

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANDRÉIA DE ABREU**

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA INTEGRAÇÃO  
INTERNA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

São Carlos  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA INTEGRAÇÃO  
INTERNA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

São Carlos  
2016

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária UFSCar  
Processamento Técnico  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A162c Abreu, Andréia de  
Contribuições das práticas de recursos humanos na  
integração interna da gestão da cadeia de suprimentos  
/ Andréia de Abreu. -- São Carlos : UFSCar, 2016.  
264 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2016.

1. Gestão da Cadeia de Suprimentos. 2. Integração  
interna . 3. Gestão de Recursos Humanos . 4.  
Práticas de Recursos Humanos. I. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

Folha de Aprovação

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Andréia de Abreu, realizada em 21/10/2016:

---

Profa. Dra. Rosane Lucia Chicarelli Alcantara  
UFSCar

---

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos  
USP

---

Prof. Dr. Mario Otavio Batalha  
UFSCar

---

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
UFSCar

---

Prof. Dr. Silvio Roberto Ignácio Pires  
UNIMEP

Dedico este trabalho aos pais de meus pais: minhas primeiras e mais importantes referências sobre o valor de “ouvir daqueles que já têm experiência”.

Meus avós paternos (*in memoriam*): José de Abreu Neto e Carmelita Pereira de Abreu.

Meus avós maternos (*in memoriam*): Reinaldo Breda e Ernestina Siviero Breda.

## AGRADECIMENTOS

A realização de uma tese não é um processo solitário, ao contrário do que se costuma afirmar. Pelo menos no meu caso, não foi. Desde o preparo para o processo seletivo até a defesa final precisei da ajuda de inúmeras pessoas, em diferentes formas de contribuição. Não sendo possível numerá-las todas aqui nesse espaço, reservo a elas minha gratidão sempre. De maneira especial agradeço:

Aos meus pais, Luiz Eduardo e Mildis, pelo estímulo ao estudo, por apostarem nos meus sonhos, por me fornecerem as condições de concretizá-los, sendo as principais: amor, cuidado e compreensão das minhas ausências, mesmo quando presente - tantas vezes a mente estava longe... Agradeço também ao meu irmão Rafael pela amizade e apoio “técnico” nas questões de informática: obrigada irmão!

Ao meu noivo Dirceu por me incentivar na busca do sonho do doutoramento, por me ajudar a olhar para frente, acreditar e sustentar a luta cotidiana. Foi muito bom poder dividir com você esse processo. Obrigada por me auxiliar na revisão do texto e no acesso às empresas para a pesquisa de campo. Isso sem mencionar aquele tipo de auxílio difícil de expressar em palavras... Agradeço também a minha sogra Terezinha, pelas orações e palavras de apoio, conforto e ânimo.

À minha orientadora, Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara. Obrigada por acreditar em mim e por me permitir seguir em frente com o tema escolhido. Isso, sem dúvida, muda a caminhada, tornando-a mais prazerosa. Pelas tantas vezes em que me estimulou a desenvolver outras atividades que não somente aquelas diretamente relacionadas à tese, mas à minha formação em geral. A buscar outros desafios e a entender que, “quando a porta não se abre”, faz parte do processo. Aliás, falando em processo, neste você me propiciou a maior lição de todas: a de que a construção de uma ideia, nesse caso expressa em uma tese, não é um processo linear. Isso pode ser óbvio na teoria, mas não é óbvio nas emoções. Obrigada por me ensinar a lidar com elas!

Aos Profs. Drs. Mário Sacomano Neto e Fernando César Almada Santos pelas importantes contribuições ao trabalho desde a pré-qualificação e, ainda ao Prof. Fernando, pela oportunidade de cursar sua disciplina na pós-graduação da Escola de Engenharia de São Carlos/USP. Ao Prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour pelas valiosas contribuições ao trabalho durante o exame de qualificação.

Agradeço em especial a todos os profissionais entrevistados entre as seis empresas investigadas. Abrir um tempo na agenda de compromissos para atender um pesquisador é,

antes de tudo, um ato de generosidade. Obrigada por me disponibilizar esse tempo tão precioso, por me permitir acesso às instalações, documentos e demais informações e, também, pela confiança no meu trabalho. As lições aprendidas com vocês extrapolam os limites da tese, contribuindo para a minha formação profissional como um todo. Como retribuição, desejo a todos(as) muito sucesso na vida profissional e pessoal e, às empresas, crescimento e sucesso no mercado. Aproveito também para agradecer as demais pessoas que me ajudaram a viabilizar o acesso às empresas, em especial aos meus colegas de trabalho Prof. Sérgio Nougues Wargaftig e Prof. Dani Marcelo: muito obrigada!

À Universidade Federal de São Carlos pela oportunidade da formação. Em especial a todos os docentes com os quais tive a grata oportunidade de cursar as disciplinas durante o curso e aos demais que se tornaram conhecidos em outras ocasiões de aprendizagem. Agradeço também o apoio da Secretaria da Pós-Graduação (Robson e Larissa) e da Cristiane Ribeiro, do Gepai: vocês foram grandes facilitadores naquelas questões que também fazem parte do processo – documentação, agendamento, contatos... Às colegas do grupo de pesquisa, Annelise Nascimento e Denise Cervilha, pelas boas conversas, estímulo e ajuda em vários momentos.

Ao meu amigo e sempre professor, Prof. Dr. Márcio Antônio Teixeira (*in memoriam*). Desde a graduação, um grande incentivador. Hoje, um exemplo. Sou grata à vida por ter tido sua amizade ao longo de 12 anos.

Às minhas amigas, Marisa Rossignoli e Juliana Oliveira, pelo estímulo, troca de experiências e apoio. Às minhas colegas de trabalho Luana Maia Woida e Cássia Regina Bassan de Moraes também pelo estímulo, apoio e por terem me ajudado no desafio de dividir o tempo de trabalho com o doutorado: ambas me auxiliaram muito nesse período.

Aos meus amigos de quatro patas: Nina e Natalino. Quando recolhida para trabalhar, e nesses momentos sim precisando da “solidão”, vocês se mantiveram comigo, fielmente, em silêncio... do começo ao fim. É impossível expressar em palavras o valor dessa relação.

Por fim, agradeço a Deus, “[...] fonte de água cristalina ignora as indignidades que os homens lhe fizeram. Continua a jorrar água cristalina, indiferentemente àquilo que os homens pensam dela”<sup>1</sup>. Ao mesmo tempo em que Lhe agradeço, eu Lhe peço: “Meus Deus, me cura de ser grande!”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Rubem Alves. Trecho da crônica “Sobre Deus”, retirado do livro “A grande arte de ser feliz”.

<sup>2</sup> Adélia Prado. Trecho da poesia “Orfandade”.

*“Não perca de vista seu ponto de partida, conserve o que você tem, faça o que está fazendo e não o deixe, mas em rápida corrida, com passo ligeiro e pé seguro, de modo que seus passos nem recolham a poeira...”*

(Santa Clara de Assis - Fontes Franciscanas e Clarianas).

## RESUMO

O objetivo desta tese foi investigar como as práticas de Recursos Humanos contribuem na superação das barreiras e na construção dos fatores facilitadores à integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Ambos, barreiras e fatores facilitadores, são influenciados pelo fator humano, por sua vez ainda pouco considerado nas pesquisas referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Para tanto, a construção da fundamentação teórica foi realizada com o uso da técnica de Revisão Sistemática da Literatura, cujos resultados foram sistematizados em dois principais blocos de discussão: (i) caracterização da integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos e (ii) interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos, com ênfase nas práticas de Recursos Humanos. Esta fundamentação teórica apoiou o desenvolvimento da fase empírica da pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa a realização de estudos de caso múltiplos. Foram investigadas seis empresas nacionais, de médio a grande porte e representativas nos seus setores de atuação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores de cadeia de suprimentos (ou função equivalente) e gestores de recursos humanos, análise documental e observação direta. Nas seis empresas investigadas constatou-se que desenvolvimento de ações nas práticas de Recursos Humanos para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos geram efeitos positivos na superação das barreiras à integração interna e na melhoria dos fatores facilitadores. As contribuições advindas das práticas de Recursos Humanos para a integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos puderam ser agrupadas nos seguintes pontos: (1) capacitação profissional e apoio na determinação do perfil profissional para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, incluindo o cargo de “Gestor de Cadeia de Suprimentos”, (2) implantação de projetos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e a gestão da mudança, (3) apoio na estruturação da área de *Supply Chain*, (4) estímulo ao trabalho em equipe e (5) relevância do recrutamento interno. De maneira geral, resultados desta pesquisa sinalizam que a integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos pode ser vista sob a perspectiva da Gestão de Recursos Humanos, especialmente quando se considera a influência do fator humano para o sucesso das iniciativas e práticas de cadeia de suprimentos.

**Palavras-chave:** Gestão da Cadeia de Suprimentos. Integração interna. Gestão de Recursos Humanos. Práticas de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to investigate how Human Resource practices contribute to overcome barriers and to produce facilitating factors to internal integration of companies in the context of Supply Chain Management. Both barriers and facilitating factors are influenced by the human factor, which, in turn, is still not considered in research related to Supply Chain Management. Therefore, we carried out a literature review to build the theoretical foundation, using the Systematic Review of Literature, whose results were systematized into two main discussion blocks: (i) characterization of internal integration in the context of Supply Chain Management, and (ii) interaction between Human Resource Management and Supply Chain Management with emphasis on Human Resource practices. This theoretical foundation supported the development of the research empirical phase, a qualitative approach, using multiple case studies as a research method. We investigated six medium to large national companies, representative in their sectors. Data collection was conducted through interviews with supply chain managers (or equivalent position) and human resource managers, document analysis and direct observation. In the six investigated companies, we found that the development of actions in Human Resource practices for the specific needs of Supply Chain Management generate positive effects in overcoming the barriers to internal integration and improve facilitating factors. The contributions from the Human Resources practices for companies' internal integration in the context of Supply Chain Management could be grouped according to the following points: (1) professional training and support in determining the professional profile to work in Supply Chain Management, including the position "Supply Chain Manager", (2) implementation of projects for Supply Chain Management and change management, (3) support in structuring the Supply Chain area, (4) stimulating teamwork, and (5) relevance of internal recruitment. Overall, the results obtained in this research indicate that internal integration for Supply Chain Management can be seen from the perspective of Human Resource Management, especially when considering the influence of the human factor for the success of initiatives and supply chain practices.

**Keywords:** Supply Chain Management. Internal Integration. Human Resource Management. Human Resource Practices.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura geral da tese.....	24
Figura 2 - Foco da Revisão Sistemática da Literatura.....	26
Figura 3 - Protocolo para a condução do estudo de caso.....	38
Figura 4 - Processo utilizado no NVivo11 para análise dos dados .....	48
Figura 5 - Vantagens da integração interna e externa .....	52
Figura 6 - Perfil profissional para atuação em GCS.....	74
Figura 7 - Número de trabalhos relacionando a GRH com a GCS.....	76
Figura 8 - Elementos do Sistema de Recursos Humanos .....	81
Figura 9 - Benefícios com a adoção das práticas de RH .....	85
Figura 10 - Modelo integrativo de variáveis humanas e organizacionais para a Integração da Cadeia.....	98
Figura 11 - <i>Framework</i> teórico.....	102
Figura 12 - Organograma da área de <i>Supply Chain</i> da Empresa 1 .....	107
Figura 13 - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 1 .....	113
Figura 14 - Representação da GCS da Empresa 2.....	121
Figura 15 - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 2 .....	128
Figura 16 - Representação da GCS da Empresa 3.....	136
Figura 17 - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 3 .....	143
Figura 18 - Representação da GCS da Empresa 4.....	152
Figura 19 - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 4 .....	158
Figura 20 - Organograma da área de <i>Supply Chain</i> da Empresa 5.....	167
Figura 21 - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 5 .....	173
Figura 22 - Organograma da área de <i>Supply Chain</i> da Empresa 6.....	182
Figura 23 - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 6 .....	187
Figura 24 - Sistematização das opiniões sobre o perfil profissional para atuação em GCS...205	
Figura 25 - Síntese das barreiras à integração interna e práticas de RH na GCS.....	217

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de trabalhos com discussões sobre o fator humano na GCS.....	17
Quadro 2 - Estágios para a Revisão Sistemática da Literatura.....	26
Quadro 3 - Protocolo de pesquisa.....	27
Quadro 4 - Procedimentos de busca e seleção de artigos para a Revisão Sistemática 1.....	28
Quadro 5 - Periódicos dos artigos selecionados e respectivas bases de dados da Revisão Sistemática 1.....	29
Quadro 6 - Procedimentos de busca e seleção de artigos em encontros e simpósios.....	30
Quadro 7 - Parte do referencial teórico utilizado na revisão teórica sobre GRH.....	31
Quadro 8 - Procedimentos de busca e seleção de artigos para a Revisão Sistemática 2.....	32
Quadro 9 - Periódicos dos artigos selecionados e respectivas bases de dados da Revisão Sistemática 2.....	33
Quadro 10 - Resultado geral da Revisão Sistemática da Literatura.....	34
Quadro 11 - Caracterização na tese das variáveis de um estudo de caso.....	37
Quadro 12 - Características das empresas pesquisadas.....	41
Quadro 13 - Relação entre as questões dos roteiros de entrevista e o referencial teórico da tese.....	43
Quadro 14 - Procedimentos adotados para a triangulação dos dados.....	43
Quadro 15 - Noção de integração nas definições e modelos de GCS.....	51
Quadro 16 - Caracterização das dimensões de integração interfuncional.....	53
Quadro 17 - Exemplos de trabalhos empíricos sobre integração interna como viabilizadora da integração externa.....	57
Quadro 18 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS.....	59
Quadro 19 - Barreiras à integração interna para a GCS.....	63
Quadro 20 - Trabalhos sobre Integração da Cadeia de Suprimentos com menção à GRH.....	75
Quadro 21 - Concepções sobre a GRH.....	80
Quadro 22 - Conceituação das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.....	83
Quadro 23 - Levantamento das práticas de RH para a GCS.....	86
Quadro 24 - Categorias de treinamentos e seus conteúdos relacionados com a GCS.....	92
Quadro 25 - Códigos dos entrevistados da análise de conteúdo.....	105
Quadro 26 - Benefícios da integração interna para GCS da Empresa 1.....	108
Quadro 27 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 1.....	110
Quadro 28 - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 1.....	111
Quadro 29 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 1.....	112

Quadro 30 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 1 .....	114
Quadro 31 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 1.....	117
Quadro 32 - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 1 .....	119
Quadro 33 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 2.....	123
Quadro 34 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 2.....	124
Quadro 35 - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 2 .....	126
Quadro 36 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 2 .....	127
Quadro 37 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 2.....	129
Quadro 38 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 2.....	132
Quadro 39 - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 2 .....	134
Quadro 40 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 3.....	138
Quadro 41 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 3.....	139
Quadro 42 - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 3 .....	141
Quadro 43 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 3 .....	142
Quadro 44 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 3.....	144
Quadro 45 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 3.....	147
Quadro 46 - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 3 .....	149
Quadro 47 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 4.....	154
Quadro 48 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 4.....	155
Quadro 49 - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 4 .....	156
Quadro 50 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 4 .....	157
Quadro 51 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 4.....	159
Quadro 52 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 4.....	163
Quadro 53 - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 4 .....	164
Quadro 54 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 5.....	169
Quadro 55 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 5.....	170
Quadro 56 - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 5 .....	171
Quadro 57 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 5 .....	172
Quadro 58 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 5.....	174
Quadro 59 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 5.....	177
Quadro 60 - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 5 .....	179

Quadro 61 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 6.....	183
Quadro 62 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 6.....	184
Quadro 63 - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 6 .....	185
Quadro 64 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 6 .....	186
Quadro 65 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 6.....	188
Quadro 66 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 6.....	191
Quadro 67 - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 6 .....	192
Quadro 68 - Representação da GCS nas empresas investigadas .....	194
Quadro 69 - Síntese da caracterização das dimensões interação e colaboração.....	196
Quadro 70 - Sistematização dos fatores facilitadores e das barreiras à integração interna....	197
Quadro 71 - Sistematização das práticas de RH.....	207
Quadro 72 - Sistematização das ações em comum nas práticas de RH.....	208
Quadro 73 - Sistematização das práticas de RH para a GCS .....	209
Quadro 74 - Sistematização das ações em comum nas práticas de RH para a GCS .....	210
Quadro 75 - Síntese das práticas de RH para a GCS atuantes nas barreiras à integração interna .....	216
Quadro 76 - Sistematização da interação entre a GRH e a GCS.....	220
Quadro 77 - Contribuições das práticas de RH para a integração interna.....	227

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BAR - *Brazilian Administration Review*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO - *Chief Executive Officer*

CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professional*

DG6 - Diretor Geral da Empresa 6

DPTC2 - Diretor de Processos, Tecnologia da Informação e Compliance da Empresa 2

DSC3 - Diretor de *Supply Chain* da Empresa 3

EBTIDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção

GCS - Gestão da Cadeia de Suprimentos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GSCF - *Global Supply Chain Forum*

OTIF - *On Time in Full*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PCP - Planejamento e Controle da Produção

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

PDL - Plano de desenvolvimento de lideranças

PDVO - Planejamento de Demanda, Vendas e Operações

PGCS1 - Gerente de *Supply Chain* da Empresa 1

PGCS2 - Gerente Executivo de Originação da Empresa 2

PGCS3 - Gerente de Planejamento de Demanda, Vendas e Operações da Empresa 3

PGCS4 - Gerente de Planejamento, Programação e Controle da Produção da Empresa 4

PGCS5 - Gerente de *Supply Chain* da Empresa 5

PGCS6 - Gerente de *Supply Chain* da Empresa 6

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

PPCP- Planejamento, Programação e Controle da Produção

PPR - Programa de Participação nos Resultados

PRH1 - Coordenadora de Gestão de Pessoas da Empresa 1

PRH2 - Gerente Executiva de Recursos Humanos da Empresa 2

PRH3 - Gerente de Recursos Humanos da Empresa 3

PRH4 - Supervisor de consultoria de Recursos Humanos da Empresa 4

PRH5 - Analista de Recursos Humanos da Empresa 5

PRH6 - Gerente de Recursos Humanos da Empresa 6

RAE - Revista de Administração de Empresas

RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo

RH - Recursos Humanos

SCOR - *Supply Chain Operations References*

SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção

SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais

S&OP - *Sales and Operations Planning*

TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Objetivos da pesquisa .....	21
1.4 Justificativa e relevância.....	21
1.5 Estrutura da tese.....	24
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	25
2.1 Revisão da literatura .....	25
2.2 Pesquisa de campo .....	35
2.2.1 Abordagem da pesquisa .....	35
2.2.2 Método de pesquisa.....	36
2.2.3 Planejamento do estudo de caso.....	38
2.2.4 Seleção dos casos e apresentação das empresas pesquisadas .....	39
2.2.5 Coleta de dados: instrumentos e procedimentos .....	41
2.2.6 Procedimentos para análise dos dados .....	47
3. REVISÃO DA LITERATURA .....	50
3.1 Integração da Cadeia de Suprimentos.....	50
3.2 Integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	53
3.2.1 Fatores facilitadores da integração interna.....	57
3.2.2 Barreiras à integração interna.....	61
3.2.3 Influência do fator humano .....	71
3.3 Interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos	76
3.3.1 Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH.....	78
3.3.2 Práticas de RH para a Gestão da Cadeia de Suprimentos .....	85
3.3.3 Contribuições para a integração interna .....	98
3.4 Síntese da revisão da literatura .....	101
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	105
4.1 Apresentação dos resultados da Empresa 1 .....	106
4.2 Apresentação dos resultados da Empresa 2 .....	120
4.3 Apresentação dos resultados da Empresa 3 .....	135
4.4 Apresentação dos resultados da Empresa 4 .....	150

4.5 Apresentação dos resultados da Empresa 5 .....	166
4.6 Apresentação dos resultados da Empresa 6 .....	180
4.7 Resultados da análise intercasos .....	193
4.7.1 Integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos .....	193
4.7.2 Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH.....	206
4.7.3 Interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	208
5. CONCLUSÕES .....	218
5.1 Atendimentos aos objetivos de pesquisa .....	218
5.2 Considerações finais sobre as contribuições das práticas de RH.....	222
5.3 Contribuições teóricas e gerenciais.....	228
5.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras .....	232
REFERÊNCIAS .....	236
APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa .....	253
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista .....	255
APÊNDICE C – Roteiros de entrevista complementares.....	261
APÊNDICE D – Categorias e códigos gerados na descrição analítica .....	263

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a introdução do trabalho. Primeiramente, apresenta-se a contextualização do tema. Nas seções subsequentes são apresentados o problema de pesquisa, seguido dos objetivos e justificativa. Ao final, apresenta-se a estrutura da tese.

### 1.1 Contextualização

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é apontada como uma importante alternativa gerencial para as organizações melhorarem seu desempenho no mercado. A dependência entre empresas para a troca de materiais, informações e produtos faz com que a atuação das mesmas passe a ser planejada e implantada a partir da perspectiva de cadeia de suprimentos (PIRES, 2010; HARVEY et al., 2013).

No entanto, apesar dos consideráveis esforços ao longo das três últimas décadas, não há ainda um consenso na definição da Gestão da Cadeia de Suprimentos (STOCK; BOYER; HARMON; 2010; ZACHARIA, SANDERS; FUGATE, 2014). Gestores e acadêmicos vêm discutindo sobre sua real possibilidade de implantação e questionando se seus princípios não passam de um desenvolvimento meramente teórico do que efetivamente prático (COUSINS, LAWSON; SQUIRE, 2006; SWEENEY; GRANT; MANGNAN, 2015). Por outro lado, há aqueles que argumentam ser a Gestão da Cadeia de Suprimentos uma disciplina recente e em fase de formação, com diferentes perspectivas e multidisciplinar por natureza (DAUGHERTY, 2011; HALLDÓRSSON; HSUAN; KOTZAB, 2015). Em razão disso, é recorrente a indicação da necessidade de estudos relacionados com outras áreas do conhecimento (HARLAND, 2013; PETERSEN; AUTRY, 2014) e, entre elas, tem-se a área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) (LEGNICK-HALL; LEGNICK-HALL; RIGSBEE, 2013; GÓMEZ-CEDEÑO et al., 2015).

A literatura especializada tem demonstrado um crescente interesse pela busca do apoio dos princípios da Gestão de Recursos Humanos nas pesquisas sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos. Nos últimos anos, importantes periódicos de ambas as áreas do conhecimento (*Human Resource Management* - v.49, n.5, 2010; *Supply Chain Forum: An International Journal* - v.13, n.2, 2012; *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* - v.44, n.8/9, 2014) publicaram edições especiais sobre a temática. A dificuldade de implementação dos projetos e práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos apresenta-se como a principal justificativa desse interesse, uma vez que a maior parte das iniciativas são falhas ou incompletas (KOTZAB et al., 2011; TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012). Quando

analisadas as causas dessa dificuldade, tem-se constatado que os fatores influenciadores não são apenas de natureza tecnológica/estrutural (denominados pela literatura como fatores *hard*), mas também de natureza humana (denominados como fator *soft* ou fator humano) (MAKU; COLLINS; BERUVIDES, 2005; SHUB; STONEBRAKER, 2009; SWART; HALL; CHEN, 2012). Conforme apontam Gómez-Cedeño, Castán e Guitart-Tarrés (2014), se gerenciadas pelos mesmos princípios da gestão da tecnologia e de processos, pessoas podem se tornar uma barreira para as estratégias de cadeia de suprimentos.

Mesmo em pesquisas sobre diferentes assuntos referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos autores consideram nas discussões, ou observam nos resultados empíricos, a importância do fator humano, em termos de capacitação técnica e habilidades comportamentais, e sua influência positiva ou negativa nas iniciativas de cadeia de suprimentos. O Quadro 1 apresenta exemplos desses trabalhos.

**Quadro 1** - Exemplos de trabalhos com discussões sobre o fator humano na GCS

Referência	Assunto	Discussões
Whipple e Russell (2007)	Colaboração	- na tipologia de relacionamentos colaborativos em cadeias de suprimentos proposta, os autores apontam como uma das barreiras a dificuldade interna de colaboração e o relacionamento interpessoal entre os funcionários da empresa para a troca de informações e conhecimentos intra e interorganizacional
Fawcett, Maignan e McCarter (2008)	Colaboração	- apresentam as questões humanas/comportamentais (ausência de cultura e confiança, aversão à mudança, falta de comprometimento) como barreiras à colaboração na cadeia de suprimentos - pessoas devem ser vistas como a chave para o sucesso na colaboração - gestores devem promover a ligação entre o fator humano e o tecnológico nas atividades voltadas à gestão da cadeia de suprimentos
Li et al. (2008)	Cadeia de suprimentos ágil	- no modelo teórico proposto, destacam a importância da competência profissional e da predisposição à mudança (flexibilidade, busca de novos conhecimentos) para o cumprimento das atividades em cadeias ágeis
Oliva e Watson (2011)	Integração interfuncional	- discutem sobre as diferenças e conflitos comportamentais entre os funcionários e a influência disso no alinhamento entre as áreas funcionais para o planejamento e execução do S&OP ( <i>Sales and Operations Planning</i> )
Hohenstein et al. (2015)	Resiliência	- apresentam o fator humano como um dos aspectos de influência na prontidão organizacional para a resiliência na GCS - sugerem a busca de apoio nas práticas de Recursos Humanos de “treinamento e desenvolvimento” e “articulação de equipes”

Fonte: elaborado pela autora

Essas constatações vão ao encontro daquilo que a literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos aponta. Para esse campo do conhecimento, o fator humano é tido como uma variável de influência positiva ou negativa no desempenho das organizações, posto que grande parte do seu desempenho relaciona-se com a forma como os profissionais executam suas atividades profissionais. (ROGERS; WRIGHT, 1998; BOUDREAU et al., 2003; JABBOUR et al., 2012). Por isso são tantos os estudos buscando compreender como

gerenciar o desempenho humano, em termos técnicos e comportamentais, para o alcance dos objetivos organizacionais, estendendo-se também para aplicação na Gestão da Cadeia de Suprimentos (GOWEN III; TALLON, 2003; ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015; DING et al., 2015).

A presente tese insere-se nesse contexto, considerando a relevância em investigar e discutir as possibilidades de contribuição da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. O reconhecimento da centralidade do fator humano para a efetivação das iniciativas de cadeia de suprimentos (CANTOR; MORROW; MONTABON, 2012; SWEENEY, 2013) gera demandas específicas em pontos como determinação do perfil profissional adequado, seleção e retenção de profissionais com esse perfil, gestão da mudança, aperfeiçoamento profissional via treinamentos e ações de aprendizagem organizacional, entre outros.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A Gestão da Cadeia de Suprimentos é predominantemente descrita como um processo de montante a jusante, composto por etapas operacionais intra e interorganizacionais interligadas de maneira sequencial (LAMBERT, 2008; KOTZAB et al., 2015). Nessa perspectiva, destaca-se o papel dos fluxos em promover a troca de materiais, recursos financeiros e informações sob duas óticas: (1) interna à empresa, entre as áreas funcionais com atividades relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos e (2) externa à empresa, entre os elos componentes da cadeia de suprimentos (BARRAT; BARRAT, 2011; YANG; YEO; VINH, 2015). A primeira ótica é denominada como “integração interna”, pressupondo a sincronização de processos e informações entre as funções de uma empresa (CHOPRA; MEINDL, 2012). A segunda ótica é denominada como “integração externa/interorganizacional”, pressupondo um conjunto de práticas e ações conjuntas entre as empresas (DANESE; BORTOLOTTI, 2014). A complementaridade entre ambas resulta na concepção de Integração da Cadeia de Suprimentos, tida como um fator-chave para o sucesso da Gestão da Cadeia de Suprimentos (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; SCHOENHERR; SWINK, 2012).

Diversos autores têm defendido a integração interna como um pré-requisito, ou ainda um primeiro estágio, para a integração de uma empresa em sua cadeia de suprimentos, sustentando a ideia de que é preciso haver um preparo organizacional interno (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; JAYARAM, 2005; JIN; FAWCETT; FAWCETT, 2013; RALSTON et al., 2015). Para Gimenez (2006), as empresas precisam alcançar um alto grau de colaboração

entre os processos internos antes de iniciar arranjos externos na cadeia de suprimentos. Por meio de investigação empírica, Kotzab et al. (2011, p.241) constataram que “é preciso deixar a casa em ordem” antes de planejar ou intensificar as relações de parcerias entre os membros de uma cadeia de suprimentos. Já Yunus e Tadisina (2016) constataram que sem a existência prévia de uma cultura interna voltada à integração, as tentativas de integração externa ocorrerão de maneira mais lenta e dificultosa. De fato, a própria natureza interfuncional da Gestão da Cadeia de Suprimentos determina a necessidade dos fluxos internos como complementares aos fluxos externos (LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2005; HUO, 2012).

Em verdade, tal ideia vem sendo defendida há algum tempo pela literatura especializada. A concepção de “Orientação para a Cadeia de Suprimentos” proposta por Mentzer et al. (2001, p.11) é um exemplo nesse sentido, definida como sendo “[...] o reconhecimento interno por uma organização das implicações estratégicas e sistêmicas da gestão dos diferentes fluxos dentro de uma cadeia”. Em suma, a Orientação para a Cadeia de Suprimentos suporta as ações de criação de valor como um processo no qual todos os membros da cadeia de suprimentos devem investir seus recursos, habilidades e conhecimentos internamente para, posteriormente, interagir os resultados desse esforço por toda a cadeia (MOLLENKOPF; RUSSO; FRANKEL, 2007; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010).

Para Lawrence e Lorsch (1973, p.28), a integração interna pode ser compreendida como “[...] a qualidade do estado de colaboração existente entre os departamentos necessários para realizar a unidade de esforço de acordo com as exigências do ambiente”. Assim, quando atividades organizacionais requerem conhecimentos e operações de diferentes áreas funcionais para serem cumpridas, a integração interna torna-se fundamental (BARKI; PINSONNEAULT, 2005). Os autores que trabalham com esse enfoque no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos têm elencado teoricamente e testado empiricamente fatores facilitadores da integração interna, considerados cruciais para a realização dos processos-chave de negócio e, conseqüentemente, para a efetivação das ações de integração interorganizacional (ASHENBAUM et al., 2009; XU; HUO; SUN, 2014; HUO et al., 2016).

Apesar de toda discussão e avanços teóricos, algo à primeira vista simples - unificar as áreas funcionais - tem se demonstrado na prática como muito complexo e desafiador (CHEN; DAUGHERTY; ROATH, 2009; RICHEY et al., 2009). Assim como nos fatores facilitadores, a mesma literatura especializada tem elencado as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos e discutido sobre seus efeitos negativos. São as mais mencionadas: 1) silos funcionais (THOMAS et al., 2011), 2) dificuldade de colaboração

(WILLIAMS et al., 2013), 3) baixo nível de suporte gerencial (HARTLEY et al., 2014), 4) sistema de avaliação e recompensas (RICHEY et al., 2010), 5) cultura organizacional (ZHAO; FENG; WANG, 2015), 6) falta de capacitação profissional (PETERSEN; AUTRY, 2014), 7) resistência à mudança (CAO et al., 2015) e 8) ausência de comprometimento (ALFALLUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015).

Na análise da caracterização dos fatores facilitadores e das barreiras à integração interna, é possível observar a expressiva influência do fator humano. Fawcett, Magnan e MacCarter (2008) afirmam que o fator humano pode ser a principal barreira para o sucesso da colaboração na cadeia de suprimentos, tanto internamente entre as áreas funcionais, quanto externamente com fornecedores e clientes. Sanders e Premus (2005) chamam a atenção para uma confusão comum: empresas presumem que, com o fato de utilizarem sistemas de Tecnologia da Informação, automaticamente alcançarão a colaboração. A tecnologia auxilia, mas a “colaboração é o resultado de interações humanas que podem ser suportadas pela TI, mas não substituídas” (p.15). Gómez-Cedeño et al. (2015, p.130) complementam afirmando que “muitas empresas focam sua atenção na melhoria e no investimento em tecnologia e infraestrutura, mas precisam dedicar mesma atenção nas pessoas que gerenciam e operacionalizam as cadeias de suprimentos”. No entanto, a busca pela compreensão da influência do fator humano na Gestão da Cadeia de Suprimentos, em especial das discussões referente à integração, é ainda negligenciada (TOKAR, 2010; ELLINGER; ELLINGER, 2014; TANCO; JURBURG; ESCUDER, 2015).

É mediante esse cenário que diferentes autores têm indicado a busca pelo apoio dos princípios da Gestão de Recursos Humanos para a melhoria da integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos (THEODORAKIOGLOU; GOTZAMANI; TSIOLVAS, 2006; JACOBS, YU; CHAVEZ, 2016), especialmente pelo uso das práticas de Recursos Humanos (RH) (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007; FU et al., 2013; HUO et al., 2015). Por definição, práticas de RH compreendem o conjunto de atividades direcionadas à delimitação das atividades funcionais e, a partir disso, à atração, retenção e desenvolvimento dos profissionais de uma organização (SANTOS, 1999; FRANÇA, 2014). A literatura especializada as subdividem em duas abordagens: funcional e competitiva. A abordagem funcional é composta pelas práticas de (i) análise e descrição de cargos, (ii) recrutamento e seleção, (iii) treinamento e desenvolvimento, (iv) avaliação de desempenho e (v) remuneração e benefícios. Já a abordagem competitiva é composta pelas práticas (vi) articulação do trabalho em equipes, (vii) gestão da aprendizagem organizacional e (viii) gestão da cultura

organizacional. Esta tese considera no seu propósito de investigação as práticas de RH de ambas as abordagens.

Assim, apesar dessa crescente indicação, pouco ainda se explorou sobre como a Gestão de Recursos Humanos contribui para a integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos considerando, em uma perspectiva integrada, os fatores facilitadores, as barreiras à integração interna e a influência do fator humano em ambos. Portanto, esta tese se motiva a responder a seguinte questão de pesquisa:

*Como a Gestão de Recursos Humanos vem contribuindo na integração interna das empresas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos?*

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é *investigar como as práticas de Recursos Humanos contribuem na superação das barreiras e na construção dos fatores facilitadores à integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos.*

Para tanto, são propostos os objetivos específicos:

- identificar, na literatura especializada, e sistematizar os fatores facilitadores e as barreiras à integração interna;
- investigar, na literatura especializada, as discussões referentes ao reconhecimento da influência do fator humano na integração interna;
- identificar, na literatura especializada, e sistematizar como as práticas de RH vêm contribuindo na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos;
- caracterizar, empiricamente, as contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos em empresas brasileiras.

### **1.4 Justificativa e relevância**

Discutir e investigar como melhorar a integração interna significa assumir um ponto reconhecido pela literatura especializada como fundamental para o alcance da Integração da Cadeia de Suprimentos (WONG; BOON-ITT; WONG, 2011, WILLIANS et al., 2013; HORN, SCHEFFLER, SCHIELE, 2014), mas com necessidade de maior compreensão dos fatores que intervêm para sua efetivação (CHEN; DAUGHERTY; LANDRY, 2009;

KAMAL; IRANI, 2014; SWINK; SCHOENHERR, 2015). Conforme ressaltam Wong, Wong e Boon-Itt (2013, p.569), “sem a integração interna, os esforços de integração externa bateriam em uma parede intransponível na interface entre duas empresas”. No entanto, segundo defendem Mentzer, Stank e Esper (2008), os fatores caracterizadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos são diferentes dos fatores caracterizadores da integração externa, exigindo assim um esforço gerencial específico.

As dificuldades de operacionalização da Gestão da Cadeia de Suprimentos têm conduzido a visão de acadêmicos e gestores para as questões relacionadas à integração interna e sua relação com o fator humano. Omar et al. (2012) argumentam que o dilema social dentro das empresas, reflexo da rivalidade entre as pessoas alocadas nas distintas áreas funcionais, está entre as razões do insucesso de algumas iniciativas de cadeia de suprimentos. Em uma investigação empírica sobre a relação existente entre a integração interna e a criação de comprometimento para a integração externa com fornecedores e clientes, Zhao et al. (2011) constataram que as dificuldades no relacionamento entre os profissionais das diferentes áreas funcionais interferem negativamente na integração interna e, conseqüentemente, na criação desse comprometimento. Mediante esse fato, os autores sugerem pesquisas futuras sobre o tema. Para Kundu et al. (2014), a integração interna é caracterizada pela relação interdepartamental, pressupondo o relacionamento interpessoal. Porém, igualmente destacam a necessidade de estudos que busquem compreender os aspectos que impulsionam ou dificultam esse relacionamento.

Conforme afirmam Halldórsson, Hsuan e Kotzab (2015), desde seu início, a evolução da Gestão da Cadeia de Suprimento esteve estritamente relacionada com os desafios do desenvolvimento dos seus profissionais no que tange à capacitação necessária para trabalhar de maneira integrada com as diferentes áreas funcionais e, externamente, com diferentes empresas. Conforme afirma Cao et al. (2015, p.26), “como a integração da cadeia de suprimentos é executada por seres humanos, é importante saber quais fatores direcionam gestores e funcionários a integrar-se com seus colegas em suas empresas e com os seus colegas externos, como clientes e fornecedores em toda a cadeia de abastecimento”. Kim (2013, p.77) salienta que “um participante competitivo deve saber gerenciar conflitos entre departamentos e converter habilidades individuais em recursos organizacionais”. Portanto, da mesma forma que a literatura de Gestão de Recursos Humanos reconhece que questões como envolvimento dos funcionários, capacitação profissional, predisposição à mudança, habilidade para o compartilhamento de informações e conhecimento, comportamentos colaborativos facilitam a efetivação das iniciativas estratégicas das empresas, podem também contribuir

para as iniciativas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCARBROUGH, 2000; MCAFEE; GLASSMAN; HONEYCUTT, 2002; FISHER et al., 2010; JIN; HOPKINS; WITTMER, 2010; JACKSON, SCHULER, JIANG, 2014).

Pesquisas empíricas têm apresentado resultados interessantes nesse sentido, como por exemplo os trabalhos de Myers et al. (2004), Feisel, Hartmann e Giunipero (2011), Menon (2012) e Khan et al. (2013). Outro exemplo é o estudo de caso realizado por Koulikoff-Souviron e Harrison (2010) em uma empresa farmacêutica de grande porte. Com uma análise longitudinal, os autores constataram que a aplicação das práticas de RH da abordagem funcional, bem como a prática “aprendizagem organizacional” da abordagem competitiva, foram fundamentais para a gestão do processo de mudança realizado pela empresa no que diz respeito à aceitação e envolvimento dos profissionais.

Já enquanto uma discussão teórica, destaca-se a estrutura de Orientação para a Cadeia de Suprimentos proposta por Esper, Defee e Mentzer (2010). Nela, “recursos humanos” é proposta como uma entre as quatro categorias (configuração organizacional, tecnologia da informação, mensuração organizacional). Os autores admitem que as áreas funcionais envolvidas com Gestão da Cadeia de Suprimentos somente terão bom desempenho se houver devido suporte das competências humanas. Para tanto, indicam: (a) contratação de pessoal com habilidades-chave, (b) foco na satisfação do funcionário para melhor desenvolvimento de suas atividades, (c) presença de figuras de liderança e de estruturas que facilitem o aprendizado, a atuação de equipes multifuncionais e a realização de treinamentos.

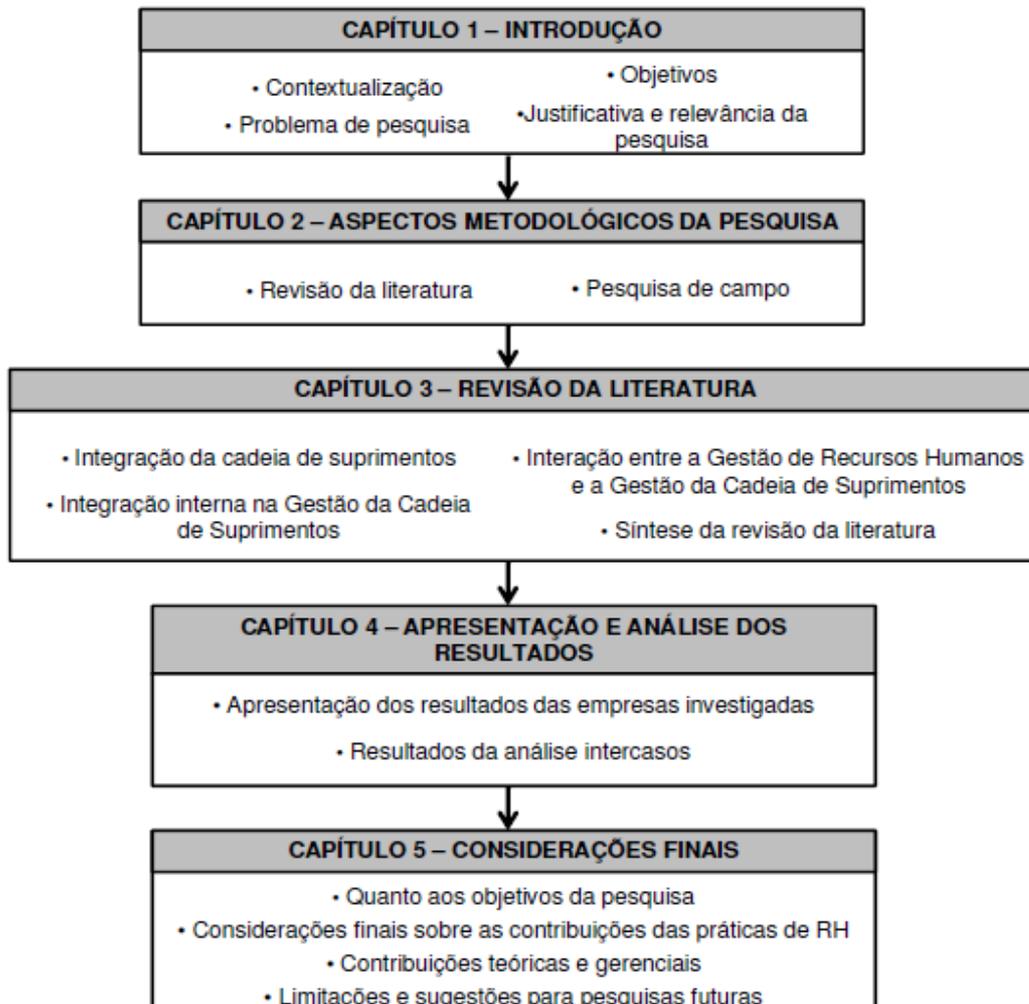
Assim, esta pesquisa se justifica primeiramente pela relevância em considerar as contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Em um segundo momento, pela atualidade do tema: os primeiros trabalhos foram publicados no final da década de 1990. Portanto, abordar uma discussão emergente no campo de conhecimento da Gestão da Cadeia de Suprimentos, compilando os conhecimentos já existentes sobre o tema, mas dispersos em diferentes trabalhos, caracteriza-se como relevante no aspecto teórico. Quanto ao aspecto prático, esta tese baseia-se na concepção de “relevância de pesquisa” defendida por Thomas et al. (2011, p.657), qual seja: “[...] como os gestores podem usar a pesquisa acadêmica para melhor tratar de problemas em negócios reais”. Assim, tem-se como terceira justificativa a ausência de pesquisas nacionais sobre a temática, constatada pela pesquisadora por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura atualizada até o primeiro semestre de 2016. Ao desenvolver uma pesquisa empírica em empresas nacionais de grande e médio porte, de diferentes setores de atuação e representativas no mercado nacional e internacional, espera-se que os resultados

oriundos permitam aos gestores uma compreensão mais ampla sobre as possibilidades de melhoria da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos a partir da interação com a Gestão de Recursos Humanos.

### 1.5 Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentados a contextualização, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Os aspectos metodológicos da pesquisa são apresentados no Capítulo 2, abrangendo a revisão da literatura e a pesquisa de campo. O Capítulo 3 dedica-se à apresentação da revisão sistematizada da literatura relevante para os propósitos desta pesquisa. A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo e as discussões teórico-práticas estão presentes no Capítulo 5. Por fim, o Capítulo 6 destina-se à apresentação das considerações finais. A Figura 1 ilustra a estrutura geral da tese.

**Figura 1 - Estrutura geral da tese**



Fonte: elaborada pela autora

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Dada sua importância para a fundamentação teórica e levantamento das variáveis de pesquisa, inicialmente é descrito o método utilizado para a revisão da literatura. Em seguida, há a apresentação do método utilizado para a pesquisa de campo.

### 2.1 Revisão da literatura

A revisão da literatura representa uma etapa importante para qualquer tipo de pesquisa. Para Seuring et al. (2005), duas são as justificativas dessa importância: (1) auxilia a gerar ideias para novas pesquisas e sumariza padrões, questões e temas de pesquisas já existentes e (2) reforça as contribuições, sejam teóricas ou empíricas, de novas pesquisas. Portanto, conduzi-la de forma sistemática e rigorosa é essencial para confiabilidade dos resultados apontados no trabalho, bem como para a formação de conhecimento em uma base sólida a partir dele (WEBSTER; WATSON, 2002).

Uma alternativa para a execução da revisão da literatura é o método de Revisão Sistemática da Literatura (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; vom BROCKE et al., 2009). A Revisão Sistemática da Literatura é um método científico para busca e análise de artigos de uma determinada área da ciência, visando definir o limite da pesquisa que se deseja desenvolver a partir de uma perspectiva científica. Denyer e Tranfield (2009, p.671) definem a Revisão Sistemática da Literatura como sendo um “método específico de localização dos estudos existentes, seleção e avaliação das contribuições, análise e síntese das informações, descrição das evidências de modo a permitir conclusões claras e confiáveis sobre o tema em estudo”. Difere-se da forma tradicional por adotar um procedimento transparente, replicável e científico, além de permitir identificar contribuições científicas relacionadas a um determinado assunto (KAMAL; IRANI, 2014).

Para Denyer e Tranfield (2009), a inerente multidisciplinaridade de qualquer tema relacionado à gestão das organizações justifica a aplicação desse método. Em estudos relativos à Gestão da Cadeia de Suprimentos já é possível observar tal aplicação (por exemplo, WONG; WONG; BOON-ITT, 2015; KAMAL; IRANI, 2014; HOHENSTEIN; FEISEL; HARTMANN, 2014). Por essas razões, optou-se pela utilização desse método para a construção do embasamento teórico desta tese, estruturado em três estágios (Quadro 2), a partir de uma adaptação dos modelos de Revisão Sistemática da Literatura propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Tranfield et al. (2004).

**Quadro 2 - Estágios para a Revisão Sistemática da Literatura**

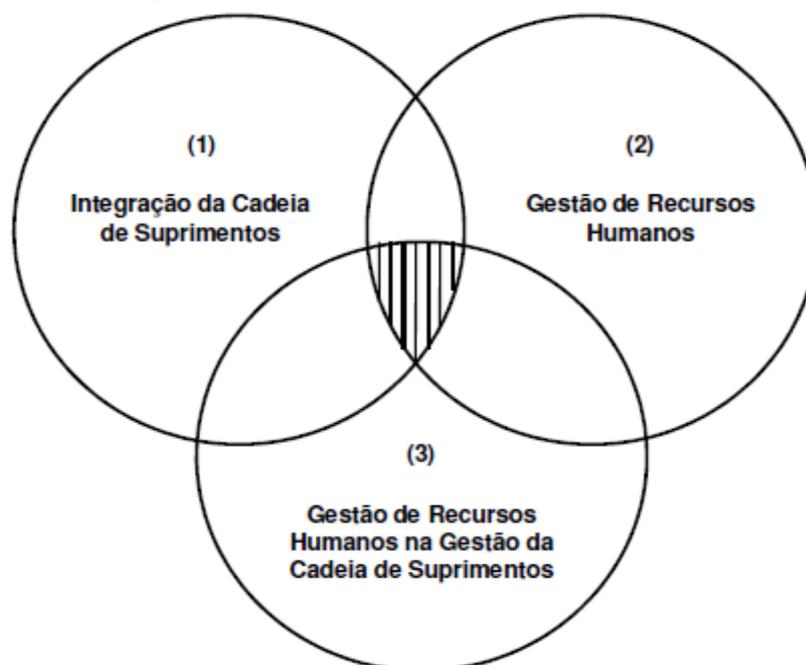
<b>Estágio 1 – Planejamento da revisão</b>
Proposta da revisão Desenvolvimento do protocolo de revisão
<b>Estágio 2 – Condução da revisão</b>
Seleção dos estudos Extração dos dados Síntese dos dados
<b>Estágio 3 – Apresentação dos resultados</b>
Análise e discussão dos resultados

Fonte: adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003, p.214) e Tranfield et al. (2004, p.380).

Na sequência, é descrita a execução dos estágios mencionados.

### **Estágio 1 – Planejamento da revisão**

A proposta da Revisão Sistemática da Literatura desta tese consiste em identificar de que maneira o papel das práticas de RH vem sendo compreendido no âmbito da Gestão da Cadeia de Suprimentos e como essas práticas vem sendo utilizadas para a melhoria da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. A resposta dessa busca se dá pela intersecção entre três domínios da literatura, conforme demonstra a Figura 2.

**Figura 2 - Foco da Revisão Sistemática da Literatura**

Fonte: elaborada pela autora

Em vista disso, foram realizadas duas Revisões Sistemáticas da Literatura. A primeira revisão teve como objetivo central identificar o papel da integração interna na Integração da Cadeia de Suprimentos e, a partir disso, os fatores facilitadores e as principais barreiras para a integração interna. Já a segunda revisão dedicou-se a levantar estudos que

tratem da aplicação das práticas de RH para a melhoria da integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos. Para tanto, foi elaborado um protocolo de pesquisa contendo um plano de busca e critérios de inclusão dos artigos, detalhado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Protocolo de pesquisa

1. Acesso a livros e artigos sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos: busca pelos conteúdos (i) conceituação de Gestão da Cadeia de Suprimentos, (ii) Integração da Cadeia de Suprimentos e (iii) Integração Interna na Cadeia de Suprimentos.
2. Acesso a livros e artigos sobre Gestão de Recursos Humanos: busca pelos conteúdos (i) conceituação da Gestão de Recursos Humanos e seu papel atual nas organizações e (ii) definição das práticas de recursos humanos.
3. Acesso às bases de dados Scopus e *Web of Science*.
4. Acesso à base digital do Banco de Teses e Dissertações da Capes.
5. Acesso aos periódicos nacionais nas áreas de Engenharia de Produção e Administração: *Gestão & Produção*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)* e *Brazilian Administration Review (BAR)*.
6. Acesso aos anais dos principais eventos nas áreas de Engenharia de Produção e Administração: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI) e Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD).

Fonte: elaborado pela autora

## **Estágio 2 – Condução da revisão**

De modo a apresentar de maneira mais clara a condução de ambas as revisões, as mesmas serão descritas separadamente.

### **(A) Revisão Sistemática 1: Integração da cadeia de suprimentos**

A revisão da literatura iniciou-se pelo estudo do tema Gestão da Cadeia de Suprimentos, em livros e artigos de renomados autores nacionais e internacionais, bem como pelo acesso a *sites* de conselhos internacionais da área: Kahn e Mentzer (1996), Bowersox e Closs (2001); Mentzer et al. (2001); Chen e Paulraj (2004); Lambert, Garcia-Dastugue e Croxton (2005); Bowersox, Closs e Cooper (2007); Lambert (2008); Lambert, Leuschner e Rogers (2008); Christopher (2011); Pires (2010); Chopra e Meindl (2012); CSCMP (2012); *Apics Supply-Chain Council* (2014). Mais especificamente, buscou-se nesses trabalhos discussões referentes à Integração da Cadeia de Suprimentos, com ênfase na integração interna.

No intuito de acompanhar a atualização do referencial teórico, as buscas nas demais fontes ocorreram entre o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2016. No processo de busca em periódicos internacionais foram consultadas, respectivamente, as bases de dados Scopus e *Web of Science* disponíveis no Portal de Periódicos da Capes. O critério de

decisão utilizado para essa ordem de busca foi a abrangência das bases, em número de periódicos indexados. O período de busca abrangeu os anos de 1990 a 2016, em conformidade com as sugestões de Kim (2013) e Kamal e Irani (2014) para o início do período de busca sobre Integração da Cadeia de Suprimentos. Os primeiros filtros de seleção foram aplicados já no momento da primeira busca. Na base Scopus foram selecionadas as áreas *Physical Sciences* (Ciências Físicas) e *Social Sciences and Humanities* (Ciências Sociais e Humanidades). Na base *Web of Science* foi aplicado o filtro “tempo estipulado” para busca a partir de 1990.

O Quadro 4 descreve os demais procedimentos utilizados para cada base de dados, ressaltando que os termos de busca utilizados e os critérios para a exclusão de artigos (filtros) foram definidos de acordo com as possibilidades disponíveis em cada uma delas.

**Quadro 4** - Procedimentos de busca e seleção de artigos para a Revisão Sistemática 1

Base de dados	Termos de busca (Título/Resumo/Palavras-Chave)	Saída 1	Filtros	Saída 2
Scopus	(supply chain management OR supply chain integration) AND (internal integration OR internal supply chain OR intraorganizational)	409	- tipo de documento: apenas artigos - tipo de fonte: apenas periódicos ( <i>journals</i> ) - idiomas: inglês, português e espanhol	228
<i>Web of Science</i>	(supply chain management OR supply chain integration) AND internal integration	415	- domínios de pesquisa: social sciences e science technology - tipos de documento: apenas artigos - idiomas: inglês, português e espanhol	273
<b>Total 1</b>		<b>824</b>	<b>Total 2</b>	<b>501</b>

Fonte: elaborado pela autora

Dos 228 artigos pré-selecionados na base Scopus (saída 2), foram lidos os resumos de cada um de modo a selecionar somente aqueles que contribuíssem para os propósitos da pesquisa. Com a leitura completa, a amostra final ficou composta por 3 artigos. Mesmo procedimento foi adotado para os artigos da base *Web of Science*, sendo acrescentado o critério de “eliminação de duplicação” dos artigos anteriormente selecionados na base Scopus (23 artigos duplicados), resultando em 19 artigos. Os anos das publicações vão de 2000 a 2016, sendo: 2000 (1 artigo), 2002 (1 artigo), 2004 (2 artigos), 2005 (1 artigo), 2006 (3 artigos), 2007 (2 artigos), 2008 (3 artigos), 2009 (5 artigos), 2010 (4 artigos), 2011 (5 artigos), 2012 (4 artigos), 2013 (8 artigos), 2014 (6 artigos), 2015 (9 artigos) e 2016 (3). O Quadro 5 apresenta os periódicos referentes aos artigos selecionados e as bases de dados nas quais estão alocados.

**Quadro 5** - Periódicos dos artigos selecionados e respectivas bases de dados da Revisão Sistemática 1

Base de dados	Nº de artigos	Periódicos internacionais
Scopus	1	<i>Decision Sciences</i>
	1	<i>Human Resource Management</i>
	1	<i>Industrial Management &amp; Data Systems</i>
	1	<i>Industrial Marketing Management</i>
	1	<i>Integrated Manufacturing Systems</i>
	4	<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>
	4	<i>International Journal of Production Economics</i>
	1	<i>International Journal of Production Research</i>
	2	<i>Journal of Business Logistics</i>
	10	<i>Journal of Operations Management</i>
	2	<i>Journal of Supply Chain Management</i>
	1	<i>Management Research Review</i>
	2	<i>Operations Management Research</i>
	7	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>
Web of Science	1	<i>Business Process Management Journal</i>
	1	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>
	1	<i>Industrial Marketing Management</i>
	1	<i>International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management</i>
	2	<i>International Journal of Production Economics</i>
	1	<i>International Journal of Production Research</i>
	4	<i>Journal of Business Logistics</i>
	1	<i>Operations Management Research</i>
	2	<i>Production Planning &amp; Control: The Management of Operations</i>
	3	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>
2	<i>The International Journal of Logistics Management</i>	
<b>Total: 57 artigos</b>		

Fonte: elaborado pela autora

A partir da leitura desses artigos, foram ainda selecionados outros 13 artigos neles referenciados, cujo conteúdo e discussões igualmente contribuem para os propósitos desta pesquisa. Como os termos de busca utilizados não se encontram no título, resumo ou palavras-chave, os mesmos não foram identificados pelo procedimento descrito. Essa forma de busca é denominada como “*backward search*”<sup>3</sup>, sendo sugerida por alguns autores como uma forma confiável de ampliação da amostra final da Revisão Sistemática da Literatura (WEBSTER; WATSON, 2002; vom BROCKE et al., 2009).

As buscas nacionais contemplaram o acesso ao acervo digital do Banco de Teses e Dissertações da Capes, periódicos nacionais por meio da base Scielo e base própria do periódico e consultas aos anais de Encontros e Simpósios relevantes nas áreas de Engenharia de Produção e Administração. Para a consulta no Banco de Teses e Dissertações da Capes foram utilizados os termos “*integração da cadeia de suprimentos*” e “*integração interna*”, que deveriam estar presentes no título e/ou resumo dos trabalhos. A busca identificou 3

<sup>3</sup> Na tradução para o português: pesquisa para frente e para trás. Uma busca para trás é o processo de revisão das fontes que foram citadas nos artigos derivados dos termos de busca da pesquisa.

dissertações, sendo duas nas áreas de Engenharia Química e uma na área de Engenharia de Produção, e 1 tese na área de Administração. No entanto, pela análise do resumo, nenhum dos trabalhos demonstrou contribuir com esta pesquisa.

Os periódicos nacionais consultados (Quadro 3) foram escolhidos por apresentarem alta avaliação de qualidade intelectual conforme os critérios Qualis da Capes (avaliadas entre os estratos A e B) nas áreas de Engenharias III e Administração. Foram utilizados os termos de busca “integração da cadeia de suprimentos”, “integração interna”, “*supply chain integration*” e “*internal integration*”, sendo considerados todos os índices de busca. Com a leitura dos resumos dos registros obtidos e, posteriormente, com a leitura do texto completo, foi selecionado um artigo do periódico RAE (MIGUEL; BRITO, 2010). Em uma segunda tentativa, no intuito de ampliar a busca, foram utilizados os termos “gestão da cadeia de suprimentos” e “cadeia de suprimentos”. No total, 29 registros foram identificados, sendo um deles selecionado do periódico Gestão & Produção (HILSDORF; ROTONDARO; PIRES, 2009).

Por fim, foram realizadas consultas aos anais dos Encontros e Simpósios mencionados no Quadro 3, contemplando os anos de 2005 a 2015. Em um primeiro momento, foi utilizado o termo “integração da cadeia de suprimentos” e, em um segundo momento, visando ampliar a busca, foi utilizado o termo “integração”. Como cada base disponibiliza uma plataforma própria para busca de artigos em seus anais, foram utilizados procedimentos diferentes para a localização e filtragem dos artigos (Quadro 6).

**Quadro 6** - Procedimentos de busca e seleção de artigos em encontros e simpósios

	Procedimentos de busca	Saída 1	Filtro	Saída 2
<b>ENEGEP</b>	- busca no título e palavras-chave - refinamento: presença dos termos “integração da cadeia de suprimentos” ou “gestão da cadeia de suprimentos” no título, resumo ou palavras-chave	8	Leitura dos artigos pré-selecionados	0
<b>SIMPEP</b>	- busca no título e resumo - refinamento: seleção dos artigos alocados nas subáreas temáticas: (i) Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos e (ii) Redes de Empresas e Gestão da Cadeia Produtiva	3		0
<b>SIMPOI</b>	- busca no título, resumo e palavras-chave - categoria: artigos científicos - área temática: Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos (a partir de 2008) - refinamento: presença dos termos “integração da cadeia de suprimentos” ou “gestão da cadeia de suprimentos” no título ou palavras-chave	15		0
<b>ENANPAD</b>	- refinamento: seleção dos artigos alocados na área temática GOL – Gestão de Operações e Logística - busca no título	5		2
<b>Total 1</b>		<b>31</b>	<b>Total final</b>	<b>2</b>

Fonte: elaborado pela autora

(B) Revisão Sistemática 2: Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Cadeia de Suprimentos

Para essa segunda Revisão Sistemática da Literatura foram utilizados o mesmo planejamento e procedimentos descritos na revisão anterior, bem como os mesmos critérios para a escolha das bases, periódicos nacionais e encontros/simpósios nacionais.

Pela intersecção do tema com outra área do conhecimento, a Gestão de Recursos Humanos, optou-se por iniciar a revisão da literatura nessa temática. Mais especificamente, buscando compreender o seu papel atual nas organizações e levantando quais práticas de RH têm sido mais indicadas pela literatura especializada e a relação delas com o desempenho organizacional. Para tanto, foram consultados livros, capítulos de livros e artigos de autores nacionais e internacionais, de conhecimento prévio da pesquisadora, comumente mencionados em trabalhos que versam sobre a temática (Quadro 7).

**Quadro 7** - Parte do referencial teórico utilizado na revisão teórica sobre GRH

Fonte	Autores
Livros	Santos (1999); Noe et al. (2007); Rocha-Pinto et al. (2007); Mascarenhas (2008); Araujo e Garcia (2009); Bohlander e Snell (2011) e França (2014).
Artigos	Schuler e Macmillan (1984); Huselid (1995); Huselid, Jackson e Schuler (1997); Barney e Wright (1998); Santos (2000); Fleury e Fleury (2001); Collins e Clark (2003); Wright, Gardner e Moynihan (2003), Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) e Jabbour et al., (2012).

Fonte: elaborado pela autora

Para a busca de artigos mais recentes, inclusive com resultados empíricos sobre a aplicação das práticas de RH, foi realizada uma busca na Base Scopus com o termo “*human resource management*” AND *human resource practices* AND *organizational performance*, utilizando os filtros: (i) área *Social Sciences and Humanities* (Ciências Sociais e Humanidades), (ii) anos entre 2005-2015, (iii) apenas artigos em periódicos e (iv) apenas artigos em inglês, espanhol e português. Da leitura dos resumos e, posteriormente, dos artigos completos foram selecionados 14 trabalhos, publicados em sua maioria nos periódicos: *Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal*, *International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Review* e *Organization Studies*.

De maneira semelhante à Revisão Sistemática 1, as buscas nas demais fontes foram realizadas em momentos diferentes entre o segundo semestre de 2012 e o primeiro semestre de 2016. Em um segundo momento, buscou-se identificar trabalhos que tratassem sobre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos conjuntamente, enquanto tema. As buscas em periódicos internacionais foram também realizadas nas bases de dados Scopus e *Web of Science*, contemplando o período de 1998 a 2016. O referido ano foi

selecionado como ponto de partida para a busca pois, segundo Fisher et al. (2010) e Hohenstein, Feisel e Hartmann (2014), foi a partir desse momento que as questões relacionadas à gestão de pessoas passou a chamar atenção de autores dedicados à pesquisa em Gestão da Cadeia de Suprimentos. As áreas e opções selecionadas para essa revisão sistemática foram as mesmas descritas na revisão sistemática anterior. O Quadro 8 descreve os demais procedimentos utilizados para cada base de dados.

**Quadro 8** - Procedimentos de busca e seleção de artigos para a Revisão Sistemática 2

Base de dados	Termos de busca (Título/Resumo/Palavras-Chave)	Saída 1	Filtros	Saída 2
Scopus	“supply chain management” AND (human resource management OR human resource)	317	- tipo de documento: apenas artigos - tipo de fonte: apenas periódicos ( <i>journals</i> ) - idioma: inglês, português e espanhol	148
	“supply chain management” AND (people management OR human resource practices)	15		9
<i>Web of Science</i>	“supply chain management” AND (human resource management OR human resource OR human resource practices)	280	- domínios de pesquisa: social sciences e science technology - tipos de documento: apenas artigos - idiomas: inglês, português e espanhol	123
<b>Total 1</b>		<b>612</b>	<b>Total 2</b>	<b>280</b>

Fonte: elaborado pela autora

Na base Scopus foram utilizados dois termos de busca objetivando levantar o maior número possível de trabalhos versando sobre a Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Cadeia de Suprimentos. Dos 157 artigos pré-selecionados entre os dois termos de busca (saída 2), foram lidos os resumos de cada um de modo a selecionar somente aqueles que contribuíssem para os propósitos da pesquisa. Com a leitura completa e retiradas as duplicações, a amostra final ficou composta por 41 trabalhos. Mesmo procedimento foi adotado para os artigos da base *Web of Science*, sendo acrescentado o critério de “eliminação de duplicação” dos artigos anteriormente selecionados na base Scopus (18 artigos duplicados), resultando em 11 artigos. Os anos das publicações vão de 2000 a 2016, sendo: 2000 (1 artigo), 2001 (1 artigo), 2002 (1 artigo), 2003 (1 artigo), 2004 (1 artigo), 2005 (1 artigo), 2006 (1 artigo), 2007 (1 artigo), 2008 (3 artigos), 2009 (3 artigos), 2010 (12 artigos), 2011 (2 artigos), 2012 (6 artigos), 2013 (6 artigos), 2014 (5 artigos), 2015 (6 artigos) e 2016 (1 artigo). O Quadro 9 apresenta os periódicos referentes aos artigos selecionados e as bases de dados nas quais estão alocados.

A técnica de busca “*backward search*” foi também utilizada nessa Revisão Sistemática da Literatura, sendo selecionados e incluídos para a revisão teórica outros 25

artigos e, ainda, outros 2 capítulos de livros (LAMBERT; LEUSCHNER; ROGERS, 2008; SWEENEY, 2013).

**Quadro 9** - Periódicos dos artigos selecionados e respectivas bases de dados da Revisão Sistemática 2

Base de dados	Nº de artigos	Periódicos internacionais
Scopus	1	<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>
	1	<i>Dirección y Organización</i>
	1	<i>European Journal of Training and Development</i>
	1	<i>Human Resource Development Review</i>
	5	<i>Human Resource Management</i>
	1	<i>Human Resource Management Journal</i>
	1	<i>Human Resource Management Review</i>
	1	<i>Industrial and Commercial Training</i>
	1	<i>Industrial Management &amp; Data Systems</i>
	1	<i>International Journal of Integrated Supply Management</i>
	1	<i>International Journal of Manpower</i>
	3	<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>
	4	<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>
	1	<i>International Journal of Procurement Management</i>
	2	<i>International Journal of Production Economics</i>
	1	<i>International Journal of Production Research</i>
	2	<i>Journal of Business Logistics</i>
	1	<i>Journal of Cleaner Production</i>
	1	<i>Journal of European Industrial Training</i>
	1	<i>Journal of International Management</i>
	1	<i>Journal of Management Development</i>
	1	<i>Journal of Purchasing &amp; Supply Management</i>
	2	<i>Journal of Supply Chain Management</i>
	1	<i>Organizational Dynamics</i>
1	<i>Research and Practice in Human Resource Management</i>	
4	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	
Web of Science	1	<i>Industrial Marketing Management</i>
	2	<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>
	1	<i>Journal of Business Logistics</i>
	1	<i>Journal of Industrial Relations</i>
	1	<i>Journal of Supply Chain Management</i>
	1	<i>Resources, Conservation and Recycling</i>
	1	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>
	3	<i>The International Journal of Logistics Management</i>
<b>Total: 52 artigos</b>		

Fonte: elaborado pela autora

Com relação às bases nacionais, para consulta no Banco de Teses e Dissertações da Capes foram utilizados os termos de busca “gestão da cadeia de suprimentos” e “gestão de recursos humanos” no título, resumo e palavras-chave. Apenas uma dissertação foi encontrada, com menção do tema no resumo, porém não no título e nas palavras-chave. Como a discussão central do trabalho é sobre estratégias de operações no desenvolvimento de competências operacionais e, portanto, não atende aos propósitos desta pesquisa, foi desconsiderado.

A consulta aos periódicos nacionais *Gestão & Produção*, *RAE*, *RAUSP* e *BAR* igualmente não apresentou resultados relevantes. Além dos termos “gestão da cadeia de suprimentos” e “gestão de recursos humanos”, foram também utilizados os termos “gestão de pessoas”, “práticas de recursos humanos”, “*supply chain management*” e “*human resource management*” em todos os índices de busca. Foram encontrados trabalhos que versam sobre um dos termos, mas nenhum conciliando a Gestão de Recursos Humanos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Da mesma maneira que na revisão sistemática anterior, a consulta aos anais dos eventos (ENEGEP, SIMPEP, SIMPOI e ENANPAD) contemplou os anos de 2005 a 2015, sendo utilizados os mesmos procedimentos de busca descritos no Quadro 6, mas com os termos de busca específicos dessa Revisão Sistemática 2. Nos eventos ENEGEP, SIMPOI e ENANPAD não foram encontrados trabalhos que tratassem sobre os termos “gestão da cadeia de suprimentos” e “gestão de recursos humanos” de maneira conjunta. Já no evento SIMPEP foi encontrado um trabalho discutindo a aplicação das práticas de recursos humanos na Gestão da Cadeia de Suprimentos (DE ABREU; ALCÂNTARA, 2015a) sendo, portanto, incluído na amostra. Conciliando as buscas nos periódicos e anais de eventos, observa-se que o tema é pouco explorado no contexto nacional.

### Estágio 3 – Apresentação dos resultados

O Quadro 10 compila a quantidade de trabalhos obtida entre as diferentes fontes de busca utilizadas em ambas as revisões sistemáticas. Com base nesse material obtido foi elaborado o capítulo teórico desta tese (Capítulo 3).

**Quadro 10 - Resultado geral da Revisão Sistemática da Literatura**

	Fontes	Quantidade de trabalhos	Total
Revisão Sistemática 1	Livros e artigos sobre GCS e Integração da Cadeia de Suprimentos	13	74
	Bases de dados (Scopus e <i>Web of Science</i> )	57	
	Banco de Teses e Dissertações da Capes	0	
	Periódicos nacionais	2	
	Anais de eventos	2	
Revisão Sistemática 2	Livros e artigos sobre GRH e práticas de RH	31	84
	Bases de dados (Scopus e <i>Web of Science</i> )	52	
	Banco de Teses e Dissertações da Capes	0	
	Periódicos nacionais	0	
	Anais de eventos	1	
<b>Total geral da RSL</b>			<b>158</b>

Fonte: elaborado pela autora

## **2.2 Pesquisa de campo**

A segunda etapa para o desenvolvimento desta tese foi a realização de uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo caracteriza-se pela exploração de determinado tema em seu ambiente natural, ou seja, em ambientes não controlados pelo pesquisador. Por permitir ao pesquisador entender como as pessoas realmente atuam e não como elas deveriam agir no contexto organizacional, bem como as possíveis lacunas entre a teoria e a prática, esse tipo de pesquisa torna-se relevante nos estudos relacionados à gestão de operações e cadeia de suprimentos (DEHORATIUS; BABINOVICH, 2011; SOLTANI et al., 2014).

As pesquisas de campo podem utilizar-se das abordagens quantitativa, qualitativa ou ambas. Para atender aos objetivos desta pesquisa será utilizada a abordagem qualitativa. A próxima subseção apresenta a justificativa dessa escolha.

### **2.2.1 Abordagem da pesquisa**

A pesquisa qualitativa é definida por Strauss e Corbin (1998) como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos. Observar os fatos sob a ótica de alguém interno à organização e a busca de uma compreensão profunda do contexto são outras duas importantes características dessa abordagem (BRYMAN, 1989). A pesquisa qualitativa procura descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade. Para Singh (2015), a pesquisa qualitativa para a construção de teorias vem ganhando destaque nas pesquisas de gestão. Devido à crescente complexidade de funcionamento das organizações, a criação de conhecimento orientado para a ação torna-se necessária.

Dois são os fatores que justificam a escolha da abordagem qualitativa para o desenvolvimento da pesquisa de campo desta tese. O primeiro refere-se ao fato do entendimento sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos estar ainda em fase de formação. Para Halldórsson e Arlbjorn (2005) e Godsell, Johnson e Van Hoek (2010), pela falta de definição consensual e poucas evidências empíricas, a Gestão da Cadeia de Suprimentos é um tema que se encontra em fase exploratória. De fato, diferentes autores têm criticado o excesso de pesquisas com abordagem quantitativa sobre a temática e argumentado a favor da pesquisa qualitativa, principalmente em função da sua significativa natureza estratégica e também relacional (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006; STOCK; BOYER; HARMON, 2010; DAUGHERTY, 2011; HARLAND, 2013; SWEENEY, 2013).

O segundo está relacionado à proposta da tese em si, a qual procura responder como a Gestão de Recursos Humanos, por meio de suas práticas, pode contribuir para a melhoria da integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos. Em um primeiro momento, justifica-se pelo fato dessa temática específica ser ainda incipiente nos estudos sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos, embora o campo de conhecimento da gestão de pessoas seja mais consolidado. Conforme sugerem Strauss e Corbin (1998, p.11), “métodos qualitativos podem ser usados para explorar áreas nas quais há pouco conhecimento ou áreas nas quais é possível gerar novos conhecimentos a partir daquilo que já é compreendido”. Em um segundo momento pelo fato de que, em função da sua natureza predominantemente comportamental, o fator humano é mais bem analisado e interpretado no contexto organizacional mediante procedimentos qualitativos (CASSELL; SYMON, 2006; SOLTANI et al., 2014). Randall e Mello (2012) reforçam essas argumentações a favor da abordagem qualitativa ao defenderem que a complexidade das cadeias de suprimentos requer uma metodologia de pesquisa capaz de fornecer uma melhor compreensão sobre o fator humano, suas interações e expectativas.

### **2.2.2 Método de pesquisa**

Entre os diferentes tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso foi considerado o mais adequado para esta pesquisa por permitir uma análise detalhada de natureza empírica e investigando um fenômeno pouco compreendido, dentro de um contexto real. Há um crescente chamado pelo desenvolvimento de pesquisas qualitativas no campo da Gestão da Cadeia de Suprimentos que se utilizem do método de estudo de caso. (HALLDÓRSSON; ARLBJORN, 2005; SEURING, 2005; KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2005; BARRATT; CHOI; LI, 2011; ELLINGER; ELLINGER, 2014). Segundo Koulikoff-Souviron e Harrison (2005, p.268), esse método “[...] é particularmente relevante em pesquisas sobre cadeias de suprimentos porque pode ajudar a obter melhores informações sobre a realidade das cadeias de suprimentos e a desenvolver teorias mais completas sobre o tema”. Seuring (2005) apresenta outro argumento complementar: o fato de, frequentemente, os problemas gerenciais nas cadeias de suprimentos serem altamente complexos e desestruturados. Pesquisas exploratórias com o método de estudo de caso possibilitam uma melhor compreensão dos fatores causadores desses problemas.

Referente ao tema da tese, na literatura especializada obtida com a Revisão Sistemática da Literatura, é possível observar artigos com o uso da abordagem qualitativa e, em sua maioria, empregando o método de estudo de caso (por exemplo, SCARBROUGH,

2000; MCCARTER; FAWCETT; MAGNAN, 2005; FARNDALE; PAAUWE; BOSELIE, 2010; GROßLER; ZOCK, 2010; KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2010; FEISEL, HARTMANN; GIUNIPERO, 2011; BERNON; MENA, 2013; KOULIKOFF-SOUVIRON; CLAYE-PUAUX, 2013). De maneira geral, os autores apontam a fase exploratória do tema, a complexidade da análise comportamental e a necessidade de uma compreensão profunda sobre as possibilidades e efeitos da aplicação das práticas de RH na Gestão da Cadeia de Suprimentos como as principais justificativas para a escolha desse método em suas pesquisas.

Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O Quadro 11 apresenta a caracterização das variáveis da pesquisa de campo desta tese, justificando a escolha do método de estudo de caso.

**Quadro 11** - Caracterização na tese das variáveis de um estudo de caso

Variáveis	Caracterização na tese
<b>Tipo de pergunta</b>	O problema de pesquisa procura responder “ <i>Como a Gestão de Recursos Humanos vem contribuindo na integração interna das empresas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos?</i> ”
<b>Controle sobre os eventos</b>	A pesquisadora não tem controle sobre os eventos estudados e também não há possibilidade de modificação dos contextos pesquisados (característica da pesquisa organizacional).
<b>Enfoque dos eventos</b>	Contemporâneo e em contexto real: posto que a investigação foca o estado atual das empresas investigadas. Além disso, a temática é recente no campo de conhecimento da Gestão da Cadeia de Suprimentos.
<b>Perspectiva do indivíduo e do contexto</b>	Permite captar a percepção dos indivíduos sobre as dificuldades intraorganizacionais para a integração e as vantagens/mudanças geradas com a adoção das práticas de RH.
<b>Múltiplas fontes de evidências</b>	Entrevistas com gestores relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos e gestores da área de Recursos Humanos. Análise documental e observação direta.

Fonte: elaborado com base em Yin (2005) e Barratt, Choi e Li (2011).

