

IMPACTOS DO MULTICULTURALISMO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS NO BRASIL

Marcelo Alvaro da Silva Macedo¹
Alberto Gabbay Canen²

Resumo

O fato dos PSL's fazerem parte das cadeias de suprimentos faz com que aumente a preocupação das empresas-clientes em relação ao desenvolvimento de parcerias com estes, já que um serviço ruim pode comprometer a competitividade da cadeia como um todo, além de afetar as preferências dos consumidores finais. Neste trabalho, procurou-se entender se o desenvolvimento de uma abordagem de multiculturalismo era um caminho promissor para obtenção de vantagem competitiva sustentável, já que esta parece ser capaz de desenvolver nos PSL's uma sensibilidade cultural que propicia uma melhor percepção das necessidades do cliente, uma comunicação mais eficaz e a capacidade de criar um ambiente de prestação do serviço aculturado, ou seja, que considere de forma explícita aspectos culturais relevantes para as empresas-clientes. Neste contexto, vale salientar que a maior contribuição deste trabalho reside no fato de mostrar a importância de se considerar as questões de diversidade cultural, de maneira estruturada, na prestação de serviços, especialmente, os relacionados com a logística. Os resultados mostram que ainda é necessário o desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento de sensibilidade às questões culturais, buscando, assim, a criação ou adaptação de produtos/serviços por conta de diferenças culturais.

Palavras-chave: Diversidade Cultural; Logística; Multiculturalismo.

Abstract

The fact of 3PL's (Third Party Logistics) are part of the supply chain does that the increasement of the concerning from the customers-companies in relation to the partnerships development with these ones, already a bad service can compromise the chain competitiveness at all, besides the affect the final consumers preferences. On this work, it is searched to understand if the development of an multiculturalism approach was a promising way to get sustainable competitive advantage, yet this seems to be able to develop in the 3PL's a cultural sensitivity which provides a better perception of the customer's needs, a more effective communication and the ability to create an arena of the acculturated service provision, it means, which considers in an explicit way relevant cultural aspects to the customers-companies. In this context, it is required to highlight that the a bigger contribution of this work lies in the fact of showing the importance of considering the cultural diversity, on a structured way, in the services provision, especially, the related to the logistics. The results show that is still required the strategy formulation to the development of sensitivity to the cultural questions, searching, this way, the creation or adaptation of products/services on account of cultural differences.

Key Words: Cultural Diversity; Logistic; Multiculturalism.

1. Introdução

Segundo Macedo e Canen (2002) a logística é uma das mais importantes armas que a empresa pode utilizar na busca por um diferencial competitivo, pois seu impacto no nível de serviço ao cliente é muito forte. Ou seja, os serviços logísticos geram um grande potencial para as empresas na tentativa de satisfazer às necessidades dos clientes. Ainda segundo os autores, a busca por parceiros, Prestadores de Serviços Logísticos (PSL's), é um ponto importante na tentativa de atender as expectativas dos clientes finais, proporcionando as empresas-contratantes um aliado pronto a traduzir seus anseios em ações que agreguem valor a seus produtos/serviços.

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

² Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Não há um tipo ideal de parceria entre embarcadores e PSL's, pois o melhor relacionamento é aquele que está ajustado aos benefícios que a terceirização trará a ambos e aliado à sinergia entre os ambientes culturais e características dos parceiros. Os mecanismos de coordenação, quando adequados ao tipo de parceria, auxiliam no direcionamento do relacionamento no sentido de alavancar oportunidades para os parceiros.

Na prestação de serviços logísticos é importante destacar que o PSL deve atender não só às necessidades das empresas-clientes, como contribuir de forma positiva para a satisfação do consumidor final da cadeia de suprimentos destes. Portanto, um serviço logístico de alta performance deve ser capaz de adicionar valor a cadeia de suprimentos. Neste sentido, o PSL acaba tendo que prestar um serviço que proporcione a seus clientes a possibilidade de fidelizar o cliente final da cadeia de suprimentos. Para tanto, é importante perceber o contexto sócio-cultural no qual as empresas-clientes atuam.

Neste sentido, o multiculturalismo representa um caminho para o adequado tratamento dos impactos da diversidade cultural. Este se torna importante na relação entre PSL's e empresas-clientes, pois se as características culturais são de difícil mudança no curto prazo é necessário o uso de mecanismos de adequação e adaptação do serviço prestado para que a parceria possa agregar valor às operações das empresas-clientes, por meio de uma melhor sintonia proporcionada pela aculturação da prestação do serviço.

É necessário, portanto, ter uma atitude em relação à diversidade cultural que propicie facilidade na identificação de questões culturais relevantes na prestação de serviço, conduzindo o serviço prestado em acordo com as necessidades das empresas-clientes, que são fortemente afetadas por particularidades culturais internas e externas à organização.

Este artigo explora o multiculturalismo sob a ótica da estratégia empresarial para reconhecer e tratar a diversidade cultural dos diversos clientes de uma organização. Mais especificamente, foi tratado como um caminho para o desenvolvimento de competências para que um prestador de serviço logístico possa estar preparado para atuar em um mercado culturalmente diversificado.

A idéia central desta pesquisa é apurar se a preocupação com "o que é" o cliente, na ótica dele mesmo, é importante para um PSL. Ao prestar um serviço logístico a empresa deve se comunicar com os clientes, para identificar suas necessidades e expectativas, de maneira a diminuir os *gaps* de percepção. Mas será que esta usa, de forma consciente, uma abordagem de multiculturalismo (o entendimento dos impactos da diversidade cultural) como um instrumental ou uma dimensão fundamental para alcançar a confiabilidade dos serviços prestados (satisfação dos contratantes e dos consumidores finais) e reter e atrair clientes?

Neste trabalho busca-se identificar se as considerações feitas na literatura se confirmam na realidade do setor de prestação de serviços logísticos segundo a ótica dos provedores destes serviços. Esta identificação será feita pela avaliação da visão destas empresas dos impactos dos atributos da abordagem de multiculturalismo na confiabilidade de seus serviços.

Sendo assim o objetivo desta pesquisa é identificar a visão de PSL's em atuação no Brasil sobre a importância da consideração explícita de aspectos culturais na prestação de serviços logísticos. Para tanto,

utilizou-se um questionário que foi aplicado a 31 provedores de serviços de transporte, armazenagem, operadores logísticos, dentre outros.

2. Multiculturalismo e Prestação de Serviços Logísticos

Um fator considerado fundamental para entender o comportamento do consumidor é a cultura, que é um termo com diversas conceituações. Churchill e Peter (2000) apontam a cultura, sob a ótica do consumo, como meio que a sociedade utiliza para influenciar os indivíduos no processo de compra. Esta funciona como uma espécie de lente que filtra a percepção do consumidor em relação aos produtos ou serviços. A cultura compreende valores, idéias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano.

Segundo Rocha *et alii* (1999), os valores culturais fazem parte de um sistema que molda as normas e padrões das pessoas, influenciando suas atitudes em relação aos objetos e códigos comportamentais. O reconhecimento dos valores culturais centrais possibilita: identificar como os produtos são usados; auxiliar na definição de programas de comunicação e de marca; e, definir o relacionamento e o comportamento ético no mercado. Logo, entender os valores básicos de um grupo social é fundamental para compreender o que mantém e o que motiva os clientes de uma empresa dentro de uma determinada ordem social.

