



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

LUCAS GABRIEL ZANON - lucas.zanon@uol.com.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Área: 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Resumo: ESTE ARTIGO OBJETIVA ANALISAR A INTERFACE ENTRE OS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE STEVENS, AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE E AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG EM UMA MULTINACIONAL PRODUTORA DE BEBIDAS PARA, AASSIM, AMPLIAR A COMPREENSÃO DO MODO PELO QUAL LOGÍSTICA, CULTURA E ESTRUTURA SE RELACIONAM NAS ORGANIZAÇÕES. O ESTUDO DE CASO FOI REALIZADO POR MEIO DA APLICAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO, RESPONSÁVEL POR FORMALIZAR E SINTETIZAR O CONSTRUCTO TEÓRICO, ASSOCIADO A UMA ESCALA GRADUADA DE RESPOSTAS, ENCARREGADA DE FACILITAR A MEDIÇÃO DA PERCEÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO DA QUAL FAZEM PARTE. COMO RESULTADO DESTES TRABALHOS OBSERVOU-SE QUE, CULTURALMENTE, A COMPANHIA CARACTERIZA-SE PELA ALTA DISTÂNCIA AO PODER, INDIVIDUALISMO, ALTA AVERSÃO À INCERTEZA E MASCULINIDADE. COMO REFLEXO DISSO, NO QUE TANGE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, A BUROCRACIA MECANIZADA MOSTROU-SE DOMINANTE. LOGISTICAMENTE, ENCONTRA-SE EM ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO FUNCIONAL, MAS ESTÁ EM BUSCA DA PASSAGEM PARA O ESTÁGIO SUBSEQUENTE. CONCLUI-SE, PORTANTO, QUE O ESTUDO DE CASO EXECUTADO FOI DE GRANDE IMPORTÂNCIA PARA EXPANDIR A COMPREENSÃO DE COMO CULTURA, ESTRUTURA E LOGÍSTICA SE RELACIONAM E FOMENTA A REALIZAÇÃO DE NOVOS ESTUDOS EM EMPRESAS DISTINTAS DE FORMA A POSSIBILITAR MAIS ABRANGENTES INTERPRETAÇÕES DESSA INTERFACE AINDA POUCA EXPLORADA.

Palavras-chaves: CULTURA ORGANIZACIONAL; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS; LOGÍSTICA; CADEIA DE SUPRIMENTOS.

RELATIONS BETWEEN LOGISTICS, ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CULTURE: CASE STUDY IN A MULTINATIONAL BEVERAGE COMPANY

Abstract: *THIS PAPER AIMS TO ANALYZE THE INTERFACE BETWEEN STEVENS FOUR-STAGE SUPPLY CHAIN INTEGRATION MODEL, HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS AND MINTZBERG'S ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS IN A MULTINATIONAL BEVERAGE COMPANY, IN ORDER TO MAXIMIZE THE COMPREHENSION OF THE WAY IN WHICH LOGISTICS, CULTURE AND STRUCTURE ARE RELATED IN ORGANIZATIONS. THE CASE STUDY WAS EXECUTED THROUGH THE APPLICATION OF A QUESTIONNAIRE, RESPONSIBLE FOR FORMALIZING AND SYNTHESIZING THE THEORETICAL CONSTRUCT, ASSOCIATED WITH A GRADUATED SCALE OF ANSWERS, TO FACILITATE THE MEASUREMENT OF THE INTERVIEWEES' PERCEPTION OF THEIR REALITY IN THE ORGANIZATION'S DAILY LIFE. AS A RESULT OF THIS WORK IT WAS OBSERVED THAT, CULTURALLY, THE COMPANY IS CHARACTERIZED BY HIGH DISTANCE TO POWER, INDIVIDUALISM, HIGH AVERSION TO UNCERTAINTY AND MASCULINITY. AS A REFLECTION OF THIS, REFERING TO ORGANIZATIONAL STRUCTURE, THE MECHANIZED BUREAUCRACY WAS DOMINANT. LOGISTICALLY, THE COMPANY IS IN THE STAGE OF FUNCTIONAL INTEGRATION, BUT LOOKING FORWARD TO PASS TO THE NEXT STAGE. IT CAN BE CONCLUDED, THEREFORE, THAT THE CASE STUDY WAS CRUCIAL TO EXPAND THE UNDERSTANDING OF HOW CULTURE, STRUCTURE AND LOGISTICS RELATE AND ENCOURAGES THE REALIZATION OF NEW RESEARCH IN DIFFERENT COMPANIES IN ORDER TO ENABLE MORE COMPREHENSIVE INTERPRETATIONS OF THIS FAIRLY UNEXPLORED INTERFACE.*