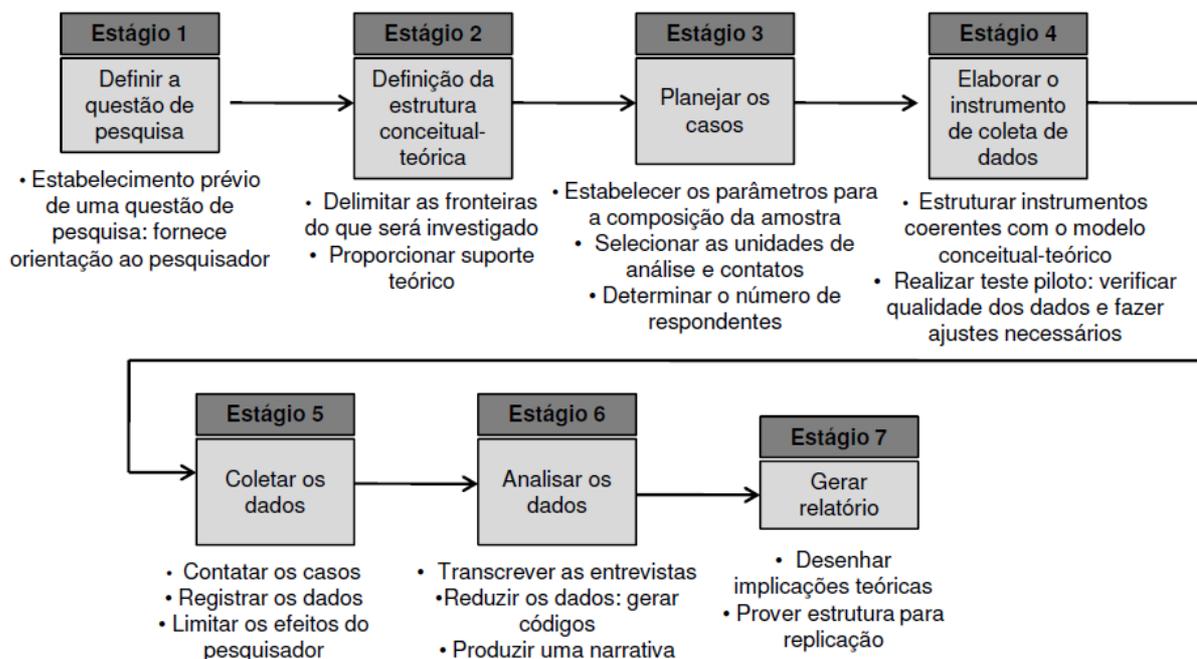
Os estudos de casos podem ser classificados como exploratórios, descritivos e explanatórios. Os estudos exploratórios são indicados quando uma teoria ou tema é pouco conhecida(o) e/ou explorada(o), estando em sua fase inicial (PATTON, 2002). Estudos relacionando a Gestão de Recursos Humanos à Gestão da Cadeia de Suprimentos são incipientes: a Revisão Sistemática da Literatura revelou que as primeiras menções ocorreram há pouco mais de 15 anos. Portanto, pela evidente necessidade de mais estudos sobre o tema, os estudos de casos desta pesquisa são classificados como exploratórios. Swart, Hall e Chen (2012) afirmam haver uma significativa lacuna de pesquisa relacionada ao desempenho humano nas cadeias de suprimentos, sendo assim um tema emergente.

Outra classificação diz respeito à quantidade de casos: se único ou múltiplo. A contextualização até o momento apresentada permite inferir que o estudo de caso único não é o mais apropriado para esta pesquisa. Portanto, foi adotado o estudo de caso múltiplo, que se baseia em replicações de um dado fenômeno em diferentes contextos, permitindo uma maior abrangência dos resultados, tornando a pesquisa mais completa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

### 2.2.3 Planejamento do estudo de caso

Para a pesquisa de estudo de caso, além do preparo prévio do pesquisador, é necessário o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa para aumentar sua confiabilidade, especialmente quando é um projeto de casos múltiplos (YIN, 2005). Barratt, Choi e Li (2011, p.339) afirmam que “os estudos de casos em geral falham em demonstrar os detalhes de como o estudo foi moldado e como a análise foi conduzida, comprometendo assim o princípio básico da investigação científica chamado transparência”. Há na literatura diversas propostas de planejamento e estruturação de um estudo de caso (FLYNN et al. 1990; STUART et al., 2002; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2005; SINGH, 2015). O protocolo utilizado para a pesquisa de campo desta tese foi elaborado com base nas indicações desses autores (Figura 3).

**Figura 3** - Protocolo para a condução do estudo de caso



Fonte: elaborada pela autora

Com exceção dos Estágios 1 e 2, as próximas subseções apresentam a caracterização dos demais estágios do protocolo de pesquisa adotado.

#### **2.2.4 Seleção dos casos e apresentação das empresas pesquisadas**

Não existe uma regra sobre o número de casos ideal em pesquisas qualitativas (FLYNN et al. 1990; PATTON, 2002). Yin (2005) sugere um número entre 4 a 10 casos. Já para Voss, Tsikriktsis e Frohlich, (2002), quanto menor o número de casos, mais aprofundada tende a ser a coleta e a análise dos dados. Outro fator a ser considerado em estudo de casos múltiplos diz respeito ao elevado nível de recurso demandado do pesquisador, como tempo despendido e recursos financeiros. A limitação oriunda do menor número de casos pode ser superada se as organizações selecionadas para a investigação forem representativas do fenômeno investigado.

Nesta pesquisa foram investigadas seis empresas, de diferentes setores industriais. A principal justificativa para a não limitação em um setor específico está no próprio grau de maturidade do tema em análise, estando em fase exploratória. No montante de trabalhos levantados com a Revisão Sistemática da Literatura, não foi possível observar destaque para pesquisas em um setor específico. O trabalho de Farndale, Paauwe e Boselie (2010) é um exemplo nesse sentido. Os estudos de casos foram realizados em empresas do setor químico, farmacêutico, serviços financeiros, tecnologia da informação e transporte. Ademais, não se pretende generalizar os resultados obtidos, o que estaria em desacordo com o método escolhido (PATTON, 2002).

A seleção das empresas foi realizada por conveniência, com caráter não probabilístico. Nesta forma de seleção, o pesquisador seleciona as unidades de análise a que tem acesso, sendo indicada em pesquisas exploratórias (BRYMAN, 1989). No entanto, Patton (2002) atenta para o risco da amostragem por conveniência: a escolha de unidades que não contribuam com a pesquisa pelo fato do pesquisador levar em conta apenas os critérios limitadores de tempo e custo. Consequentemente, é necessário estabelecer os parâmetros da amostra. Os parâmetros utilizados nesta tese para a escolha das empresas foram:

- 1) Empresas industriais: posto que o referencial teórico utilizado na tese demonstrou predominância de foco nas discussões e investigações empíricas em empresas de transformação;

- 2) Empresas de médio ou grande porte<sup>4</sup>: esse critério relaciona-se com a questão da integração interna e também com a maior possibilidade de realização da Gestão da Cadeia de Suprimentos, inclusive com a existência do cargo de “Gestor de Cadeia de Suprimentos”. Sobre a integração interna, a literatura aponta que organizações de maior porte possuem uma estruturação funcional melhor definida e são naturalmente mais complexas (OLIVEIRA, 2013). Por isso, tendem a ter maiores dificuldades para alinhamento e colaboração entre as áreas funcionais (BASNET, 2013);
- 3) Empresas que realizam a Gestão da Cadeia de Suprimentos: seja com a designação do cargo de “Gestor de Cadeia de Suprimentos” ou função equivalente. Entende-se por “função equivalente” o caso de empresas que designam a função de gerenciar a cadeia de suprimentos para gestor de alguma outra área funcional. A justificativa desse critério está no fato desse estudo ter sua ênfase na melhoria da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Sendo assim, torna-se crucial a obtenção de informações, percepções e opiniões daqueles diretamente relacionados com essa função;
- 4) Empresas que possuem o departamento de Recursos Humanos: esse critério se relaciona com a questão das práticas de RH. A literatura específica demonstra que, entre as práticas de RH executadas por esse departamento, parte delas é destinada à aplicação e ao acompanhamento dos profissionais com funções relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos (GROßLER; ZOCK, 2010; KAHN et al., 2013). Ademais, entre os propósitos da pesquisa, está também discutir os benefícios da proximidade entre ambas as áreas (Recursos Humanos e Gestão da Cadeia de Suprimentos) para a melhoria da Gestão da Cadeia de Suprimentos em geral.

Em alguns casos a primeira abordagem se deu com profissionais de outros setores da empresa, por meio da indicação de terceiros e também de contato prévio da pesquisadora. Os mesmos foram abordados por *e-mail*, acompanhado de uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A). Obtido o contato direto com os profissionais ligados à Gestão da Cadeia de Suprimentos e com a área de Recursos Humanos, novamente foram enviados *e-mails* e realizados telefonemas apresentando a pesquisa e solicitando o agendamento das entrevistas. Entre o período de contato inicial com as empresas até a finalização da captação dos dados

---

<sup>4</sup> Quanto ao número de empregados, de acordo com o Critério de Classificação de Empresas do Sebrae. Para a indústria: (i) médio porte: de 100 a 499 empregados e (ii) grande porte: acima de 500 empregados.

(entrevistas, observação direta, visita à fábrica), a pesquisa de campo teve duração de 5 meses: de Setembro de 2015 a Fevereiro de 2016.

As seis empresas pesquisadas são representativas nos mercados nacionais e/ou internacionais nos quais atuam. O Quadro 12 sintetiza as características fundamentais de cada uma delas. A fim de garantir o anonimato das empresas e profissionais entrevistados, sendo essa uma das condições para o aceite de participação na pesquisa, as mesmas serão denominadas como “Empresa”.

**Quadro 12 - Características das empresas pesquisadas**

Caso	Setor de atuação	Número de funcionários*	Faturamento anual	Mercados de atuação
Empresa 1	Usina de açúcar e álcool	3.500	R\$ 1,5 bilhão	20% nacional 80% externo
Empresa 2	Frigorífico (carne bovina)	2.500 (12.200 grupo)	R\$ 7,5 bilhões	25% nacional 75% externo
Empresa 3	Alimentos (confeitos e <i>snacks</i> )	2.000	R\$ 480 milhões	80% nacional 20% externo
Empresa 4	Máquinas agrícolas	1.280 (3.200 grupo)	R\$ 800 milhões	70% nacional 30% externo
Empresa 5	Embalagens plásticas	350 (500 grupo)	Não informado	100% nacional
Empresa 6	Eletroeletrônico	300	R\$ 90 milhões	90% nacional 10% externo

Nota: \* considerando a unidade pesquisada

Fonte: elaborado pela autora

A ordem de apresentação dos resultados no Capítulo 4 segue a sequência de empresas desse quadro, cujo critério considerado é porte da unidade pesquisada, desconsiderando-se o número de funcionários total do grupo. Isso porque embora tenham uma gestão corporativa na matriz (Empresas 2 e 4), observou-se durante as entrevistas discrepâncias na forma como a Gestão da Cadeia de Suprimentos é gerenciada entre as diferentes unidades produtivas, havendo uma certa autonomia hierárquica e gerencial.

### 2.2.5 Coleta de dados: instrumentos e procedimentos

Segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), a coleta de dados em estudos de casos ocorre, predominantemente, por meio de entrevistas, as quais devem possuir um instrumento de apoio. Entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas) consistem na obtenção de dados de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. Para tanto, o roteiro de entrevista é considerado o instrumento mais apropriado (PATTON, 2002).

Esta pesquisa foi conduzida por entrevistas semi-estruturadas, com o apoio de um roteiro de entrevista. De acordo com Yin (2005), entrevistas semi-estruturadas são mais espontâneas e flexíveis, permitindo uma maior interação entre o pesquisador e o entrevistado,

mas sem que ocorra a fuga do tema. Esse tipo de entrevista torna-se adequada a esta pesquisa justamente pela flexibilidade em captar o maior volume de informações possíveis sobre a relação entre a integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos e o fator humano e, também, como o uso das práticas de RH podem contribuir na melhoria da integração interna.

Visando assegurar se os dados obtidos com as questões do roteiro de entrevista contribuiriam para o alcance dos objetivos da pesquisa e, caso contrário, pudessem ser realizadas correções (STRAUSS; CORBIN, 1998), as aplicações definitivas foram precedidas de testes pilotos. O teste piloto do Roteiro 3 (Gestão da Cadeia de Suprimentos) foi realizado com um dos profissionais responsáveis pela Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa 3. De fato, observou-se que a primeira versão do referido roteiro continha demasiada linguagem teórica, questões repetitivas e, no geral, estava excessivamente longo, o que tornava a aplicação demorada e cansativa para o entrevistado. Mediante tal percepção, a pesquisadora realizou as adequações necessárias, corrigindo a linguagem e reduzindo a quantidade de questões. O mesmo profissional foi convidado a responder o novo roteiro, complementando apenas as informações que não estavam previstas no roteiro da primeira abordagem. Quanto ao Roteiro 2 (Recursos Humanos), o mesmo foi validado por uma profissional da área, com 20 anos de experiência empresarial e acadêmica. As sugestões referiram-se aos mesmos aspectos observados no teste piloto do Roteiro 3. Ademais, a pesquisadora concluiu que a caracterização da área de RH prevista na primeira versão do Roteiro 2 estava além dos propósitos centrais da pesquisa. Consequentemente, o referido roteiro foi também reformulado.

O roteiro final de entrevista (Apêndice B) foi subdividido em três roteiros, cada qual visando a um sujeito de pesquisa e a um propósito:

- Roteiro 1 – Caracterização geral da empresa: destinado à pessoa de contato inicial que gerou a abertura para a pesquisa na empresa. Objetivou a obtenção de informações sobre a caracterização geral da empresa, buscando levantar variáveis que pudessem ser relacionadas com os resultados obtidos nos demais roteiros;
- Roteiro 2 – Gestão de Recursos Humanos: destinado ao profissional de Recursos Humanos. Estruturado em três partes: (1) caracterização geral da área e nível de interação com as demais áreas, (2) caracterização das práticas de RH desenvolvidas pela área e (3) caracterização da interação da área com a Gestão da Cadeia de Suprimentos;
- Roteiro 3 – Gestão da Cadeia de Suprimentos: destinado ao gestor de cadeia de suprimentos ou função equivalente. Estruturado em três partes: (1) caracterização

geral da função, (2) caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos e (3) caracterização da interação da função com a área de Recursos Humanos. A parte um objetivou aferir a formatação da função na empresa, e a parte 2, o cenário de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Em ambos buscou-se relacionar as informações obtidas com o fator humano e, de maneira geral (incluindo a parte 3), a contribuição da área de Recursos Humanos. Previu-se também captar as decorrências reais ou a percepção dos entrevistados no caso da ausência dessa contribuição.

As questões foram formuladas com base na revisão da literatura realizada e também objetivando a interação entre os tópicos teóricos. A formulação buscou também privilegiar a narrativa livre da pessoa entrevistada, tentando reduzir a interferência da pesquisadora. O Quadro 13 apresenta a associação entre as questões presentes nos Roteiros 2 e 3 (Apêndice B) e nos Roteiros 4 e 5 (Apêndice C) e os tópicos teóricos desenvolvidos no capítulo da revisão da literatura (Capítulo 3).

**Quadro 13** - Relação entre as questões dos roteiros de entrevista e o referencial teórico da tese

Revisão da literatura (Capítulo 3)	Pontos teóricos	Roteiro de entrevista	Questões
	Integração da Cadeia de Suprimentos	Roteiro 3	1, 3, 4, 5, 8, 11
		Roteiro 5	1, 2
	Integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos	Roteiro 3	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9
		Roteiro 4	3, 4, 5
		Roteiro 5	3, 4, 6, 7
	Fatores facilitadores da integração interna	Roteiro 3	3, 4, 6, 9, 10, 11, 12
		Roteiro 4	6, 7
		Roteiro 5	4
	Barreiras à integração interna	Roteiro 2	18, 18a
		Roteiro 3	6a, 7, 8, 9, 10, 11, 12a, 13a, 16
		Roteiro 4	5, 6, 7
		Roteiro 5	4, 5, 6
Influência do fator humano	Roteiro 2	15, 20, 20a, 22,	
	Roteiro 3	4, 5, 6a, 7, 12, 14, 13, 13a, 16	
Interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos	Roteiro 2	17, 18, 18a, 19, 20	
	Roteiro 3	14, 18, 19	
	Roteiro 5	8	
Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH	Roteiro 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	
Práticas de RH na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos	Roteiro 2	19, 20, 20a, 20b, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 26a, 27	
	Roteiro 3	15, 16, 17, 19	
Contribuições para a melhoria da integração interna	Roteiro 3	15, 16, 17, 18, 19	

Fonte: elaborado pela autora

Seguindo as indicações de Flynn et al. (1990), Patton (2002) e Stuart et al. (2002) sobre a necessidade de interação pessoal entre o pesquisador e o entrevistado, as entrevistas

foram realizadas *in loco* e na forma presencial em todas as empresas da amostra. Como nenhuma das entrevistas com os diferentes profissionais foi realizada no mesmo dia, a pesquisadora esteve presente pelo menos duas vezes em cada uma das empresas. Essas idas tornaram-se momentos oportunos para a observação direta e captação de informações relevantes para a pesquisa além daquelas previstas nos roteiros de entrevista. Por exemplo, em cinco delas foi possível observar o *layout* e a dinâmica das áreas administrativas. Estas percepções foram importantes para a discussão dos fatores facilitadores e/ou barreiras para a integração interna.

A fim de possibilitar o diálogo livre entre a pesquisadora e os profissionais entrevistados, as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição. A flexibilidade mantida nessa fase possibilitou que os entrevistados abordassem espontaneamente pontos previstos nos roteiros de entrevista, não necessariamente seguindo uma ordem linear de perguntas e respostas. De fato, privilegiou-se o diálogo, respeitando a linha de raciocínio do entrevistado. Ao final do encontro a pesquisadora solicitava permissão para confirmar no roteiro de entrevista se todos os pontos haviam sido contemplados e, caso contrário, eram retomados. Foram também realizadas anotações de campo ao final de cada ida às empresas, tornando-se material complementar de coleta de dados.

Quanto ao número de entrevistados, Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) orientam que não há como indicar um número exato de entrevistas, pois esse depende da situação sendo investigada e do quanto o pesquisador considere necessário para entender a situação problema. No total, 15 profissionais foram entrevistados, somando 23 horas de gravações. Além daqueles diretamente envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos e a área de Recursos Humanos, houve ainda a oportunidade de serem entrevistados um Diretor Geral (Empresa 6), um Diretor de Processos, Tecnologia da Informação e *Compliance* (Empresa 2) e um Diretor de *Supply Chain* (Empresa 3). Para os profissionais das Empresas 2 e 3 foram elaborados roteiros de entrevista complementares com questões considerando suas áreas de atuação e possíveis contribuições para a pesquisa (Apêndice C). Com o profissional da Empresa 6 foi aplicado o Roteiro 1 e algumas questões do Roteiro 3.

Somadas as visitas às fabricas, às áreas administrativas e às demais instalações, o tempo total de permanência nas empresas foi algo em torno de 30 horas. Após a transcrição das entrevistas, verificou-se que algumas respostas não estavam claras ou, até mesmo, algumas questões não tinham sido contempladas. A participação dos profissionais foi novamente requisitada e as informações complementares foram obtidas via telefonema e troca de *e-mails*, inclusive em alguns casos com envio de documentos internos da empresa.

A fim de conferir maior confiabilidade aos dados e conclusões dos estudos de casos, o uso de outras fontes de informação é recomendado. Segundo Yin (2005), os pontos fracos das diferentes fontes de evidência justificam a triangulação de dados. Os específicos da entrevista são: (i) vieses devido a questões mal-elaboradas, (ii) respostas viesadas, (iii) imprecisões devido à memória fraca do entrevistado e (iv) reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir. Patton (2002) propõe quatro tipos de triangulação: (1) triangulação de dados - uso de diferentes fontes de dados, (2) triangulação de pesquisadores - uso de diferentes pesquisadores ou avaliadores, (3) triangulação da teoria – uso de múltiplas perspectivas para a interpretação de um mesmo conjunto de dados e (4) triangulação metodológica – uso de diferentes métodos de pesquisa para o estudo de um mesmo problema. Esta pesquisa realizou a triangulação de dados, utilizando como fontes de dados complementares a análise documental e a observação direta, ambas consideradas ideais em pesquisas com o método de estudo de caso (BARRATT; CHOI; LI, 2011). O Quadro 14 sintetiza os procedimentos adotados para a coleta de dados em cada uma das empresas componentes da amostra de pesquisa.

Para a análise documental, os documentos foram obtidos de acordo com a disponibilidade das empresas em fornecê-los. Alguns puderam ser observados somente internamente, no momento das entrevistas ou das visitas às instalações. Porém, permitiu-se a anotação das informações neles contidas. Houve também a possibilidade de acesso a softwares da área de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Já as observações diretas desta pesquisa foram tanto formais, por meio de visitas às áreas industriais e administrativas, quanto informais, por meio de conversas antes e após as entrevistas e visita às demais instalações da empresa (YIN, 2005).

Ao final, cada uma das 15 entrevistas foi transcrita de maneira literal, registradas no programa de edição de texto *Word*. Somadas às anotações de campo da observação direta mais a complementação de alguns pontos obtidos posteriormente às entrevistas presenciais, as transcrições resultaram em pouco mais de 300 páginas.

Quadro 14 - Procedimentos adotados para a triangulação dos dados

Casos	Entrevistas		Outras fontes	
	Profissionais entrevistados	Tempo total das entrevistas	Análise documental	Observação direta
<b>Empresa 1</b>	- Gerente de <i>Supply Chain</i> - Coordenadora de Gestão de Pessoas	3 horas	- Documentos digitais obtidos na <i>Internet</i> : histórico da empresa, informações setoriais, política de gestão de pessoas e demonstrações financeiras	- Duas visitas para a realização das entrevistas - Observação da área administrativa
<b>Empresa 2</b>	- Gerente Executivo de Originação - Gerente Executiva de Recursos Humanos - Diretor de Processos, TI e <i>Compliance</i>	4 horas	- Documentos digitais obtidos na <i>Internet</i> : histórico da empresa, negócios do grupo, demonstrações financeiras e governança corporativa - Acesso à intranet de documentos referentes às políticas de RH - Documentos sobre a Metodologia do Programa de Desenvolvimento de Lideranças	- Quatro visitas para a realização das entrevistas - Observação da área administrativa
<b>Empresa 3</b>	- Gerente de Planejamento de Demanda, Vendas e Operações (PDVO) - Gerente de Recursos Humanos - Diretor de <i>Supply Chain</i>	5 horas	- Documentos digitais obtidos na <i>Internet</i> : histórico da empresa, políticas de qualidade, portfólio de produtos - Acesso interno a documentos referentes à área de PDVO: plano de vendas (semanal e mensal), planejamento do EBTIDA - Acesso interno ao documento referente ao Programa de Participação nos Resultados (PPR)	- Três visitas para a realização das entrevistas - Observação da área administrativa - Visita à instalação destinada aos treinamentos internos e demais instalações - Visita técnica à fábrica
<b>Empresa 4</b>	- Gerente de PPCP - Supervisor de consultoria de RH	4 horas e 30 minutos	- Documentos digitais obtidos na <i>Internet</i> : histórico da empresa, portfólio de produtos, informações setoriais - Acesso interno a documentos referentes à estruturação da <i>holding</i> - Documentos sobre a estruturação da área de Recursos Humanos	- Duas visitas para a realização das entrevistas - Observação da área administrativa
<b>Empresa 5</b>	- Gerente de <i>Supply Chain</i> - Analista de Recursos Humanos	2 horas e 30 minutos	- Documentos digitais obtidos na <i>Internet</i> : histórico da empresa, políticas de qualidade, portfólio de produtos - Acesso a informativos internos: jornais editados pela empresa	- Duas visitas para a realização das entrevistas - Visita à instalação destinada aos treinamentos internos
<b>Empresa 6</b>	- Gerente de <i>Supply Chain</i> - Gerente de Recursos Humanos - Diretor Geral	4 horas	- Documentos digitais obtidos na <i>Internet</i> : histórico da empresa, políticas de qualidade, portfólio de produtos, distribuidores - Acesso interno ao <i>software</i> da área de <i>Supply Chain</i> para controle de compras entre empresa e fornecedores - Acesso interno a documentos referentes à área de RH: análise e descrição de cargos, política de remuneração	- Duas visitas para a realização das entrevistas - Observação da área administrativa e demais instalações - Visita ao Centro de Treinamentos - Visita técnica à fábrica

Fonte: elaborado pela autora

### 2.2.6 Procedimentos para análise dos dados

A análise qualitativa transforma dados em constatações, não havendo uma fórmula exata para essa transformação, o que torna esse estágio difícil de ser executado e um grande desafio para o pesquisador (PATTON, 2002). Em estudos de casos múltiplos, como ocorre nesta pesquisa, o uso de uma forma sistematizada torna-se ainda mais essencial, dado o grande volume de dados gerados, o que aumenta os riscos de incluir na análise dados desnecessários (STRAUSS; CORBIN, 1998) e, também, pela necessidade de verificar se as respostas têm um padrão comum entre os casos (STUART et al., 2002).

Nesta pesquisa, os dados obtidos entre as três fontes de evidências determinadas (entrevistas, análise documental e observação direta) foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo. Bardin (2011, p.48) conceitua a análise de conteúdo como sendo:

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nas pesquisas qualitativas, a Análise de Conteúdo é considerada bastante apropriada por permitir a construção de significado sobre aquilo que os atores sociais exteriorizam, seja na fala ou no registro em documentos, compreendendo criticamente o conteúdo das comunicações além de uma leitura comum (BARDIN, 2011; SEURING; GOLD, 2012). Considerando a natureza metodológica desta pesquisa, a Análise de Conteúdo demonstra-se uma técnica apropriada para a análise dos dados. O mesmo ocorre ao se considerar o tema e os propósitos da pesquisa, uma vez que se pretende captar as impressões dos respondentes sobre o apoio da área de Recursos Humanos como forma de fomentar a integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Com base nas recomendações de Franco (2005), Bardin (2011) e Seuring e Gold (2012), a realização da análise de conteúdo desta pesquisa seguiu as seguintes etapas:

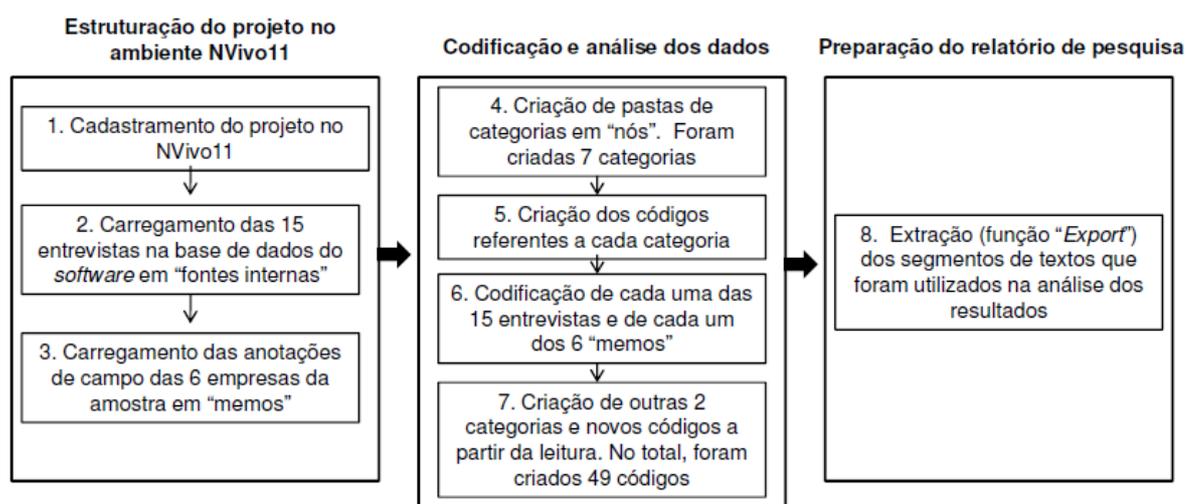
- 1) Pré-análise: etapa dedicada à organização do material e na qual é definido o *corpus* da investigação. Nesse momento foi realizada a “leitura flutuante” do material transcrito, buscando identificar as primeiras categorias de análise e seus respectivos códigos (definição *a priori*) com base no referencial teórico adotado na tese;
- 2) Descrição analítica: etapa dedicada à exploração mais aprofundada do material e ao tratamento dos resultados. Nesse momento foi realizada a leitura mais profunda e sistemática do material transcrito, já identificando trechos nos textos que tivessem relação com os códigos criados na etapa anterior, criando assim as “unidades de

registro<sup>5</sup>”. A leitura mais atenta permitiu identificação e criação de mais códigos, bem como categorias, além daqueles inicialmente determinados. Tal ação é prevista pela técnica, denominada como “categorias criadas *a posteriori*” (FRANCO, 2005, p.60). Esse é o momento no qual, de fato, o conteúdo emerge do discurso e é comparado com a teoria. O Apêndice D apresenta as categorias e códigos gerados nessa etapa;

- 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação do material: etapa dedicada à análise propriamente dita e à obtenção das inferências. A inferência é o procedimento intermediário que permite a passagem da descrição para a interpretação (BARDIN, 2011). Os resultados dessa etapa estão apresentados nos Capítulos 4 e 5 desta tese.

Não é incomum o uso de *softwares* de apoio à análise de dados em pesquisa qualitativa (LAGE, 2011). No entanto, apesar do aumento da rapidez no tratamento do material e do maior rigor na organização da investigação proporcionados por esses *softwares*, a análise continua sendo papel único e exclusivo do investigador (BARDIN, 2011). Nesta tese foi utilizado o *software* NVivo11, versão *Starter*. NVivo é um *software* que suporta métodos qualitativos e variados de pesquisa, permitindo organizar dados qualitativos não estruturados. Tem como principal função a categorização, codificação (denominados no *software* como “nós”) e enumeração dos trechos codificados (QSRINTERNATIONAL, 2016). O tratamento dos dados no NVivo 11 nesta pesquisa foi realizado em três etapas, representadas na Figura 4.

**Figura 4** - Processo utilizado no NVivo11 para análise dos dados



Fonte: elaborado com base em Lage (2011, p.205)

Com relação às duas novas categorias criadas *a posteriori*, uma delas refere-se à “caracterização geral das empresas”, cuja parte das informações codificadas foi utilizada na

<sup>5</sup> Segundo Bardin (2011, p.134), unidade de registro “é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”.

descrição das empresas componentes da amostra de pesquisa. A outra categoria refere-se a pontos observados na fala dos respondentes que, de certa forma, relacionam-se com o tema desta pesquisa, mas não se classificam no seu escopo central (objetivos e problema de pesquisa). Tais informações codificadas serviram como base para as “sugestões de pesquisas futuras” nas Considerações Finais.

Por fim, a análise dos resultados foi efetuada seguindo a proposta de Yin (2005) para estudo de casos múltiplos: uma análise intracasos preliminar, seguida de uma análise intercasos. Os casos foram analisados considerando a técnica *pattern-matching*, permitindo uma comparação entre os resultados teóricos e os resultados reais, ou seja, uma comparação entre o padrão predito e o empírico. Ressalta-se que a análise intercasos não objetivou realizar uma análise comparativa entre os casos, mas sim levantar as contribuições da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos para a integração interna das empresas.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura desta pesquisa, subdividida em três principais tópicos de discussão:

- 1) Integração da Cadeia de Suprimentos: torna-se relevante compreender seu conceito e importância na Gestão da Cadeia de Suprimentos a fim de destacar a integração interna como uma das suas dimensões;
- 2) Integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: é apresentado seu papel na Gestão da Cadeia de Suprimentos, os fatores facilitadores, as barreiras para sua efetivação e a influência do fator humano nesse contexto. O tópico se encerra apresentando a relação entre essas discussões e a Gestão de Recursos Humanos;
- 3) Interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos: primeiramente, apresentam-se as justificativas para a busca dessa interação. Em seguida, apresenta-se o conceito de Gestão de Recursos Humanos e das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva. A sistematização dessas práticas no contexto da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos é realizada na sequência, seguida da apresentação das possibilidades de contribuições para a integração interna.

A interação das ideias apresentadas ao longo de cada tópico é apresentada ao final, realizando-se assim a sistematização da revisão da literatura.

#### 3.1 Integração da Cadeia de Suprimentos

A Integração da Cadeia de Suprimentos pode ser definida como as interfaces intra e interorganizacionais que facilitam a coordenação e os fluxos eficazes e eficientes de informação, material, dinheiro e decisões destinadas a criar valor para o cliente e reduzir os custos globais (FLYNN, HUO, ZHAO, 2010; SCHOENHRRER; SWINK, 2012). Segundo Chen, Daugherty e Landry (2009), enquanto a Gestão da Cadeia de Suprimentos abrange o planejamento e gestão de todas as atividades relacionadas ao fornecimento e processamento de pedidos, a Integração na Cadeia de Suprimentos refere-se à ligação entre as principais funções de negócio e processos de negócios dentro e entre empresas em um modelo de negócio coeso e de alto desempenho. Em outras palavras, “a integração da cadeia de suprimentos é um componente chave para a Gestão da Cadeia de Suprimentos” (p.27).

Eliminar barreiras operacionais no fluxo de materiais e informações é o principal objetivo das atividades integradas (YANG; YEO; VINH, 2015). Sua relevância tem sido amplamente discutida e investigações empíricas confirmam que quanto mais alto o nível de integração, melhor a performance das empresas individualmente e, conseqüentemente, da cadeia de suprimentos como um todo (FROHLICH; WESTBROOK, 2001; PAGELL, 2004; LEE; KWON; SEVERANCE, 2007; SWINK; SCHOENHERR, 2015).

Para Fabbe-Costes e Jahre (2007) e Vallet-Bellmunt e Rivera-Torres (2013), a integração tem sido o foco da Gestão da Cadeia de Suprimentos desde o início da sua proposição na década de 1980. A observação das principais definições e modelos comprova essa afirmação, conforme destacado no Quadro 15.

**Quadro 15** - Noção de integração nas definições e modelos de GCS

Autores/Modelo	Definição/Modelos	Áreas funcionais envolvidas
Mentzer et al. (2001, p.18)	“ <u>Coordenação sistemática e estratégica das funções gerenciais tradicionais e das táticas entre elas dentro de uma empresa e, entre empresas</u> , dentro da cadeia de suprimentos, para melhoria do desempenho de longo prazo das empresas separadamente e da cadeia como um todo”	Logística
CSCMP (2012)	A Gestão da Cadeia de Suprimentos envolve o planejamento e a gestão de todas as atividades relacionadas à busca e compra, transformação e atividades de gerenciamento logístico. Inclui também a coordenação e colaboração com parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, operadores logísticos e clientes. Em sua essência, <u>a Gestão da Cadeia de Suprimentos integra a gestão de suprimentos e demanda dentro e entre as empresas.</u>	Marketing Vendas Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
GSCF (Lambert, 2008, p.2)	“A gestão da cadeia de suprimentos é a <u>integração dos processos-chave de negócio desde o usuário final até os fornecedores originais</u> a fim de prover produtos, serviços e informações que agregam valor aos clientes e outras partes interessadas”	Produção Compras Tecnologia da Informação (TI)
SCOR (Lambert; Garcia-Dastugue; Croxton, 2005; Apics Supply-Chain Council, 2014)	O modelo permite aos usuários resolver, <u>melhorar e comunicar as práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos dentro das empresas e entre todas as partes interessadas, desde cadeias de suprimentos mais simples até as mais complexas.</u> Objetiva descrever as atividades de negócio associadas a todas as fases do processo de satisfação da demanda do cliente, abrangendo todas as interações com o cliente, todas as transações materiais e todas as interações com o mercado.	Finanças Serviço ao Consumidor

Nota: grifo nosso

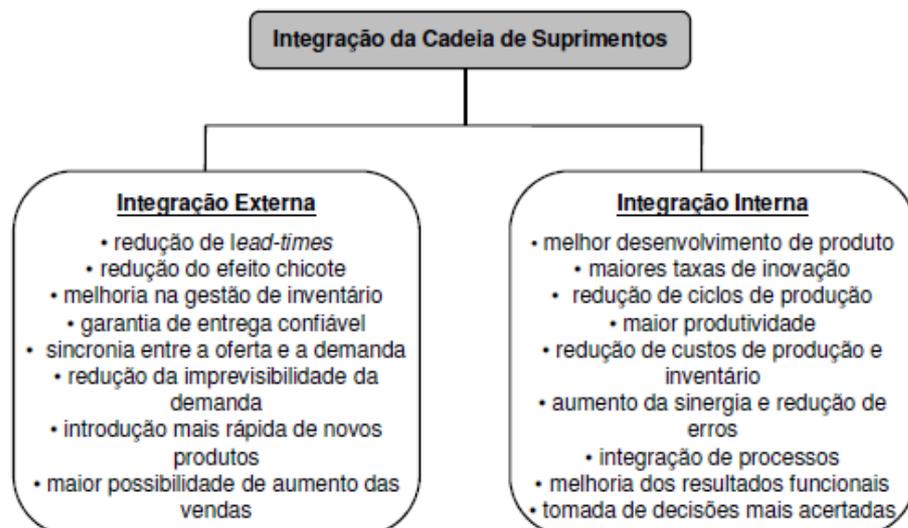
Fonte: elaborado pela autora

Não há na literatura uma concepção comum de Integração da Cadeia de Suprimentos (FABBE-COSTES; JAHRE, 2007; PRIMO, 2010; VALLET-BELLMUNT; RIVERA-TORRES, 2013; AUTRY, ROSE; BELL, 2014). Embora no contexto de cadeia de suprimentos o termo “integração” seja frequentemente mencionado de maneira genérica, a definição das fronteiras entre a integração interna e externa é essencial para compreender o fenômeno (CHEN; DAUGHERTY; ROATH, 2009; BARRAT; BARRAT, 2011). A

integração interna pode ser definida como “[...] o grau no qual um fabricante estrutura suas próprias estratégias organizacionais, práticas e processos em colaboração, sincroniza processos, a fim de cumprir os requisitos de seus clientes e interagir de forma eficiente com seus fornecedores” e a integração externa como “[...] o reconhecimento da importância em estabelecer relacionamentos próximos e interativos com clientes e fornecedores” (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010, p.59).

Apesar de desempenharem papéis diferentes, a integração interna e a integração externa são complementares no contexto da Integração da Cadeia de Suprimentos. Enquanto a integração interna reconhece que os departamentos e funções dentro de uma empresa devem funcionar como parte de um processo integrado, a integração externa reconhece a importância de estabelecer relações estreitas e interativas com clientes e fornecedores (FABBE-COSTES; JAHRE, 2008; MENTZER; STANK; ESPER, 2008; CHEN; DAUGHERTY; LANDRY, 2009; BRAUNSCHEIDEL; SURESH, 2009; HORN, SCHEFFLER, SCHIELE, 2014). Lee, Know e Severence (2007) desenvolveram uma pesquisa empírica visando explorar o grau de relação entre a implementação de atividades de Gestão da Cadeia de Suprimentos e desempenho em custo e confiabilidade. Os resultados apontaram que a integração interna contribui para a contenção de custos, enquanto que a integração externa com fornecedores é a melhor estratégia para alcançar a confiabilidade na cadeia de suprimentos. A Figura 5 sintetiza as vantagens da integração interna e externa.

**Figura 5 - Vantagens da integração interna e externa**



Fonte: elaborada com base em Koufteros, Vonderembse e Jayaram (2005), Elmuti, Minnis e Abebe (2008), Schoenherr e Swink (2012) e Jacobs, Yu e Chavez (2016)

O papel da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos vem ganhando destaque na literatura especializada. Conforme ressaltam Schoenherr e Swink

(2012), a integração interna cria capacidade para o processamento de informações que permitem a captação e aplicação de conhecimentos valiosos gerados nas interações externas, traduzindo-os em melhorias operacionais impactantes. A próxima seção e suas subseções tratarão especificamente dos aspectos relacionados à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

### 3.2 Integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

A concepção de integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos apoia-se nos princípios da integração interfuncional (ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; ASHENBAUM et al., 2009). A integração interfuncional pode ser definida como as interligações entre as partes de uma organização (BRAGANZA, 2002). Para Barki e Pinsonneault (2005, p.166), a integração interfuncional é definida como “[...] a medida nos quais distintos e interdependentes componentes organizacionais constituem um todo unificado”, sendo os componentes: departamentos, processos de negócio, pessoas e tecnologia. Em essência, a integração interna se refere à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento e informação dentro e entre as áreas funcionais (PAGELL, 2004; BASNET, 2013). A colaboração se refere ao desenvolvimento de atividades não estruturadas, de natureza social e afetiva, implicando a existência de relacionamentos próximos e coesos. As atividades de interação igualmente compõem o processo de integração interna como sendo as atividades formais e coordenadas entre os departamentos, tais como reuniões formais e formação de comitês. Ambas, interação e colaboração, são denominadas como “dimensões” da integração interfuncional (KAHN; MENTZER, 1996; ELLINGER, 2000; VALLET-BELLMUNT; RIVERA-TORRES, 2013). O Quadro 16 apresenta maiores detalhes da caracterização das dimensões interação e colaboração.

**Quadro 16** - Caracterização das dimensões de integração interfuncional

	Natureza	Fatores condicionantes	Recursos utilizados
Interação	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estrutura organizacional: atividades e hierarquia formalizadas</li> <li>- comunicação formal</li> <li>- adesão às decisões tomadas pela alta administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reuniões formais</li> <li>- formação de comitês</li> <li>- utilização de documentos padronizados (memorandos, relatórios)</li> <li>- troca de mensagens eletrônicas</li> </ul>
Colaboração	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confiança e comprometimento</li> <li>- comportamento colaborativo</li> <li>- cooperação (ao invés de competição)</li> <li>- relacionamentos informais</li> <li>- traços afetivos voluntários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metas e objetivos conjuntos</li> <li>- trabalho conjunto</li> <li>- compartilhamento de informação e conhecimento</li> <li>- ações voluntárias para a resolução de problemas</li> </ul>

Fonte: elaborado com base em Kahn e Mentzer (1996), Ellinger (2000) e Vallet-Bellmunt e Rivera-Torres (2013).

São inúmeros os benefícios advindos da integração interna apontados pela literatura, tais como: redução do ciclo de pedidos, melhoria na comunicação, projetos de desenvolvimentos de novos produtos mais rápidos e precisos, melhores níveis de serviços ao consumidor, maior nível de coordenação entre as diferentes atividades funcionais e maior envolvimento dos profissionais (STANK; DOUGHERTY; ELLINGER, 1999; SABATH; WHIPPLE, 2004; BASNET, 2013).

Diferentes áreas funcionais estão envolvidas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos (BARRAT; BARRAT, 2011). Para Pires (2010), a função abrange diversas áreas funcionais tradicionais das empresas industriais e seus profissionais em pelo menos quatro vertentes: (i) como uma expansão da Gestão da Produção, (ii) como uma expansão da Logística, (iii) como uma expansão do *Marketing* e (iv) como uma expansão de Compras. Em função da sua natureza inter-relacional, alguns autores defendem que a Gestão da Cadeia de Suprimentos não pode ser restrita ou configurada como uma área funcional específica tal como outras tradicionalmente existentes nas empresas (TRENT, 2004; ZACHARIA; SANDERS; FUGATE, 2014). Para Mentzer, Stank e Esper (2008, p.31), a “[...] GCS não é “propriedade” de uma disciplina ou departamento, mas sim um fenômeno que toca quase todas as áreas de negócio”. Os processos-chave de negócio presentes nos modelos da GSCF e SCOR (Quadro 15) reforçam esses argumentos. Hilsdorf, Rotondaro e Pires (2009) salientam que a melhoria do fornecimento de produtos e serviços com maior valor agregado aos clientes está condicionada à integração desses processos dentro de cada organização integrante da cadeia de suprimentos. No entanto, esses processos somente atingirão seus objetivos se os gestores funcionais tiverem consciência dos *inputs* que suas áreas promovem para as demais (LAMBERT, 2008; HUO, 2012). Sendo assim, a existência da função deveria adotar uma configuração de “área de apoio/*staff*”, cuja execução dos planos e atividades dependeria da integração interna entre as diferentes áreas funcionais e seria intermediada pela figura de um profissional formalmente designado para a coordenação dos diferentes esforços. No caso, um gestor de cadeia de suprimentos (LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2008; ELLINGER; ELLINGER, 2014).

A busca pela efetivação das práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos igualmente justifica os esforços de integração interna por parte das empresas componentes de uma cadeia de suprimentos (RICHEY et al., 2009). Segundo Li et al. (2005, p.620), as “práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos são definidas como o conjunto de atividades realizadas por uma organização para promover a gestão eficaz de sua cadeia de suprimentos”. Se bem-sucedidas, podem melhorar o desempenho e fortalecer a vantagem competitiva de toda a cadeia de

suprimentos. Parceria estratégica com fornecedores, desenvolvimento de fornecedores e relacionamento com os clientes são as práticas comumente mencionadas pela literatura especializada (GOWEN III; TALLON, 2003; DROGE; JAYARAM; VICKERY, 2004; THEODORAKIOGLOU; GOTZAMANI; TSIOLVAS, 2006; YU et al., 2013).

Koufteros, Vonderembse e Jayaram (2005) trazem um exemplo nesse sentido. Os autores investigaram, entre 244 indústrias, a contribuição da integração interna e externa em projetos de desenvolvimento de novos produtos. Os resultados evidenciaram que, se os membros internos não forem aptos a gerar um projeto consistente daquilo que desejam enquanto produto, já tendo sido consideradas as informações dos clientes, pouco os fornecedores poderão contribuir. Os autores concluíram que “esforços para integrar fornecedores sem um sistema sensível à integração interna podem ser inúteis” (p.123). Wong, Boon-Itt e Wong (2011) trazem outro exemplo. Com um estudo em 151 empresas automobilísticas, constataram que a integração interna apresentou um papel significativo em assegurar a coordenação entre as áreas funcionais para melhorar o desempenho de entrega.

Também sob o enfoque da orientação para o cliente, Yunus e Tadisina (2016) observaram empiricamente que as empresas foram levadas a se envolver em colaboração e parceria pela motivação interna, especialmente em direção à satisfação do cliente, e não por pressões externas. Os autores concluem que a integração interna desencadeia o início da Integração da Cadeia de Suprimentos. Danese e Bortolotti (2014, p.16-17) obtiveram constatação semelhante ao observarem a existência de uma sinergia entre a integração interna e a adoção das práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos, de modo a sugerir uma sequência: “[...] iniciar com a integração interna e o planejamento da cadeia de suprimentos a fim de obter melhorias preliminares sobre o desempenho para, posteriormente, completar a jornada da Integração da Cadeia de Suprimentos com clientes e fornecedores e obter vantagem competitiva significativa e robusta”.

Observa-se entre os autores que investigam o papel da integração interna na Integração da Cadeia de Suprimentos a constatação de que parece haver uma lógica evolutiva para o alcance dessa integração total: primeiro, a integração interna entre as áreas funcionais para, posteriormente, a integração externa entre os elos à montante e à jusante (HALLDÓRSSON; LARSON; POIST, 2008; CHILDERHOUSE; TOWILL, 2011; LAI et al. 2012; ALFALLA-LUQUE; MEDINA-LOPES; SCHRAGE, 2013; KIM, 2013; WILLIANS et al., 2013; KOTZAB et al., 2015; HUO et al., 2016). Conforme anuncia Huo (2012, p.599), “[...] a capacidade de integração interna, que incide sobre a gestão de processo de uma

empresa, é a base a partir da qual a capacitação para a integração externa pode ser desenvolvida”.

Estudos empíricos têm confirmado essa ideia da integração interna como viabilizadora da integração externa. Um entre esses estudos foi desenvolvido por Zhao et al. (2011), com a realização de uma pesquisa *survey* em pouco mais de 1000 empresas chinesas. O propósito era constatar qual grau de influência a integração interna exerce na integração externa com clientes e fornecedores e o comprometimento nas relações. Os resultados demonstraram influência significativa da integração interna na integração externa e no comprometimento nas relações. Os autores concluem ser a integração interna uma influência viabilizadora e, por isso, sugerem que “[...] a integração externa efetiva somente pode ser alcançada se primeiramente houver atenção à integração interna” (ZHAO et al., 2011, p.29). Outro interessante estudo foi realizado por Gimenez (2006), visando analisar o processo de integração adotado por empresas de alimentos na Espanha ao implantarem a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Com enfoque na integração entre as interfaces Logística/*Marketing* e Logística/Produção, os resultados demonstraram que a colaboração interna pode influenciar a colaboração externa. Assim como no estudo de Zhao et al. (2011, p.244), a autora conclui sugerindo aos gestores que “[...] no processo de integração, as empresas devem alcançar um nível relativamente elevado de colaboração entre as funções internas antes de iniciar qualquer integração externa”. O Quadro 17 apresenta outros exemplos de trabalhos nessa perspectiva.

**Quadro 17** - Exemplos de trabalhos empíricos sobre integração interna como viabilizadora da integração externa

Autores	Escala de integração	Resultados/contribuições
Mollenkopf, Russo e Frankel (2007)	O processo-chave de negócio “Gestão do Retorno” é influenciado por forças externas à empresa. Porém, sua efetivação depende de fatores internos à empresa: (1) Alinhamento entre as políticas e práticas estratégicas e operacionais (2) Integração funcional (3) Adoção da Orientação para a Cadeia de Suprimentos	As empresas mais integradas internamente lidam melhor com os fatores externos que influenciam o processo de Gestão do Retorno. A capacidade da empresa para reagir e planejar a influência de fatores externos sobre o processo de Gestão do Retorno é melhorada pela integração interna.
Braunscheidel e Suresh (2009)	Presume-se que a agilidade de uma empresa na cadeia de suprimentos depende de três práticas organizacionais: (1) integração interna, (2) integração externa: com fornecedores e clientes-chave (3) flexibilidade externa: de volume e <i>mix</i>	Verificou-se que integração interna contribui significativamente para o alcance da integração externa. A busca pela integração interna deve ser o primeiro passo antes de iniciar a integração externa tendo em vista uma maior agilidade na cadeia de suprimentos.
Kotzab et al. (2011)	A GCS segue as etapas: (1) Condições internas para a GCS: comprometimento e dedicação dos recursos humanos e financeiros, apoio da alta administração, conhecimento técnico e operacional (2) Processo de adoção da GCS: integração das áreas funcionais dentro e entre as empresas (3) Execução da GCS: troca de informações, planejamento conjunto, compartilhamento de riscos e lucros	A integração interna deve ser considerada um atributo para facilitar a adoção e execução da GCS.  Boas condições internas afetam positivamente os relacionamentos externos, possibilitando a plena execução da GCS.
Horn, Scheffler e Schiele (2014)	A relação entre Integração da Cadeia de Suprimentos e o desempenho do fornecimento em escala global. Para tanto, são necessárias ações de: (1) integração interna: objetivos comuns e colaboração entre as áreas funcionais (2) integração externa: compartilhamento mútuo entre organizações, especialmente com fornecedoras	Os resultados demonstraram que a integração interna entre as áreas funcionais é um pré-requisito para o sucesso da integração externa com fornecedores em cadeias de suprimentos globais. A maturidade para atuação global está muito mais ligada à integração interna do que, somente, ao conhecimento das especificidades de outras localidades.
Ralston et al. (2015)	Propõem um modelo de Integração da Cadeia de Suprimentos no qual a integração interna configura-se como antecedente à integração externa com fornecedores e consumidores.	Os resultados comprovaram as proposições teóricas. Comparativamente, a influência positiva demonstrou-se maior na integração com fornecedores. Os autores assumem que a integração interna deve ocorrer anteriormente à integração externa.

Fonte: elaborado pela autora

### 3.2.1 Fatores facilitadores da integração interna

A ideia da configuração da integração interna como uma melhor resposta aos imperativos da integração externa nem sempre foi considerada. Foi somente durante a década de 1990 que algumas empresas de fato iniciaram um processo de integração em função da busca pela implementação da abordagem da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GIMENEZ,

2006). O interesse em compreender a questão é visivelmente crescente. Utilizando o método de Revisão Sistemática da Literatura, Kamal e Irani (2014) levantaram e analisaram uma amostra de 293 artigos sobre Integração da Cadeia de Suprimento, publicados em periódicos da área de gestão de operações entre os anos 2000 e 2013. Desses, 75 tratam especificamente sobre a integração interna e outros 45 contemplam ambas as formas de integração. Quantidade significativa, tendo em vista a tendência natural em tratar o contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos somente nas relações entre os elos externos às empresas.

Segundo Chopra e Meindl (2012), o nível básico de integração é a operação interna de cada empresa. Os benefícios a serem obtidos estão diretamente relacionados à capacitação de eficiências entre funções dentro de uma empresa, com base no alinhamento estratégico de cada área funcional envolvida com Gestão da Cadeia de Suprimentos. Analisando os trabalhos que contemplam a temática, observa-se a indicação da necessidade de fatores organizacionais, também mencionados como facilitadores ou condicionantes (KOTZAB et al. 2011; KAMAL; IRANI, 2014), para que essa integração interna ocorra. Porém, estão dispersos na literatura, tratados quase de maneira única. O Quadro 18 sintetiza esses fatores e apresenta suas definições no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

**Quadro 18 - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS**

Fatores de integração interna	Definições	Autores
<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	Troca de conhecimento (tácito e implícito) e disponibilização de informações entre pessoas nas diferentes áreas funcionais. Necessita disposição para compartilhar e incentivo à comunicação. Promove melhorias nas decisões estratégicas e nas ações operacionais da cadeia de suprimentos.	Mentzer et al. (2001); Pagell (2004); Droge, Jayaram e Vickery (2004); Barki e Pinsonneault (2005); Gimenez (2006); Lee, Kwon e Severance (2007); Primo (2007); Lambert, Leuschner e Rogers (2008); Chen, Daugherty e Roath (2009); Flynn, Huo e Zhao (2010); Miguel e Brito (2010); Barrat e Barrat (2011); Fawcett et al. (2012); Huo (2012); Schoenherr e Swink (2012); Basnet (2013); Williams et al (2013); Hartley et al (2014); Swink e Schoenherr (2015); Yang, Yeo e Vinh (2015); Huo et al. (2016); Jacobs, Yu e Chavez (2016).
<b>Apoio da alta administração</b>	Conscientização e comprometimento com a promoção da integração. Lidar com as barreiras internas no nível estrutural, cultural e humano/comportamental elaborando meios de superá-las. Criação do cargo de “gestor da cadeia de suprimentos” para coordenar a integração entre os processos de negócio. Representação de gestores de cadeia de suprimentos na alta administração da empresa.	Mentzer et al. (2001); Fawcett e Magnan (2002); Pagell (2004); Droge, Jayaram e Vickery (2004); Gimenez (2006); Ashenbaum et al. (2009); Esper, Defee e Mentzer (2010); Miguel e Brito (2010); Christopher (2011); Fawcett et al. (2012); Teller, Kotzab e Grant (2012); Williams et al (2013); Hartley et al. (2014); Xu, Huo e Sun (2014); Kotzab et al. (2015); Yang, Yeo e Vinh (2015); Zhao, Feng e Wang (2015); Huo et al. (2016).
<b>Equipes multifuncionais</b>	Formação de equipes de trabalho com representantes das áreas funcionais mais diretamente relacionadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Indicadas para cada um dos oito processos-chave de negócio do modelo da GSCF. Forma-se uma estrutura paralela à estrutura funcional.	Mentzer et al. (2001); Chen e Paulraj (2004); Pagell (2004); Trent (2004); Gimenez (2006); Das; Narasimhan e Talluri (2006); Lambert, Leuschner e Rogers (2008); Chen, Daugherty e Landry (2009); Esper, Defee e Mentzer (2010); Flynn, Huo e Zhao (2010); Christopher (2011); Huo (2012); Teller, Kotzab e Grant (2012); Schoenherr e Swink (2012); Alfalla-Luque, Medina-Lopes e Schrage (2013); Kotzab et al. (2015); Swink e Schoenherr (2015).
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Utilização de sistemas de informação para agilizar e facilitar a troca de dados, informações, relatórios, planilhas, informações sobre fornecedores e clientes de interesse comum para a integração entre as áreas funcionais. Uso de <i>intranet</i> para facilitar a comunicação e o acesso.	Mentzer et al. (2001); Bowersox e Closs (2001); Droge, Jayaram e Vickery (2004); Barki e Pinsonneault (2005); Sanders e Premus (2005); Lee, Kwon e Severance (2007); Chen, Daugherty e Roath (2009); Esper, Defee e Mentzer (2010); Chopra e Meindl (2012); Huo (2012); Teller, Kotzab e Grant (2012); Schoenherr e Swink (2012); Alfalla-Luque, Medina-Lopes e Schrage (2013); Xu, Huo e Sun (2014); Kotzab et al. (2015); Yang, Yeo e Vinh (2015).
<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Definição conjunta entre áreas funcionais, com representantes de nível estratégico, tático e operacional, das políticas, metas e ações para as operações da cadeia de suprimentos. Antecipação e resolução de problemas, com responsabilidades assumidas em conjunto.	Pagell (2004); Droge, Jayaram e Vickery (2004); Gimenez (2006); Primo (2007); Mentzer, Stank e Esper (2008); Chen, Daugherty e Roath (2009); Flynn, Huo e Zhao (2010); Chopra e Meindl (2012); Teller, Kotzab e Grant (2012); Schoenherr e Swink (2012); Horn, Scheffler e Schiele (2014); Kotzab et al. (2015); Jacobs, Yu e Chavez (2016).

(continua)

Fatores de integração interna	Definições	Autores
<b>Estrutura organizacional</b>	Estruturas organizacionais menos centralizadoras e verticalizadas, facilitando o fluxo dos processos de negócio, a formação de equipes multifuncionais, a comunicação entre as áreas funcionais e a troca de conhecimentos entre os funcionários.	Bowersox e Closs (2001); Pagell (2004); Droge, Jayaram e Vickery (2004); Trent (2004); Das, Narasimhan e Talluri (2006); Bowersox, Closs e Cooper (2007); Mentzer, Stank e Esper (2008); Chen, Daugherty e Landry (2009); Christopher (2011); Chopra e Meindl (2012); Wong et al. (2012); Cantor, Morrow e Montabon (2012).
<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Diferenças de métricas e recompensas entre as áreas funcionais podem provocar o desalinhamento e a disputa de interesses entre as áreas funcionais. Estabelecer planos e métricas internos direcionados aos objetivos da GCS. Utilizar sistemas de recompensas comuns entre as áreas funcionais e que estimulem o trabalho das equipes multifuncionais.	Pagell (2004); Sabath e Whipple (2004); Trent (2004); Gimenez (2006); Bowersox, Closs e Cooper (2007); Primo (2007); Fawcett, Magnan e McCarter (2008); Ashenbaum et al. (2009); Chen, Daugherty e Roath (2009); Shub e Stonebraker (2009); Wong et al. (2012).
<b>Cultura organizacional</b>	Cultura organizacional que fomente o compartilhamento de conhecimento e informações entre as pessoas dentro e entre as áreas funcionais e a adoção das práticas de GCS.	Mentzer et al. (2001); Fawcett e Magnan (2002); Mollenkopf, Russo e Frankel (2007); Shub e Stonebraker (2009); Braunscheidel, Suresh e Boisnier (2010); Wong et al. (2012); Cao et al. (2015); Zhao, Feng e Wang (2015); Yunus; Tadisina (2016).
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	A estratégia competitiva e todas as estratégias funcionais devem estar alinhadas para formarem uma estratégia global coordenada. Cada estratégia funcional deve apoiar outras estratégias funcionais. Envolve a estruturação de processos e recursos para a execução das estratégias com êxito.	Sabath e Whipple (2004); Chen e Paulraj (2004); Mollenkopf, Russo e Frankel (2007); Chen, Daugherty e Roath (2009); Chopra e Meindl (2012); Fawcett et al. (2012); Huo (2012); Kotzab et al. (2015).

Fonte: elaborado pela autora

Com o propósito de investigar o impacto da Integração da Cadeia de Suprimentos na produtividade, eficiência e performance para os participantes de uma cadeia, Elmutti, Minnis e Abebe (2008) concluíram que a introdução de um programa integrado de Gestão de Cadeia de Suprimentos requer a introdução de mudanças multifacetadas nas operações organizacionais. Essas mudanças incluem, inicialmente, mudanças nos padrões de integração interna entre as áreas funcionais para, posteriormente, mudanças nos padrões de integração externa com fornecedores e demais membros. Comparado aos demais trabalhos com conclusão semelhante, o interessante desse é o fato dos autores iniciarem uma discussão sobre a complexidade em se alcançar a integração interfuncional, sendo necessários esforços, competências e ações gerenciais focados nesse propósito. As dificuldades e barreiras para a integração interna é o assunto abordado na próxima subseção.

### **3.2.2 Barreiras à integração interna**

A integração interna é naturalmente associada a uma série de dificuldades (BRAGANZA, 2002). A razão para tanto parece ser histórica. Tradicionalmente, as organizações não foram concebidas de modo a privilegiar as interações horizontais e o formato organizacional divisional perdura na maior parte das empresas (ELLINGER; ELLINGER, 2014). Apesar dos estudos buscarem prescrever e testar os fatores facilitadores elencados (Quadro 18), a efetivação da integração interna em direção aos princípios da Gestão da Cadeia de Suprimentos configura-se como um grande desafio: a integração interna é muito mais difícil de ser obtida na prática do que prevê a teoria (FABBE-COSTES; JAHRE, 2007; FABBE-COSTES; JAHRE, 2008; CHEN; DAUGHERTY; ROATH, 2009; RICHEY et al., 2009; TANCO; JURBURG; ESCUDER, 2015). Alguns entre esses fatores, pela sua inobservância e pela ausência de compreensão gerencial, têm se configurado como barreiras (RALSTON et al.; 2015).

Zhao, Feng e Wang (2015) exemplificam essa afirmação ao analisarem os efeitos da presença e ausência dos fatores “apoio da alta administração” e “cultura organizacional”. Quando ausentes, tornam-se barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Jin, Fawcett e Fawcett (2013), replicando uma pesquisa inicialmente realizada por Fawcett e Magnan (2002) em relação a como os gestores compreendiam a Integração da Cadeia de Suprimentos, apontam que apenas 34% dos gestores demonstrou compreender a integração dos processos internos como essencial. Na pesquisa de Fawcett e Magnan (2002),

esse dado foi de 47%. Essa queda pode significar que em um espaço de tempo de aproximadamente 10 anos não houve mudança de mentalidade gerencial.

Partindo do pressuposto de que os processos de negócio presentes nos modelos da GSCF e SCOR não substituem as áreas funcionais, Lambert, Garcia-Dastugue e Croxton (2008, p.117) atentam para o fato de que “nenhuma função deve dominar; ou seja, todos os esforços funcionais devem estar alinhados com os objetivos de negócio e focados na gestão de relacionamentos com clientes e fornecedores”. No entanto, pouco foi realizado para o alcance da integração interfuncional: os departamentos comumente têm trabalhado de forma independente (SABATH; WHIPPLE, 2004; KAULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2010; WILLIAMS et al., 2013). O paradoxo está no fato das empresas serem capazes de conseguir operações altamente integradas com fornecedores, porém, ao vincular esse processo externo a um processo integrativo que abranja áreas funcionais internas, há intensas dificuldades. Por exemplo: colaborações falham porque a área de *Marketing* não fornece à área de Manufatura planos promocionais detalhados a tempo para os parceiros de distribuição. Em suma, os gerentes parecem obter uma integração mais bem-sucedida com parceiros da cadeia de suprimentos do que com gerentes e departamentos da própria empresa (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Halldórsson, Larson e Poist (2008) chamam a atenção para a gravidade desse cenário ao comprovarem, empiricamente, serem as resistências internas uma barreira mais impactante à Integração da Cadeia de Suprimentos comparada às resistências advindas da integração externa com fornecedores e clientes. Já Richey et al. (2009) argumentam que, comparadas às barreiras externas, as barreiras internas devem ser primeiramente consideradas e gerenciadas pelo fato de estarem sob o controle das empresas. Outra justificativa para a busca de soluções a essas barreiras está no próprio objetivo da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: desenvolver um enfoque orientado para os processos de negócio, envolvendo diferentes áreas funcionais em uma mesma medida de importância (RICHEY et al., 2010). Os autores afirmam ainda que, para melhorarem seu desempenho na cadeia de suprimentos, as empresas devem focar na melhoria dos fatores facilitadores e na superação das barreiras de maneira simultânea.

O Quadro 19 apresenta as barreiras à integração interna mencionadas pela literatura especializada que compõe esta pesquisa, interligando-as aos trabalhos nos quais são mencionadas. O detalhamento de cada uma delas é realizado na sequência.

**Quadro 19 - Barreiras à integração interna para a GCS**

Autores	Barreiras à integração interna							
	Silos funcionais	Dificuldade de colaboração	Baixo nível de suporte gerencial	Sistema de avaliação e recompensas	Cultura organizacional	Falta de capacitação profissional	Resistência à mudança	Ausência de comprometimento
Stank, Dougherty e Ellinger (1999)					X		X	
Scarbrough (2000)	X			X				
Bowersox e Closs (2001)		X		X				
Fawcett e Magnan (2002)	X	X	X		X			
Pagell (2004)	X		X	X	X			
Sabath e Whipple (2004)		X		X				
Trent (2004)	X			X		X		
Barki e Pinsonneault (2005)		X	X		X	X		
Ellinger, Keller e Hansen (2006)		X	X	X				
Gimenez (2006)	X	X		X		X	X	
Bowersox, Closs e Cooper (2007)	X	X	X	X				
Primo (2007)	X	X	X			X		X
Whipple e Russel (2007)	X	X						
Fawcett, Magnan e McCarter (2008)	X	X	X	X	X			X
Halldórsson, Larson e Poist (2008)	X	X	X			X		
Richey et al. (2009)	X	X		X			X	X
Shub e Stonebraker (2009)	X	X			X	X		
Braunscheidel, Suresh e Boisnier (2010)	X				X			
Esper, Defee e Mentzer (2010)	X			X		X		
Flynn, Huo e Zhao (2010)	X			X				

(continua)

Autores	Barreiras à integração interna							
	Silos funcionais	Dificuldade de colaboração	Baixo nível de suporte gerencial	Sistema de avaliação e recompensas	Cultura organizacional	Falta de capacitação profissional	Resistência à mudança	Ausência de comprometimento
Primo (2010)	X	X	X					X
Richey et al. (2010)				X			X	
Christopher (2011)	X		X					
Thomas et al. (2011)	X	X	X	X		X		
Fawcett et al. (2012)		X			X	X	X	
Omar et al. (2012)		X	X		X		X	
Alfalla-Luque, Medina-Lopes e Schrage (2013)	X	X					X	
Jin, Fawcett e Fawcett (2013)	X		X					X
Thornton, Esper e Morris (2013)		X						X
Williams et al. (2013)	X	X						
Hartley et al. (2014)		X	X		X			
Niranjan et al. (2014)			X					X
Petersen e Autry (2014)	X		X			X		
Silva et al. (2014)	X	X		X				
Alfala-Luque, Marin-Garcia e Medina-Lopez (2015)								X
Cao et al. (2015)					X		X	
Fawcett et al. (2015)	X	X	X		X	X	X	X
Kotzab et al. (2015)	X	X	X					
Tanco, Jurburg e Escuder (2015)	X	X	X			X		
Zhao, Feng e Wang (2015)			X		X			
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Fonte: elaborado pela autora

### - Silos funcionais

Silos funcionais e visão míope dos membros estão entre as situações ocasionadas pelas estruturas tradicionais a serem superadas (TRENT, 2004; CHRISTOPHER, 2011). Jin, Fawcett e Fawcett (2013) reforçam essa afirmação destacando que a orientação funcional persiste mesmo diante dos imperativos da Integração da Cadeia de Suprimentos. Para Scarbrough (2000), a flexibilidade necessária para a implantação e execução dos processos para a Gestão da Cadeia de Suprimentos esbarra nas estruturas hierárquicas centralizadoras, lineares e fragmentadas em fronteiras organizacionais rígidas. Thomas et al. (2011) comprovaram essas afirmações na prática. A resposta predominante ao questionamento “Se nós lhe dêssemos uma varinha mágica com apenas um desejo, o que você desejaria para melhorar sua cadeia de suprimentos?” (p.658), feita pelos autores a aproximadamente 150 gestores relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, foi a necessidade de uma estrutura organizacional interna que elimine os tradicionais silos funcionais.

Shub e Stonebraker (2009) elencam a falta de comunicação como o maior problema oriundo das áreas funcionais trabalhando como silos isolados. Por meio de uma investigação empírica, Whipple e Russel (2007) constataram que os sistemas de informação não são suficientes para a integração interna, caso não haja alinhamentos de planos e metas entre os grupos de trabalho. Analisando o nível de integração entre uma indústria eletroeletrônica e seus fornecedores, Primo (2010) constatou que a desarticulação interna entre as áreas de manufatura e compras é a principal barreira para a integração mais avançada com os fornecedores de primeira camada.

Williams et al. (2013) destacam os desafios impostos aos gestores pela ausência de flexibilidade interna, oriunda das estruturas organizacionais fragmentadas, em responder às mudanças na demanda. Outros problemas atrelados aos silos funcionais são: desarticulação de políticas e práticas, desalinhamento de sistemas de avaliação e recompensas, perda de informação, dificuldade do estabelecimento da visão de processos de negócio (PAGELL, 2004; PRIMO, 2007; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010).

### - Dificuldade de colaboração

A colaboração compreende a dimensão humana das trocas para a integração (KAHN; MENTZER, 1996). Ocorre no nível individual, caracterizada pela predisposição das pessoas em trabalhar conjuntamente, compartilhando informações e conhecimento, resolvendo problemas e tomando decisões (BARKI; PINSONNEAULT, 2005; HARTLEY et al., 2014).

Kotzab et al. (2015) ressaltam a colaboração como uma dimensão essencial da integração, devendo ocorrer entre os níveis estratégico, tático e operacional das empresas. Quando a colaboração não ocorre, torna-se a principal barreira para a integração tanto interna quanto externa (WHIPPLE; RUSSEL, 2007). A ausência de comunicação entre as áreas funcionais configura-se como um dos principais reflexos da ausência de colaboração (ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006), comprometendo a eficácia das ações estabelecidas nos processos de negócio (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010). Silva et al. (2014), em um estudo visando identificar as barreiras à integração interfuncional, constataram que a comunicação ruim é ocasionada pelo receio ou falta de costume em compartilhar com o colega informação sigilosa da área. Outras duas razões foram: (i) falta de tempo para conversar e dar retorno a pedidos dos colegas e (ii) processos mal definidos.

O alcance da colaboração é uma tarefa complexa: a maior parte das pessoas é avessa à mudança e prefere manter seu *status quo* (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; FAWCETT et al., 2015). Em vista disso, destaca-se o papel dos gestores em fomentar a colaboração humana para o compartilhamento de informações e planejamento conjunto (SABATH; WHIPPLE, 2004; GIMENEZ, 2006).

#### - Baixo nível de suporte gerencial

Fawcett e Magnan (2002) argumentam que os gestores muitas vezes não têm a capacidade de integrar efetivamente as funções de negócios dentro da empresa. Os resultados de uma recente pesquisa empírica realizada por Niranjan et al. (2014) corroboram essa afirmação de Fawcett e Magnan (2002). A investigação, na forma de estudo de caso realizado em duas grandes empresas da área de alimentos, buscou identificar se os gestores das áreas de Produção, *Marketing/Vendas* e Logística compreendiam de maneira uniforme como os parâmetros de custo afetam o desempenho da empresa na cadeia de suprimentos. Os resultados demonstraram visões e atitudes diferentes entre os gestores para a gestão de custos, havendo inclusive certa rivalidade entre os setores sobre a questão.

Em verdade, muitos gestores mostram-se céticos à noção de integração interna e não desenvolvem esforços para tanto (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; CHRISTOPHER, 2011; OMAR et al., 2012), reforçando a chamada “grande divisão” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Na pesquisa de Thomas et al. (2011), os gestores entrevistados expressaram frustração pelo fato de alguns gestores especialistas em uma área funcional não se esforçarem em reconhecer a necessidade de sinergia com outras áreas

funcionais para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Expressaram também o desejo da existência de um profissional com atuação articulada enquanto líder e conhecimento de todos os aspectos referentes à função. No caso, um gestor de cadeia de suprimentos. Fawcett et al. (2015, p.654) utilizam a expressão “territorialismo” para explicar essa tendência gerencial à não colaboração. Apontam que a prevalência da gestão funcional, a qual atribui metas e recompensas de desempenho a resultados isolados, em vez da gestão voltada aos processos de negócio, justifica esses comportamentos.

Agrava o cenário o fato dos gestores exercerem forte influência sobre o comportamento dos funcionários. Nessa situação, configura-se uma influência negativa à colaboração (HARTLEY et al., 2014) que, por sua vez, seria uma alternativa para transpor as dificuldades oriundas das estruturas organizacionais tradicionais. Segundo Pagell (2004, p.465), “gerentes que não sabem como as decisões estratégicas estão sendo tomadas nas outras áreas funcionais não podem estar totalmente integrados à cadeia de suprimentos”.

#### - Sistema de avaliação e recompensas

As diferenças de métricas e recompensas reforçam a existência de tais silos, provocando o desalinhamento e a disputa de interesses entre as áreas funcionais. Incentivos diferentes entre os grupos podem conduzi-los a manipular informações e resultados em benefício próprio (SABATH; WHIPPLE, 2004; RICHEY et al., 2010). Para Bowersox, Closs e Cooper (2007), os sistemas tradicionais de medição e recompensa dificultam a coordenação interfuncional por se basearem na realização funcional isolada e não no desempenho geral do processo. Silva et al. (2014) constataram ser a “visão departamentalizada” a principal barreira percebida e em nenhuma das organizações pesquisadas foram observadas métricas que valorizassem a integração interfuncional.

Segundo Bowersox e Closs (2001), os funcionários executam atividades pelas quais são mensurados e remunerados. O desafio é converter métricas e recompensas elaboradas sob a lógica da estrutura departamental para a lógica dos processos integrados, executados por equipes multifuncionais. Isso porque diferenças no sistema de remuneração frustram o funcionário, comprometendo seu envolvimento com o trabalho (SCARBROUGH, 2000; ALFALA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2014). Porém, de acordo com Flynn, Huo e Zhao (2010), selecionar medidas de desempenho sincronizadas é um desafio devido à inerente complexidade da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

### - Cultura organizacional

A implementação da Orientação para a Cadeia de Suprimento requerer mudanças na cultura organizacional visando à criação de uma nova cultura organizacional: aquela necessária para a efetivação da Gestão da Cadeia de Suprimentos, principalmente nos aspectos comportamentais (SHUB; STONEBRAKER, 2009; OMAR et al, 2012). Em uma pesquisa empírica com 121 gestores de cadeia de suprimentos, Omar et al. (2012, p.13) constataram que “[...] sem uma cultura organizacional forte suportando essa transição, a maior parte das iniciativas interorganizacionais direcionadas à integração e colaboração com fornecedores ou consumidores não se concretizaram e eventualmente falharam”.

Para Cao et al. (2015), pela imaterialidade do conceito, a influência da cultura organizacional nas iniciativas de Integração da Cadeia de Suprimentos não foi devidamente investigada pela literatura e também considerada pelas empresas. Como consequência, não há a capacidade de flexibilidade organizacional, considerada por Braunscheidel, Suresh e Boisnier (2010) e Zhao, Feng e Wang (2015) essencial para os processos de integração voltados à Gestão da Cadeia de Suprimentos. A dificuldade em fomentar os relacionamentos colaborativos por conta da cultura organizacional é também discutida por Fawcett et al. (2015). Em uma investigação empírica os autores perceberam que “resistências sócio-estruturais” não se limitam ao estabelecimento de rotinas relacionais, mas também são negativamente influenciadas pela cultura organizacional e sua capacidade em cultivar uma força de trabalho colaborativa” (p.659). Fawcett et al. (2012) demonstram, empiricamente, as consequências dessa desconsideração: (i) indisposição em adotar comportamentos colaborativos e (ii) ausência de confiança.

### - Falta da capacitação profissional

Ter os profissionais qualificados é uma questão crítica para o desempenho da cadeia de suprimentos (TANCO; JURBURG; ESCUDER, 2015). Para Halldórsson, Larson e Poist (2008), são três as principais barreiras para a integração interna: silos funcionais, ausência de uma compreensão comum sobre a perspectiva da Gestão da Cadeia de Suprimentos e habilidades profissionais inadequadas. Para os autores, são inter-relacionadas: as habilidades profissionais inadequadas fomentam os silos funcionais que, por sua vez, impedem o pensamento comum sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos. De maneira semelhante, Barki e Pinsonneault (2005) apontam a extrema especialização de conhecimento e habilidades, oriunda das estruturas funcionais tradicionais, como uma das barreiras à integração interna.

Sugerem que a especialização impede a visão geral do negócio e propicia rivalidade entre as áreas funcionais.