Canen e Moreira (2001) dizem que a diversidade cultural pode ser definida, no contexto antropológico social, que é o foco que este trabalho tem a respeito dos aspectos culturais, como a pluralidade de práticas sociais, em diferentes contextos sócio-culturais. Esta representada pela pluralidade de culturas, etnias, religiões, visões de mundo e outras dimensões de identidade tem sido cada vez mais reconhecida nos diversos campos da vida contemporânea, como por exemplo, nas relações sociais entre empresas, entre indivíduos e entre empresas e indivíduos.

Já para Canen e Canen (2001) a diversidade cultural pode ser vista sob duas óticas: a dos relacionamentos internos, ligados a questões de recursos humanos e a dos relacionamentos externos, ligados a questões mercadológicas. Em relação aos aspectos internos o multiculturalismo engloba o relacionamento entre os funcionários e entre estes e a empresa. Já os aspectos externos dizem respeito às relações entre a empresa, seus clientes e fornecedores. Assim sendo, a diversidade cultural refere-se às tensões entre a cultura organizacional, a pluralidade cultural de seus membros e o ambiente cultural onde a empresa atua. No escopo deste trabalho estaremos abordando os aspectos externos da diversidade cultural.

De acordo com Canen e Moreira (2001), o multiculturalismo pode ser entendido como uma atitude que se pretenda ver desenvolvida em relação à diversidade cultural; ou como o valor de tolerância e de respeito a ser desenvolvido entre indivíduos (ou grupos); ou ainda como uma estratégia política de reconhecimento da diversidade cultural.

Segundo Canen e Canen (2005), as estratégias multiculturais se constituem num conjunto de caminhos desenvolvidos para lidar com a diversidade cultural, bem como para proporcionar a formação de indivíduos e culturas organizacionais abertas à pluralidade cultural. Estas não se constituem em um “elixir mágico” para

acabar com os choques culturais, mas uma forma de capitalizar pontos positivos e reduzir conflitos nas parcerias entre organizações e pessoas.

De acordo com os autores a compreensão do multiculturalismo e de suas implicações sobre a vida das organizações passa a ser decisiva para o planejamento estratégico, já que é cada vez mais forte a necessidade de se enfrentar os desafios da pluralidade étnica, religiosa, etc. Por conta disso, é necessário se desenvolver uma competência multicultural, dentro de uma nova visão de organização multicultural, que visa a criação de estratégias organizacionais que busquem a valorização da diversidade cultural e a sensibilização para suas vantagens, bem como a indicação de caminhos para se lidar com a mesma, no cotidiano organizacional.

Já para Canen e Canen (2001) o multiculturalismo é uma possível consequência da diversidade cultural, quando o adequado tratamento das questões culturais é visto como um diferencial, no sentido de promover tolerância e aceitação cultural entre indivíduos, na busca por ganhos em um mercado culturalmente diversificado.

Mais do que isso, continuam os autores, num ambiente organizacional competitivo, é utilizado no desenvolvimento de estratégias que buscam o estreitamento entre a cultura organizacional e a diversidade cultural dos clientes. Um melhor relacionamento, principalmente, nos momentos de interface entre pessoas ou ativos da empresa com o cliente, é o principal interesse deste instrumento.

Em outras palavras, ressaltam os autores, os estudos sobre multiculturalismo, têm seu foco no desenvolvimento da sensibilidade da empresa em relação às questões culturais nos mercados onde atua, na busca pela maximização dos lucros e potencialização da retenção e atração de clientes. Em empresas transnacionais, de atuação global, este é um fator fundamental. Isso porque as diferenças culturais acabam por aflorar mais rapidamente e de forma mais intensa, já que existe o envolvimento de povos com formações culturais diferentes inseridos num mesmo contexto de prestação de serviço.

Mas por conta da diversidade cultural existente no Brasil, por conta das diferenças culturais entre as diversas regiões e estados, este aspecto se torna crucial na condução dos negócios no país. As diferenças que se apresentam na forma de pensar, agir e reagir frente a situações distintas nas diferentes regiões do Brasil podem ter um grande impacto sobre a maneira ideal de prestação dos serviços logísticos, gerando muitas questões e desafios a serem enfrentados. Por conta disso, se torna importante entender e tratar as diferenças culturais existentes.

Segundo Rossi e Silveira (1999), o povo brasileiro é caracterizado pela miscigenação de três matrizes culturais: a indígena, a africana e a européia. Essa formação cultural teve, ainda, um outro fator importante que veio somar na construção da diversidade étnica do brasileiro, a imigração européia do século XIX. Esta diversidade cultural gerou uma cultura própria que fundiu suas diferenças, produzindo características que se revelam comuns por todo o território nacional. Mas esta aparente uniformidade possui, também, aspectos específicos, como valores e atitudes, que fazem parte da microcultura ou subcultura regionais. Observando essas características singulares e destacando a sua importância nas mais diversas áreas, do social ao econômico, cabe o questionamento: os valores culturais influenciam no processo de decisão de compra?

Jaime Jr (2001) diz que são cada vez mais freqüentes os exemplos dos produtos criados ou adaptados atentando-se para identidades culturais, constituídas a partir de elementos nacionais e ou regionais, que se refletem no comportamento dos consumidores. Isto mostra a presença cada vez maior de dimensões culturais e simbólicas e, por conseguinte, uma ampliação dos recursos antropológicos em estudos mercadológicos que buscam mapear as motivações de compra a partir da tríade indivíduo – grupos de referência – produtos. Uma pergunta importante e inevitável, neste contexto, que deve ser destacada, é quais são os limites éticos da manipulação das dimensões antropológicas do consumo, para encantar os consumidores?

Ainda para Jaime Jr (2001) a utilidade, sob a ótica cultural, não é uma qualidade intrínseca do produto ou serviço, mas um significado construído pelos clientes. Neste sentido, nenhum produto ou serviço é ou tem movimento na sociedade, exceto pela significação que os consumidores lhe atribuem. Assim sendo, o fenômeno do consumo não pode ser compreendido levando-se em consideração apenas variáveis de natureza econômica, isto é, deve-se atentar também para variáveis sócio-culturais. A antropologia pode dar uma contribuição enorme ao estudo do comportamento do consumidor, no sentido de entender, mais profundamente, porque as pessoas compram e de que forma consomem.

Segundo Torres (2003) o estudo do comportamento do consumidor não mais se prende às velhas teorias da motivação, percepção, aprendizagem, personalidade e outras. Estes incluem, além do já citado, as novidades trazidas pelos campos da neurociência e da lingüística. Não é mais possível, na venda de produtos e serviços, acreditar no enquadramento dos consumidores em alguma forma pré-moldada e desenvolver um manual de atendimento ao cliente padronizado. O que muitas vezes acontece é que os clientes se transformam, suas necessidades e desejos mudam, tudo em função do ambiente volátil e altamente competitivo que faz com que as empresas proponham inovações, tentando antever o que os consumidores vão querer, na busca por vantagens competitivas.