Keyword: *ORGANIZATIONAL CULTURE; ORGANIZATIONAL STRUCTURE; ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS; LOGISTICS; SUPPLY CHAIN.*

1. Introdução

1.1 Justificativa

Tradicionalmente, a análise da dinâmica organizacional aborda os conceitos de gerenciamento logístico, cultura organizacional e estrutura organizacional separadamente. Os diferentes estágios evolutivos pelos quais determina-se o grau de maturidade da cadeia de suprimentos costumam ser estudados de modo alheio daquele que se refere à forma pela qual a organização pensa, interpreta e reage a seu ambiente interno e externo, bem como de seu modo de estruturar-se. Sem essa visão holística, muitas empresas ainda têm dificuldades em atingir seus objetivos devido à incoerência entre os aspectos culturais e estruturais que as definem em detrimento às formas pela quais se organizam logisticamente.

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

O design de uma estrutura organizacional eficaz parece envolver a consideração de apenas algumas configurações organizacionais básicas (MINTZBERG, 2012). A relação entre logística, cultura e configurações prioriza as estruturas mais recorrentes em empresas de médio e grande porte, as quais representam grandes desafios em termos de gestão e cumprimento de metas de competitividade e desempenho.

A cultura organizacional, por sua vez, impacta profundamente o comportamento dos indivíduos e dos grupos, estando intimamente ligada à liderança. Aqueles que não compreendem a essência da cultura organizacional na qual estão inseridos (ou com a qual se relacionam) e sua influência palpável no dia-a-dia estão fadados a ser controlados e mesmo tornarem-se vítimas das forças que dela derivam (SCHEIN, 2009).

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

informações via tecnologia de informação e conectividade).

Observa-se, dessa forma, que a gestão logística é uma reflexão prática do modo como a organização vê o mercado, a concorrência, sua estratégia, seus objetivos, seus valores e também consequência da forma como escolhe interagir com seus *stakeholders* e com o meio. Nesse sentido, De Souza e Fenili (2016) afirmam que o modo pelo qual a organização pratica a gestão é sua principal manifestação cultural. Pode-se afirmar, portanto, que tanto Logística e Cultura como Cultura e Estrutura, encontram-se intimamente conectadas.

Entretanto, não é raro constatar organizações que se apresentam como horizontalmente organizadas e de gestão logística integrada assumirem aspectos culturais mais característicos de organizações rígidas e altamente hierarquizadas. A compreensão e identificação desse tipo de incongruência, portanto, pode ser crucial para uma melhor compreensão do contexto organizacional, facilitando assim a solução de problemas e o processo de melhoria contínua.

1.2 Objetivo e Questão Orientadora da Pesquisa

Considerando o contexto anteriormente apresentado, o objetivo deste estudo consiste em 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 nessa organização. Portanto, a questão orientadora desta pesquisa foi assim estabelecida: Como se dá a dinâmica entre Logística, Cultura e Estrutura Organizacionais na organização investigada?

2. Dimensões Culturais de Hofstede

O estudo inicial de Hofstede sobre cultura nacional foi realizado com a IBM staff em mais de 50 países, tem grande utilização e reconhecimento mundial e é a abordagem mais usada para orientar comparações interculturais (KIRKMAN, LOWE e GIBSON, 2006).

Quatro dimensões de culturas nacionais foram escolhidas para análise de sua interface com Logística e Estrutura: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Aversão à Incerteza e Masculinidade versus Feminilidade (HOFSTEDE, 2001).

Distância do Poder é a medida do poder e da influência interpessoal entre chefe e subordinado, do ponto de vista do menos poderoso deles, isto é, está relacionada à extensão que os membros menos poderosos das organizações e instituições aceitam e esperam que o

poder seja distribuído de forma desigual.

O **Individualismo versus Coletivismo** está relacionado ao grau em que pessoas são orientadas para agir como indivíduo versus agir como parte de um grupo. Uma alta taxa de Individualismo indica que indivíduos tendem a agir de acordo com seus próprios interesses, buscando sucesso e resultados individuais. Uma baixa taxa de Individualismo indica que indivíduos preferem trabalhar como integrantes de um grupo e que o desempenho na execução de suas atividades é maior através do trabalho em equipe do que do trabalho individual (HOFSTEDE, 2001).

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

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

3. Configurações Organizacionais de Mintzberg

As configurações organizacionais utilizadas no estudo de sua interface com Cultura e Logística são: Burocracia Mecanizada, Forma Divisionalizada e Adhocracia.

Segundo Santos *et al.* (2010), **Burocracia Mecanizada** corresponde à organização tradicional de grandes empresas do setor de manufatura que usou princípios e técnicas da administração científica e do Taylorismo. Caracteriza-se por apresentar tarefas operacionais

rotineiras e altamente especializadas, procedimentos muito formalizados no núcleo operacional, proliferação de normas, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização, grandes unidades no nível operacional, confiança na base funcional para agrupamento das tarefas, poder de tomada de decisão relativamente centralizado e estrutura administrativa elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria (MINTZBERG, 2012).