Na visão de Petersen e Autry (2014), tal extremo de especialização se deve não apenas à experiência profissional em áreas funcionais específicas, mas principalmente à deficiência de formação profissional em nível superior, bem como à própria discussão acadêmica no tema ainda muito fragmentada. Assim como Halldórsson, Larson e Poist (2008), os autores atribuem à falta de devida capacitação profissional o surgimento das barreiras “silos funcionais” e “baixo nível de suporte gerencial”. Já Fawcett et al. (2012) levantam o questionamento sobre como superar a tendência à especialização funcional mediante a necessidade de relacionamentos colaborativos e ações interativas. Empiricamente, os autores constaram que a falta de profissionais com habilidades-chave para Gestão da Cadeia de Suprimentos está se tornando uma séria barreira à colaboração.

#### - Resistência à mudança

A aversão à mudança também é comum nas iniciativas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (OMAR et al., 2012; CAO et al., 2015). Para Stank, Dougherty e Ellinger (1999), a adoção de uma filosofia integrativa implica mudanças dramáticas nas formas de trabalho em relação ao *status* anterior. Até que se sintam confortáveis e confiantes em trabalhar de maneira integrada, o processo de mudança tende a causar insatisfação e resistência (STANK; DOUGHERTY; ELLINGER, 1999; RICHEY et al. 2009). Alfalla-Luque, Medina-Lopes e Schrage (2013) constataram empiricamente que grande parte das dificuldades de integração externa com fornecedores tem origem na resistência à mudança nas práticas e processos de trabalho internos, inclusive no nível gerencial. Resistências essas não somente relacionadas ao aspecto operacional, mas também ao aspecto relacional entre os pares de trabalho em diferentes áreas funcionais.

Por conta disso, Gimenez (2006) sugere que esses processos de mudança para a melhoria da integração devem ser gerenciados, a fim de diminuir as resistências naturais por parte das pessoas. Todavia, Fawcett et al. (2012) anunciam haver pouca compreensão e esforço gerencial nesses processos. A maior parte das iniciativas tenta forçar, tornando regra, comportamentos colaborativos. Como resultado, as empresas permanecem em estado de tensão e os funcionários tendem a retomar comportamentos não-colaborativos.

- Ausência de comprometimento

Relacionado ao cumprimento das atividades profissionais, o comprometimento é definido como o grau no qual um funcionário se identifica com a empresa onde trabalha e compartilha suas metas e valores (ALFALA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2014). Portanto, possui forte dimensão comportamental aplicada também ao contexto intraorganizacional da colaboração para integração (FAWCETT, MAGNAN, MCCARTER, 2008). Por ser um processo social e construído no longo prazo, alcançar um alto nível de comprometimento dos funcionários é algo complexo (ALFALA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2014). Na visão de Jin, Fawcett e Fawcett (2013), a maioria das empresas falha ao tentar estabelecer programas para o aumento do comprometimento com as atividades de Integração da Cadeia de Suprimentos. Para os autores, esse comprometimento se caracteriza pela presença de habilidades humanas relacionais e rotinas operacionais integrativas.

Thornton, Esper e Morris (2013) se dedicaram a levantar os comportamentos contraprodutivos com maior impacto para a Integração da Cadeia de Suprimentos. Os autores argumentam que tais comportamentos ocorrem primeiramente no ambiente interno de cada empresa e seus reflexos são sentidos pelos demais parceiros da cadeia de suprimentos. São os comportamentos: (i) *avoiding* – comportamentos de negação à existência de problemas a fim de evitar conflitos e confrontação, (ii) *emoting* – uso excessivo das opiniões e percepções pessoais para influenciar outras pessoas, (iii) *shifting* - adoção informal de novas normas nos relacionamentos na cadeia de suprimentos, (iv) *withholding* – retenção de informações importantes para proteger interesses individuais e (v) *confounding* – manipulação de informações importantes também visando proteger interesses individuais.

Embora pontuadas e descritas separadamente, observa-se que as barreiras são inter-relacionadas. Por exemplo: os silos funcionais parecem dificultar as iniciativas de colaboração. A formação de equipes multifuncionais é frequentemente indicada como uma alternativa para contornar as limitações das estruturas organizacionais tradicionais (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; KOTZAB et al., 2015). Por outro lado, se não houver uma cultura organizacional que induza à colaboração, sistemas de avaliação e recompensa que sejam transparentes e determinados a partir de métricas grupais, e capacitação profissional para trabalhar em equipe dificilmente essa alternativa será bem sucedida. Além disso, faz-se necessário forte apoio gerencial para conduzir os processos de mudança que se farão necessários e disseminar um entendimento comum sobre o significado e propósitos da Gestão

da Cadeia de Suprimentos (ELLINGER, 2000; KOULIKOFF-SOUVIRON; CLAYE-PUAUX, 2013).

Diante disso, pode-se inferir que todas as barreiras devem ser suprimidas simultaneamente e o principal ponto a ser trabalhado é o fator humano. O mesmo apareceu de modo preponderante no detalhamento de cada uma delas e uma análise mais atenta permite perceber sua influência também nos fatores facilitadores de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Conforme indicam Fawcett, Magnan e Mccarter, (2008, p.45), “as pessoas são a ponte ou a barreira para a colaboração na cadeia de suprimentos” (p.45). Para Fawcett et al. (2015), essa relação entre fatores estruturais e fator humano, seja para impedir ou para efetivar a colaboração, é indissociável. Comparativamente, o fator humano é o de maior força para a criação da capacidade relacional de colaboração. Na dimensão operacional, Jin, Hopkins e Wittmer (2010) afirmam que, se a tecnologia contribui significativamente para a Integração da Cadeia de Suprimentos, as pessoas que irão operacionalizá-la importam mais. A próxima seção discorre sobre esse ponto.

### **3.2.3 Influência do fator humano**

A natureza relacional da Integração da Cadeia de Suprimentos, e nisto inclui-se a integração interna conforme assume esta tese, justifica a influência do fator humano no sucesso ou insucesso das práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (CHARVET; COOPER, 2011; RODNEY et al., 2014). Segundo afirma Sweeney (2013), a integração (interna e externa) é baseada em relacionamentos entre indivíduos, equipes, funções e organizações e os relacionamentos são, por essência, baseados em pessoas. Barki e Pinsonneault (2005) reforçam essa afirmação ao considerarem o fator humano como fundamental para a integração interfuncional porquanto a integração de processos requer pessoas se relacionando de maneira colaborativa.

Para Ellinger, Keller e Hansen (2006) e Cantor, Morrow e Montabon (2012), o envolvimento entre os funcionários pode modificar a estrutura interna das organizações, com vistas a um maior compartilhamento de informações e resolução conjunta de problemas. A ênfase na comunicação aberta entre as pessoas de diferentes áreas funcionais como facilitadora da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos é igualmente destacada por Zsidisin et al. (2015), reforçando a presença dos aspectos sociais. Com um enfoque semelhante, Feisel, Hartmann e Giunipero (2011) interligam a questão da capacitação e conhecimento dos profissionais de compras e suprimentos com a integração interna entre as

demais atividades de outras áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Compartilhando da mesma noção, os autores Richey et al. (2010), Huo (2012) e Koulikoff-Souviron e Claye-Puaux (2013) atentam que o fator humano deve ser considerado nos construtos de Integração da Cadeia de Suprimentos e sugerem o estímulo ao trabalho em conjunto e ao compartilhamento de informações.

Enquanto uma possível barreira, Swart, Hall e Chen (2012) atentam para a possibilidade de sabotagens. Em uma recente investigação empírica sobre as principais dificuldades no desempenho das cadeias de suprimentos, Tanco, Jurburg e Escuder (2015) observaram três dificuldades diretamente relacionadas com o fator humano:

- 1) Disponibilidade da força de trabalho: dificuldade em encontrar profissionais devidamente qualificados, altos índices de rotatividade e absenteísmo, ausência de programas de treinamento;
- 2) Níveis baixos de produtividade: provocados por greves, disputas e conflitos internos, ausência de envolvimento e comprometimento, não identificação com a cultura organizacional;
- 3) Conhecimento, capacitação e habilidades para gerenciar cadeias de suprimentos: escassez de profissionais com esses três requisitos, incompreensão do conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, inexperiência profissional.

Alguns estudos nessa temática têm utilizado os pressupostos da teoria da Visão Baseada em Recursos<sup>6</sup> como justificativa para a importância do fator humano na Gestão da Cadeia de Suprimentos (por exemplo – SWART; HALL; CHEN, 2012; FU et al., 2013; HARVEY et al., 2013; HOHENSTEIN; FEISEL; HARTMANN, 2014; ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015), incluindo as discussões sobre a integração interna (por exemplo – LAI et al., 2012; XU; HUO; SUN, 2014; KOTZAB et al., 2015; YANG; YEO; VINH, 2015; HUO et al., 2016). Yang, Yeo e Vinh (2015, p.3) apresentam uma justificativa para tanto: “enquanto as práticas de gerenciamento organizacional podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes, as capacitações para a integração intra e interorganizacional não o são”. Os autores compreendem o capital humano como a principal entre as capacitações.

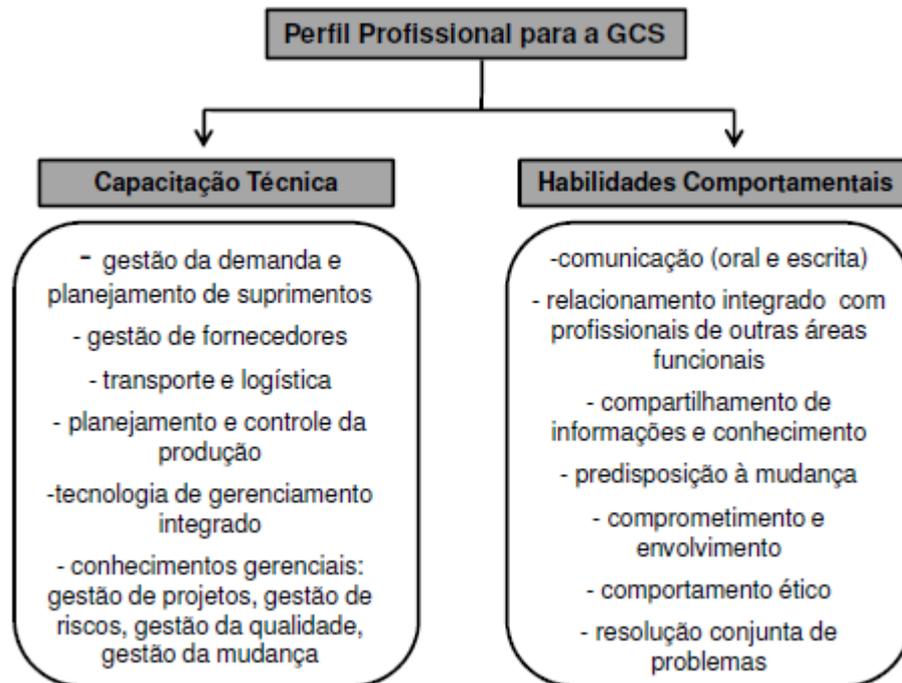
---

<sup>6</sup> Enquanto uma perspectiva estratégica, considera três categorias de recursos internos à empresa como fontes de vantagem competitiva: (i) capital físico – tecnologia, equipamentos, instalações, (ii) capital organizacional – estrutura formal da empresa, ferramentas de controle e coordenação, sistemas de planejamento, relações informais entre os grupos e (iii) capital humano - capacidade intelectual e de relacionamento que pode ser encontrada nas pessoas, dos diferentes níveis organizacionais (BARNEY, 1991).

Para Trent (2004), o fator humano é um dos pilares para a excelência da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Já para Ou et al. (2010), um programa de Gestão da Cadeia de Suprimentos bem sucedido requer a compreensão da sua filosofia e princípio por parte dos funcionários. Maku, Collins e Beruvides (2005) argumentam a favor do lado *soft* (ou seja, do fator humano) das cadeias de suprimentos relacionando-o com o alcance de vantagem competitiva.

Além da ressalva para a importância da capacitação técnica, há a atenção para a dimensão comportamental. Tokar (2010) alerta para a necessidade de mais estudos sobre a dimensão comportamental dos funcionários com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Para o autor, sua melhor compreensão resulta em decisões mais acertadas e relacionamentos mais transparentes e confiáveis entre os diferentes agentes, interna e externamente. Carter, Kaufmann e Michel (2007) igualmente relacionam essa dimensão com a tomada de decisão na cadeia de suprimentos, enquanto Omar et al. (2012) a discutem sob a ótica dos conflitos internos, entre os profissionais alocados nas diferentes áreas funcionais. Barnes e Liao (2012) acrescem à compreensão a questão dos relacionamentos colaborativos: internamente, a colaboração entre os profissionais auxilia na resolução de problemas interfuncionais, no aproveitamento de oportunidades de mercado e na formação de um conhecimento comum sobre a cadeia de suprimento de atuação da empresa.

Em vista disso, diferentes autores vêm se dedicando a delimitar o perfil profissional adequado para o exercício das atividades e funções relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, tanto em nível operacional quanto gerencial. Conforme constataram Huo et al. (2016), o nível de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos é diretamente relacionado com o nível de capacitação profissional de gestores e demais profissionais. Como a integração interna envolve diferentes atividades interfuncionais, profissionais com múltiplas habilidades possuem maior facilidade para o compartilhamento de informações, a resolução conjunta de problemas e o trabalho em equipe. A Figura 6 sintetiza as características apontadas pela literatura especializada consideradas essenciais para a atuação profissional em Gestão da Cadeia de Suprimentos.

**Figura 6** - Perfil profissional para atuação em GCS

Fonte: elaborada pela autora com base em Large (2005), Fawcett e McCarter (2008), Othman e Ghani (2008), Christopher (2012), Lorentz et al. (2013) e Prajogo e Sohal (2013)

Como o desempenho humano, em termos técnicos e comportamentais, vem sendo cada vez mais considerado crucial para o sucesso das estratégias de cadeias de suprimentos, a busca pela aplicação dos princípios e práticas da Gestão de Recursos Humanos apresenta-se como uma interessante alternativa gerencial para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (FISHER et al. 2010; SMITH-DOERFLEIN; TRACEY; TAN, 2011; THORNTON; ESPER; MORRIS, 2013; GÓMEZ-CEDENO et al., 2015). Mesmo nos trabalhos específicos sobre Integração da Cadeia de Suprimentos é possível observar a indicação da aplicação dos princípios e de práticas de RH como forma de melhorar a integração, tanto potencializando os fatores facilitadores como superando as barreiras. O Quadro 20 sintetiza as discussões presentes a esse respeito nesses trabalhos.

**Quadro 20** - Trabalhos sobre Integração da Cadeia de Suprimentos com menção à GRH

<b>Autores</b>	<b>Foco do trabalho</b>	<b>Relação com a Gestão de Recursos Humanos</b>
Ellinger (2000)	Discussão da dimensão colaboração na integração interfuncional para a GCS.	Autor examina a relação entre as práticas de RH de “avaliação de desempenho” e “remuneração” como incentivos à colaboração interfuncional entre as áreas de <i>Marketing</i> e Logística.
Pagell (2004)	Propor um modelo dos fatores impulsionadores da integração interna para a GCS	O estabelecimento de métricas em comum e a adoção da prática de RH de “remuneração e benefícios” baseada nessas métricas demonstrou ter impacto positivo na integração interna.
Ellinger, Keller e Hansen (2006)	Discussão sobre as barreiras existentes na colaboração interfuncional entre as áreas de <i>Marketing</i> e Logística	Os resultados da investigação empírica apontaram a ausência da prática de RH de “treinamento” como um dos motivos para as dificuldades de colaboração
Theodorakioglou, Gotzamani e Tsiolvas (2006)	Adoção das práticas de Gestão da Qualidade como forma de melhorar a integração interna para a gestão de fornecedores.	Para a implementação das práticas de Gestão da Qualidade, os autores sugerem o apoio das práticas de RH de “treinamento”, “avaliação de desempenho”, “trabalho em equipe” e “aprendizagem organizacional”.
Halldórsson, Larson e Poist (2008)	Compreender as diferenças de perspectivas e práticas de GCS entre empresas localizadas em países diferentes.	Constatando a forte influência do fator humano para o sucesso da implantação da GCS, os autores apontam a prática de RH de “treinamento” como um facilitador.
Ashenbaum et al. (2009)	Discussão sobre como a integração interna para a GCS pode ser aprimorada.	Os autores sugerem a prática de RH de “remuneração” com base no desempenho das equipes multifuncionais como uma forma de fomentar a integração interna.
Handfield et al. (2015)	Discussão das características comportamentais necessárias à integração interna e a relação com a integração externa.	Os autores discutem sobre o papel da “aprendizagem organizacional” e do “trabalho em equipe” como forma de captar e compartilhar os requisitos específicos do relacionamento com os fornecedores.
Yang, Yeo e Vinh (2015)	Integração da função logística (relação entre integração interna e externa)	Considerando o papel dos gestores em promover a integração interna para a GCS, os autores sugerem a oferta de treinamentos visando ao desenvolvimento de habilidades de integração.
Jacobs, Yu e Chavez (2016)	Explora a relação entre o nível de comunicação interna e a satisfação do profissional e seu efeito na Integração da Cadeia de Suprimentos	Tendo em vista a relação positiva entre nível de comunicação interna e melhoria da integração entre pessoas para a GCS, os autores sugerem uma maior proximidade com a área de Gestão de Recursos Humanos.

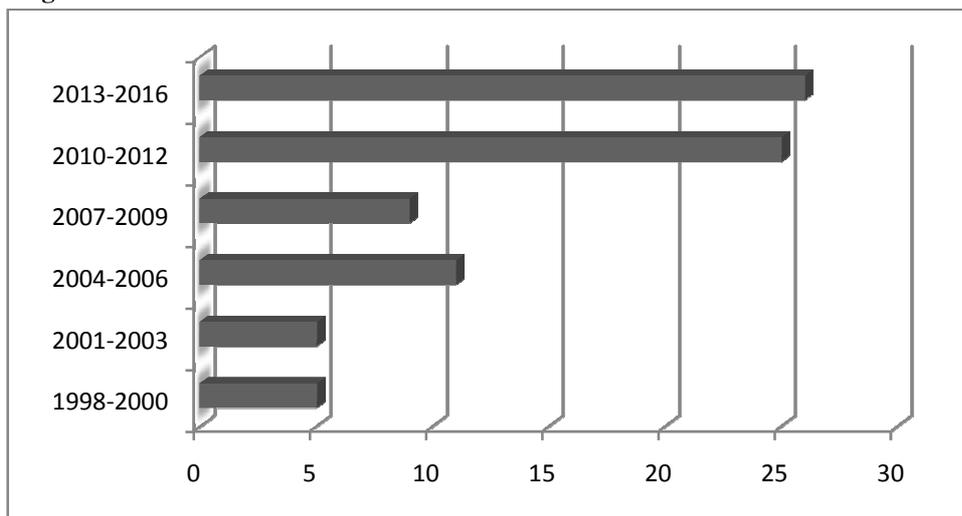
Fonte: elaborado pela autora

As contribuições para a integração interna oriundas da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos é o assunto a ser tratado na próxima seção.

### 3.3 Interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Profissionais e acadêmicos envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos têm demonstrado crescente interesse na busca pelo apoio do campo de conhecimento da Gestão de Recursos Humanos. Os primeiros estudos mencionando a influência do fator humano para o desempenho das cadeias de suprimentos surgiram na literatura sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH). Já na década de 1980, Schuler e Macmillan (1984) propunham que a Gestão de Recursos Humanos poderia facilitar a coordenação e integração entre parceiros de uma cadeia de suprimentos. No final da década de 1990 surgem os primeiros trabalhos de autores especificamente relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos (MURPHY; POIST, 1998; LARSON; KULCHITSKY, 1999; SKJOETT-LARSEN, 1999) e, a partir da década de 2000, a produção torna-se crescente a cada ano. Nesse mesmo ano, Scarbrough (2000, p.16) passa a discutir de maneira específica as contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, afirmando que “a cadeia de suprimentos cria importantes demandas para a gestão de recursos humanos a fim de assegurar as competências e a flexibilidade comportamental necessárias para apoiar a integração”. A Figura 7 apresenta a progressão do número de trabalhos nos últimos 18 anos com base nos resultados obtidos com a Revisão Sistemática da Literatura 2.

**Figura 7** - Número de trabalhos relacionando a GRH com a GCS



Fonte: elaborado pela autora

Considerando o impacto da interação humana sobre as práticas de cadeia de suprimentos, Maku, Collins e Beruvides (2005, p.29) propõem que essa interação “[...] pode ser definida como a região de intersecção entre o sistema de RH e execução da estratégia da cadeia de suprimentos”. De acordo com Khan et al. (2013, p.179), “[...] a interação entre

ambas as áreas vem evoluindo no sentido de desempenhar um papel de apoio integrado para a criação de sistema de cadeia de valor de uma organização”. Fisher et al. (2010) igualmente defendem a necessidade dessa interação em atividades como: atração e retenção de profissionais, desenvolvimento e treinamento após a contratação, atualização tecnológica e planejamento de carreira considerando as estratégias de cadeia de suprimentos adotadas pela empresa.

As justificativas para a busca dessa interação estão relacionadas a diferentes desafios gerenciais na Gestão da Cadeia de Suprimentos. O crescimento das cadeias globais é um deles. Em função das diferenças políticas, econômicas, culturais e sociais entre os países, o perfil exigido dos gestores e demais profissionais tem se modificado, tornando-se essencial a capacidade de adaptação e entendimento de diferentes realidades e a tradução disso em estratégias organizacionais (HARVEY; RICHEY, 2001; READE, 2009; HARVEY et al., 2013). Já Wright e Kaine (2015) discutem a questão sob a ótica das relações de trabalho. Para os autores, o contexto atual de dispersão das fases de produção e distribuição dos produtos na cadeia de suprimentos, especialmente por meio de terceirizações, levanta a necessidade de atenção sobre as diferenças nas práticas de RH e regulação trabalhista entre os países. González-Loureiro, Dabic e Puig (2014) elencam os principais tópicos nos quais a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir em dirimir as dificuldades relacionadas ao fator humano em cadeias de suprimentos globais. São: (i) contexto, cultura e instituições, (ii) gestão do conhecimento e informação, (iii) tecnologias de comunicação e (iv) estratégia de negócio.

Reade (2009) apresenta outra interessante conciliação: a análise da relação entre a sensibilidade do funcionário e suas atitudes em empresas da cadeia de suprimentos localizadas em ambientes com ameaça terrorista contínua. A autora sugere ser responsabilidade dos gestores de cadeia de suprimentos, juntamente com o apoio da área de Gestão de Recursos Humanos, o desenvolvimento das políticas e práticas de RH em dois sentidos: primeiro, no resguardo físico e psicológico dos profissionais e, segundo, no desenvolvimento de competências e habilidades para atuação profissional considerando as circunstâncias contingenciais desses ambientes.

Entre as justificativas existentes na literatura especializada, destaca-se aquela referente ao propósito central desta tese: a melhoria da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, especialmente nos aspectos relacionados ao fator humano (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2008; THOMAS et al., 2011; KUNDU et al., 2015). Por meio de uma investigação empírica, Koulikoff-Souviron e Harrison (2010) constataram que a integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos requer apoio de

um Sistema de Recursos Humanos destinado a investir nos relacionamentos colaborativos entre os funcionários. Thomas et al. (2011) sugerem a busca de apoio na Gestão de Recursos Humanos como alternativa para suplantiar os problemas das estruturas organizacionais tradicionais e, assim, melhorar a integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. A busca pelo apoio dos princípios da gestão de pessoas no gerenciamento dos processos de mudança impulsionado por iniciativas de cadeia de suprimentos é sugerido por Omar et al. (2012). Já Gowen II e Tallon (2003) apresentam outras razões para essa interação: (i) eficácia do gerenciamento, (ii) necessidade constante de treinamento, (iii) aumento do comprometimento e (iv) apoio aos profissionais.

Como parte dessas discussões, observa-se também um expressivo esforço de pesquisa referente à formação e à identidade profissional para a atuação na Gestão da Cadeia de Suprimentos, com especial atenção aos gestores de cadeia de suprimentos (MURPHY; POIST, 1998; LARGE; KENNER, 2012; LORENTZ et al., 2013). Para uma formação profissional mais ampla, Prajogo e Sohal (2013) recomendam a obtenção de conhecimento relativo a outras áreas e, entre elas, a Gestão de Recursos Humanos. Goffnett et al. (2012) discutem sobre a importância da satisfação pessoal com a carreira profissional em Gestão da Cadeia de Suprimentos, na visão dos autores, ainda pouco observada pelas empresas. Conciliando as discussões sobre a formação e a identidade profissional, De Abreu e Alcântara (2015a) apresentam uma revisão sistematizada da literatura sobre como as práticas de RH da abordagem funcional podem contribuir para a definição do papel e desenvolvimento profissional dos gestores de cadeia de suprimentos.

Antes de tratar especificamente das práticas de RH no contexto da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, faz-se relevante apresentar o papel da área de Recursos Humanos nas empresas, as definições de cada uma das suas práticas e a sua relação com o desempenho organizacional.

### **3.3.1 Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH**

As organizações empresariais são formadas por pessoas e grande parte do seu desempenho é dependente da forma como essas pessoas executam suas atividades laborais (FERGUSON; REIO JUNIOR, 2010). Na prática empresarial, é comum entre gestores a expressão de que as pessoas são o ativo mais importante da organização. Implícita a essa expressão está a percepção de pessoas enquanto capital humano. Portanto, enquanto um recurso econômico ou um ativo (BARNEY; WRIGHT, 1998) e, também, enquanto uma fonte

de vantagem competitiva difícil de ser copiada pelos concorrentes (HUSELID, 1995). A Visão Baseada em Recursos fundamenta teoricamente essa percepção prática, fornecendo um fundamento econômico para a análise do papel dos recursos humanos na vantagem competitiva das empresas (BEUGELSDIJK, 2008; MASCARENHAS, 2008; JACKSON, SCHULER, JIANG, 2014).

Essa relação entre desempenho organizacional e fator humano sempre esteve presente nos estudos organizacionais. No entanto, as primeiras aparições da terminologia Gestão de Recursos Humanos ocorreram em livros didáticos americanos somente em meados da década de 1960, tendo se enraizado durante as décadas seguintes. Foi a partir desse momento que os recursos humanos passaram a ser vistos como um ativo e não apenas como um passivo (PAAUWE, 2009). Os departamentos nas organizações acompanham essa transição de enfoque, inclusive na denominação: de Sessão de Pessoal ou Administração de Pessoal para Administração de Recursos Humanos. Mais recentemente, está se tornando comum a denominação Gestão de Pessoas, mediante uma perspectiva mais humanista com base nos conhecimentos advindos das teorias comportamentais e da psicologia organizacional, embora não estejam bem definidas as distinções de atribuição requerida da área entre essa e as duas denominações anteriores (BIRDI et al., 2008; ARAUJO; GARCIA, 2009).

Justamente por conta dessa formação cumulativa da função, são tantas e diferentes as conceituações de Gestão de Recursos Humanos existentes na literatura. Iniciando-se com uma concepção mais estreita, a qual vinculava as prerrogativas da função a uma única área funcional e de natureza meramente operacional, as conceituações mais atuais compreendem a função enquanto um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas sob responsabilidade de todos os gestores funcionais e o departamento de recursos humanos com um papel de assessoria aos demais departamentos funcionais (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006; LENGNICK-HALL et al., 2009). Esta tese, tendo em vista sua justificativa e objetivo, considera as contribuições das concepções mais atuais (Quadro 21).

A inerente complexidade em alinhar as diferenças entre os interesses individuais e a necessária capacitação profissional aos objetivos organizacionais, atrelada às influências externas de mercado ao negócio, tornam a Gestão de Recursos Humanos tão fundamental para as empresas quanto a tecnologia e os demais aparatos estruturais (JACSON; SCHULER; JIANG, 2014). Fleury e Fleury (2001, p.186) destacam que “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais

mutável e complexa”. Quanto às imposições externas de mercado, Bohlander e Snell (2011) discutem sobre o apoio necessário às pessoas nos processos de mudança organizacional, demonstrando como a adoção de determinadas orientações podem diminuir as resistências e o estresse comuns nesses processos.

**Quadro 21 - Concepções sobre a GRH**

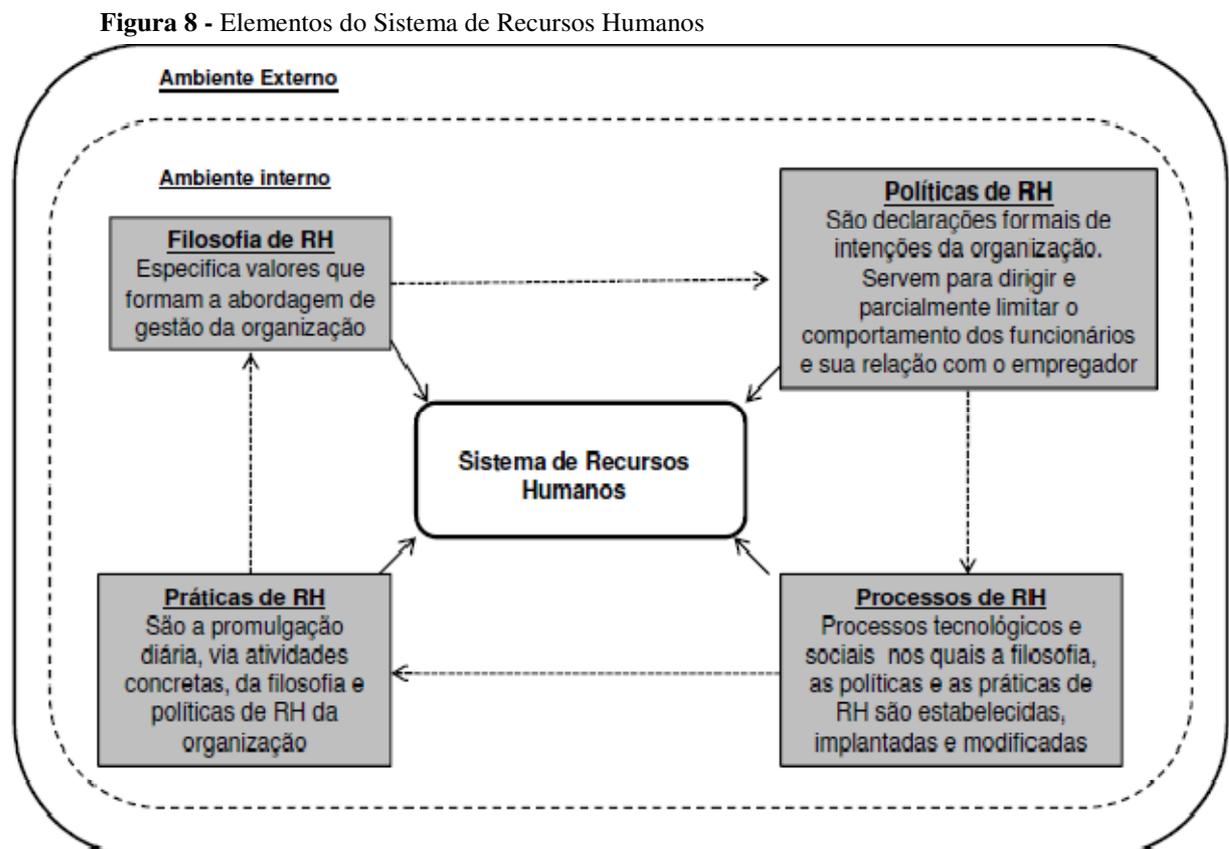
<b>Conceituação de GRH</b>	Huselid, Jackson e Schuler (1997, p.171)	Envolve a concepção e implementação de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes, garantindo que o capital humano de uma empresa (conhecimentos, competências e habilidades) contribua para a realização dos seus objetivos de negócios.
	Noe et al. (2007, p.18)	A gestão de recursos humanos refere-se ao conjunto de políticas, práticas e sistemas direcionados a influenciar o comportamento, as atitudes e o desempenho dos funcionários.
	Mascarenhas (2008, p.128)	O objetivo reformulado da gestão de pessoas é fazer das pessoas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade de sua competitividade por meio da aprendizagem constante.
	Bohlander e Snell (2011, p.2)	Gestão de recursos humanos é o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização.
<b>Gestão de pessoas versus gestores funcionais</b>	Rocha-Pinto et al. (2007, p.33)	Em vez de se reduzir a um departamento ou área, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização.
	Bohlander e Snell (2011, p.30)	Gerenciar pessoas é tarefa de todo gerente, e as empresas de sucesso são as que combinam a experiência dos gerentes de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os talentos de seus funcionários.
	Jackson, Schuler e Jiang (2014, p.4)	Os profissionais de RH estão mais ativamente envolvidos com o processo de planejamento do negócio. Já as políticas formais de RH estão mais sujeitas às interpretações dos gestores de linha, na forma como interpretam as situações e intervenções necessárias.
	Sikora e Ferris (2014, p.272)	Enquanto o departamento de Recursos Humanos tradicionalmente desenvolve as práticas de RH para a organização, os gerentes de linha são geralmente responsáveis pela implementação de tais práticas.
<b>Papel de assessoria da área de RH</b>	Santos (1999, p.44 e 46)	Há uma necessidade de constante alinhamento da gestão de recursos humanos à direção estratégica dos negócios, o que exige postura proativa dessa área funcional, obtida por meio de um alto nível de envolvimento na organização e habilidade em tratar as macro questões. Por outro lado, os gerentes passam a incluir objetivos de recursos humanos em seus planos estratégicos e nos processos de tomada de decisão.
	França (2014, p.227)	A consultoria interna de recursos humanos é um processo que exige que cada profissional de RH, dentro de uma estrutura organizacional, atue de forma interdisciplinar. O consultor atua como uma ligação entre o cliente interno e os Recursos Humanos corporativos. O consultor é um facilitador que efetua levantamento e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas.
	Gollan, Kalfa e Xu (2015, p.147)	O foco dos profissionais de RH deve ser no desenvolvimento de sistemas de apoio aos gerentes de linha a fim de garantir a promulgação consistente e equitativa das práticas de RH nas suas equipes.

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se a ênfase estratégica da Gestão de Recursos Humanos, tendo como principal prerrogativa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Porém, Wright, Gardner e Moynihan (2003) ressaltam que criar vantagem competitiva por meio de pessoas exige uma atenção especial às práticas que permitam melhor aproveitamento desse ativo.

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) atentam ainda para outra questão relevante: dependendo da forma como é conduzida, a gestão de pessoas pode favorecer ou dificultar o processo de evolução organizacional. Tal perspectiva reforça as constatações obtidas com a revisão da literatura especializada apresentada na seção 3.2.3 desta tese.

O conjunto de práticas de RH compõe um dos elementos do chamado Sistema de Recursos Humanos. De acordo com Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013), um Sistema de Recursos Humanos é um construto multinível dos elementos (a) filosofia de RH, (b) políticas de RH, (d) práticas de RH e (d) processos de RH. Conjuntamente, sinalizam aos funcionários seu desempenho esperado, como devem interagir uns com os outros e com os demais parceiros externos ao negócio e como serão recompensados. Visa, portanto, orientar os comportamentos individuais e coletivos aos propósitos da organização. Para tanto, tais elementos precisam estar alinhados entre si e entre a estratégia organizacional, bem como serem compreendidos e aceitos pelos funcionários (LEGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; RIGSBEE, 2013; SIKORA; FERRIS, 2014). A Figura 8 apresenta a definição de cada um desses elementos.



Fonte: elaborada com base em Jiang et al. (2012), Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013) e Jackson, Schuler e Jiang (2014)

A literatura especializada subdivide as práticas de RH em duas abordagens: a funcional e a competitiva. A abordagem funcional advém da época na qual a Gestão de Recursos Humanos era compreendida como Administração de Pessoal. Por isso, suas práticas possuem uma natureza mais operacional quando comparadas àquelas da abordagem competitiva (WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003; MASCARENHAS, 2008). As práticas de RH dessa abordagem mencionadas com maior frequência pela literatura são: (a) análise e descrição de cargos, (b) recrutamento e seleção, (c) treinamento e desenvolvimento, (d) avaliação de desempenho e (e) remuneração e benefícios.

Considerando que a concepção mais atual da Gestão de Recursos Humanos prediz sua contribuição à criação de vantagens competitivas, Santos (1999) propõe a abordagem competitiva da Gestão de Recursos Humanos, composta pelas práticas de RH: (a) articulação do trabalho em equipes, (b) gestão da aprendizagem organizacional e (c) gestão da cultura organizacional. Para Bird et al. (2008), tais práticas de RH são mais adequadas mediante o conceito de pessoas da Visão Baseada em Recursos, mas não excluem a utilidade das práticas da abordagem funcional. Utilizando fundamentação semelhante, Collins e Clark (2003) argumentam a favor do trabalho em equipe e da aprendizagem organizacional como forma de desenvolver a competência relacional intra e interorganizacional. Para os autores, essa competência é fundamentalmente humana e socialmente complexa e, por isso mesmo, difícil de ser imitada por outras empresas.

A literatura sobre Gestão de Recursos Humanos tem enfatizado a relação positiva entre a adoção das práticas de RH e o desempenho organizacional (SCHULER; MACMILLAN, 1984; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; PAAUWE, 2009; JIANG et al., 2012; MITCHELL; OBEIDAT; BRAY, 2013; SIKORA; FERRIS, 2014), com a confirmação de resultados empíricos (SANTOS, 2000; COLLINS; CLARK, 2003; AHMAD; SCHROEDER, 2003; KAYA, 2006; BEUGELSDIJK, 2008; KASE, PAAUWE; ZUPAN, 2009; FERGUSON; REIO JUNIOR, 2010; JABBOUR et al., 2012; GOLLAN, KALFA; XU, 2015). O Quadro 22 apresenta as conceituações das práticas de RH de ambas as abordagens.

**Quadro 22** - Conceituação das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva

Abordagem Funcional		
	Conceituação	Demais aspectos
<b>Análise e descrição de cargos</b>	<p>É o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou atividades a serem desenvolvidas. Contempla também o conhecimento, as habilidades e a experiência necessários.</p> <p>Cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes, com responsabilidades específicas a serem praticadas pelos seus ocupantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as demais práticas de RH utilizam as informações da descrição de cargos como <i>input</i> para seu planejamento</li> <li>- do ponto de vista do funcionário: a descrição de cargo possibilita-os conhecer seus deveres e resultados esperados</li> <li>- do ponto de vista da empresa: descrições de cargo documentadas minimizam os desentendimentos entre gerentes e funcionários a respeito dos requisitos e prerrogativas do cargo</li> </ul>
<b>Recrutamento e seleção</b>	<p>Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos para disputar vagas existentes ou previstas.</p> <p>Seleção é a classificação dos candidatos recrutados para a escolha daqueles mais adequados aos requisitos do cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são atividades plenamente interligadas</li> <li>- recrutamento divide-se em interno (procura de candidatos dentro da própria empresa) e externo (procura de candidatos sem vínculo com a empresa)</li> <li>- o processo de seleção deve analisar tanto o conhecimento e a experiência quanto os aspectos comportamentais dos candidatos</li> </ul>
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<p>Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria de adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais.</p> <p>Desenvolvimento é um processo de longo prazo, orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são atividades plenamente interligadas</li> <li>- enfatizam tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final</li> <li>- são outros os motivos: determinação de novas metas, identificação de gargalos, falhas na comunicação, remanejamento de pessoal</li> </ul>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<p>É um processo de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos funcionários, visando à melhoria do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a proposta central dessa prática é avaliar ações passadas e identificar qual a sua implicação nos resultados atuais</li> <li>- são os motivos para sua utilização: alicerçar a ação dos gestores (aumento salarial, remanejamento de pessoal, demissão), nortear o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o <i>feedback</i> às pessoas sobre pontos fortes e fracos, possibilitar aos funcionários discutirem sobre suas preocupações</li> </ul>
<b>Remuneração e benefícios</b>	<p>Remuneração é a contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face do trabalho desenvolvido em um espaço de tempo previamente definido.</p> <p>Benefícios, ou remuneração indireta, são incentivos internos com objetivo de satisfazer as necessidades pessoais dos funcionários dentro e fora da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o objetivo da remuneração é aumentar a motivação e estimular a busca pelo crescimento por parte dos funcionários, alinhando seus esforços e objetivos aos objetivos da empresa</li> <li>- os benefícios podem ser: educacionais, de alimentação e saúde, de lazer, monetários, entre outros e também variáveis (recompensas pelo desempenho operacional, cumprimento de metas)</li> </ul>

(continua)

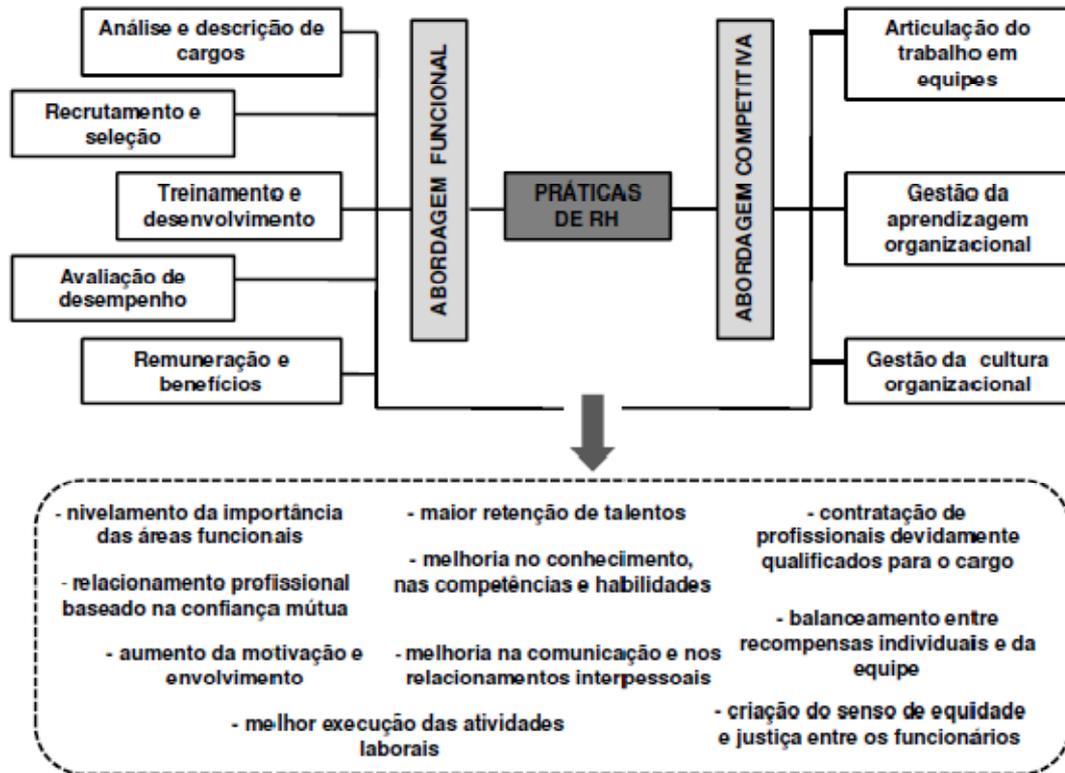
Abordagem Competitiva		
	Conceituação	Demais aspectos
Articulação do trabalho equipes	Trabalho em equipe pode ser definido como um grupo de pessoas trabalhando em conjunto, em uma tarefa comum (objetivos e metas compartilhados).  Equipes multifuncionais: formadas por pessoas de diferentes funções quando para o desenvolvimento de uma tarefa é necessário o conhecimento e o compartilhamento de informações de diferentes áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilita a conscientização dos propósitos e objetivos estratégicos: pode ser analisado como uma resposta aos desafios do mercado</li> <li>- permite a interfuncionalidade (diferentes especialistas juntam suas competências) e a fusão do trabalho gerencial e operacional (horizontalização da comunicação e das decisões)</li> <li>- reduz a hierarquia, a centralização e os silos funcionais</li> </ul>
Aprendizagem organizacional	A aprendizagem organizacional caracteriza-se pela criação, aquisição e transferência de conhecimentos pela organização com o objetivo de gerar vantagens competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valoriza a aprendizagem individual: sem essa, a aprendizagem organizacional não ocorre</li> <li>- facilita os processos de melhoria em função do maior envolvimento das pessoas</li> <li>- cria um ambiente organizacional que estimula a obtenção e troca de novos conhecimentos entre os pares de trabalho</li> </ul>
Cultura organizacional	Para que haja o alinhamento entre o gerenciamento de pessoas e as estratégias organizacionais, a cultura da organização deve ser permeável à introdução de novas práticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- destaca-se nisso o papel dos profissionais de RH como agentes de mudança</li> <li>- a inserção na gestão estratégica de negócios exige que a gestão de RH diagnostique a necessidade de mudança de valores e os negocie com os funcionários</li> <li>- coordenação do trabalho baseado nos valores organizacionais e monitoramento da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base em Santos (1999), Noe et al. (2007), Rocha-Pinto et al. (2007), Birdi et al. (2008), Araujo e Garcia (2009), França (2014).

Para McClean e Collins (2011) as práticas de RH afetam positivamente o esforço dos funcionários que, por sua vez, afeta positivamente a percepção do cliente, repercutindo também positivamente no desempenho geral da empresa. Em um estudo realizado em empresas brasileiras do segmento de autopeças e componentes automotivos, Jabbour et al. (2012) confirmaram a hipótese de que as práticas de RH influenciam positivamente o desempenho operacional. Resultado semelhante foi encontrado na investigação de Ahmad e Schoeder (2003), inserindo na discussão a necessidade em se considerar as diferenças entre segmentos industriais e países na determinação do conteúdo de cada prática de RH. Sob a ótica intraorganizacional, Kase, Paauwe e Zupan (2009) observaram melhoria na interação interpessoal com a adoção de práticas de RH adaptadas ao contexto organizacional das empresas analisadas.

A Figura 9 sintetiza as práticas de RH consideradas nesta tese e os benefícios oriundos da implantação das mesmas com base na literatura especializada.

**Figura 9** - Benefícios com a adoção das práticas de RH



Fonte: elaborada pela autora

Por serem complementares, esses benefícios somente serão efetivamente alcançados se todas as práticas de RH forem implantadas simultaneamente (SUBRAMONY, 2009; JIANG et al., 2012) e, ainda, se houver um alinhamento entre elas (HUSELID, 1995; LENGNICK-HALL et al. 2009). Jackson, Schuler e Jiang (2014), por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, encontraram 156 trabalhos empíricos que confirmam esse argumento. Kaya (2006) atenta ainda para outra importante condição: a de que tais práticas devem fomentar e apoiar as relações entre as áreas funcionais das empresas

### 3.3.2 Práticas de RH para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Em consonância com o propósito central desta tese, entre o montante de trabalhos sobre a temática da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Cadeia de Suprimentos foram selecionados aqueles que tratam da adoção das práticas de RH para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. A fim de demonstrar o interesse de fato nessa interação, os trabalhos foram categorizados entre teóricos e empíricos. Quanto às práticas de RH, adotou-se a categorização apresentada na subseção 3.3.1: abordagem funcional e abordagem competitiva. O Quadro 23 sistematiza os resultados obtidos e, na sequência, há o detalhamento de cada uma das práticas de RH.

**Quadro 23 - Levantamento das práticas de RH para a GCS**

Autores	Tipo de trabalho		Abordagem Funcional					Abordagem Competitiva		
	Teórico	Empírico	Análise e descrição de cargos	Recrutamento e seleção	Treinamento e desenvolvimento	Avaliação de desempenho	Remuneração e benefícios	Articulação do trabalho em equipes	Aprendizagem organizacional	Cultura organizacional
Scarborough (2000)		X		X	X		X	X		
Harvey e Richey (2001)	X		X	X	X		X			
Mangan e Gregory (2001)		X	X		X					
Ellinger, Ellinger e Keller (2002)		X							X	
Mcafee, Glassman e Honeycutt (2002)	X		X	X	X	X	X			X
Gowen III e Tallon (2003)		X			X					
Myers et al. (2004)		X	X	X	X	X	X			
Trent (2004)	X			X	X			X		
McCarter, Fawcett e Magnan (2005)		X		X	X		X	X	X	X
Mello e Stank (2005)	X									X
Cousins e Menguc (2006)		X						X	X	
Griffith (2006)	X		X	X	X				X	
Koulikoff-Souviron e Harrison (2006)		X			X		X	X		
Richey, Tokman e Wheeler (2006)		X		X		X				
Koulikoff-Souviron e Harrison (2007)		X	X	X	X	X	X		X	
Ellinger et al. (2008)		X			X				X	
Lambert, Leuschner e Rogers (2008)	X						X	X	X	X
Othman e Ghani (2008)		X	X		X	X	X	X		

(continua)

Autores	Tipo de trabalho		Abordagem funcional					Abordagem Competitiva		
	Teórico	Empírico	Análise e descrição de cargos	Recrutamento e seleção	Treinamento e desenvolvimento	Avaliação de desempenho	Remuneração e benefícios	Articulação do trabalho em equipes	Aprendizagem organizacional	Cultura organizacional
Keller e Ozment (2009)	X			X	X		X	X		
Shub e Stonebraker (2009)	X		X	X	X	X	X		X	
Becker, Carbo e Langellam (2010)	X			X	X		X	X		
Cottrill (2010)	X				X			X		
Esper, Defee e Mentzer (2010)	X			X				X	X	
Farndale, Paauwe e Boselie (2010)		X		X	X	X	X		X	
Fisher et al. (2010)	X			X	X	X	X			
Großler e Zock (2010)		X		X	X					
Jin, Hopkins e Wittmer (2010)	X			X	X		X			
Kam, Tsahuridu e Ding (2010)		X		X	X	X	X			
Koulikoff-Souvion e Harrison (2010)		X	X	X	X	X	X		X	
Lau (2010)		X			X					
Ou et al. (2010)		X	X	X	X					
Rossetti e Dooley (2010)		X	X	X						
Feisel, Hartmann e Giunipero (2011)		X		X	X	X		X	X	
Smith-Doerflein, Tracey e Tan (2011)		X		X	X		X		X	
Cantor, Morrow e Montabon (2012)		X			X		X			
Menon (2012)		X	X	X	X	X	X	X	X	
Swart, Hall e Chen (2012)	X		X	X	X	X	X		X	
Allen et al. (2013)		X	X		X					

(continua)

Autores	Tipo de trabalho		Abordagem funcional					Abordagem Competitiva		
	Teórico	Empírico	Análise e descrição de cargos	Recrutamento e seleção	Treinamento e desenvolvimento	Avaliação de desempenho	Remuneração e benefícios	Articulação do trabalho em equipes	Aprendizagem organizacional	Cultura organizacional
Bernon e Mena (2013)		X			X				X	
Fu et al. (2013)		X	X	X	X	X	X	X	X	
Harvey et al. (2013)	X			X	X	X				
Khan et al. (2013)		X		X	X	X	X			
Koulikoff-Souviron e Claye-Puaux (2013)		X	X	X	X	X	X		X	
Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013)	X				X				X	
Muduli et al. (2013)	X				X	X	X	X		X
Ellinger e Ellinger (2014)	X				X			X		X
Hohenstein, Feisel e Hartmann (2014)	X			X	X		X			
Smith e Synowka (2014)		X	X							
Alfalla-Luque, Marin-Garcia e Medina-Lopez (2015)		X	X		X	X		X		
Ding et al. (2015)		X		X	X	X	X			
Dubey e Gunasekaran (2015)	X				X		X			
Gómez-Cedeño et al. (2015)		X		X	X		X			
Huo et al. (2015)		X		X	X	X	X	X		
Jabbour e Jabbour (2016)	X			X	X	X	X	X		X
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>11</b>

Fonte: elaborado pela autora

## **(A) Práticas de RH da abordagem funcional**

### **- Análise e descrição de cargos**

Constata-se que, entre as demais práticas de RH da abordagem funcional, a “análise e descrição de cargos” é a menos explorada pela literatura especializada. Rosseti e Dooley (2010) apresentam uma explicação para isso: a falta de consenso no conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, ocasionando a falta de clareza na definição das atividades profissionais e dos tipos de trabalho associados com a cadeia de suprimentos. Utilizando como método de pesquisa a descrição de cargos em anúncios de emprego, os autores categorizaram 8 principais cargos associados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos: (1) gestor de suprimentos, (2) consultor de operações, (3) gestor de operações de serviços, (4) planejador de compras, (5) gestor de informação em cadeia de suprimentos, (6) gestor de integração logística, (7) gestor de logística externa e (8) gestor de manufatura.

A descrição de cargos é fundamental não apenas para que uma empresa tenha clara compreensão das suas operações em cadeia de suprimentos, mas também para que possa selecionar profissionais qualificados para tais cargos (OU et al., 2010; SMITH; SYNOWK, 2014). Partilhando da mesma visão, Griffith (2006) propõe três estágios a serem considerados pelas empresas para a descrição de cargos: (1) delinear as funções globais ligadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, (2) identificar as tarefas a serem desempenhadas em cada função e (3) atribuir as tarefas a cargos de trabalho. Somente assim será possível para a empresa determinar o perfil profissional mais adequado para cada cargo, bem como estabelecer as inter-relações necessárias entre eles para Gestão da Cadeia de Suprimentos. Sobre esse último aspecto, o da integração interna, outros pontos devem ser também incluídos na análise e descrição de cargos, quais sejam: (i) atribuição de responsabilidades mais amplas e que exijam maior capacidade cognitiva, (ii) maior delegação de autoridade, (iii) cargos flexíveis mediante as constantes mudanças e (iv) definição dos pontos de contato entre os cargos, com fronteiras mais flexíveis (MENON, 2012; KOULIKOFF-SOUVIRON; CLAYE-PUAUX, 2013).

### **- Recrutamento e seleção**

Observa-se considerável atenção à prática de “recrutamento e seleção”, sendo a segunda mais mencionada pela literatura especializada. De maneira geral, a literatura em análise a compreende como relevante pela sua função em prover as empresas dos

profissionais devidamente qualificados. Caso não seja bem conduzida, poderá comprometer o desempenho das atividades, ao resultar em uma escolha inadequada de candidato (KELLER; OZMENT, 2009). Em vista disso, alguns autores sugerem que essa e a prática de “análise e descrição de cargos” devem estar interligadas (MYERS et al., 2004; KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007). Kam, Tsahuridu e Ding (2010) observaram empiricamente impactos negativos ocasionados pela ausência dessa interligação. Em função dos entraves criados com a contratação de profissionais sem a qualificação profissional necessária, os autores sugerem que as empresas tenham uma melhor definição dos cargos e tarefas relativos à Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Outro exemplo dessa interligação é o método para a seleção de gestores de cadeia de suprimentos proposta por Harvey e Richey (2001). O método é composto por seis etapas, sendo que as duas primeiras referem-se à definição do perfil profissional em consonância com as atividades a serem desenvolvidas pelo cargo. As outras quatro etapas seguem o modelo padrão de “recrutamento e seleção”, quais sejam: (3) levantamento de potenciais candidatos, (4) comparação entre perfil e capacitação dos candidatos com os requisitos do cargo, (5) avaliação mais aprofundada entre os pré-selecionados na etapa anterior e (6) escolha do candidato. Richey, Tokman e Wheeler (2006) igualmente propõem uma metodologia para a seleção de gestores de cadeia de suprimentos pressupondo essa interligação.

Considerando o fato de que a integração é em grande parte dependente das relações entre pessoas que, por sua vez, são construídas no longo prazo, Koulikoff-Souviron e Harrison (2010) sugerem o recrutamento interno como forma de preservar relacionamentos integrativos já construídos. Quanto ao recrutamento externo, tendo em vista a facilitação para a integração interna, Huo et al. (2015) indicam a escolha de profissionais com propensão e habilidades para o trabalho em equipe. Já Ding et al. (2015) chamam a atenção das empresas para a necessidade de transparência e ética em processos de “recrutamento e seleção”, principalmente mediante o cenário de escassez de mão-de-obra especializada em Gestão da Cadeia de Suprimentos.

#### - Treinamento e desenvolvimento

Essa prática de RH apresenta-se como a mais explorada pela literatura especializada. Apesar da prática de “recrutamento e seleção” presumir a escolha e contratação de profissionais qualificados, tais profissionais precisarão incorporar aspectos peculiares da empresa, além da necessidade constante de novos conhecimentos e competências em razão

das constantes mudanças tecnológicas e demais padrões que sustentam a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GROBLER; ZOCK, 2010; JIN; HOPKINS; WITTMER, 2010; DUBEY; GUNASEKARAN, 2015). Em verdade, a sexta etapa do método para a seleção de gestores de cadeia de suprimentos de Harvey e Richey (2001) presume o desenvolvimento do candidato escolhido desse ponto em diante.

Para Shub e Stonebraker (2009), o comprometimento organizacional é o principal resultado das iniciativas de treinamento em Gestão da Cadeia de Suprimentos. McCarter, Fawcett e Magnan (2005) apresentam outra justificativa para a importância dos treinamentos: a mudança de mentalidade competitiva para a colaborativa na interação entre as pessoas. Fu et al. (2013) igualmente acreditam no potencial dos treinamentos para essa mudança de mentalidade e comportamento, melhorando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento e informação entre os membros das equipes de trabalho. Em verdade, o preparo dos profissionais para a atuação em equipes multifuncionais, principalmente em termos de habilidades comportamentais, é amplamente discutido pela literatura como um dos propósitos dessa prática (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2006; FEISEL; HARTMANN; GIUNIPERO, 2011; ELLINGER; ELLINGER, 2014; HOHENSTEIN; FEISEL; HARTMANN, 2014).

Em uma investigação empírica, Gowen III e Tallon (2003) constataram o efeito positivo dos treinamentos na redução das barreiras internas para a implantação das práticas de cadeia de suprimentos. Os autores constataram ainda outras vantagens do suporte aos funcionários, como (i) maior entusiasmo dos profissionais de nível operacional e gestores e (ii) criação de um conhecimento organizacional difícil de ser copiado pelo concorrente. Entre outras três práticas de RH da abordagem funcional analisadas em aproximadamente 200 empresas, Khan et al. (2013) constataram a prática de treinamento como a que mais contribuiu para o sucesso da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Portanto, tal prática no contexto da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos tem como objetivos (i) identificar as necessidades de treinamento dos cargos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e (ii) planejar o conteúdo dos treinamentos a partir dessa identificação (FISHER et al., 2010). O Quadro 24 apresenta o conteúdo desses treinamentos sugeridos por alguns autores.

**Quadro 24** - Categorias de treinamentos e seus conteúdos relacionados com a GCS

<b>Autores</b>	<b>Categorias</b>	<b>Conteúdo</b>
Lau (2010)	Habilidades	Negociação, comunicação interpessoal, raciocínio analítico, habilidade para trabalhar em equipe, tomada de decisão e resolução de problemas, capacidade de compreensão geral do negócio, gerenciamento dos clientes internos.
	Conhecimento	Análise de custo e formação de preços, análise de mercado, gestão de relacionamento com o fornecedor, legislação.
Menon (2012)	Gestores e profissionais de nível operacional	Conceito e objetivos da GCS, análise de processos, ISO 9002 e Seis Sigma, legislação, trabalho em equipe e liderança, comunicação e negociação, conhecimento das demais áreas funcionais.
Bernon e Mena (2013)	Conhecimento geral	Conceito e objetivos da GCS a fim de criar uma consciência global e preencher possíveis lacunas de conhecimento dentro da organização.
	Conhecimento técnico	Envolve o treinamento profissional em funções mais operacionais, como: armazenamento, <i>e-procurement</i> , otimização de inventário, projeto de centros de distribuição, entre outras.
	Conhecimento estratégico	Tem como objetivo apoiar a implantação e a execução das estratégias de cadeia de suprimentos e monitorar a transformação de negócios para as empresas.

Fonte: elaborado pela autora

#### - Avaliação de desempenho

Essa prática de RH se refere ao estabelecimento de sistemas de monitoramento do desempenho dos profissionais com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos (FISHER et al., 2010; SWART; HALL; CHEN, 2012). Ao identificar possíveis discrepâncias entre o padrão de desempenho almejado e o obtido, planos de melhoria nos processos e na capacitação profissional podem ser traçados (MYERS et al., 2004). Deste modo, apesar de ser comumente elencado posteriormente à prática de “treinamento e desenvolvimento”, o resultado das avaliações de desempenho torna-se importante fonte de informação sobre a necessidade de ajustes no conteúdo ou na frequência dos treinamentos (FARNDAL; PAAUWE; BOSELIE, 2010; DING et al., 2015).

Para McAfee, Glassman e Honeycutt (2002), a retenção de talentos é outro importante efeito dessa prática. Ao obter retorno sobre o seu desempenho, os funcionários tendem a se sentirem mais valorizados pela empresa, especialmente se o resultado do desempenho vir acompanhado de recompensas (caso positivo) ou investimentos na capacitação profissional (caso negativo). Por conta disso, sugerem que tais avaliações sejam realizadas com frequência. Já para Koulikoff-Souviron e Harrison (2007), além do aspecto técnico, as avaliações de desempenho devem diagnosticar como estão ocorrendo os relacionamentos colaborativos entre os profissionais.

As discrepâncias entre os cargos e funções relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos e, ao mesmo tempo, a sua natureza inter-relacional são dois fatores críticos a serem considerados na “avaliação de desempenho” (SWART; HALL; CHEN, 2012; HARVEY et al., 2013). A discussão maior refere-se ao alinhamento das métricas de avaliação, que devem privilegiar os processos de negócio e não o desempenho das áreas funcionais isoladas. Caso contrário, ao invés de estimular a integração interna, essa prática pode intensificar suas potenciais barreiras (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2010; KOULIKOFF-SOUVIRON; CLAYE-PUAUX, 2013). Em vista disso, alguns autores sugerem que essas avaliações incluam também o desempenho das equipes de trabalho (OTHMAN; GHANI (2008; FEISEL; HARTMANN; GIUNIPERO, 2011).

#### - Remuneração e benefícios

A literatura especializada demonstra que as empresas vêm incorporando essa prática de RH adaptada ao contexto da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: mais da metade dos trabalhos que a mencionam é de natureza empírica. De acordo com Swart, Hall e Chen (2012, p.17), “quando o sistema de recompensa de uma empresa é perfeitamente alinhado com a avaliação de desempenho, pode se tornar um método de motivação eficaz”. Assim como ocorre entre as práticas de “análise e desenvolvimento de cargos” e “recrutamento e seleção”, alguns autores sugerem que essa e a prática de “avaliação de desempenho” devem estar interligadas (SHUB; STONEBRAKER, 2009; KAM, TSAHURIDU; DING, 2010; KHAN et al., 2013).

Smith-Doerflein, Tracey e Tan (2011) enfatizam que as pessoas empreendem atividades e se esforçam em adotar certos comportamentos para os quais são devidamente recompensados em salários e benefícios. McCarter, Fawcett e Magnan (2005) indicam essa prática como uma forma de recompensar os funcionários pelas novas aptidões profissionais obtidas nos treinamentos, gerando assim um efeito motivador. Fisher et al. (2010) complementam afirmando que, além da motivação, a prática de “remuneração e benefícios” tem como potencial a atração e retenção de profissionais. Para as empresas que buscam desenvolver estratégias baseadas no relacionamento, McAfee, Glassman e Honeycutt (2002) sugerem o pagamento de salário acima da média de mercado também como forma de atrair e reter talentos.

Scarbrough (2000) comprovou essa afirmação empiricamente. O autor observou que o sistema de remuneração existente em uma das empresas pesquisada gerava um efeito

restritivo na implantação de práticas de trabalho baseadas em processos. Cantor, Morrow e Montabon (2012) igualmente observaram efeitos negativos. Pelo fato da empresa pesquisada não ter essa prática bem desenvolvida, os funcionários apresentaram resistência em incorporar os comportamentos necessários para as práticas internas e externas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Já Kam, Tsahuridu e Ding (2010) apresentam um exemplo positivo. Entre outras três práticas de RH da abordagem funcional, a prática de “remuneração e benefícios” foi a que mais contribuiu para o desenvolvimento das condições internas na adoção das práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos nas empresas investigadas.

Como forma de suplantiar os silos funcionais e fortalecer as equipes multifuncionais, alguns autores têm sugerido o estabelecimento de um sistema de remuneração e benefícios baseado no desempenho geral das equipes e não somente no desempenho individual de cada profissional (LAMBERT; LEUSCHNER; ROGERS, 2008; FU et al., 2013; DING et al., 2015). Com perspectiva semelhante, Huo et al. (2015) sugerem que o estabelecimento dos incentivos devem estar atrelados a objetivos e metas claramente definidos para que haja efeito na cooperação entre as áreas funcionais. Caso contrário, aumentam as chances de disputas internas. No entanto, a literatura especializada não apresenta quais métricas deveriam ser utilizadas e como isso seria operacionalizado.

## **(B) Práticas de RH da abordagem competitiva**

### **- Articulação do trabalho em equipes**

Observa-se que entre as dimensões de RH dessa abordagem, o trabalho em equipe é a mais mencionada pela literatura especializada. Em verdade, a formação de equipes multifuncionais é um dos fatores de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 18). Lambert, Leuschner e Rogers (2008, p.240) apresentam uma justificativa para que o trabalho em equipe seja também gerenciado a partir dos fundamentos da Gestão de Recursos Humanos: “é crítico para o desempenho dos processos que os funcionários compreendam seu trabalho nas equipes multifuncionais como uma importante parte do seu trabalho”. Tal afirmação presume que o preparo para trabalhar nessas equipes é tanto técnico quanto comportamental, corroborando com o perfil profissional para atuação na Gestão da Cadeia de Suprimentos proposto na Figura 6.

Segundo Muduli et al. (2013), a vantagem do trabalho em equipe é a oportunidade das pessoas encontrarem conjuntamente soluções para problemas complexos, evitando a duplicação de esforços. Já para Esper, Defee e Mentzer (2010), o trabalho na forma de

equipes multifuncionais é a melhor maneira de utilizar o conhecimento, as competências e habilidades dos profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Para tanto, essas mesmas pessoas devem estar dispostas a compartilhar conhecimento e informações. Ellinger e Ellinger (2014) defendem que a principal razão para a dificuldade de colaboração nas equipes de trabalho é a desatenção das empresas em desenvolver nos profissionais o conhecimento técnico e as habilidades necessárias para tal comportamento. Portanto, devem ser capacitadas a trabalhar em equipes e as práticas de RH da abordagem competitiva devem ser utilizadas nesse intento (COTTRILL, 2010; FU et al., 2013; ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015; JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Como exemplo, há a pesquisa *survey* com mais de 200 profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos realizada por Menon (2012). Nela, o autor identificou a importância do apoio das práticas de “treinamento e desenvolvimento”, “avaliação de desempenho” e “remuneração e benefícios” na formação e manutenção de equipes multifuncionais. Outra relevante constatação foi a relação entre o trabalho em equipe e a melhoria na integração interna.

#### - Aprendizagem organizacional

A premissa fundamental do conceito de aprendizagem organizacional é que a empresa pode melhorar seu desempenho por meio do desenvolvimento das competências de aprendizagem de seus funcionários e aproveitar esse conhecimento à medida que passa a ser aplicado na execução das atividades funcionais. No contexto intraorganizacional da Gestão da Cadeia de Suprimentos, a aprendizagem organizacional pode ajudar os gestores a desenvolverem o pensamento sistêmico, o compartilhamento de informações e as habilidades colaborativas para o trabalho em equipe (ELLINGER; ELLINGER; KELLER, 2002; KOULIKOFF-SOUVIRON; CLAYE-PUAUX, 2013).

A aprendizagem organizacional não ocorre a menos que as pessoas queiram, de fato, compartilhar ideias, conhecimento técnico e pensar conjuntamente e, por isso, vem sendo considerada como uma prática de RH (BERNON; MENA, 2013; FU et al., 2013). Conforme apontam Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013, p.370), “[...] investimentos em capital humano para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional e de exploração conjunta dos conhecimentos e habilidades contribuem significativamente para o desempenho da Gestão da Cadeia de Suprimentos”. Griffith (2006) apresenta outra vantagem: por meio da

aprendizagem constante, os profissionais de cadeia de suprimentos tornam-se mais aptos aos processos de mudança e adaptação.

Feisel, Hartmann e Giunipero (2011) apresentam a realização de *workshops* internos aos departamentos e *workshops* interfuncionais como uma alternativa de aprendizagem para os profissionais com atividades ou cargos relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Nas empresas analisadas pelos autores, os resultados dessa iniciativa foram: (i) melhoria do espírito de equipe e dos relacionamentos interpessoais, (ii) melhoria na visão sistêmica da Gestão da Cadeia de Suprimentos, (iii) melhor compreensão da conexão entre as atividades funcionais nos processos de negócio. Cousins e Menguc (2006) sugerem a estratégia de socialização como alternativa de aprendizagem e a relaciona com a melhoria na integração interna e, conseqüentemente, na integração externa. Já para Ellinger et al. (2008), o relacionamento aberto entre os gestores e os membros de sua equipe para a troca de conhecimento e experiências, preferencialmente de maneira informal, é o melhor caminho para fomentar a aprendizagem organizacional. Resultados empíricos comprovaram as hipóteses de ambas as pesquisas.

#### - Cultura organizacional

Assim como a prática de “trabalho em equipe”, a cultura organizacional é considerada um dos fatores de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. No entanto, pode também se configurar como uma das principais barreiras para essa integração interna (Quadro 19). McAfee, Glassman e Honeycutt (2002) introduziram o conceito de cultura organizacional no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos ao discutirem sobre a necessidade do compartilhamento de valores, premissas e padrões de comportamento tanto internamente quanto externamente entre as empresas da cadeia de suprimentos. Segundo os autores, a cultura organizacional e a Gestão de Recursos Humanos são interligadas, uma vez que as práticas de RH da abordagem funcional geram efeitos significativos na cultura de uma organização. Por exemplo, na prática de “recrutamento e seleção”, caso a empresa não se preocupe em contratar profissionais com a capacitação técnica e as habilidades comportamentais necessárias para a atuação em cadeias de suprimentos, a cultura organizacional pode não ser o suficiente em garantir o desempenho desejado.

O inverso também é verdadeiro. Na dimensão intraorganizacional, a cultura organizacional deve refletir valores e padrões de comportamento condizentes com aqueles necessários à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SHUB;

STONEBRAKER, 2009; FARNDALE; PAAUWE; BOSELIE, 2010; SMITH-DOERFLEIN; TRACEY; TAN, 2011). McCarter, Fawcett e Magnan (2005), por meio de uma investigação empírica, obtiveram a seguinte resposta de um gestor entrevistado: “Mudar a cultura é a chave para alavancar as pessoas”. Os resultados suportaram a proposição dos autores de que a gestão de pessoas (especialmente com o uso da prática de “treinamento e desenvolvimento”) é crucial na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, por sua vez potencializada quando há uma cultura organizacional flexível.

Mello e Stank (2005) discutem a relação entre cultura organizacional e a Orientação para a Cadeia de Suprimentos. Para os autores, embora seja importante que a alta administração incorpore os princípios da Gestão da Cadeia de Suprimentos, as pessoas responsáveis por colocá-los em prática também devem incorporá-los. Para tanto, é necessário o apoio de uma cultura organizacional com valores baseados na integração entre as áreas funcionais (alinhamento horizontal) e com reforço dos gestores (alinhamento vertical). Menon (2012) obteve as seguintes recomendações de um grupo de gestores relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos a respeito da cultura organizacional: (i) reorientação de uma perspectiva hierárquica para uma perspectiva horizontal, (ii) conceber a organização como uma rede colaborativa, (iii) ênfase na interdependência e na colaboração entre os parceiros de trabalho e (iv) comprometimento, em primeira instância, da alta administração com todas as recomendações anteriores. Observa-se que tais recomendações corroboram a discussão de Mello e Stank (2005).

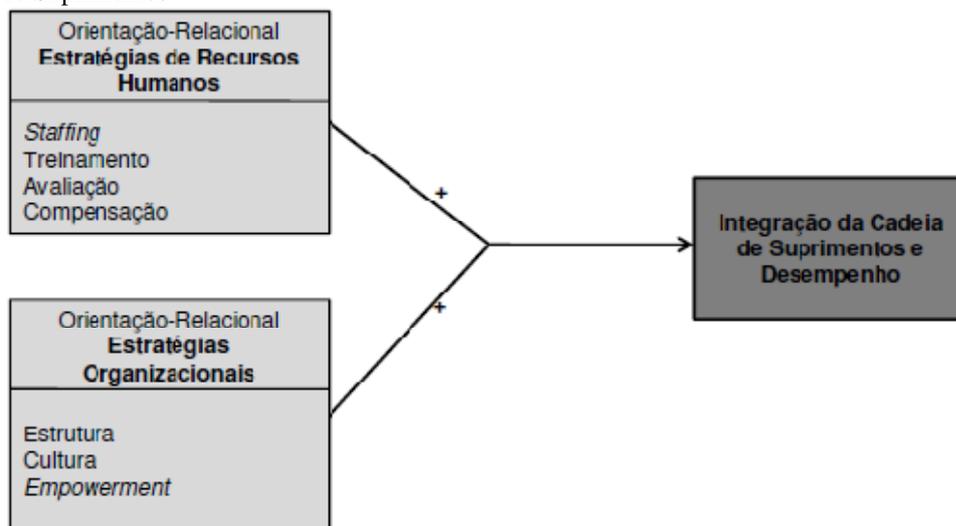
Enquanto a literatura especializada considera a prerrogativa em diagnosticar, planejar e implantar tais práticas, bem como monitorar os resultados obtidos, como sendo somente da área de Recursos Humanos (FARNDALE; PAAUWE; BOSELIE, 2010; GROBLER; ZOCK, 2010; MENON, 2012; KAHN et al., 2013; DUBEY; GUNASEKARAN, 2015), há autores sinalizando essa prerrogativa também como sendo do gestor de cadeia de suprimentos ou dos gestores funcionais com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos (ELLINGER, ELLINGER; KELLER, 2002; TRENT, 2004; MCCARTER; FAWCETT; MAGNAN, 2005; COTTRILL, 2010; FEISEL; HARTMANN; GIUNIPERO, 2011; ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015). Nesse caso, as ações nas práticas de RH seriam realizadas em parceria com a área de Recursos Humanos, em uma perspectiva de co-responsabilidade. Esta tese considera ambas as perspectivas, inclusive na fase empírica da pesquisa.

### 3.3.3 Contribuições para a integração interna

De acordo com a revisão da literatura apresentada, entre os elementos que constituem um Sistema de Recursos Humanos (Figura 8), observa-se um maior interesse em investigar o potencial de contribuição das práticas de RH para a melhoria da integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Na discussão sobre o papel da alta administração na integração, Mentzer, Stank e Esper (2008) sugerem maior atenção às práticas de RH de recrutamento e treinamento, a fim de prover a empresa de profissionais minimamente habilitados e qualificá-los para as habilidades de integração. Em MacAfee, Glassman e Honeycutt (2012) e Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013), há a indicação das práticas de RH para a construção do alinhamento entre pessoas e organização, resultando assim na cultura organizacional favorável à orientação relacional para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Igualmente tendo em vista a construção da orientação relacional, Shub e Stonebraker (2009) atentam para a necessidade de ajustes entre as estratégias de cadeia de suprimentos e as estratégias de recursos humanos. Os autores propõem um modelo (Figura 10) demonstrando a relação entre estratégias de RH e fatores organizacionais para a construção dessa orientação e seu impacto na Integração da Cadeia de Suprimentos.

**Figura 10** - Modelo integrativo de variáveis humanas e organizacionais para a Integração da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Shub e Stonebraker (2009, p.38)

A estratégia de *Staffing* refere-se ao somatório entre duas práticas de RH: (i) análise e descrição de cargos e (ii) recrutamento e seleção. Já a estratégia de *Empowerment* refere-se à descentralização de poder de decisão, possibilitando ao funcionário maior autonomia e participação na administração da empresa. Para os autores, as práticas de RH consideradas

auxiliam na superação das possíveis barreiras existentes nos fatores organizacionais, fornecendo meios para as pessoas executarem suas atividades profissionais em direção à integração. Por exemplo: silos internos poderiam ser superados com a formação de equipes multifuncionais que, por sua vez, dependem de treinamento para o desenvolvimento de habilidades integrativas (técnicas e comportamentais) e sistemas de avaliação e recompensa igualitários.

Além da preparação e manutenção de ambiente interno que permita a integração entre as áreas funcionais relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, a adoção das práticas de RH tem sido sugerida como forma de suplantar as barreiras à integração interna. Seguem alguns exemplos:

- Silos funcionais

Scarborough (2000) sugere a formação de equipes multifuncionais como forma de contornar as restrições impostas pelas estruturas hierárquicas e, assim, melhor planejar e executar as atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Para tanto, acredita que outras duas práticas precisam estar atreladas a essa: “treinamento” e “remuneração e benefícios”. Mesma ressalva é feita por Trent (2004): para trabalhar em equipes multifuncionais, os funcionários precisam ser treinados. Caso contrário, as chances da iniciativa não obter êxito são grandes.