Ravier (2001) destaca que é fundamental que o consumo seja recontextualizado, já que a produção de bens manufaturados em grande escala vem cedendo lugar, em termos de importância, à produção de serviços, de informação, de estética, de símbolos e de valores. Emerge nesse cenário uma veemente necessidade de abandonar as perspectivas deterministas do consumo, ou seja, substituir as velhas, desgastadas e descontextualizadas convenções em que se fundam tradicionalmente essas relações, baseadas na certeza de uma suposta fidelidade natural e inerte.

D'Angelo (2003) diz que produtos e serviços têm significados e importância que transcendem sua utilidade e valor comercial, carregando consigo a capacidade de transmitir e comunicar significados culturais. Na cadeia de produção/distribuição existe um fluxo de significados culturais que são transferidos de um agente ao outro, em função do contexto cultural – meio social e cultural no qual as pessoas convivem – que é a origem do significado imputado a produtos e serviços. Com isso, se torna claro que o entendimento deste contexto cultural é fundamental para melhor entender e atender às necessidades dos consumidores.

De acordo com Macedo (2006) um aspecto interessante a ser abordado é a ligação entre a logística e a diversidade cultural. Canen e Canen (2005) enfatizam o papel da logística na criação da competência multicultural, ressaltando que esta deveria ser articulada em conjunto com os aspectos de diversidade cultural

para se obter o sucesso organizacional. Um dos elementos-chave da logística é a necessidade de parcerias, ao longo da cadeia de suprimentos, para melhorar o serviço ao cliente final. Neste sentido, existe a premência de que os parceiros estejam sensibilizados quanto às suas respectivas particularidades culturais, de modo a esclarecer como vêm as questões pertinentes ao sucesso da parceria.

Para Canen e Canen (2002) o elo entre logística, que é uma das mais importantes ferramentas para otimizar a performance da empresa, e multiculturalismo pode representar um ponto importante para o sucesso organizacional. A logística segundo os autores é um processo gerencial que assegura continuidade e uniformidade do fluxo de materiais, serviços e pessoas. O planejamento logístico deve ser integrado ao processo de planejamento estratégico da empresa para auxiliar no oferecimento do nível ótimo de serviço ao cliente.

Os autores afirmam que a perspectiva de ligação entre a logística e a o tratamento adequado da diversidade cultural, pode levar a primeira a um novo estágio em que seja vista como uma ferramenta sustentável, ainda mais poderosa, que faça com que a empresa possa alcançar sucesso, por meio de vantagens competitivas, em ambientes culturalmente diversificados.

Segundo Canen e Canen (2001), num contexto organizacional globalizado as questões relacionadas à diversidade cultural podem ser fundamentais para se competir no mercado, e seu relacionamento com as atividades logísticas um diferencial competitivo sustentável. Sendo assim, a sensibilidade cultural em relação às questões logísticas pode representar o sucesso ou o fracasso da empresa, pois é capaz de tratar os conflitos naturais causados pelas diferenças entre as culturas organizacional e dos diversos clientes. A necessidade de mudanças/adaptações de produtos e serviços ou de seus atributos ou da importância destes, por conta de diferenças culturais traz a tona a importância e o poder da abordagem de multiculturalismo no ambiente dos negócios.

Macedo (2006) diz que esses aspectos são extremamente importantes quando se fala nas questões logísticas, pois estas estão diretamente ligadas ao serviço ao cliente através do desenvolvimento de uma vantagem competitiva centrada na agregação de valor e atendimento às expectativas dos mesmos. Isso se torna problemático na medida em que para atingir seus propósitos a logística se depara com problemas de identificação de questões culturais. Os PSL's devem, portanto, estar atentos a estas contingências e códigos culturais, para que o serviço prestado possa estar de acordo com as necessidades das empresas-clientes que são fortemente afetadas pelas particularidades culturais de cada região e de seus próprios valores e identidades.

3. Metodologia do Estudo

Este trabalho se apresenta quanto à natureza das variáveis pesquisadas como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas como descritiva, quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado como sendo conclusiva, quanto à dimensão da pesquisa no tempo como ocasional, em relação ao ambiente de pesquisa como sendo uma pesquisa de

campo e quanto aos fins ou aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva, explicativa e aplicada.

Neste estudo considera-se, inicialmente, como universo relevante para a pesquisa, empresas prestadoras de serviço logístico que atuem no Brasil e que constem de uma listagem formada a partir do Panorama do Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos da Revista Tecnológica (2002 e 2003), dos melhores PSL's apontados pelas pesquisas CEL/COPPEAD/UFRJ (2001, 2002 e 2003) e da listagem das 50 maiores e melhores transportadoras da Revista Maiores & Melhores do Transporte (2003).

Dentre as empresas da listagem final, que conta com 192 PSL's, estão as transportadoras, os serviços de armazenagem, os operadores logísticos e outros. Cabe ressaltar, que os respondentes, dentro dos PSL's, são pessoas que ocupam cargos de alta ou média gerência, procurando obter uma visão estratégica e holística da empresa em relação ao objetivo do estudo.

Para formação da amostra buscou-se, por internet e lista telefônica, o contato telefônico das empresas do universo. Neste contato telefônico procurou-se identificar quem seria o responsável pelo preenchimento do questionário entre os gerentes e diretores.

Feita esta identificação foi solicitado ao mesmo seu endereço eletrônico para que a carta convite fosse enviada. Das 192 empresas do universo apenas 101 se dispuseram a responder ao questionário, disponibilizando um responsável pelas informações e seu respectivo endereço eletrônico. Destas 101 empresas apenas 31 formaram a amostra final, respondendo efetivamente ao questionário testado antecipadamente através de um teste piloto com outros quatro respondentes do universo.

O questionário (um tipo de formulário interativo disponível em www.winnerti.com.br/pesquisa) foi construído em uma página HTML (HiperText Markup Language) e foi utilizado um programa de interface em ASP (Active Server Pages). Este formulário permitiu a criação de um banco de dados em Access, com as informações coletadas. Havia uma rotina que permitia verificar se todas as perguntas de uma dada parte foram respondidas e só então dava acesso a parte seguinte. Para garantir a segurança na obtenção dos dados foi criado um código de acesso (senha) para cada empresa.

Na primeira parte do questionário tem-se as informações da empresa, onde o objetivo é a caracterização do respondente no que diz respeito ao tipo da empresa, ao número de funcionários, ao faturamento anual, ao tempo de atuação da empresa no mercado, à área de atuação (geográfica, de serviço logístico e de segmento logístico), aos principais setores atendidos por seus serviços, ao número de clientes e à certificação de qualidade. Além disso, caracterizou-se o responsável pelas informações a respeito de seu cargo.

Depois de ter respondido as questões da primeira parte o respondente teve acesso à segunda parte do mesmo. Esta consiste de quatro perguntas abertas, o que traz certo caráter qualitativo a este estudo, sobre a importância dos aspectos culturais em serviços logísticos. A seguir temos as perguntas que foram feitas:

- O que você entende, ou tem por experiência, por diversidade cultural? E por multiculturalismo?
- Em sua opinião, como a diversidade cultural dos clientes pode afetar a confiabilidade dos serviços logísticos? Como o prestador de serviços logísticos pode reagir ou proagir?