O trabalho operacional da Burocracia Mecanizada é rotina. A maior parte dele é muito simples e repetitivo; como resultado seus processos de trabalho são altamente padronizados. Essa configuração organizacional é bem ajustada para funcionar como máquinas reguladas. Regras e regulações permeiam toda essa estrutura. Comunicação formal é favorecida em todos os níveis e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal (SANTOS *et al.*, 2010). Estratégia nessas estruturas, como no exemplo apresentado na Figura 1, claramente se originam da alta administração, onde a perspectiva é ampla e o poder é focado. O processo de elaboração de estratégia possui claramente uma abordagem *top-down*, com forte ênfase no planejamento de ações (MINTZBERG, 1993).

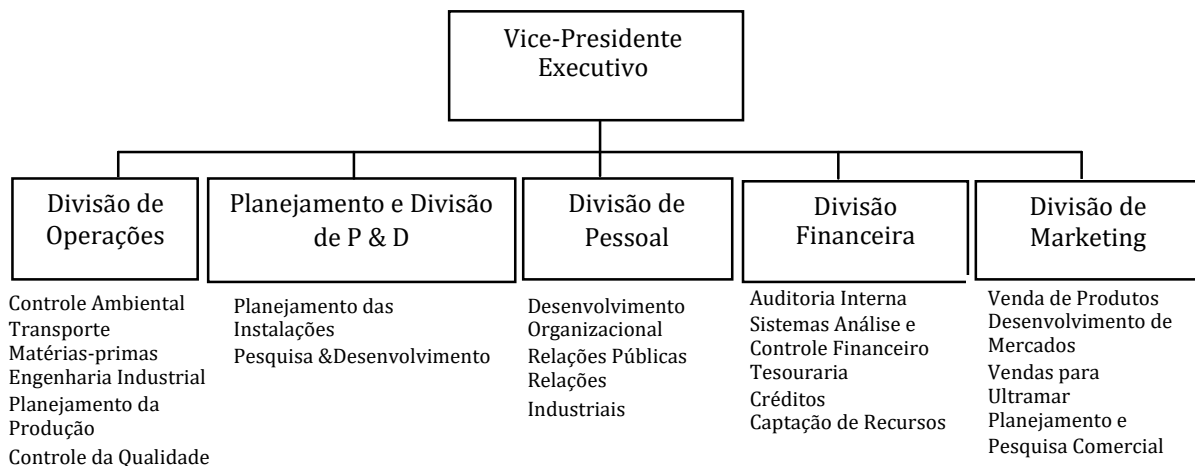


FIGURA 1 – Exemplo de organograma de uma Burocracia Mecanizada. Fonte: Mintzberg (1993, adaptada por Santos *et al.*, 2010).

A Figura 1 ilustra claramente a “obsessão”, como refere-se Mintzberg (1993), desse tipo de configuração organizacional pelo controle, podendo-se observar a hierarquização e a disposição de funções de acordo com o fluxo cima-baixo de poder.

A **Forma Divisionalizada**, por sua vez, representa a criação de divisões que são responsáveis pela diversificação de produtos de uma empresa. Essa configuração foi introduzida por Alfred Sloan na General Motors na década de 1920. Baseia-se no mercado para agrupar unidades no topo da média gerência. Divisões são criadas de acordo com o mercado que servem e, então, é atribuído a elas o controle das funções operacionais

necessárias para servir esses mercados.

Assim, na Figura 2, apresenta-se um organograma típico de uma empresa divisionalizada, em que cada divisão contém suas próprias atividades de compras, produção e marketing. A distribuição e a duplicação das funções operacionais minimizam as interdependências entre as divisões a fim de que cada uma possa operar como uma entidade praticamente autônoma, livre da necessidade de se coordenar com as outras divisões. De outro lado, as divisões são agrupadas sob o escritório de administração corporativa. Assim, a amplitude de controle da alta gerência da Forma Divisionalizada aumenta significativamente (MINTZBERG, 1993).