- Dificuldade de colaboração

Fu et al. (2013) defendem a adoção das práticas de RH como forma de encorajar e apoiar a colaboração entre os funcionários das diferentes áreas funcionais. Para os autores, as práticas, tanto da abordagem funcional como da abordagem competitiva, “[...] ajudam o trabalho em equipe e a colaboração e, assim, ajudam as empresas a melhorarem a intenção e a vontade dos seus empregados em se envolverem na prestação de serviços e soluções ao cliente” (p.301).

- Baixo nível de suporte gerencial

Ellinger e Ellinger (2014) defendem que as práticas de RH devem auxiliar o desenvolvimento profissional também dos gestores das áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos e não somente dos profissionais de nível operacional. Entre as práticas, acreditam que “treinamento e desenvolvimento” seja a mais efetiva, visando

promover: (i) clara compreensão dos princípios e objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos, (ii) capacitação para a condução de processos de mudança e (iii) desenvolvimento de habilidades interpessoais. Gowen III e Tallon (2003) igualmente demonstram a efetividade dos treinamentos em promover nos gestores a capacidade de interação, reduzindo com isso as barreiras internas para a implantação das práticas de cadeia de suprimentos. Outras práticas são também sugeridas e investigadas, apresentando resultados positivos. Por exemplo: “análise e descrição de cargo” e “recrutamento e seleção” (HARVEY; RICHEY, 2001), “avaliação de desempenho” (HARVEY et al., 2013) e “remuneração e benefícios” (MYERS et al., 2004).

#### - Sistema de avaliação e recompensas

Menon (2012) realizou um estudo com 228 profissionais ligados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos objetivando analisar a contribuição das práticas de RH para a satisfação desses profissionais e a relação com a integração interna. Quanto às práticas “avaliação de desempenho” e “remuneração e benefícios”, os resultados demonstraram relação positiva entre o estabelecimento de metas de desempenho para obtenção de recompensas com a maior satisfação e comprometimento dos funcionários com a execução de atividades integradas em equipes multifuncionais.

#### - Cultura organizacional

Para McAfee, Glassman e Honeycutt (2002), o alinhamento interno entre cultura organizacional e práticas de RH é um pré-requisito para o sucesso das estratégias de cadeia de suprimentos. Para os autores, as quatro práticas de RH da abordagem funcional geram efeitos significativos na cultura organizacional direcionada à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Muduli et al. (2013) exemplificam como isso ocorre com a prática de “treinamento e desenvolvimento”, constatada empiricamente como a de impacto mais direto. Para os autores, tal prática resulta no incentivo à integração intraorganizacional e reforça a colaboração entre os pares de trabalho.

#### - Falta de capacitação profissional

A demanda por profissionais devidamente especializados em Gestão da Cadeia de Suprimentos tem aumentado, mas, na mesma proporção, há a dificuldade em encontrá-los (GOFFNETT et al., 2012; PRAJOGO; SOHAL, 2013). Em 2010, o Centro de Transporte e

Logística do Instituto de Tecnologia de Massachusetts publicou um *White Paper* intitulado “Você está preparado para a crise de talentos em cadeia de suprimentos?” (COTTRILL, 2010). Nele, o autor prevê uma demanda por profissionais altamente qualificados maior do que a oferta, fato que geraria uma disputa entre as empresas. Assim, as empresas deveriam passar a se preocupar não somente com o recrutamento e seleção desses profissionais, mas principalmente com a retenção de talentos, via políticas de desenvolvimento e remuneração.

#### - Resistência à mudança

Jin, Hopkins e Wittmer (2010) relacionam as práticas de RH com a capacidade de flexibilidade interna, no caso a flexibilidade do fator humano, para as mudanças necessárias à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Por exemplo: uma melhor capacitação dos funcionários via treinamento, e uma perspectiva de enriquecimento de cargo vertical via avaliação de desempenho poderiam, ao mesmo tempo, diminuir a ansiedade e aumentar o estímulo com o desenvolvimento de novas funções.

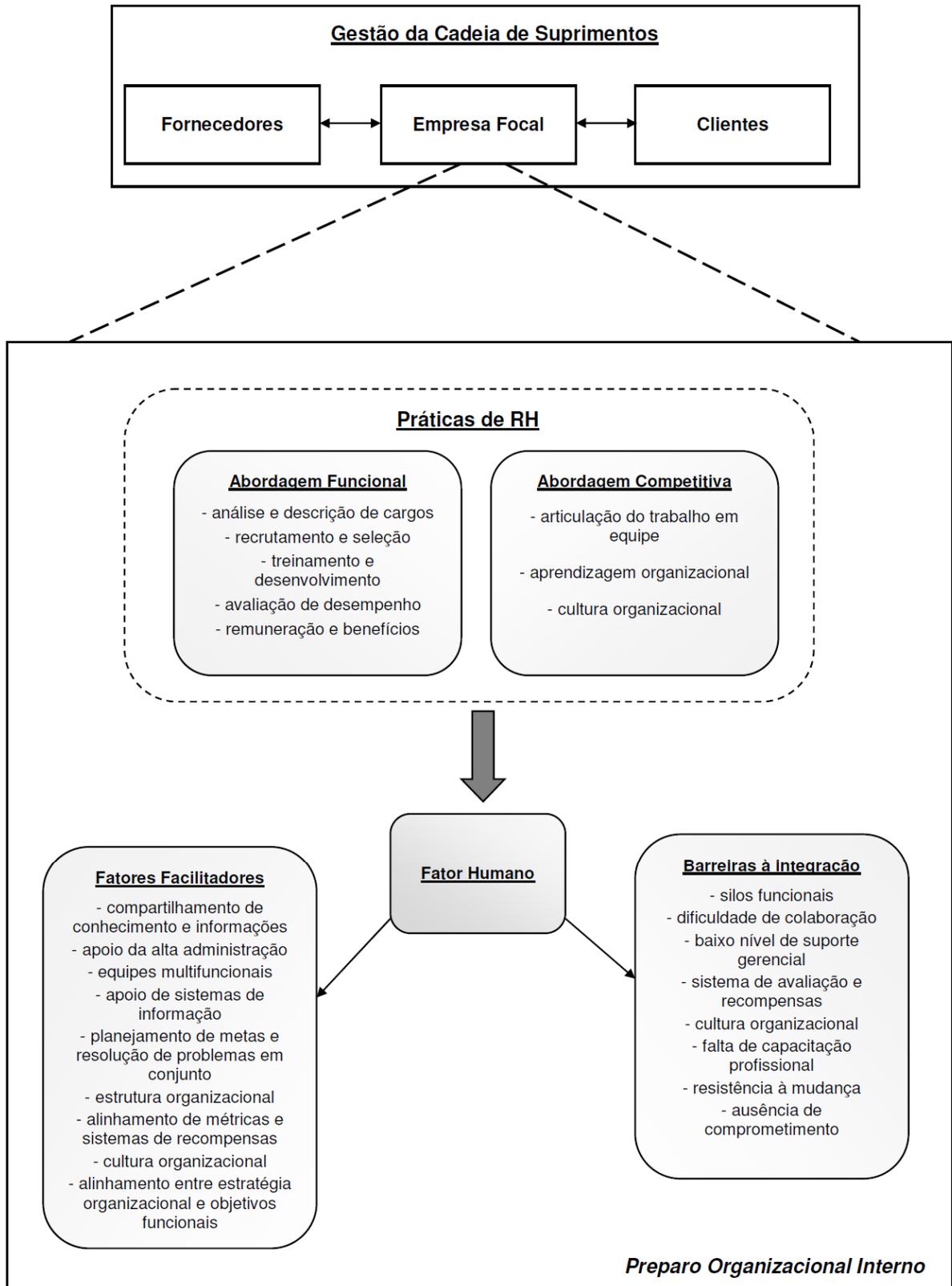
#### - Ausência de comprometimento

Becker, Carbo e Langellam (2010) discutem como as práticas de RH podem contribuir para o aumento do comprometimento dos funcionários nas iniciativas de responsabilidade social nas cadeias de suprimentos. Com uma investigação empírica, Alfalla-Luque, Marin-Garcia e Medina-Lopez (2015) constataram que a maior contribuição da adoção das práticas de RH adaptadas às necessidades da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos é o aumento do comprometimento dos funcionários. Isso porque práticas como “treinamento”, “avaliação de desempenho” e “trabalho em equipe” aumentaram a capacitação e motivação dos funcionários e, conseqüentemente, o comprometimento com as práticas de cadeia de suprimentos nas empresas analisadas.

### **3.4 Síntese da revisão da literatura**

A revisão da literatura apresentada ao longo desse capítulo é resultante da análise dos trabalhos obtidos com as duas Revisões Sistemáticas da Literatura, com o principal propósito de realizar uma abordagem conjunta dos polos teóricos Gestão da Cadeia de Suprimentos e Gestão de Recursos Humanos no contexto da integração interna das empresas. De maneira mais específica, as contribuições das práticas de RH para a melhoria da integração interna. A Figura 11 apresenta o *framework* teórico resultante da sistematização da literatura.

**Figura 11** – *Framework* teórico



Fonte: elaborada pela autora

Toda a discussão apresentada tem como base a concepção de Integração da Cadeia de Suprimentos, uma vez que a literatura especializada a aponta como um dos mais importantes aspectos da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Essa integração total é resultante da interligação entre integração interna e integração externa. Diversos autores têm defendido a necessidade de uma melhor compreensão da dinâmica da integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos, atribuindo entre as principais razões para a dificuldade da implantação de práticas e projetos de cadeia de suprimentos a falta de preparo organizacional interno. Para outros, ainda, a busca por esse preparo organizacional interno deve ser antecedente às iniciativas de integração externa com parceiros à montante e/ou à jusante da cadeia de suprimentos. A Revisão Sistemática da Literatura permitiu identificar que a dinâmica da integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos é caracterizada pelos fatores facilitadores, pelas barreiras à integração interna e pela influência do fator humano.

Embora pontuados separadamente, observou-se haver uma estreita correlação entre os fatores facilitadores, as barreiras à integração interna e o fator humano. Por exemplo, ao mesmo tempo em que “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas” e “cultura organizacional” são apontados como fatores facilitadores, quando ausentes tornam-se barreiras à integração. Já a presença das barreiras “silos funcionais”, “dificuldade de colaboração” e “baixo nível de suporte gerencial” dificulta a presença dos fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”.

Por sua vez, a influência do fator humano se dá em decorrência tanto da necessidade de capacitação técnica para o desempenho das atividades profissionais como da necessidade de habilidades comportamentais, especialmente aquelas de natureza colaborativa (Figura 6). A definição dos fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “equipes multifuncionais”, “apoio de sistemas de informação” e “planejamento de metas e sistemas de recompensas” (Quadro 18) pressupõe que a ausência de capacitação técnica e habilidades comportamentais colaborativas dificulta ou, até mesmo, impede sua efetivação. Ao mesmo tempo, potencializa as barreiras “silos funcionais”, “dificuldade de colaboração”, “baixo nível de suporte gerencial” e “falta de capacitação profissional”. Destaca-se ainda que as barreiras “resistência à mudança” e “ausência de comprometimento” são de natureza fundamentalmente comportamental. Por conta disso, fatores facilitadores e barreiras à

integração interna devem ser considerados conjuntamente, sendo o fator humano o principal ponto a ser gerenciado.

De fato, a importância do fator humano na Gestão da Cadeia de Suprimentos vem sendo discutida de maneira crescente pela literatura especializada, justificando o interesse pelo aporte do campo de conhecimento da Gestão de Recursos Humanos. Entre o montante de trabalhos, há aqueles que abordam as práticas de RH na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. A sistematização dessa literatura especializada permitiu identificar: (i) quais entre as práticas estão sendo mais investigadas entre ambas as abordagens (Quadro 23), (ii) de que forma estão sendo consideradas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos (subseção 3.3.2) e (iii) quais as possibilidades de contribuição para a superação das barreiras à integração interna e, conseqüentemente, potencialização dos fatores facilitadores (subseção 3.3.3).

O *framework* teórico proposto nesta tese contribui para a literatura, uma vez que não se observou nela a existência de trabalhos na temática da Integração da Cadeia de Suprimentos que abordassem essa análise integrada entre a Gestão da Cadeia de Suprimentos e a Gestão de Recursos Humanos para a melhoria da integração interna considerando, de maneira conjunta, os fatores facilitadores, as barreiras à integração e a influência do fator humano.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo desta tese. Em um primeiro momento, é realizada a análise intracaso com a apresentação dos resultados de cada uma das seis empresas investigadas (seções 4.1 a 4.6). A apresentação está organizada em três tópicos, seguindo a ordem utilizada nos roteiros de entrevista 2 e 3: (I) caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, (II) caracterização da Gestão de Recursos Humanos e (III) caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Nesse último são utilizadas as informações coletadas pelos respondentes das áreas de Recursos Humanos e Gestão da Cadeia de Suprimentos. No caso das Empresas 2, 3 e 6 são também utilizadas as informações coletadas dos respondentes “Diretor de Processos, TI e *Compliance*”, “Diretor de *Supply Chain*” e “Diretor Geral”. Em seguida, é realizada a análise intercasos (seção 4.7).

A fim de facilitar a citação aos entrevistados em trechos transcritos e demais referências ao conteúdo das entrevistas, os mesmos serão mencionados por códigos, conforme explicitado no Quadro 25.

**Quadro 25** - Códigos dos entrevistados da análise de conteúdo

Casos	Profissionais entrevistados	Códigos
<b>Empresa 1</b>	Gerente de <i>Supply Chain</i>	PGCS1
	Coordenadora de Gestão de Pessoas	PRH1
<b>Empresa 2</b>	Gerente Executivo de Originação	PGCS2
	Gerente Executiva de Recursos Humanos	PRH2
	Diretor de Processos, TI e <i>Compliance</i>	DPTC2
<b>Empresa 3</b>	Gerente de Planejamento de Demanda, Vendas e Operações (PDVO)	PGCS3
	Gerente de Recursos Humanos	PRH3
	Diretor de <i>Supply Chain</i>	DSC3
<b>Empresa 4</b>	Gerente de PPCP	PGCS4
	Supervisor de consultoria de RH	PRH4
<b>Empresa 5</b>	Gerente de <i>Supply Chain</i>	PGCS5
	Analista de Recursos Humanos	PRH5
<b>Empresa 6</b>	Gerente de <i>Supply Chain</i>	PGCS6
	Gerente de Recursos Humanos	PRH6
	Diretor Geral	DG6

Nota: “P” de Profissional + sigla da área ou cargo + número referência ao caso

Fonte: elaborado pela autora

Ressalta-se que, no intuito de garantir o anonimato, em alguns trechos das falas transcritas utilizadas neste capítulo foram realizadas alterações quando os nomes das empresas ou de profissionais foram citados. Utilizou-se a troca dos nomes por letras como, por exemplo, “X” e “Z”.

#### 4.1 Apresentação dos resultados da Empresa 1

A Empresa 1 é uma usina de açúcar e álcool com 70 anos de existência no mercado. De capital nacional, possui 4 unidades produtivas sendo 3 delas usinas de açúcar, etanol e energia elétrica e a outra uma unidade de negócio destinada à fabricação de produtos baseados em processos biotecnológicos, como ingredientes naturais para consumo humano e animal. No exterior a empresa possui uma estrutura de apoio administrativo e comercial, com escritórios localizados nos Estados Unidos e Europa, além de um centro de P&D localizado nos Estados Unidos. É também acionista da maior comercializadora global de açúcar e etanol e a maior exportadora brasileira desses produtos. No segmento de processos biotecnológicos, a empresa é a única no Brasil a produzir produtos também para consumo humano. Na safra de 2014/2015, a empresa processou em torno de 10 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, resultando em torno de 11 milhões de sacas de açúcar, 450 mil metros cúbicos de etanol e 600 MWh/ano de energia elétrica. No mercado externo, seus principais mercados compradores são Estados Unidos e países da Europa.

Os profissionais entrevistados foram o Gerente *de Supply Chain* (PGCS1) e a Coordenadora de Gestão de Pessoas (PRH1), ocupantes dos cargos há 1 ano e há 13 anos respectivamente, considerando o momento da ocorrência das entrevistas.

##### (I) Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

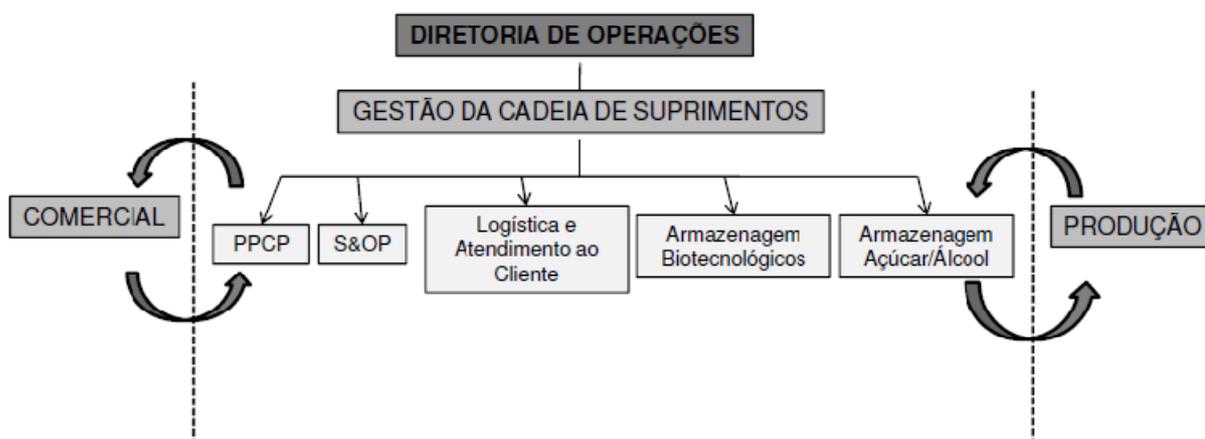
Na Empresa 1 a Gestão da Cadeia de Suprimentos é realizada por meio da configuração funcional, na forma de um departamento. A criação da área nessa configuração é recente, ocorrida há cerca de um ano, momento no qual o cargo de Gerente de *Supply Chain* foi também criado. Anteriormente à existência do departamento, a função era dividida entre diferentes áreas funcionais e ficava sob o comando das diretorias Comercial e de Operações.

As dificuldades de alinhamento entre essas diferentes áreas funcionais para o planejamento da demanda e o planejamento da produção foram as principais motivações para a criação da área:

[...] essa parte de cadeia de valor estava meio que solta. Então a gente teve alguns problemas com não atendimento de prazo, a questão do planejamento de volumes não estava adequado – o setor planejava no mês o que ia vender no mês - e aí não dava certo de jeito nenhum. Sendo que nosso mercado não é no Brasil. (...) Então isso acabava gerando uns fretes não planejados, que é a questão do frete aéreo, principalmente pra atender o cliente e aí no resto, na maioria dos casos, a gente acabava ficando com uma carteira muito grande e a gente não conseguia atender todo mundo. A gente sempre focava nos clientes mais importantes, mas nos outros eles acabavam não sendo atendidos (PGCS1).

A decisão para a criação da área partiu do Conselho Administrativo e o processo contou com o apoio de uma consultoria externa. Atualmente, a área de *Supply Chain* é composta por 150 profissionais divididos entre aqueles que exercem funções no escritório administrativo/corporativo e aqueles que estão nas quatro unidades produtivas e demais escritórios administrativos localizados no exterior. O planejamento estratégico das atividades, dividido entre curto prazo e longo prazo, é realizado no escritório administrativo/corporativo localizado no Brasil e a execução operacional nas demais unidades mencionadas. A criação da área implicou mudanças estruturais, agregando funções que antes eram áreas funcionais próprias ou pertenciam a outras gerências e diretorias como, por exemplo, o Planejamento, Programação e Controle da Produção - PPCP e, ainda, criando novas funções como no caso do Atendimento ao Cliente. Como consequência, houve também realocação de profissionais internos e contratação de profissionais externos. A Figura 12 apresenta o organograma atual da área.

**Figura 12** - Organograma da área de *Supply Chain* da Empresa 1



Fonte: elaborada pela autora

As duas principais áreas funcionais com as quais a área de *Supply Chain* passou a ter maior interação nessa nova configuração foram Comercial e Operações. Em um sentido de cadeia interna, a interação atual ocorre da seguinte maneira: a área Comercial realiza o planejamento de vendas e o transmite à área de *Supply Chain* que, por sua vez, realiza todo o planejamento de produção, considerando o estoque de matéria-prima e de produto acabado. O planejamento é transmitido para a área de Operações executar a produção, dentro da quantidade e prazo já estimados pela área de *Supply Chain* como possíveis de serem cumpridos. Portanto, a principal mudança ocorrida foi na direção do planejamento e execução: antes da Usina (produção) para a área Comercial (vendas) e, agora, da área

Comercial (vendas) para a Usina (produção), tendo a área de *Supply Chain* como intermediadora entre ambos os elos.

As principais vantagens obtidas com a criação de uma área específica foram tanto a melhoria da integração interna quanto a melhoria da integração externa para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Em verdade, constatou-se que a melhoria da integração externa ocorreu como consequência da melhoria na integração interna. O Quadro 26 apresenta trechos da fala do Gerente de *Supply Chain* nos quais foram observadas menções nesse sentido.

**Quadro 26 - Benefícios da integração interna para GCS da Empresa 1**

		<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS1)</b>
<b>Execução das atividades de GCS</b>	<b>Aumento da sinergia e redução de erros</b>		[...] aí aqui coordena junto com logística e fala assim: “Oh, vocês precisam entregar isso” bom, tem a parte dos clientes e tem a parte de transferência para nossos armazéns nos Estados Unidos e Europa. E aí essa turma aqui tem uma conversa muito grande com a parte de armazenagem por causa das janelas de carregamento. Então, eu sei qual é a minha carteira, o que eu vou produzir, o que eu preciso mandar no curto prazo.
	<b>Integração de processos</b>		[...] bem, agora você olha tudo, como uma área de <i>Supply</i> . E foi bom, porque pelo o que a gente estruturou aqui, os processos, como a área ficou estruturada... eu peguei isso e implementei também na parte de açúcar e etanol e o ganho... foi muito ganho.
	<b>Melhoria na comunicação</b>		E daí uma das coisas que a gente sempre fala é “o que vocês querem vender, o que vocês vão vender? E aí pode deixar que a gente constrói a cadeia daqui pra trás. Então você só me avisa o que quer vender e quando e eu vou fazer de tudo pra...”. Então começou a gerar um diálogo muito maior entre as áreas. E hoje tá muito bom, tem funcionado muito bem.
	<b>Decisões mais acertadas</b>		Então na hora que a gente fala: “Esse daqui é o plano, isso aqui é o que a gente vai precisar entregar” a gente sabe o que vai sair da produção nesses meses e a gente sabe pra quem vai ter que entregar. [...] Então, eu sei qual é a minha carteira, o que eu vou produzir, o que eu preciso mandar no curto prazo.
		<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS1)</b>
<b>Integração externa</b>	<b>Relacionamento com clientes</b>		Você tinha um <i>backlog</i> enorme e daí os clientes “Tudo bem, eu não comprei esse mês, então não vou comprar o mês que vem o dobro. Se você não tiver esse mês, eu vou comprar dum outro fornecedor porque eu preciso rodar a minha planta”. [...] O nosso <i>backlog</i> hoje é praticamente inexistente, os clientes tem falado super bem... então, todo mundo tem sentido isso.
	<b>Garantia de entrega confiável</b>		Conversando direto com a comercializadora, então esse fluxo de informação melhorou muito e uma das reclamações que a gente sempre tinha “ah, o pessoal não tá escoando de acordo com o que eles disseram”, eu falei “olha, isso também é nossa culpa”. Hoje acabou isso.
	<b>Parceria estratégica com fornecedores</b>		No final, os nossos fornecedores eles querem uma garantia de receita. Então, eu falo “Eu vou comprar ao longo do ano esse volume aqui. Você consegue me dar um preço melhor?” “Olha, as entregas vão ser mais ou menos assim”. Então ele consegue preparar a produção dele pra nos entregar os insumos necessários.

Fonte: elaborado pela autora

Quanto às dimensões da integração interfuncional, interação e colaboração, observou-se a presença de ambas na empresa. Foram três as ações relatadas na dimensão “interação”:

- 1) Reunião mensal de S&OP: conduzida pelo Gerente de *Supply Chain*. Participam gestores (inclusive diretores) e demais profissionais das áreas Comercial, Financeira, Operações, Compras, TI e Gestão de Pessoas;
- 2) Reuniões semanais da área de *Supply Chain*: realizada somente com os profissionais da área e também conduzida pelo Gerente de *Supply Chain*. Tem como objetivo traçar e discutir as estratégias da área, avaliar os resultados obtidos e tomar conhecimento a respeito da percepção da alta administração sobre o desempenho da área;
- 3) Fóruns semanais de Gestão de Atendimento: participam representantes das áreas de *Supply Chain* e Comercial. Tem como objetivo discutir questões ligadas ao relacionamento com os clientes.

Já na dimensão “colaboração”, observou-se que a natureza de relacionamento entre os profissionais da área de *Supply Chain* e aqueles das demais áreas funcionais é bastante informal, com bom nível de comunicação e pautado na confiança e comprometimento. Relatos da Gestora de Recursos Humanos (PRH1) sobre a mesma questão evidenciaram ser este um traço da cultura organizacional e, portanto, fomentado pelos gestores funcionais. As afirmações do Gerente de *Supply Chain* comprovam isso: *“Eu sou avesso a formalidades. [...] Cada um tem responsabilidade sobre seus processos... Então vocês vão discutindo e se tiver alguma coisa que não chega num consenso me envolvem. Mas eu quero que vocês resolvam esses conflitos no dia-a-dia...”* (PGCS1).

Ao longo da entrevista, o profissional entrevistado foi mencionando os fatores de integração interna presentes na empresa que facilitaram o processo de mudança na dinâmica de interação entre as áreas funcionais com a criação da área de *Supply Chain* e que ajudam a manter o novo padrão estabelecido. O Quadro 27 apresenta a presença na empresa dos fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos levantados na revisão da literatura, bem como as afirmações dos entrevistados que exemplificam a identificação dos mesmos.

**Quadro 27** - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 1

Fatores facilitadores	Presente?	Afirmações dos entrevistado (PGCS1)
<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	Sim	Mas você só gera isso se você falar “tá bom, isso eu consigo fazer, mas isso aqui piora por causa disso, disso...” tem que ter essa educação mútua. Então precisa de questionamento. A gente tem mudado isso aqui ao longo do tempo.
<b>Apoio da alta administração</b>	Sim	O comitê da X participam os diretores e os conselheiros mais próximos. Eles falaram, “A gente precisa fazer isso, isso foi passado pro próprio conselho...vamos contratar e vamos estruturar”.
<b>Equipes multifuncionais</b>	Sim	Porque tem o SOP da usina e o SOP da X. Convidei os mesmos membros, quer dizer, não são exatamente os mesmos, mas gerentes de cada área que prestam serviços pra X. Essas áreas compartilhadas. Então você tem TI, você tem pessoal de Compras, tem o pessoal de RH.
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Não	
<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Sim	Aqui tem uma interface muito grande com o Comercial, em todo o ciclo de SOP. E aí nós definimos em conjunto com o PPCP o que vai ser produzido (PGCS1).
<b>Estrutura organizacional</b>	Sim	A X por essa questão de tecnologia, dentro da própria X ela ficava mais separada. As pessoas não sabiam muito bem o que acontecia aqui dentro e isso tem mudado bastante. A gente abriu então...se for ver, o gerente de operações da X é também o gerente de operações da unidade de açúcar e etanol. Então promoveu uma abertura muito grande.
<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Não	
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	O modelo de gestão tá mudando. Antes era um modelo um pouco mais fechado.
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	Não	

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, nem todos os fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstos pela literatura especializada foram constatados na Empresa 1. Acrescenta-se também, sobre o fator “estrutura organizacional”, constatação obtida com a observação direta: o espaço de trabalho do Gerente de *Supply Chain* situa-se juntamente ao dos demais membros da sua equipe, fomentando assim a troca mais rápida de informações. Destaca-se que, embora a Gestora de Recursos Humanos tenha mencionado o “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas” como presente na política de remuneração da empresa, o Gerente de *Supply Chain* expressou a necessidade de serem criadas metas mais específicas para a área, permitindo também promover o alinhamento com as demais áreas funcionais que se relacionam com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Conforme mencionado: “O OTIF deveria ser uma meta compartilhada entre Produção, Comercial e Supply. E daí você garante que tá todo mundo alinhado. Porque o OTIF ele mede a confiabilidade da cadeia” (PGCS1).

De maneira semelhante aos fatores facilitadores, ao longo da entrevista o Gerente de *Supply Chain* foi mencionando a existência na empresa de barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 28).

**Quadro 28** - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 1

Barreiras	Presente?	Afirmações do entrevistado (PGCS1)
Silos funcionais	Não	
Dificuldade de colaboração	Sim	Na verdade, são quatro plantas. A gente dita: “nesse mês vocês vão produzir isso, isso, nessa quantidade...” e daí tem a questão da aderência ou não, que também foi uma briga boa. Aderência em módulo.
Baixo nível de suporte gerencial	Sim	(...) no começo a gente teve algumas brigas boas assim. Não foi fácil, mas... (...) desconfiança e, no final, sim: tem uma desconfiança, essa equipe nova, o que você vai conseguir fazer... E essa questão de perder poder.
Sistema de avaliação e recompensas	Sim	(...) ainda tem algumas deficiências nessa questão das metas. Justamente por essa...tem que ser uma meta compartilhada e daí você consegue que todo mundo ande para o mesmo caminho.
Cultura organizacional	Sim	Justamente por isso: essa cultura do medo. Alguns diretores, gestores, pregavam muito isso.
Falta de capacitação profissional	Não	
Resistência à mudança	Sim	O <i>mindset</i> é completamente diferente. Algumas pessoas ainda estavam com o <i>mindset</i> da usina.
Ausência de comprometimento	Sim	Então pra que participar de algumas reuniões que nada era discutido, nada relevante era discutido.

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, nem todas as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstas pela literatura especializada foram constatadas na Empresa 1. Entre elas, destaca-se a ausência da menção à barreira “silos funcionais”, posto ser a mais mencionada pela literatura especializada. Uma possível explicação para essa ausência seja a melhoria na integração entre as áreas funcionais provocada pela criação da área de *Supply Chain*, configurada para ser uma área intermediadora. O fato dos fatores “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”, “compartilhamento de conhecimento e informações” e “estrutura organizacional” terem sido constatados entre os fatores facilitadores da integração interna sustenta essa explicação enquanto efeito da criação da área e, conseqüentemente, causa para a quebra dos silos funcionais.

Quanto à ausência da barreira “falta de capacitação profissional”, por vários momentos o entrevistado afirmou estar satisfeito com o nível profissional de sua equipe, tendo sido necessária a contratação de apenas um profissional externo além dele. Tal fato será posteriormente relacionado com a discussão sobre a interação da área de *Supply Chain* com a área de Recursos Humanos. Novamente considerações acerca do alinhamento das métricas para um “sistema de avaliação e recompensas” surgiram na fala do Gerente de *Supply Chain*,

agora como uma barreira à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos a ser superada.

Uma interessante constatação obtida, emergindo como um código *a posteriori* durante a codificação das entrevistas, foi a atuação do gestor de Cadeia de Suprimentos como um agente de integração. Na Empresa 1 tal atuação foi intensa e fundamental para que a área de *Supply Chain* conseguisse se efetivar e as reações contrárias às mudanças, especialmente por parte dos gestores das outras áreas funcionais, pudessem ser superadas. Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain*:

[...] no final, uma das coisas que a gente fez e sem a ajuda do próprio RH foi justamente, “não, vamos sentar e...” então, os dois diretores, os gerentes... “vamos sentar, vamos discutir” como se fosse uma discussão de relacionamento, vamos ver o que tá acontecendo. Botamos as cartas na mesa e discutimos. Fomos aparando as arestas... (PGCS1).

É evidente na fala do Gerente de *Supply Chain* o reconhecimento da influência do fator humano na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como para o desenvolvimento das atividades profissionais relacionadas à área. Seja nas discussões sobre os fatores facilitadores da integração, seja nas discussões sobre as barreiras, as expressões “pessoas” e “profissionais” foram mencionadas diversas vezes mesmo quando não havia questionamento direto sobre esse ponto. O Quadro 29 apresenta as afirmações do Gerente de *Supply Chain* sobre a influência do fator humano na integração interna e no desenvolvimento das atividades de Gestão da Cadeia de Suprimentos, acompanhadas de suas respectivas interpretações.

**Quadro 29** - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 1

	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS1)</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Papel na integração interna</b>	Isso tudo depende das pessoas. As pessoas queriam esconder muito as coisas...essa questão do poder...ou de esconder os erros. Tudo é tabu! Tudo é tabu, ninguém pode falar nada. Então pra que participar de algumas reuniões que nada era discutido, nada relevante era discutido.	Reconhecimento de que o comportamento das pessoas pode se tornar uma barreira à integração.
	A empresa foi tirando algumas pessoas mais antigas que não conseguiram se adaptar de jeito nenhum. Tem as pessoas que mudam, têm outras que não querem mudar. Você dá todas as oportunidades e mesmo assim a pessoa não enxerga. Não é fácil. Isso foi feito lá na época e justamente no nível gerencial e de diretoria também.	
<b>Importância no desenvolvimento das atividades</b>	A partir do momento que você aprende que depende dos outros pra executar as coisas, tudo vai mais fácil. Pessoas é a base. Você tem que ter processos, mas você tem que ter as pessoas executando esses processos. Esses processos dependem das pessoas.	Reconhecimento do papel central do fator humano e da capacitação profissional necessária para o desenvolvimento das atividades de GCS
	Você fala assim: “vocês estão participando também”. Então elas participaram, se sentiram envolvidas, e aí começaram a olhar mais, se preocupar mais, querer saber mais. Então isso ajudou bastante.	

Fonte: elaborado pela autora

Referente ao questionamento sobre qual seria o perfil profissional ideal para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, os dois profissionais entrevistados mencionaram as características que consideram mais importantes. As mesmas foram categorizadas em “capacidade técnica” e “habilidades comportamentais”, em consonância com o referencial teórico desta tese (Figura 13).

**Figura 13** - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 1



Fonte: elaborado pela autora

## (II) Caracterização da Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH

A área de Recursos Humanos da Empresa 1 é composta por 57 profissionais, incluindo a área de Saúde e Segurança do Trabalho. Ligada diretamente a uma diretoria de Recursos Humanos, sua estruturação hierárquica interna é formada por uma gerência, três coordenações, uma supervisão, analistas e assistentes. Possui ainda uma subdivisão em termos de atuação: parte dessa estruturação é dedicada às atividades relacionadas à Gestão de Pessoas e outra parte é dedicada às atividades de Administração de Pessoal. A primeira é responsável pela definição das diretrizes, identificação de competências, desenvolvimento dos profissionais e capacitação dos gestores para a liderança de suas equipes. Já a segunda é responsável pelo aspecto burocrático da função, tais como folha de pagamento, controle de ponto, benefícios, entre outros.

Por ter uma diretoria própria com representação no comitê estratégico, a área tem uma participação expressiva nas definições estratégicas da empresa. Embora uma das suas atribuições seja a de Gestão de Pessoas, é claro para a área que a responsabilidade da gestão de pessoas é fundamentalmente dos gerentes funcionais. Seu papel nesse sentido é o de

capacitar os gestores para a liderança de pessoas, bem como acompanhar os profissionais em termos de competências, identificar aquelas que precisam ser aprimoradas e promover meios para isso. Conforme expressou a Coordenadora de Gestão de Pessoas: “(...) *tem uma responsabilidade que a gente entende que quem faz a gestão da equipe é o gestor. Nosso papel é prepará-los para que eles façam isso. Muitas atividades de relacionamento de pessoas é do gestor com sua equipe direta.*” (PRH1). Destaca-se nisso também o papel de assessoria da área de Recursos Humanos às demais áreas funcionais da empresa: “*Porque hoje se a gente vai na indústria, que é uma área que a gente já se relaciona faz tempo, a gente já sabe olhar pra aquela área na industria e poder dizer: “olha, será que essa estrutura de fato é a melhor? Será que as competências são as melhores?”*”(PRH1).

O Quadro 30 sistematiza as informações levantadas na empresa sobre o desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 30** - Sistematização das práticas de RH da Empresa 1

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- especificações das atividades do cargo
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- ênfase no recrutamento interno - apoio de consultoria para o recrutamento externo em casos específicos - realiza processo de integração do candidato selecionado e contratado
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- utiliza a nomenclatura “educação e capacitação” - necessidade de treinamento levantada juntamente com os gerentes funcionais - treinamentos formais internos, em sala de aula - contratação de consultoria externa para treinamentos específicos - ênfase em treinamentos para o desenvolvimento das lideranças
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não realizada até o período de realização da entrevista - projetada para ser implantada durante o ano de 2016 - perspectiva em avaliar não somente “o que” se entrega enquanto resultado, mas também “como”, enquanto impacto sistêmico
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- política única para toda a empresa - remuneração nominal e variável - remuneração variável pelas entregas individuais e também pelo desempenho das equipes

(continua)

Abordagem Competitiva		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	Sim	- trabalho em equipe valorizado pela cultura da empresa - áreas funcionais formatadas em equipes de trabalho - equipes multifuncionais para o desenvolvimento de projetos - desenvolvimento de habilidades comportamentais para o trabalho em equipe
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Sim	- incentivo aos funcionários para capacitação profissional: bolsa de estudo - treinamentos internos conduzidos pelos próprios profissionais com conhecimento específico em determinado tema (Programa de Multiplicação) - estímulo à disseminação aos demais profissionais do conhecimento adquirido em treinamentos/capacitação externos custeados pela empresa - estímulo à troca de conhecimento e experiência entre os profissionais das diferentes unidades da empresa
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	- gestão dos valores, missão e filosofia da empresa - estímulo aos profissionais para a visão sistêmica do negócio e ao comportamento integrado

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que somente a prática de “avaliação de desempenho” não é desenvolvida pela empresa. Na fala da profissional entrevistada, houve maior menção para a prática de “treinamento e desenvolvimento”, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento das lideranças. Ter parte da remuneração estabelecida a partir do desempenho das equipes, inclusive equipes multifuncionais, é algo que merece destaque, tendo em vista ser essa uma indicação crescente na literatura especializada. Destaca-se entre as práticas de RH da abordagem competitiva aquela diretamente voltada ao desenvolvimento de pessoas: a prática “aprendizagem organizacional”. Em seguida, a “articulação do trabalho em equipes”, por sua vez pertencente aos valores da cultura organizacional da empresa.

De maneira geral, a área de Recursos Humanos da Empresa 1 demonstrou ser uma área consolidada, com atuação estratégica, proativa, integrada com as demais áreas funcionais e apta em assessorá-las no acompanhamento e desenvolvimento das competências profissionais e demais aspectos relacionados à gestão de pessoas.

### **(III) Caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Apesar da implantação da área de *Supply Chain* ser recente na empresa, existe uma interação entre essa e a área de Recursos Humanos. De fato, gerenciar a mudança ocorrida com a implantação da área foi a maior contribuição da área de Recursos Humanos, especialmente nas questões comportamentais. Conforme expressaram a Coordenadora de Gestão de Pessoas e o Gerente de *Supply Chain*:

Até a nossa participação foi num grupo que se chamou “Gestão da Mudança”. A gente não tinha procedimento pra entrar na parte técnica. O nosso era mais monitorar. Então: “esse gestor aqui tá resistente? Vamos conversar com esse gestor”. Então naquele momento a gente sentou com aquele gestor e falou: “olha, a gente precisa da sua contribuição, a sua contribuição é importante, a gente tá num momento que você é uma pessoa de referência. Se você tiver esse tipo de comportamento sua equipe também vai ter...” então, foi mais nesse sentido (PRH1).

Então a nossa diretora de RH ela participava das reuniões onde a gente discutia os pontos que estavam ocorrendo e depois ela atuava com cada gerente, com o próprio diretor pra ver como ela conseguia suavizar essa transição. (...) O RH ajudou justamente nessa questão da gestão da mudança. Que foi aparar as arestas dessa mudança que estava ocorrendo, das pessoas que estavam aqui. Porque, justamente, tinha muita briga no início (PGCS1).

Além da gestão da mudança, houve também contribuições de sentido operacional, tais como: definição do papel da área, definição das funções e atividades, descrição de cargos, desenho do organograma, determinação do perfil profissional, entre outras.

Para a Coordenadora de Gestão de Pessoas, justamente por ser uma área nova na empresa, há ainda espaços de aproximação a serem preenchidos, a começar pela melhor compreensão da concepção de Gestão da Cadeia de Suprimentos para a empresa. Por outro lado, a área de Recursos Humanos demonstrou ter conhecimento sobre quais são os desafios e dificuldades atuais enfrentados pela área de *Supply Chain*, quais sejam:

- 1) Contratação de profissionais com o perfil adequado para a atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos: a maior parte dos candidatos apresenta visão fragmentada da cadeia de suprimentos, com especialidade em apenas uma entre as possíveis atividades - *“Às vezes você quer reunir tudo, mas o mercado não tem profissional com essa visão. Às vezes você tem que abrir mão de algumas coisas, não exige tanto pra desenvolver o que de fato precisa, o que é prioritário”* (PRH1);
- 2) Dificuldade de integração interna: em decorrência dos desafios no alinhamento entre as áreas funcionais com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos - *“Diferentes que eu digo é assim: todo mundo tem o mesmo objetivo? Mas cada um puxa a sardinha...é o que pega! Vendas tem que vender, produção tem que produzir. Essas coisas não vai ser aqui, é em todo o lugar”* (PRH1);
- 3) Internalização da nova forma de realizar o trabalho dentro do setor: por utilizar, em maioria, profissionais recrutados internamente de outras áreas funcionais, o setor está em fase de consolidação das novas práticas de trabalho - *“O que a gente chama agora é assim: tinha uma etapa que era criar vários procedimentos. Agora, é etapa de consolidação daquilo que foi criado. Então, assim: “eu sei fazer um planejamento orçamentário novo. Mas até eu sedimentar isso leva um tempo”* (PRH1).

O Quadro 31 sistematiza as informações obtidas nas entrevistas com o Gerente de *Supply Chain* e a Coordenadora de Gestão de Pessoas, bem como por meio da análise documental, sobre a interação entre ambas as áreas em relação às práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 31** - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 1

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- determinação de quais cargos comporiam a área (ajuda de consultoria externa) - descrição das funções, responsabilidades e competências de cada cargo, inclusive o de Gerente de <i>Supply Chain</i> - determinação do perfil profissional para atuação na área a partir da descrição de cargos estabelecida
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- formação da equipe após a criação da área - privilegia o recrutamento interno - recrutamento externo para completar a formação da equipe - a área de RH inicia o processo e a decisão final é do Gerente de <i>Supply Chain</i>
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- treinamentos específicos de acordo com as necessidades individuais de cada profissional - treinamentos para o desenvolvimento de lideranças no setor (coordenadores e supervisores) - capacitação do Gerente de <i>Supply Chain</i> por meio da técnica de <i>coaching</i>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não é desenvolvido na empresa de maneira geral
<b>Remuneração e benefícios</b>	Não	- não existe uma política específica para a área de <i>Supply Chain</i> - utilização da política de remuneração geral da empresa para todas as áreas funcionais - não foram ainda estabelecidas métricas específicas para a equipe de <i>Supply Chain</i> ligadas à remuneração variável
<b>Abordagem Competitiva</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	Sim	- participação da diretoria de RH nas reuniões de S&OP
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Sim	- realização de <i>workshops</i> internos com temas referentes à GCS - envio de alguns profissionais para cursos externos com o propósito de disseminação interna do conhecimento adquirido
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	- gestão da mudança para inserção dos valores e princípios da GCS na alta administração e nos profissionais das demais áreas funcionais - monitoramento do clima organizacional da área

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que nem todas as práticas de RH da abordagem funcional são desenvolvidas em benefício das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. A necessidade de aplicação formal de treinamentos, por exemplo, foi notada pelo Gerente de *Supply Chain*, que informou, ainda, ter conduzido alguns ele próprio, de maneira informal. Expressou, assim, sentir a necessidade de mais treinamentos para a sua

equipe. Com efeito, muitas das ações relacionadas às práticas de “análise e descrição de cargos” e “recrutamento e seleção” foram conduzidas por esse mesmo profissional, tendo a atuação da área de Recursos Humanos como um apoio: “(...) *todos os estudos que eu fiz em relação às pessoas, às movimentações que eu fiz nas áreas eles ajudaram bastante. Adequação dos cargos, funções, remuneração, etc, isso aí eles dão um suporte muito grande pra gente conseguir operacionalizá-los*” (PGCS1). Ainda sobre a prática de “treinamento e desenvolvimento”, não se observou o desenvolvimento de treinamentos multifuncionais entre os profissionais das áreas de *Supply Chain*, Comercial e Produção.

Com relação às práticas de RH da abordagem competitiva, destaca-se que a participação da Diretora de RH nas reuniões de S&OP, ocorridas a cada 20 dias, tem como principais propósitos levantar as necessidades de desenvolvimento de competências (técnicas e comportamentais), bem como obter informações sobre as possíveis dificuldades de integração interna, relativas ao fator humano. A atuação do Gestor de *Supply Chain* como principal responsável pelo seu desenvolvimento pôde ser observada na dimensão “aprendizagem organizacional”.

Quando questionado se reconhecia entre as prerrogativas do seu cargo a atuação também enquanto um gestor de pessoas, o Gerente de *Supply Chain* respondeu positivamente, destacando o perfil de liderança por ele adotado: um perfil participativo – “(...) *o feedback meu é diário. Feedback não pode ser surpresa pra ninguém. E eu vou dando esses feedbacks diariamente. Não vou esperar uma data do ano pra sentar com você individualmente pra falar o que tá acontecendo com você.*” (PGCS1).

Tendo em vista o propósito central desta tese, faz-se relevante apresentar as contribuições dessas práticas de RH na superação das barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, constatadas na empresa (Quadro 32). Ressalta-se que a maior parte dessas barreiras eram presentes anteriormente à criação da área de *Supply Chain*, sendo que o envolvimento da área de Recursos Humanos nesse processo foi fundamental para a superação delas. Na sequência, há o detalhamento dessas contribuições.

**Quadro 32** - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 1

Barreiras	Práticas de RH	
	Abordagem funcional	Abordagem competitiva
Dificuldade de colaboração	Análise e descrição de cargos	Articulação do trabalho em equipes
Baixo nível de suporte gerencial	Recrutamento e seleção Treinamento e desenvolvimento	Articulação do trabalho em equipes
Sistema de avaliação e recompensas	Não observado	
Cultura organizacional	Treinamento e desenvolvimento	Cultura organizacional
Resistência à mudança	-	Cultura organizacional Aprendizagem organizacional
Ausência de comprometimento	Análise e descrição de cargos	Aprendizagem organizacional

Fonte: elaborado pela autora

Dificuldade de colaboração e ausência de comprometimento: pela nova configuração interna resultante da criação da área de *Supply Chain*, novos cargos para a área foram criados e aqueles relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, mas alocados em outras áreas funcionais, foram redesenhados, tornando assim mais claro o papel e os limites de atuação de cada cargo - “Uma das coisas que apareceu na pesquisa de clima é justamente essa falta de papéis e responsabilidades bem definidos. Daí a gente falou: “precisa definir exatamente o que cada um deve fazer” (PGCS1). Tem-se ainda a criação do cargo de Gerente de *Supply Chain*, que entre as habilidades requeridas está a capacidade de articulação com as diferentes áreas funcionais (dificuldade de colaboração) e o gerenciamento de pessoas (ausência de comprometimento):

(...) no caso o gerente de *Supply* – também ajudou na descrição do que precisava mediante as demandas que vinha se tendo dentro da área. Qual o tipo de perfil que se precisa? o tipo de conhecimento? Uma pessoa de relacionamento? Uma pessoa de tomada de decisão? Uma pessoa de se posicionar? Isso também foram referências de mercado, foram demandas trazidas pelo próprio gestor que tava vivendo ali a questão da área (PRH1)

O método mais autoritário é isso: ego inflado, autoridade, só olha pro próprio umbigo... e não funciona. Pra cadeia de suprimentos não funciona (PGCS1).

A “articulação do trabalho em equipes” se dá pela representação da diretoria de RH nas reuniões de S&OP. Já as ações de aprendizagem organizacional têm aumentado o comprometimento da equipe por conta da melhor compreensão do papel da área de *Supply Chain* na empresa - “Eles reconhecem que as oportunidades que nós damos pra eles aqui é única. (...) Tem até a turma que não tem a interação muito grande e já tá falando “olha, eu to ficando pra trás. O que eu posso fazer? eu to vendo que a turma tá avançando mais rápido do que eu” (PGCS1);

Baixo nível de suporte gerencial: pelo recrutamento externo do Gerente de *Supply Chain*, uma vez que vem exercendo um papel de agente de integração crucial na diminuição

das resistências às mudanças por parte dos gestores de outras áreas funcionais. Ocorreu que alguns profissionais, por não conseguirem se adequar às condições do novo cenário interno, serem desligados. A atuação da área de Recursos Humanos na gestão da mudança relaciona-se com a prática de “treinamento e desenvolvimento” e a representação no comitê de S&OP com a prática “articulação do trabalho em equipes”;

Cultura organizacional e resistência à mudança: a inserção dos valores e princípios da Gestão da Cadeia de Suprimentos na alta administração e nos profissionais das demais áreas funcionais provocou mudanças na cultura organizacional da empresa, o que causou a necessidade de treinamentos (até mesmo informais) e a busca por outros meios de aprendizagem - *“Falei: “RH, eu acho isso aqui interessante; você poderia mandar essa pessoa aqui pra fazer esse curso, investir nessa pessoa...” mas essa parte de curso pra gestão pros coordenadores e gestores foi uma própria iniciativa do RH (PGCS1).*

Em síntese, constatou-se que, na Empresa 1, a área de Recursos Humanos atua como apoio à área de *Supply Chain*, tendo sido fundamental para a implantação desta última, especialmente por meio da gestão do processo de mudança. Demonstra ter conhecimento dos objetivos, desafios e dificuldades atuais da Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa. Além disso, observou-se que as ações desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna geraram efeitos positivos nos fatores facilitadores. Por exemplo, a melhoria nos fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto” em decorrência da busca pela superação das barreiras “dificuldade de colaboração”, “baixo nível gerencial” e “resistência à mudança”. Destacam-se ainda as ações de mudança da cultura organizacional visando inserir os valores e princípios da Gestão da Cadeia de Suprimentos na alta administração e profissionais de nível gerencial, repercutindo também nos fatores facilitadores “apoio da alta administração” e “estrutura organizacional”.

## **4.2 Apresentação dos resultados da Empresa 2**

A Empresa 2 é um frigorífico com aproximadamente 25 anos de existência no mercado. De capital aberto, possui outras 17 unidades produtivas além da unidade matriz, sendo 11 localizadas no Brasil e outras 6 localizadas em diferentes países da América Latina. Na unidade matriz concentra-se a administração corporativa do negócio. A média diária de abate gira em torno de 10 mil cabeças. A empresa também comercializa couro e outros derivados, produz e comercializa biodiesel e exporta gado vivo. Possui também uma unidade

de processamento de proteínas (bovina, suína e aves) que produz carnes processadas no conceito *food services*, sendo a única no mercado nacional a oferecer esse conceito. Opera centros de distribuição localizados no Brasil e no exterior e possui escritórios comerciais internacionais. Atualmente, é o terceiro maior frigorífico do Brasil e o segundo maior do país em exportação, sendo seus principais países compradores Rússia, Hong Kong, China, União Européia, Oriente Médio e Chile.

Os profissionais entrevistados foram o Gerente de Originação (PGCS2), ocupante do cargo há 6 anos e responsável pela compra de gado, a Gerente Executiva de Recursos Humanos (PRH2) e o Diretor de Processos, TI e *Compliance* (DPTC2), ambos ocupantes dos cargos há 1 ano, considerando o momento da ocorrência das entrevistas.

### (I) Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos na Empresa 2 é realizada de maneira interfuncional, enquanto resultado da integração de diferentes áreas funcionais com atividades relacionadas à função. Prevalece a ideia de processos-chave de negócio, com destaque para os processos “gestão do relacionamento com o fornecedor” do modelo da GSCF e “planejamento e abastecimento” do modelo SCOR. As principais áreas funcionais envolvidas são: Compras, Logística, Produção, PCP e Comercial. A Figura 14 representa a configuração da Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa 2, resultante da interpretação das informações obtidas nas entrevistas e demais fontes de dados utilizadas na pesquisa.

**Figura 14 - Representação da GCS da Empresa 2**



Fonte: elaborada pela autora

Não há na empresa um cargo específico de Gerente de Cadeia de Suprimentos. O mais próximo a esse papel é atualmente desempenhado pelo Diretor de Distribuição e Logística, o qual também responde à função Compras. Porém, a função Compras tem uma subdivisão: (i) a compra de suprimentos em geral, por exemplo, embalagens, peças de reposição, material de escritório e (ii) a chamada “compra gado” que, no caso da empresa, é a sua matéria-prima principal. A primeira subdivisão é subordinada a esse Diretor de Distribuição e Logística ao passo que a segunda subdivisão é diretamente subordinada ao *Chief Executive Officer* - CEO da operação Brasil, sendo representada pela Gerência de Originação. Justamente por conta dessa dispersão das atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos entre diferentes áreas funcionais e sua inerente complexidade, a alta administração da empresa tem discutido a viabilidade da criação de um cargo de diretoria ou gerência de Cadeia de Suprimentos. Conforme expressou o Gerente de Originação:

(...) hoje na minha área que os processos de compras são um pouco lentos, a gente as vezes tem alguns problemas relacionados ao controle de estoques, na parte de logística eu acho que a gente demorou um pouco pra conseguir centralizar tudo na logística o que diz respeito à logística. Acho que, tem alguns pontos aí que se tivesse uma área específica talvez corresse melhor (PGCS2).

Embora não existam projetos ligados a uma gerência específica, é claro para a alta administração e nível gerencial o papel estratégico da Gestão da Cadeia de Suprimentos para o desempenho da empresa. Por produzir um produto do tipo *commodity*, com baixa margem de lucro e destinado a mercados com padrões de consumo diversificados, ações voltadas ao controle de custo, busca por ganhos de escala, controle de qualidade e gestão de risco fazem parte dos parâmetros gerenciais da função, sob responsabilidade conjunta das áreas funcionais destacadas na Figura 14.

Por representar 70% do custo de produção da indústria, a função “compra gado” desempenha um papel central para o alcance desses parâmetros: “*Cada mercado tem um nível de exigência e isso chega no produto que eu sou responsável que é o boi. (...) Então atender custo, atender a carteira e atender o volume necessário pra manter as plantas abastecidas. Essa é a função*” (PGCS2). Por conta disso, a integração externa com fornecedores torna-se essencial, justificando os esforços de integração interna na gestão dos processos-chave de negócio. O Quadro 33 apresenta trechos das falas dos profissionais entrevistados na empresa com referência à compreensão da importância da integração interna, as ações realizadas e os efeitos gerados na integração externa inclusive à jusante, com os clientes.

Quadro 33 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 2

	Benefícios	Afirmações dos entrevistados
Execução das atividades de GCS	Melhoria dos resultados funcionais	Naquilo que compete às áreas internas onde a equipe de compra de gado, com a equipe de indústria, com a equipe de produção, eu entendo que eles ou faziam ou morriam (DPTC2).
	Integração de processos	Mas eu acho que a logística tem andado bem, a gestão dos clientes tem andado bem, o relacionamento da equipe comercial com os principais fornecedores também acho que ta andando bem. (PGCS2).
	Decisões mais acertadas	Aí a gente teve um grupo formado por compra de gado, RH e a equipe de inteligência de negócio – os caras dos indicadores, o BI – então o que a gente formatou foi muito isso: eu tenho um preço de mercado, se ele comprar abaixo, ótimo. Mas se ele comprar acima? Mas e se ele compra acima porque já tá antecipando um aumento de mercado? (PRH2).
	Benefícios	Afirmações dos entrevistados
Integração Externa	Relacionamento com os clientes	A gente tem uma equipe responsável por receber esses <i>claims</i> , avaliar... como eu te disse: a gente melhorou bastante a integração. Então o comercial chega em mim e fala: “oh X, o cliente específico tal é muito importante. Vamos ver se a gente consegue na semana que vem colocar um lote de gado melhor lá porque eu to atrasado no carregamento pra ele...a qualidade não ta me atendendo... vê o que você consegue fazer aí pra mim” (PGCS2).
	Garantia de entrega confiável	(...) pra unidade X a melhor carteira é fazer Chile, Irã, Europa. Então vamos fazer tanto de Ira, tanto de Chile e tanto de Europa. “Oh comercial, você vai ter que vender tanto pra Europa, tanto pro Chile e tanto pro Irã. Compra de gado, pra atender esse <i>mix</i> ótimo aqui você vai ter que comprar boi assim e assim. Oh PCP, organiza a distribuição dessa carteira toda, organiza as saídas...” (PGCS2).
	Parceria estratégica com fornecedores	Então a gente tem uma área de relacionamento com o fornecedor, a gente tem uma gestão bastante profunda com relação ao perfil dos meus fornecedores, com relação ao custo por fornecedor, com relação ao perfil de gado, à qualidade dessa matéria-prima, entrega... a gente faz isso de maneira muito próxima” (PGCS2).

Fonte: elaborado pela autora

Grande parte da formação desse cenário de integração interfuncional deve-se à principal ação da dimensão “interação” mencionada pelos três profissionais entrevistados: a chamada reunião “*Choice*”. Formada por uma equipe multifuncional, participam dessa reunião representantes em nível gerencial das áreas Compra Gado, Industrial, Comercial, PCP, Custos e Recursos Humanos. No nível da alta administração, há a participação do Diretor de Operações. Os encontros ocorrem semanalmente e têm como principal propósito planejar e decidir conjuntamente as ações relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos a serem realizadas na semana seguinte (por isso o nome *Choice*, referindo-se à ideia de “escolha”) e discutir as principais dificuldades enfrentadas na semana anterior para a busca de soluções conjuntas: “A *Choice* é bastante transparente. (...) Eu questiono o PCP, ele me questiona. É bem aberto. Todos os grupos estão ali transparentes e todo mundo vai pra reunião sabendo que vai ser arguido e que pode arguir também e tá tudo certo” (PGCS2).

Além da reunião *Choice*, há também outras ações da dimensão “interação” de alguma forma relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, quais sejam:

- 1) Conferência diária com os gerentes de Compra Gado das unidades produtivas do Brasil: momento em que são repassadas as atividades diárias da área para identificação do resultado obtido *versus* o resultado planejado;
- 2) Convenção anual da Compra Gado Brasil: participam representantes da função de todas as unidades produtivas do Brasil com o intuito de realizar o planejamento para o ano seguinte. Há planos para que a iniciativa insira as unidades produtivas localizadas no exterior.

Entre os efeitos dessas ações de interação está a melhoria da integração interfuncional na dimensão “colaboração”: *“A gente só conversava na Choice, no momento formal. Agora não, eu vejo a equipe mais integrada. Não espera a Choice pra resolver algum problema ou pra ver alguma oportunidade. [...] Acho que a troca de ideias dentro das BUs ela tá consolidada, tanto em fóruns formais quanto no dia-a-dia (PGCS2).* O mesmo profissional demonstrou ter consciência da importância da colaboração como forma de complementar as interações formais na execução rotineira dos planos traçados: *“(...) receber relatório não integra, a gente tem que integrar as pessoas. Acho que a grande maioria é inclusive deletado sem ser olhado” (PGCS2).*

Ao longo das entrevistas, os profissionais entrevistados da empresa foram mencionando os fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos presentes na empresa. O Quadro 34 apresenta as afirmações de ambos que exemplificam a identificação dos mesmos.

**Quadro 34** - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 2

Fatores facilitadores	Presente?	Afirmações dos entrevistados
<b>Compartilhamento de conhecimentos e informações</b>	Sim	Então a gente olha por seguimento, o que tá variando de uma semana para outra no volume, no preço de mercado interno, no preço de mercado externo, compra de gado, se tá com a carteira melhor ou pior. Então, por exemplo: “Oh X, porque que tá aumentando o gado em 150 mil reais semana que vem na unidade de Z?”. Aí eu explico o porquê (PGCS2).
<b>Apoio da alta administração</b>	Sim	(...) a gente conseguiu ter um CEO que tá mais focado no nosso trabalho aqui, tá promovendo uma integração entre as áreas... não só na questão da reunião, mas agora nós ficamos todos próximos realmente (PGCS2).
<b>Equipes multifuncionais</b>	Sim	Na <i>Choice</i> estão os principais gestores: a compra de gado, os gestores industriais responsáveis pelas fábricas, os gestores comerciais – tanto de mercado interno como de mercado externo (PGCS2).
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Não	

(continua)

<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Sim	Se eu fosse olhar só a produção, eu fecharia a unidade. Mas o mercado interno pediu a unidade e daí conseguiu fazer esse link. Originação falou: “Olha, eu não tenho boi pra colocar naquela unidade”. “Não, então a gente compra carcaça, compra peça de terceiros...” Então eles vão fazendo essas decisões compartilhadas (PRH2).
<b>Estrutura organizacional</b>	Sim	Apesar de haver a hierarquia na empresa, os cargos e as suas funções, existe um certo grupo que tem bastante acesso ao CEO...não tem que passar por vários níveis pra chegar lá (PGCS2).
<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Não	
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	(...) porque o sistema Choice que a gente usa ele foi desenvolvido dentro do Minerva. Inclusive é uma reunião que todo mundo até cobra... então todo mundo sabe da importância e gosta de participar. Hoje a gente não saberia muito trabalhar sem ela (PGCS2).
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	Sim	Se isso é um modelo de gestão, eu tenho que incentivar resultado, eu não posso incentivar esforço. Não adianta o cara ter prospectado um monte de fornecedor se ele não conseguiu comprar efetivamente (PRH2).

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que apenas o fator “apoio de sistemas de informação” não foi constatado na Empresa 2. Acrescenta-se ao fator “estrutura organizacional” constatação obtida com a observação direta durante as visitas à área administrativa: as áreas funcionais trabalham praticamente todas juntas, com poucas divisões de salas. Observou-se intensa movimentação de profissionais para troca de ideias e busca de informações, com abertura para o diálogo entre as áreas funcionais e também com os profissionais de nível gerencial e da alta administração. Interessante destacar que a fala do Gerente de Originação sobre os fatores “estrutura organizacional” e “apoio da alta administração”, refere-se à flexibilização em relação à hierarquia.

De maneira semelhante aos fatores facilitadores, ao longo das entrevistas os profissionais foram mencionando a existência na empresa de barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 35).

**Quadro 35** - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 2

Barreiras	Presente?	Afirmações dos entrevistados
<b>Silos funcionais</b>	Sim	Eu percebo que ainda existem muitas pessoas que conservam esse modelo mental de, "eu estou no meu departamento, cumpri minha tarefa e, se o outro não cumpriu..." (DPTC2).
		Tem muita coisa aí: questão de embalagem, de maquinário, essas coisas que não precisariam estar restrito ao Brasil. Eu acho que algumas coisas poderiam ser negociadas em conjunto (PGCS2).
<b>Dificuldade de colaboração</b>	Sim	Sim, temos problemas de equipes - pessoas muito fechadas. A gente recebeu da X, esses dias: "Ah, a gente queria que eles tivessem a cara da empresa". Mas, o que é ter a cara da empresa? Mas é questão de comportamento (PRH2).
<b>Baixo nível de suporte gerencial</b>	Sim	A não ser hoje, por exemplo, você tem distorções entre o gerente de compra de gado, administrativo e industrial. São os três responsáveis por uma unidade (PGCS2).
<b>Sistema de avaliação e recompensas</b>	Sim	O prêmio da compra de gado, ele é por comprador. A gente tem alguma coisa aqui, já reflete aqui, se você pegar a comissão de vendas da área de distribuição: eu tenho lá os vendedores, eles recebem pelos resultados individuais. (...) Mas você ainda sempre tem um pilar que é individual (PRH2).
<b>Cultura organizacional</b>	Não	
<b>Falta de capacitação profissional</b>	Não	
<b>Resistência à mudança</b>	Não	
<b>Ausência de comprometimento</b>	Não	

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, nem todas as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstas pela literatura especializada foram constatadas na Empresa 2. É possível que a presença dos fatores facilitadores "cultura organizacional" e "apoio da alta administração" justifique a ausência da "cultura organizacional" enquanto uma barreira. Interessante destacar a existência das barreiras "silos funcionais" e "baixo nível de suporte gerencial", apesar das afirmações positivas por parte do Gerente de Originação em relação ao nível de colaboração entre os profissionais. A alta administração da empresa tem consciência desse cenário, tendo atribuído ao Diretor de Processos, TI e *Compliance* a responsabilidade no desenvolvimento de um projeto para melhoria da integração interna. Na visão geral desse profissional, de fato há ainda muito a ser melhorado na integração interna entre as áreas funcionais, não somente nos aspectos tecnológicos/estruturais, mas também comportamentais: "*A gente precisa capacitar pessoas lá nas unidades para que elas sejam os nossos repórteres de chão de fábrica para atualizar as informações pra gente que fica aqui (...). Isso aqui é dinâmico. Não é, desenhei o fluxograma, pronto*" (DPTC2).

Destaca-se também em relação aos "silos funcionais" a menção do Gerente de Originação sobre o desalinhamento nas decisões da função "compra gado" entre as diferentes unidades produtivas, em especial naquelas localizadas no exterior. Para esse profissional, a

proximidade entre as unidades produtivas também deve ser compreendida como uma característica da integração interna. Uma maior aproximação resultaria em ganho de conhecimento e melhoria no desempenho como um todo: *“O problema que eu acho, que eu vejo na minha opinião hoje, é que a gente não é muito integrado X Brasil com o X Mercosul. (...) acho que teria trabalhos aí de buscar melhores práticas, benchmark na parte de suprimentos, de compras...”* (PGCS2).

A atuação desse profissional em busca da melhoria da integração na função “comprado” entre as diferentes unidades produtivas o caracteriza também como um agente de integração. Por iniciativa própria, vem desenvolvendo ações com o intuito de impulsionar essa aproximação, suplantando as barreiras existentes entre as unidades produtivas do Brasil e aquelas localizadas no exterior: *“A gente conversou agora: “vamos na hora que for ter a reunião, pra analisar cada país, vamos todos participar. Vamos fazer um call, uma conferência para que todos participem e cada um vai vendo o que ta acontecendo”* (PGCS2).

É evidente na fala do Gerente de Originação o reconhecimento da influência do fator humano na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como a importância para o desenvolvimento das atividades profissionais relacionadas à função. O Quadro 36 apresenta afirmações em ambos os sentidos, acompanhadas de suas respectivas interpretações.

**Quadro 36 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 2**

	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS2)</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Papel na integração interna</b>	Mas as pessoas têm que tá próximas. As pessoas têm que se reunir, tem que trocar uma ideia, tem que tá aberta para ouvir o novo, algum questionamento. Ela não pode vir com uma postura: “Mas o que eu posso aprender com o Uruguai? O Uruguai é diferente do Brasil” de fato é, mas sempre tem alguma coisa que... Mas isso vai das pessoas, da postura das pessoas.	Reconhecimento da dimensão “colaboração” na integração interfuncional e a relação com a GCS.
	(...) eu lembro quando adquiriu o X, que o CEO fez um discurso e falou que tinha que integrar e buscar as melhores práticas. Beleza. Ele falou, depois veio todo mundo para o dia-a-dia e ninguém...então, tem que partir das pessoas, a iniciativa tem que partir das pessoas senão não anda.	
<b>Importância no desenvolvimento das atividades</b>	(...) e tem uma pessoa responsável com o relacionamento com o fornecedor e a gente desenvolve uma série de ações de relacionamento. Isso é via compartilhamento de informação com o fornecedor, com a tomada de decisão dele, via treinamentos, eventos, via produtos e serviços.	Reconhecimento de que as habilidades comportamentais também compõem o perfil profissional para atuação em GCS.
	Então tem que ser alguém que transmita confiança e que tenha um tino comercial, que saiba negociar. (...) Porque compra de gado é muito de confiança. O pecuarista te vende porque ele confia em você.	

Fonte: elaborado pela autora

Referente ao questionamento sobre qual seria o perfil profissional ideal para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, o Gerente de Originação mencionou quais características considera mais importantes, levando em conta as prerrogativas funcionais de sua área e a participação dela na Gestão da Cadeia de Suprimentos. Em consonância com o referencial teórico desta tese, as mesmas foram categorizadas em “capacidade técnica” e “habilidades comportamentais” (Figura 15).

**Figura 15** - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 2



Fonte: elaborada pela autora

## (II) Caracterização da Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH

A área de Recursos Humanos da Empresa 2 é composta por aproximadamente 30 profissionais, incluindo a área de Saúde e Segurança do Trabalho. Com configuração corporativa, possui uma diretoria de Recursos Humanos diretamente ligada à presidência da empresa e sua estruturação hierárquica é formada por gerências, coordenações, analistas e assistentes. É recente no histórico da empresa a área de Recursos Humanos atuando também com um perfil estratégico: até então, assumia uma postura reativa, dedicando-se somente às atividades operacionais da função, tais como folha de pagamento, controle de faltas, planejamento de férias, entre outros. A busca por uma atuação estratégica se deu quando a empresa passou a ter dificuldades de sustentar seu crescimento nos aspectos relacionados à gestão de pessoas.

As principais atividades da área na administração corporativa são: (i) estratégia corporativa, (ii) cultura organizacional, (iii) gerenciamento das funções de RH, (iv) liderança e (v) *stakeholders*. A fala da profissional entrevistada deixou claro o quanto a área tem

conhecimento da proposta de negócio da empresa, bem como o quanto busca auxiliar as demais áreas funcionais, denominadas como “clientes finais”:

A gente separa as frigoríficos em três grande regionais, distribuição e logística e outros negócios que é triparia, couros...e aqui embaixo das as áreas que a gente chama de staff, que atendem todas essas unidades. Então: financeiro, RH, jurídico, contabilidade, BI. Então são áreas que suportam todos os negócios. Então o RH tem que saber de frigorífico, tem que saber de comercial, tem que saber de fazenda, de vaqueiro (PRH2).

O papel de assessoria às demais áreas funcionais é reforçado com a presença dos chamados *Business Partners* (BP): profissionais cuja função principal é diagnosticar as necessidades específicas relativas à gestão de pessoas das unidades produtivas e levá-las à área de Recursos Humanos. Portanto, um papel de monitoramento e intermediação.

Por compreender que a responsabilidade da gestão de pessoas em suas equipes é dos gestores funcionais, a área de Recursos Humanos vem atuando na capacitação desses profissionais por meio de programas de liderança, ligados à chamada “Escola de Lideranças”: *“A gestão de pessoas acaba sendo também um processo de cascadeamento. É exemplo. Se eu não treinar esses caras aqui de cima, os caras aqui de baixo não vão fazer. Hoje o foco de desenvolvimento é para esse público”* (PRH2).

O Quadro 37 sistematiza as informações levantadas na empresa sobre o desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 37** - Sistematização das práticas de RH da Empresa 2

Abordagem Funcional		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- especificações das atividades do cargo - contempla também as competências comportamentais
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- privilegia o recrutamento interno: vagas em aberto são divulgadas semanalmente - recrutamento externo somente quando não há profissional interno capacitado ou com interesse - técnicas de seleção utilizadas: entrevista, dinâmica e prova - realiza processo de integração do candidato selecionado e contratado
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- iniciado já no processo de integração - oferta de treinamentos técnicos específicos - necessidades levantadas pelo <i>Business Partner</i> - ênfase em treinamentos para o desenvolvimento das lideranças
<b>Avaliação de desempenho</b>	Sim	- aplicado somente na área comercial, onde há indicadores de desempenho estabelecidos - para as demais áreas: programa de avaliação por competência, com ênfase no desempenho comportamental e não no desempenho em entrega
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- remuneração nominal determinada pelo escopo da função - há uma política de benefícios - política informal de remuneração variável (bônus) por metas individuais

(continua)

Abordagem Competitiva		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
Articulação do trabalho em equipes	Sim	- áreas funcionais formatadas em equipes de trabalho - o conteúdo dos treinamentos para o desenvolvimento das lideranças tem privilegiado o desenvolvimento das habilidades para a gestão de equipes
Aprendizagem organizacional	Sim	- o conteúdo dos treinamentos para o desenvolvimento das lideranças tem entre os objetivos: (i) criar um ambiente de aprendizagem compartilhada (ii) aumentar o compromisso com o autodesenvolvimento (iii) valorizar o conhecimento por meio da troca de experiências
Cultura organizacional	Sim	- gestão dos valores, missão e filosofia da empresa - apoio à mudança cultural para a visão sistêmica do negócio por meio da capacitação dos gestores - gerenciamento de processos de mudança - monitoramento de clima organizacional

Fonte: elaborado pela autora

Atualmente, os treinamentos com maior nível de desenvolvimento têm sido os direcionados ao desenvolvimento das lideranças. Nos demais tipos de treinamento não há ainda ênfase para o desenvolvimento das habilidades comportamentais, estando nos planos futuros da área a oferta dessa programação específica. Em relação à prática de “remuneração e benefícios”, não foi mencionada a existência de metas de desempenho por equipes, ligada à remuneração variável.

De maneira geral, apesar da área de Recursos Humanos da Empresa 2 estar se consolidando na atuação estratégica, demonstrou já estar conseguindo atuar de maneira proativa, integrada com as demais áreas funcionais e apta em assessorá-las no acompanhamento e desenvolvimento das competências profissionais e demais aspectos relacionados à gestão de pessoas.

### **(III) Caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Apesar da atuação estratégica da área de Recursos Humanos ser recente na empresa, existe uma interação entre essa e a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Pelo fato da função não ser configurada como uma área funcional e também por não haver um cargo específico de Gerente de Cadeia de Suprimentos, as interações se dão com as áreas funcionais com participação nos processos-chave de negócio e, por ser central ao desempenho da cadeia de suprimentos, de maneira mais estreita com a área de Originação.

Observou-se que a área de Recursos Humanos tem pleno conhecimento dos objetivos atuais da Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa: *“Onde que eu ganho dinheiro, onde que eu tenho margem? Comprando bem e vendendo bem. Conseguindo comprar abaixo do mercado e conseguindo vender acima do mercado. Então a área de Originação é a menina*

*dos olhos*” (PRH2). Do mesmo modo, em quais desafios e dificuldades enfrentados pela função a área pode contribuir ou já vem contribuindo, quais sejam:

- 1) Necessidade de visão sistêmica do processo: especialmente na função compra gado, posto ser o início do processo. Portanto, se ela não atender aos parâmetros de custo e qualidade, irá comprometer o desempenho do restante da cadeia de suprimentos - *“Dada a importância, porque sem matéria-prima, a fábrica não roda. Se ele comprar muito boi e só querer colocar pra dentro pra cumprir uma meta dele, eu vou ter que gastar hora-extra na fábrica e não é interessante para a empresa”* (PRH2);
- 2) Capacitação dos profissionais: tanto no nível operacional quanto no nível gerencial. O primeiro refere-se a mudanças de cargo na produção, em razão de alguma mudança no processo de fabricação por conta de produtos adaptados a novos mercados - *“(…) vai deixar de extrair a tripa grossa e extrair só a tripa fina. O que isso impacta no RH? Tem que mexer no quadro, na estrutura, mas eu tenho pessoas já alocadas nessas funções. Eu consigo remanejar?”* (PRH2). O segundo diz respeito à busca pela mentalidade sistêmica e integrada entre as funções Compra Gado, Administrativo e Industrial - *“No PDL gerência eu tenho uma quebra: PDL industrial, onde aquela tríade – compra gado, administrativo e industrial – onde é feito um programa específico deles, onde busca-se um fortalecimento dessa sinergia”* (PRH2).

Entre as formas de interação na função como um todo, destaca-se a participação da área nas reuniões semanais da *Choice*, na maior parte das vezes representada pela Diretora de RH. O propósito principal é identificar, no conteúdo do planejamento semanal entre as áreas funcionais e na exposição das dificuldades enfrentadas na semana anterior, pontos nos quais a área de Recursos Humanos pode contribuir. Outro propósito é identificar se haverá alguma mudança nos processos de operação (inclusive administrativos) que afetarão as políticas de RH já estabelecidas como, por exemplo, análise e descrição de cargos, competências requeridas, necessidade de treinamentos, entre outras. Na opinião da Gerente de Recursos Humanos: *“Eu comecei a ver muita valia do RH estar dentro do processo. Você começa a ter alguns insights, de conseguir enxergar dentro de algumas ações que a área industrial, que o processo vai tomar, o que isso reflete em RH”* (PRH2). Já na opinião do Gerente de Originação, essa aproximação da área com uma atuação mais estratégica tem sido igualmente benéfica:

Hoje eu até conto com o suporte do RH, dentro... eu vou fazer o treinamento, eles dão orientação. Tem alguém pra contratar, vai falar do que, o que você acha disso, porque a gente não aborda esse ponto – no passado vocês já abordaram isso. A gente tem um suporte do RH hoje pra desenvolver um trabalho que a gente faz já há um tempo (PGCS2).