- A diferenciação de pacotes de serviços para certos clientes envolve a consideração de aspectos culturais, raciais, étnicos e outros? Em caso de negativa, em função do que estes são diferenciados?
- Caso a consideração de aspectos culturais, raciais, étnicos e outros seja relevante, você acredita que ela possa ser vista com mais intensidade ou abordada com maior atenção na fase de negociação (prospecção) ou na fase de operação (dia a dia)?

Para que não houvesse influência entre as partes do questionário tomou-se o cuidado de que as mesmas fossem independentes, ou seja, o respondente não utiliza uma das partes como base para suas respostas em qualquer das outras partes anteriores. Por conta disso, após as perguntas abertas o questionário apresenta as perguntas fechadas. Na parte três do questionário o respondente recebeu uma lista de vinte aspectos condizentes com uma abordagem de multiculturalismo e foi convidado a atribuir grau de importância, de zero a cinco (sendo 0 para os aspectos que não fossem aplicáveis, 1 para os de baixa importância até 5 para os mais importantes) a estes em relação à confiabilidade dos serviços logísticos. Estes aspectos foram obtidos da revisão de literatura feita sobre o assunto, envolvendo basicamente questões com relação a considerações estratégica, operacional ou na negociação de uma abordagem de multiculturalismo.

Assim, o instrumento de coleta de dados visa estabelecer uma maneira de obter a visão destes provedores de serviço a respeito dos impactos de uma abordagem de multiculturalismo na confiabilidade dos serviços prestados. Em síntese, o questionário, em sua parte III, foi constituído de frases que abordaram as questões de diversidade cultural sob todas as perspectivas descritas na literatura pertinente ao assunto. Estas perspectivas formam o modelo conceitual a partir do qual o questionário foi construído.

Na primeira parte do questionário, onde procurou-se destacar as principais características das empresas respondentes, utilizou-se para análise dos dados de uma análise univariada de frequência absoluta e relativa de cada uma das perguntas. Além disso, analisou-se de forma cruzada as informações de cada empresa de forma a obter uma visão geral do perfil de cada participante.

Já na segunda parte do questionário, onde se tem perguntas abertas, precisamos aplicar a técnica de análise qualitativa de dados denominada de Análise de Conteúdo. Esta técnica visa explorar as respostas das perguntas abertas de forma a obter delas o máximo de entendimento possível a respeito da variável (problemática) analisada. Assim sendo, destaca Vergara (2004), esta é uma técnica que permite a descrição sistemática do conteúdo manifesto nas respostas às perguntas abertas.

Na terceira parte do questionário (perguntas fechadas), pretende-se identificar a influência/importância dos aspectos culturais, que levam ao sucesso na prestação do serviço de logística pelos provedores de serviços logísticos e por conta disso a análise de conglomerados ou de clusters é utilizada, com auxílio do software SPSS 9.0, já que os grupos de variáveis, ou seja, os fatores, não são predefinidos, o que fez esta técnica ser usada especificamente para identificar os grupos/fatores/atributos a partir de várias variáveis. Além disso, a utilização desta técnica facilita a busca por grupos de respondentes que sejam homogêneos internamente, mas heterogêneos externamente, podendo assim caracterizar variáveis que são relevantes para explicar o comportamento diferente de certos PSL em relação aos fatores considerados neste estudo.

Foi utilizado um procedimento hierárquico de aglomeração, que segundo Hair *et alii* (2005) resulta na construção de uma hierarquia em estrutura de árvore (dendograma). O método de Ward foi o escolhido, pois, ainda segundo Hair *et alii* (2005), neste a distância de dois agrupamentos é a soma dos quadrados entre os dois agrupamentos feita sobre todas as variáveis. Em cada estágio do procedimento de aglomeração a soma interna de quadrados é minimizada. Neste a similaridade, continuam os autores, usada para juntar agrupamentos, tende a resultar em clusters de tamanhos aproximadamente iguais, devido a sua minimização de variação interna.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Dos trinta e um (31) questionários válidos, 19 eram procedentes de empresas localizadas no estado de São Paulo. Isso corresponde a cerca de 62 % da amostra. No que diz respeito ao tipo de empresa observou-se que 29 são empresas nacionais e apenas 2 são de capital estrangeiro (multinacionais). Também observou-se que 25 são empresas por cotas de responsabilidade limitada (LTDA), sendo 3 destas pequenas e micro empresas (PME's), e 6 são empresas caracterizadas como sociedades anônimas de capital fechado.

Em relação ao número de funcionários observou-se que a faixa com maior número de empresas, cerca de 30 % do total, era entre 51 e 200 funcionários. No que diz respeito ao faturamento anual médio houve uma distribuição maior entre as classes, onde pode-se observar que participaram da pesquisa desde empresas pequenas, com faturamento médio de até R\$ 10.000.000,00 por ano (3 PSL's), até empresas grandes, com faturamento anual na ordem de R\$ 500.000.000,00 (6 PSL's).

No que tange a atuação geográfica quase 75 % das empresas possuem penetração internacional ou nacional. Já em relação ao tempo de atuação percebe-se que a amostra se constituiu de muitas empresas (13 PSL's) com idade acima de 15 anos.

Em relação ao número de clientes observou-se vários PSL's que possuem relações de parcerias estreitas, pois quase metade dos respondentes têm menos de 20 clientes. Isso faz com que se torne mais importante resolver problemas de relacionamento.

Percebeu-se, ainda, que cerca de 74 % das empresas tinham algum tipo de certificação de qualidade, sendo que do total de certificações existentes 20 eram ISO, 07 eram SASSMAQ (que é específico para transporte de produtos químicos), além de 02 outros sistemas de certificação.

Estes dados mostram uma preocupação dos PSL's em ter certificações de qualidade que demonstrem comprometimento com a prestação de um serviço logístico de alto nível. Percebe-se que a preocupação já atinge o nível de certificações ambientais e de segurança e saúde no trabalho.

Uma outra observação que pode ser feita a partir da análise cruzada dos dados é que a existência de certificação está diretamente relacionada ao tamanho da empresa, seu tempo de atuação e sua atuação geográfica. Percebe-se que empresas grandes, com atuação internacional há mais de 15 anos tendem a ter até mais de uma certificação de qualidade. Enquanto empresas de menor porte, com atuação restrita e recente tendem a não ter obtido ainda uma certificação de qualidade.

Em relação à atuação no setor de prestação de serviços logísticos 23 empresas se declararam transportadoras, 22 como empresas de armazenagem, 8 como distribuidores, 4 como empresas de serviços expressos e 23 como operadores logísticos. Verificou-se que 3 empresas marcaram todos os campos de atuação. Observou-se também alguns outros tipos de atuação, tais como broker, arquivo inativo, logística florestal etc.

Por último, uma análise dos setores econômicos onde os PSL's atuam verifica-se que o setor alimentício (13 citações) é o mais citado, seguido do setor químico (10 citações), de importação/exportação (9 citações), de autopeças (8 citações), agrícola e de telecomunicações (7 citações cada).