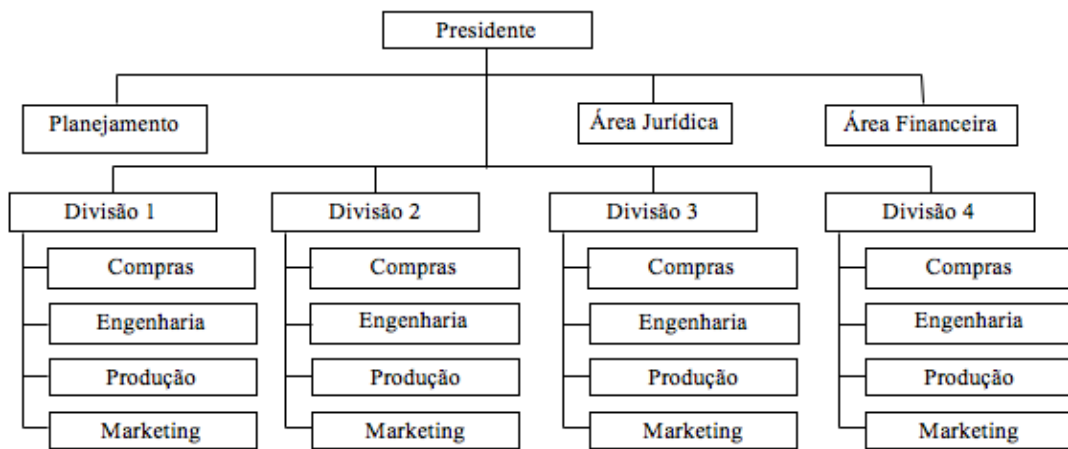


FIGURA 2 – Organograma típico para uma empresa manufatureira divisionalizada. Fonte: Mintzberg (1993, adaptada por Santos *et al.*, 2010).

Esse arranjo estrutural, naturalmente, leva a uma declarada descentralização da administração corporativa: cada divisão recebe poderes para tomar decisões relacionadas às suas operações. A configuração organizacional, entretanto, funciona melhor com estruturas de Burocracia Mecanizada nas suas divisões. A descentralização de decisões não ocorre amplamente no âmbito interno das divisões. Assim, essas estruturas tendem a manter a configuração de Burocracia Mecanizada. A padronização do processo de trabalho anterior é reforçada com a padronização de resultados (SANTOS *et al.*, 2010).

Na **Adhocracia**, temos uma configuração distinta: uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna com o objetivo de atender demandas de mercado, divididos em pequenas equipes de projeto, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo-chave de coordenação interna e entre as equipes; adota a descentralização

seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores (MINTZBERG, 2012).

O conhecimento existente é considerado como uma base para construir novos conhecimentos. Essa configuração integra especialistas de diferentes áreas de conhecimento em equipes de projeto *ad hoc* que operam suave e agilmente (MINTZBERG, 1993).

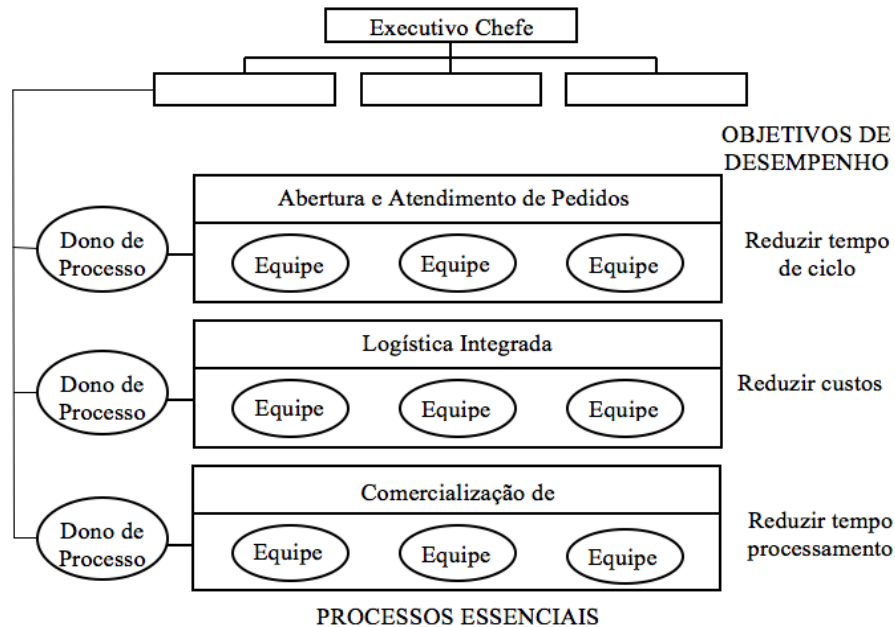


FIGURA 3 – Organização horizontal com equipes *ad hoc*. Fonte: Ostroff e Smith (1992, adaptada por Santos *et al.*, 2010).

Esta configuração é tanto orgânica quanto descentralizada como é possível observar na Figura 3. Assim, encontra grande espaço de trabalho. Essencialmente, a *Adhocracia* é a única configuração para os que acreditam em mais democracia com menos burocracia (MINTZBERG, 2012).