Antes, o que era realizado de maneira isolada, por iniciativa própria do Gerente de Originação, ao perceber as necessidades da sua equipe, hoje conta com o apoio especializado da área de Recursos Humanos. O mesmo profissional elencou ainda outros benefícios dessa interação por ele percebidos, quais sejam:

- identificação das competências para possíveis promoções;
- identificação das competências para constatar necessidades de treinamentos;
- desenvolvimento da equipe;
- estabelecimento de um plano de cargos e salários considerando as características da função;
- apoio no recrutamento interno;
- melhoria do ambiente de trabalho.

O Quadro 38 sistematiza as informações obtidas nas entrevistas com o Gerente de Originação e a Gerente de Recursos Humanos, bem como por meio da análise documental, sobre a interação entre ambas as áreas em relação às práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 38** - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 2

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- revisão e atualização dos cargos com atividades relacionadas à GCS, tanto no administrativo quanto no operacional
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- ênfase no recrutamento interno com o propósito de aproveitar a incorporação da cultura organizacional e do trabalho em equipe - recrutamento externo: preferência por profissionais recém-formados em curso superior
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- treinamentos específicos de acordo com a identificação das competências - treinamento para o desenvolvimento de lideranças específico para a tríade compra gado, administrativo e industrial - treinamentos entre equipes, com gerentes e compradores de diferentes unidades produtivas
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não há política específica para a área de Originação ou para a GCS como um todo, contemplando todas as áreas funcionais envolvidas - recentemente iniciado somente na área Comercial
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- política de salário recentemente revisada em razão da readequação dos cargos: no mínimo 70% da média do mercado - nova política de remuneração variável específica para os compradores de gado

(continua)

Abordagem Competitiva		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
Articulação do trabalho em equipes	Sim	- participação da diretoria de RH na reunião da <i>Choice</i> - treinamento para o desenvolvimento de lideranças específico para a tríade compra gado, administrativo e industrial
Aprendizagem organizacional	Sim	- convenção anual da compra gado de todas as unidades produtivas da empresa no Brasil - há projeto para que essa convenção ocorra também entre as unidades produtivas da empresa localizadas no exterior
Cultura organizacional	Sim	- treinamentos multifuncionais, no nível gerencial, para inserir a cultura da visão sistêmica do negócio e integração para a GCS

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que nem todas as práticas de RH da abordagem funcional são desenvolvidas em razão das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Cabe ainda uma observação em relação à prática de “análise e descrição de cargos”: a revisão de cargos realizada considerou somente as especificações das funções no sentido intrafuncional e não interfuncional. Portanto, não houve a inclusão de especificações considerando a Gestão da Cadeia de Suprimentos como um todo.

Entre as iniciativas específicas à área de Compra Gado, destaca-se o projeto de reformulação da política de “remuneração e benefícios”, impulsionado justamente por conta do impacto da função “compra gado” no desempenho da cadeia de suprimentos. O projeto foi desenvolvido conjuntamente entre o Gerente de Originação e a equipe de Inteligência de Negócio, cada qual contribuindo com a sua especialidade. O escopo foi a determinação de parâmetros específicos para a remuneração variável da função compra gado, buscando premiar as melhores compras que atendam aos critérios custo, prazo e qualidade. De acordo com a Gerente de Recursos Humanos: “*Pra comprar bem, atender a carteira que a fábrica precisa, você vai ganhar. Não adianta só tirar pedido. E a ação do RH foi a gente entender uma necessidade do modelo, que se eu remunerar por resultado eu também instigo o cara a querer comprar cada vez melhor*” (PRH2). O plano é estender o projeto também para a área Comercial, nas vendas para o mercado interno e externo.

Outra possível contribuição referente às práticas de RH apontada pelo Gerente de Originação seria a criação de uma política específica de metas atrelada a sistemas de avaliação entre os gestores da compra gado, administrativo e industrial do grupo todo e não apenas das unidades isoladas. Por outro lado, compreende ser esse um estágio já mais avançado e acredita que a empresa está se desenvolvendo nesse sentido.

O Gerente de Originação demonstrou conscientização em relação à importância da sua atuação também enquanto um gestor de pessoas, assumindo inclusive a responsabilidade no desenvolvimento das práticas de RH quando a área de Recursos Humanos tinha foco

apenas operacional: “(...) *Então esse trabalho que a gente fez da criação da equipe de campo, de treinamento que a gente tem da equipe de campo. Antes de ter esse RH, isso foi desenvolvido pela gente do mesmo jeito*” (PGCS2). Questionado sobre em quais pontos a área de Recursos Humanos poderia melhorar sua contribuição para a área de Originação e para a Gestão da Cadeia de Suprimentos como um todo, o Gerente de Originação destacou as dificuldades de integração com os profissionais da função compra gado das unidades localizadas no exterior. Compreender como lidar com as diferenças culturais poderia auxiliar na eliminação das barreiras interpessoais, melhorando a comunicação, o compartilhamento de informações e a obtenção de novos conhecimentos.

Seguindo a estrutura de apresentação adotada no caso anterior, o Quadro 39 apresenta as práticas de RH relacionadas com a busca pela superação das barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos constatadas na Empresa 2. Na sequência, há a explanação das contribuições.

**Quadro 39** - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 2

Barreiras	Práticas de RH	
	Abordagem funcional	Abordagem competitiva
Silos funcionais	Treinamento e desenvolvimento	Articulação do trabalho em equipes Aprendizagem organizacional Cultura organizacional
Dificuldade de colaboração	Não observado	
Baixo nível de suporte gerencial	Treinamento e desenvolvimento	Articulação do trabalho em equipes Cultura organizacional
Sistema de avaliação e recompensas	Não observado	

Fonte: elaborado pela autora

Silos funcionais e baixo nível de suporte gerencial: os treinamentos específicos aos gestores das áreas Compra Gado, Administrativo e Industrial têm como propósito principal gerar a visão sistêmica do negócio para que se reflita em práticas gerenciais voltadas à integração das áreas funcionais, em especial daquelas envolvidas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Portanto, uma mudança também de cultura organizacional. Conforme expressou a Gerente de Recursos Humanos - “(...) *o PDL negócios e o gerencial, principalmente o gerencial, por serem grandes tomadores de decisão, um dos temas que a gente quer colocar é essa visão sistêmica. Você conhece a área do outro? Você já foi ver o processo dele pra ver como seu gargalo otimiza o dele?*” (PRH2). A prática de “aprendizagem organizacional” refere-se à busca pela aproximação entre as unidades produtivas localizadas no exterior. Na visão do Gerente de Originação, tal proximidade também se refere à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Sistema de avaliação e recompensas: conforme relatado pela Gerente de Recursos Humanos, as ações para a articulação de equipes multifuncionais estão ainda em estágio inicial, concentradas somente no nível gerencial. Tal cenário possa talvez justificar a ausência de métricas interfuncionais e, conseqüentemente, de políticas de remuneração variável atreladas a essas métricas. Em verdade, exceto na área de Originação, nas demais equipes intrafuncionais essa relação também não foi mencionada - *“Eu precisaria de uma meta compartilhada: TI e RH com os mesmos resultados, os mesmos ganhos. Eu não consigo fazer, hoje é muito individual”* (PRH2).

Em síntese, constatou-se que, como na Empresa 2 a Gestão da Cadeia de Suprimentos não adota uma configuração departamental, o apoio da área de Recursos Humanos à função se dá de maneira dispersa, abrangendo as áreas funcionais relacionadas aos processos-chave de negócio. A interação mais estreita ocorre com a área de Originação, uma vez que a função “compra gado” é central no desempenho da cadeia de suprimentos da empresa. De maneira semelhante ao observado no caso anterior, observou-se que as ações sendo desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna, geram efeitos positivos também nos fatores facilitadores. Por exemplo, as ações nas barreiras “silos funcionais” e “baixo nível de suporte gerencial” melhoram os fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações” e “planejamento de metas e resolução conjunta de problemas”. Destaca-se ainda em ambos, bem como no fator facilitador “equipes multifuncionais”, as contribuições da área de Recursos Humanos ao participar das reuniões semanais da *Choice*. Outras ações de destaque referem-se àquelas sendo realizadas nas práticas de “treinamento e desenvolvimento” e “cultura organizacional”, cujos efeitos repercutem nos fatores facilitadores “cultura organizacional” e “alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais”.

### **4.3 Apresentação dos resultados da Empresa 3**

A Empresa 3 é uma empresa alimentícia com aproximadamente 50 anos de existência no mercado. Além da unidade matriz, onde se concentra o maior volume de produção, possui outras 2 unidades produtivas e mantém Centros de Distribuição localizados nas regiões sudeste e nordeste. Atualmente, está posicionada como uma das maiores empresas de capital nacional do país e também como líder na venda de gomas e drageados de chocolate. Seu portfólio é composto por mais de 80 produtos e sua capacidade produtiva total entre as três unidades é de 9 mil toneladas de produtos/mês. Entre esses, há aqueles fabricados

exclusivamente para o mercado externo, sendo seus principais países compradores Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Angola, Uruguai, Cuba e Iemem. A empresa, no mercado nacional, antes com foco na venda para o atacado, recentemente passou a ter como seu principal canal de venda os grandes varejistas atuantes no país.

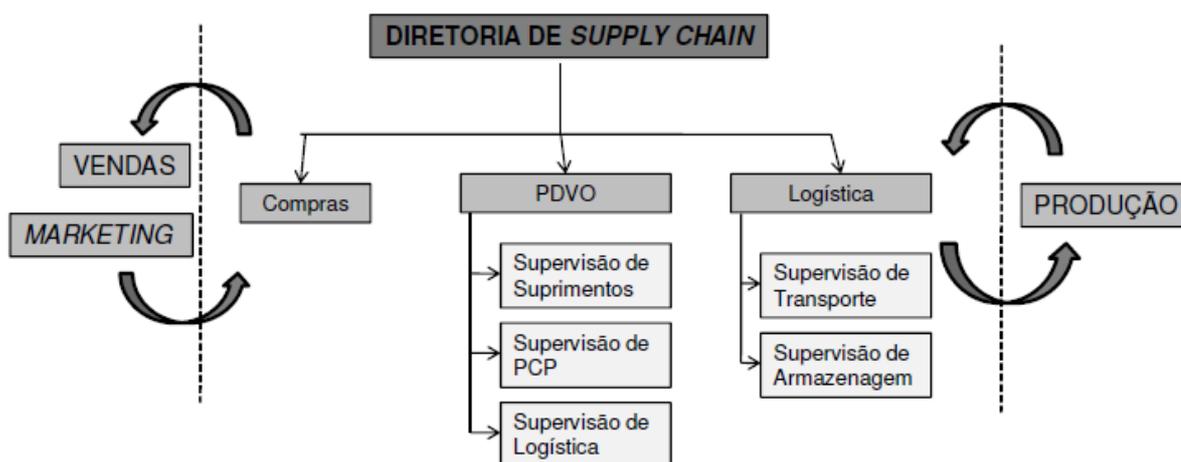
Os profissionais entrevistados foram o Gerente de Planejamento de Demanda, Vendas e Operações – PDVO (PGCS3), ocupante do cargo há 6 anos, a Gerente de Recursos Humanos (PRH3), ocupante do cargo há 1 ano e o Diretor de *Supply Chain* (DSC3), ocupante do cargo há 3 anos, considerando o momento da ocorrência das entrevistas.

### (I) Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Semelhante ao cenário encontrado na Empresa 2, a Gestão da Cadeia de Suprimentos na Empresa 3 é realizada de maneira interfuncional, enquanto resultado da integração de diferentes áreas funcionais com atividades relacionadas à função. Mais especificamente, envolve as áreas de (i) Planejamento de Demanda, Vendas e Operações (PDVO), (ii) Compras e (iii) Logística, cada qual com suas gerências diretamente ligadas à diretoria de *Supply Chain*. As demais áreas funcionais com alguma participação nos processos-chave de negócio são: Vendas, *Marketing* e Produção. Embora sob o comando de outras diretorias, o Diretor de *Supply Chain* também interage com essas áreas quando há demandas específicas da cadeia de suprimentos. Prevalece, portanto, a ideia de processos-chave de negócio, com destaque para aqueles relacionados ao gerenciamento à jusante da cadeia de suprimentos.

A Figura 16 representa a configuração da Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa 3, resultante da interpretação das informações obtidas nas entrevistas e demais fontes de dados utilizadas na pesquisa.

Figura 16 - Representação da GCS da Empresa 3



Fonte: elaborada pela autora

Justamente pela representação na alta administração, é claro para a empresa o papel competitivo da Gestão da Cadeia de Suprimentos, sendo as duas principais prerrogativas atuais atribuídas à função a busca pela redução de custo e o alcance da meta integral do cliente (vendas, atendimento ao cliente, cumprimento dos prazos de entrega). Em um sentido de cadeia interna, a interação atual ocorre da seguinte maneira: a área de Vendas repassa ao Diretor de *Supply Chain* o planejamento de demanda do período que, por sua vez, confere no sistema corporativo se há material disponível para a produção da quantidade estimada. Não havendo em estoque a quantidade de material necessária, a área de Compras é acionada para a compra dos materiais. Com a entrega dos materiais requisitados, o processo retorna ao Diretor de *Supply Chain*, que providencia com a função de Armazenagem o cadastramento dos materiais adquiridos no sistema corporativo. Posteriormente, gera uma ordem de produção e a repassa à área de Produção. Estando a ordem produzida, o processo novamente retorna ao Diretor de *Supply Chain*, nesse momento envolvendo a área de Logística, que envia os produtos acabados para os Centros de Distribuição da empresa e, a partir da carteira de pedidos, providencia o carregamento, faturamento e entrega do pedido aos clientes.

De fato, a criação dessa diretoria específica se deu pela identificação da maior necessidade de coordenação entre as áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Devido ao crescimento expressivo da empresa a partir da década de 2000, acrescido da dispersão da produção entre 3 unidades produtivas, o planejamento e gerenciamento da cadeia de suprimentos tornou-se mais complexo em relação ao padrão existente até então. Antes, a compreensão da função concentrava-se praticamente na gestão da Logística, o que passou a não ser mais o suficiente com o aumento das vendas e a participação em diferentes canais de distribuição. É evidente para o Diretor de *Supply Chain* e para o Gerente de PDVO a configuração interfuncional da função na empresa Por exemplo:

Multifuncional. Ela tem relação com todas as áreas da empresa e tem uma ligação muito forte com marketing, uma ligação muito forte com o comercial e muito mais com a área de manufatura (...). Então, o plano sai de mim, a manufatura tem a obrigação de cumprir aquele plano de produção e pra que eles façam isso, a minha atribuição é o quê? Colocar os materiais pra ele produzir. E aí a minha relação com vendas, eu tenho que ter o estoque pra que aquela demanda que eles me disseram lá no começo seja atendida. E aí com o marketing a inter-relação de lançamentos, então marketing vai desenvolver um novo produto, então tem que ter alguém de suprimentos junto. (...) tem que desenvolver um fornecedor tem todo um processo de P&D que o *Supply Chain* tem que tá junto (DSC3).

Atrelado a isso, expressaram ter compreensão da relação entre a integração interna e os efeitos positivos na integração externa com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos: “O *Supply*, ele é uma área de apoio, toda área de apoio ela tem que ter na mente no seu dia tudo que é atendimento. Então, o que, que me interessa de eu ter um foco

comercial maravilhoso, mas aqui dentro eu deixo a desejar com a produção?” (DSC3). O Quadro 40 apresenta outros trechos da fala do Gerente de PDVO com referência a pontos de melhoria na integração interna, obtidos especialmente em razão da criação da diretoria de *Supply Chain*, e os efeitos positivos ocasionados na integração externa com fornecedores e clientes.

**Quadro 40** - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 3

	<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações dos entrevistado (PGCS3)</b>
<b>Execução das atividades de GCS</b>	<b>Integração de processos</b>	E é aquela história: se tiver o acerto, todo mundo acertou. Se tiver o erro, todo mundo errou. Então não tem aquela cobrança: se diminuiu um pouco aquela pressão sobre algumas áreas específicas. Então isso foi muito bom, foi muito positivo. Melhorou a integração entre as áreas.
	<b>Decisões mais acertadas</b>	(...) eu percebo aqui quando os produtos começam a se tornar um efeito chicote... é uma demanda que não existe de fato. Então, essa visão de mercado a gente percebe do campo. A gente considera aquilo numa análise de <i>forecasting</i> e a gente já sabe o que o mercado vai comprar e a gente adéqua à nossa produção.
	<b>Aumento da sinergia e redução de erros</b>	Tudo parte do planejamento. A cadeia de suprimentos, ela é de dentro para fora. Porque, o que acontece? A empresa ela tá dentro de um contexto, dentro da <i>Supply</i> . Quando você tem os fornecedores que estão atuando... o que acontecia antes? Você mudava isso toda hora.
	<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações dos entrevistado (PGCS3)</b>
<b>Integração Externa</b>	<b>Garantia de entrega confiável</b>	(...) de repente se um cliente está querendo um produto e eu estou com um gargalo aqui na linha, por mais que eu me esforço, de repente eu não consigo atendê-lo a contento quando precisa. Então acaba tendo umas negociações para poder falar – “o meu, divide esse pedido em dois porque tem uma nota...” – e também as interfaces da área de logística, por exemplo.
	<b>Parceria estratégica com fornecedores</b>	(...) você tendo um planejamento mais sólido, mais robusto, mais confiável, com menos alterações isso reflete para fora, tanto na parte de vendas como na parte....vendas já sabe o que ele vai receber para poder comercializar, o fornecedor já sabe o que tem que produzir para poder me entregar então você ganha uma estabilidade na cadeia.

Fonte: elaborado pela autora

Duas foram as ações citadas de integração interfuncional na dimensão “interação” relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, quais sejam:

- 1) Reunião mensal de S&OP: idealizada pelo Gerente de PDVO. Participam os gerentes funcionais das áreas envolvidas com a Gestão da Cadeia de Suprimento para o repasse da previsão de vendas e planejamento conjunto da meta mensal de vendas e produção, posteriormente fracionada em metas semanais. Ocorre antes da chamada reunião de comitê, da qual participam os diretores e o presidente;
- 2) Reunião mensal para divulgação dos resultados: envolve todas as áreas da empresa, conduzida pelo presidente da empresa, juntamente com as diretorias. Tem como objetivo levantar o resultado geral da empresa em relação à meta mensal do EBITDA e demais metas de indicadores de desempenho. Na primeira fase, reúne os gerentes funcionais, juntamente com seus supervisores, coordenadores e/ou líderes de equipe.

Na segunda fase, o resultado geral e os resultados setoriais são repassados para todos os profissionais da empresa. O principal intuito é a geração da responsabilidade compartilhada do desempenho geral da empresa.

Na visão do Gerente de PDVO, o principal benefício dessas ações de interação é a maior conscientização por parte dos gestores e demais profissionais sobre a complexidade da Gestão da Cadeia de Suprimentos, principalmente mediante seu caráter sistêmico. Já o Diretor de *Supply Chain* justifica a importância desses encontros formais como forma de reforçar a comunicação para a criação da responsabilidade compartilhada: “(...) a comunicação ela existe sistemicamente, porque cada passo, ele acontece, eu faço a minha tarefa, ela dispara pra você que dispara para o outro” (DSC3). Quanto à dimensão “colaboração”, não houve menções explícitas ou implícitas com referência à sua conjuntura entre os profissionais das diferentes áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, além da conscientização sobre a sua importância por parte de ambos os profissionais entrevistados.

O Quadro 41 apresenta as afirmações dos profissionais entrevistados que exemplificam a identificação dos fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos presentes na empresa.

**Quadro 41** - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 3

Fatores facilitadores	Presente?	Afirmações dos entrevistados
<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	Sim	É bem transparente, então é um fluxo de informação que se ele não aconteceu o resultado também não acontece. E isso acontece em todas as áreas até para os administrativos. Todos vão pra uma reunião (PGCS3).
<b>Apoio da alta administração</b>	Sim	(...) tem uma atuação muito forte das diretorias e presidência que é fazer com que toda essa engrenagem funcione dentro da sua área (DSC3).
<b>Equipes multifuncionais</b>	Sim	Tinha conflito aqui também, hoje eu eliminei esse conflito, eu acabei com esse conflito quando agregou os programadores com os líderes. Então, com essa unificação aqui isso aqui desapareceu automaticamente (PGCS3).
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Sim	Então, assim, tudo que se compra é através da área de <i>Supply Chain</i> , que tá embasado num MRP. (...) O sistema ele tá aí, porque ele vai te dar os passos, se você não fizer a sua parte alguém vai te cobrar ou da frente ou de trás. Então você vai ser empurrado, tem que fazer também (DSC3).
<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Sim	Então, o que nós fizemos hoje? Eu e o gerente de logística tomamos uma decisão juntos. As variáveis são muito grandes, eu não sei o que vou encontrar durante o dia. Vão acontecendo coisas que no dia você tem que ir acertando (PGCS3).
<b>Estrutura organizacional</b>	Não	

(continua)

<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Sim	Então, todos participam do resultado. Aí tem na área de operações o diretor tem lá a reunião de desempenho, todos os KPI's, área de logística a mesma coisa, eu tenho lá o meu KPI de frete, tem que cumprir (DSC3).
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	A inovação é melhoria de processo. É realmente ir e mudar o processo e melhoria do todo entender o resultado, porque ninguém antes divulgava nada. (...) Então foi toda uma mudança de conceito e aí a diretoria e uniu e jogou isso pra baixo, a coisa funcionou perfeitamente. É uma engrenagem que vai (DSC3).
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	Sim	Nós temos um objetivo muito agressivo esse ano, nós vamos acertar. (...) Então durante a semana que vem cada diretor com o presidente vai fazer apresentação na área e indicar (DSC3).

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que apenas um entre os fatores facilitadores previstos pela literatura especializada não foi constatado na Empresa 3: o fator “estrutura organizacional”. No entanto, acrescentam-se a respeito desse fator as constatações obtidas na observação direta durante as visitas à área administrativa. Semelhante ao cenário encontrado nas Empresas 1 e 2, as áreas funcionais trabalham praticamente todas juntas, com poucas divisões de salas. A sala do Gerente de PDVO situa-se no mesmo espaço de trabalho dos demais membros da sua equipe, facilitando a troca de informações e o acompanhamento da execução das atividades. Com relação ao nível de centralização, foi possível inferir da fala dos entrevistados (incluindo a Gerente de Recursos Humanos) que a alta administração da empresa é aberta ao diálogo. De fato, o fator “apoio da alta administração” foi o mais mencionado entre os demais fatores facilitadores de integração interna. Quanto ao fator “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas”, destaca-se haver a gestão visual das métricas estabelecidas e dos resultados alcançados por meio de painéis informativos presentes em diferentes pontos da empresa.

De maneira semelhante aos fatores facilitadores, ao longo das entrevistas os profissionais foram mencionando a existência na empresa de barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 42).

**Quadro 42** - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 3

Barreiras	Presente?	Afirmações dos entrevistados
<b>Silos funcionais</b>	Sim	Mas eu não posso dizer que todo o <i>Supply</i> seja assim. Nós temos, como eu disse, algumas divisões internas também. (...) Mesmo com contato, tudo, mas é uma outra área, outra forma de gestão, outra forma, as vezes conceitos diferentes. Algumas áreas têm mais comunicação, outras não. Tem alguns <i>gaps</i> aí. Você sabe que as vezes esses <i>gaps</i> poderiam ser melhorados (PGCS3).
<b>Dificuldade de colaboração</b>	Sim	Geralmente são as outras áreas que interferem na minha. As vezes vai ter um problema lá com o fornecedor, por exemplo, uma entrega atrasada, um material... acaba atrapalhando o meu planejamento (PGCS3).
<b>Baixo nível de suporte gerencial</b>	Sim	(...) “eu vejo as dificuldade da minha área e procuro resolver, mas a sua... ela não é tão importante para mim. É relegado a um segundo plano”. Não pensa no processo, pensa na departamentalização. Então, tem muitos assim aqui ainda (PGCS3).
<b>Sistema de avaliação e recompensas</b>	Não	
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	Cultura de área... eles entraram em conflito. Tinha uma maneira de trabalhar e de repente tem que quebrar questões de paradigma a forma de compreender o que é Gestão da Cadeia de Suprimentos (PGCS3).
<b>Falta de capacitação profissional</b>	Sim	Engessou a mudança e faltava um pouquinho também de competência pra lidar com todos os equipamentos. Então, eu tinha lá um operador lá no CD que o cara era operador manual, a partir do momento que você dá um coletor de dados pra ele, ele tem um computador (DSC3).
<b>Resistência à mudança</b>	Sim	Tem alguém fazendo alguma coisa? Ainda tem. Você não vai chegar à zero nunca. (...) Teve gente que foi trocada. Teve bastante gente trocada (DSC3).
<b>Ausência de comprometimento</b>	Não	

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, nem todas as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstas pela literatura especializada foram constatadas na Empresa 3. É possível que a presença do fator facilitador “alinhamento de métricas e sistemas de recompensa” justifique a ausência da barreira “sistema de avaliação e recompensas”.

Com relação à barreira “silos funcionais”, a ausência do fator facilitador “estrutura organizacional” possa talvez justificar tal cenário, apesar da presença dos fatores “equipes multifuncionais” e “compartilhamento de conhecimento e informações”, além das constatações da observação direta relatadas. Para o Gerente de PDVO, o distanciamento existente entre as áreas funcionais poderia ser resolvido com uma melhor estruturação da função: “*Mas o ideal é que pusesse também Gestão de Pedidos próxima e dentro da própria Gestão de Supply. Mas daí já é uma questão política, muitos paradigmas que precisam ser quebrados* (PGCS3). Nota-se que tal afirmação relaciona-se também com a barreira “cultura organizacional”, corroborando com as discussões da literatura especializada.

A criação do cargo de Gerente de *Supply Chain*, subordinado ao Diretor de *Supply Chain*, é vista pelo Gerente de PDVO como uma alternativa para suplantar essas barreiras (estrutura organizacional, baixo nível de suporte gerencial e dificuldade de colaboração) e dinamizar a integração interna. Atualmente, tal papel de agente de integração vem sendo desenvolvido por ele próprio, de maneira espontânea e com base na sua conscientização pessoal. Como exemplo, tem-se o estabelecimento das reuniões mensais de S&OP, além de iniciativas informais de resolução de problemas e conflitos que emergem da rotina operacional entre as áreas funcionais. Conforme expressou:

(...) nós estamos integrando o processo. O pessoal que tá de lá não sabe o que está acontecendo de cá. O que tá daqui não sabe o de lá. Então, eu por iniciativa trouxe para poder enxergar a dificuldade que tem aqui porque hoje tá um tacando pedra lá, tacando pedra aqui. Então eu falei: “não pera aí, não é assim que funciona o negócio”. Eu me predispus a levar meu pessoal lá, a conhecer o processo (PGCS3).

É evidente tanto na fala do Gerente de PDVO como na fala do Diretor de *Supply Chain* o reconhecimento da influência do fator humano na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como a importância para o desenvolvimento das atividades profissionais relacionadas à função. O Quadro 43 apresenta as percepções também do Diretor de *Supply Chain* nesse sentido, acompanhadas de suas respectivas interpretações.

**Quadro 43** - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 3

	Afirmações dos entrevistados	Interpretação
Papel na integração interna	Todos eles envolvidos, vamos dizer, se tem um remando para um lado e outro remando para o outro que eu faço? Pessoal, não é assim. Vamos remar todos juntos. Então, eu ganho essa sinergia. Então eles vão seguir na minha direção (PGCS3).	Reconhecimento de que o comportamento das pessoas pode se tornar uma barreira à integração.
	Tem que ser um profissional que tenha a visão do dia a dia de apoio pra todas as áreas. A pessoa que tem resistência não serve pra área de <i>Supply Chain</i> , tem que disputar problema e trazer solução (DSC3).	
Importância no desenvolvimento das atividades	O sistema me dá condição de falar, “olha, tal pessoa, não mandou o preço hoje”. Ele vai mandar um BI informando em seguida. (...) tem toda uma rede sistêmica que apóia a gestão. Mas, a pessoa é fato importante e não tem como fugir (DSC3).	Reconhecimento do papel central do fator humano, suplantando os fatores <i>hard</i> .
	O sistema é claro, você desenha. Agora, envolver as pessoas é outro desafio. (...) Eu acredito até que o fator humano é o mais importante porque mesmo que eu não tenha boas ferramentas, tendo o pessoal a gente dá um jeito, a gente vai fazer, entendeu? É o principal recurso de uma empresa (PGCS3).	

Fonte: elaborado pela autora

Já quando questionados sobre qual seria o perfil profissional ideal para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, ambos os profissionais entrevistados apontaram características relacionadas à capacitação técnica e às habilidades comportamentais (Figura 17).

**Figura 17** - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 3



Fonte: elaborada pela autora

## (II) Caracterização da Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH

A área de Recursos Humanos da Empresa 3 é composta por 37 profissionais, incluindo a área de Saúde e Segurança do Trabalho. Ligada diretamente a uma diretoria de Recursos Humanos que também acumula a diretoria Jurídica, sua estruturação hierárquica conta com uma gerência, supervisões e analistas. As atividades da área são subdivididas em três categorias: (i) desenvolvimento de pessoas, (ii) contratação e (iii) departamento pessoal. Na visão da profissional entrevistada, as três categorias são voltadas ao “apoio aos recursos humanos da empresa”, sendo as duas primeiras de caráter mais estratégico e a terceira de caráter burocrático/operacional.

Referente à sua caracterização de atuação, há apenas um ano a área retomou o desenvolvimento de ações estratégica e de apoio às demais áreas funcionais. A retomada da atuação estratégica ocorreu com a contratação da atual Gerente de Recursos Humanos, momento no qual a empresa passou a enfrentar dificuldades de sustentar seu crescimento nos aspectos relacionados à gestão de pessoas. Atualmente, há expressivos esforços da área nesse sentido, sendo desenvolvidas ações de proximidade com as áreas funcionais, com o intuito de oferecer apoio nas questões referentes ao desenvolvimento de pessoas: “*A gente tem mudado para uma visão de apoio ao negócio. Então a gente vai atendendo as necessidades de cada um e aí em cada setor eu vou ter uma queixa e eu perguntando: “em que nós podemos de ajudar”?*” (PRH3).

Conforme relatou a Gerente de Recursos Humanos, a área tem se esforçado em quebrar o paradigma existente entre os gestores funcionais de que a área de Recursos Humanos da empresa concentra-se apenas nas questões burocráticas e operacionais, com postura reativa e fiscalizadora e, portanto, não é possível obter dela apoio. Por outro lado, busca também retomar nesses mesmos gestores a conscientização de que a responsabilidade da gestão de pessoas nas suas equipes é deles e não da área de Recursos Humanos. Conforme exemplificou: “(...) porque, quem é o gestor de RH? O gestor de RH ele tá na empresa. O gestor de RH é o cara da Operações, é o cara da Manutenção, é o cara da Expedição... aquele lá é o gestor de Recursos Humanos dele. É ele, não sou eu” (PRH3). Para tanto, tem promovido ações como: (i) participação nas reuniões de comitê da alta administração, (ii) reuniões individuais com cada um dos gestores das áreas funcionais, (iii) programas de desenvolvimento de lideranças, (iv) projeto de gestão de mudança envolvendo todas as áreas funcionais e (iv) resgate entre os funcionários dos objetivos e propósitos do negócio.

O Quadro 44 sistematiza as informações levantadas na empresa sobre o desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva. Destaca-se que entre as ações sendo promovidas na empresa com a nova atuação da área está a reformulação da política geral de RH, resultando também na reformulação dessas práticas. Portanto, as informações coletadas relacionam-se a esse momento de transição.

**Quadro 44** - Sistematização das práticas de RH da Empresa 3

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- especificações das atividades do cargo - descrição de cargos sendo revista e atualizada juntamente com os gestores de cada área funcional
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- recrutamento externo e interno - técnicas de seleção utilizadas: análise de currículo e entrevista - realiza processo de integração do candidato selecionado e contratado
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- necessidades específicas de treinamento sendo levantadas juntamente com os gestores de cada área funcional - ênfase atual em treinamentos para o desenvolvimento das lideranças
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- política sendo reformulada - projetada para ser implantada durante o ano de 2016
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- remuneração nominal determinada pelo escopo da função - remuneração variável na forma de PPR e atrelada à meta anual do EBITDA - política de promoção sendo reformulada - não foram mencionados os tipos de benefícios ofertados

(continua)

Abordagem Competitiva		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
Articulação do trabalho em equipes	Sim	- participação da diretoria de RH nas reuniões de comitê da alta administração (presidência e demais diretorias)
Aprendizagem organizacional	Não	Não foram mencionadas ações específicas para estímulo à aprendizagem organizacional.
Cultura organizacional	Sim	- gestão dos valores, missão e filosofia da empresa - gerenciamento de processos de mudança, com apoio específico aos gestores - monitoramento de clima organizacional

Fonte: elaborado pela autora

Com relação à prática de “avaliação de desempenho”, havia anteriormente na empresa uma política atrelada à política de remuneração e benefícios, cuja aplicação era realizada pelos próprios gerentes funcionais com cada membro de sua equipe, no intervalo de dois anos. Por compreender que o processo era falho e oneroso, ambas as políticas estão sendo revistas. Não foram mencionadas ações específicas para estímulo e/ou apoio à articulação do trabalho em equipe nas áreas funcionais. O desenvolvimento de ações na dimensão “cultura organizacional” evidencia, de fato, o esforço atual da área de Recursos Humanos da empresa em consolidar-se também na atuação estratégica e de apoio aos gestores das áreas funcionais.

### (III) Caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

A interação entre a área de Recursos Humanos e as áreas funcionais relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, especialmente a área de PDVO, está se consolidando na empresa. Justamente por conta de atuação também estratégica da área de Recursos Humanos durante um período, criou-se uma lacuna entre ambas as funções. No entanto, os profissionais entrevistados expressaram reconhecer a necessidade dessa aproximação:

Não só acredito nisso como foi a minha primeira reivindicação. Então, e essa parceria com o RH ela tem que ser muito forte. Porque como é o RH hoje não só para a empresa, mas para a minha área? Ela é uma área de apoio. Eu tenho a gestão sobre as minhas pessoas, mas ela tem que me apoiar no que eu preciso e não fazer a gestão para mim. Nem quero que faça. Mas ela tem que ter esse apoio (PGCS3).

(...) as áreas de apoio também como RH, eu sempre costumo dizer assim, o RH muitas vezes ele se perde em ser Departamento de Pessoal. Hoje ele não cabe mais pra isso, mas também muitas vezes quem tá na direção de um *Supply Chain* não sabe o que é, aí é muito fácil você culpar. Então, você tem que saber o que você precisa pra sua área (DSC3).

Quando a gente fala do projeto “conexão e liderança”, por exemplo, qual que é minha proposta nesse projeto? É eu ter na sala gestores da produção, da qualidade, da manutenção e da logística e eles trocarem informação, e eles contarem o que acontece no dia-a-dia deles. Tem que haver uma conexão (PRH3).

Observou-se que a área de Recursos Humanos tem procurado conhecer os objetivos e prerrogativas atuais da Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa: *“Porque quando a gente fala de Supply, o X ele é o início da cadeia, lá no PDVO. (...) Porque não adianta fluir bem lá no Vendas, fluir bem lá na Operações e quando chegar em Logística não tem pessoal pra entregar, pra fazer o carregamento, o faturamento”* (PRH3). Do mesmo modo, em quais desafios e dificuldades enfrentados pela função a área poderia contribuir ou já vem contribuindo, quais sejam:

- 1) Atualização da descrição de cargos: por solicitação do Gerente de PDVO, a Gerente de Recursos Humanos tem levantado as necessidades da função para a atualização da descrição de cargos e divisão de tarefas. De acordo com o Gerente de PDVO, há atualmente um número excessivo de cargos, com muitas quebras de tarefas e divisão hierárquica excessiva. Além de dificultar o planejamento e controle das atividades, gera um efeito desmotivador nos profissionais por não conseguirem visualizar oportunidades de crescimento interno, seja por promoções de cargo horizontais ou verticais - *“Pedi para que ela me ajudasse na questão de revisão de cargos... Eu tenho 20 cargos diferentes quando eu poderia ter 6 só. (...) porque senão o cara chega aqui e pergunta: o que eu vou ser depois? qual será meu cargo depois?”* (PGCS3);
- 2) Capacitação dos profissionais: necessidade de atualização dos conhecimentos técnicos, bem como de uma melhor formação multifuncional. A área de Recursos Humanos tem levantado essas necessidades específicas de treinamento juntamente com o Gerente de PDVO;
- 3) Ajustes nas normas de trabalho: geralmente no final do mês há acúmulo de trabalho nos Centros de Distribuição, sendo necessário estender o horário de trabalho para que as entregas ocorram dentro dos prazos acordados. Por solicitação do Diretor de *Supply Chain* e do Gerente de Expedição, a área de Recursos Humanos vem buscando flexibilizar as normas relativas a horas extras e banco de horas - *“(...) vamos trocar, eles vão compensar, se tiver que pagar hora-extra vamos pagar. Vamos proporcionar pra eles o que eles precisam até porque vai influenciar no resultado operacional”* (PRH3);
- 4) Dificuldade de integração interna: na visão da Gerente de Recursos Humanos, em alguns momentos ocorrem desalinhamentos entre as áreas com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, comprometendo o desempenho da função - *“(...) algumas vezes acontece que vendeu o que não produziu, que produziu o que não vendeu”* (PRH3).

Atrelada à necessidade de melhoria da capacitação dos profissionais, a área de Recursos Humanos está também buscando determinar o perfil profissional adequado para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos e, com isso, identificar as necessidades pontuais de treinamento, inclusive para o nível gerencial. Outra ação em fase de planejamento, atrelada à dificuldade de integração interna, é o estabelecimento de reuniões mensais com representantes das áreas diretamente relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Compras, Vendas, PDVO, Logística e Operações). O principal objetivo é estimular o levantamento das dificuldades em comum e identificar as possibilidades de contribuição da área de Recursos Humanos para superação dessas dificuldades. Conforme expressou a Gerente de Recursos Humanos: *“Porque você ouve um “ah, porque aqui...vem o pessoal e faz isso” e aí outro, é mesma coisa. Então, tá todo mundo ressentido com o problema. Então, vamos entender o problema um do outro?”* (PRH3).

O Quadro 45 sistematiza as informações obtidas nas entrevistas com o Gerente de PDVO e a Gerente de Recursos Humanos, bem como por meio da análise documental, sobre a interação entre ambas as áreas em relação às práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 45 - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 3**

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- atualização da descrição de cargos das áreas de PDVO, Logística e Expedição - criação de novos cargos na área de Armazenagem e Expedição - eliminação de níveis hierárquicos entre as funções na área de PDVO
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- privilegia o recrutamento interno - quando há recrutamento externo: (i) o perfil profissional necessário é requisitado pelo Gerente de PDVO (ii) área de RH inicia o processo e a decisão final é do gestor
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- treinamentos internos, realizados informalmente pelos próprios gestores da área (Diretor de <i>Supply Chain</i> e Gerente de PDVO)
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- política geral da empresa sendo reformulada
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- remuneração variável na forma de PPR e atrelada à meta anual do EBITDA - os setores possuem metas próprias ligadas ao desempenho geral prospectado para função, abrangendo vendas, produção, faturamento e entrega ao cliente final

(continua)

Abordagem Competitiva		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
Articulação do trabalho em equipes	Sim	- participação da área de RH nas reuniões mensais para divulgação dos resultados ligados à GCS (meta EBITDA) - projeto “Conexão e Liderança”: reuniões multifuncionais entre gestores ligados à GCS
Aprendizagem organizacional	Sim	- estímulo por parte do Gerente de PDVO para a disseminação de conhecimento entre os pares de trabalho e à formação continuada
Cultura organizacional	Sim	- gestão da mudança para inserção dos valores e princípios da GCS entre profissionais, inclusive gestores, com atividades/funções ligadas à GCS

Fonte: elaborado pela autora

Somente na prática de “avaliação de desempenho” não foram constatadas ações em razão das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos, uma vez que a prática está sendo reformulada. Destaca-se que, como forma de suplantar a ausência da atuação estratégica da área de Recursos Humanos, algumas entre as ações mencionadas foram planejadas e implantadas pelos gestores (Diretor de *Supply Chain* e Gerente de PDVO), por iniciativa própria e algumas vezes de maneira informal. No entanto, vale destacar que apesar das dificuldades de apoio oriundas da ênfase operacional da área de Recursos Humanos durante um período, as práticas de RH de ambas as abordagens foram de alguma forma desenvolvidas.

Apesar dos esforços, tanto o Gerente de PDVO como o Diretor de *Supply Chain* expressaram sentir a necessidade de uma maior contribuição da área de Recursos Humanos, saindo de uma postura ainda predominantemente reativa para uma postura proativa e de apoio à função: *“Isso eu falo muito com nosso diretor. “Você ainda tem gente na sua área que ainda fala não”. Não pode falar não. Tem que falar, “qual o problema? Vamos resolver juntos”. Porque tem muita inflexibilidade...”* (DSC3). Já o Gerente de PDVO espera que a área de Recursos Humanos o auxilie também na sua formação profissional, inclusive enquanto gestor de pessoas, capacitando-o para a conquista de novas posições de trabalho na empresa. De fato, observou-se nesse profissional a sua atuação enquanto um gestor de pessoas: *“O próprio ser humano cria barreiras. Você cria às vezes modelos mentais quem tem que ser quebrados. (...) Então, procuro fazer uma liderança, assim, participativa. Sempre que precisarem de nós, do nosso pessoal, estamos sempre abertos”* (PGCS3). No geral, a melhoria na capacitação dos profissionais de nível administrativo e operacional ligados à Gestão da Cadeia de Suprimentos, com ações como a oferta de treinamentos, é a principal reivindicação de ambos os profissionais.

Seguindo a estrutura de apresentação adotada nos casos anteriores, o Quadro 46 apresenta as práticas de RH relacionadas com a busca pela superação das barreiras à

integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos constatadas na Empresa 3. Na sequência, há a explanação das contribuições.

**Quadro 46** - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 3

Barreiras	Práticas de RH	
	Abordagem funcional	Abordagem competitiva
Silos funcionais	Remuneração e benefícios	Articulação do trabalho em equipes Cultura organizacional
Dificuldade de colaboração	Não observado	
Baixo nível de suporte gerencial	Remuneração e benefícios	Articulação do trabalho em equipes Cultura organizacional
Cultura organizacional	-	Cultura organizacional
Falta de capacitação profissional	Recrutamento e seleção Treinamento e desenvolvimento	Aprendizagem organizacional
Resistência à mudança	Não observado	

Fonte: elaborado pela autora

Silos funcionais e baixo nível de suporte gerencial: conforme mencionado, um dos propósitos do projeto “Conexão e Liderança” é promover o alinhamento entre os gestores das áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Espera-se que a conscientização sobre a importância da integração interfuncional se reflita na forma de realização das atividades operacionais por parte dos demais profissionais. Quanto à prática “cultura organizacional”, esperam-se efeitos positivos nesse sentido, enquanto resultados dos projetos de mudança em andamento. O estabelecimento de métricas de desempenho interligadas, para a obtenção de índices voltados à remuneração variável, é recente na empresa. Porém, na visão do Gerente de PDVO, pode ser uma alternativa interessante para unir as diferentes equipes de trabalho.

Cultura organizacional: tendo em vista a busca pela inserção dos valores da Gestão da Cadeia de Suprimentos entre os profissionais, inclusive de nível gerencial e também na alta administração da empresa.

Falta de capacitação profissional: a preferência pelo recrutamento interno é vista pelo Gerente de PDVO como um meio de suplantar a dificuldade em selecionar externamente profissionais devidamente capacitados para atuação na área, além de promover um efeito motivador na equipe - “(...) como gestor, eu não busco outro fora, eu privilegio o pessoal da minha própria área. Se eu não fizer isso, eu mato a minha equipe. Então, eu já peço para eles irem aprendendo aqui para que numa primeira oportunidade eu não fique perdendo tempo treinando” (PGCS3). O estímulo a outras formas de aprendizagem (aprendizagem organizacional) também é visto por esse gestor como uma estratégia para suplantar a ausência de uma política formal de treinamento, bem como fortalecer o trabalho em equipe - “É um

*treinamento in loco, é quase você criar um processo de trainee paralelo, não oficializado. Então, eu treino líderes aqui. Todos eles vão pegando essa postura de líderes, de negociação...”* (PGCS3).

Em síntese, constatou-se que, na Empresa 3, a interação entre a área de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos está se consolidando em função da retomada da atuação estratégica da área de Recursos Humanos. A área de Recursos Humanos demonstra ter conhecimento dos objetivos, desafios e dificuldades atuais da função na empresa e, por não adotar uma configuração departamental, o apoio tem se dado entre as áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. De maneira mais estreita, com o Gerente de PDVO e o Diretor de *Supply Chain*.

Assim como nos casos anteriores, observou-se que as ações sendo desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna geram efeitos positivos também nos fatores facilitadores. Por exemplo, as ações nas barreiras “silos funcionais” e “baixo nível de suporte gerencial” geram efeitos positivos nos fatores facilitadores “equipes multifuncionais”, “compartilhamento de conhecimento e informações” e “planejamento de metas e resolução conjunta de problemas”. Destacam-se os efeitos das ações na prática de “remuneração e benefícios” nesses fatores facilitadores, bem como no fator “alinhamento de métrica e sistemas de recompensas”, uma vez que as métricas contemplam o desempenho geral da empresa, envolvendo todas as áreas funcionais. Outro destaque refere-se a uma das ações desenvolvidas na prática de “articulação do trabalho em equipes”: a participação da área de RH nas reuniões mensais para a divulgação dos resultados funcionais (incluindo as metas relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos) mediante a meta EBITDA estimula o fator facilitador “alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais”.

#### **4.4 Apresentação dos resultados da Empresa 4**

A Empresa 4 é uma fabricante de máquinas agrícolas com aproximadamente 70 anos de existência no mercado. De capital nacional e fechado, é subsidiária de uma holding que administra outras 8 empresas, sendo uma delas localizada no exterior. Porém, é a maior empresa do grupo, representando 65% de todo o negócio, concentrando a administração corporativa. Possui também um escritório comercial nos Estados Unidos, onde também funciona um Centro de Distribuição. As atividades do grupo tiveram início com a fundação da unidade pesquisada, atualmente dedicada à fabricação de adubadoras, colhedoras, pulverizadores e produtos tecnológicos para a prática da agricultura de precisão. A empresa tem um histórico de inovação, tendo lançado no seu segmento de atuação produtos até então

não existentes no mercado nacional e internacional. Entre os anos de 2001 e 2010, esteve entre as 10 empresas e instituições brasileiras que mais registraram patentes. No ano de 2014, foi eleita a melhor empresa de Agronegócio do país por uma importante revista setorial. Pela natureza dos produtos fabricados, com baixo volume e alta variedade, a empresa trabalha no sistema de produção por encomenda e adota a filosofia enxuta de produção. A sazonalidade agrícola condiciona a busca pelo mercado externo, sendo seus principais países compradores Paraguai, México, Argentina, África do Sul e Rússia.

Os profissionais entrevistados foram o Gerente de Planejamento, Programação e Controle da Produção – PPCP (PGCS4) e o Supervisor de Consultoria de RH (PRH4), ocupantes dos cargos há 10 anos e há 3 anos, respectivamente, considerando o momento da ocorrência das entrevistas.

#### **(I) Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Semelhante aos cenários encontrados nas Empresas 2 e 3, a Gestão da Cadeia de Suprimentos na Empresa 4 é realizada de maneira interfuncional, enquanto resultado da integração de diferentes áreas funcionais com atividades relacionadas à função. Mais especificamente, envolve as áreas de (i) Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP), (ii) Compras, (iii) Montagem e (iv) Produção, cada qual com gerências próprias e diretamente subordinadas à Diretoria Industrial. Prevalece, assim, a ideia de gestão dos processos-chave de negócio, tanto daqueles à jusante, relacionados ao gerenciamento com fornecedores, quanto daqueles à montante, relacionados ao gerenciamento com distribuidores e clientes finais. A Figura 18 representa a configuração da Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa 4, resultante da interpretação das informações obtidas nas entrevistas.

**Figura 18** - Representação da GCS da Empresa 4



Fonte: elaborada pela autora

Não há na empresa um cargo específico de Gerente de Cadeia de Suprimentos. O mais próximo a esse papel atualmente é exercido pelo Gerente de PPCP, sendo essa a área com maior representatividade nos processos-chave de negócio em termos de planejamento e acompanhamento dos elos externos da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes) e das interligações internas. A área de PPCP é responsável pelos processos de planejamento e programação da fábrica como um todo, tendo como *input* as informações obtidas do planejamento de vendas e demanda. Tal planejamento é realizado por uma equipe multifuncional composta, além do próprio Gerente de PPCP, pelos gerentes Administrativo e Comercial. Desse planejamento de vendas e demanda, é realizado o ciclo de S&OP para, posteriormente, serem levantados os dados de capacidade de produção e realizada a programação da fábrica.

Apesar da ausência de uma configuração específica, é claro para a alta administração e gerências funcionais a importância da função no desempenho competitivo da empresa: *“Apesar de não ter uma estrutura única dedicada pra isso, dentro das nossas atribuições há essa preocupação de olhar a cadeia de suprimentos (PGCS4). Um exemplo nesse sentido é o desenvolvimento atual do projeto nomeado como “door-to-door”, que tem como objetivo estreitar o relacionamento com os clientes finais, possibilitando assim uma programação de demanda mais acurada e, conseqüente, uma melhor programação de suprimentos com os fornecedores. Por isso a ideia de “porta-a-porta”, ou seja, a integração externa com os dois elos da cadeia de suprimentos unida à integração interna em um único fluxo: “E aí door-to-door tá com esse objetivo. Tanto nas nossas vendas, olhando o nosso consumidor final lá,*

*passando pela cadeia de administração de vendas, planejamento com compras e o fornecedor pra procurar ser mais assertivo na informação de demanda” (PGCS4).*

A busca pela integração externa com fornecedores e clientes não passou a ser almejada pela empresa somente a partir do projeto *door-to-door*: na verdade, pela sua ênfase na produção puxada, produzindo somente por encomenda, a empresa sempre buscou esse alinhamento externo como forma de evitar estoque de produto final na empresa e nos canais de distribuição. Para tanto, acredita ser necessária a integração interna entre as áreas funcionais com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, inclusive antecedendo os esforços de integração externa. É evidente na fala do profissional entrevistado essa concepção:

E dentro da própria equipe você tem cliente e fornecedor. Por exemplo: a área de gestão de demanda, que tá aqui dentro, ela é fornecedora pra área de planejamento de materiais. O plano combinado de demanda dentro da área comercial é o que vai gerar a demanda pra área de fornecedores. Aí quando você tem alguma coisa que não saiu bem no plano de demanda, aqui afeta fornecedores. Aí quando alguma coisa não saiu bem nos fornecedores, afeta o time de demanda. Então, tá tudo interligado. Aí, fora isso, tem a área de compras, a área de manufatura, a área de montagem, a área de engenharia que tem um contato com a gente também... (PGCS4).

A complexidade das operações da empresa, posto que adota um modelo de produção verticalizado, é outro fator condicionante da busca pela integração interna apontada por ambos os profissionais entrevistados da empresa (PGCS4 e PRH4). Como forma de fomentar essa integração dentro das áreas funcionais e, posteriormente, entre as áreas funcionais, a empresa adota o conceito de “miniempresa” fundamentado no princípio de *empowerment*, o trabalho é organizado sob a ótica de processos de produção (fornecedor, processo e cliente), cujos objetivos, indicadores de desempenho e planos de trabalho são definidos em conjunto e acessados por todos os membros da miniempresa (SUZAKI, 2010). Primeiramente adotado na área produtiva, o conceito está sendo também expandido para as áreas administrativas. O Quadro 47 apresenta outros trechos da fala do Gerente de PPCP com referência a pontos de melhoria na integração interna, obtidos especialmente em função do projeto *door-to-door*, e os efeitos positivos ocasionados na integração externa com fornecedores e clientes.

**Quadro 47** - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 4

	Benefícios	Afirmações do entrevistado (PGCS4)
Execução das atividades de GCS	<b>Integração de processos</b>	Então, se não tiver uma sinergia e falar assim: “não, a prioridade o que é? Vamos canalizar esforços pro que vai dar resultado. Se o <i>door-to-door</i> , que é um projeto da cadeia inteira é estratégico, vamos dedicar recurso pra isso, vamos dar foco nisso.” É um projeto da empresa inteira.
	<b>Melhoria na comunicação</b>	A própria característica do projeto <i>door-to-door</i> , que tá olhando a cadeia inteira, ela já traz essa necessidade de todo mundo se conversar, porque tá envolvendo todas as áreas.
	<b>Melhoria dos resultados funcionais</b>	Então o <i>door-to-door</i> ele vem pra falar assim “bom, nós temos coisas internas pra arrumar?” Temos. Tanto internamente....eu falo assim: o que a gente perdeu dentro da filosofia <i>lean</i> que a gente conseguiu muito sucesso no passado, precisamos resgatar.
	<b>Decisões mais acertadas</b>	Ele é longo porque teve toda uma estruturação de modelo de como é que a gente ia operar internamente, construção do modelo a várias mãos, e essa é a proposta que a X quer trabalhar como modelo de operação. Aí sim começamos a ir aos clientes e começamos a ir aos fornecedores.
	Benefícios	Afirmações do entrevistado (PGCS4)
Integração Externa	<b>Relacionamento mais confiável</b>	De dentro pra fora. Daí selecionamos os clientes mais representativos pra poder ir fazer as visitas e demonstrar qual que era o projeto, o modelo que a X quer trabalhar. E fomos para os fornecedores selecioná-los também, alguns fornecedores, pra mostrar o que é o projeto <i>door-to-door</i> , qual é a finalidade dele e principalmente falar que agora nós estamos conectados nas duas pontas.
	<b>Sincronia entre a oferta e a demanda</b>	E aí <i>door-to-door</i> tá com esse objetivo. Tanto nas nossas vendas, olhando o nosso consumidor final lá, passando pela cadeia de administração de vendas, planejamento com compras e o fornecedor pra procurar ser mais assertivo na informação de demanda.
	<b>Parceria estratégica com fornecedores</b>	Como o mercado ele muda numa certa frequência, quanto mais ágil uma informação melhor a gente trazer e conseguir transferir isso pros fornecedores, melhor. Nós não estamos buscando o erro de previsão, o erro de demanda: nós queremos diminuir a variação dele.

Fonte: elaborado pela autora

Duas foram as ações citadas de integração interfuncional na dimensão “interação” relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, quais sejam:

- 1) Reunião mensal de S&OP: conduzida pelo Gerente de PPCP e pelo Gerente Comercial. Participam também representantes das áreas de Compras, Suprimentos, Manufatura e Recursos Humanos. Tem como objetivo ajustar a capacidade de materiais e produção a partir do plano de vendas estabelecido para o mês;
- 2) Reunião mensal do comitê de Qualidade: voltada para as discussões referentes ao projeto *door-to-door*. Tem como objetivos: (i) repassar os indicadores de desempenho do projeto atrelados à qualidade e (ii) comunicar aos profissionais das diferentes áreas funcionais envolvidos com o projeto a importância estratégica do mesmo e a contribuição esperada de cada um dos envolvidos.

Quanto à dimensão “colaboração”, para o Gerente de PPCP, o relacionamento rotineiro entre os profissionais da sua equipe e entre esses e os profissionais das outras áreas relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos é bastante informal e espontâneo, com bom nível de comunicação. Em relação ao projeto *door-to-door*, apontou que os ajustes e

repases de informação são realizados, na maior parte das vezes, fora dos momentos formais de reuniões e diretamente com os profissionais dos quais são esperadas contribuições específicas. No entanto, o mesmo profissional expressou sentir a necessidade de processos de comunicação mais estruturados, facilitando a divulgação interna dos projetos da empresa em andamento. Embora seja uma característica da cultura da empresa ir “(...) *envolvendo as pessoas numa liberdade que tá presente no dia-a-dia*” (PGCS4), percebe que a qualidade da informação acaba se perdendo nesses projetos amplos e complexos.

Ao longo da entrevista, o Gerente de PPCP foi mencionando os fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos presentes na empresa, inclusive considerando o projeto *door-to-door*. O Quadro 48 apresenta afirmações que exemplificam a identificação dos mesmos.

**Quadro 48** - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 4

Fatores facilitadores	Presente?	Afirmações do entrevistado (PGCS4)
<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	Sim	(...) tem a informação falando que nosso canal vai vender, tem o que os gerentes regionais estão falando, a opinião do próprio vendedor na análise dele, tem a validação da diretoria comercial. E daí isso vem pra PCP e compras e fábrica.
<b>Apoio da alta administração</b>	Sim	É uma articulação assim: participação da diretoria com a gerência. Não é assim: a diretoria teve a iniciativa e agora a gerência tá sozinha fazendo. Não, eles estão ativamente participando.
<b>Equipes multifuncionais</b>	Sim	A própria condução do projeto: tem líder do projeto, tem <i>sponsor</i> , o diretor industrial e o diretor comercial são os <i>sponsors</i> do projeto. Então, a estruturação como foi feita fez a conexão, abriu o caminho.
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Sim	E aí como suporte tem uma área de cadastro de dados mestres que a gente tem e o suporte SAP, que seria auxílio ao sistema. Um elo de ligação entre operação e TI.
<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Sim	Ele é longo porque teve toda uma estruturação de modelo de como é que a gente ia operar internamente, construção do modelo a varias mãos.
<b>Estrutura organizacional</b>	Sim	Porque nos últimos três anos a gente mudou esses níveis. A gente tinha três chefes abaixo de mim, então, três áreas distintas. No momento nós estamos numa área só. A integração ela melhora muito nesse sentido, que aí todo mundo se sente realmente parte do mesmo time.
<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Não	
<b>Cultura organizacional</b>	Não	
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	Sim	No final do ano a gente teve reunião com as lideranças pra comunicar os projetos estratégicos da empresa. O <i>door-to-door</i> tava na pauta dos projetos estratégicos.

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, nem todos os fatores facilitadores previstos pela literatura especializada foram constatados na Empresa 4. Interessante destacar que a menção ao fator “estrutura organizacional” tem relação com o conceito de *miniempresa* que, por sua vez, pode ser uma das razões para a presença dos fatores “compartilhamento de conhecimento

e informações” e “equipes multifuncionais”. Destaca-se ainda o “apoio da alta administração” na formação da dinâmica interna necessária ao projeto *door-to-door*. Porém, chama a atenção a ausência de menção ao fator “cultura organizacional”, uma vez que os fatores citados acima tendem a ser igualmente inter-relacionados.

De maneira semelhante aos fatores facilitadores, ao longo das entrevistas tanto o Gerente de PPCP como o Supervisor de RH foram mencionando a existência na empresa de barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 49).

**Quadro 49** - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 4

Barreiras	Presente?	Afirmações dos entrevistados
Silos funcionais	Sim	Ainda as pessoas tem aquela ideia de “eu pertencço àquela área, meu chefe é aquela pessoa” cria um certo grupo ali mais ou menos fechado (PGCS4).
Dificuldade de colaboração	Sim	Tem alguns processos que fazem anos que estão rodando desse jeito. “Ah, mais aí precisa reduzir <i>lead time</i> ao máximo, precisamos fazer mais rápido, com qualidade muito maior”. “Ah, mas não dá pra fazer mais rápido do que isso não” (PGCS4).
Baixo nível de suporte gerencial	Sim	Isso existe muito ainda. As pessoas ainda não entenderam que ao fazer isso ele é um profissional mais competitivo. As pessoas ainda falam o seguinte: “a informação é o que me dá poder. Então se a informação fica só comigo, o poder fica só pra mim” (PRH4).
Sistema de avaliação e recompensas	Não	
Cultura organizacional	Sim	(...) o que a gente perdeu dentro da filosofia <i>lean</i> que a gente conseguiu muito sucesso no passado, precisamos resgatar (PGCS4).
Falta de capacitação profissional	Não	
Resistência à mudança	Sim	E aí você tem que falar assim: “bom, tem que mudar o jeito de fazer”. E as vezes a pessoa fala assim: “não, o mercado agrícola é assim mesmo. Não tem muito o que fazer, não tem muito o que melhorar” (PGCS4).
Ausência de comprometimento	Sim	As pessoas falam assim “não, não deveria ter feito e agora o que vai dar?”. “Não, vai aparecer um problema e a gente trata o problema, né? mas mudou, tá? Mudou e vamos fazer” (PGCS4).

Fonte: elaborado pela autora

Nem todas as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstas pela literatura especializada foram constatadas na Empresa 4. Destaca-se a ausência de menção acerca da política de remuneração e benefícios nos fatores facilitadores e nas barreiras à integração interna. Outro ponto de destaque é a presença das barreiras “silos funcionais”, “dificuldade de colaboração” e “baixo nível de suporte gerencial”, apesar das mudanças ocorridas na integração interna e dos estímulos ao comportamento integrado advindos do conceito de miniempresa. A presença das barreiras “resistência à mudança”, “ausência de comprometimento” e “cultura organizacional” possa talvez explicar tal cenário. De fato, o Gerente de PPCP expressou sentir a necessidade de maior apoio por parte da área

de Recursos Humanos ao projeto *door-to-door*, nos aspectos relacionados à gestão da mudança.

A ausência na empresa de uma estruturação hierárquica mais bem definida para a Gestão da Cadeia de Suprimentos faz com que o próprio Gerente de PPCP atue como um agente de integração, especialmente na implantação do projeto *door-to-door*. Na sua visão, a existência de uma área de *Supply Chain* estruturada canalizaria mais facilmente as competências e os esforços de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Tal atuação foi percebida tanto na dimensão técnica do projeto, promovendo a divulgação dos seus propósitos entre as áreas funcionais, como na dimensão comportamental, buscando o envolvimento das pessoas e a superação das barreiras à integração interna. Conforme expressou:

No final do ano a gente teve reunião com as lideranças pra comunicar os projetos estratégicos da empresa. O door-to-door tava na pauta dos projetos estratégicos. E aí lá novamente é a oportunidade da gente divulgar pra toda a liderança da empresa o que é o projeto, que etapa que tá, quais são os benefícios que nós vamos ter. E aí vai trazendo conhecimento pras pessoas pra que eles contribuam também e estejam preparados pra na hora que chegar a etapa de envolver uma mudança neles, eles estarem sabendo o que é. Tem que cuidar de tudo isso ao mesmo tempo (PGCS4).

É evidente na fala do Gerente de PPCP o reconhecimento da influência do fator humano na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como a importância no desenvolvimento das atividades relacionadas à função. O Quadro 50 apresenta suas percepções nesse sentido, acompanhadas das respectivas interpretações.

**Quadro 50 - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 4**

	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS4)</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Papel na integração interna</b>	Então quando você tem um projeto grande desse, você acaba perdendo um pouco nesse sentido, mas tentar compensar pelo alinhamento que tem as diversas áreas, diversas pessoas. Porque pela complexidade que ele é, se não tiver patrocinador, se não houver adesão das pessoas com tempo, com conhecimento pro plano dar certo, não vai.	Reconhecimento de que o fator humano, especialmente na dimensão “colaboração”, é fundamental para suplantar as limitações internas, como aquelas impostas pela estrutura organizacional.
	Pra você conciliar demanda e oferta você tem que olhar o equilíbrio das coisas e isso você trata junto com as pessoas. A todo tempo você tá negociando. Nós estamos negociando com vendas, nós estamos negociando com a produção, com fornecedor, com a engenharia, agora com a qualidade. E negociando com quem? Não é com máquina, é com gente.	
<b>Importância no desenvolvimento das atividades</b>	Como é que são os critérios, a metodologia pra fazer isso pra realmente atingir o objetivo, que é as pessoas conscientes e com conhecimento de como tem que operar.	Reconhecimento do papel crucial do fator humano, tanto dos aspectos técnicos quanto – senão mais – das habilidades comportamentais.
	É, fator humano é crucial, principalmente as experiências. (...) porque se eles não se comprometerem...porque no final das contas é assim: o processo quem vai tocar depois, o projeto, pra ele tá acontecendo, ele vai ter começo, meio e fim. A hora que entregar isso pra operação, operação vai tocar isso, as pessoas que vão tocar isso. E aí o sucesso depende da condição deles, do bom entendimento deles.	

Fonte: elaborado pela autora

Referente ao questionamento sobre qual seria o perfil profissional ideal para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, o Gerente de PPCP mencionou quais características considera mais importantes, levando em conta as prerrogativas funcionais de sua área e a participação dela na Gestão da Cadeia de Suprimentos (Figura 19).

**Figura 19** - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 4



Fonte: elaborada pela autora

## (II) Caracterização da Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH

A área de Recursos Humanos da Empresa 4 é composta por 64 profissionais, incluindo a área de Saúde e Segurança do Trabalho. Com configuração corporativa, possui um gerente de RH diretamente ligado ao Diretor-Presidente e outras quatro supervisões, sendo: (i) supervisão de desenvolvimento humano e organizacional, (ii) supervisão de cargos e salários, benefícios e pessoal, (iii) supervisão de medicina e segurança do trabalho e (iv) supervisão de comunicação interna. As demais funções são distribuídas entre analistas e estagiários. Há ainda a presença de três Consultores Internos de RH, também em nível de supervisão e diretamente ligados ao Diretor-Presidente.

Tendo como base as diretrizes de RH corporativas, esses consultores têm como principal função acompanhar e assessorar os gestores na implantação e controle das políticas, programas, práticas e projetos de RH, atuando como elo entre as áreas funcionais e o RH corporativo. Uma vez que o RH corporativo é mais voltado às questões de natureza operacional e burocráticas, a presença do consultor interno de RH possibilita a atuação estratégica e também de assessoria da área, ao apoiar os gestores funcionais nos seus projetos: *O corporativo ele não entra dentro da operação por definição do modelo. Quem entra na*

operação são os consultores. (...) hoje, o consultor de RH ele é mais estratégico para ajudar nessas questões pontuais...” (PRH4). Outra frente de atuação é o monitoramento do clima organizacional, realizado na maior parte das vezes por demanda dos próprios gestores funcionais. A busca pela formação de times de alta performance, conforme denominado pelo profissional entrevistado, é outro exemplo de atuação estratégica da área na figura do Consultor Interno de RH. Para tanto, busca-se reforçar a cultura da empresa nos profissionais, melhorar o nível de qualificação, formar lideranças e reduzir os acidentes de trabalho.

Apesar da proximidade com as áreas funcionais e apoio em suas demandas específicas, é claro para a área que a responsabilidade da gestão de pessoas não é do Gerente Corporativo de RH ou dos Consultores Internos de RH, mas sim dos gestores funcionais: “O gestor, ele entra no sistema... nós temos um catálogo de ações de desenvolvimento, ele vai lá e vai definir quais ações ele vai fazer” (PRH4).

O Quadro 51 sistematiza as informações levantadas na empresa sobre o desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 51** - Sistematização das práticas de RH da Empresa 4

Abordagem Funcional		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
Análise e descrição de cargos	Sim	- especificações das atividades do cargo - contempla as competências técnicas e comportamentais - utiliza a nomenclatura “posição” ao invés de “cargo”
Recrutamento e seleção	Sim	- gerentes funcionais, juntamente com o consultor interno de RH, determinam o perfil profissional desejado - técnicas de seleção utilizadas, conduzidas pelas psicólogas: análise de currículo, entrevista e aplicação de testes específicos - decisão final de seleção por parte dos gerentes funcionais juntamente com os futuros pares de trabalho - privilegia o recrutamento interno - realiza processo de integração do candidato selecionado e contratado
Treinamento e desenvolvimento	Sim	- iniciado já no processo de integração - constantemente ofertado, tanto internamente quanto externamente à empresa - ênfase no desenvolvimento das capacitações técnicas - Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) como fonte de informação - necessidades específicas levantadas pelo consultor interno de RH juntamente com os gerentes funcionais

(continua)

<b>Avaliação de desempenho</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aplicada pelos gerentes funcionais, contemplando a avaliação pelos pares de trabalho</li> <li>- avaliação sob um âmbito qualitativo, a partir do Modelo de Gestão por Competências: enfatiza também a habilidade para o trabalho em equipe</li> <li>- avaliação também sob o âmbito técnico, relacionado às entregas de trabalho</li> <li>- realizada duas vezes ao ano: uma a cada semestre</li> <li>- compreende o <i>feedback</i> gerado ao profissional como fonte de motivação e ou conscientização sobre sua atuação na empresa, a depender do resultado</li> </ul>
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- remuneração nominal determinada pelo escopo da função</li> <li>- remuneração variável: Participação nos Lucros e Resultados (PLR)</li> <li>- possibilidade de ajuste salarial dependendo do resultado da avaliação de desempenho</li> </ul>
<b>Abordagem Competitiva</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- áreas funcionais formatadas em equipes de trabalho</li> <li>- ênfase nas habilidades comportamentais para o trabalho em equipe</li> <li>- equipes multifuncionais para o desenvolvimento de projetos</li> <li>- o conteúdo dos treinamentos busca desenvolver as habilidades para o trabalho em equipe</li> <li>- participação dos consultores internos de RH nas reuniões setoriais</li> </ul>
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ênfase na formação em “educação continuada”</li> <li>- incentivo aos funcionários para capacitação profissional: bolsa de estudo</li> <li>- na ideia de <i>empowerment</i> e <i>ownership</i> da miniempresa: os profissionais de nível operacional repassam conhecimento e informação entre eles e são agentes de mudança</li> </ul>
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reforço da identidade e valores da empresa por meio de ações internas, como <i>workshops</i> e treinamentos</li> <li>- monitoramento de clima organizacional</li> <li>- ênfase no recrutamento interno como um dos valores da empresa</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Com relação à prática de “recrutamento e seleção”, destaca-se o envolvimento dos futuros pares de trabalho na decisão final de um candidato. Os principais propósitos são gerar co-responsabilidade na decisão final e antecipar a aceitação do novo membro na equipe, reforçando assim o espírito de equipe. Busca-se também o reforço do espírito de equipe na prática de “avaliação de desempenho”, ao novamente incluir-se os pares de trabalho na responsabilidade de realização da prática. Destaca-se que a presença ou não das habilidades comportamentais requeridas na “análise e descrição de cargos” é levantada na “avaliação de desempenho”, evidenciando a importância para a empresa dessas habilidades tanto quanto as habilidades técnicas. A formação em educação continuada tem sido um ponto de preocupação da alta administração da empresa. Por isso, tem promovido ações internas de capacitação, por meio de parcerias com instituições de ensino profissionalizante.

De maneira geral, a área de Recursos Humanos da Empresa 4 demonstrou ser uma área consolidada, com atuação estratégica, integrada com as demais áreas funcionais e apta em assessorá-las no acompanhamento e desenvolvimento das competências profissionais e demais aspectos relacionados à gestão de pessoas nos seus projetos específicos.

### **(III) Caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Observou-se haver na Empresa 4 uma interação entre a área de Recursos Humanos e as áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Essa interação ocorre de maneira mais próxima com a área de PPCP, compreendida pelo próprio Consultor Interno de RH como a área funcional com maior responsabilidade no gerenciamento dos processos-chave de negócio da cadeia de suprimentos da empresa: *“Porque ele é quem mais faz interface. Ele faz interface com o gerente administrativo de vendas, ele faz interface com o comprador, ele faz interface com o almoxarifado. Ele é o veículo que leva a traz informação para esses três caras”* (PRH4). Já o Gerente de PPCP demonstrou reconhecer a importância dessa interação, definindo-a como sendo *“(...) uma área de apoio a uma área de apoio”* (PGCS4).

As ações de apoio da área de Recursos Humanos à Gestão da Cadeia de Suprimentos apontadas pelo Gerente de PPCP foram:

- direcionamento para o desenvolvimento das competências, cujas necessidades foram identificadas nas avaliações de desempenho;
- redefinição do perfil profissional para atuação na área de PPCP (de uma capacitação para a programação e o planejamento da cadeia de suprimentos para uma capacitação mais analítica);
- desenvolvimento das lideranças;
- busca das melhores práticas e realização de *benchmarking*.

Em relação à redefinição do perfil profissional, o Gerente de PPCP destacou ser esta, entre as demais ações mencionadas, a de maior importância no momento, justamente pela sua vinculação ao projeto *door-to-door*. Outra ação de destaque é a participação da área de Recursos Humanos nas reuniões mensais de S&OP, na maior parte das vezes representada pelo Consultor Interno de RH entrevistado. O propósito principal é identificar, no conteúdo do planejamento mensal entre as áreas funcionais e na exposição das dificuldades enfrentadas, pontos nos quais a área de Recursos Humanos pode contribuir como, por exemplo, adequação do quadro funcional.

No entanto, o Gerente de PPCP expressou sentir a necessidade de uma maior aproximação da área de Recursos Humanos, definindo sua atuação mais como reativa às demandas específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos do que proativa. Essa percepção se tornou mais latente com o desenvolvimento atual do projeto *door-to-door*: “*Um projeto grande como esse....não temos, não tá inserida a gestão de mudança ali, mas a gente sente a necessidade que tivesse. Eles tão contribuindo mais à medida que a gente solicita*” (PGCS4). A nova sistemática para o gerenciamento dos elos externos da cadeia de suprimentos tem provocado mudanças na forma como os profissionais estavam acostumados a realizar seu trabalho e, conseqüentemente, reações de resistência à mudança:

O *door-to-door* e o peças, ele tem uma dose de mudança, do jeito que as pessoas fazem as coisas...tá mudando o processo. O foco não é mudar a pessoa em si, é mudar o processo. Só que pra mudar o processo, é operado por pessoas, e aí você tá tirando a pessoa da sua zona de conforto, de como ela tá sempre acostumada a fazer. (...) e não é simplesmente a gente chegar pras pessoas e dizer: “agora você vai fazer processo puxado, vai estar atuando dentro de uma cadeia que tem processo puxado”. Tem uma boa parte que é formação de conceito do porque daquilo. E aí tem toda uma preparação das pessoas pra isso (PGCS4).

Na visão do Gerente de PPCP, seria necessário ter incluído, desde o início do projeto, a atuação mais estruturada da área de Recursos Humanos na gestão da mudança. Por conta dessa ausência, a responsabilidade dessa gestão ficou para si e demais gestores responsáveis pelo projeto. No entanto, a área de Recursos Humanos tem ajudado na superação das dificuldades que foram surgindo posteriormente, já com a execução do projeto. Além disso, demonstrou ter conhecimento sobre em quais desafios e dificuldades atuais, enfrentados pela Gestão da Cadeia de Suprimentos, poderia contribuir ou já vem contribuindo, quais sejam:

- 1) Ausência de um ponto de contato em comum: dispersão dos esforços, pelo fato do planejamento e a execução da Gestão da Cadeia de Suprimentos não serem realizados por uma área funcional específica. Conseqüentemente, a ênfase predominante acaba sendo a operacional - “*Na cadeia de suprimentos ainda de uma forma muito operacional. (...) Esse operacional eu tô falando do cara que tá carregando a peça, recebendo a peça e colocando no pallet. Fazendo a operação mesmo, não o modelo de gestão*” (PRH4);
- 2) Criação do cargo de Gerente de Cadeia de Suprimentos: permitindo a melhoria na coordenação dos esforços relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos e promovendo as interfaces necessárias entre as diferentes áreas funcionais. Conseqüentemente, melhorando a estruturação para a execução da função: “*(...) quando a gente fala de Supply esse cara teria que ter uma interface com a área de vendas. Então entra na área comercial também. Então parte da questão*

*administrativa de vendas fica com esse cara de Supply também, dentro de uma estrutura moderna” (PRH4).*

O Quadro 52 sistematiza as informações obtidas nas entrevistas com o Gerente de PPCP e o Supervisor de RH, sobre a interação entre ambas as áreas em relação às práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 52** - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 4

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- revisão e atualização dos cargos com atividades relacionadas à GCS, iniciando-se na área de PPCP - redefinição do perfil profissional: (i) capacitação técnica: capacidade de análise e planejamento da cadeia de suprimentos (ii) habilidades comportamentais: também sendo revisadas
<b>Recrutamento e seleção</b>	Não	- não há uma política específica para a GCS - as áreas funcionais envolvidas com a GCS utilizam a política geral da empresa
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- treinamentos específicos em temas relacionados à GCS, por exemplo: (i) planejamento de risco de mercado e (ii) planejamento de rotas de abastecimento - treinamentos específicos de acordo com a identificação das competências (Modelo de Desenvolvimento de Competências)
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não há política específica para a GCS como um todo, contemplando todas as áreas funcionais envolvidas - utiliza-se a política geral da empresa
<b>Remuneração e benefícios</b>	Não	- não há política específica para a GCS como um todo, contemplando todas as áreas funcionais envolvidas
<b>Abordagem Competitiva</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	Sim	- participação de representantes da área de RH nas reuniões de S&OP - apoio dos consultores internos de RH na implantação do conceito de miniempresa nas áreas administrativas
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Sim	- reuniões do comitê de Qualidade: repassar aos envolvidos no projeto <i>door-to-door</i> a importância do projeto e a participação esperada de cada um - apoiar a transição na forma de realizar o trabalho
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	- ações de RH (palestras, treinamentos, divulgação) para resgate da filosofia <i>lean</i> de gestão

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que somente duas entre as práticas de RH da abordagem funcional têm ações em razão das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos: “análise e descrição de cargos” e “treinamento e desenvolvimento”. Quanto às demais práticas, é utilizada a política geral da empresa e não há nenhuma política específica. O fato de não haver na empresa uma estruturação da função e a inexistência de um cargo de Gerente de Cadeia de Suprimentos possam talvez explicar tal cenário: na prática, as demandas de RH das áreas

funcionais enquanto “áreas separadas” acabam prevalecendo. O próprio Consultor de RH expressou essa sensação ao mencionar perceber a Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa como fragmentada. Os dois pontos de desafios/dificuldades por ele percebidos reforçam essa suposição sobre o cenário encontrado no desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional. Em relação à prática de “treinamento e desenvolvimento”, não se constatou o desenvolvimento de treinamentos multifuncionais entre os profissionais das áreas funcionais com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Já na abordagem competitiva, constatarem-se ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas três práticas de RH. Na prática de “aprendizagem organizacional”, os condutores são os próprios gerentes funcionais das áreas de PPCP, Compras e Produção.