Para finalizar, numa visão genérica desta primeira parte verificou-se que as menores empresas, em termos de faturamento e número de funcionários, eram exatamente aquelas com atuação no máximo regional e sem certificação de qualidade. Já os grandes PSL's apresentam certificação de qualidade (em alguns casos mais de uma), atuação internacional e mais de 15 anos de atuação.

Na análise das quatro perguntas abertas utilizou-se a Análise de Conteúdo. Nas três primeiras questões a análise privilegiou uma visão individualizada, mostrando o que cada PSL pensa em relação aos aspectos abordados. Além disso, nestas questões utilizou-se uma análise cruzada para discutir o perfil dos respondentes em cada questão. Na última procurou-se sintetizar as respostas encontradas, tentando estabelecer um conceito, representativo da amostra, pois verificou-se que muitos PSL's se referenciavam aos mesmos termos, por vezes de formas diferentes.

Na análise da primeira questão, que tem por objetivo identificar o conceito prático, vindo do mercado, utilizando uma linguagem própria dos PSL's, pôde-se perceber que existem muitos conceitos equivocados em relação à diversidade cultural e ao multiculturalismo. Este é o caso de seis das trinta e uma empresas respondentes. Além disso, observou-se que quatro empresas não responderam a pergunta e outras três disseram não ter experiência sobre o assunto.

Dois dos PSL's identificam que a diversidade cultural representa pesos e medidas completamente divergentes, provenientes de diferentes bagagens culturais, que impedem a equalização dos serviços, onde falta sintonia no mesmo rumo, que só pode ser corrigida com a adoção de uma abordagem de multiculturalismo.

Esta pode ser vista ainda, de acordo com outros sete PSL's, como a presença de várias influências culturais, implicando em diferentes hábitos, costumes, práticas e características lingüísticas, provocando dificuldades de inter-relacionamento. Esta conceituação está de acordo com o conceito de diversidade cultural, no contexto da antropologia social, apresentada por Canen e Moreira (2001).

Um pequeno PSL de atuação local e sem certificação de qualidade diz que a diversidade cultural é expressa na forma de culturas divergentes entre clientes e PSL. Um PSL de médio/grande porte, com atuação nacional e certificação de qualidade diz que um bom exemplo disso seria um cliente multinacional, que por muitas vezes tem uma cultura trazida de fora e que o PSL não está preparado para atendê-lo. Isso mostra que em termos de mundo poder-se-ia ter variações marcantes. Esta visão é corroborada pelo exposto por Canen e Canen (2001) sobre a importância dos aspectos culturais com o advento da globalização e sobre a complexidade das operações logísticas neste ambiente.

No caso do Brasil, que comporta os mais diversos tipos de culturas e há povos de todas as raças, descendências e religiões, a diversidade cultural está na identificação de que num país tão grande têm-se diversas características regionais. Isto é apontado por dois PSL's, sendo um de atuação nacional e outro de atuação internacional.

Para um outro PSL de médio porte e atuação nacional, isso está relacionado à forma pela qual pessoas de regiões diversas percebem/interpretam as mesmas questões. Por exemplo, para o nordeste ser atendido pelo número 1 do PSL é mais importante do que ser atendido com rapidez, enquanto que no sudeste, principalmente em SP, o que importa é o pronto atendimento, não sendo relevante com quem se está falando.

Estes três últimos PSL's apresentam visões que estão de acordo com o que foi exposto por Jaime Jr (2001) sobre elementos culturais regionais e por Rossi e Silveira (1999) sobre a diversidade étnica no Brasil, que são questões que refletem comportamentos de consumo diferentes.

Já em relação ao multiculturalismo, na visão de dois PSL's (um grande de atuação internacional e outro de médio porte e atuação nacional) percebe-se que este está relacionado à compreensão de que a cadeia de suprimentos é formada por culturas, hábitos, visões, valores, princípios e costumes diferentes. Isto implica em formas diferentes de trabalhar, já que os elos dependem uns dos outros para se fortalecerem.

Esta é uma conceituação que está em consonância com as preocupações de Canen e Canen (2002) no que diz respeito à integração entre a logística e multiculturalismo, na busca por um novo estágio logístico que prepare a empresa para alcançar o sucesso num ambiente culturalmente diversificado. Além disso, o que estes dois PSL's disseram sobre multiculturalismo está de acordo com o que foi destacado por D'Angelo (2003) sobre a existência de um fluxo de significados culturais na cadeia de produção/suprimento que é a origem do significado imputado aos produtos e serviços.

Em outras palavras, segundo um pequeno provedor de atuação local, um PSL que trabalha com uma abordagem de multiculturalismo, tem a disposição de estar constantemente inovando os serviços, quer seja nos sistemas de gestão com o cliente, quer seja disponibilizando novas formas de atuação.

Esta afirmação está de encontro com o que foi dito por Torres (2003) sobre o ambiente volátil que faz com que as empresas proponham inovações para obterem vantagens competitivas.

O multiculturalismo, visto pelo aspecto empresarial, é o grau de adaptabilidade que se tem nas relações comerciais e operacionais entre clientes e provedores, o que pode vir a ser a razão do sucesso ou fracasso de uma relação, já que este busca agregar valor a partir de um tratamento adequado das questões culturais. Este, enquanto uma abordagem à diversidade cultural, tratado do ponto de vista das relações comerciais/operacionais é necessário para que o PSL possa adaptar-se aos diversos níveis de relacionamento existentes entre empresas-clientes e PSL's. Ou seja, é uma forma de aceitação e homogeneização/alinhamento das diferenças culturais. Esta é a visão compartilhada por dois PSL's, sendo um de grande porte e atuação internacional e outro de médio porte e atuação nacional, porém ambos com certificação de qualidade.

Esta definição de multiculturalismo reflete o que já foi abordado por Canen e Moreira (2001) no que diz respeito ao entendimento deste como uma atitude e uma estratégia de reconhecimento da diversidade cultural. Além disso, ressalta a importância de melhorar relacionamentos, destacada por Canen e Canen (2001).

A segunda pergunta versa sobre como a diversidade cultural dos clientes pode afetar a confiabilidade dos serviços logísticos e como o PSL pode reagir ou proagir a isso. Percebe-se que seis PSL's não responderam a pergunta e outros seis disseram não ter opinião sobre o assunto.

Outros quatro PSL's não acreditam que a diversidade cultural possa afetar a confiabilidade dos serviços logísticos. Estes declaram que os aspectos mais operacionais, tais como prazo, padronização etc., é que são determinantes para um elevado nível de serviço. Para outros quinze PSL's, entretanto, a diversidade cultural pode afetar a confiabilidade de seus serviços. Algumas das considerações encontradas nas respostas desta questão são destacadas a seguir.

Quatro provedores disseram que o cliente pode não se adaptar a forma de trabalho do PSL, criando conflitos operacionais e às vezes custo para sua operação, devido a particularidades culturais. Assim sendo, o PSL deve estar atento à forma de pensar e agir do cliente e procurar adaptar-se.