4. Logística

A necessidade de as organizações se reestruturarem e se adaptarem constantemente frente às mudanças do mercado tem dado destaque a gestão integrada da logística com foco estratégico. Esse destaque é em virtude da representatividade da atividade logística para a competitividade e por ser executada em algum grau por qualquer tipo de organização. Além disso, colaborar de forma efetiva para reduzir os custos totais, otimizar as atividades e os processos, aumentar a qualidade, a produtividade, a confiabilidade das entregas a fim de conquistar novos mercados e obter uma posição mais forte; agregar valor aos produtos/serviços, possibilitar maior flexibilidade, agilidade e controle no fluxo de materiais e

informações desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, gerando maior satisfação ao cliente (BALLOU, 2001).

4.1 Estágios Evolutivos da Cadeia de Suprimentos

Stevens (1989) sistematizou em quatro estágios básicos a evolução da maturidade da gestão logística nas organizações. Esses estágios, utilizados no estudo de sua interface com Cultura e Estrutura, encontram-se representados na Figura 4, a seguir.

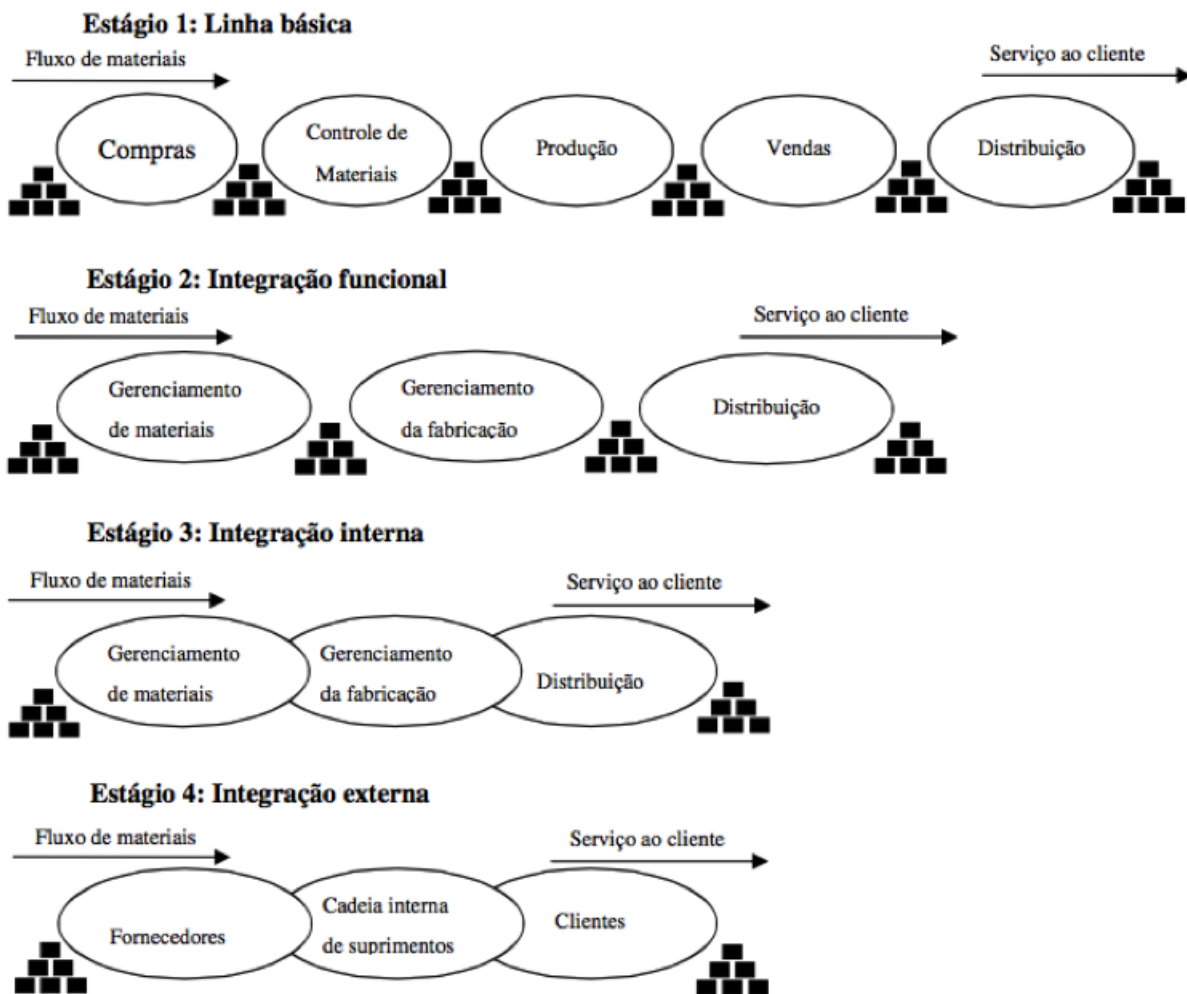


FIGURA 4 – Estágios Evolutivos da Cadeia de Suprimentos. Fonte: Stevens (1989).