Quando questionado se reconhecia entre as prerrogativas do seu cargo a atuação também enquanto um gestor de pessoas, o Gerente de *Supply Chain* respondeu positivamente, destacando sua atuação nesse sentido no projeto *door-to-door*: “Na briga não adianta nada, mas não é o convencimento no sentido de “ah, eu tenho que convencer alguém”. Tem que fazer com que ela entenda. Ter uma linguagem comum nesse sentido pra conseguir juntar tudo” (PGCS4).

Seguindo a estrutura de apresentação adotada nos casos anteriores, o Quadro 53 apresenta as práticas de RH relacionadas com a busca pela superação das barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos constatadas na Empresa 4. Na sequência, há a explanação das contribuições.

**Quadro 53** - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 4

Barreiras	Práticas de RH	
	Abordagem funcional	Abordagem competitiva
Silos funcionais	-	Articulação do trabalho em equipes Aprendizagem organizacional
Dificuldade de colaboração	-	Aprendizagem organizacional
Baixo nível de suporte gerencial	Não observado	
Cultura organizacional	-	Cultura organizacional
Resistência à mudança	-	Aprendizagem organizacional
Ausência de comprometimento	Análise e descrição de cargos	Aprendizagem organizacional

Fonte: elaborado pela autora

Silos funcionais: o conceito de miniempresa em si tem como premissa a troca de ideias, conhecimento e informação entre os membros, bem como o comprometimento conjunto sobre as metas e o desempenho, direcionando assim a articulação do trabalho na forma de equipes - “(...) a mini-empresa ajuda bastante esse sentido do trabalho em equipe.

*O senso de responsabilidade mesmo: “eu sou responsável por aquilo, meu time é responsável...” O “meu time” se torna mais visível, mais amplo. A conexão entre eles fica melhor” (PGCS4).* Os efeitos repercutem também nas relações entre as áreas funcionais, melhorando a interação entre as equipes. Quanto à contribuição da “aprendizagem organizacional”, os efeitos são os mesmos relatados para a “resistência à mudança e dificuldade de colaboração”.

Dificuldade de colaboração e resistência à mudança: conforme explicitado, a implantação do projeto *door-to-door* tem provocado mudanças na forma como os profissionais estavam acostumados a realizar seu trabalho, não somente nas entregas operacionais, mas também nas relações com os pares de trabalho. Portanto, além de mudanças de capacitação técnica, estão sendo exigidas mudanças de habilidades comportamentais. Há uma postura de desconfiança por parte de alguns profissionais, principalmente daqueles que vivenciaram projetos passados com iniciativa semelhante, mas que não foram bem sucedidos. Os esforços dos gestores funcionais em repassar a importância do projeto (aprendizagem organizacional), buscando suprir a ausência de um processo formal e estruturado de comunicação por parte da área de Recursos Humanos, têm também como objetivo dirimir as resistências à mudança e a dificuldade de colaboração - *“(...) Aproveitamos pra falar novamente do tema, do porque implementamos aquilo. Depois da implementação, onde tinha a oportunidade de explicar sobre aquilo, do porque daquilo, a gente fez pra incutir nas pessoas qual o sentido daquilo. Tem casos que a gente tá trazendo a pessoa novamente, explicando, e isso só muda depois de consensado” (PGCS4).*

Cultura organizacional: realiza-se, conforme mencionado no Quadro 51, por meio do desenvolvimento de ações para o resgate da filosofia *lean*, já que o projeto *door-to-door* precisa que essa filosofia seja novamente incorporada pela gestão da empresa e, conseqüentemente, pelos profissionais nas suas atividades - *“Tem um trabalho de resgate da cultura lean aqui dentro da empresa. (...) E aí nós temos um trabalho de RH forte principalmente pra disseminação dos conceitos, de treinamento pras pessoas, toda a divulgação” (PGCS4).*

Ausência de comprometimento: na redefinição do perfil profissional (análise e descrição de cargos) estão sendo inseridas novas habilidades comportamentais concernentes ao maior comprometimento. Quanto à contribuição da “aprendizagem organizacional”, os efeitos são os mesmos relatados para a “resistência à mudança e dificuldade de colaboração”.

Destaca-se que, apesar da prática “treinamento e desenvolvimento” ter sido observada com o desenvolvimento de ações voltadas às necessidades específicas da Gestão da

Cadeia de Suprimentos, tais ações não demonstraram contribuir para a superação das barreiras à integração interna identificadas na Empresa 4. Conforme relatado, o Gerente de PPCP sente a oportunidade, bem como a necessidade, de apoio por meio de um projeto de Gestão da Mudança mais bem estruturado. A oferta de treinamentos com esse tipo de conteúdo poderia auxiliar não somente na “resistência à mudança” e “dificuldade de colaboração”, mas também na superação das barreiras “silos funcionais” e “baixo nível de suporte gerencial”. Já na prática de “análise e descrição de cargos” não foi mencionada a inserção de habilidades comportamentais facilitadoras da integração interna que, de maneira semelhante ao destacado na prática de “treinamento e desenvolvimento”, poderiam contribuir para a superação de todas as barreiras à integração interna (com exceção à barreira “cultura organizacional”), identificadas na Empresa 4.

Em síntese, constatou-se que na Empresa 4 a área de Recursos Humanos apoia os projetos específicos de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Porém, como não adota uma configuração departamental, o apoio se dá de maneira dispersa, abrangendo as áreas funcionais relacionadas aos processos-chave de negócio. De maneira geral, a área de Recursos Humanos demonstra ter conhecimento dos objetivos, desafios e dificuldades atuais da função na empresa. Com relação às práticas de RH, as maiores contribuições advêm das ações desenvolvidas nas práticas da abordagem competitiva. Assim como nos casos anteriores, observou-se que as ações sendo desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna geram efeitos positivos também nos fatores facilitadores. Por exemplo, as ações nas barreiras “dificuldade de colaboração”, “silos funcionais” e “ausência de comprometimento” geram efeitos positivos nos fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”. Destacam-se também as ações sendo desenvolvidas na prática “cultura organizacional” para o resgate da filosofia *lean* de gestão e para a inserção dos valores do projeto *door-to-door*, cujos efeitos podem auxiliar na construção do fator facilitador “cultura organizacional”, que atualmente necessita ser resgatado na empresa.

#### **4.5 Apresentação dos resultados da Empresa 5**

A empresa 5 é uma fabricante de embalagens plásticas com aproximadamente 40 anos de existência no mercado. De capital nacional e fechado, possui 3 unidades produtivas, sendo uma delas dedicada ao processo de reciclagem de plásticos. Está entre as maiores do segmento no país, tendo como seus principais clientes as indústrias alimentícias. Por conta disso, tem uma política de qualidade bem estabelecida, tendo obtido diferentes certificações.

Há pouca concorrência no setor, inclusive de importados. No entanto, a empresa preza pelo relacionamento estreito com seus clientes por meio da customização dos produtos. Para tanto, possui um departamento de P&D e oferece assistência técnica e prestação de serviços para orientação aos clientes.

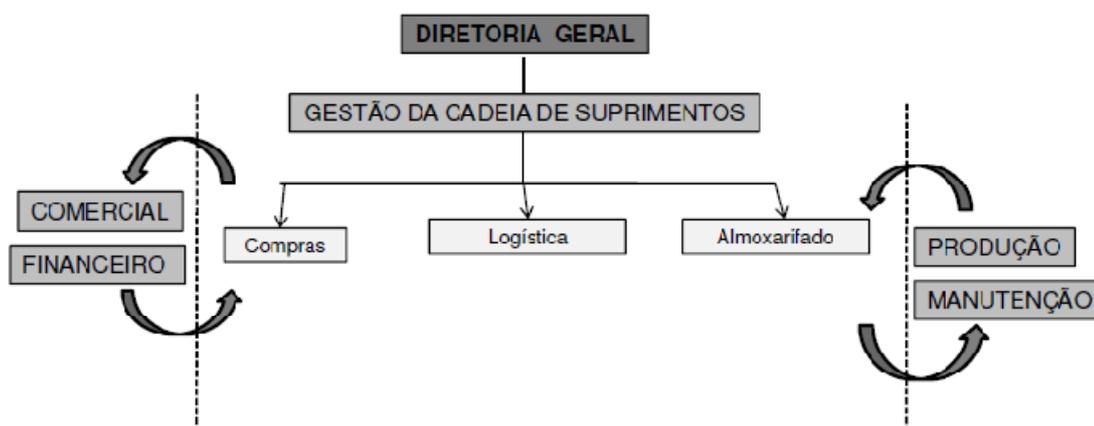
Os profissionais entrevistados foram o Gerente de *Supply Chain* (PGCS5) e a Analista de Recursos Humanos (PRH5), ocupantes dos cargos há 3 anos e há 5 anos respectivamente, considerando o momento da ocorrência das entrevistas.

### (I) Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Assim como na Empresa 1, a Gestão da Cadeia de Suprimentos na Empresa 5 é realizada por meio da configuração funcional, na forma de um departamento. A formação da área nessa configuração ocorreu há três anos, momento no qual foi também criado o cargo de Gerente de *Supply Chain*. Anteriormente à existência do departamento, a função era dividida entre as áreas de Compras, Logística e Almoxarifado, cada qual com sua gerência. Como já havia planos por parte da alta administração em formar uma área específica para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, a área de Almoxarifado e Logística foi transferida para a responsabilidade do Gerente de Compras que, por sua vez, passou a adotar a nomenclatura de Gerente de *Supply Chain*, estando assim criada a área de *Supply Chain*.

Atualmente é composta por 40 profissionais, divididos entre supervisores e encarregados. Como a gestão da empresa é corporativa, alguns desses profissionais estão alocados nas outras duas unidades produtivas, realizando atividades de nível operacional. As áreas funcionais com as quais possui maior interação, em ordem de importância indicada pelo Gerente de *Supply Chain*, são: Produção, Manutenção, Financeiro e Comercial. A Figura 20 apresenta o organograma atual da área.

Figura 20 - Organograma da área de *Supply Chain* da Empresa 5



Fonte: elaborada pela autora

As principais atividades operacionais realizadas pela área são: (i) cotação de compra de matérias, (ii) controle de estoque, inclusive de manutenção (iii) contratação de transporte, (iv) transferência de materiais entre as unidades e (v) formatação de carga. Já as atividades estratégicas estão voltadas ao desenvolvimento de fornecedores, buscando o estabelecimento de parcerias e o acompanhamento do mercado, a fim de detectar as ameaças e as oportunidades do setor de atuação da empresa. De fato, o desenvolvimento dessas atividades estratégicas foi o principal motivador para a criação da área de *Supply Chain*. Nesse sentido, é claro para a alta administração e para o nível gerencial o papel da Gestão da Cadeia de Suprimentos no desempenho competitivo da empresa:

A gente de uns tempos pra cá já se tinha essa visão do quão estratégica é a área de suprimentos para o negócio, a gente tem aprimorado um pouco mais desde uma reformatação da estrutura mesmo dos processos até uma melhoria nos processos de cotação, uma readequação de documentações demandadas e exigências, e até do método de abordagem com fornecedores. (PGCS5).

É evidente para o Gerente de *Supply Chain* a importância da integração interna como um todo para a Gestão da Cadeia de Suprimentos alcançar seus propósitos: *“Se a produção não me demandar como compras e me pedir pra suprir ela, e eu porventura tiver uma queda de volume, eu perco o poder de barganha como comprador. Aí eu perco bons negócios e a minha performance como compras também pode ser prejudicada”* (PGCS5). Os efeitos positivos advindos com a criação da área foram tanto a melhoria na integração interna, cujos reflexos são sentidos na melhoria dos resultados estratégicos e operacionais, quanto da integração externa, especialmente no relacionamento com os fornecedores (Quadro 54).

Com relação às dimensões da integração interfuncional, “interação” e “colaboração”, constatou-se predominância da dimensão “colaboração”, com poucas ações e uso de recursos de natureza formal. Apenas uma ação na dimensão “interação” foi mencionada: as reuniões de planejamento geral do negócio, envolvendo todas as áreas funcionais. Desse planejamento geral, a área de *Supply Chain* realiza o seu planejamento funcional. Nesse momento, a visão de integração interna emerge: as áreas que de alguma forma serão impactadas por movimentações planejadas pela área de *Supply Chain* são comunicadas.

Já a informalidade é valorizada e estimulada pelo Gerente de *Supply Chain* – primeiro o contato informal para depois o registro formal – e um traço da cultura da empresa: *“(…) Então são as quatro áreas que a gente tem uma interação diária mais de uma vez ao dia. Então a gente mantém sempre uma conversa muito aberta até pra que a gente esteja sempre alinhado a tudo que tá acontecendo, toda a necessidade, a toda urgência, pra não deixar a operação parar”* (PGCS5). Na visão desse profissional, a formalidade na

comunicação, por exemplo, por meio de mensagens eletrônicas e relatórios, tende a propiciar o afastamento entre as pessoas das diferentes áreas funcionais. Portanto, a formalidade é necessária enquanto registro das informações, mas não deve suplantiar o contato pessoal nas ações da rotina de trabalho. Os benefícios obtidos com o estímulo à colaboração entre os membros da sua equipe e entre essa e as demais áreas funcionais foram: (i) economia de tempo, (ii) melhor compreensão das informações, (iii) rapidez na tomada de decisões e resolução de problemas, (iv) atualização das informações externas de mercado e (v) visão sistêmica do negócio: “*Não tem mais aquela visão de várias empresas dentro de uma empresa*” (PGCS5).

**Quadro 54 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 5**

	<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS5)</b>
<b>Execução das atividades de GCS</b>	<b>Integração de processos</b>	O meu grande cliente na parte de compras é a produção, e o meu maior fornecedor na visão da logística é a produção. (...) Então eu tenho sempre essa análise, essa visão pra gente conseguir fazer o melhor movimento, a melhor estrutura, e não ter um atendimento deficitário por nenhuma das áreas. Compras não pode deixar faltar e logística não pode deixar o material ficar aqui dentro, tem que faturar.
	<b>Aumento da sinergia e redução dos erros</b>	Hoje nós temos uma dinâmica de suprimentos muito boa, nós podemos dizer que nós temos uma estratégia de suprimentos, então eu tenho toda a minha operação de compras funcionando muito bem com previsibilidade, com precaução, com tomada de decisão assertiva e estratégico, fortemente estratégico.
	<b>Melhoria dos resultados funcionais</b>	Hoje a minha logística, por exemplo, tem um processo de expedição muito amarrado. Então assim, dificilmente hoje a gente tem atrasos ocasionados pela logística.
	<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS5)</b>
<b>Integração Externa</b>	<b>Sincronia entre a oferta e a demanda</b>	Então a gente tem uma estruturação não só dos nossos parceiros de transporte, mas da nossa operação de expedição de uma maneira que não permita que o material acabado fique parado no nosso estoque. Salvo se eu tiver alguma situação de data, uma situação do cliente, alguma situação, uma variável que eu não consiga controlar, esse material vai sair.
	<b>Parceria estratégica com fornecedores</b>	(...) a gente tem uma revisão de processos de maneira geral e documentações demandadas. Porque hoje, mais do que nunca, é muito importante a gente saber o nível do fornecedor que está nos atendendo. Porque aí eu posso colocar todos os meus pleitos, todas as minhas demandas, o que eu preciso, por exemplo, desde um estoque alocado no fornecedor até um fornecimento emergencial. Isso são algumas coisas que no passado não se dava atenção e que hoje a gente passou a dar.

Fonte: elaborado pela autora

Ao longo da entrevista, o Gerente de *Supply Chain* foi mencionando os fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos presentes na empresa. O Quadro 55 apresenta afirmações que exemplificam a identificação dos mesmos.

**Quadro 55** - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 5

<b>Fatores facilitadores</b>	<b>Presente?</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS5)</b>
<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	Sim	Eu acho que, assim, a gente conversa bastante. Os gestores hoje, mais do que nunca, têm conversado bastante.
<b>Apoio da alta administração</b>	Sim	(...) a família mesmo tem dado um pouco mais de autonomia para os gestores na tomada de decisão. Então grande parte das tomadas de decisão são meramente discutidas e apresentadas à diretoria para que eles tenham ciência de que a gente pretende fazer aquilo, e aí a gente toca adiante. Mas tudo com muito mais autonomia.
<b>Equipes multifuncionais</b>	Sim	Então hoje eles têm uma dinâmica diferente e eles se vêem como equipe automaticamente. Então quando um vê o outro apertado já se coloca pra auxiliar, já tem todo um apoio.
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Não	
<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Sim	(...) é essa situação de a gente se comunicar informalmente, verbalmente, até pra gente conjecturar em cima do assunto, poder trocar idéia e achar o melhor caminho pra que todos que vão ser envolvidos estejam engajados que aquilo lá vai acontecer, que a gente tem um plano pra que aquilo aconteça da melhor maneira possível, sem afetar nenhuma das áreas.
<b>Estrutura organizacional</b>	Sim	(...) eu precisava de compras mais próximo do almoxarifado, porque todo o processo de recebimento tem o processo de compras por trás dela, então, até pra gente estreitar aquela avaliação minuciosa de que tá batendo tudo, de que a documentação tá correta, de que os materiais que vieram estão corretos.
<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Sim	É conjunto. E eu vou além, cada área tem um indicador, só que os indicadores só serão satisfatórios se os das demais áreas estiverem satisfatórios, porque todos estão amarrados. Então não adianta. Se a Produção não performar, o indicador de Logística e Expedição não performa.
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	Então é isso que a gente tenta colocar na cabeça da nossa turma, fazer até enraizar isso culturalmente com todo mundo pra todo mundo passar a ter essa visão, porque não é uma visão de gestão, isso é uma visão de equipe mesmo. É uma visão de cada um, cada funcionário tem que ter essa visão.
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	Sim	Sim, sempre definidos em conjunto. Nós temos um orçamento e cada um tem um planejamento. Tudo que tá dentro do planejamento, tá dentro do orçamento. E tudo que vai envolver mais de uma área tá disseminado entre as áreas afins. Então essa amarração é formalidade máxima, ela tem que existir. Senão a gente não rema pro mesmo lado.

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que entre todos os fatores facilitadores previstos pela literatura especializada, apenas o fator “apoio de sistemas de informação” não foi constatado na Empresa 5. Destaca-se que as menções relacionadas ao fator “estrutura organizacional” não foram somente no sentido de *layout*, mas também de estruturação hierárquica. Isso pelo fato da empresa apresentar uma estruturação descentralizada, com poucos níveis hierárquicos e apoio presente da alta administração. Destaca-se ainda a presença do fator “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas” e a sua relação com os fatores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e

resolução de problemas em conjunto”. Tais métricas são revistas anualmente, a fim de evitar possíveis zonas de conforto com o desempenho.

De maneira semelhante aos fatores facilitadores, ao longo das entrevistas, tanto o Gerente de *Supply Chain* quanto a Analista de Recursos Humanos foram mencionando a existência na empresa de barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 56).

**Quadro 56** - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 5

Barreiras	Presente?	Afirmações dos entrevistados
Silos funcionais	Sim	(...) quando eu encampeei a gestão de compras e a gestão logística, eu sentia que não se tinha um senso de equipe entre as áreas. Acho que eles acharam como eu estou numa ponta e eu estou na outra, eu não preciso conversar com ele (PGCS5).
		(...) incentiva o trabalho em equipe, tanto também precisaria ser melhorado, mas via uma melhoria, uma abertura maior para o trabalho em equipe (PRH5).
Dificuldade de colaboração	Não	
Baixo nível de suporte gerencial	Sim	(...) a gente conversa bastante. Os gestores hoje, mais do que nunca, têm conversado bastante. Não acho que ainda seja o suficiente, acho que a gente tem que conversar mais (PGCS5).
Sistema de avaliação e recompensas	Não	
Cultura organizacional	Não	
Falta de capacitação profissional	Não	
Resistência à mudança	Não	
Ausência de comprometimento	Não	

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que apenas duas entre as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstas pela literatura especializada foram constatadas na Empresa 5. Apesar dos profissionais terem sido realocados de função e/ou linha de comando com a criação da área de *Supply Chain*, não foram mencionadas atitudes de resistência à mudança. Em relação à barreira “silos funcionais”, a visão da Analista de Recursos Humanos é pontual: percebe-se ainda a necessidade de melhoria do trabalho em equipe.

A atuação do Gerente de *Supply Chain* em busca da melhoria da integração em sua própria área, e entre as demais áreas funcionais com as quais mantém maior interação (Produção, Manutenção, Financeiro e Comercial), o caracteriza também como um agente de integração. Por iniciativa própria, busca incentivar atitudes colaborativas entre os pares de trabalho, suplantando as barreiras existentes quando da criação da área de *Supply Chain* e aquelas existentes atualmente. Conforme expressou: “É isso que eu tenho sempre fomentado entre todos os meus funcionários, é de que a interação é plena então não adianta achar que

porque fez um indicador num mês e a produção não fez que a gente vai sempre continuar naquela situação. Então todo mundo tá muito bem amarrado e interdependente” (PGCS5).

Demonstrou ainda reconhecer a influência do fator humano na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como sua importância para o desenvolvimento das atividades relacionadas à função. O Quadro 57 apresenta as percepções do Gerente de *Supply Chain* nesse sentido, acompanhadas de suas respectivas interpretações.

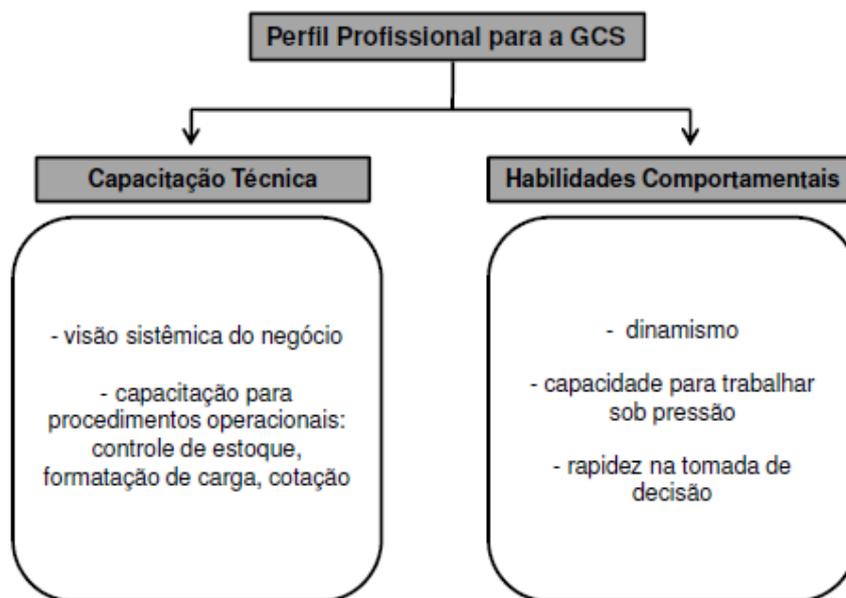
**Quadro 57** - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 5

	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS5)</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Papel na integração interna</b>	(...) eu falo, gente, nós somos a primeira linha. Se o material tá pronto e a gente não tirou daqui de dentro, a gente não fatura. Se a gente não faturar, nosso caixa, o nosso resultado cai por água e o nosso trabalho tá mal feito. Nosso trabalho passa a ser injustificado, a gente começa a perder argumentação, perder posição dentro do planejamento estratégico da empresa.	Reconhecimento de que o fator humano é crucial na integração interna para a GCS, porém, se não for acompanhado, pode também se tornar uma barreira.
	(...) e isso de certa maneira eu preciso diariamente estar trabalhando com essas pessoas, disseminando desde tabelas de alçadas a procedimentos de contagem de estoque e controle, procedimentos de cotação, procedimentos de transporte, como fazer uma contratação de transporte, então tudo isso a gente tem que diariamente manter equilibrado dentro da nossa sistemática central.	
<b>Importância no desenvolvimento das atividades</b>	Eu acho que, como eu te falei, as pessoas são a variável mais importante do nosso processo. (...) Mas ainda, até com as demandas técnicas, o avanço da tecnologia, hoje mais do que nunca o ser humano é crucial pra que tudo isso funcione a contento.	Reconhecimento do papel central do fator humano e da capacitação profissional necessária para o desenvolvimento das atividades.
	Eu tenho uma cabeça na minha área de compras, que é uma funcionária já antiga da empresa que tem um pouco mais de 10 anos de empresa. De 2 anos pra cá eu venho fomentado destaque dela como uma líder do setor de compras, pra eu ter essa tranquilidade, poder deixar o processo fluir mais na mão dela e eu ficar mais nos movimentos estratégicos, mais no planejamento, poder sair um pouco da operação.	

Fonte: elaborado pela autora

Referente ao questionamento sobre qual seria o perfil profissional ideal para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, o Gerente de *Supply Chain* mencionou quais características considera mais importantes. As mesmas foram categorizadas em “capacidade técnica” e “habilidades comportamentais”, em consonância com o referencial teórico desta tese (Figura 21).

**Figura 21** - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 5



Fonte: elaborada pela autora

## (II) Caracterização da Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH

A área de Recursos Humanos da Empresa 5 é composta por 7 profissionais, cuja estruturação hierárquica é formada por uma gerência e analistas, estando diretamente ligada à Diretoria Geral. Com configuração corporativa, as atividades da área são subdivididas em quatro categorias: (i) recrutamento e seleção, (ii) treinamento e desenvolvimento, (iii) departamento pessoal e (iv) segurança do trabalho.

É evidente na fala da profissional entrevistada o quanto a área de Recursos Humanos conhece a proposta de negócio da empresa, bem como o quanto participa das suas decisões estratégicas. Conforme expressou: (...) *eu vejo o RH como estratégico, porque ele faz parte das decisões, da tomada de decisão. O RH sempre está envolvido pra essa tomada de decisão... O que o treinamento, por exemplo, vai trazer de rentabilidade? Então, cada vez mais a gente precisa ter essa visão estratégica (PRH5)*. Como parte dessa atuação estratégica está o apoio às demais áreas funcionais da empresa, enquanto um papel também de assessoria. Especialmente na figura das analistas responsáveis pelas atividades de “recrutamento e seleção” e “treinamento e desenvolvimento”, a área de Recursos Humanos busca ter uma atuação proativa em relação às necessidades específicas de cada área, mantendo uma proximidade com os gestores funcionais.

Por outro lado, busca também retomar nesses mesmos gestores a conscientização de que a responsabilidade da gestão de pessoas nas suas equipes é deles e não da área de Recursos Humanos. Segundo a profissional entrevistada, justamente pelo reconhecimento do

trabalho de apoio da área, por um período os gestores funcionais passaram a delegar as decisões referentes à gestão de pessoas. Atualmente, estão sendo desenvolvidas ações para reverter essa cultura criada. Entre elas, destaca-se a distribuição de metas e índices de RH também para as áreas funcionais como, por exemplo, o índice de *turnover*: “(...) *O encarregado não queria saber do número, porque não entrava no indicador dele. Ele não fazia o papel de reter a pessoa, de tentar mudar aquela situação. Então, uma tentativa foi essa de incluir um indicador importante pra eles, pra que eles comecem a pensar que é papel deles também. Não só do RH*” (PRH5). Nesse caso específico, há a ligação do índice de *turnover* da área com a meta geral para a participação nos lucros.

Outra característica da sua atuação estratégica é o desenvolvimento de ações visando promover a visão sistêmica do negócio e, conseqüentemente, a maior integração entre as áreas funcionais. Como exemplo, a profissional entrevistada mencionou a realização de treinamentos internos ofertados e conduzidos pelos principais fornecedores da empresa. Nessas ocasiões, todas as áreas funcionais são convidadas a participarem.

O Quadro 58 sistematiza as informações levantadas na empresa sobre o desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 58 - Sistematização das práticas de RH da Empresa 5**

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- especificações das atividades do cargo - revisão anual dos cargos, juntamente com os gestores funcionais
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- ênfase no recrutamento externo - técnicas de seleção utilizadas: aplicação de teste, acompanhamento de teste prático (quando necessário) e entrevista - decisão final de seleção por parte dos gerentes funcionais, mas com parecer do RH - realiza processo de integração do candidato selecionado e contratado
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- iniciado já no processo de integração - constantemente ofertados, tanto internamente quanto externamente à empresa (planos trimestrais) - ênfase nos treinamentos técnicos, impulsionados por conta das certificações de qualidade - necessidades específicas de treinamento levantadas juntamente com os gestores funcionais - acompanhamento do retorno gerado (desenvolvimento) ainda é deficiente
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não realizada até o período de ocorrência da entrevista - projetada para ser implantada durante o ano de 2016 - atualmente é realizada de maneira desestruturada e informal

(continua)

<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- remuneração nominal determinada pelo escopo da função - remuneração variável: Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e promoções específicas - metas de remuneração variável pelo desempenho das equipes
<b>Abordagem Competitiva</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	Sim	- treinamentos em conjunto entre as áreas funcionais - metas de remuneração pelo desempenho das equipes
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Sim	- estímulo à disseminação aos demais profissionais do conhecimento adquirido em treinamentos/capacitação externos custeados pela empresa - estímulo à troca de conhecimento e experiência entre os profissionais das diferentes unidades da empresa - registro do conhecimento interno em apostilas, fotos, vídeos para consulta pelos funcionários
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	- apoio à mudança cultural para a visão sistêmica do negócio

Fonte: elaborado pela autora

Com relação à prática de “recrutamento e seleção”, no processo de integração há um projeto denominado “Padrinho e Afilhado”, no qual é designado um profissional com mais tempo de atuação na empresa para acompanhar o novo profissional contratado durante um período de seis meses. Quanto ao recrutamento interno, a profissional entrevistada relatou haver dificuldades na empresa para tanto, ocasionadas pela ausência de uma avaliação de desempenho bem estruturada e também de uma política de cargos e salários mais bem definida. Já quanto à prática de “treinamento e desenvolvimento” não há ações voltadas ao desenvolvimento das habilidades comportamentais, configurando-se uma lacuna a ser trabalhada. Já entre as três práticas da abordagem competitiva, aquela que apresenta um menor desenvolvimento de ações é a dimensão “cultura organizacional”. De fato, a cultura organizacional está entre as barreiras para a integração interna.

De maneira geral, a área de Recursos Humanos da Empresa 5 demonstrou ser uma área com atuação estratégica, proativa, integrada com as demais áreas funcionais e disposta a assessorá-las no acompanhamento e desenvolvimento dos aspectos relacionados à gestão de pessoas. No entanto, a Analista de Recursos Humanos expressou sentir ainda a necessidade de um melhor desenvolvimento das políticas de atuação da área nas práticas de RH de ambas as abordagens. Tal necessidade passou a ser sentida com o significativo crescimento da empresa nos últimos três anos.

### (III) Caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Observou-se haver na Empresa 5 uma interação entre a área de Recursos Humanos e a área de *Supply*. O Gerente de *Supply Chain* expressou reconhecer a importância e a necessidade dessa interação, especialmente no que diz respeito ao apoio para a melhoria da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: “*A ideia é o RH adotar cada vez mais a posição de líder nessas práticas. Pra que? Pra fomentar a interação entre as áreas, conhecimento entre as áreas, fomentar a importância do funcionário em cada função que é exercida aqui dentro*” (PGCS5). O posicionamento da Analista de Recursos Humanos em relação ao conhecimento dos objetivos e prerrogativas da área de *Supply Chain*, pela área de Recursos Humanos, é semelhante: “*(...) a área de suprimentos tem a necessidade pra conseguir informações, pra conseguir realizar o trabalho, de outros setores.*” (PRH5).

Outras razões da necessidade e importância dessa interação, apontadas pelo Gerente de *Supply Chain* foram:

- capacitação dos profissionais que demonstram maior potencial técnico e comprometimento com a empresa;
- suporte nas decisões sobre investimento em capacitação dos profissionais, por exemplo, quais treinamentos são realmente necessários e o retorno real a ser gerado;
- apoio nos processos seletivos (recrutamento externo) para a escolha do profissional que atenda ao perfil necessário ao cargo;
- apoio nas questões legais relacionadas ao departamento pessoal, como por exemplo, cálculo de jornada de trabalho.

Em verdade, tais ações são de fato desenvolvidas pela área de Recursos Humanos, cuja interação é percebida pelo Gerente de *Supply Chain* como um “*(...) suporte pleno por parte do RH*” (PGCS5), inclusive para os gestores das demais áreas funcionais. Outra ação mencionada pelo Gerente de *Supply Chain* sendo atualmente desenvolvida e cujo impacto se dará não somente para a área de *Supply Chain*, mas para a empresa como um todo, é o apoio da área de Recursos Humanos para a mudança da cultura organizacional visando a uma maior valorização do fator humano. Conforme expressou: “*(...) isso é uma questão cultural, então por isso é um movimento que tem que ser liderado pelo RH através de prática, de políticas, de campanhas. Isso tudo a gente tá tentando fomentar...*” (PGCS5). Entretanto, não foram observados motivadores específicos para a busca dessa interação além daqueles relacionados à rotina operacional da área. Em outras palavras, não foram mencionadas a existência de

projetos atuais de Gestão da Cadeia de Suprimentos que pudessem provocar demandas da área de Recursos Humanos em questões relacionadas ao fator humano.

Na visão da Analista de Recursos Humanos, justamente pela área de *Supply Chain* ser recente na empresa, há ainda espaços de aproximação a serem preenchidos. Na visão dessa profissional, a área de *Supply Chain* consegue ter uma atuação bastante autônoma, com poucas demandas à área de Recursos Humanos. Conseqüentemente, não há uma priorização frente às demandas das demais áreas funcionais. Conforme expressou: “(...) *falha dos dois lados, da parte da área de suprimentos, e também da área de RH. A gente também não pode ficar só esperando essa comunicação. Mas como tem essas outras áreas que são consideradas prioridades, então falha também do RH de não contribuir mais nesse sentido*” (PRH5). Em relação ao conhecimento dos principais desafios e dificuldades atuais enfrentados pela área de *Supply Chain*, somente um foi apontado, qual seja:

- 1) Contratação de profissionais com o perfil adequado para a atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos: especialmente para atuação na função Compras. A empresa sente uma escassez de profissionais com formação ou experiência na área de *Supply Chain* - “*Eu vejo que todo mundo que trabalha numa área de suprimentos na verdade meio que caiu de paraquedas. Não é, "Eu vou trabalhar numa área de suprimentos". Então, é uma dificuldade*” (PRH5);

O Quadro 59 sistematiza as informações obtidas nas entrevistas com o Gerente de *Supply Chain* e a Analista de Recursos Humanos sobre a interação entre ambas as áreas em relação às práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 59** - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 5

Abordagem Funcional		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- atualização da descrição de cargos da função Logística: expedição e transporte - readequação dos cargos já existentes em razão da criação da área de <i>Supply Chain</i>
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- apoio no recrutamento externo para a busca de profissionais com capacitação específica, ou próxima, para atuação em GCS - a área de RH inicia o processo e a decisão final é do Gerente de <i>Supply Chain</i>
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- treinamentos internos ofertados pelos fornecedores com apoio da área de RH - levantamento das necessidades por parte do Gerente de <i>Supply Chain</i> com apoio do RH na execução - planos trimestrais, conforme a política geral da empresa
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não é desenvolvida na empresa de maneira geral
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- metas de remuneração variável pelo desempenho das equipes de Compras, Logística e Almoarifado

(continua)

Abordagem Competitiva		
Práticas de RH	Desenvolvida?	Observações
Articulação do trabalho em equipes	Sim	- treinamento das lideranças para a valorização do fator humano e apoio para o trabalho em equipe - remuneração pelo desempenho das equipes de <i>Supply Chain</i>
Aprendizagem organizacional	Sim	- treinamentos internos conduzidos pelos próprios profissionais (gerência e nível operacional) com conhecimento específico em determinado tema - estímulo à troca de conhecimento e experiência entre os profissionais de Compras, Logística e Almoxarifado das diferentes unidades da empresa - estímulo ao aprendizado de temas além daqueles diretamente relacionados ao cargo
Cultura organizacional	Não	- não foram mencionadas outras ações além daquela descrita no Quadro 58

Fonte: elaborado pela autora

Somente a prática de “avaliação de desempenho” não apresentou o desenvolvimento de ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Ressalta-se ser essa uma prática de RH não desenvolvida pela empresa de maneira geral. Em relação à prática de “recrutamento e seleção”, conforme relatado, a empresa tem dificuldade quanto ao recrutamento interno. Na visão do Gerente de *Supply Chain*, o recrutamento interno seria uma excelente alternativa de aproveitamento dos talentos já existentes na empresa, além da possibilidade de maior motivação pela oportunidade de crescimento profissional: *“Isso não só gera uma motivação pra essa pessoa, mas como para todos que estão em volta dela porque a equipe passa a ter a visão de que tem recrutamento interno, tem um plano de carreira, vai conseguir projetar um dia um crescimento, para um cargo melhor”* (PGCS5). Quanto à prática de “remuneração e benefícios”, vale destacar que, além das métricas internas a cada equipe, há ainda o alinhamento entre as equipes das demais áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos: se uma equipe não cumpre as suas metas outra equipe será afetada, gerando assim um impacto sistêmico. Tal atuação apresenta-se avançada em relação às indicações da literatura especializada, uma vez que se indica a pertinência da utilização dessa forma de remuneração, mas não se apresenta como poderia ser operacionalizada.

Em relação às práticas de RH da abordagem competitiva, somente “cultura organizacional” não apresentou desenvolvimento de ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos, além daquelas já realizadas para a empresa em geral. Porém, pela busca da visão sistêmica do negócio, a ação acaba por beneficiar a área de *Supply Chain* diretamente. Destaca-se nessa busca o estímulo ao aprendizado de outros temas, ação presente na prática “aprendizagem organizacional”. Conforme expressou o Gerente de *Supply*

*Chain*: “(...) *É um momento pra pensar um pouquinho fora da rotina, pensar fora da caixa, sair do dia-a-dia, ver o processo de fora*” (PGCS5).

O Gerente de *Supply Chain* demonstrou conscientização em relação à importância da sua atuação também enquanto um gestor de pessoas: “*Eu sempre tento de alguma maneira motivar minha turma, e cada funcionário, e cada um com estímulo correto, cada um tem uma necessidade de estímulo*” (PGCS5). Observou-se que em algumas circunstâncias esse profissional assume a responsabilidade no desenvolvimento das práticas de RH como, por exemplo, nas ações de “aprendizagem organizacional”.

Seguindo a estrutura de apresentação adotada nos casos anteriores, o Quadro 60 apresenta as práticas de RH relacionadas com a busca pela superação das barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos constatadas na Empresa 5. Na sequência, há a explanação das contribuições.

**Quadro 60** - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 5

Barreiras	Práticas de RH	
	Abordagem funcional	Abordagem competitiva
Silos funcionais	-	Articulação do trabalho em equipes Aprendizagem organizacional
Baixo nível de suporte gerencial	Remuneração e benefícios	Articulação do trabalho em equipes

Fonte: elaborado pela autora

Silos funcionais: atrelada à consideração anterior sobre a “articulação do trabalho em equipes”, as ações de “aprendizagem organizacional” em desenvolvimento pela empresa demonstram ter potencial semelhante em suplantar os silos funcionais. Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain*, tais silos existem dentro de sua própria área, entre as três funções que a compõem. Nesse caso, o estímulo à troca de conhecimento e experiência entre os profissionais de Compras, Logística e Almoxarifado da matriz e das outras duas unidades da empresa é estimulado pelo próprio Gerente de *Supply Chain*, no seu papel também de agente de integração.

Baixo nível de suporte gerencial: uma vez que a remuneração variável está atrelada ao desempenho das equipes funcionais, acredita-se que os gestores sejam impulsionados a compartilharem mais informações entre eles, inclusive para resolver problemas de efeito sistêmico. O treinamento específico às lideranças (articulação do trabalho em equipes) é outra ação com esse intuito, refletindo também na superação dos silos funcionais - “(...) *mudar a cultura da gestão pra gente conseguir com os gestores passar essa mensagem para os nossos líderes, pros nossos cabeças de área, nossos encarregados, líderes, todos que respondem pelas nossas equipes, e os que não tem líderes passar diretamente pra equipe*” (PGCS5).

Em síntese, constatou-se que na Empresa 5 a área de Recursos Humanos atua como apoio à área de *Supply Chain*, embora a Analista de Recursos Humanos acredite que poderia haver uma maior interação entre ambas as áreas. No geral, a área demonstra ter conhecimento dos objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa, bem como dos seus desafios e dificuldades atuais. Assim como nos casos anteriores, observou-se que as ações sendo desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna geram efeitos positivos também nos fatores facilitadores. Por exemplo, as ações nas barreiras “baixo nível de suporte gerencial” e “silos funcionais” geram efeitos positivos nos fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”. Destaca-se o efeito positivo da prática de “remuneração e benefícios” nos fatores facilitadores “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas” e “alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais”. Uma vez que a alta administração compreende o papel da Gestão da Cadeia de Suprimentos no desempenho competitivo da empresa, o estabelecimento de métricas em comum entre as áreas funcionais contribui para a canalização dos esforços das áreas funcionais envolvidas com a função, além da própria área de *Supply Chain*. Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain*: “*Se você for bonificado, você vai ser coletivamente. Se você for onerado, você pode ter certeza de que mais cedo ou mais tarde os demais vão ser onerados também*” (PGCS5).

#### **4.6 Apresentação dos resultados da Empresa 6**

A Empresa 6 é uma fabricante de eletroeletrônicos, de capital nacional e fechado, com aproximadamente 35 anos de existência no mercado. Além da unidade fabril, possui um Centro de Distribuição localizado nos Estados Unidos. Seu portfólio de produtos se divide nas categorias: (i) automatizadores para portas e portões, (ii) cancelas automáticas, (iii) porteiros e fechaduras, (iv) inversores de frequência e (v) segurança eletrônica. Tem um histórico de inovação, tendo obtido patentes de produtos até então não existentes no mercado. Na qualidade, destaca-se por ter sido a primeira empresa nacional do segmento a obter a certificação ISO 9001 e também por ter sido a primeira a conquistar o selo Inmetro. A empresa é líder em vendas no mercado nacional e parte das suas vendas totais destina-se também ao mercado externo, especialmente para a Argentina e o México. Seus produtos são comercializados por meio de uma rede de distribuidores e revendedores localizados em todas

as regiões do país e alguns no exterior, em um sistema de parceria criado pela empresa e que se tornou um modelo único no mercado.

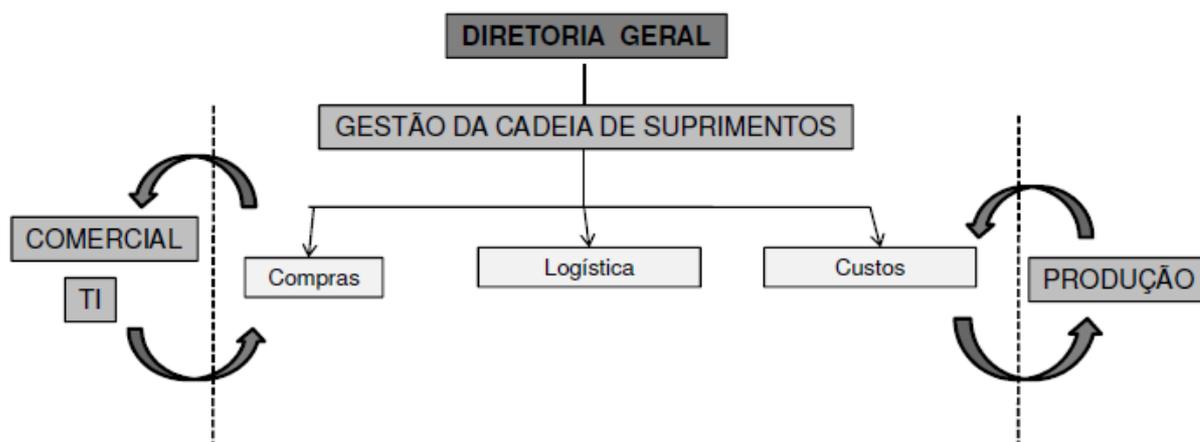
Os profissionais entrevistados foram o Gerente de *Supply Chain* (PGCS6) e o Gerente Recursos Humanos (PRH6), ocupantes dos cargos há 3 anos e 2 anos respectivamente, considerando o momento da ocorrência das entrevistas. Foi também entrevistado o proprietário da empresa, ocupante do cargo de Diretor Geral.

### **(I) Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Assim como nas Empresas 1 e 5, a Gestão da Cadeia de Suprimentos na Empresa 6 é realizada por meio da configuração funcional, na forma de um departamento. A formação da área nessa configuração ocorreu há três anos, momento no qual foi também criado o cargo de Gerente de *Supply Chain*. Anteriormente à existência do departamento, a função era dividida entre as áreas de Compras, Logística e Financeira, sendo que Compras já era gerenciada pelo atual Gerente de *Supply Chain*. Duas foram as principais razões para a criação da área: (i) a compreensão do papel estratégico da função pela alta administração e (ii) a contribuição operacional da área em promover a filosofia de produção adotada pela empresa: a produção puxada. Por buscar manter estoque baixo, tanto de matéria-prima quanto de produto acabado, pedidos de compras são gerados diariamente. Portanto, tornou-se crucial uma área que pudesse planejar as necessidades de compras a partir de uma programação de vendas e da capacidade de produção e, juntamente a isso, pudesse garantir a entrega confiável da matéria-prima por meio de relacionamentos de parceria com fornecedores. Além da diminuição do estoque, a diminuição da falta de material para a produção e a melhoria no fluxo de caixa foram outros dois benefícios obtidos com a criação da área.

Atualmente é composta por 5 profissionais, estando diretamente ligada à Diretoria Geral. Além da área de *Supply Chain*, o gerente também tem sob sua responsabilidade a área de Tecnologia da Informação, promovendo a interação com a área de Produção. Ambas, juntamente com o Comercial, são as áreas de maior interação para a Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa. A Figura 22 apresenta o organograma atual da área.

**Figura 22** - Organograma da área de *Supply Chain* da Empresa 6



Fonte: elaborada pela autora

A Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa é realizada seguindo as seguintes etapas: da análise de vendas gerada pela área Comercial (mercado interno e externo), o Gerente de *Supply Chain* a transforma em uma necessidade de materiais para, em seguida, contatar os fornecedores parceiros e gerar os pedidos de compras. Essa atividade de compras é realizada diariamente pelos profissionais denominados como “geradores de pedidos” (aproximadamente 60% dos itens utilizados) e, para tanto, a empresa estabeleceu um sistema de logística que garante as entregas diárias. Com a chegada do material, a Produção é abastecida, iniciando-se o processo de fabricação. Ao longo do processo, a área de Produção também aciona a área de *Supply Chain* para a solicitação da compra de itens. Em vista disso, há a necessidade de uma intensa integração entre as três áreas para que não seja gerado estoque de matéria-prima ou produto final, ou ainda, falte material para a Produção. A área de *Supply Chain* participa ainda, juntamente com a área de Engenharia, dos projetos de desenvolvimento de novos produtos, tendo como responsabilidade principal a geração de estruturas de produtos para o levantamento da listagem de material.

O relacionamento à jusante com distribuidores e revendedores, em um sistema de parceria criado pela empresa, soma-se às justificativas de necessidade da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. O Quadro 61 apresenta trechos da fala do Gerente de *Supply Chain* com referência a pontos de melhoria na integração interna, obtidos especialmente com a criação da área de *Supply Chain*, e os efeitos positivos ocasionados na integração externa com fornecedores e clientes.

**Quadro 61 - Benefícios da integração interna para a GCS da Empresa 6**

	<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS6)</b>
<b>Execução das atividades de GCS</b>	<b>Melhoria dos resultados funcionais</b>	Nessa estrutura tem as fases de produção, onde vai fazer os apontamentos entre as células pra consumir o material e entrar o material na célula que é o cliente e fornecedor internamente. Então cada um “ah, eu faço essa peça, só que essa peça eu entrego pra ele”. (...). E daí o setor trabalha na peça e passa pro outro e assim até chegar no final da expedição.
	<b>Aumento da sinergia e redução dos erros</b>	E eu passo essas informações pra eles pra eles gerarem esses contratos, pra sempre que um item é solicitado pela produção, já facilita essa conta: ele já sabe de quem vai comprar, se já tem essa programação com o fornecedor.
	<b>Melhoria na comunicação</b>	Alguém falhou ali na cadeia e a informação corre rápido. “oh, faltou material... ah, a máquina tal tá quebrada” então, eles tem esse... tem acesso à informação também, não é nada tão fechado assim.
	<b>Benefícios</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS6)</b>
<b>Integração Externa</b>	<b>Garantia de entrega confiável</b>	(...) é importante todo mundo saber, todo mundo participar...o que o problema pode gerar pra cadeia toda também. A falha de um, ou de alguns, pode gerar até aqui na frente, até lá no cliente que vai receber o produto final, na data que aguarda chegar o material.
	<b>Parceria estratégica com fornecedores</b>	(...) a gente tem sempre que ficar sincronizado desde a diretoria até a engenharia pra saber se esse item não vai mudar, pra dar visão pro fornecedor e ter essa segurança. Quando precisa vamos nos fornecedores, sempre damos visão pra eles do que vamos consumir, nos comprometemos com o que nós programamos com eles porque muitos itens são dedicados a nós. São desenvolvidos e dedicados a nós

Fonte: elaborado pela autora

Com relação às dimensões da integração interfuncional, “interação” e “colaboração”, constatou-se predominância na dimensão “colaboração”, com poucas ações e uso de recursos de natureza formal. Apenas uma ação na dimensão “interação” foi mencionada: reuniões com a área de Engenharia quando há desenvolvimento de novos produtos. Nessas reuniões participam também representantes das áreas Comercial e Produção. A área de *Supply Chain* contribui com sugestões para o projeto e com o planejamento de materiais para a prospecção de potenciais fornecedores. O propósito geral é gerar sinergia desde a concepção inicial, passando pelo protótipo, lote piloto, até a liberação para a fabricação.

Quanto à dimensão “colaboração”, para o Gerente de *Supply*, o relacionamento rotineiro entre os profissionais ligados à Gestão da Cadeia de Suprimentos é bastante informal e espontâneo, com bom nível de comunicação e cooperação. Na verdade, faz parte da cultura da empresa fomentar o relacionamento colaborativo entre as áreas funcionais e a autonomia para a tomada de decisões e resolução conjunta de problemas. Em sua opinião, os principais benefícios gerados com o estímulo à colaboração são rapidez na tomada de decisões, diminuição de erros e melhoria do clima organizacional: “(...) se você cria muitas formalidades, você fica lento. E isso que a gente quer: nunca busca ficar lento, é sempre encurtando o caminho” (PGCS6).

Ao longo da entrevista, o Gerente de *Supply Chain* foi mencionando os fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos presentes na empresa. O Quadro 62 apresenta afirmações que exemplificam a identificação dos mesmos, bem como constatações obtidas na observação direta.

**Quadro 62** - Fatores facilitadores da integração interna para a GCS na Empresa 6

<b>Fatores facilitadores</b>	<b>Presente?</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS6)</b>
<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	Sim	Bastante. Até de uma forma que as vezes começa a te explicar algumas coisas que você até tá perdido, mas ele continua falando. (...) Mas ele quer te explicar, ele quer te mostrar alguns cenários, alguma coisa.
<b>Apoio da alta administração</b>	Sim	(...) ele <sup>7</sup> dá liberdade pra conversar com qualquer um. Ele não pergunta pro gerente que é responsável por isso: ele vai lá e pergunta direto pra pessoa. Ele se envolve muito.
<b>Equipes multifuncionais</b>	Sim	Então, junto com o pessoal de TI, a gente cria customizações, a gente cria programas, várias implantações de acordo com o que a diretoria pede e a gente vai tentando facilitar para ser um pouco mais rápido essas implantações.
<b>Apoio de sistemas de informação</b>	Sim	Observação direta: <i>software</i> específico para compras. Foi desenvolvido pela própria empresa em conjunto com seus principais fornecedores. Permite acompanhamento em tempo real do lançamento dos pedidos de compras e do acesso aos fornecedores a esses pedidos.
<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	Sim	(...) definido como vai ser feito esse projeto, sempre tem reuniões “qual que é o planejamento? Em quanto tempo você finaliza esse projeto?” “olha, eu tento finalizar em dois meses. Só que o <i>lead time</i> desse item lá no fabricante são seis semanas. Então, eu vou conseguir trazer o material nesse período”.
<b>Estrutura organizacional</b>	Sim	Se você for ver engenharia ali é uma área aberta, aqui na minha área onde tem compras com qualidade é uma área aberta também. (...) aqui é o financeiro, parte de controladoria orçamentária e aqui é a parte comercial e suporte técnico. Fica todo mundo junto. Aqui do comercial já grita “oh, libera o pedido aí pra mim” então tem um pouco de informalidade, mas acaba facilitando.
<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>	Não	
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	O X nem gosta muito de ilha também. (...) Ele gosta muito de promover isso, promover o que tá acontecendo na fábrica pra que todo mundo fique sabendo. O pessoal aceita bem, colabora bem. A questão da cultura interna facilita.
<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>	Sim	O X é constante mudança, ele não fica parado. Acabou de mudar uma coisa, já vê uma melhora, já manda mudar de novo e isso a fábrica passa por mudanças assim praticamente todo mês. Já é da cultura.

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que entre todos os fatores facilitadores previstos pela literatura especializada, apenas o fator “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas” não foi constatado na Empresa 6. Acrescenta-se ao fator facilitador “estrutura organizacional” constatação obtida com a observação direta. Nas visitas à área administrativa, observou-se

<sup>7</sup> Refere-se ao Diretor Geral da empresa.

que as áreas funcionais trabalham praticamente todas juntas, com poucas divisões de salas: inclusive o espaço de trabalho da alta administração localiza-se juntamente com os demais profissionais. Já o Diretor Geral se movimenta constantemente entre o espaço da área administrativa e o espaço fabril, evidenciando outro aspecto desse fator: a descentralização da gestão, caracterizando também o fator “apoio da alta administração”. A caracterização de tal fator relaciona-se com a presença dos fatores “cultura organizacional”, “compartilhamento de conhecimento e informações”, “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto” e “alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais”.

De maneira semelhante aos fatores facilitadores, ao longo da entrevista o Gerente de *Supply Chain* foi mencionando a existência na empresa de barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Quadro 63).

**Quadro 63** - Barreiras à integração interna para a GCS da Empresa 6

<b>Barreiras</b>	<b>Presente?</b>	<b>Afirmações do entrevistado (PGCS6)</b>
<b>Silos funcionais</b>	Sim	Um dos problemas que nós temos hoje é quando a produção, ela que aciona a compra do material. (...) Se por um motivo ele solicitar isso muito abaixo, nós podemos ter um eventual problema que é desde a falta de material até mesmo um aumento do custo logístico porque eu preciso de uma antecipação e isso vai me onerar de alguma forma.
<b>Dificuldade de colaboração</b>	Não	
<b>Baixo nível de suporte gerencial</b>	Não	
<b>Sistema de avaliação e recompensas</b>	Não	
<b>Cultura organizacional</b>	Não	
<b>Falta de capacitação profissional</b>	Não	
<b>Resistência à mudança</b>	Sim	Isso ainda é uma cultura que a gente tá tentando implantar na cabeça das pessoas e tentar dar cada vez mais ferramentas pra eles pra decisão não ficar só na mão deles, de o sistema auxiliá-los de alguma forma.
<b>Ausência de comprometimento</b>	Não	

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que apenas duas entre as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos previstas pela literatura especializada foram constatadas na Empresa 6. A ausência das barreiras “dificuldade de colaboração”, “baixo nível de suporte gerencial”, “ausência de comprometimento” e “cultura organizacional” possa talvez ser explicada pelo nível de colaboração fomentado pela cultura organizacional da empresa, bem como pelo apoio da alta administração. O próprio Diretor Geral mencionou não permitir a permanência na empresa de profissionais com comportamentos individualistas e líderes com ações coercitivas. Na caracterização da barreira “silos funcionais” parece haver um problema de comunicação

ao passo que na barreira “resistência à mudança” evidencia-se um estranhamento em relação ao cenário atual e o anterior.

Assim como nos casos anteriores, o Gerente de *Supply Chain* também atua como um agente de integração. Conforme expressou: “Então eu faço uma ponte entre a produção e o pessoal de TI, fazendo essa facilitação entre essas duas áreas. Então eu conheço a parte de processo de produção e conheço a parte de tecnologia também. Então, junto com o pessoal de TI, a gente cria customizações, a gente cria programas...” (PGCS6). Somado a isso, demonstrou reconhecer a influência do fator humano na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como a importância para o desenvolvimento das atividades relacionadas à função. O Quadro 64 apresenta suas percepções nesse sentido, acompanhadas das respectivas interpretações.

**Quadro 64** - Reconhecimento do fator humano para a GCS na Empresa 6

	<b>Afirmações do (PGCS6)</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Papel na integração interna</b>	Sim, melhorou e tá melhorando cada dia mais ainda. Porque eles mesmos falaram “nossa, isso aí vai ser legal, vai ser bom porque a gente acompanha o estoque...” (...) ele acaba se preocupando às vezes até com outros materiais que não fica sobre essa administração.	Reconhecimento de que a predisposição das pessoas para a integração interna é tão fundamental quanto o apoio dos fatores <i>hard</i> .
	Porque não basta ser aquela pessoa cascuda, aquela pessoa que não dá acesso pra ninguém que isso pode dificultar tanto o trabalho da fábrica quanto o dela também.	
<b>Importância no desenvolvimento das atividades</b>	A parte de vendas, o pessoal... Tem que fazer o que o cliente quer. Só que lá do outro lado, você não pode aceitar tudo também. Então, tem que ter um poder de convencimento.	Reconhecimento de que as habilidades comportamentais também compõem o perfil profissional para atuação na GCS.
	Eu acho que é muito importante. Porque às vezes a pessoa, se ela for fechada, não conseguir ter um bom diálogo com o fornecedor, ela não convence ele de alguma coisa, às vezes até de um bom preço, até mesmo uma redução de prazo. Então eu acho que o comportamento da pessoa nessa parte aí é essencial.	

Fonte: elaborado pela autora

Referente ao questionamento sobre qual seria o perfil profissional ideal para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, o Gerente de *Supply Chain* mencionou quais características considera mais importantes. As mesmas foram categorizadas em “capacidade técnica” e “habilidades comportamentais”, em consonância com o referencial teórico desta tese (Figura 23).

**Figura 23** - Opinião sobre o perfil profissional para a GCS da Empresa 6



Fonte: elaborada pela autora

## **(II) Caracterização da Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH**

A área de Recursos Humanos da Empresa 6 é composta por 5 profissionais, sendo 2 auxiliares administrativos, 2 técnicos de segurança do trabalho e o Gerente de Recursos Humanos. Na estrutura hierárquica, está diretamente ligada à Diretoria Geral da empresa. É recente no histórico da empresa a existência da área de Recursos Humanos: as atividades de “departamento pessoal” eram todas terceirizadas e o profissional que representava a função na empresa dedica-se somente ao acompanhamento das questões burocráticas, como por exemplo, controle de faltas e horas extras. A necessidade em melhorar a gestão de pessoas, atrelada ao crescimento da empresa nos últimos anos, impulsionou a decisão da alta administração para a criação da área, visando também a uma atuação estratégica.

De acordo com o relatado pelo Gerente de Recursos Humanos e pelo Diretor Geral, os principais benefícios já obtidos com a criação da área de Recursos Humanos foram: (i) diminuição do índice de absenteísmo, (ii) diminuição no volume de horas extras, (iii) melhoria na retenção de talentos, (iv) melhoria da integração entre as áreas funcionais do administrativo e a produção, (v) acompanhamento dos profissionais, (vi) melhoria do clima organizacional pela diminuição dos conflitos interpessoais, (vii) otimização de alguns processos de produção pela melhoria da capacitação dos profissionais e (viii) adequação às normas regulamentadoras de segurança do trabalho.

Tais benefícios evidenciam seu papel de assessoria às demais áreas funcionais da empresa, incluindo a Produção: *“Eu ando a fábrica inteira todo dia. Eu tenho muito contato.*

(...) *E como a gente anda bastante em todos os setores, a gente enxerga, chama a pessoa e fala: "o que você acha? Você acha que está tendo um probleminha aqui? Porque de repente a pessoa está focada e não enxerga"* (PRH6). Arelado a isso, o Gerente de Recursos Humanos tem buscado inserir nos gestores funcionais a responsabilidade sobre a gestão de pessoas. Para tanto, ações de capacitação das lideranças estão sendo promovidas para que esses gestores possam atuar inclusive como multiplicadores de conhecimento em suas equipes.

O Quadro 65 sistematiza as informações levantadas na empresa sobre o desenvolvimento das práticas de RH da abordagem funcional e competitiva.

**Quadro 65** - Sistematização das práticas de RH da Empresa 6

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Sim	- especificações das atividades do cargo - descrição de cargos sendo revista e atualizada juntamente com os gestores de cada área funcional - contempla também as competências comportamentais
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- privilegia o recrutamento interno - técnicas de seleção utilizadas no recrutamento externo: análise de currículo, aplicação de testes e entrevista - análise também das habilidades comportamentais - decisão final de seleção compartilhada: gerentes funcionais juntamente com o Gerente de RH - realiza processo de integração do candidato selecionado e contratado
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- necessidades específicas de treinamento sendo levantadas juntamente com os gestores de cada área funcional - oferta de treinamentos técnicos específicos - ênfase no treinamento das lideranças, com apoio de centros capacitadores - possui um centro de treinamento próprio
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- em fase de planejamento, projetada para ser implantada durante o ano de 2016 - atualmente é realizada de maneira desestruturada e informal
<b>Remuneração e benefícios</b>	Sim	- remuneração nominal determinada pelo escopo da função, sendo atualmente revisada - benefício ofertado: vale-alimentação - remuneração variável: participação no PLR, sendo a métrica a assiduidade
<b>Abordagem Competitiva</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	Sim	- áreas funcionais formatadas em equipes de trabalho - equipes multifuncionais para o desenvolvimento de projetos - planos de treinamentos para desenvolvimento de habilidades comportamentais para o trabalho em equipe - o conteúdo dos treinamentos para o desenvolvimento das lideranças tem privilegiado o desenvolvimento das habilidades para a gestão de equipes

(continua)

<b>Aprendizagem organizacional</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamentos internos conduzidos pelos próprios profissionais com conhecimento específico em determinado tema (Programa de Multiplicação)</li> <li>- estímulo à disseminação aos demais profissionais do conhecimento adquirido em treinamentos/capacitação externos custeados pela empresa</li> <li>- incentivo aos funcionários para capacitação profissional fora da empresa: curso superior, curso técnico, entre outros</li> </ul>
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão dos valores e filosofia da empresa</li> <li>- gerenciamento de processos de mudança</li> <li>- ênfase no recrutamento interno como um dos valores da empresa</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Destaca-se na prática de “análise e descrição de cargos” a ênfase também para os aspectos comportamentais do cargo, sendo em geral: criatividade, boa comunicação e proatividade. Para os líderes de equipe, coordenadores e gerentes, acrescenta-se ainda a capacidade de liderança. Há planos para que treinamentos futuros incluam esse conteúdo de formação. A técnica de “avaliação de desempenho” em planejamento irá incluir a avaliação dos profissionais também nesses aspectos comportamentais, com ênfase na competência para o trabalho em equipe. Em relação à prática de “remuneração e benefícios”, não há metas de desempenho por equipes ligadas à remuneração variável.

A área de Recursos Humanos tem uma atuação significativa nas práticas de RH da abordagem competitiva, reforçando sua busca pela atuação também estratégica e apoio ao negócio. Em relação à prática “aprendizagem organizacional”, ressalta-se a existência do centro de treinamento. Localizado nas imediações da empresa, é um espaço dedicado a treinamentos e multiplicação de conhecimentos, provido dos recursos estruturais necessários para a oferta de aulas, palestras, dinâmicas, entre outras técnicas. É nesse local que as capacitações realizadas por profissionais externos são ofertadas. Quanto à dimensão “cultura organizacional”, faz parte da cultura da empresa a busca por mudanças e a área de Recursos Humanos participa ativamente desses processos desde o seu planejamento até a implantação.

De maneira geral, apesar da área de Recursos Humanos da Empresa 6 estar se consolidando na atuação estratégica, demonstrou já conseguir atuar de maneira proativa, integrada com as demais áreas funcionais e estar apta em assessorá-las no acompanhamento e desenvolvimento das competências profissionais e demais aspectos relacionados à gestão de pessoas.

### (III) Caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

A interação entre a área de Recursos Humanos e a área de *Supply Chain* está se consolidando na empresa. São poucas ainda as ações de RH desenvolvidas para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. No entanto, ambos os profissionais entrevistados expressaram reconhecer a importância dessa aproximação:

Sim, porque desde a parte da contratação até a parte da cobrança, às vezes eles tão agindo mais em cima, e aí a pessoa que às vezes tá na zona de conforto, que atrasa muito, falta muito, por algum motivo eles já tão em cima cobrando. E aí isso a pessoa começa muitas vezes a preocupar e trabalhar numa forma mais correta também. E isso a pessoa vem, procura preocupada “ah, o RH tá me cobrando disso...” e eu falo “tá no papel dele”. Com certeza acaba elevando um pouco o nível das pessoas que trabalham com você (PGCS6).

Então, aqui não tem muito contato. Agora com esse estudo de hora extra que está tendo mais contato, porque faltou uma matéria prima. Por que faltou? O que aconteceu? Seria bom ter um pouco de estoque? (PRH6)

Observou-se que a área de Recursos Humanos tem procurado conhecer os objetivos e prerrogativas atuais da Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa: “*Porque aqui a gente trabalha tudo zero. Aqui é caixa cheia e caixa vazia. No limite. Então será que não é bom ter o que sai mais pelo menos um pouquinho no estoque? Chega um dia e acontece alguma coisa...*” (PRH6). Já quanto às dificuldades atuais, o Gerente de Recursos Humanos destacou a necessidade de um melhor preparo, em termos de habilidades comportamentais, dos profissionais ligados à função Compras: “*Porque hoje o Compras é complicado. O Compras é confiança, tem que ser pessoas... e nós vamos ver um treinamento de Compras*” (PRH6). Outras razões da importância e necessidade dessa interação, apontadas pelo Gerente de *Supply Chain*, foram:

- busca pelo maior profissionalismo da empresa como um todo, a fim de apoiar seu expressivo crescimento nos últimos anos;
- maior capacitação para atuação no mercado externo em razão da busca de novos mercados;
- apoio nos processos de recrutamento interno: identificação e seleção de profissionais a partir do perfil prospectado pelo Gerente de *Supply Chain*.

Quando questionado em quais pontos a área de Recursos Humanos poderia auxiliá-lo na sua própria capacitação profissional, o Gerente de *Supply Chain* apontou a possibilidade de auxílio na sua formação enquanto gestor de pessoas, posto estar sentindo dificuldades nesse sentido: “*Eu não me via. Eu sempre trabalhei sozinho, em áreas aqui dentro sozinho. Aí quando eu comecei a trabalhar com pessoas, eu tive uma dificuldade. Às vezes a dificuldade*

*de fazer a cobrança” (PGCS6). Aprender a cobrar resultados da sua equipe sem adotar uma postura coercitiva é o ponto de formação no qual sente maior necessidade: “Eu sei que do outro lado tem um profissional também, eu sei que do outro lado tem a pessoa que tá aqui pra fazer o que a empresa precisa, o que eu peço, só que dependendo você pode chatear a pessoa e não é o perfil que eu quero” (PGCS6).*

O Quadro 66 sistematiza as informações obtidas nas entrevistas com o Gerente de *Supply Chain* e o Gerente de Recursos Humanos, sobre a interação entre ambas as áreas em relação às práticas de RH da abordagem funcional. Quanto às práticas de RH da abordagem competitiva, ressalta-se que não se constatou o desenvolvimento de ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Em verdade, são aplicadas para a área de *Supply Chain* as mesmas ações da política geral da empresa.

**Quadro 66** - Sistematização das práticas de RH para a GCS da Empresa 6

<b>Abordagem Funcional</b>		
<b>Práticas de RH</b>	<b>Desenvolvida?</b>	<b>Observações</b>
<b>Análise e descrição de cargos</b>	Não	- embora as descrições de cargos estejam sendo revistas e atualizadas, a ênfase maior está sendo na área de Produção. - até o momento da entrevista, não havia ainda sido realizada com a área de <i>Supply Chain</i> .
<b>Recrutamento e seleção</b>	Sim	- apoio no recrutamento interno
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Sim	- há planos para a oferta de treinamentos aos profissionais ligados à função Compras e também para o gerente (capacidade de liderança)
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não	- não é desenvolvida na empresa de maneira geral
<b>Remuneração e benefícios</b>	Não	- não há métricas de remuneração variável específica para a área de <i>Supply Chain</i> - remuneração de acordo com a política geral da empresa

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se serem poucas ainda as ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas práticas de RH da abordagem funcional. Em duas delas são utilizadas a política geral da empresa, considerando que a prática de “avaliação de desempenho” não é desenvolvida. Em relação à prática de “treinamento e desenvolvimento”, na verdade não são ainda ações efetivas, mas o planejamento delas. De toda forma, foram aqui consideradas por buscarem atender necessidades pontuais da área de *Supply Chain*. Quanto ao conteúdo desses treinamentos, o Gerente de *Supply Chain* destacou a premência de formação em planejamento estratégico para os profissionais de sua equipe. Já a prática de “recrutamento e seleção” apresentou um melhor desenvolvimento, posto fazer parte da cultura da empresa privilegiar o recrutamento interno como primeira alternativa para o preenchimento de cargos em aberto.

Seguindo a estrutura de apresentação adotada nos casos anteriores, o Quadro 67 apresenta as práticas de RH relacionadas com a busca pela superação das barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos constatadas na Empresa 6. Na sequência, há a explanação das contribuições.

**Quadro 67** - Contribuições das práticas de RH na superação das barreiras à integração interna da Empresa 6

Barreiras	Práticas de RH	
	Abordagem funcional	Abordagem competitiva
Silos funcionais	Recrutamento e seleção	-
Resistência à mudança	Treinamento e desenvolvimento	-

Fonte: elaborado pela autora

Silos funcionais: essa barreira presente na empresa é caracterizada pelo desalinhamento que por vezes ocorre entre a área de Produção e a área de *Supply Chain* na função Compras. Como o recrutamento interno privilegia a captação de profissionais especialmente da área de Produção, essa pode ser uma alternativa para diminuir, ou até mesmo sanar, a ocorrência desses desalinhamentos. Além disso, pode ser também um fator motivador para a busca de uma melhor capacitação profissional. Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain*:

Eu tenho como cultura, nas duas áreas que eu trabalho, puxar o pessoal da produção. A pessoa já vive a fábrica, já tá aqui dentro da fábrica, ela conhece o esquema da fábrica. Não é uma pessoa que vai cair de paraquedas, já chega até assustada, né? Aqui eles já sabem, já conhecem o meu jeito, o jeito dos outros gerentes da fábrica (...) E pra que outras pessoas também incentivem a estudar, a ter uma formação, você acaba puxando pra que outras vejam de uma forma positiva (PGCS6).

Resistência à mudança: essa barreira presente na empresa é caracterizada pela dificuldade por parte de alguns profissionais em basear-se no *software* de pedidos de compras integrado com os fornecedores para a tomada de decisão. Os treinamentos técnicos sendo planejados aos profissionais de Compras poderiam auxiliá-los a superar a resistência em utilizar a tecnologia disponível pela melhor capacitação operacional.

Em síntese, constatou-se que na Empresa 6 a interação entre a área de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos está se consolidando em função da recente inserção de atuação estratégica da área de Recursos Humanos. São poucas ainda as ações nas práticas de RH desenvolvidas para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. No entanto, a área demonstrou reconhecer os objetivos e dificuldades atuais da área de *Supply Chain* e a importância dessa interação. Assim como nos casos anteriores, as ações sendo desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna geram efeitos positivos também nos fatores facilitadores. Os efeitos das práticas de “recrutamento e seleção” e “treinamento e desenvolvimento” nas barreiras “silos funcionais”

e “resistência à mudança” igualmente melhoram os fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”. Destacam-se ainda as ações sendo planejadas na prática de “treinamento e desenvolvimento” para a melhoria da capacitação dos profissionais de Compras tanto no uso do *software* (efeito no fator facilitador “apoio de sistemas de informação”), quanto na tomada de decisão de requisição de material e negociação com fornecedores.

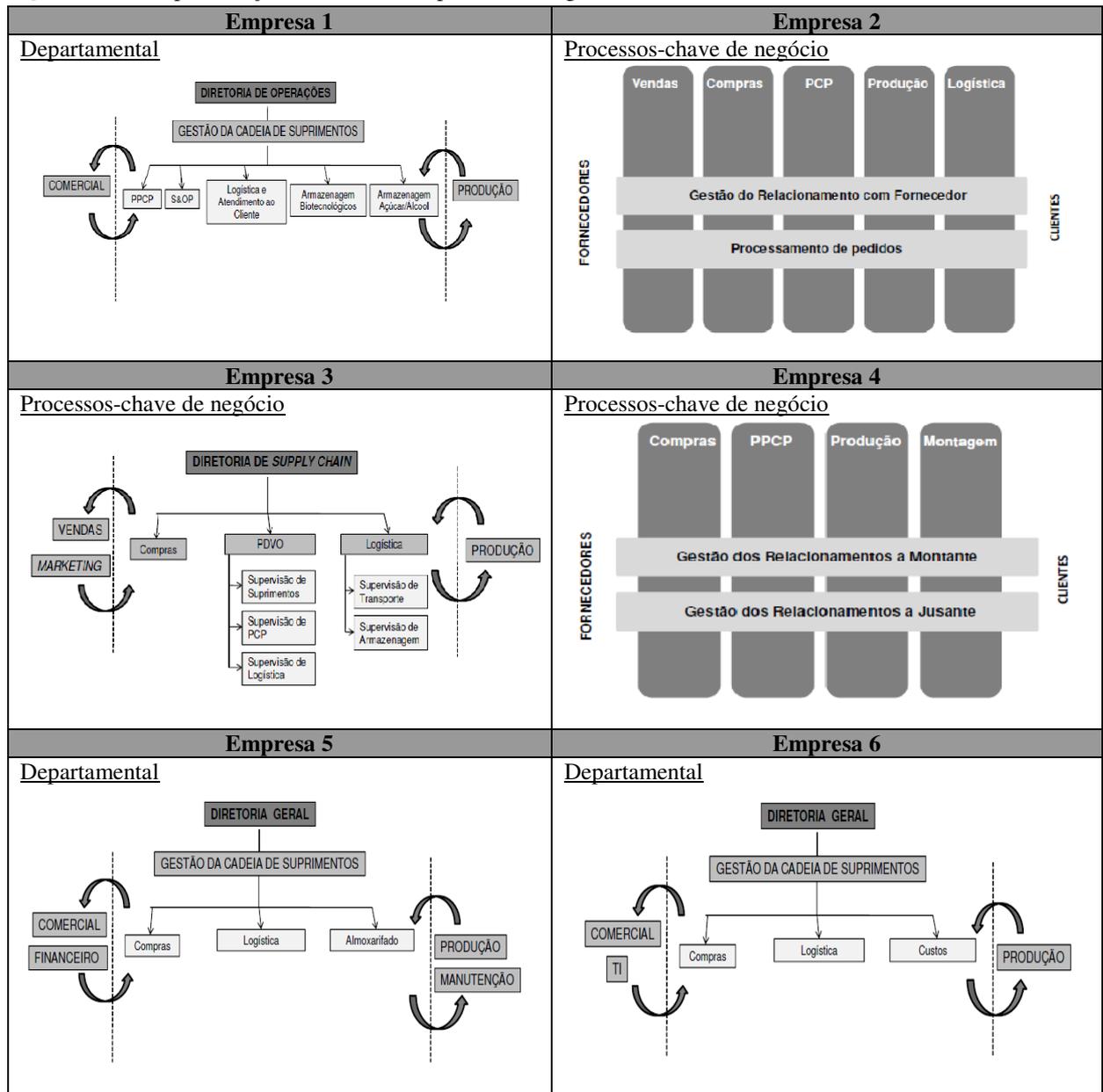
#### **4.7 Resultados da análise intercasos**

Após a etapa de apresentação dos casos, nesta seção os resultados obtidos entre as seis empresas investigadas são analisados de maneira conjunta, considerando o referencial teórico utilizado para a revisão da literatura.