Estes PSL's têm um pensamento em consonância com o que foi descrito por Canen e Canen (2001) no sentido do uso do multiculturalismo como forma de promover tolerância e aceitação no desenvolvimento de sensibilidade cultural, na busca por melhores relacionamentos. Também está de acordo com o destacado por Rocha *et alii* (1999) e por Ravier (2001) no que diz respeito à possibilidade do multiculturalismo auxiliar na definição de programas de comunicação e de relacionamento com o cliente, fazendo com que a mensagem da empresa seja inteligível e coerente.

Quatro outros PSL's ressaltaram que deve-se proagir com inovações ou com sua experiência em outros casos semelhantes, respeitando a cultura de cada cliente, para entregar um serviço personalizado e de qualidade. Deste modo, entender e se adequar aos diversos modelos de percepção de valor pode melhorar a integração e a cooperação entre as partes.

Estes quatro PSL's se comportam na direção do abandono das perspectivas deterministas do consumo, definidas por Ravier (2001). Isto implica em serviços criados atentando-se para identidades culturais que se refletem no comportamento do consumidor, já que a qualidade é mais um significado construído pelo consumidor do que uma característica intrínseca do produto ou serviço, conforme chamou atenção Jaime Jr (2001).

Um grande provedor internacional destacou que se deve considerar uma fase de adaptação do PSL à cultura do cliente, que está diretamente relacionada à nacionalidade, ao segmento que atua e ao compromisso com o mercado/clientes. Um treinamento preliminar para adaptar-se à cultura do cliente é uma alternativa para que o PSL seja uma extensão do cliente e não tão somente um prestador de serviços.

Uma outra opção, segundo um outro PSL de atuação internacional de médio porte, é ter pessoas na gestão da parceria que possam entender e se comunicar mais facilmente com o cliente. Isso pode ser conseguido por meio da contratação de pessoal local, em relação ao cliente.

Três outros PSL's ressaltam ainda que interpretações distintas podem provocar impasses em negociações que podem afetar, então, a confiabilidade. Um exemplo disso são os gestos e palavras que podem ser comuns para uns, mas podem ser até ofensivos para outros. É preciso, então, analisar e pesquisar o contexto cultural do cliente, para gerar uma comunicação clara e atenta às diferenças. Isso porque tempos atrás

o PSL vendia serviços, mas hoje é o cliente que compra serviços, impondo, assim, um perfil de conveniência aos seus interesses.

Além das questões de comunicação, já destacadas, estes cinco PSL's adotam uma postura defendida por Ravier (2001) no sentido da necessidade de análise das representações e comportamento do consumidor. Isto porque, conforme colocado por Churchill e Peter (2000) a cultura funciona como uma lente na percepção sobre produtos e serviços.

A diversidade cultural, na visão de um PSL de médio porte, com certificação de qualidade e atuação nacional, afeta quando a cultura do cliente entra em choque com a do provedor, a ponto de tornar inviável a operação nos moldes desejados por este cliente. Isso normalmente está relacionado a hábitos culturais relacionados à higiene, segurança, comportamento e dedicação diferentes. A resolução desta problemática exigirá, fatalmente, investimentos, principalmente em treinamento, nem sempre habituais, porém cada vez mais necessários para um PSL ser competitivo.

Ainda para este mesmo PSL, com relação ao ambiente brasileiro a própria miscigenação do povo brasileiro colabora para uma superação natural dos possíveis obstáculos da diversidade cultural, ainda que hajam pontos a serem superados.

Ainda no caso do Brasil, destaca um PSL de médio porte, com certificação de qualidade e atuação internacional, a diversidade cultural dos clientes, principalmente os clientes que estão no exterior, gera grande dificuldade, por conta do pouco conhecimento da realidade brasileira. Isto faz, muitas vezes, que os clientes assumam que os recursos e o padrão de atendimento são semelhantes ao europeu ou ao norte americano, gerando desta forma muitas dificuldades extraordinárias ao processo padrão. O PSL deve alertar sobre as peculiaridades do mercado brasileiro, tentando minimizar eventuais dificuldades operacionais.

Em relação a estes últimos PSL's a questão brasileira, que é destacada, está em consonância com o que é discutido por Jaime Jr (2001) e Rossi e Silveira (1999) sobre as questões regionais.

Na análise da terceira questão percebe-se que apenas sete dos trinta e um respondentes, todos com atuação nacional ou internacional e seis com certificação de qualidade, consideram aspectos culturais, raciais, étnicos e outros desta natureza na diferenciação de pacotes de serviços. Esses apontam que a globalização faz com que o PSL possa ter relacionamentos com empresas estrangeiras e isso poderia ser um motivo para diferenciação do pacote de serviços. Apenas um destes diz que todas as particularidades de cada cliente, cada região e cada cultura são levadas em conta no projeto logístico, garantindo, assim, a compreensão dos princípios básicos que norteiam a relação cliente-fornecedor.

Os outros vinte e quatro PSL's apontam como principais questões/variáveis para diferenciação do pacote de serviços o custo/preço, necessidades especiais do cliente, tipo de serviço a ser prestado, porte da empresa contratante, categoria de produto a ser trabalhada e outros.

O comportamento dos PSL's em relação à consideração explícita do uso de uma abordagem de multiculturalismo no tratamento adequado da diversidade cultural como fator de diferenciação do pacote de serviços demonstra a fase ainda inicial que esta questão se encontra neste setor.

Por último a análise da questão 04 percebe-se que na fase de negociação os aspectos culturais, raciais, étnicos e outros desta natureza devem ser tratados para discutir possíveis conflitos na relação e perceber valores e importância dos atributos dos serviços oferecidos. Já na fase de operação a ótica está voltada mais para a adaptação do provedor às questões culturais do cliente. Isso porque hoje o cliente quer um PSL que resolva todos os seus problemas, que saiba interpretar corretamente suas particularidades e garanta o sucesso de suas operações.

Na análise da parte fechada do questionário com os aspectos culturais calculou-se primeiramente a importância média de cada um destes atributos. Isso foi feito calculando a média e o desvio padrão das respostas diferentes de zero, já que este não representava um grau de importância, mas apenas a caracterização de que este atributo não era aplicável para aquela empresa. O quadro 01 mostra os resultados desta análise preliminar.