No **Estágio 1**, a empresa realiza um planejamento da cadeia de suprimentos no curto prazo, a um ponto em que ele é quase sempre reativo, muito mais baseado em ajustes rápidos, fazendo acertos de uma crise para outra. Essa situação permite não só que as ineficiências “aumentem dentro das operações da cadeia de suprimentos, mas coloca-se em risco a efetividade global da cadeia de suprimentos, como se aumenta a vulnerabilidade dos efeitos

das mudanças sobre os padrões de gestão do fornecimento e da demanda” (FOGAÇA, 2011, p.24).

No **Estágio 2**, técnicas de MRP ou MRP-II são tipicamente utilizadas. Dentro da rede de distribuição, a demanda continua a ser agregada. “De fato, pedidos ainda representam um problema encaminhado para a produção, de tal forma que, para propósitos de planejamento, a infraestrutura da distribuição é efetivamente dissociada da produção” (STEVENS, 1989, p.7).

O **Estágio 3** corresponde à integração dos aspectos da cadeia de suprimentos sob o controle da empresa e inclui a gestão externa dos bens, abrangendo o suprimento e a demanda ao longo da cadeia da própria empresa. Integração Interna é caracterizada por um amplo e integrado sistema de planejamento e controle. Usualmente, empresas do Estágio 3 usarão “sistemas DRP, integrados por meio de programações mestre bem gerenciadas com MRP-II e sistemas de gestão de materiais, usando, quando for prático, técnicas de manufatura JIT para apoiar a execução do plano de materiais” (FOGAÇA, 2011, p.25).

Somente no **Estágio 4** a completa integração é atingida por meio do aumento do escopo de integração fora da empresa de modo a incluir fornecedores e clientes. O valor desse estágio de desenvolvimento vai além somente da escala. “Ele incorpora uma mudança de foco, passando de ser orientado ao produto para ser orientado ao cliente. Isso busca assegurar que a empresa está sintonizada com as necessidades e demandas do consumidor” (FOGAÇA, 2011, p.26).

5. Metodologia

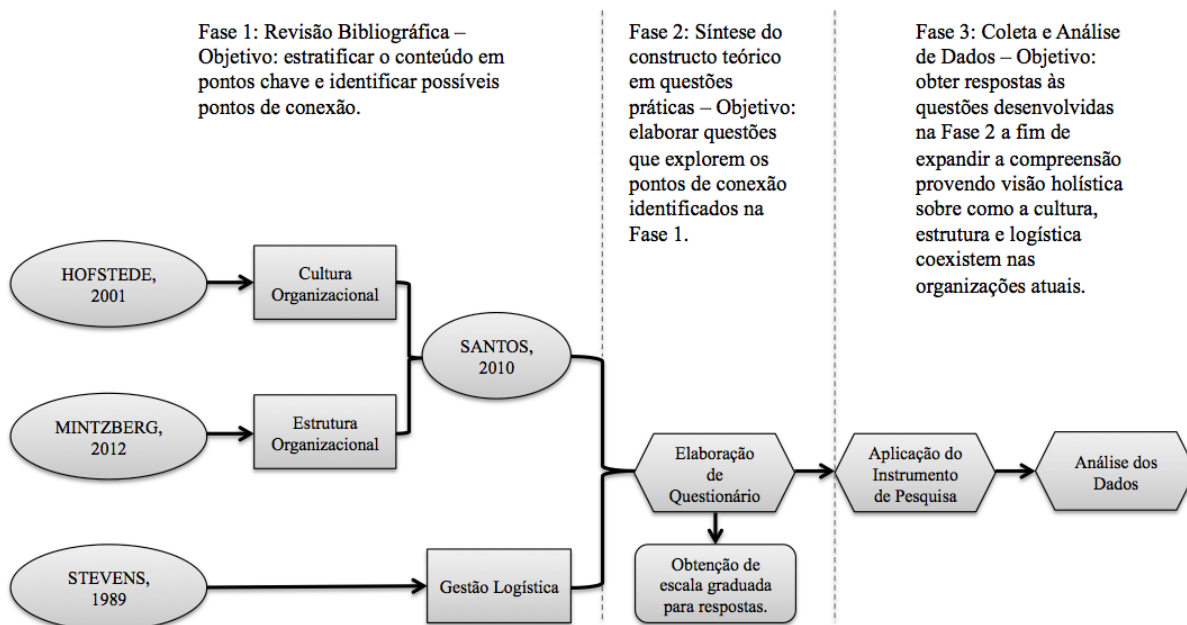
No que se refere à tipologia de pesquisa, seu caráter é exploratório e qualitativo. Esta escolha se deve pelo fato de que existem poucos trabalhos que abordam holisticamente a interface entre gestão logística, cultura e estrutura organizacionais. Sua abordagem é qualitativa, segundo Richardson (1999), pois trata-se de uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pela empresa em análise, com vistas a interpretar os fenômenos e a atribuir seus resultados em relação ao constructo teórico considerado. Caracteriza-se como exploratória por ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com estes temas, visando torná-los mais explícitos ou construir hipóteses, já que há carência de literatura científica para esse contexto organizacional.