##### **4.7.1 Integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

O Quadro 68 apresenta a representação da Gestão da Cadeia de Suprimentos constatada nas seis empresas investigadas.

**Quadro 68** - Representação da GCS nas empresas investigadas



Fonte: elaborado pela autora

Embora alguns autores da literatura especializada defendam que a Gestão da Cadeia de Suprimentos não deve ser restrita ou configurada como uma área funcional específica (TRENT, 2004; MENTZER; STANK; ESPER, 2008; ZACHARIA; SANDERS; FUGATE, 2014), observa-se que três das empresas investigadas adotam a configuração da função na forma departamental. No entanto, a dinâmica para o planejamento e execução das atividades de cadeia de suprimentos demonstrou-se predominantemente interfuncional. Pela análise dos organogramas da área de *Supply Chain* dessas empresas é possível observar que, ao inserir atividades advindas de diferentes áreas funcionais, não se utilizou o princípio de

especialização funcional para a configuração da função. Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain* da Empresa 5:

Era até uma busca já desde o princípio, a gente conseguir formatar uma área de *Supply* com todas as operações afins. (...) a gente veio formatando a equipe e a melhor divisão dos processos e procedimentos internos pra que a gente conseguisse gerar uma amarração ideal das três áreas.” (PGCS5).

Já nas Empresas 2, 3 e 4 tem-se a gestão dos processos-chave de negócio que, por definição, exigem a interfuncionalidade para a sua execução (LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2005; LAMBERT, 2008). As principais áreas funcionais envolvidas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos entre as seis empresas investigadas são: Compras, Logística, Produção, Vendas, *Marketing*, Financeiro, PCP e TI. Tais áreas são de fato indicadas nas definições e modelos de cadeia de suprimentos (MENTZER et al., 2001; CSCMP, 2012; APICS SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2014). Foram ainda observadas a interação com as funções Armazenamento, Montagem e Manutenção.

O papel da integração interna para a efetivação das práticas e projetos de Gestão da Cadeia de Suprimentos vem obtendo destaque na literatura especializada, cujos efeitos trazem benefícios tanto para a execução das atividades de cadeia de suprimentos internamente à empresa, como externamente na integração com fornecedores e clientes (HUO, 2012; JIN; FAWCETT; FAWCETT, 2013). Na totalidade dos casos investigados constatou-se a presença dessa compreensão. Em ordem decrescente de menção, os benefícios da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos constatados entre as seis empresas investigadas foram: (i) integração de processos, (ii) aumento da sinergia e redução de erros, (iii) decisões mais acertadas, (iv) melhoria dos resultados funcionais e (v) melhoria na comunicação. Tais benefícios geram efeitos também na integração externa com fornecedores e clientes, sendo os principais também em ordem decrescente de menção: (i) parceria estratégica com fornecedores, (ii) garantia de entrega confiável, (iii) relacionamento com clientes e (iv) sincronia entre oferta e demanda. Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain* da Empresa 1: “*No final a cadeia inteira ganha. E aí, conseqüentemente, na parte de produto acabado e depois na entrega isso aí também é refletido no nosso cliente final. É confiabilidade que gera fidelização*” (PGCS1). Tal constatação confirma as discussões da literatura especializada nesse sentido (ZHAO et al., 2011; RALSTON et al., 2015).

A integração funcional comporta a presença de ações nas dimensões interação e colaboração (KAHN; MENTZER, 1996; ELLINGER, 2000). Nas seis empresas investigadas constatou-se a presença de ações em ambas as dimensões, sintetizadas no Quadro 69.

**Quadro 69** - Síntese da caracterização das dimensões interação e colaboração

	Natureza	Recursos utilizados	Benefícios
<b>Interação</b>	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reuniões interfuncionais, com a participação de profissionais das diferentes áreas funcionais envolvidas com a GCS</li> <li>- reuniões entre os profissionais da própria área de <i>Supply Chain</i>: planejamento de metas, divulgação de resultados</li> <li>- conferências e convenções entre profissionais envolvidos com a GCS das diferentes unidades produtivas da empresa</li> <li>- formação de comitê de Qualidade e Atendimento ao Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor planejamento e acompanhamento das ações de GCS</li> <li>- geração de responsabilidade conjunta entre os profissionais das diferentes áreas funcionais envolvidas com a GCS</li> <li>- geração da visão sistêmica do negócio</li> </ul>
<b>Colaboração</b>	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de informação e conhecimento na rotina do desenvolvimento das atividades programadas nas reuniões formais</li> <li>- ações voluntárias para a resolução de problemas fora dos momentos formais de discussão</li> <li>- comunicação entre os profissionais, com base na confiança e no comprometimento</li> <li>- <i>layouts</i> nas áreas administrativas que geram proximidade e facilitam a comunicação entre os profissionais das diferentes áreas funcionais envolvidas com a GCS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tomada de decisão, atualização das informações e resolução de problemas conduzidos de maneira mais rápida</li> <li>- a colaboração ajuda a concretizar os planos formais traçados nas ações de interação</li> <li>- por meio da colaboração as barreiras à integração interna são mais facilmente suplantadas</li> <li>- geração de maior envolvimento e comprometimento dos profissionais</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão interação demonstrou-se caracterizada por ações de natureza formal, por meio especialmente de reuniões interfuncionais de planejamento das estratégias de cadeia de suprimentos e acompanhamento das atividades realizadas, dos resultados alcançados e das principais dificuldades enfrentadas. É o caso, por exemplo, das reuniões mensais de S&OP realizadas pelas Empresas 1, 3 e 4, da reunião semanal da *Choice* realizada pela Empresa 2 e das ações relacionadas ao projeto *door-to-door* da Empresa 4. Já a dimensão colaboração demonstrou-se caracterizada por ações de natureza informal, por meio especialmente do compartilhamento de informações e conhecimento entre os profissionais envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Nas Empresas 5 e 6, tal dimensão demonstrou-se predominante em relação à dimensão interação, ou seja, as empresas valorizam mais a informalidade nas interações entre as áreas funcionais em detrimento da formalidade. De acordo com a literatura, em um nível mais avançado, há a presença de ambas as dimensões, devendo ser consideradas pelas empresas de maneira conjunta e complementar (PAGELL, 2004; VALLET-BELLMUNT; RIVERA-TORRES, 2013). Exceto na Empresa 3, em todas as demais observou-se que as ações de colaboração complementam as ações formais de interação. Conforme expressou o Gerente de Originação da Empresa 2: “*Coisa simples mas que faz uma diferença. Você estar em contato, você tá ali sentado do lado, vendo o que tá*

acontecendo. Além de ter as reuniões formais, os relatórios, os indicadores, isso o que todos nós acompanhamos” (PGCS2).

A literatura especializada aponta os fatores facilitadores da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos e as barreiras mais comuns que impedem ou dificultam a efetivação desses fatores, apresentados nos Quadros 18 e 19 respectivamente. A sistematização dos fatores facilitadores e das barreiras à integração identificados entre as seis empresas investigadas está apresentada no Quadro 70.

**Quadro 70** - Sistematização dos fatores facilitadores e das barreiras à integração interna

		<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
<b>Fatores facilitadores</b>	<b>Compartilhamento de conhecimento e informações</b>	X	X	X	X	X	X
	<b>Apoio da alta administração</b>	X	X	X	X	X	X
	<b>Equipes multifuncionais</b>	X	X	X	X	X	X
	<b>Apoio de sistemas de informação</b>			X	X		X
	<b>Planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</b>	X	X	X	X	X	X
	<b>Estrutura organizacional</b>	X	X		X	X	X
	<b>Alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</b>			X		X	
	<b>Cultura organizacional</b>	X	X	X		X	X
	<b>Alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</b>		X	X	X	X	X
<b>Barreiras</b>	<b>Silos funcionais</b>		X	X	X	X	X
	<b>Dificuldade de colaboração</b>	X	X	X	X		
	<b>Baixo nível de suporte gerencial</b>	X	X	X	X	X	
	<b>Sistema de avaliação e recompensas</b>	X	X				
	<b>Cultura organizacional</b>	X		X	X		
	<b>Falta de capacitação profissional</b>			X			
	<b>Resistência à mudança</b>	X		X	X		X
	<b>Ausência de comprometimento</b>	X			X		
	<b>Outro: dificuldade de comunicação</b>			X	X	X	

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, todos os fatores facilitadores foram constatados entre as seis empresas investigadas, embora nenhuma delas tenha apresentado todos eles: as Empresas 3, 5 e 6 foram as que apresentaram o maior número (oito entre os fatores), seguidas

das Empresas 2 e 4 (sete entre os fatores) e, por último, a Empresa 1 (seis entre os fatores). Os fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “apoio da alta administração”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto” foram constatados nas seis empresas investigadas. Interessante destacar a presença dos três primeiros, uma vez que são os mais destacados pela literatura especializada para a construção de um cenário intraorganizacional que garanta a interfuncionalidade entre os profissionais envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos (ASHENBAUM et al., 2009; JACOBS, YU; CHAVEZ, 2016). Tendo como base sua definição, pode-se inferir que o fator “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto” é naturalmente resultante da presença desses três fatores (SCHOENHERR; SWINK, 2012), justificando-se entre os mais constatados empiricamente.

Com exceção da Empresa 3, o fator “estrutura organizacional” foi constatado nas demais cinco empresas investigadas. Tal fato merece destaque, uma vez, que para a literatura especializada, estruturas menos centralizadas e verticalizadas facilitam a troca de conhecimento entre as áreas funcionais e a formação de equipes multifuncionais, consequentemente facilitando o fluxo dos processos-chave de negócios (CHEN; DAUGHERTY; LANDRY, 2009; CHRISTOPHER, 2011; WONG et al., 2012). Destaca-se, ainda, o fato do fator “apoio de sistemas de informação” estar entre os menos constatados, já que é o quarto mais destacado pela literatura especializada. Por outro lado, dois dos fatores menos indicados pela literatura especializada (“cultura organizacional” e “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas) estão na segunda posição entre os mais constatados empiricamente (em cinco entre as seis empresas investigadas).

Assim como nos fatores facilitadores, todas as barreiras à integração interna indicadas pela literatura especializada foram identificadas entre as seis empresas investigadas, embora nenhuma delas tenha apresentado todas elas: as Empresas 1, 3 e 4 foram as que apresentaram o maior número (seis entre as barreiras), seguidas das Empresas 2 (quatro entre as barreiras) e, por último, as Empresas 5 e 6 (duas entre as barreiras). A diferença no porte dessas empresas, bem como na complexidade da Gestão da Cadeia de Suprimentos, talvez explique essa discrepância: as duas empresas com menor número de barreiras constatadas são justamente as de médio porte. Por exemplo, a área de *Supply Chain* da Empresa 1 é composta por 150 profissionais alocados em diferentes unidades produtivas, envolve cinco diferentes atividades funcionais e interage diretamente com outras duas áreas funcionais. Já na Empresa 6, a área de *Supply Chain*, apesar de interagir com outras três áreas funcionais, apresenta uma

configuração menos complexa: é composta por 5 profissionais envolvendo três diferentes atividades funcionais, e é realizada em uma única unidade produtiva.

As barreiras “silos funcionais” e “baixo nível de suporte gerencial” foram as que tiveram maior presença, constatadas em cinco das seis empresas investigadas, embora em quatro delas (Empresas 2, 4, 5 e 6) o fator facilitador “estrutura organizacional” tenha sido constatado e em todas os fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “apoio da alta administração”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”. A literatura especializada apresenta uma justificativa para essa aparente contradição: o fato das organizações serem tradicionalmente concebidas com a prevalência da estruturação divisional (BRAGANZA, 2000), contrastando com a natureza interfuncional da Gestão da Cadeia de Suprimentos (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Conforme expressou a Gerente de Recursos Humanos da Empresa 2: “*É um gargalo. A gente muitas vezes vê muito isso: eu garanto a minha parte. Se isso tá indo torto pro outro...*” (PRH2). Portanto, apesar dos esforços gerenciais para a superação dessas barreiras observados nas narrativas dos profissionais entrevistados, há ainda inúmeros desafios a serem enfrentados nesse sentido. Incluem-se nisso as demais barreiras constatadas. Conforme apontam Tanco, Jurburg e Escuder (2015), a presença de barreiras à integração interna não necessariamente caracteriza incompetência gerencial, uma vez que esse é ainda um ponto carente de maior atenção teórica e prática.

Em segundo lugar, como as barreiras mais constatadas, estão “dificuldade de colaboração” e “resistência à mudança”. Interessante destacar que, exceto na Empresa 1, as demais empresas com dificuldade de colaboração (Empresas 2, 3 e 4) também apresentaram as barreiras “silos funcionais” e “baixo nível de suporte gerencial”. Diferentes autores destacam o caráter sistêmico entre essas três barreiras: a dificuldade de colaboração, por vezes consequente do baixo nível de suporte gerencial, tende a fomentar os silos funcionais (por exemplo – FAWCETT; MAGNAN, 2002; FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; PRIMO, 2010; FAWCETT et al., 2015). O cenário encontrado na Empresa 3 confirma essa afirmação: a falta de visão sistêmica por parte de alguns gerentes funcionais faz com que a colaboração necessária em situações específicas de Gestão da Cadeia de Suprimentos não ocorra: “*(...) esse envolvimento principalmente da gerência ele é fundamental, porque senão fica um líder não muito engajado... você se comunica, você quer e do outro lado você não tem muita abertura*” (PGCS3). Quanto à barreira “resistência à mudança”, parece haver um estranhamento na nova forma de realização das atividades profissionais resultantes da criação da área de *Supply Chain* (Empresa 1) e da implantação de projetos de cadeia de suprimentos

(Empresas 3, 4 e 6). Mesmo compreendida como normal (RICHEY et al., 2009), deve-se buscar sua superação. Conforme constataram Alfalla-Luque, Medina-Lopes e Schrage (2013), grande parte das dificuldades de integração externa com fornecedores tem origem na resistência à mudança nas práticas e processos de trabalho internos. De fato, as mudanças em andamento nas Empresas 4 e 6 estão relacionadas com o estabelecimento de uma nova forma de relacionamento com seus principais fornecedores.

A barreira “cultura organizacional” aparece como a terceira mais constatada (Empresas 1, 3 e 4), embora nas Empresas 1 e 3 também tenha sido constatada como um fator facilitador. Para Cao et al. (2015), a influência da cultura organizacional não foi devidamente investigada pela literatura e também considerada pelas empresas. Na análise das narrativas concernentes a essa barreira é possível perceber que os profissionais entrevistados ainda sentem a necessidade de uma maior incorporação dos valores referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos na cultura da empresa. É um processo em andamento, não estando ainda em um nível suficiente para garantir a integração necessária entre as áreas funcionais. De fato, na Empresa 1 foram constatadas a presença das barreiras “dificuldade de colaboração”, “baixo nível de suporte gerencial” e “resistência à mudança” e nas Empresas 3 e 4, além dessas, a barreira “silos funcionais”.

Em quarto lugar estão as barreiras “sistemas de avaliação e recompensas” e “ausência de comprometimento”. Em ambas as empresas nas quais a barreira “sistemas de avaliação e recompensas” foi constatada (Empresas 1 e 2), observa-se que a narrativa dos profissionais entrevistados se refere à ausência de métricas comuns entre as áreas/funções relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Converter métricas e recompensas elaboradas sob a lógica da estrutura departamental para a lógica dos processos integrados é um grande desafio para as empresas (BOWERSOX; CLOSS, 2001; SILVA et al., 2014). Destaca-se, ainda, que em ambas o fator facilitador “alinhamento de métricas e sistemas de recompensas” não foi constatado. Já a barreira “ausência de comprometimento” (Empresas 1 e 4) está relacionada com a barreira “resistência à mudança”, cujos aspectos foram anteriormente destacados.

Por fim, tem-se a barreira “falta de capacitação profissional” constatada apenas na Empresa 3. A ausência de menção nas demais empresas pode se justificar não pela presença de profissionais qualificados, mas sim pela própria falta de definição do perfil profissional para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos (LARGE; KENNER, 2012; LORENTZ et al., 2013), oriunda da própria indefinição da função (ZACHARIA, SANDERS; FUGATE, 2014). Há outra possibilidade de justificativa presente na literatura: especialização de

conhecimento e habilidades com base nas divisões funcionais (FAWCETT et al., 2012; PETERSEN; AUTRY, 2014). Essa discussão será retomada na análise da influência do fator humano e na interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Ressalta-se que três entre as empresas investigadas (Empresas 3, 4 e 5) apontaram ainda a existência de uma outra barreira não prevista pela literatura especializada: a “dificuldade de comunicação”, em dois sentidos - (i) na inexistência de políticas formais de comunicação por parte da área de Recursos Humanos e (ii) na dificuldade de comunicação entre os profissionais, por dificuldade de expressão ou por apego à informação enquanto uma ideia de poder. Com efeito, a habilidade de comunicação (oral e escrita) é apontada como uma das características que devem compor o perfil profissional para a atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos (LARGE, 2005; OTHMAN; GHANI, 2008).

A figura do gestor de cadeia de suprimentos como o profissional responsável pela coordenação dos esforços advindos das diferentes áreas funcionais envolvidas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos vem sendo destacada pela literatura especializada (LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2008; ELLINGER; ELLINGER, 2014). Nas seis empresas investigadas, constatou-se a atuação desse profissional também como um agente de integração. Nas Empresas 1, 5 e 6 tal atuação é realizada pelo próprio Gerente de *Supply Chain* e nas demais pelos gerentes da área funcional com maior representatividade nos processos-chave de negócio. Com efeito, a principal contribuição observada é o apoio na efetivação da integração interna (THOMAS et al., 2011), seja fomentando os fatores facilitadores, seja buscando superar as barreiras à integração interna. Na Empresa 1, por exemplo, a atuação do Gerente de *Supply Chain* foi fundamental para que as dificuldades na criação da área de *Supply Chain* pudessem ser superadas. Tendo em vista as dificuldades de integração entre as áreas funcionais, os profissionais entrevistados das Empresas 3 e 4 expressaram sentir a necessidade da criação do cargo de Gerente de Cadeia de Suprimentos: “Uma das propostas até era que fosse formado uma gerência de *Supply*, para que quebrasse as barreiras internas, para que não ficasse assim: daqui pra lá. Então, uma gerência de *Supply* porque, o que acontece? Você quebra algumas barreiras, então isso ficaria mais dinâmico” (PGCS3).

Para a literatura especializada os fatores facilitadores e as barreiras à integração interna são diretamente inter-relacionados, sendo algumas vezes difícil estabelecer os limites de um e outro (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; KOTZAB et al., 2015). A narrativa dos casos

apresentada nas seções 4.1 a 4.6, bem como a análise intercasos até o momento realizada comprovam empiricamente essa discussão teórica.

A influência do fator humano na integração interna é amplamente reconhecida no campo da Teoria das Organizações (LAWRENCE; LORSCH, 1973; KAHN; MENTZER, 1996; BRAGANZA, 2002). Isso porque a integração de processos requer pessoas se relacionando de maneira colaborativa (BARKI; PINSONNEAULT, 2005). No campo de conhecimento da Gestão da Cadeia de Suprimentos a busca pela melhor compreensão da influência do fator humano tem sido crescente, especialmente nas pesquisas relacionadas à Integração da Cadeia de Suprimentos (RODNEY, 2014; HUO et al., 2015).

As seis empresas investigadas expressaram reconhecer o papel fundamental do fator humano na integração interna, bem como sua importância no desenvolvimento das atividades relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. De maneira sistematizada, os resultados obtidos na pesquisa de campo foram:

- reconhecimento do papel central do fator humano, suplantando os fatores *hard* (HALLDÓRSSON, LARSON; POIST, 2008; GÓMEZ-CEDEÑO; CASTÁN; GUITART-TARRÉS, 2014; JIN; HOPKINS; WITTMER, 2010; RODNEY, 2014) – Empresas 3 e 6;
- reconhecimento da necessidade de capacitação profissional específica para o desenvolvimento das atividades de Gestão da Cadeia de Suprimentos, incluindo as habilidades comportamentais (LARGE, 2005; OTHMAN; GHANI, 2008; ELLINGER; ELLINGER, 2014; GÓMEZ-CEDEÑO et al., 2015) – todas as seis empresas;
- reconhecimento de que o fator humano, especialmente sua atuação na dimensão “colaboração”, é fundamental para suplantando as barreiras estruturais à integração interna (CANTOR; MORROW; MONTABON, 2012; LORENTZ et al., 2013; VALLET-BELLMUNT; RIVERA-TORRES, 2013) – Empresas 1, 2 e 4;
- Reconhecimento de que o comportamento das pessoas pode se tornar uma barreira à integração (TELLER; KOTZAB; GRANT, 2012; ALFALA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2014) – Empresas 1, 3, 4 e 5.

Além desses, os profissionais das Empresas 1, 2 e 6 destacaram ainda a importância do papel desses profissionais na integração externa por meio do relacionamento confiável e colaborativo com fornecedores e clientes. Essa constatação empírica é consonante com a indicação teórica de que a capacitação técnica e comportamental dos profissionais de

compras, vendas e relacionamento com os clientes é crucial para o estabelecimento também da integração externa (FEISEL; HARTMANN; GIUNIPERO, 2011).

Assim como indica a literatura especializada (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; CHARVET; COOPER, 2011; FAWCETT et al., 2015), foi possível observar entre as seis empresas investigadas a influência do fator humano nos fatores facilitadores e nas barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos – “(...) *O resto por si só se alinha, se ajusta. Então os maiores problemas que eu tive eram relacionados com pessoas*” (PGCS3). Conforme destacado no Quadro 70, os fatores facilitadores mais constatados foram justamente aqueles relacionados à colaboração entre os profissionais das diferentes áreas funcionais (“compartilhamento de conhecimento e informações”, “apoio da alta administração”, “equipes multifuncionais”, “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”) e menos a fatores estruturais/tecnológicos (ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015).

O fator facilitador “apoio de sistemas de informação”, por exemplo, está entre os menos constatados. Conforme sugerem Halldórsson, Larson e Poist (2008, p.135) “[...] é preciso pensar primeiro nas pessoas e depois na tecnologia”. A Empresa 6 demonstrou clara compreensão nesse sentido, pois implantações tecnológicas visando à integração entre as áreas funcionais internas, e também externamente com fornecedores, só foram bem sucedidas porque houve a predisposição dos profissionais em incorporá-las. Embora pertença à categoria dos fatores *hard*, a influência do fator humano foi igualmente observada no fator facilitador “estrutura organizacional”, inclusive superando as limitações naturalmente impostas pelas divisões funcionais. De acordo com Cantor, Morrow e Montabon (2012), o envolvimento dos profissionais pode modificar o padrão estrutural das empresas. Duas foram as ações de destaque nesse sentido: (i) atenção ao *layout* para que os profissionais estejam mais próximos, facilitando a comunicação e o compartilhamento de ideias (Empresas 1, 2, 5 e 6) e (ii) descentralização da hierarquia, facilitando o trabalho em equipe e a maior autonomia dos profissionais (Empresa 4).

Assim como nos fatores facilitadores, observa-se que três entre as quatro barreiras à integração interna mais constatadas (Quadro 70) igualmente relacionam-se com o fator humano, especialmente no que diz respeito à capacidade de colaboração entre os profissionais das diferentes áreas funcionais (“baixo nível de suporte gerencial”, “dificuldade de colaboração” e “resistência à mudança”). Para Fawcett, Magnan e MacCarter (2008) e Alfala-Luque, Marin-Garcia e Medina-Lopez (2014), pessoas podem tanto impulsionar quanto se tornar uma barreira à integração interna. Esse reconhecimento foi ressaltado pelos

profissionais entrevistados das Empresas 1, 3, 4 e 5. Os principais comportamentos contrários à integração por eles mencionados foram: (i) dificuldade em compartilhar conhecimento e informações, (ii) aversão à mudança, (iii) dificuldade de relacionamento interpessoal, (iv) ausência de visão sistêmica e (v) ausência de comprometimento (esse último constatado como uma das barreiras à integração interna). Nas Empresas 1 e 4 alguns desses comportamentos foram destacados em função de processos de mudança relacionados a projetos de Gestão da Cadeia de Suprimentos – *“Mas teve casos que nós tivemos que mudar mesmo porque senão não ia. Se esperar, não vai. Porque ela é acostumada daquele jeito, então ela não vai tomar a frente pra mudar sozinha”* (PGCS4).

Apesar da barreira “silos funcionais” estar mais diretamente relacionada aos fatores *hard* (CHRISTOPHER, 2011), sua relação com o fator humano se dá pela dificuldade, ou pela falta de predisposição, na comunicação e nas atitudes de sinergia entre as áreas funcionais (PRIMO, 2007; SHUB; STONEBRAKER, 2009). Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain* da Empresa 5: *“(...) quando eu encampei a gestão de compras e a gestão logística, eu sentia que não se tinha um senso de equipe entre as áreas. Acho que eles acharam como eu estou numa ponta e eu estou na outra, eu não preciso conversar com ele”* (PGCS5). Com efeito, a “dificuldade de comunicação” foi constatada como uma barreira à integração interna, além daquelas sugeridas pela literatura especializada. Mesmo na barreira “cultura organizacional” observou-se a relação com o fator humano: a Empresa 1 relatou a “cultura do medo” disseminada por alguns gestores e a Empresa 3 relatou os conflitos para a quebra de paradigmas com a incorporação da Gestão da Cadeia de Suprimentos. De acordo com Zhao, Feng e Wang (2015), quando a cultura organizacional não incorpora os valores da Gestão da Cadeia de Suprimentos não há a flexibilidade organizacional essencial para os processos de integração interna.

Embora somente a Empresa 3 tenha mencionado dificuldades relacionadas à capacitação dos seus profissionais enquanto uma barreira à integração interna, quando se considera as principais barreiras constatadas nas demais cinco empresas, é possível inferir que há problemas de capacitação profissional, uma vez que são barreiras relacionadas à ausência, principalmente, de habilidades comportamentais. Em verdade, todos os profissionais entrevistados concordaram sobre a importância de uma capacitação profissional específica para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos. Porém, quando questionados sobre qual seria esse perfil profissional, mencionaram características diferenciadas, especialmente na capacitação técnica, muito levando em consideração o setor de atuação da empresa. Conforme discussão introduzida anteriormente (fatores facilitadores e barreiras à integração interna),

essa diferença de opiniões corrobora com as discussões teóricas sobre a ausência de um perfil profissional oriunda da própria indefinição da função.

A Figura 24 apresenta o perfil profissional geral obtido com o somatório das características mencionadas entre as seis empresas investigadas, tendo sido retiradas aquelas mais específicas ao setor de atuação da empresa (por exemplo, “conhecimento zootécnico” da Empresa 2).

**Figura 24** - Sistematização das opiniões sobre o perfil profissional para atuação em GCS



Fonte: elaborada pela autora

Observa-se haver predominância das indicações na categoria “habilidades comportamentais”, reforçando assim as discussões teóricas sobre a influência do fator humano em sua dimensão comportamental para a integração interna e para a execução das atividades referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos (TOKAR, 2010; BARNES; LIAO, 2012). Conforme expressou o Gerente de *Supply Chain* da Empresa 6:

Primeiro ele ter um bom papo, saber conversar com os fornecedores, ter um poder de convencimento em algumas coisas pra tentar, as vezes, antecipar um item. (...) Ter proatividade também em dar sugestões de melhoria e ter um bom relacionamento com o pessoal da fábrica também. Porque não basta ser aquela pessoa cascuda, aquela pessoa que não dá acesso pra ninguém que isso pode dificultar tanto o trabalho da fábrica quanto o dela também (PGCS6).

A caracterização das ações de integração interfuncional, especialmente na dimensão colaboração, igualmente reforça tal influência. Nas Empresas 2 e 4 foi predominante na fala dos profissionais entrevistados o reconhecimento da dimensão colaboração, inclusive como forma de superação das barreiras à integração interna.

#### 4.7.2 Gestão de Recursos Humanos: práticas de RH

A busca pelo apoio dos princípios da Gestão de Recursos Humanos tem sido indicada como uma alternativa para a superação das dificuldades na Gestão da Cadeia de Suprimentos, especialmente aquelas que se referem ao fator humano (HOHENSTEIN; FEISEL; HARTMANN, 2014; HUO; ZHAO; SHOU, 2016). Como esta tese busca investigar as contribuições das práticas de RH na integração interna para Gestão da Cadeia de Suprimentos, fez-se pertinente caracterizar a atuação da área de Recursos Humanos das empresas investigadas, para melhor captar as ações de interação entre essa e a função ou área de *Supply Chain*.

Na totalidade dos casos investigados, a função é exercida de maneira estruturada, com configuração departamental e utilizando a nomenclatura “Gestão de Recursos Humanos”, embora as indicações teóricas sejam para a denominação “Gestão de Pessoas” enquanto uma ideia evolutiva da função (BIRDI et al., 2008). Apenas na Empresa 1 há uma clara subdivisão estrutural da área entre a Gestão de Pessoas e as funções de “departamento pessoal”. Mesmo que não estruturalmente determinada, nas Empresas 2 e 4, foi também identificada uma atuação direcionada à Gestão de Pessoas por meio dos cargos de *Business Partner* e Consultor Interno de RH. No entanto, nas seis empresas investigadas, observou-se o desenvolvimento de ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas, sendo uma das prerrogativas da área além do cuidado com os aspectos burocráticos e operacionais. Além disso, observou-se, como sendo claro para os gestores de RH, que a responsabilidade principal da gestão de pessoas é dos gerentes funcionais com os membros das suas equipes de trabalho (ROCHA-PINTO et al., 2007; SIKORA; FERRIS, 2014). De maneira geral, a área de Recursos Humanos nas seis empresas investigadas apresentou-se como uma área de apoio ao negócio, buscando uma atuação estratégica e de assessoria às demandas específicas das áreas funcionais, estando assim em consonância com as indicações mais atuais sobre como a função deve atuar nas organizações (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; GOLLAN; KALFA; XU, 2015).

Constatou-se o desenvolvimento de todas as práticas de RH, de ambas as abordagens, consideradas nesta pesquisa entre as seis empresas investigadas. O Quadro 71 sistematiza as práticas de RH desenvolvidas por cada uma das empresas.

**Quadro 71 - Sistematização das práticas de RH**

Práticas de RH		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Abordagem Funcional	Análise e descrição de cargos	X	X	X	X	X	X
	Recrutamento e seleção	X	X	X	X	X	X
	Treinamento e desenvolvimento	X	X	X	X	X	X
	Avaliação de desempenho		X		X		
	Remuneração e benefícios	X	X	X	X	X	X
Abordagem Competitiva	Articulação de equipes	X	X	X	X	X	X
	Aprendizagem organizacional	X	X		X	X	X
	Cultura organizacional	X	X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, na abordagem funcional, somente a prática de “avaliação de desempenho” não é desenvolvida por todas as seis empresas. Já na abordagem competitiva, somente a Empresa 3 não apresentou desenvolvimento de ações nas três práticas: no caso, na prática de “aprendizagem organizacional”. Interessante destacar o fato de essas empresas desenvolverem, de maneira significativa, ações nas práticas de RH da abordagem competitiva. Isso porque, conforme defendem Santos (1999) e Collins e Clark (2003), tais práticas de RH são propensas a colaborarem na criação de novas vantagens competitivas para o negócio e no desenvolvimento das competências colaborativas intra e interorganizacional.

Na análise da caracterização das práticas de RH foi possível identificar o desenvolvimento de ações em comum entre as seis empresas investigadas. Essas ações estão sistematizadas no Quadro 72.

**Quadro 72** - Sistematização das ações em comum nas práticas de RH

Práticas de RH		Ações	Empresas
Abordagem Funcional	<b>Análise e descrição de cargos</b>	- inserção das competências comportamentais - formulação e/ou atualização juntamente com os gestores funcionais	2, 4, 6 3, 5, 6
	<b>Recrutamento e seleção</b>	- ênfase no recrutamento interno - realização de processo de integração do candidato contratado - decisão de seleção compartilhada com os gestores funcionais	1, 2, 4, 6 todas 4, 5, 6
	<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	- ênfase em treinamentos para o desenvolvimento das lideranças - necessidades de treinamento levantadas juntamente com os gerentes funcionais	1, 2, 3, 6 1, 3, 4, 5, 6
	<b>Avaliação de desempenho</b>	- ênfase também no desempenho comportamental	2, 4
	<b>Remuneração e benefícios</b>	- remuneração variável pelo desempenho das equipes	1, 5
Abordagem Competitiva	<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	- equipes multifuncionais para o desenvolvimento de projetos - desenvolvimento de habilidades comportamentais para o trabalho em equipe	1, 4, 5, 6 1, 2, 4, 6
	<b>Aprendizagem organizacional</b>	- treinamentos internos conduzidos pelos próprios profissionais com conhecimento específico em determinado tema - estímulo à disseminação aos demais profissionais do conhecimento adquirido em treinamentos/capacitação externos custeados pela empresa	1, 4, 6 1, 5, 6
	<b>Cultura organizacional</b>	- estímulo aos profissionais para a visão sistêmica do negócio e ao comportamento integrado - gerenciamento de processos de mudança	1, 2, 5 2, 3, 6

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.7.3 Interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Nas seis empresas investigadas constatou-se haver interação entre a área de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos, mesmo naquelas em que a função não é realizada na forma departamental (Empresas 2, 3 e 4). Todos os profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos entrevistados foram unânimes em reconhecer a importância dessa interação, em especial na busca de apoio para as questões relacionadas à integração interna. Conforme aponta Scarbrough (2000, p.16), “a cadeia de suprimentos cria importantes demandas para a gestão de recursos humanos a fim de assegurar as competências e a flexibilidade comportamental necessárias para apoiar a integração”. Conhecimento dos objetivos e prerrogativas da Gestão da Cadeia de Suprimentos e dos principais desafios e

dificuldades enfrentadas pela função estão entre as constatações que caracterizam essa interação. Retiradas as particularidades de cada negócio, os desafios e dificuldades apontados em comum entre as seis empresas investigadas foram: (i) dificuldade de integração interna, (ii) capacitação da mão-de-obra, inclusive pela dificuldade em recrutar profissionais com o perfil adequado e (iii) melhor definição da função em termos estruturais.

Além dessas, há o desenvolvimento de ações nas práticas de RH para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos, foco central desta tese. O Quadro 73 sistematiza as práticas de RH desenvolvidas por cada uma das empresas, sendo possível identificar aquelas que apresentaram maior ou menor desenvolvimento.

**Quadro 73** - Sistematização das práticas de RH para a GCS

Práticas de RH		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Abordagem Funcional	Análise e descrição de cargos	X	X	X	X	X	
	Recrutamento e seleção	X	X	X		X	X
	Treinamento e desenvolvimento	X	X	X	X	X	X
	Avaliação de desempenho						
	Remuneração e benefícios		X	X		X	
Abordagem Competitiva	Articulação do trabalho em equipes	X	X	X	X	X	
	Aprendizagem organizacional	X	X	X	X	X	
	Cultura organizacional	X	X	X	X		

Fonte: elaborado pela autora

Novamente destaca-se o fato de essas empresas desenvolverem, de maneira significativa, ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas práticas de RH da abordagem competitiva: somente a Empresa 6 não apresentou algum desenvolvimento. Conforme afirmam McCarter, Fawcett e Magnan (2005), considerando a influência do fator humano, ações de aprendizagem organizacional e reforço da cultura organizacional são fundamentais na construção das habilidades de colaboração entre os profissionais envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Na análise da caracterização das práticas de RH para a Gestão da Cadeia de Suprimentos foi possível identificar o desenvolvimento de ações em comum entre as seis empresas investigadas. Essas ações estão sistematizadas no Quadro 74.

**Quadro 74** - Sistematização das ações em comum nas práticas de RH para a GCS

Práticas de RH		Ações	Empresas
Abordagem Funcional	<b>Análise e descrição de cargos</b>	- criação e revisão/atualização da descrição de cargos das áreas funcionais envolvidas com a GCS, inclusive em função da criação da área de <i>Supply Chain</i> - definição e redefinição do perfil profissional a partir da criação/atualização dos cargos	todas  1, 4
	<b>Recrutamento e seleção</b>	- ênfase no recrutamento interno - decisão de seleção compartilhada com os gestores funcionais	1, 2, 3, 6 1, 3, 5
	<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	- treinamentos para o desenvolvimento das lideranças - treinamentos com conteúdos específicos de GCS (necessidades individuais ou da equipe)	1, 2, 6 todas
	<b>Avaliação de desempenho</b>	Não observado	
	<b>Remuneração e benefícios</b>	- remuneração variável pelo desempenho das equipes	2, 3, 5
Abordagem Competitiva	<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	- representação da área de RH nas reuniões/comitês interfuncionais de GCS - formação das lideranças para o trabalho em equipe (formação de equipes interfuncionais)	1, 2, 3, 4 2, 3, 5
	<b>Aprendizagem organizacional</b>	- treinamentos/ <i>workshops</i> internos conduzidos pelos próprios profissionais com temas referentes à GCS - estímulo à disseminação aos demais profissionais do conhecimento adquirido em treinamentos/capacitação externos/internos custeados pela empresa	1, 2, 4, 5 1, 3, 5
	<b>Cultura organizacional</b>	- estímulo aos profissionais para a visão sistêmica do negócio e ao comportamento integrado - gestão da mudança para inserção dos princípios da GCS	2, 4 1, 3

Fonte: elaborado pela autora

Tendo sido realizadas essas sistematizações, seguem as considerações em relação aos resultados encontrados em cada uma das práticas de RH de ambas as abordagens.

- Práticas de RH da abordagem funcional

O desenvolvimento da prática de “análise e descrição de cargos” em cinco das seis empresas investigadas merece destaque, posto que na sistematização da literatura especializada se configura como a menos referenciada entre práticas de RH da abordagem funcional (Quadro 23). A ação “criação e revisão/atualização dos cargos com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos” destacou-se entre as demais realizadas nessa prática. Nas Empresas 1 e 5 essa ação esteve relacionada com a criação da área de *Supply Chain*, fato que exigiu a elaboração de novos cargos, como o cargo de Gerente de *Supply Chain*, e a readequação de outros já existentes. Em ambas as empresas observou-se o

seguimento dos estágios sugeridos por Griffith (2006): (1) delinear as funções globais ligadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, (2) identificar as tarefas a serem desempenhadas em cada função e (3) atribuir as tarefas a cargos de trabalho. Já nas Empresas 2, 3 e 4, em que a função não é realizada na forma departamental, o desenvolvimento de ações nessa prática apresenta-se como ainda mais relevante, dado que a literatura especializada atenta para a dificuldade na definição de cargos e funções relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimento justamente pela indefinição no seu conceito (ROSSETI; DOOLEY, 2010). Outro ponto de destaque refere-se à definição/redefinição do perfil profissional para a função, sendo incluídas as competências comportamentais. Tal definição é considerada fundamental para os processos de recrutamento e seleção (MENON, 2012; SMITH; SYNOWK, 2014).

Embora a literatura especializada sugira que a prática de “recrutamento e seleção” seja interligada à prática de “análise e descrição de cargos” (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007; KAM; TSAHURIDU; DING, 2010), somente nas Empresas 1 e 5 a mesma é utilizada como fonte de informação para os processos de recrutamento e seleção. De fato, foram as duas empresas que apresentaram uma melhor definição dos cargos e funções relacionados à área de *Supply Chain*. Um ponto de destaque nessa prática é a ênfase dada ao recrutamento interno (Empresas 1, 2, 3 e 6), ficando o recrutamento externo como segunda opção. A incorporação dos valores da cultura organizacional pelos profissionais e o conhecimento dos processos internos da empresa apresentaram-se como as principais justificativas para essa opção. Como terceira justificativa, tem-se a dificuldade em encontrar no mercado profissionais com perfil profissional adequado para o cargo. Conforme expressou a Coordenadora de Gestão de Pessoas da Empresa 1: “*Visão fragmentada. Eu acho que esse é o maior desafio no processo seletivo deste profissional. (...) Agora, eu acho que isso tá muito relacionado à maturidade dos profissionais. Maturidade de experiência de vida e de função também*” (PRH1). Conforme ressaltado na revisão da literatura, o recrutamento interno é uma forma de preservar relacionamentos integrativos já construídos. Essa percepção foi igualmente ressaltada pelos profissionais entrevistados, por exemplo: “*Hoje todo mundo que tá na compra de gado, nenhum deles é profissional adquirido de fora. São todos formados no X. Então você vem desde lá de trás dando treinamento e formando uma cultura que resulta numa equipe bastante integrada*” (PGCS2).

A prática de “treinamento e desenvolvimento” apresentou desenvolvimento de ações específicas para as necessidades da Gestão da Cadeia de Suprimentos na totalidade dos casos investigados, alinhando-se aos resultados encontrados na sistematização da literatura (Quadro 23): configura-se como a prática de RH mais referenciada entre as demais de ambas as

abordagens. A literatura especializada apresenta justificativas para a importância dessa prática, quais sejam:

- incorporação dos aspectos peculiares da função e dos valores da empresa, no caso de profissionais recrutados externamente (GROBLER; ZOCK, 2010): relação teórico-prática observada na Empresa 1, posto que para a formação da área de *Supply Chain* foi necessária a contratação de profissionais externos;
- necessidade constante de novos conhecimentos e competências, em função das frequentes mudanças nos padrões que compõem a Gestão da Cadeia de Suprimentos (BERNON; MENA, 2013; DUBEY; GUNASEKARAN, 2015): relação teórico-empírica observada nas Empresas 2, 3, 4 e 5;
- mudança da mentalidade competitiva para a colaborativa na interação entre as pessoas (MCCARTER; FAWCETT; MAGNAN, 2005; FU et al., 2013): relação teórico-empírica observada nas Empresas 2 e 6.

Uma ação de destaque é a oferta de treinamentos específicos para os gestores e lideranças com funções relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, constatada nas Empresas 1, 2 e 6. Entre os propósitos, está o desenvolvimento de habilidades para o gerenciamento de equipes, fomentando assim a integração interna e a superação das barreiras existentes. De fato, esta é uma das ações mais indicadas pela literatura especializada na prática de “treinamento e desenvolvimento (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2006; ELLINGER; ELLINGER, 2014). Já nas Empresas 1, 2 e 3 observou-se o alinhamento dessa com a prática de “análise e descrição de cargos”.

O fato da prática de “avaliação de desempenho” não ser desenvolvida por nenhuma entre as empresas investigadas condiz com o cenário encontrado na caracterização da Gestão de Recursos Humanos em geral: somente as Empresas 2 e 4 apresentaram o desenvolvimento de ações nessa prática, ou seja, demonstrou-se como uma prática de RH pouco desenvolvida pelas empresas investigadas em geral. Para o Gerente de PPCP da Empresa 4, a fragmentação da Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa é um fator que dificulta a aplicação de avaliações de desempenho. De fato, para Swart, Hall e Chen (2012) e Harvey et al. (2013), as discrepâncias entre cargos e funções relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos e a sua natureza inter-relacional são fatores críticos a serem considerados na “avaliação de desempenho”. Por outro lado, apesar de não haver uma política de avaliação de desempenho específica para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, observou-se, com exceção da Empresa 6, haver o estabelecimento de metas em comum, inclusive interfuncionais. Na própria Empresa

4, por exemplo, as métricas de desempenho estão relacionadas às metas do EBTIDA mensais. Portanto, tal resultado é preocupante, já que trabalhos empíricos comprovaram a influência positiva dessa prática na melhoria da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (MYERS et al., 2004; KAM; TSAHURIDU; DING, 2010; HUO et al., 2015).

Somente três entre as seis empresas investigadas (Empresas 2, 3 e 5) apresentaram o desenvolvimento de ações na prática de “remuneração e benefícios”, considerando as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos. No entanto, tal prática não é realizada tendo como base os resultados obtidos com a avaliação de desempenho, ao contrário do que sugere a literatura especializada (KAM, TSAHURIDU; DING, 2010; KHAN et al., 2013). Mediante a dificuldade em recrutar profissionais devidamente qualificados, a remuneração nominal acima da média de mercado é indicada como forma de atrair e reter talentos (MCAFEE; GLASSMAN; HONEYCUTT, 2002; FISHER et al., 2010). A Empresa 2 demonstrou atenção a esse fator, ao revisar sua política de remuneração seguindo a média de mercado para os cargos da função Compra Gado, por sua vez central na Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa.

A existência de uma política de remuneração variável considerando o desempenho das equipes configura-se como um ponto de destaque. De acordo com Smith-Doerflein, Tracey e Tan (2011), a remuneração é um impulsionador para que os profissionais desenvolvam suas atividades laborais com comprometimento e se predisponham a mudanças de comportamento. Já o estabelecimento de um sistema de remuneração baseado no desempenho entre equipes é recomendado pela literatura especializada como forma de suplantar os silos funcionais (LAMBERT; LEUSCHNER; ROGERS, 2008, DING et al., 2015). De fato, tal relação foi observada pela Empresa 3 ao condicionar a remuneração variável à meta anual do EBITDA, obtendo-se também uma melhoria na integração interna entre as áreas funcionais envolvidas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Ademais, o desenvolvimento dessa ação configura-se como uma iniciativa avançada por parte dessas três empresas, uma vez que a literatura especializada não apresenta indicações sobre como o estabelecimento das métricas em comum e o acompanhamento do desempenho seria operacionalizado.

- Práticas de RH da abordagem competitiva

A “articulação do trabalho em equipe” é uma prática de RH valorizada pelas seis empresas investigadas. Consequentemente, tal valorização reflete-se para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, especialmente nas Empresas 2, 3 e 4 nas quais a função depende da

integração entre as áreas funcionais. Uma ação de destaque é o envolvimento de representantes da área de Recursos Humanos nas reuniões interfuncionais para o planejamento da Gestão da Cadeia de Suprimentos (Empresas 1, 2, 3 e 4). Essa forma de interação entre as áreas para o fomento das equipes de trabalho não foi identificada na literatura especializada, configurando-se assim como uma contribuição empírica no tema. Uma segunda ação de destaque é o treinamento aos gestores e lideranças (Empresas 2, 3 e 5), alinhando-se assim à prática de “treinamento e desenvolvimento”, conforme sugere a literatura especializada (MENON, 2012; JABBOUR; JABBOUR, 2016). Considerando que os gestores podem ser uma barreira à integração interna, a formação das lideranças para o trabalho em equipe torna-se bastante relevante. Soma-se a isso o fato de exercerem forte influência sobre o comportamento dos funcionários, podendo dificultar ainda mais as iniciativas de integração interna (HARTLEY et al., 2014). Destaca-se ainda o apoio dos consultores internos de RH da Empresa 4 na implantação do conceito de minipresa nas áreas funcionais relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos. A principal vantagem dessa ação é a melhoria da integração interfuncional entre essas áreas (ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010).

Conforme pode ser observado na apresentação individual dos casos, o desenvolvimento das atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos requer o envolvimento dos profissionais tanto em questões técnicas como comportamentais, principalmente considerando a natureza interfuncional da função. A aprendizagem organizacional pode ajudar os gestores e demais profissionais a desenvolverem o pensamento sistêmico, o compartilhamento de informações e as habilidades colaborativas para o trabalho em equipe (ELLINGER; ELLINGER; KELLER, 2002; KOULIKOFF-SOUVIRON; CLAYE-PUAUX, 2013). Esses efeitos positivos foram constatados nas empresas que apresentaram desenvolvimento de ações nessa prática de RH. Uma ação de destaque alinhada às indicações teóricas é a oferta de cursos, *workshops* e convenções, interna e externamente à empresa, para a disseminação de conceitos e informações referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos nas Empresas 1, 2, 4 e 5 (COUSINS; MENGUC, 2006; FEISEL; HARTMANN; GIUNIPERO, 2011). O estímulo à troca e ao compartilhamento de conhecimentos é outra ação de destaque entre as empresas, tanto informalmente na rotina de trabalho, quanto em momentos formais, como a oferta cursos internos conduzidos pelos próprios profissionais, com conhecimento específico em algum tema, aos seus pares de trabalho. A literatura especializada igualmente indica essa ação como forma de tornar os profissionais de cadeia de suprimentos mais aptos aos processos de mudança e adaptação (GRIFFITH, 2006; ELLINGER et al., 2008).

A constatação empírica do desenvolvimento de ações na prática “cultura organizacional” é significativamente relevante, uma vez que a cultura organizacional é apontada pela literatura especializada tanto como um fator facilitador de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos como uma barreira a essa integração. Para Farndale, Paauwe e Boselie (2010), a cultura organizacional deve refletir valores e padrões de comportamentos condizentes com aqueles necessários à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. O apoio da área de Recursos Humanos nesse sentido foi identificado nas Empresas 2 e 4 por conta das ações para a construção da visão sistêmica do negócio e do comportamento integrado (MENON, 2012; MUDULI et al., 2013) e nas Empresas 1 e 3 por conta das ações de gestão da mudança para inserção dos princípios da Gestão da Cadeia de Suprimentos (MELLO; STANK, 2005). Conforme expressou a Coordenadora de Gestão de Pessoas da Empresa 1: “*É importante essas áreas estarem integradas, a empresa é uma só. Eu acho que isso facilita sim*” (PRH1).

Quanto à responsabilidade no planejamento e execução dessas práticas de RH, em nenhuma das seis empresas investigadas constatou-se como sendo somente da área de Recursos Humanos e nem somente dos Gerentes de *Supply Chain* ou dos gestores funcionais com função equivalente. Predomina o cenário de co-responsabilidade entre ambas as áreas (ELLINGER; ELLINGER; KELLER, 2002; ALFALLA-LUQUE; MARIN-GARCIA; MEDINA-LOPEZ, 2015), caracterizando o papel desses gestores funcionais ou Gerentes de *Supply Chain* também como gestores de pessoas (COTTRILL, 2010; ELLINGER; ELLINGER, 2014). De fato, todos os profissionais entrevistados foram unânimes em afirmar que se visualizam primeiramente como gestores de pessoas. Conforme relatou o Gerente de PDVO da Empresa 4:

Eu já peguei algumas que estavam prontas, porque nenhuma delas fui eu quem fiz. Daí eu comecei a revisar porque muita coisa tava fora, o que eles faziam não estava descrito ali. Então, mas na minha opinião, dizer: “você revisa e depois me entrega”, isso não é interação. O certo é sentar e fazer juntos: você vai dando sua visão de RH e eu vou dando minha visão operacional da coisa (PGCS4).

Nas seis empresas investigadas observaram-se contribuições no contexto da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos advindas dessas práticas de RH, tanto na superação das barreiras à integração como, conseqüentemente, na melhoria dos fatores facilitadores. Somente a prática de “avaliação de desempenho” não apresentou contribuições, justamente pela ausência do desenvolvimento de ações para as necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Com relação às barreiras à integração interna, com exceção da barreira “sistema de avaliação e recompensa”, todas as demais constatadas entre as seis empresas investigadas apresentaram ações nas práticas de RH cujos efeitos contribuem para a sua superação. O Quadro 75 sintetiza os resultados obtidos, apresentando para cada prática de RH as barreiras à integração interna trabalhadas e por quais empresas.

**Quadro 75 - Síntese das práticas de RH para a GCS atuantes nas barreiras à integração interna**

	<b>Práticas de RH</b>	<b>Barreiras à integração interna</b>	<b>Empresas</b>
<b>Abordagem Funcional</b>	<b>Análise e descrição de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de colaboração</li> <li>• Ausência de comprometimento</li> </ul>	1 1 e 4
	<b>Recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos funcionais</li> <li>• Baixo nível de suporte gerencial</li> <li>• Falta de capacitação profissional</li> </ul>	6 1 3
	<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos funcionais</li> <li>• Baixo nível de suporte gerencial</li> <li>• Resistência à mudança</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Falta de capacitação profissional</li> </ul>	2 1 e 2 6 1 3
	<b>Avaliação de desempenho</b>	Não observado	-
	<b>Remuneração e benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos funcionais</li> <li>• Baixo nível de suporte gerencial</li> </ul>	3 3 e 5
<b>Abordagem Competitiva</b>	<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos funcionais</li> <li>• Baixo nível de suporte gerencial</li> <li>• Dificuldade de colaboração</li> </ul>	2, 3, 4 e 5 1, 2, 3 e 5 1
	<b>Aprendizagem organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos funcionais</li> <li>• Resistência à mudança</li> <li>• Dificuldade de colaboração</li> <li>• Falta de capacitação profissional</li> <li>• Ausência de comprometimento</li> </ul>	2, 4 e 5 1 4 3 1 e 4
	<b>Cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silos funcionais</li> <li>• Baixo nível de suporte gerencial</li> <li>• Resistência à mudança</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	2 2 e 3 1 e 4 1, 3 e 4

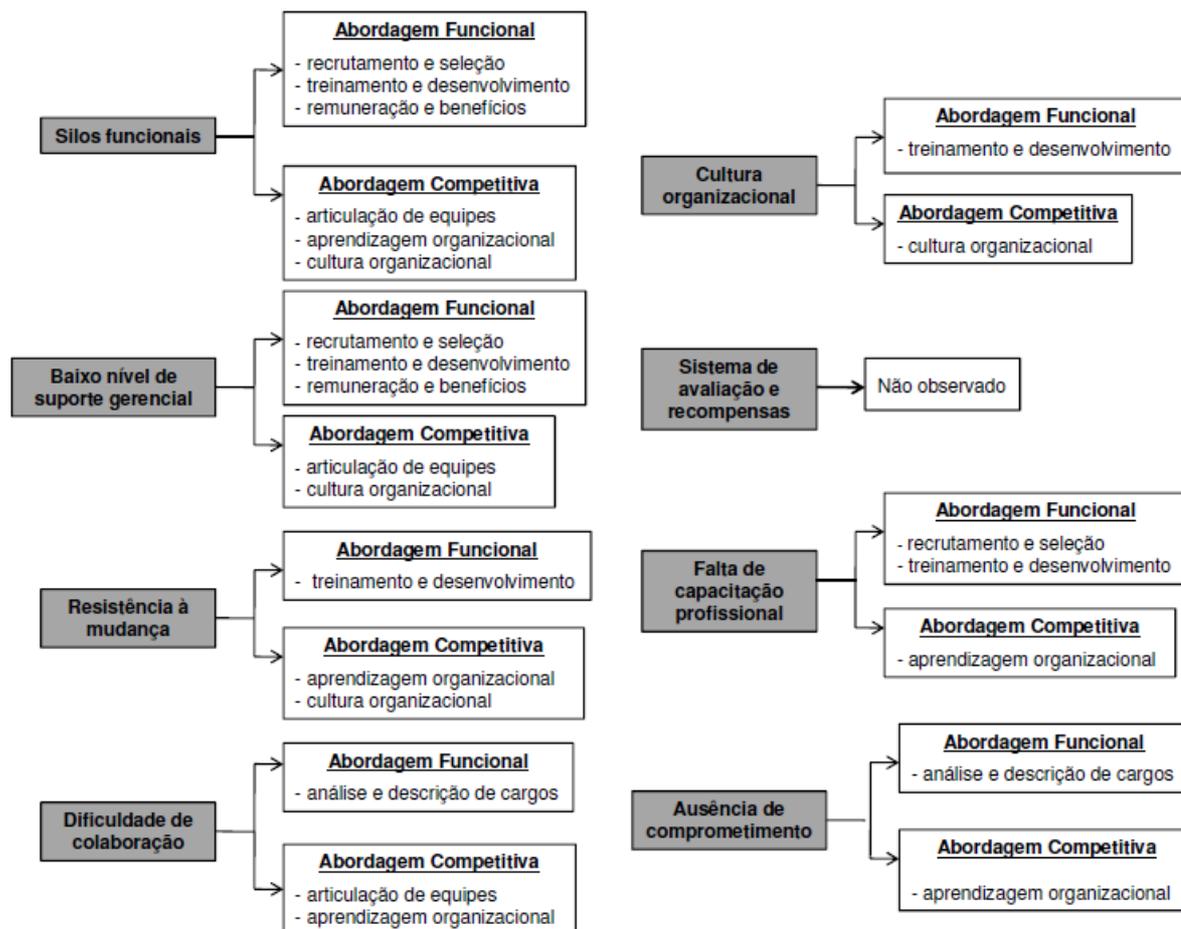
Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, “treinamento e desenvolvimento” e “aprendizagem organizacional” são as práticas de RH que apresentaram uma maior contribuição na superação das barreiras à integração interna. Na sequência, há a prática “cultura organizacional” (contribuição a quatro barreiras), seguida das práticas de “recrutamento e seleção” e “articulação do trabalho em equipes” (contribuição a três barreiras) e, por fim, as práticas de “análise e descrição de cargos” e “remuneração e benefícios” (contribuição a duas barreiras). Ressalta-se que na barreira “dificuldade de comunicação” (Empresas 3, 4 e 5), identificada além daquelas previstas pela literatura especializada, igualmente se observaram efeitos

positivos com vistas a sua superação, oriundos das práticas “articulação do trabalho em equipes” (Empresa 3) e “aprendizagem organizacional” (Empresa 4).

Já na Figura 25 é possível visualizar a síntese desses resultados de outra maneira: para cada barreira à integração interna, as práticas de RH com ações que contribuem para sua superação.

**Figura 25** - Síntese das barreiras à integração interna e práticas de RH na GCS



Fonte: elaborada pela autora

Em consonância com as discussões da literatura especializada, observou-se que as ações desenvolvidas nas práticas de RH para a superação das barreiras à integração interna geraram efeitos positivos nos fatores facilitadores, especialmente em função da influência do fator humano em ambos (SHUB; STONEBRAKER, 2009; FAWCETT et al., 2015). De maneira mais direta, observou-se que a busca pela superação das barreiras “silos funcionais”, “dificuldade de colaboração” e “baixo nível de suporte gerencial” tem gerado efeitos positivos nos fatores facilitadores “compartilhamento de conhecimento e informações”, “equipes multifuncionais” e “planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto”. De fato, barreiras e fatores facilitadores de natureza predominantemente relacional.

## 5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta tese. Primeiramente, os resultados são discutidos em relação ao atendimento dos objetivos da pesquisa, seguidos das considerações finais acerca das contribuições das práticas de RH. Nas seções subsequentes, são apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais e, por fim, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Atendimentos aos objetivos de pesquisa

Na conclusão de uma pesquisa é necessário avaliar a coerência entre o inicialmente proposto nos objetivos de pesquisa e o trabalho efetivamente realizado.

O desenvolvimento desta tese foi iniciado como a proposta de problema de pesquisa na forma da questão: “*Como a Gestão de Recursos Humanos vem contribuindo na integração interna das empresas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos?*”. Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral investigar como as práticas de RH contribuem na superação das barreiras e na construção dos fatores facilitadores à integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos. A originalidade desse objetivo de pesquisa consiste na ausência de pesquisas nacionais que abordem essa perspectiva integrada entre a Gestão da Cadeia de Suprimentos e a Gestão de Recursos Humanos. Na literatura internacional, apresenta-se como um tema emergente e, portanto, carente de mais investigação teórica e empírica.

O alcance do objetivo geral se deu através da revisão teórica e da pesquisa empírica. Para a revisão teórica foi utilizada a técnica de Revisão Sistemática da Literatura. Por meio da análise dos trabalhos selecionados, foi possível alcançar os três primeiros objetivos específicos propostos: (i) identificar e sistematizar os fatores facilitadores e as barreiras à integração interna - subseções 3.2.1 e 3.2.2, (ii) investigar as discussões referentes à influência do fator humano na integração interna – subseção 3.2.3 e (iii) identificar e sistematizar como as práticas de RH vêm contribuindo na integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos – subseções 3.3.2 e 3.3.3. A consolidação dessa revisão teórica permitiu a construção do *framework* teórico desta tese (Figura 11).

Esta revisão teórica subsidiou a etapa empírica desta pesquisa que, por sua vez, permitiu o alcance do quarto objetivo específico proposto: (iv) caracterizar as contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos em empresas brasileiras. Para tanto, foram investigadas seis empresas

nacionais representativas nos seus setores de atuação, cujos dados obtidos foram analisados mediante abordagem qualitativa e apresentados na forma de estudo de casos (seções 4.1 a 4.6).

Constatou-se que a Gestão de Recursos Humanos, por meio das práticas de RH, de fato oferece importantes contribuições para a integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos, especialmente na superação das barreiras. Quando questionados sobre o conhecimento das principais dificuldades atualmente enfrentadas pela Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa, a dificuldade de integração interna foi a mais apontada pelos profissionais de Recursos Humanos entrevistados.

O Quadro 76 sistematiza a caracterização da interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos entre as seis empresas investigadas. Na coluna “Práticas de RH” estão destacadas as práticas desenvolvidas pelas empresas. Na coluna “Barreiras” estão destacadas as barreiras à integração interna nas quais foram constatadas ações nas práticas de RH com vistas à sua superação. Já na coluna “Fatores Facilitadores” tem-se aqueles positivamente afetados por conta das ações nas barreiras à integração interna ou, ainda, com desenvolvimento de ações específicas.

**Quadro 76 - Sistematização da interação entre a GRH e a GCS**

	Interação RH + GCS	Práticas de RH		Barreiras	Fatores facilitadores
		Abordagem Funcional	Abordagem Competitiva		
<b>Empresa 1</b>	A área de RH atua como apoio à área de <i>Supply Chain</i> , tendo sido fundamental para a sua implantação, especialmente por meio da gestão do processo de mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e descrição de cargos</li> <li>- recrutamento e seleção</li> <li>- treinamento e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- articulação do trabalho em equipes</li> <li>- aprendizagem organizacional</li> <li>- cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dificuldade de colaboração</li> <li>- baixo nível de suporte gerencial</li> <li>- cultura organizacional</li> <li>- resistência à mudança</li> <li>- ausência de comprometimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de conhecimento e informações</li> <li>- planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</li> <li>- apoio da alta administração</li> <li>- estrutura organizacional</li> </ul>
<b>Empresa 2</b>	O apoio da área de RH à função se dá de maneira dispersa, abrangendo as áreas funcionais relacionadas aos processos-chave de negócio. A interação mais estreita ocorre com a área de Originação, uma vez que a função “compra gado” é central no desempenho da cadeia de suprimentos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e descrição de cargos</li> <li>- recrutamento e seleção</li> <li>- treinamento e desenvolvimento</li> <li>- remuneração e benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- articulação do trabalho em equipes</li> <li>- aprendizagem organizacional</li> <li>- cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- silos funcionais</li> <li>- baixo nível de suporte gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de conhecimento e informações</li> <li>- planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</li> <li>- equipes multifuncionais</li> <li>- cultura organizacional</li> <li>- alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</li> </ul>
<b>Empresa 3</b>	Atualmente se consolidando em função da retomada da atuação estratégica da área de RH. Por não adotar uma configuração departamental, o apoio tem se dado entre as áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e descrição de cargos</li> <li>- recrutamento e seleção</li> <li>- treinamento e desenvolvimento</li> <li>- remuneração e benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- articulação do trabalho em equipes</li> <li>- aprendizagem organizacional</li> <li>- cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- silos funcionais</li> <li>- baixo nível de suporte gerencial</li> <li>- cultura organizacional</li> <li>- falta de capacitação profissional</li> <li>- dificuldade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de conhecimento e informações</li> <li>- equipes multifuncionais</li> <li>- planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</li> <li>- alinhamento de métrica e sistemas de recompensas</li> <li>- alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</li> </ul>

(continua)

	Interação RH + GCS	Práticas de RH		Barreiras	Fatores Facilitadores
		Abordagem funcional	Abordagem Competitiva		
<b>Empresa 4</b>	A área de RH apoia os projetos específicos de GCS. Porém, como não adota uma configuração departamental, o apoio se dá de maneira dispersa, abrangendo as áreas funcionais relacionadas aos processos-chave de negócio. Com relação às práticas de RH, as maiores contribuições advêm das ações desenvolvidas nas práticas da abordagem competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e descrição de cargos</li> <li>- treinamento e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- articulação do trabalho em equipes</li> <li>- aprendizagem organizacional</li> <li>- cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- silos funcionais</li> <li>- dificuldade de colaboração</li> <li>- cultura organizacional</li> <li>- resistência à mudança</li> <li>- ausência de comprometimento</li> <li>- dificuldade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de conhecimento e informações</li> <li>- equipes multifuncionais</li> <li>- planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</li> <li>- cultura organizacional</li> </ul>
<b>Empresa 5</b>	A área de RH atua como apoio à área de <i>Supply Chain</i> , embora a Analista de Recursos Humanos acredite que poderia haver uma maior interação entre ambas as áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e descrição de cargos</li> <li>- recrutamento e seleção</li> <li>- treinamento e desenvolvimento</li> <li>- remuneração e benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- articulação do trabalho em equipes</li> <li>- aprendizagem organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- silos funcionais</li> <li>- baixo nível de suporte gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de conhecimento e informações</li> <li>- equipes multifuncionais</li> <li>- planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</li> <li>- alinhamento de métricas e sistemas de recompensas</li> <li>- alinhamento entre estratégia organizacional e objetivos funcionais</li> </ul>
<b>Empresa 6</b>	A interação entre a área de RH e a GCS está se consolidando em função da recente inserção de atuação estratégica da área de RH. São poucas ainda as ações nas práticas de RH desenvolvidas para as necessidades específicas da GCS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutamento e seleção</li> <li>- treinamento e desenvolvimento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- silos funcionais</li> <li>- resistência à mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento de conhecimento e informações</li> <li>- planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto</li> <li>- apoio de sistemas de informação</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Conforme pode ser observado, há diferenças no padrão de interação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos entre as empresas investigadas. Duas podem ser as justificativas para tanto:

- 1) Estruturação e atuação da área de Recursos Humanos: uma premissa teórica para que a área de Recursos Humanos possa exercer um papel de assessoria às demais áreas funcionais é que busque ter uma atuação também estratégica e não apenas operacional (LENGNICK-HALL et al., 2009; JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014). Nas Empresas 2, 3 e 6, tal forma de atuação é relativamente recente. Embora, na comparação entre as práticas de RH, as Empresas 2 e 3 tenham apresentado maior desenvolvimento de ações em relação às empresas nas quais a atuação estratégica da área de Recursos Humanos se mostrou mais consolidada (Empresas 1, 4 e 5), na análise qualitativa é possível notar uma significativa diferença no atendimento às necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos;
- 2) Estruturação da função Gestão da Cadeia de Suprimentos: embora a literatura especializada defenda que a Gestão da Cadeia de Suprimentos não seja restrita ou configurada como uma área funcional (TRENT, 2004; ZACHARIA; SANDERS; FUGATE, 2014), nas Empresas 1, 5 e 6 encontrou-se a estruturação da função na forma departamental, localizada, na estrutura organizacional, no mesmo nível de alinhamento horizontal das demais áreas funcionais. Pela melhor definição da função comparativamente ao cenário encontrado nas Empresas 2, 3 e 4, observou-se ser mais clara, para a área de Recursos Humanos, a identificação das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos, em especial nas questões relacionadas ao fator humano. Para os gestores de Cadeia de Suprimentos dessas empresas, a visão das possibilidades de interação com a área de Recursos Humanos igualmente demonstrou ser mais clara.

Seguem as considerações finais sobre as contribuições das práticas de RH na superação das barreiras e na construção dos fatores facilitadores à integração interna, constatadas na fase empírica desta pesquisa.

## **5.2 Considerações finais sobre as contribuições das práticas de RH**

Esta tese teve como recorte de análise o contexto interno das empresas, partindo da crescente discussão teórica de que a integração interna exerce um papel crucial na efetivação das iniciativas e práticas de Integração da Cadeia de Suprimentos (KIM, 2013; RALSTON et

al., 2015). Na totalidade dos casos investigados constatou-se a presença dessa compreensão. Conforme representado no *framework* teórico desta tese (Figura 11), a dinâmica da integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos é caracterizada por três elementos inter-relacionados: (i) fatores facilitadores, (ii) barreiras à integração interna e (iii) influência do fator humano. Tal inter-relação gera importantes demandas para a Gestão de Recursos Humanos, principalmente considerando a influência tanto positiva quanto negativa do fator humano nos fatores facilitadores e nas barreiras à integração interna. Os resultados obtidos entre as seis empresas investigadas igualmente comprovam as discussões da literatura especializada nesse sentido, conforme a análise teórico-prática apresentada na seção 4.7.

As contribuições advindas das práticas de RH para a integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos constatadas entre as seis empresas investigadas podem ser agrupadas nos seguintes pontos:

1) Capacitação profissional e apoio na determinação do perfil profissional para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, incluindo o cargo de “Gestor de Cadeia de Suprimentos”

A capacitação dos profissionais está entre as dificuldades apontadas pelos profissionais entrevistados na Gestão da Cadeia de Suprimentos. Tal dificuldade foi justificada em dois sentidos: (i) pela indefinição da função, sendo que no caso das Empresas 2, 3 e 4 essa dificuldade demonstrou-se ainda mais latente justamente pelo fato da função ser dispersa entre diferentes áreas funcionais e (ii) pela dificuldade em recrutar externamente profissionais devidamente qualificados para a função. De fato, observa-se que a prática de “treinamento e desenvolvimento” é desenvolvida pelas seis empresas investigadas e a prática “aprendizagem organizacional” só não é desenvolvida pela Empresa 5. As práticas de “análise e descrição de cargos” e “recrutamento e seleção” foram também observadas como apoio na superação dessa dificuldade. É válido destacar que, conforme a sistematização das opiniões dos profissionais entrevistados sobre o perfil profissional mais adequado para atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos (Figura 24), as indicações de habilidades comportamentais foram predominantes em relação às indicações de capacitação técnica. Comparativamente, as práticas de RH da abordagem competitiva demonstraram-se mais efetivas na construção dessas habilidades do que as práticas de RH da abordagem funcional.

Observou-se que os gestores de Cadeia de Suprimentos entrevistados compreendem a importância da interação com a área de Recursos Humanos também para a sua capacitação, incluindo o desenvolvimento das habilidades para a gestão de pessoas. Na Empresa 1, por exemplo, o cargo de Gerente de *Supply Chain* foi desenhado com apoio da área de Recursos

Humanos e anteriormente à contratação do profissional ocupante do cargo. Com efeito, observou-se que algumas entre as práticas de RH são desenvolvidas totalmente por esses gestores e, na maior parte delas, em co-responsabilidade com os gestores de Recursos Humanos. O treinamento para o desenvolvimento das lideranças ofertado pelas Empresas 1,2 e 6 é uma das ações voltadas à capacitação desses profissionais para a gestão de pessoas.

Em geral, as demais contribuições observadas foram:

- suporte nas decisões sobre investimento em capacitação dos profissionais: quais treinamentos são realmente necessários e o retorno real a ser gerado;
- identificação das competências para o levantamento das necessidades de treinamento;
- capacitação dos profissionais que demonstram maior potencial técnico e comprometimento com a empresa;
- apoio nos processos de recrutamento interno e identificação das competências para possíveis promoções de cargo (horizontal e vertical);
- apoio nos processos seletivos (recrutamento externo) para a escolha do profissional que atenda ao perfil necessário ao cargo.

## 2) Implantação de projetos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e a gestão da mudança

Observado nas Empresas 1, 4 e 6. O envolvimento da área de Recursos Humanos tem sido fundamental para que os projetos se concretizem. Conforme apresentado na descrição dos casos, “resistência à mudança” foi uma das barreiras à integração interna constatada nas três empresas, além da barreira “falta de capacitação profissional” constatada na Empresa 4. Juntamente com a necessidade de atualização de conhecimento técnico, tais projetos exigiram mudanças (se não mais) de habilidades comportamentais. No caso das Empresas 1 e 4, tal relação apresentou-se de maneira bastante evidente, sendo que os aspectos comportamentais foram os mais trabalhados pela área de Recursos Humanos, com isso gerando efeitos também na superação das barreiras “silos funcionais”, “baixo nível de suporte gerencial” e “cultura organizacional”. As práticas de RH de “treinamento e desenvolvimento”, “aprendizagem organizacional” e “cultura organizacional” foram as que apresentaram maiores contribuições nos projetos de mudança de cadeia de suprimentos realizados por essas empresas.

## 3) Apoio na estruturação da área de *Supply Chain*

A implantação da área de *Supply Chain* na Empresa 1 foi um projeto estruturado e com apoio da alta administração. Embora tenha sido planejado e conduzido com a ajuda de

uma consultoria externa, a interação com a área de RH foi fundamental para que o projeto se concretizasse. Em verdade, até o momento das entrevistas, tanto o Gerente de *Supply Chain* como a Coordenadora de Gestão de Pessoas mencionaram que a interação ainda se fazia necessária para a consolidação efetiva do novo formato de realização da Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa. A descrição do cargo de gerente de *Supply Chain* foi outra importante contribuição da área de Recursos Humanos, relacionando-se com a prática de “análise e descrição de cargos” e “recrutamento e seleção”. A prática de “treinamento e desenvolvimento” ofereceu contribuições para a atualização da capacitação técnica e também nas habilidades comportamentais.

#### 4) Estímulo ao trabalho em equipe

A formação de equipes multifuncionais é indicada pela literatura especializada como um dos mais importantes fatores facilitadores da integração interna, ao mesmo tempo em que “silos funcionais” configura-se como a barreira mais mencionada nos trabalhos teóricos e empíricos sobre o tema. Comparado aos fatores de natureza tecnológica/estrutural (apoio da alta administração, apoio de sistemas de informação, estrutura organizacional), os fatores de natureza humana (por exemplo – compartilhamento de conhecimento e informações, planejamento de metas e resolução de problemas em conjunto) exercem influência maior na consolidação do trabalho em equipe. Os resultados referentes à influência do fator humano na integração (seção 4.7) corroboraram com as discussões da literatura especializada nesse sentido. Nas seis empresas investigadas, observou-se que as ações desenvolvidas nas práticas de RH de “treinamento e desenvolvimento”, “remuneração e benefícios”, “articulação do trabalho em equipes”, “aprendizagem organizacional” e “cultura organizacional” estão apoiando a formação do trabalho em equipe, inclusive a formação de equipes multifuncionais. Isso porque tais práticas visam trabalhar especialmente as habilidades comportamentais dos profissionais envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, incluindo os de nível gerencial. A prática de “remuneração e benefícios” oferece uma contribuição ainda mais específica: metas de remuneração atreladas ao desempenho entre equipes estimulam o compartilhamento de conhecimento e informações e a resolução conjunta de problemas entre os profissionais das diferentes áreas funcionais.

#### 5) Relevância do recrutamento interno

Destacado pelos profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Gestão de Recursos Humanos das seis empresas investigadas, inclusive como parte da cultura organizacional. As principais justificativas apontadas para o uso dessa estratégia, ligada à

prática de RH de “recrutamento e seleção”, foram: (i) motivação do profissional, pela oportunidade de crescimento na carreira dentro da própria empresa, (ii) manutenção dos relacionamentos interpessoais já construídos entre os pares de trabalho e (iii) retenção de talentos, sendo que os talentos são muitas vezes desenvolvidos por ações de treinamento e aprendizagem organizacional ofertadas pela própria empresa e com base nos valores da sua cultura organizacional. Considerando a natureza relacional da integração interna, bem como a dificuldade em recrutar externamente profissionais com perfil adequado para a atuação em Gestão da Cadeia de Suprimentos, o recrutamento interno torna-se uma alternativa extremamente relevante. Soma-se a isso o fato das especificidades de negócio de cada empresa provocar necessidades diferentes de perfil profissional. A Empresa 2 é um exemplo nesse sentido: os profissionais da função “compra gado” necessitam, entre os requisitos de capacitação técnica, ter conhecimentos zootécnicos referentes a gado. Já o gerente de *Supply Chain* da Empresa 1 destacou a importância do conhecimento de outras culturas entre os requisitos da capacitação técnica, uma vez que a empresa possui escritórios administrativos no exterior e a maior parte dos seus compradores são de outros países.