ASPECTOS CULTURAIS		Importância Média	DP	IC (+ 1 DP)	IC (- 1 DP)
1	Adaptação ou criação de serviços por conta de aspectos culturais dos clientes	3,2581	1,1823	4,4404	2,0758
2	Consideração dos aspectos culturais das pessoas que estão representando a empresa-cliente	3,7419	1,1538	4,8957	2,5881
3	Consideração de conflitos e barreiras culturais como potenciais problemas no relacionamento com os clientes	3,6000	1,3025	4,9025	2,2975
4	Consideração de sub-culturas regionais/locais na prestação do serviço	3,4194	1,0575	4,4769	2,3619
5	Consideração do contexto sócio-cultural dos clientes das empresas-parceiras	3,4000	1,0372	4,4372	2,3628
6	funcional, e que existe um fluxo de significados quando da compra/venda de um serviço	3,3667	1,2726	4,6393	2,0941
7	Consideração do contexto cultural do cliente como origem dos significados imputados aos serviços	3,2222	1,0500	4,2722	2,1722
8	Desenvolvimento de ferramentas que valorem o impacto dos aspectos culturais do ambiente de prestação do serviço	3,0667	1,2847	4,3514	1,7820
9	Desenvolvimento de sensibilidade às questões culturais na condução do negócio	3,5172	1,0219	4,5391	2,4953
10	Consideração de aspectos culturais relacionados a cultura organizacional da empresa-cliente	3,7667	0,9714	4,7381	2,7953
11	Incorporação das questões culturais da prestação de serviços na filosofia gerencial e na estratégia empresarial	3,6000	0,9322	4,5322	2,6678
12	Consideração de aspectos, importantes no contexto cultural do cliente, para induzir o consumo	3,1667	1,2058	4,3725	1,9609
13	culturais para identificar atributos relevantes	3,1379	1,3289	4,4668	1,8090
14	Rearranjar o serviço, a fim de atender características culturais, ao invés de fazer alterações técnicas	2,9310	1,3610	4,2920	1,5700
15	Reconhecimento do valor do serviço, em termos culturais, na criação de atitudes positivas na preferência dos clientes	3,3667	1,0662	4,4329	2,3005
16	Redimensionamento do relacionamento com os clientes visando atender diferenças culturais	3,3667	1,1885	4,5552	2,1782
17	Redimensionamento e/ou reposicionamento do serviço visando atender diferenças culturais	3,2333	1,2507	4,4840	1,9826
18	Utilização de aspectos culturais do cliente nas comunicações com este	3,6333	1,1592	4,7925	2,4741
19	Consideração de aspectos culturais relacionados ao local de origem da empresa-cliente (país ou região)	3,5862	1,0862	4,6724	2,5000
20	Buscar parcerias locais como forma de melhorar a capacidade de adaptação às diferenças culturais	3,3226	1,3512	4,6738	1,9714

Quadro 1 – Importância Média dos Aspectos Culturais

Uma primeira observação que deve ser feita é o fato dos valores da importância média serem baixos, em relação ao limite superior. Isso mostra, mais uma vez, que os PSL's ainda não vêm, de uma maneira geral, como essencial o tratamento das questões culturais.

Percebe-se também que existe uma baixa dispersão entre as médias dos aspectos culturais, ou seja, todos se encontram em torno dos mesmos valores. Além disso, quando se cria um intervalo de confiança, utilizando os desvios, verifica-se que estes possuem uma faixa comum.

O aspecto 10 é considerado como o mais importante, seguido dos aspectos culturais 02 e 18. Isto mostra que aspectos relacionados com questões de negociação/comunicação com o cliente são, em geral, mais relevantes. Uma análise dos menos importantes revela que os aspectos 12, 13, 08 e 14 são todos relacionados questões operacionais. Isto revela que os PSL's até podem reconhecer algum valor nos aspectos culturais, mas que ainda não estão dispostos a levar isso para suas operações.

Além disso, ao fazer a análise de agrupamento das variáveis, utilizando Análise de Clusters ou de Conglomerados, com auxílio do software SPSS 9.0, observou-se a formação de três grupos de variáveis:

- Grupo 01: Formado pelas variáveis 01, 04, 05, 06, 09, 11, 12, 15, 16, 17 e 20, este grupo tem a maioria de suas variáveis relacionadas a Aspectos Estratégicos do uso dos aspectos culturais na prestação de serviços logísticos;
- Grupo 02: Formado por variáveis relacionadas a Considerações Gerais dos aspectos culturais na prestação de serviços logísticos. As variáveis 02, 03, 10, 18 e 19, que formam este grupo, são as mais importantes;
- Grupo 03: Formado pelas variáveis 07, 08, 13 e 14, que são as menos importantes e que estão relacionadas a Alterações Operacionais na prestação de serviços logísticos, por conta de aspectos culturais.

Esta análise nos mostra que a importância dos aspectos culturais na prestação de serviços logísticos ainda se encontra muito no campo ideológico, ou seja, os PSL's ainda discutem apenas os aspectos gerais da diversidade cultural. O uso de abordagens de multiculturalismo, principalmente em termos operacionais, ainda não tem uma grande importância neste tipo de serviço.

Levando em consideração os aspectos culturais pôde-se perceber que existem quatro grupos de PSL's no que diz respeito à adoção de uma abordagem multicultural para o tratamento dos impactos da diversidade cultural dos clientes. Esses quatro grupos sintetizam tudo o que foi dito até aqui e podem ser descritos da seguinte maneira:

- Grupo dos PSL's Reticentes ao Multiculturalismo: Formado por seis empresas que atribuem baixa importância aos aspectos culturais e que em sua maioria não vêem importância e nem aplicabilidade de uma abordagem de multiculturalismo na prestação de serviços logísticos. São empresas de pequeno porte, com atuação restrita e sem certificação de qualidade, que não responderam, ou tinham conceitos muito equivocados ou ainda acreditavam na possibilidade de padronização dos serviços executados ou na diferenciação por aspectos meramente técnicos.
- Grupo dos PSL's Indiferentes ao Multiculturalismo: Formado por nove empresas que também atribuem baixa importância aos aspectos culturais e que não têm uma posição claramente definida em relação ao uso de uma abordagem de multiculturalismo. São empresas de pequeno/médio porte, com certificação de qualidade e atuação geográfica nacional ou internacional, que têm uma visão menos confusa a respeito da diversidade cultural e do multiculturalismo, do que o grupo anterior. Estas se apresentam como não tendo experiência ou opinião com respeito à diversidade cultural ou como sendo esta algo normal que está inserido num contexto maior e com relação a qual o PSL não deve ter nenhum posicionamento. Algumas respostas ainda dizem que esta tem pouco reflexo sobre as operações da empresa e que o PSL precisa apenas se preocupar em atender aos requisitos técnicos para manter elevados níveis de serviço ao cliente.
- Grupo dos PSL's Inclinados ao uso de uma Abordagem de Multiculturalismo: Formado por oito empresas que têm alguma percepção de importância para os aspectos culturais. São empresas de médio/grande porte, com atuação nacional ou internacional e com certificação de qualidade.

- Grupo dos PSL's Orientados ao uso de uma Abordagem de Multiculturalismo: Formado por oito empresas que se caracterizam como sendo aqueles que atribuem maior grau de importância aos aspectos culturais na prestação de serviços logísticos. Estas vêm grande importância no uso de uma abordagem de multiculturalismo sobre os serviços logísticos. São empresas de médio/grande porte, com muitos anos de atuação no mercado a níveis nacional ou internacional e com certificação de qualidade.

A principal diferença entre estes dois últimos grupos é que as empresas do último conseguem perceber a necessidade de se diferenciar os pacotes de serviço em função dos aspectos culturais e estas são mais orientadas para a adoção de práticas de multiculturalismo em termos operacionais.

Esta pesquisa obteve resultados similares aos de Canen e Canen (2002), com relação a alguns PSL's, onde se observou que o multiculturalismo não era apontado como um fator relevante para os gestores, que davam muito mais importância aos aspectos técnicos do que às questões culturais na condução de seus negócios. Estes se mostraram pouco sensíveis à identificação da diversidade cultural como geradora de competência gerencial que agregue valor na busca pela melhoria contínua dos processos/produtos/serviços.