O procedimento técnico de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso. Segundo Ventura (2007), o estudo de caso geralmente é estruturado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. A autora afirma que o

método de estudo de caso é o mais apropriado para pesquisadores individuais, uma vez que se cria a oportunidade de estudar um problema em profundidade mesmo com limitação de recursos.

Sendo assim, a fim de maximizar seu potencial exploratório, a empresa escolhida para execução do estudo de caso é uma das maiores produtoras e distribuidoras de bebidas do mundo, líder de mercado no Brasil e com operações sólidas e bem estabelecidas há anos no país. Foi escolhida, além disso, devido ao fato de que possui uma logística forte, sofisticada e também devido à facilidade de acesso aos funcionários como potencial fonte de dados. A aplicação das questões de pesquisa se deu num dos maiores centros de distribuição da companhia no interior paulista com o objetivo de se obter base de respostas completa e, assim, garantir uma maior compreensão do tema deste trabalho.

A metodologia deste pesquisa encontra-se esquematizada na Figura 5.



A **Fase 1** consistiu na seleção das ideias centrais relativas aos constructos de Cultura, Estrutura e Logística e na organização das mesmas em elementos-chave, buscando possíveis pontos de conexão.

Esse processo foi essencial para **Fase 2**, que consistiu em, a partir dos resultados obtidos na Fase 1, elaborar questões de pesquisa que pudessem ser interlocutoras eficazes, juntamente ao desenvolvimento de uma escala que traduzisse visualmente as respostas.

Por fim, a **Fase 3** consistiu na aplicação do instrumento de pesquisa e na análise dos dados para, então, possibilitar a obtenção de conclusões satisfatórias sobre o tema estudado.

Dessa forma, correlacionando com o trabalho de Santos *et al.* (2010) sobre a interface

entre as Dimensões Culturais de Hofstede (2001) e Configurações Organizacionais de Mintzberg (2012) com a teoria desenvolvida por Stevens (1989), relativa aos estágios de evolutivos da cadeia de suprimentos, foi elaborado o instrumento de pesquisa, apresentado na Figura 6, que consiste na associação de um questionário, responsável por formalizar e sintetizar o constructo teórico, a uma escala graduada de respostas, encarregada de facilitar a medição da percepção dos entrevistados sobre a realidade da organização da qual fazem parte.

Constructo Teórico	Questões	Escala - Análise Escala - Entrevistado	-50% -25% 0% 25% 50%						
			1	2	3	4	5		
Cultura Organizacional	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 atingi-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.
Estrutura Organizacional	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
	Adhocracia	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
Logística	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

FIGURA 6 – Representação do Instrumento de Pesquisa. Fonte: elaborada pelos autores.

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: 1 – (-50%), 2 – (-25%), 3 – (0%), 4 – (+25%) e 5 – (+50%). Para cada pergunta obteve-se um valor final, calculado pela média ponderada das respostas, de modo a torná-los mais visuais para, assim, facilitar a compreensão de quais Dimensões Culturais, Configurações Organizacionais e Estágios Evolutivos da Cadeia de Suprimentos são preponderantes na companhia em questão.

A metodologia apresentada possui como principais vantagens a profundidade com que se permite estudar o tema, decorrente do estudo de caso, bem como a análise de como se manifestam três elementos chave de uma grande organização: Cultura, Estrutura e Logística. A desvantagem é que, por tratar-se de uma empresa, não podem ser feitas generalizações. Essa limitação pode ser contornada com a continuidade deste trabalho e expansão do mesmo em futuros novos estudos.

6. Resultados

A aplicação do instrumento de pesquisa junto à liderança da organização resultou na obtenção dos resultados que são apresentados na Figura 7 a seguir.