Foram ainda apontadas pelos profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos entrevistados outras possibilidades de contribuição na interação com a Gestão de Recursos Humanos, quais sejam:

- auxílio na integração entre profissionais com as mesmas atividades e cargos relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos mas alocados em diferentes unidades produtivas do negócio (Empresa 2);
- inserção mais clara nas descrições de cargos das habilidades comportamentais necessárias aos profissionais com atividades relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos (Empresas 3 e 4);
- apoio para a melhor definição do escopo da função, inclusive em termos estruturais: consolidação da função na forma departamental e criação do cargo de Gerente de Cadeia de Suprimentos – (Empresas 2, 3 e 4)

Observa-se que as duas últimas possibilidades relacionam-se com os pontos 1 e 3 supramencionados, reforçando a importância das contribuições ressaltadas.

Com base no cruzamento dos resultados obtidos entre as duas fases desta pesquisa (revisão da literatura e pesquisa de campo), apresentam-se para cada prática de RH as possibilidades de contribuição para integração interna. Tais possibilidades visam tanto à

superação das barreiras à integração interna como à melhoria dos fatores facilitadores, em ambos sendo considerada a influência do fator humano (Quadro 77).

**Quadro 77 - Contribuições das práticas de RH para a integração interna**

	<b>Práticas de RH</b>	<b>Contribuições para a integração interna</b>
<b>Abordagem funcional</b>	<b>Análise e descrição de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cargos passam a ser descritos prevendo a interação e a colaboração entre eles</li> <li>- o cenário de integração entre os cargos torna-se mais claro aos gestores das diferentes áreas funcionais</li> <li>- criação do cargo de Gestor da Cadeia de Suprimentos</li> <li>- a inclusão das habilidades comportamentais tendem a facilitar a interação e a colaboração na integração interfuncional</li> </ul>
	<b>Recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- torna-se implícito aos processos seletivos a escolha de profissionais que previamente demonstrem habilidades comportamentais voltadas à colaboração</li> <li>- seleção de profissionais minimamente qualificados a partir de um perfil profissional já traçado</li> <li>- no recrutamento interno são mantidos os relacionamentos interpessoais já construídos entre os pares de trabalho, conhecimento dos processos de negócio e a incorporação dos valores culturais da empresa</li> </ul>
	<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamentos que reforcem a necessidade de colaboração</li> <li>- conteúdos que trabalhem a dimensão comportamental e também a atualização de conhecimento técnico dos profissionais</li> <li>- apoio nos processos de mudança (especialmente aqueles relacionados com a integração entre as áreas funcionais), diminuindo a aversão e restrição aos projetos de GCS</li> <li>- desenvolvimento das habilidades de gestão de pessoas e gestão de equipes nos gestores</li> </ul>
	<b>Avaliação de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indicadores de desempenho que privilegiem as atividades interfuncionais e o trabalho em equipe podem diminuir a sensação de disparidade entre as áreas funcionais</li> </ul>
	<b>Remuneração e benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diminuição dos silos funcionais, ao contemplar o desempenho das equipes multifuncionais e não somente o desempenho funcional individualizado</li> </ul>
<b>Abordagem competitiva</b>	<b>Articulação do trabalho em equipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o trabalho em equipe facilita a execução dos processos-chave de negócio, suplantando as barreiras funcionais</li> <li>- torna-se inerente ao trabalho em equipe a necessidade de colaboração entre os profissionais, incluindo os de nível gerencial</li> <li>- participação de representantes da área de Recursos Humanos nas reuniões de planejamento da GCS</li> </ul>
	<b>Aprendizagem organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atualização constante de conhecimento dos profissionais já atuantes na empresa, permitindo uma melhor compreensão do conceito e propósitos da GCS</li> <li>- conhecimento sobre as prerrogativas das demais áreas funcionais e a interligação entre elas nos processos-chave de negócio</li> <li>- há o estímulo ao compartilhamento de conhecimento e informações entre os pares de trabalho</li> </ul>
	<b>Cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apoio das práticas de RH da abordagem funcional, especialmente para a incorporação dos comportamentos necessários à integração interna para a GCS</li> <li>- a mudança organizacional como parte da cultura da empresa</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

Enfim, os resultados desta pesquisa sinalizam que a integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos deve considerar a perspectiva da Gestão de Recursos Humanos. Conseqüentemente, gestores de Recursos Humanos e gestores de Cadeia de Suprimentos devem assumir a co-responsabilidade no planejamento, implantação e acompanhamento das práticas de RH que possam, considerando as especificidades do contexto interno de cada empresa, oferecer importantes contribuições para a melhoria da integração interna.

### 5.3 Contribuições teóricas e gerenciais

Em atendimento ao chamado para a necessidade de mais estudos na interface entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos (FISHER et al., 2010; LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; RIGSBEE, 2013), especialmente nos trabalhos referentes à Integração da Cadeia de Suprimentos (SHUB; STONEBRAKER, 2009; HUO et al. 2015), os resultados desta tese oferecem contribuições teóricas e gerenciais para a temática.

A **primeira contribuição** refere-se ao enfoque da pesquisa: a integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos. A maior parte das pesquisas sobre Integração da Cadeia de Suprimentos enfatiza as práticas referentes à integração externa entre os elos à montante e à jusante (HORN; SCHEFFLER; SCHIELE, 2014). Em vista disso, é normal a maior associação da concepção de Gestão da Cadeia de Suprimentos como sendo somente o gerenciamento entre os elos externos, negligenciando assim o papel da integração interna entre as áreas funcionais. Por outro lado, é crescente na literatura especializada o reconhecimento da necessidade de uma melhor compreensão sobre o papel da integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos (WILLIAMS et al., 2013; SWINK; SCHOENHERR, 2015).

A sistematização da literatura especializada apresentada no Capítulo 3 possibilitou a caracterização da dinâmica da integração interna no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Os resultados empíricos confirmaram a relevância, bem como a inter-relação existente entre os fatores facilitadores, as barreiras à integração interna e a influência do fator humano, configurando-se, portanto, também como uma contribuição gerencial. A conscientização dessa correlação, abrangendo as áreas funcionais relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos, e seus reflexos na melhoria da integração externa, pode modificar a forma como os gestores estão planejando e gerenciando os processos-chave de negócio. Conforme argumentam Fawcett e Magnan (2002), os gestores muitas vezes não têm a

capacidade de integrar efetivamente as funções de negócios dentro da empresa. De fato, o baixo suporte gerencial configura-se entre as barreiras à integração interna mais mencionada pela literatura especializada, ao passo que na pesquisa empírica o resultado foi semelhante.

Outra contribuição teórica e gerencial está na própria sistematização dos fatores facilitadores e das barreiras à integração interna. De acordo com Richey et al. (2009), integração interna é muito mais difícil de ser alcançada na prática do que prevê a teoria, sendo assim necessário o conhecimento dos fatores que a facilitam ou a impedem (TANCO; JURBURG, ESCUDER, 2015). Todavia, a indicação e discussão dos fatores facilitadores e das barreiras encontram-se dispersos na literatura, e não somente em trabalhos com o tema específico da “integração interna na Integração/Gestão da Cadeia de Suprimentos”. Essa sistematização pode ser útil também como referência gerencial, uma vez que a dinâmica da rotina empresarial tende a dificultar a percepção da existência desses fatores facilitadores e barreiras e a sua categorização (HARTLEY et al., 2014).

Discutir a influência do fator humano (também denominado pela literatura especializada como fator *soft*) configura-se como uma **segunda contribuição** desta tese, em dois sentidos. Primeiramente, ao ressaltar sua preponderância na integração interna: corroborando com as discussões teóricas, constatou-se que o fator humano, especialmente com relação às habilidades comportamentais, exerce maior influência na efetivação dos fatores facilitadores ou na potencialização das barreiras à integração interna comparativamente aos fatores tecnológicos/estruturais (também denominado pela literatura especializada como fatores *hard*). Portanto, uma influência que pode ser tanto positiva como negativa. Fawcett et al. (2015) sugerem o desenvolvimento de mais estudos empíricos que busquem compreender a influência do fator humano nas iniciativas de integração na cadeia de suprimentos. O segundo sentido dessa contribuição vai ao encontro dessa sugestão, ao discutir o papel do fator humano no desempenho da Gestão da Cadeia de Suprimentos, incluindo a questão relacionada ao perfil profissional adequado. Conforme pode ser constatado, esses profissionais lidam com processos de negócio que envolvem diferentes áreas funcionais, exigindo assim competências e habilidades mais amplas quando comparadas aos profissionais dedicados a uma área funcional específica. Portanto, a compilação teórico-empírica desta pesquisa traz uma importante contribuição gerencial, ao permitir aos gestores a conscientização sobre a importância em gerenciar o fator humano nos planos de Gestão da Cadeia de Suprimentos, criando assim um diferencial competitivo único (JIN; HOPKINS; WITTMER, 2010; SWART; HALL; CHEN, 2012). Segundo atentam González-Loureiro, Dabic e Puig (2014), mediante o cenário de mercado extremamente competitivo, uma

empresa não consegue se sustentar gerenciando seus profissionais como se fossem *commodities* e os relacionamentos na cadeia de suprimentos somente em bases transacionais. Sendo assim, gestores de Cadeia de Suprimentos e de Recursos Humanos devem trabalhar conjuntamente no gerenciamento do fator humano, igualmente sob a ideia da construção de vantagem competitiva única e difícil de ser copiada.

A **terceira contribuição** refere-se à interação com o aporte teórico de outra área do conhecimento: a Gestão de Recursos Humanos, indicada como necessária quando se busca compreender e melhor gerenciar o fator humano (CHARVET; COOPER, 2011; GÓMEZ-CEDEÑO et al., 2015; KUNDU et al., 2015). Comparativamente às pesquisas já existentes na literatura especializada nesta temática, os principais diferenciais desta tese e, portanto, suas maiores contribuições, estão nos seguintes pontos:

- o enfoque na integração interna: autores têm demandado o desenvolvimento de mais estudos com esse enfoque específico (SHUB; STONEBRAKER, 2009; ASHENBAUM ET AL., 2009; YANG; YEO; VINH, 2015; HUO et al., 2016; YUNUS; TADISINA, 2016); sendo assim, esta pesquisa avança no conhecimento a respeito da interface entre a Gestão de Recursos Humanos e a Integração da Cadeia de Suprimentos;
- o fato de ter abordado todas as práticas de RH da abordagem funcional, considerando que tais práticas devem ser interligadas entre si (JIANG et al., 2012): a maior parte dos trabalhos sobre a temática abordam as práticas de RH de maneira fragmentada – dos 54 trabalhos levantados na sistematização da literatura especializada (Quadro 23), em apenas 9 todas as práticas de RH da abordagem funcional foram discutidas;
- a inclusão das práticas de RH da abordagem competitiva, consideradas por Collins e Clark (2003) e Cousins e Menguc (2006) como mais apropriadas para o desenvolvimento das habilidades relacionais intraorganizacionais; de fato, os resultados empíricos confirmaram essa afirmação. Novamente em comparação com a sistematização da literatura especializada, embora mais da metade dos trabalhos levantados também incluam as práticas de RH da abordagem competitiva na discussão, em apenas dois são discutidas e investigadas as três práticas consideradas nesta pesquisa (MCCARTER; FAWCETT; MAGNAN, 2005; LAMBERT; LEUSCHNER; ROGERS, 2008);
- a discussão conjunta de todas as práticas de RH de ambas as abordagens: novamente em comparação com a sistematização da literatura especializada, em nenhum dos

trabalhos toda as práticas de RH são discutidas de maneira conjunta – o mais próximo a isso é encontrado em Menon (2012) e Fu et al. (2013), porém, o primeiro não discute a prática “aprendizagem organizacional” e o segundo, a prática “cultura organizacional”;

- a abordagem qualitativa da pesquisa: ainda em comparação com a sistematização da literatura especializada, mais da metade dos trabalhos empíricos utilizam abordagem quantitativa, sendo a maioria do tipo *survey*. No entanto, conforme apresentado no Capítulo 2, há um crescente chamado pelo desenvolvimento de pesquisas qualitativas no campo de estudo da Gestão da Cadeia de Suprimentos (BARRAT; CHOI; LI, 2011). Considerando ainda a temática desta tese, a abordagem qualitativa na forma de estudo de caso é tida como mais apropriada tendo em vista a possibilidade de captação mais clara dos aspectos comportamentais e do contexto organizacional como um todo (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2010; BERNON; MENA, 2013).

A apresentação das possibilidades de contribuição para a integração interna das empresas no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos advindas de cada uma das práticas de RH consideradas nesta pesquisa (Quadro 77) configura-se como a **quarta contribuição**. Na dimensão gerencial, pela possibilidade de servir como um guia de referência aos gestores de Cadeia de Suprimentos e aos gestores de Recursos Humanos nas iniciativas de cadeia de suprimentos, podendo selecionar entre as práticas de RH aquelas mais necessárias ao seu cenário atual de integração interna. Enfim, assim como sugerem Gowen III e Tallon (2003), gestores de ambas as áreas poderão agir conjuntamente, construindo uma vantagem competitiva única. Logo, os resultados desta pesquisa trazem uma perspectiva estratégica para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Acrescenta-se ainda a contribuição ao contexto gerencial brasileiro, dada a ausência de pesquisas nacionais sobre a temática.

A constatação da atuação do gestor de cadeia de suprimentos também enquanto um gestor de pessoas configura como uma **quinta contribuição** desta pesquisa. Conforme constatado entre as seis empresas investigadas, parte das práticas de RH para a Gestão da Cadeia de Suprimentos desenvolvidas esteve sob responsabilidade ou iniciativa desses profissionais. Destaca-se ainda o importante papel exercido na resolução de conflitos interpessoais e no gerenciamento dos processos de mudança. Tal constatação pode indicar que, de fato, há uma mudança no papel da Gestão de Recursos Humanos, sendo atribuída também aos gestores funcionais a responsabilidade da gestão de pessoas (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; SIKORA; FERRIS, 2014).

Os resultados desta pesquisa reforçam a interface existente entre Gestão de Operações e a Gestão de Recursos Humanos, em especial na área de Organização do Trabalho configurando-se assim como uma **sexta contribuição** teórico-empírica. Por fim, enquanto uma **sétima contribuição**, espera-se que os resultados desta pesquisa possam também contribuir para o campo de conhecimento da Gestão de Recursos Humanos, propriamente dito, ao apresentar uma nova possibilidade de interface com outra área do conhecimento. A necessidade de sua maior proximidade com demais áreas, em especial aquelas relacionadas à gestão de operações (e nesta encontra-se a Gestão da Cadeia de Suprimentos), tem sido apontada pela literatura (BOUDREAU et al., 2003; LENGNICK-HALL et al., 2009; JABBOUR et al., 2012).

#### **5.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Apesar dos resultados e contribuições apresentados nas duas subseções anteriores, esta pesquisa também apresenta limitações. Esta pesquisa envolveu somente seis empresas e a generalização dos resultados não é possível, sendo essa uma limitação implícita ao método de pesquisa utilizado. Deste modo, a abrangência de qualquer definição ou experiência mencionada deve ser estudada de maneira mais ampla. Como sugestão de trabalhos futuros, visando atenuar essa limitação, sugere-se a utilização de métodos quantitativos ou, ainda, pesquisas com abordagem triangular, consideradas mais robustas por utilizarem diferentes fontes de informação e formas de análises (BARRAT; BARRAT, 2011).

Outra limitação relaciona-se à principal técnica de coleta de dados primários utilizada nesta pesquisa: a entrevista. No total, foram entrevistados 15 profissionais em diferentes contextos. Alguns deles tinham uma limitação de tempo disponível, sendo necessário conduzir a fala de maneira mais pontual e com disponibilização de tempo predeterminada pelo profissional. Com outros, igualmente por conta da restrição de tempo disponível, foi necessário realizar a entrevista em dois momentos diferentes, comprometendo assim a linha de raciocínio da discussão. Em relação ao conteúdo abordado nos roteiros de entrevista, os pontos mais delicados para a obtenção das informações foram justamente nas questões que se relacionavam com as barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Embora as questões, e tampouco a abordagem da pesquisadora, não fossem explícitas, observou-se dificuldade por parte dos entrevistados em mencionar os problemas internos de suas empresas.

Expandir a discussão e investigação aos elos externos da cadeia de suprimentos apresenta-se como uma sugestão de pesquisa futura complementar ao enfoque de integração interna adotado nesta pesquisa. Conforme apresentado na revisão da literatura, a Integração da Cadeia de Suprimentos compreende a interface intra e interorganizacional entre os fluxos na cadeia de suprimentos (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010). Portanto, tão mais integrada será aquela empresa que conseguir ter um bom nível de desempenho em ambas as interfaces (CHEN; DAUGHERT; ROATH, 2009). Observa-se ainda na literatura especializada um chamado para a compreensão também da influência do fator humano na integração externa, em aspectos como confiabilidade, capacidade de negociação, compartilhamento de informações, entre outros (KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2007; KOULIKOFF-SOUVIRON; HARRISON, 2010; FEISEL; HARTMANN; GIUNIPERO, 2011; HOHENSTEIN; FEISEL; HARTMANN, 2014). Em verdade, essa ênfase pôde ser observada na pesquisa de campo, mas não foi incluída na análise dos resultados em razão do escopo da pesquisa. Por exemplo, na Empresa 5 é praxe a oferta de treinamento aos profissionais da área produtiva por parte dos fornecedores e, na Empresa 2, o treinamento conjunto com os fornecedores. Já o Gerente de PPCP da Empresa 4 expressou:

(...) as vezes nós estamos lidando com pessoas que nós nem conhecemos por telefone, e-mail, Skype...e você cria um relacionamento sem estar presente. E aí como é que você concilia as necessidades pra poder atender a cadeia inteira? Até a própria negociação de compras que tá presente nisso, desenvolvimento de um item novo, uma negociação com condição de fornecimento...a gente parametriza as condições de fornecimento, os parâmetros de planejamento, isso tem parâmetro. Mas, o que acontece no dia-a-dia não é automático (PGCS4).

A inobservância da prática de RH de “avaliação de desempenho” para a Gestão da Cadeia de Suprimentos configura-se como uma oportunidade de pesquisa futura. Na literatura especializada, essa prática é significativamente mencionada e discutida como uma das alternativas de RH para a superação das barreiras à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos (DING et al., 2015). Sendo assim, espera-se que novas pesquisas, inclusive com as abordagens metodológicas supramencionadas, possam levantar as contribuições da prática de “avaliação de desempenho”, bem como informações que permitam melhor caracterizá-la em face das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Apesar das contribuições geradas, a inclusão de todas as práticas de RH em uma mesma investigação pode ter comprometido a captação dos dados e, conseqüentemente, uma análise mais aprofundada. Tal limitação abre espaço para pesquisas futuras que tratem as práticas RH de ambas as abordagens de maneira individualizada, ou ainda, aquelas com maior inter-relação na concepção. Por exemplo, em Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee (2013)

há a discussão somente da prática de “treinamento e desenvolvimento” e da dimensão “aprendizagem organizacional”.

Considerando a inserção cada vez maior das empresas em cadeias globais (HARVEY et al., 2013), estudos comparativos entre diferentes países sobre as contribuições das práticas de RH para a Integração da Cadeia de Suprimentos são ainda outra interessante possibilidade de pesquisa futura a partir desta pesquisa. A literatura de Gestão de Recursos Humanos assume que as especificidades culturais e legais de cada localidade influenciam a forma como as políticas de Recursos Humanos das empresas serão delineadas (LENGNICK-HALL et al., 2009). As investigações empíricas realizadas por Ahmad e Schroeder (2003), Koulikoff-Souviron e Claye-Puaux (2013) e Huo et al. (2015) constataram essa diferença, lançando a questão como um ponto a ser melhor investigado.

Ressalta-se a constatação empírica a respeito da atuação do gerente de *Supply Chain* ou profissional com função equivalente também como um agente de integração. Embora essa atuação tenha sido considerada na análise dos resultados, é possível ser explorado em pesquisas futuras com maior profundidade. Em verdade, a importância do papel desse profissional tem chamado a atenção de pesquisadores, sendo possível encontrar na literatura especializada trabalhos abordando especificamente esse tema, incluindo esforços para a definição do perfil profissional adequado (HARVEY; RICHEY, 2001; ELLINGER; ELLINGER; KELLER, 2002; LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2008; ELLINGER; ELLINGER, 2014; DE ABREU; ALCÂNTARA, 2015a, 2015b; DERWIK; HELLSTROM; KARLSSON, 2016).

Buscar associar as contribuições da Gestão de Recursos Humanos à ideia de estágios evolutivos da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos é outra possibilidade de pesquisa futura a partir desta. As contribuições das práticas de RH a estágios evolutivos já foram exploradas em trabalhos de diferentes temáticas, como por exemplo: gestão de manufatura (SANTOS, 1999), gestão ambiental (JABBOUR, 2007), gestão de operações (SANTOS, 2000) e eco-inovação (JABBOUR et al., 2015). Tal discussão pode ser avançada a partir dos seguintes trabalhos: Stevens (1989), Theodorakioglou, Gotzamani e Tsiolvas (2006), Lee, Kwon e Severance (2007), Mollenkopf, Russo e Frankel (2007) e Kotzab et al. (2011).

Considera-se também a possibilidade da associação da temática com abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos, sob o pressuposto do capital humano como uma fonte para a criação de vantagem competitiva única (XU; HUO; SUN, 2014; SWART; HALL; CHEN, 2012; YANG; YEO; VINH, 2015). Nesse sentido, estudos futuros poderiam

aprofundar-se nas questões relacionadas à construção das habilidades comportamentais para a Integração da Cadeia de Suprimentos, tais como predisposição à colaboração, confiança e comunicação, para além do espaço de investigação e discussão permitido quando se considera as práticas de RH, especialmente as da abordagem funcional.

As possibilidades de pesquisa futura reforçam a relevância da temática de estudo abordada nesta tese: a interação da Gestão de Recursos Humanos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Os profissionais entrevistados, especialmente os relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos, expressaram reconhecer a relevância da pesquisa e admitiram a necessidade de maior atenção gerencial nesse aspecto, principalmente mediante as dificuldades na gestão de pessoas e sua relação com a integração interfuncional.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, S.; SCHROEDER, R. G. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. **Journal of Operations Management**, v.21, p.19-43, 2003.
- ALFALLA-LUQUE, R.; MEDINA-LOPEZ, C.; SCHRAGE, H. A study of supply chain integration in the aeronautics sector. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, v.24, n.8/9, p.769-784, 2013.
- ALFALLA-LUQUE, R.; MARIN-GARCIA, J. A.; MEDINA-LOPEZ, C. An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. **International Journal of Production Economics**, v.162, p.242-257, 2015.
- ALLEN, A. M.; KOVÁCS, G.; MASINI, A.; VAILLANCOURT, A.; WASSENHOVE, L. V. Exploring the link between the humanitarian logistician and training needs. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v.3, n.2, p.129-148, 2013.
- APICS SUPPLY-CHAIN COUNCIL. **SCOR frameworks**. Disponível em: <<http://supply-chain.org>>. Acesso em: 13 de outubro de 2014.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASHENBAUM, B.; MALTZ, A.; ELLRAM, L.; BARRAT, M. Organizational alignment and supply chain governance structure: introduction and construct validation. **The International Journal of Logistics Management**, v.20, n.2, p.169-186, 2009.
- AUTRY, C. W.; ROSE, W. J.; BELL, J. E. Reconsidering the supply chain integration-performance relationship: in search of theoretical consistency and clarity. **Journal of Business Logistics**, v.35, n.3, p.275-276, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. (Obra original publicada em 1977).
- BARNES, J.; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. **International Journal of Production Economics**, v.140, p.888-899, 2012.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v.37, n.1, p.31-46, 1998.
- BARKI, H. A.; PINSONNEAULT, A. A model of organizational integration, implementation effort, and performance. **Organization Science**, v.16, n.2, p.165-179, 2005
- BARRAT, M.; BARRAT, R. Exploring internal and external supply chain linkages: evidence from the field. **Journal of Operations Management**, v.29, p.514-528, 2011.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v.29, p.329-342, 2011.

- BASNET, C. The measurement of internal supply chain integration. **Management Research Review**, v.36, n.2, p.153-172, 2013.
- BECKER, W. S.; CARBO, J. A.; LANGELLAM, I. M. Beyond self-interest: integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. **Human Resource Development Review**, v.9, n.2, p.144-168, 2010.
- BERNON, M.; MENA, C. The evolution of customised executive education in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.18, n.4, p.440-454, 2013.
- BEUGELSDIJK, S. Strategic human resource practices and product innovation. **Organization Studies**, v.29, n.6, p.821-847, 2008.
- BIRDI, K.; CLEGG, C.; PATTERSON, M.; ROBINSON, A.; STRIDE, C. B.; WALL, T. D.; WOOD, S. J. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. **Personnel Psychology**, v.61, p.467-501, 2008.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BRAGANZA, A. Enterprise integration: creating competitive capabilities. **Integrated Manufacturing Systems**, v.13, n.8, p.562-572, 2002.
- BRAUNSCHEIDEL, M. J.; SURESH, N. C. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. **Journal of Operations Management**, v.27, p.119-140, 2009.
- BRAUNSCHEIDEL, M. J.; SURESH, N. C.; BOISNIER, A. D. Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. **Human Resource Management**, v.49, n.5, p.883-911, 2010.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989.
- CANTOR, D. E.; MORROW, P. C.; MONTABON, F. Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: an organizational support theoretical perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v.48, n.3, p.33-51, 2012.
- CAO, Z.; HUO, B.; LI, Y.; ZHAO, X. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.20, n.1, p.24-41, 2015.
- CARTER, C. R.; KAUFMANN, L.; MICHEL, A. Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.37, n.8, p.631-669, 2007.
- CASSELL, C.; SYMON, G. Taking qualitative methods in organization and management research seriously. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v.1, n.1, p.4-12, 2006.

- CHARVET, F. F.; COOPER, M. C. Key contact employees and supply chain collaboration: a literature review and research agenda. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v.12, n.2, p.4-18, 2011.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v.42, n.1, p. 131-163, 2004.
- CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J.; LANDRY, T. D. Supply chain process integration: a theoretical framework. **Journal of Business Logistics**, v.30, n.2, p.27-46, 2009.
- CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J.; ROATH, A. S. Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, v.30, n.1, p.63-84, 2009.
- CHILDERHOUSE, P.; TOWILL, D. R. Arcs of supply chain integration. **International Journal of Production Research**, v.49, n.24, p.7441-7468, 2011.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning and operation**. 5 ed. Prentice Hall PTR, UpperSaddle River, 2012.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHRISTOPHER, M. Managing supply chain complexity: identifying the requisite skills. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v.13, n.2, p.4-9, 2012.
- COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, v.46, n.6, p.740-751, 2003.
- COTTRILL, K. Are you prepared for the supply chain talent crisis? **MIT CTL White Paper**, p.1-11, Fall 2010.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONAL - CSCMP. **Supply chain management definitions**. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp?XX=1>>. Acesso em: 23 de março de 2012.
- COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.7, p.697-702, 2006.
- COUSINS, P. D.; MENGUC, B. The implications of socialization and integration in supply chain management. **Journal of Operations Management**, v.24, p.604-620, 2006.
- DANESE, P.; BORTOLOTTI, T. Supply chain integration patterns and operational performance: a plant-level survey-based analysis. **International Journal of Production Research**, v.52, n.3, p.1-22, 2014.
- DAS, A.; NARASIMHAN, R.; TALLURI, S. Supplier integration: finding an optimal configuration. **Journal of Operations Management**, v.24, p.563-582, 2006.
- DAUGHERTY, P. J. Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.41, n.1, p.16-31, 2011.

- DE ABREU, A.; ALCÂNTARA, R. L. C. Aplicação das práticas de recursos humanos no contexto da gestão da cadeia de suprimentos: um levantamento relativo ao papel e perfil profissional dos gestores de cadeia de suprimentos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2015. Bauru. **Anais...**, Bauru, SIMPEP, 2015a.
- DE ABREU, A.; ALCÂNTARA, R. L. C. Supply chain managers: professional profile and the role in the cross-functional integration of supply chain management. **Independent Journal of Management & Production**, v.6, n.1, p.44-63, 2015b.
- DEHORATIUS, N.; BABINOVICH, E. Field research in operations and supply chain management. **Journal of Operations Management**, v.29, p.371-375, 2011.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. (Ed). **The Sage handbook of organizational research methods**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2009. p.671-689.
- DERWIK, P.; HELLSTROM, D.; KARLSSON, S. Manager competences in logistics and supply chain practice (article in press). **Journal of Business Research**, 2016. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.037>>.
- DING, M. J.; KAM, B. H.; ZHANG, J. Y.; JIE, F. Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies: evidence from China logistics service market. **International Journal of Production Research**, v.53, n.10, p.2885-2903, 2015.
- DROGE, C.; JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. **Journal of Operations Management**, v.22, p.557-573, 2004.
- DUBEY, R.; GUNASEKARAN, A. Shortage of sustainable supply chain talent: an industrial training framework. **Industrial and Commercial Training**, v.47, n.2, p.86-94, 2015.
- ELLINGER, A. E. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.85-96, 2000.
- ELLINGER, A. E.; ELLINGER, A. D.; KELLER, S. B. Logistics managers' learning environments and firm performance. **Journal of Business Logistics**, v.23, n.1, p.19-37, 2002.
- ELLINGER, A. E.; KELLER, S. B.; HANSEN, J. D. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of Business Logistics**, v.27, n.2, p.1-28, 2006.
- ELLINGER, A. E.; KETCHEN JR, D. J.; HULT, G. T. M.; ELMADAG, A. B.; RICHEY JR, R. G. Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. **Industrial Marketing Management**, v.37, p.353-366, 2008.
- ELLINGER, A. E.; ELLINGER, A. D. Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. **European Journal of Training and Development**, v.38, n.1/2, p.118-135, 2014.
- ELMUTI, D.; MINNIS, W.; ABEBE, M. Longitudinal assessment of an integrated industrial supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, n.2, p.151-159, 2008.
- ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T. A framework of supply chain orientation. **The International Journal of Logistics Management**, v.21, n.2, p.161-179, 2010.

- FABBE-COSTES, N.; JAHRE, M. Supply chain integration improves performance: the Emperor's new suit? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.37, n.10, p.835-855, 2007.
- FABBE-COSTES, N.; JAHRE, M. Supply chain integration and performance: a review of the evidence. **The International Journal of Logistics Management**, v.19, n.2, p.130-154, 2008.
- FARNDALE, E.; PAAUWE, J.; BOSELIE, P. An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. **Human Resource Management**, v.49, n.5, p.849-868, 2010.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. The rhetoric and reality of supply chain integration. **International Journal of Physical, Distribution & Logistics Management**, v.32, n.5, p.339-361, 2002.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, n.1, p.35-48, 2008.
- FAWCETT, S. E.; FAWCETT, A. M.; WATSON, B. J.; MAGNAN, G. M. Peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. **Journal of Supply Chain Management**, v.48, n.1, p.44-72, 2012.
- FAWCETT, S. E.; MCCARTER, M. W.; FAWCETT, A. M.; WEBB, G. S.; MAGNAN, G. M. Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.20, n.6, p.648-663, 2015.
- FEISEL, E.; HARTMANN, E.; GIUNIPERO, L. The importance of the human aspect in the supply function: strategies for developing PSM proficiency. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.17, p.54-67, 2011.
- FERGUSON, K. L.; REIO JUNIOR, T. G. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, v.29, n.5, p.471-494, 2010.
- FISHER, S. L.; GRAHAM, M. E.; VACHON, S.; VEREECKE, A. Don't miss the boat: research on HRM and supply chains. **Human Resource Management**, v.49, n.5, p.813-828, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.5, edição especial, p.183-196, 2001.
- FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; FLYNN, E. J. Empirical research methods in operations management. **Journal of Operations Management**, v.9, n.2, p.250-284, 1990.
- FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v.28, p.58-71, 2010.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas, procedimento**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- FROLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v.19, p.185-200, 2001.

- FU, N.; FLOOD, P. C.; BOSAK, J.; MORRIS, T.; O'REGAN, P. Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.18, n.3, p.292-307, 2013.
- GIMENEZ, C. Logistics integration processes in the food industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.36, n.3, p.231-249, 2006.
- GODSELL, J.; JOHNSON, M.; VAN HOEK, R. How do we know what we know? A review of methods use in operations and supply chain management research. In: **17th International Annual EurOMA Conference Managing Operations in Service Economies**, 2010, Porto. 17th International Annual EurOMA Conference Proceedings, 2010.
- GOFFNETT, S. P.; COOK, R. L.; WILLIAMS, Z.; GIBSON, B. J. Understanding satisfaction with supply chain management careers: an exploratory study. **The International Journal of Logistics Management**, v.23, n.1, p.135-158, 2012.
- GOLLAN, P. J.; KALFA, S.; XU, Y. Strategic HRM and devolving HR to the line: cochlear during the shift to lean manufacturing. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.53, n.2, p.144-162, 2015.
- GÓMEZ-CEDEÑO, M.; CASTÁN, J. M.; GUITART-TARRÉS, L. La importancia de los recursos humanos en la cadena de suministro. **Dirección y Organización**, v.54, p.13-25, 2014.
- GÓMEZ-CEDEÑO, M.; CASTÁN-FARRERO, J. M.; GUITART-TARRÉS, L.; MATUTE-VALLEJO, J. Impact of human resources on supply chain management and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v.115, n.1, p.129-157, 2015.
- GONZÁLEZ-LOUREIRO, M.; DABIC, M.; PUIG, F. Global organizations and supply chain: new research avenues in the international human resource management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.44, n.8/9, p.689-712, 2014.
- GOWEN III, C. R.; TALLON, W. J. Enhancing supply chain practices through human resource. **Journal of Management Development**, v.22, n.1, p.32-44, 2003.
- GRIFFITH, D. A. Human capital in the supply chain of global firms. **Organizational Dynamics**, v.35, n.3, p.251-263, 2006.
- GROBLER, A.; ZOCK, A. Supporting long-term workforce planning with a dynamic aging chain model: a case study from the service industry. **Human Resource Management**, v.49, n.5, p.829-848, 2010.
- HALLDÓRSSON, Á.; ARLBJORN, J. S. Research methodologies in supply chain management: what do we know? In: KOTZAB, H.; SEURING, S.; MULLER, M.; REINER, G. (Ed.) **Research methodologies in supply chain management**. New York: Physica-Verlag, 2005. p.107-122.
- HALLDÓRSSON, A.; LARSON, P. D.; POIST, R. F. Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.38, n.2, p.126-142, 2008.
- HALLDÓRSSON, A.; HSUAN, J.; KOTZAB, H. Complementary theories to supply chain management revisited: from borrowing theories to theorizing. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.20, n.6, p.574-586, 2015.

HANFIELD, R. B.; COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; PETERSEN, K. J. How can supply management really improve performance? A knowledge-based model of alignment capabilities. **Journal of Supply Chain Management**, v.51, n.3, p.3-17, 2015.

HARLAND, C. M. Supply chain management research impact: an evidence-based perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.18, n.5, p.483-496, 2013.

HARTLEY, J. L.; BRODKE, M.; WHEELER, J. V.; WU, Z.; STEWARD, M. D. Exploring supply management status, internal collaboration and operating performance. **Operations Management Research**, v.7, p.24-35, 2014.

HARVEY, M.; RICHEY, R. G. Global supply chain management: the selection of globally competent managers. **Journal of International Management**, v.7, p.105-128, 2001.

HARVEY, M.; FISCHER, R.; McPHAIL, R.; MOELLER, M. Aligning global organizations human capital needs and global supply-chain strategies. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.51, p.4-21, 2013.

HILSDORF, W. C.; ROTONDARO, R. G.; PIRES, S. R. I. Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca. **Gestão&Produção**, v.16, n.2, p.232-244, 2009.

HOHENSTEIN, N-O.; FEISEL, E.; HARTMANN, E. Human resource management issues in supply chain management research: a systematic literature review from 1998 to 2014. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.44, n.6, p.434-463, 2014.

HOHENSTEIN, N-O.; FEISEL, E.; HARTMANN, E.; GIUNIPERO, L. Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.45, n. 1/2, p.90-117, 2015.

HORN, P.; SCHEFFLER, P.; SCHIELE, H. Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: a social capital perspective. **International Journal of Production Economics**, v.153, p.54-55, 2014.

HUO, B. The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.17, n.6, p.596-610, 2012.

HUO, B.; HAN, Z.; CHEN, H.; ZHAO, X. The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.45, n.8, p.716-746, 2015.

HUO, B.; YE, Y.; ZHAO, X.; SHOU, Y. The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. **International Journal of Production Economics**, v.178, p.132-143, 2016.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v.38, n.3, p.635-672, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.171-188, 1997.

- JABBOUR, C. J. C. **Contribuições da gestão de recursos humanos para evolução da gestão ambiental: survey e estudo de múltiplos casos.** 2007. 179p. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão&Produção**, v.14, n.2, p.347-360, 2012.
- JABBOUR, C. J. C.; SATURNINO NETO, A. S.; GOBBO JR, J. A.; RIBEIRO, M. S.; JABBOUR, A. B. L. S. Eco-innovations in more sustainable supply chains for a low-carbon economy: a multiple case study of human critical success factors in Brazilian leading companies. **International Journal of Production Economics**, v.164, p.245-257, 2015.
- JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, v.112, p.1824-1833, 2016.
- JACOBS, M. A.; YU, W.; CHAVEZ, R. The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. **International Journal of Production Economics**, v.117, p.60-70, 2016.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. **The Academy of Management Annals**, v.8, n.1, p.1-56, 2014.
- JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HAN, K.; HONG, Y.; KIM, A.; WINKLER, A-L. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, v.22, p.73-85, 2012.
- JIN, Y.; HOPKINS, M. M.; WITTMER, J. L. S. Linking human capital to competitive advantages: flexibility in a manufacturing firm's supply chain. **Human Resource Management**, v.49, n.5, p.939-963, 2010.
- JIN, Y. H.; FAWCETT, A. M.; FAWCETT, S. E. Awareness is not enough: commitment and performance implications of supply chain integration. **International Journal of Physical, Distribution & Logistics Management**, v.43, n. 3, p.205-230, 2013.
- KAHN, K. B. MENTZER, J. T. Logistics and interdepartmental integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.26, n.8, p.6-14, 1996.
- KAM, B. H.; TSAHURIDU, E. E.; DING, M. J. Does human resource management contribute to the development of logistics and supply chain capabilities? An empirical study of logistics service providers in China. **Research and Practice in Human Resource Management**, v.18, n.2, p.15-34, 2010.
- KAMAL; M. M.; IRANI, Z. Analysing supply chain integration through a systematic literature review: a normative perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.19, n.5/6, p.523-557, 2014.
- KHAN, N. R.; TAHA, S. M.; GHOURI, A. M.; KHAN, M. R.; YONG, C. K. The impact of HRM practices on supply chain management success in SME. **LogForum**, v.9, n.3, p.177-189, 2013.
- KASE, R.; PAAUWE, J.; ZUPAN, N. HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. **Human Resource Management**, v.48, n.4, p.615-639, 2009.

- KAYA, N. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. **International Journal of Human Resource Management**, v.17, n.12, p.2074-2090, 2006.
- KELLER, S. B.; OZMENT, J. Research on personnel issues published in leading logistics journals: what we know and don't know. **The International Journal of Logistics Management**, v.20, n.3, p.378-407, 2009.
- KIM, D-Y. Relationship between supply chain integration and performance. **Operations Management Research**, v.6, n.1/2, p.74-90, 2013.
- KOTZAB, H.; TELLER, C.; GRANT, D. B.; SPARKS, L. Antecedents for the adoption and execution of supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.16, n.4, p.231-245, 2011.
- KOTZAB, H.; TELLER, C.; GRANT, D. B.; FRIIS, A. Supply chain management resources, capabilities and execution. **Production Planning & Control**, v.26, n.7, p.525-542, 2015.
- KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; JAYARAM, J. Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. **Decision Sciences**, v.36, n.1, p.97-133, 2005.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. Using case study methods in researching supply chains. In: KOTZAB.; SEURING, S.; MULLER, M.; REINER, G. (Ed.) **Research methodologies in supply chain management**. New York: Physica-Verlag, 2005. p.267-282.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. Buyer-supplier relationships in inter- and intra-organisational supply contexts: the unobtrusive yet pervasive human resource picture. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v.9, n.1, p.75-94, 2006.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v.27, n.1, p.8-27, 2007.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. Interdependent supply relationships as institutions: the role of HR practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v.28, n.5, p.412-432, 2008.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; HARRISON, A. Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain. **Human Resource Management**, v.49, n.5, p.913-938, 2010.
- KOULIKOFF-SOUVIRON, M.; CLAYE-PUAUX, S. HR practices as antecedents of supply relationship integration: the inter and intra-firm contexts. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v.1, p.51-59, 2013.
- KUNDU, A.; JAIN, V.; KUMAR, S.; CHANDRA, C. A journey from normative to behavioral operations in supply chain management: a review using latent semantic analysis. **Expert Systems with Applications**, v.42, p.796-809, 2015.
- LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **Educação Temática Digital**, v.12, p.198-226, 2011.
- LAI, F.; ZHANG, M.; LEE, D. M. S.; ZHAO, W. The impact of supply chain integration on mass customization capability: an extended resource-based view. **IEEE Transactions On Engineering Management**, v.59, n.3, p.443-456, 2012.

- LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. **Journal of Business Logistics**, v.26, n.1, p.25-51, 2005.
- LAMBERT, D. M. Supply chain management. In: LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. 3 ed. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008. p.1-24.
- LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.113-132, 2008.
- LAMBERT, D. M.; LEUSCHNER, R.; ROGERS, D. S. Implementing and sustaining the supply chain management processes. In: LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. 3 ed. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008. p.235-254.
- LARGE, R. O. Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.35, n.6, p.426-444, 2005.
- LARGE, R. O.; KENNER, K. Drivers and consequences of changes in logistics managers' occupational profile. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v.13, n.2, p.66-76, 2012.
- LARSON, P. D.; KULCHITSKY, J. D. Logistics improvement programs: the dynamics between people and performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.29, n.2, p.88-102, 1999.
- LAU, A. K. W. Training needs of purchasing and supply management personnel in Hong Kong. **Journal of European Industrial Training**, v.34, n.5, p.400-415, 2010.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1973
- LEE, C. W.; KWON, I-W.; SEVERANCE, D. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.12, n.6, p.444-452, 2007.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A.; ANDRADE, L.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v.19, p.64-85, 2009.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; RIGSBEE, C. M. Strategic human resource management and supply chain orientation. **Human Resource Management Review**, v.23, p.366-377, 2013.
- LI, S.; RAO, S. S.; RAGU-NATHAN, T. S.; RAGU-NATHAN, B. Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. **Journal of Operations Management**, v.23, p.618-641, 2005.
- LI, X.; CHUNG, C.; GOLDSBY, T. J.; HOLSAPPLE, C. W. A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v.19, n.3, p.408-435, 2008.

- LORENTZ, H.; TOYLI, J.; SOLAKIVI, T.; OJALA, L. Priorities and determinants for supply chain management skills development in manufacturing firms. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.18, n.4, p.358-375, 2013.
- MANGAN, J.; GREGORY, O. Education, training and the role of logistics managers in Ireland. **International Journal of Logistics, Research and Applications**, v.4, n.3, p.313-327, 2001.
- MAKU, T. C.; COLLINS, T. R.; BERUVIDES, M. G. The impact of human interaction on supply chain management practices. **Performance Improvement**, v.4, n.7, p.26-33, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MCAFFEE, R. B.; GLASSMAN, M.; HONEYCUTT, E. D. The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. **Journal of Business Logistics**, v.23, n.1, p.1-18, 2002.
- MCCARTER, M; FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. The effect of people on the supply chain world: some overlooked issues. **Human Systems Management**, v.24, n.3, p.197-208, 2005.
- MELLO, J. E.; STANK, T. P. Liking firm culture and orientation to supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.35, n.8, p.542-554, 2005.
- MENON, S. T. Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. **International Journal of Manpower**, v.33, n.7, p. 769-785, 2012.
- MENTZER, J. T.; WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n. 2, p.1-25, 2001.
- MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.31-46, 2008.
- MIGUEL, R. L. S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **RAE- eletrônica**, v.9, n.2, Art.10, jul/dez. 2010.
- MITCHELL, R.; OBEIDAT, S.; BRAY, M. The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. **Human Resource Management**, v.52, n.6, p.899-921, 2013.
- MOLLENKOPF, D.; RUSSO, I.; FRANKEL, R. The returns management process in supply chain strategy. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.37, n.7, p.568-592, 2007.
- MUDULI, K.; GOVINDAN, K.; BARVE, A.; KANNAN, D.; GENG, Y. Role of behavioural factors in green supply chain management implementation in Indian mining industries. **Resources, Conservation and Recycling**, v.76, p.50-60, 2013.
- MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Skill requirements of senior-level logisticians: practitioner perspectives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.28, n.4, p.284-301, 1998.

MYERS, M. B.; GRIFFITH, D. A.; DAUGHERTY, P. J.; LUSCH, R. F. Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. **Journal of Business Logistics**, v.25, n.1, p.211-232, 2004.

NIRANJAN, T. T.; RAO, S.; SENGUPTA, S.; WAGNER, S. M. Existence and extent of operations and supply management departmental thought worlds: an empirical study. **Journal of Supply Chain Management**, v.50, n.4, p.76-97, 2014.

NOE, R. A.; HOLLENBECK, J. R.; GERHART, B.; WRIGHT, P. M. 6 ed. **Human resource management**. McGraw-Hill Irwin: 2007.

OLIVA, R.; WATSON, N. Cross-functional alignment in supply chain planning: a case study of sales and operations planning. **Journal of Operations Management**, v.29, p.434-448, 2011.

OMAR, A.; DAVIS-SRAMEK, B.; FUGATE, B. S.; MENTZER, J. T. Exploring the complex social processes of organizational change: supply chain orientation from a manager's perspective. **Journal of Business Logistics**, v.33, n.1, p. 4-19, 2012.

OTHMAN, R.; GHANI, R. A. Supply chain management and suppliers' HRM practice. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, n.4, p.259-262, 2008.

OU, C. S.; LIU, F. C.; HUNG, Y. C.; YEN, D. C. A structural model of supply chain management on firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.30, n.5, p.526-545, 2010.

PAAUWE, J. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v.46, n.1, p.129-142, 2009.

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

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PETERSEN, K. J.; AUTRY, C. W. Supply Chain Management at the crossroads: divergent views, potential impacts, and suggested paths forward. **Journal of Business Logistics**, v.35, n.1, p.36-43, 2014.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRAJOGO, D.; SOHAL, A. Supply chain professionals: a study of competencies, use of technologies, and future challenges. **International Journal of Operations & Production Management**, v.33, n.11/12, p.1532-1554, 2013.

PRIMO, M. A. M. The role of internal and external integration on the manufacturing firm reaction to supply related problems. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, EnANPAD, 2007.

PRIMO, M. A. M. Supply chain integration mechanisms for alleviating supply problems in manufacturing firms. **Operations Management Research**, v.3, p.43-59, 2010.

QSR International. **NVivo: o software n.1 para análise qualitativa de dados**. Disponível em: <<http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>>. Acesso em: 15 abril 2016.

- RALSTON, P. M.; BLACKHURST, J.; CANTOR, D. E.; CRUM, M. R. A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v.51, n.2, p.47-64, 2015.
- RANDALL, W. S.; MELLO, J. E. Grounded theory: an inductive method for supply chain research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.42, n.8/9, p.863-880, 2012.
- READE, C. Human resource management implications of terrorist threats to firms in the supply chain. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.39, n.6, p.469-485, 2009.
- RICHEY, R. G.; TOKMAN, M.; WHEELER, A. R. A supply chain manager selection methodology: empirical test and suggested application. **Journal of Business Logistics**, v.27, n.2, p.163-190, 2006.
- RICHEY, R. G. JR; CHEN, H.; UPRETI, R.; FAWCETT, S. E.; ADAMS, F. G. The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v.39, n.10, p.826-840, 2009.
- RICHEY, R. G. JR; ROATH, A. S.; WHIPPLE, J. M.; FAWCETT, S. E. Exploring a governance theory of supply chain management: barriers and facilitators to integration. **Journal of Business Logistics**, v.31, n.1, p.237-256, 2010.
- ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- RODNEY, T. In modern supply chains, the soft stuff is the hard stuff. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.44, n.6, 2014.
- ROSSETTI, C. L.; DOOLEY, K. J. Job types in the supply chain management profession. **Journal of Supply Chain Management**, v.46, n.3, p.40-56, 2010.
- SABATH, R.; WHIPPLE, J. M. Using the customer/product action matrix to enhance internal collaboration. **Journal of Business Logistics**, v.25, n.2, p.1-19, 2004.
- SANDERS, N. R.; PREMUS, R. Modeling the relationship between firm it capability, collaboration, and performance. **Journal of Business Logistics**, v.26, n.1, p.1-23, 2005.
- SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.5, p.610-628, 2000.
- SCARBROUGH, H. The HR implications of supply chain relationships. **Human Resource Management Journal**, v.10, n.1, p.5-17, 2000.
- SCHOENHERR, T.; SWINK, M. Revisiting the arcs of integration: cross-validations and extensions. **Journal of Operations Management**, v.30, p.99-115, 2012.
- SCHULER, R. S.; MACMILLAN, I. C. Gaining competitive advantage through human resource management practices. **Human Resource Management**, v.23, n.3, p.241-255, 1984.

SEURING, S. Case study research in supply chains: an outline and three examples. In: KOTZAB, H.; SEURING, S.; MULLER, M.; REINER, G. (Ed.) **Research methodologies in supply chain management**. New York: Physica-Verlag, 2005. p.235-250.

SEURING, S.; MULLER, M.; WESTHAUS, M; MORANA, R. Conducting a literature review: the example of sustainability in supply chains. In: KOTZAB.; SEURING, S.; MULLER, M.; REINER, G. (Ed.) **Research methodologies in supply chain management**. New York: Physica-Verlag, 2005. p.91-106.

SEURING, S.; GOLD, S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.17, n.5, p.54-555, 2012.

SHUB, A. N.; STONEBRAKER, P. W. The human impact on supply chains: evaluating the importance of “soft” areas on integration and performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.14, n.1, p.31-40, 2009.

SIKORA, D. M.; FERRIS, G. R. Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. **Human Resource Management Review**, v.24, p.271-281, 2014.

SILVA, A. L.; TATE, W. L.; SACOMANO NETO, M.; PIMENTA, M. L. O que torna a integração interfuncional possível? Um estudo exploratório de fatores facilitadores e barreiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, EnANPAD, 2014.

SINGH, K. D. Creating your own qualitative research approach: selecting, integrating and operationalizing philosophy, methodology and methods. **Vision**, v.19, n.2, p.132-146, 2015.

SKJOETT-LARSEN, T. Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.10, n.2, p.41-53, 1999.

SMITH-DOERFLEIN, K. A.; TRACEY, M.; TAN, C. L. Human resource management and supply chain effectiveness: an exploratory study. **International Journal of Integrated Supply Management**, v.6, n. 3/4, p.202-232, 2011.

SMITH, A. D.; SYNOWKA, D. P. Lean operations and SCM practices in manufacturing firms: multi-firm case studies in HRM and visual-based metrics. **International Journal of Procurement Management**, v.7, n.2, p.183-200, 2014.

SOLTANI, E.; AHMED, P. K.; LIAO, Y. Y.; ANOSIKE, P. U. Qualitative middle-range research in operations management: the need for theory-driven empirical inquiry. **International Journal of Operations & Production Management**, v.34, n.8, p.1003-1027, 2014.

STANK, T. P.; DOUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E. Marketing/Logistics integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v.10, n.1, p.11-24, 1999.

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

STOCK, J. R.; BOYER, S. L.; HARMON, T. Research opportunities in supply chain management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, p.32-41, 2010.

- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN, R.; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v.20, p.419-433, 2002.
- SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. **Human Resource Management**, v.48, n.5, p.745-768, 2009.
- SUZAKI, K. **New shop floor management: empowering people for continuous improvement**. Free Press: New York, 2010.
- SWART, W.; HALL, C.; CHEN, H. Human performance in supply chain management. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v.13, n.2, p.10-20, 2012.
- SWEENEY, E. The people dimension in logistics and supply chain management: its role and importance. In: PASSARO, R.; THOMAS, A. (Ed.) **Supply chain management: perspectives, issues and cases**. Milan: McGraw-Hill, 2013. p.73-82.
- SWEENEY, E.; GRANT, D. B.; MANGNAM, D. J. The implementation of supply chain management theory in practice: an empirical investigation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.20, n.1, p.56-70, 2015.
- SWINK, M.; SCHOENHERR, T. The effects of cross-functional integration on profitability, process efficiency, and asset productivity. **Journal of Business Logistics**, v.36, n.1, p.69-87, 2015.
- TANCO, M.; JURBURG, D.; ESCUDER, M. Main difficulties hindering supply chain performance: an exploratory analysis at Uruguayan SMEs. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.20, n.1, p.11-23, 2015.
- TELLER, C.; KOTZAB, H.; GRANT, D. B. Improving the execution of supply chain management in organizations. **International Journal of Production Economics**, v.140, p.713-720, 2012.
- THEODORAKIOGLOU, Y.; GOTZAMANI, K.; TSIOLVAS, G. Supplier management and its relationship to buyers' quality management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.11, n.2, p.148-159, 2006.
- THOMAS, R. W.; DEFEE, C. C.; RANDALE, W. S.; WILLIAMS, B. Assessing the managerial relevance of contemporary supply chain management research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.41, n.7, p.655-667, 2011.
- THORNTON, L. M.; ESPER, T. L.; MORRIS, M. L. Exploring the impact of supply chain counterproductive work behaviors on supply chain relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.43, n.3, p.786-804, 2013.
- TOKAR, T. Behavioural research in logistics and supply chain management. **International Journal of Logistics Management**, v.21, n.1, p.89-103, 2010.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v.14, p.207-222, 2003.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; JAVIER MARCOS, J. BURR, M. Co-producing management knowledge. **Management Decision**, v.42, n.3/4, p.375-386, 2004.

TRENT, R. J. What everyone needs to know about SCM. **Supply Chain Management**, v.8, n.2, p.52-59, 2004.

VALLET-BELLMUNT, T.; RIVERA-TORRES, P. Integration: attitudes, patterns and practices. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.18, n.3, p.308-323, 2013.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)**, v.5, n.1, artigo 2, 2006.

vom BROCKE, J.; SIMONS, A.; NIEHAVES, B.; RIEMER, K.; PLATTFAUT, R.; CLEVEN, A. Reconstructing the giant: on the importance of rigour in documenting the literature search process. **17th European Conference on Information Systems (ECIS)**, v.8/10, 2009. Disponível em: < <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20090183.pdf> >. Acesso em: 13 de janeiro de 2015.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v.26, n.2, p.13-23, 2002.

WHIPPLE, J. M.; RUSSEL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v.18, n.2, p.174-196, 2007.

WILLIAMS, B. D.; ROH, J., TOKAR, T.; SWINK, M. Leveraging supply chain visibility for responsiveness: the moderating role of internal integration. **Journal of Operations Management**, v.31, p.543-554, 2013.

WONG, C. Y.; BOON-ITT, S.; WONG, C. W. Y. The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. **Journal of Operations Management**, v.29, p.604-615, 2011.

WONG, C.; SKIPWORTH, H.; GODSELL, J.; ACHIMUGU, N. Towards a theory of supply chain alignment enablers: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.17, n.4, p.419-437, 2012.

WONG, C. W. Y.; WONG, C. Y.; BOON-ITT, S. The combined effects of internal and external supply chain integration on product innovation. **International Journal of Production Economics**, v.146, p.566-574, 2013.

WONG, C. Y.; WONG, C. W. Y.; BOON-ITT, S. Integrating environmental management into supply chains: a systematic literature review and theoretical framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.45, n.1/2, p.43-68, 2015.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operational & Production Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, v.13, n.3, p.21-36, 2003.

WRIGHT, C. F.; KAINED, S. Supply chains, production networks and the employment relationship. **Journal of Industrial Relations**, v.57, n.4, p.1-19, 2015.

XU, D., HUO, B.; SUN, L. Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: an extended resource-based view. **Industrial Management & Data Systems**, v.114, n.8, p.1186-1206, 2014.

YANG, C-S; YEO, G-T; VINH, T. V. The effects of intra- and extraorganisational integration capabilities in the container shipping freight industry. **International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management**, v.18, n.4, p.325-341, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, W.; JACOBS, M. A.; SALISBURG, W. D.; ENNS, H. The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: an organizational learning perspective. **International Journal of Production Economics**, v.146, p.346-358, 2013.

YUNUS, E. N.; TADISINA, S. K. Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture: empirical evidence from Indonesia. **Business Process Management Journal**, v.22, n.1, p.89-115, 2016.

ZACHARIA, Z. G.; SANDERS, N. R.; FUGATE, B. S. Evolving functional perspectives within supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v.50, n.1, p.73-88, 2014.

ZHAO, X.; HUO, B.; SELEND, W.; YEUNG, J. H. Y. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. **Journal of Operations Management**, v.29, p.17-32, 2011.

ZHAO, G.; FENG, T.; WANG, D. Is more supply chain integration always beneficial to financial performance? **Industrial Marketing Management**, v.45, p.162-172, 2015.

ZSIDISIN, G.; HARTLEY, J. L.; BERNARDES, E. S.; SAUNDERS, L. W. Examining supply market scanning and internal communication climate as facilitators of supply chain integration. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.20, n.5, p.549-560, 2015.

## APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a).

Esta carta tem como objetivo prestar esclarecimentos preliminares quanto ao propósito deste contato.

Como aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos/UFSCar, estou entrando em contato com o(a) Senhor(a) a respeito da minha tese de doutorado, cujo escopo relaciona-se com a Gestão da Cadeia de Suprimentos e a Gestão de Recursos Humanos. Mais precisamente, a pesquisa objetiva investigar as contribuições das práticas de recursos humanos para a integração interna na Gestão da Cadeia de Suprimentos. Saliento que a pesquisa está sendo orientada pela Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara.

Seguem maiores detalhes sobre o propósito da pesquisa:

As discussões referentes ao desempenho da Gestão da Cadeia de Suprimentos têm apontado o fator humano como crucial para o sucesso das iniciativas relacionadas a essa função. Porém, é um fator ainda pouco compreendido quando comparado a outros fatores que também compõem a Gestão da Cadeia de Suprimentos (por exemplo – tecnologia, infraestrutura). Além disso, reconhece-se a necessidade de maior atenção gerencial para os fatores relacionados à integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos em detrimento da maior ênfase dada à integração externa (por exemplo - com fornecedores, distribuidores, consumidores). Nesse cenário, essa tese propõe que a interação da Gestão da Cadeia de Suprimentos com a Gestão de Recursos Humanos, especialmente com a busca de apoio nas práticas de recursos humanos, é uma alternativa para o melhor gerenciamento dos elementos que caracterizam a integração interna. Consequentemente, uma alternativa gerencial para a melhoria do desempenho da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

A fim de dar continuidade ao trabalho, dado que a parte teórica da pesquisa já foi desenvolvida, será realizada uma pesquisa de campo na forma de Estudo de Caso. Algumas empresas industriais, representativas nos setores nas quais atuam, foram previamente selecionadas para essa fase empírica da pesquisa. Entre elas, está a sua empresa. Considerando a estrutura e a representatividade desta empresa no setor em que atua, acreditamos que a realização de um estudo de caso seria de grande contribuição para a presente pesquisa.

As entrevistas seriam realizadas pessoalmente e *in loco*, com profissionais (preferencialmente gestores) ligados às áreas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (ou função equivalente) e Gestão de Recursos Humanos, com estimativa de duração média entre 1 hora a 1 hora e meia.

Destaca-se que esta pesquisa possui caráter acadêmico, sendo os resultados de uso restrito e confidencial, divulgadas somente as informações que a empresa julgar pertinente. Comprometo-me ainda em resguardar o anonimato da empresa e os nomes dos entrevistados. Disponho-me a assinar qualquer termo de compromisso que se fizer necessário, bem como a prestar maiores esclarecimentos sobre o conteúdo das entrevistas. Além disso, comprometo-

me também em fornecer à empresa uma cópia do trabalho finalizado, para livre consulta, como forma de agradecimento.

Certa de sua colaboração, subscrevo-me e agradeço antecipadamente.

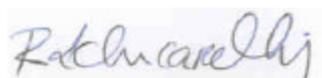
Atenciosamente,



**Andréia de Abreu** (andreiabreu11@gmail.com)

*Doutoranda em Engenharia de Produção pela UFSCar*

*Link para o currículo Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/2958568549055933>



**Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara** (rosane@dep.ufscar.br)

*Docente e pesquisadora do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar*

*Link para o currículo Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/6141230203546076>

*(16) 3351-8239*

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

### Roteiro 1: Caracterização Geral da Empresa

---

Empresa:

Nome do(a) respondente:

Tempo na função:

Cargo/área funcional:

Data da entrevista:

---

[1] Razão social:

[2] Nome fantasia:

[3] Grupo controlador ( *Holding*):

[4] Composição do capital (% nacional e estrangeiro):

[5] Setor de atuação:

[6] Ano de fundação:

[7] Faturamento anual:

[8] Número de funcionários da empresa:

[8a] Número de funcionários do grupo:

[9] Produtos produzidos:

[10] Mercados de atuação: ( ) nacional – parcela de mercado \_\_\_\_\_

( ) internacional – países \_\_\_\_\_

[11] Estrutura organizacional da empresa:

*Pontos de interesse: áreas funcionais/departamentos existentes, estrutura hierárquica*

### Roteiro 2: Gestão de Recursos Humanos

---

Nome do(a) respondente:

Data da entrevista:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

---

#### **Parte 1:** Caracterização geral da área e nível de interação com as demais áreas

*Buscar informações sobre a estruturação da área antes da entrevista: tempo da função na empresa, quantidade de funcionários, divisão hierárquica, cargos e funções.*

[1] Qual a participação da área de Recursos Humanos no planejamento das estratégias de negócio da empresa?

[2] É possível afirmar que a área de Recursos Humanos dessa empresa compartilha a responsabilidade da gestão de pessoas com as demais áreas/departamentos? Comente.

[3] A área de Recursos Humanos participa, de modo a auxiliar, na implantação de novos programas e técnicas das outras áreas funcionais/departamentos da empresa? Comente.

**Parte 2:** Caracterização das práticas de RH desenvolvidas pela área

[4] Considere as seguintes práticas de RH. Aponte aquelas desenvolvidas pela área e comente.

Práticas de RH	Desenvolvida? (S/N)	Comentários
Análise e descrição de cargos		
Recrutamento e seleção		
Treinamento e desenvolvimento		
Avaliação de desempenho		
Remuneração e benefícios		

*Buscar identificar aquelas com políticas mais bem desenvolvidas e, portanto, mais aplicadas na rotina da empresa.*

[5] Com qual frequência a “análise e descrição de cargos” é atualizada? Os gerentes funcionais são consultados nesse processo?

[6] Quando contratados, como os novos profissionais passam por algum processo de integração? Descreva.

[7] Quais são as principais técnicas de recrutamento utilizadas pela empresa? Privilegia-se também o recrutamento interno?

[8] A decisão final de seleção de um candidato é da área de Recursos Humanos, do gerente funcional ou ambos?

[9] Como são levantadas as necessidades de treinamento na empresa?

[10] Os treinamentos são realizados somente quando os gerentes funcionais requisitam ou há uma programação específica da área de Recursos Humanos? A adesão dos funcionários é voluntária ou obrigatória?

[11] Os resultados obtidos com a avaliação de desempenho são utilizados como fonte de informação para a possibilidade de aprimoramento das demais práticas de RH? E para o posicionamento estratégico da área de RH?

[12] A política de remuneração e benefícios utilizada pela empresa de alguma maneira está alinhada à “avaliação de desempenho”? Comente.

[13] A empresa adota algum sistema de remuneração e benefícios com base no desempenho das equipes de trabalho? Comente.

[14] A empresa incentiva o trabalho em equipe? Como a área de Recursos Humanos contribui para o desenvolvimento dessas equipes?

*Buscar informações sobre a formação de equipes multifuncionais e as possíveis barreiras*

[15] A troca de conhecimento, experiências e informações entre os funcionários, dentro e entre as áreas/departamentos, é estimulada pela empresa? Como a área de Recursos Humanos atua nesse processo?

[16] Como a área de Recursos Humanos atua na definição dos valores organizacionais e na disseminação deles entre os profissionais da empresa?

### **Parte 3:** Caracterização da interação da área com a Gestão da Cadeia de Suprimentos

[17] A área de Recursos Humanos conhece os objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa e as atividades realizadas por essa área?

[18] A área de Recursos Humanos tem conhecimento das principais dificuldades enfrentadas pela Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[18a] Quais são essas dificuldades e como a área atua na superação delas?

[19] A área de Recursos Humanos tem conhecimento de quais são os cargos (gerenciais e operacionais) relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos? Os requisitos para atuação nesses cargos estão contemplados na “análise e descrição de cargos”?

[20] Há na empresa a determinação do perfil profissional para atuação em funções relacionadas com a Gestão da Cadeia de Suprimentos?

*Caso positivo, obter a descrição do perfil.*

[20a] A empresa enfrenta dificuldades em recrutar e selecionar profissionais qualificados de acordo com esse perfil?

[20b] Privilegia-se o recrutamento interno?

[21] A empresa realiza treinamentos com base nos objetivos e valores da Gestão da Cadeia de Suprimentos? Poderia descrever o conteúdo tratado em um desses treinamentos?

[22] Os treinamentos são realizados em conjunto com os profissionais das diferentes áreas funcionais/departamentos envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[23] Existem indicadores específicos para a avaliação de desempenho em cargos também relacionados com a Gestão da Cadeia de Suprimentos? Especifique.

[24] Há na empresa uma política de remuneração e benefícios específica para a Gestão da Cadeia de Suprimentos? Especifique.

[25] As políticas de “avaliação de desempenho” e “remuneração e benefícios” para a Gestão da Cadeia de Suprimentos também contemplam os resultados obtidos pelas equipes de trabalho? Quais foram as motivações para a adoção dessa política e os benefícios percebidos?

[26] Como a área de Recursos Humanos auxilia na criação de um ambiente para a troca de conhecimento, experiências e informações entre os funcionários com funções relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[26a] A empresa subsidia a aprendizagem contínua desses profissionais? Como?

[27] Como a área de RH ajuda, ou poderia ajudar, a inserir na cultura organizacional os valores referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos?

### **Roteiro 3: Gestão da Cadeia de Suprimentos**

---

Nome do(a) respondente:

Data da entrevista:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

---

#### **Parte 1:** Caracterização geral da função

[1] Comente sobre seu cargo em relação à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Quais são suas atribuições e responsabilidades?

[2] Qual a estruturação da função na empresa?

*Buscar informações sobre: tempo da função da empresa, estruturação hierárquica, principais áreas funcionais envolvidas.*

[3] Comente qual o papel competitivo da Gestão da Cadeia de Suprimentos para a empresa. Há uma ligação desse papel com a missão, objetivos e valores da empresa?

*Identificar o que a empresa passou a valorizar a partir dos objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos.*

[4] Quais ações/projetos de Gestão da Cadeia de Suprimentos estão sendo desenvolvidas atualmente pela empresa?

*Resgatar o processo de implantação da Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa. Durante a narrativa, buscar relacionar o desenvolvimento desses projetos/ações com os fatores de integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Buscar também enfatizar o fator humano em termos de: competências técnicas, habilidades comportamentais, necessidade de aprimoramento dessas competências e habilidades, necessidade de contratação de novos profissionais, entre outros.*

**Parte 2:** Caracterização da integração interna para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

[5] Como são definidos os objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa? Há articulações entre as áreas funcionais/departamentos para o planejamento, execução e monitoramento das ações de Gestão da Cadeia de Suprimentos?

*Levantar como as áreas se articulam para a Gestão da Cadeia de Suprimentos e, com isso, verificar a intensidade dessa articulação em pontos como: objetivos definidos em conjunto ou de maneira centralizada, frequência de encontro, nível de interação e/ou colaboração, entre outros.*

[6] São formadas equipes de trabalho multifuncionais para a Gestão da Cadeia de Suprimentos? Quais as vantagens percebidas?

[6a] Caso negativo, por qual razão a empresa não opta por essa forma de arranjo de trabalho?

*Relacionar a não realização do trabalho em equipe com as barreiras para a integração interna e o fator humano.*

[7] Há na empresa algum projeto de Gestão da Cadeia de Suprimentos que já tenha sido abandonado ou esteja enfrentando dificuldades atualmente? Comente.

*Relacionar as dificuldades de planejamento e execução com o nível de envolvimento entre as áreas funcionais. Durante a narrativa, buscar relacionar tais dificuldades com as barreiras para a integração interna, com ênfase no fator humano.*

[8] Na sua percepção, o que predomina na empresa em relação à Gestão da Cadeia de Suprimentos: cada área cuidando das suas atribuições ou essas mesmas áreas também atentas aos processos de negócio? Comente.

[9] A alta administração apóia as ações da Gestão da Cadeia de Suprimentos? De qual maneira?

*Buscar identificar se a cultura organizacional privilegia a Gestão da Cadeia de Suprimentos.*

[10] Na sua percepção, os profissionais das diferentes áreas funcionais de alguma forma ligados à Gestão da Cadeia de Suprimentos têm um bom nível de comunicação e inter-relacionamento? Comente.

*Levantar se há, ou não, colaboração entre os profissionais e a relação dessa presença/ausência com as barreiras para a integração interna.*

[11] Quanto ao nível gerencial: há apoio desses profissionais para que o envolvimento entre as áreas funcionais ocorra?

[12] Defina, com base na sua experiência, o que seria um profissional capacitado para atuar em Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[12a] A empresa está suprida desses profissionais conforme sua descrição? Comente.

*Captar a opinião do entrevistado(a) sobre o recrutamento interno.*

[13] Em sua opinião, qual a relação entre “pessoas” e o sucesso ou insucesso das ações de Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[13a] E na empresa, como isso é sentido?

**Parte 3:** Caracterização da interação da função com a área de Recursos Humanos

[14] Há na empresa uma interação entre a área de Recursos Humanos e a Gestão da Cadeia de Suprimentos? Descreva as ações.

*Nessa questão, retomar a resposta obtida na questão 4 e buscar identificar se há, ou houve, contribuição da área de Recursos Humanos e como essa contribuição ocorreu.*

[15] Em quais pontos específicos você acredita que a área de Recursos Humanos poderia contribuir para a Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa e como deveria ser essa contribuição?

*Nessa questão, retomar as barreiras para a integração interna identificadas na parte 2 e buscar relacioná-las com as práticas de RH como forma de superá-las.*

[16] Na sua percepção, as práticas de RH desenvolvidas pela empresa poderiam ser aprimoradas em vista das necessidades específicas da Gestão da Cadeia de Suprimentos? Comente.

*Se necessário, apontar as práticas de RH da abordagem funcional.*

[17] Em sua opinião, como a área de Recursos Humanos poderia auxiliar na criação – ou na melhoria - de um ambiente para a troca de conhecimento, experiências e informações entre os funcionários com funções relacionadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[18] Você também se considera um gestor de pessoas? Comente.

[19] Para você, enquanto gestor, considere como a área de Recursos Humanos poderia auxiliá-lo a melhorar suas competências em gerenciar os profissionais envolvidos com a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

## APÊNDICE C – Roteiros de entrevista complementares

### **Roteiro 4: destinado ao Diretor de Processos, Tecnologia da Informação e *Compliance* (Empresa 2)**

---

Nome do(a) respondente:

Tempo na função:

Cargo/área funcional:

Data da entrevista:

---

[1] Comente sobre o seu cargo: quais as principais funções, prerrogativas, ligação hierárquica.

[2] Quais foram as principais motivações da empresa para a criação desse cargo?

[3] Qual seria hoje o principal processo de negócio da empresa? Estaria em fase de planejamento?

[4] E sobre a possível criação de uma área de *Supply Chain*: é possível comentar algo sobre isso?

[5] Na sua visão, existe integração entre as áreas funcionais da empresa? Quais são as principais barreiras existentes? Comente.

*Buscar identificar as principais dificuldades/barreiras de integração e a relação delas com o fator humano*

[6] O Gerente Executivo de Originação me afirmou que, na visão dele, a troca de ideias/informação/conhecimento entre os profissionais na unidade é boa. Qual sua visão sobre isso?

[7] É possível afirmar que existe trabalho em equipe na empresa? A cultura organizacional impulsiona ou atrapalha isso? Comente.

[8] Comente sobre a interação da sua função com a área de RH:

- há suporte? De que tipo?

- há identificação da necessidade desse apoio?

### **Roteiro 5: destinado ao Diretor de *Supply Chain* (Empresa 3)**

---

Nome do(a) respondente:

Tempo na função:

Cargo/área funcional:

Data da entrevista:

---

[1] Comente sobre o seu cargo: quais as principais funções, prerrogativas, ligação hierárquica.

[2] Comente qual o papel competitivo da Gestão da Cadeia de Suprimentos para a empresa. Há uma ligação desse papel com a missão, objetivos e valores da empresa?

[3] E sobre a possível criação de uma área de *Supply Chain*: é possível comentar algo sobre isso?

[4] Como são definidos os objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa? Há articulações entre as áreas funcionais/departamentos para o planejamento, execução e monitoramento das ações de Gestão da Cadeia de Suprimentos?

[5] Quais as principais dificuldades/desafios da Gestão da Cadeia de Suprimentos a empresa enfrenta atualmente?

[6] Na sua visão, a integração entre as áreas funcionais ligadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos é boa? Existem ainda pontos a serem melhorados? Comente.

*Buscar identificar as principais dificuldades/barreiras de integração e a relação delas com o fator humano*

[7] Na sua visão, o modo como essas áreas se interagem tem relação com a gestão dos elos externos da cadeia de suprimentos (fornecedores e consumidores)? Comente.

[8] Em quais pontos específicos você acredita que a área de Recursos Humanos poderia contribuir para a Gestão da Cadeia de Suprimentos na empresa e como deveria ser essa contribuição?

## APÊNDICE D – Categorias e códigos gerados na descrição analítica

Nota: A coluna “Fontes” refere-se ao número de entrevistas ou anotações de campo (memos) que apresentaram trechos para a codificação e a coluna “Referências” refere-se à quantidade de trechos selecionados aos códigos.

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>
<b>1. Caracterização da GCS na empresa</b>	Projetos em andamento	3	9
	Projetos mal sucedidos	3	17
	Integração com fornecedores	4	13
	Integração com consumidores	6	12
	Áreas/departamentos envolvidos	5	9
	Área funcional/departamento	9	48
	Posicionamento estratégico e competitivo	7	18
	Dificuldade/desafios	7	20
	Gestor de <i>Supply Chain</i>	8	11
<b>2. Caracterização do RH na empresa</b>	Estruturação da área	6	16
	Caracterização da atuação	6	37
	Participação no planejamento estratégico	6	12
	Papel de assessoria às demais áreas	8	38
	Compartilhamento da responsabilidade da gestão de pessoas	6	20
	Práticas abordagem funcional	6	76
	Práticas abordagem competitiva	5	32
<b>3. Integração interna para a GCS</b>	Áreas funcionais integradas	6	19
	Apoio/efeitos na integração externa	7	28
	Fatores motivadores	7	18
	Compreensão da importância	8	26
	Visão de processos-chave de negócio (fluxos internos e externos)	9	28
	Integração interfuncional: - dimensão interação	11	35
	- dimensão colaboração	9	33
	Fatores facilitadores	12	146
	Barreiras	9	83
	Gestor de <i>Supply Chain</i> como integrador	6	35
<b>4. Fator humano</b>	Percepção do papel na integração interna	9	29
	Importância no desenvolvimento das funções	8	41
	Capacitação profissional	8	25
	- habilidades técnicas	5	9
- habilidades comportamentais	7	14	
<b>5. Interação da GCS com o RH</b>	Impulsionadores da interação	3	16
	Percepção da importância	7	25
	Formas de interação	7	42
	Capacitação do Gestor de <i>Supply Chain</i>	4	7
	Possibilidades de melhoria na contribuição	6	13
<b>6. Interação do RH com a GCS</b>	Conhecimento dos objetivos da GCS	6	17
	Conhecimento dos desafios e dificuldades	6	25
	Formas de interação	8	34
	Determinação do perfil profissional	3	9

(continua)

<b>7. Interação GRH + GCS: práticas de RH</b>	Práticas abordagem funcional	10	61
	Práticas abordagem competitiva	6	17
	Benefícios da interação	9	27
	Gestor de <i>Supply Chain</i> como gestor de pessoas	7	38
<b><i>Categorias criadas a posteriori</i></b>			
<b>8. Caracterização geral da empresa</b>	Estruturação da empresa	6	19
	Caracterização do negócio	7	27
<b>9. Outros além do escopo</b>	Treinamento aos distribuidores e fornecedores	5	7
	Integração entre unidades do negócio	3	7
	Relacionamento interorganizacional	4	4
<b>Total:</b>	<b>49 códigos</b>	<b>1.348 referências</b>	