Os aspectos culturais para estes PSL's não são relevantes na prestação de serviços logísticos de alta confiabilidade. Apenas fatores operacionais é que são considerados para planejar e executar os serviços contratados. Além disso, a diferenciação dos pacotes de serviços leva em consideração apenas as diferenças entre os clientes que digam respeito às questões técnicas de prazo, acondicionamento, volume etc.

Porém se observou também que em relação a outros PSL's os resultados foram compatíveis com o estudo de Canen e Canen (2001), onde a dimensão cultural foi percebida como um fator relevante na formulação e implementação de estratégias de orientação para o mercado. A integração das questões relativas à diversidade cultural à estratégia empresarial, por meio da construção de uma rede de comunicação, foi tida como um fator preponderante para dirimir conflitos inerentes ao ambiente culturalmente diversificado.

5. Conclusões e Considerações Finais

Quando compara-se o que foi dito com a fundamentação teórica a respeito deste tema percebe-se que para muitas empresas, que mais vêm a questão cultural como algo ainda a ser desenvolvido, os problemas operacionais da parceria ainda são barreiras mais importantes e prementes, para que o serviço prestado atinja um alto nível de confiabilidade.

Os gestores destas empresas não vêm o multiculturalismo como um fator relevante. Estes dão muito mais importância aos aspectos técnicos do que às questões culturais na condução de seus negócios, sendo assim pouco sensíveis à identificação da diversidade cultural como geradora de competência gerencial que agregue valor na prestação de serviços logísticos confiáveis.

Porém se observou também que em relação a outros PSL's a dimensão cultural foi percebida como um fator relevante na formulação e implementação de estratégias de atuação. As empresas orientadas para o uso de uma abordagem de multiculturalismo colocam a questão do tratamento dos aspectos culturais como um possível agregador de valor ao relacionamento empresa-cliente, principalmente no estabelecimento de programas de comunicação que possam internalizar os desejos de cada mercado consumidor. Isso se justifica

baseado numa visão de que os eventos não apresentam apenas sentidos intrínsecos, mas também significados atribuídos a partir de uma linguagem e que somente ações orientadas podem desenvolver na empresa a sensibilidade necessária em relação às questões culturais nos mercados onde atua.

Para estes PSL's a perspectiva de consideração das questões culturais leva a necessidade de adaptação (rearranjos simbólicos) e até criação de produtos e serviços dedicados a cada realidade sócio-cultural em que a empresa atue, já que as diferenças culturais podem representar uma grande barreira ao sucesso da operação. Em alguns casos a questão cultural é vista até como uma barreira relevante à entrada de novas empresas no mercado brasileiro. Ou seja, o contexto sócio-cultural parece ser uma grande barreira a ser transposta para ganhar e sustentar mercados, na visão destes PSL's.

O grande destaque é feito em relação às diferenças culturais existentes entre países, num ambiente globalizado, que têm impactado a forma ideal da empresa prestar seus serviços e criado muitos desafios a serem transpostos. Na pesquisa observou-se uma forte ligação entre o tamanho da empresa, a certificação de qualidade e sua atuação internacional com a necessidade de uso de uma abordagem de multiculturalismo para o tratamento adequado da diversidade cultural. Ou seja, para uma empresa de atuação global, é fundamental desenvolver estratégias que busquem o estreitamento entre a cultura organizacional e a diversidade cultural dos clientes. É preciso, então, elaborar a fidelização através da estratégia de ver o negócio/operação sob a ótica do cliente, buscando, assim, a criação ou adaptação de produtos/serviços por conta de diferenças culturais.

Por fim, em relação a futuros estudos, como se observou uma forte ligação entre tamanho da empresa e atuação internacional com a necessidade de uso de uma abordagem de multiculturalismo aos aspectos culturais poder-se-ia estabelecer um estudo com mais profundidade nestes PSL's. Ou seja, poderiam-se conduzir estudos de casos em empresas de grande porte e atuação internacional para verificar o uso desta abordagem na prestação dos serviços logísticos.

Nesta mesma linha poder-se-iam conduzir estudos em PSL's de outros países, principalmente os EUA e na Europa e Ásia, com o intuito de verificar se o foco nos aspectos culturais nos países desenvolvidos é uma realidade.

Pode-se recomendar novos estudos nesta área que trabalhe com o levantamento de dados com as empresas-clientes, varejistas ou fabricantes, por exemplo, procurando alinhar a questão da confiabilidade e do uso de uma abordagem de multiculturalismo no serviço logístico com a percepção de nível de serviço ao cliente.

Referências

- CANEN, A. G.; CANEN, A. Looking at Multiculturalism in International Logistics: an experiment in a higher education institution. **The International Journal of Educational Management**. v. 15, n.3, p. 145-152, 2001.
- CANEN, A. G.; CANEN, A. Innovation Management Education for Multicultural Organizations: challenges and a role for logistics. **European Journal of Innovation Management**. v. 5, n. 2, p. 73-85, 2002.
- CANEN, A. G.; CANEN, A. **Organizações Multiculturais: logística na corporação globalizada**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

- CANEN, A.; MOREIRA, A. F. B. **Reflexões sobre o Multiculturalismo na Escola e na Formação Docente**. Campinas: Papirus, 2001.
- CEL/COPPEAD/UFRJ. **Os Melhores Prestadores de Serviço Logístico no Brasil**. 2001, 2002 e 2003. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 10 fev. 2004.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- D'ANGELO, A. Cultura e Consumo: apanhado teórico e reflexões para o ensino e a pesquisa de marketing e administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII EnANPAD**. Atibaia: ANAPD, 2003. 1 CD.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAIME Jr., P. Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo. **Revista de Administração de Empresa**. v. 41, n. 4, p. 68-77, 2001.
- MACEDO, M. A. S.; CANEN, A. G. Confiabilidade: impactos em serviços de logística. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9, 2002, Bauru. **Anais do IX SIMPEP**. Bauru: FEB/UNESP, 2002. 1 CD.
- MACEDO, M. A. S. **Confiabilidade e Questões Culturais em Logística no Brasil: a visão de prestadores de serviços logísticos**. 2006. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Engenharia de Produção – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- RAVIER, V. Quem tem medo do Consumidor?. **Revista Negócios**. edição 42, 2001. Disponível em: <<http://www.revistanegocios.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2004.
- REVISTA MAIORES & MELHORES DO TRANSPORTE & LOGÍSTICA. n. 16, São Paulo: Editora OTM, 2003.
- REVISTA TECNOLÓGICA. **Panorama do Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos**. 2002 e 2003. Disponível em: <<http://www.tecnologistica.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2004.
- ROCHA, E.; BLAJBERG, C.; OUCHI, C.; BALLVÉ, F.; SOARES, J.; BELLIA, L.; LEITE, M. Cultura e consumo: um roteiro de estudos e pesquisas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do XXIII EnANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD.
- ROSSI, C. A. V.; SILVEIRA, T. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do XXIII EnANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD.
- TORRES, V. **Novos Rumos do Estudo do Comportamento do Consumidor**. 2003. Disponível em: <<http://www.tkg2.com.br>>. Acesso em: 18 jan. 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.