 5 em uma escala de (-50%) a (+50%), sendo a correspondência dos valores:



Para cada pergunta obteve-se um valor final, calculado pela média ponderada das respostas, de modo a torná-los mais visuais.



# Resultados





Cultura Organizacional	Alta Distância ao Poder	-37,5%	Baixa Distância ao Poder
	Coletivismo	12,5%	Individualismo
	Alta Aversão à Incerteza	-25%	Baixa Aversão à Incerteza
	Masculinidade	-25%	Feminilidade
Estrutura Organizacional	Alta Mecanização	-50%	Baixa Mecanização
	Forma Divisionalizada	25%	Não Divisionalização
	Ambiente Adhocrático	37,5%	Ambiente Não Adhocrático
Logística	Linha Básica Ausente	12,5%	Em Linha Básica
	Integração Funcional Ausente	37,5%	Em Integração Funcional
	Integração Interna Ausente	-12,5%	Em Integração Interna
	Integração Externa Ausente	12,5%	Em Integração Externa



Cultura Organizacional	<b>Alta Distância ao Poder</b>	-37,5%		Baixa Distância ao Poder
	Coletivismo	12,5%		<b>Individualismo</b>
	<b>Alta Aversão à Incerteza</b>	-25%		Baixa Aversão à Incerteza
	<b>Masculinidade</b>	-25%		Feminilidade
Estrutura Organizacional	<b>Alta Mecanização</b>	-50%		Baixa Mecanização
	Forma Divisionalizada	25%		Não Divisionalização
	Ambiente Adhocrático	37,5%		Ambiente Não Adhocrático
Logística	Linha Básica Ausente	12,5%		Em Linha Básica
	Integração Funcional Ausente	37,5%		<b>Em Integração Funcional</b>
	Integração Interna Ausente	-12,5%		Em Integração Interna
	Integração Externa Ausente	12,5%		Em Integração Externa





# Conclusões





# No que se refere à Cultura Organizacional...

A empresa caracteriza-se pela Alta Distância ao Poder, Individualismo, Alta Aversão à Incerteza e Masculinidade.





# No que se refere à Estrutura Organizacional...

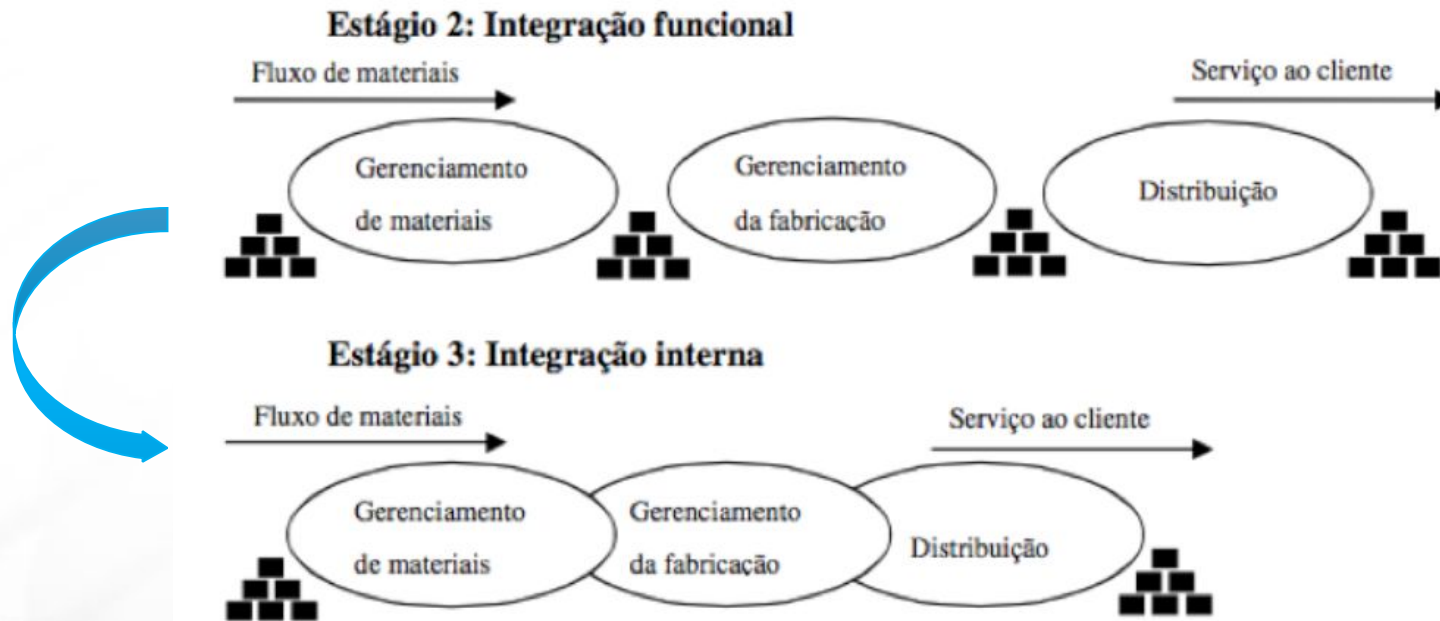
A Burocracia Mecanizada é dominante.





## No que se refere à Logística...

A empresa encontra-se em estágio de Integração Funcional, mas está em busca da passagem para o estágio subsequente.





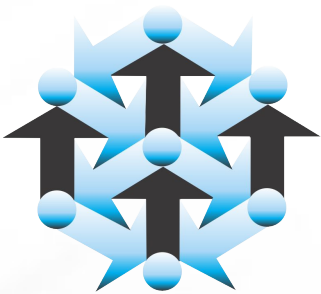


# Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos.

Ao Departamento de Engenharia de Produção, SEP  
– EESC.

À Universidade de São Paulo.



**EESC • USP**

Escola de Engenharia de São Carlos  
Universidade de São Paulo



08, 09 e 10  
Novembro  
2017



**Contato:**

lucas.zanon@usp.br