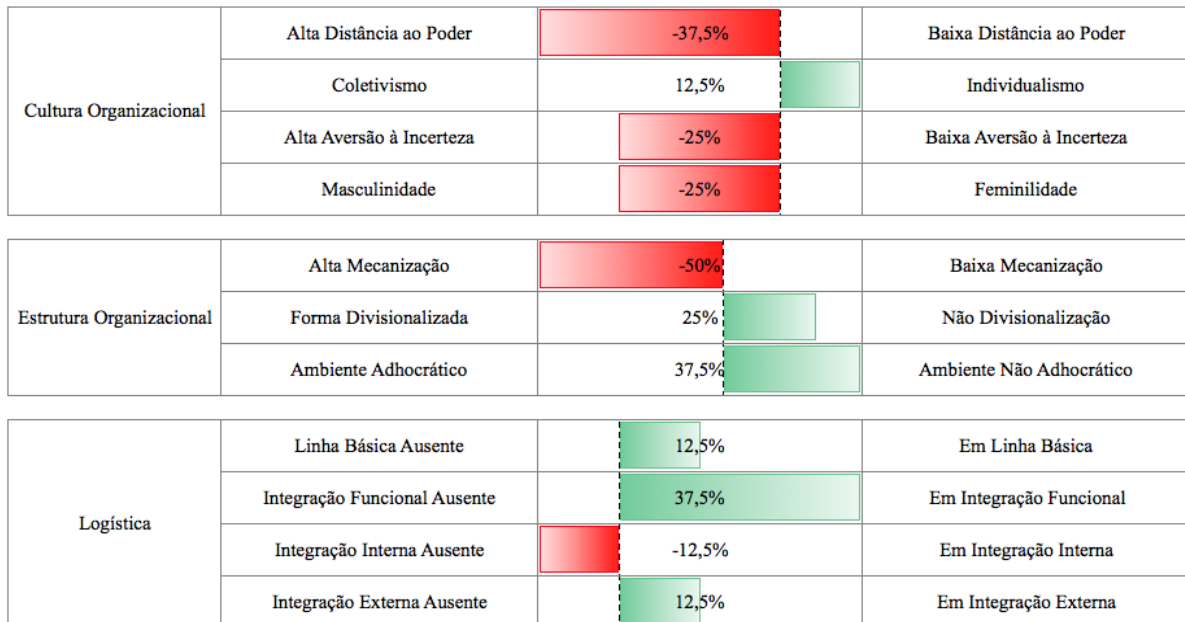


FIGURA 7 – Resultados. Fonte: elaborada pelos autores.

7. Conclusões

As teorias relativas à Cultura, Estrutura e Logística são possuidoras de rica bibliografia. Entretanto, a interface entre elas ainda é pouco explorada. Nesse sentido, o estudo de caso executado foi de grande importância para expandir a compreensão de como se relacionam. Além disso, o instrumento de pesquisa desenvolvido mostrou-se extremamente versátil em elucidar de que modo se manifestam.

No que se refere à **Cultura Organizacional**, conclui-se que a empresa estudada caracteriza-se pela Alta Distância ao Poder, Individualismo, Alta Aversão à Incerteza e Masculinidade. No que tange a **Estrutura Organizacional**, conclui-se sem ressalvas que a Burocracia Mecanizada é dominante. Por fim, sobre **Logística**, conclui-se de modo claro que a companhia encontra-se em estágio de Integração Funcional, mas está em busca da passagem para o estágio subsequente.

Sendo assim, pode-se afirmar que a dinâmica entre Logística, Cultura e Estrutura Organizacionais se dá de maneira intrínseca. Alta Distância ao Poder, por exemplo, é extremamente correlata à Burocracia Mecanizada, também presente na organização estudada. Isso também se aplica às outras dimensões culturais preponderantes e têm como consequência o Estágio Evolutivo manifestado ter sido o de Integração Funcional, apesar de a empresa, pelo

seu grande porte, estar buscando a evolução.

Essas conclusões se valem de uma originalidade intrínseca e, assim, devem ser utilizadas como objeto de estudo de futuras pesquisas relacionadas a outros casos, também voltados à compreensão, ainda jovem, do todo organizacional, gerando cada vez mais valor e vantagens competitivas aos que se engajarem na busca pela coesão entre sua cultura, sua gestão e seu modo de estruturar-se.

Referências

- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAUBER, D.; FINK, G.; YOLLES, M. A configuration model of organizational culture. *SAGE Open*, v. 2, n. 1, 2012.
- DE SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 14, n. 4, p. 872, 2016.
- FOGAÇA, D. R. *Relações entre dimensões culturais e estágios de evolução da logística*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – USP, São Carlos, 2011.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 3, 2006.
- MENTZER, J.T.; MIN, S.; BOBBITT, L. M. Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v.34, n.8, p.606-627, 2004.
- MINTZBERG, H. *Structures in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2012.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- SANTOS, F. C. A.; BORIN, J. P. F.; BECK, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. *Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 17, 2010, Bauru. Anais... Bauru, UNESP, 2010. p.1-15.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- STEVENS, G. C. Integrating the supply chain. *International Journal of Distribution and Materials Management*, v.19, n.8, p.3-8, 1989.
- VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev. SOCERJ*. v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.