



Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería

ISSN: 0718-3291

facing@uta.cl

Universidad de Tarapacá

Chile

Silva Macedo, Marcelo Alvaro da; Gabbay Canen, Alberto
DIVERSIDADE CULTURAL E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO

Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, vol. 17, núm. 3, diciembre, 2009, pp. 412-422
Universidad de Tarapacá
Arica, Chile

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77212231015>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

DIVERSIDADE CULTURAL E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

CULTURAL DIVERSITY AND THIRD PARTY LOGISTICS SERVICES: AN EXPLORATORY STUDY

Marcelo Alvaro da Silva Macedo¹ Alberto Gabbay Canen²

Recibido 16 de junio de 2008, aceptado 9 de octubre de 2009

Received: June 16, 2008 Accepted: October 9, 2009

RESUMO

Este artigo consiste numa pesquisa exploratória que tem como objetivo analisar a importância de aspectos culturais na prestação de serviços logísticos. Para alcançar seus objetivos, a pesquisa fundamenta-se na análise dos resultados de quatro estudos de casos. As empresas analisadas são prestadores de serviços logísticos (PSL's) selecionados entre os maiores e melhores *players* do mercado brasileiro. Busca-se avançar os estudos da área de logística e de prestação de serviços, apontando a importância de uma abordagem multicultural no tratamento da diversidade cultural e seu impacto na confiabilidade deste tipo de serviço.

Palavras-Chave: Diversidade cultural, multiculturalismo, prestação de serviços logísticos, logística.

ABSTRACT

This article consists in an exploratory research that aims to analyze the relevance of cultural aspects in third party logistics services. The research is based on the analysis of four case studies. The organizations analyzed are third party logistics selected among the biggest and the best players in brazilian market. This research seeks to contribute to the logistics area and service provision, pointing to the importance of a multicultural approach for cultural diversity handling and its impact in the reliability of this kind of service.

Keywords: Cultural diversity, multiculturalism, third party logistics services, logistic.

INTRODUÇÃO

Todas as empresas, independentemente de seu segmento, atividade, porte e, mesmo, de sua localização geográfica, estão sujeitas, direta ou indiretamente, às regras de competição do mercado, que gera a necessidade do oferecimento de produtos/serviços que atendam às expectativas dos clientes.

Para isso, as empresas devem ter atuação cada vez mais rápida no sentido de melhorarem os níveis de serviços oferecidos, a partir de estruturas operacionais mais flexíveis, necessidade esta atrelada à premência de garantir um fator de diferenciação, principalmente quando os produtos de vários concorrentes possuem um mesmo grau de qualidade.

A questão vai além dos fatores mercadológicos, pois, para o atendimento das necessidades dos clientes, faz-se necessário levar em consideração a diversidade cultural dos mesmos. A empresa precisa estar sensível ao ambiente cultural em que sua oferta de produtos/serviços está inserida, de modo a encontrar as dimensões estratégicas que devem ser priorizadas no atendimento das expectativas dos consumidores, já que o não entendimento de fatores culturais pode interferir, de maneira crucial, na parceria entre empresas e clientes.

A partir do exposto, argumenta-se que a abordagem multicultural que considera estas questões culturais de forma explícita, pode agregar valor ao relacionamento empresa-cliente. Esse argumento é reforçado pelo fato de vivermos em um mundo globalizado, em que as fronteiras

¹ Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. FACC/UFRJ e Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. PPGEN/UFRJ. Rod BR 465, Km 07. Seropédica, RJ, Brasil. 23.890-000. E-mail: alvaro@ufrj.br

² Programa de Engenharia de Produção. COPPE/UFRJ. Caixa Postal 68.507. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 21.941-972. E-mail: agcanen@pep.ufrj.br

econômicas e políticas são cada vez mais frágeis, sendo o contexto sócio-cultural a grande barreira a ser transposta para ganhar e sustentar mercados.

No escopo deste trabalho, o foco reside na análise do reconhecimento e tratamento da diversidade cultural dos diversos clientes de uma organização e pelo desenvolvimento de competências para que um prestador de serviço logístico (PSL) possa estar preparado para atuar em um mercado culturalmente diversificado.

Assim sendo, o objetivo do presente estudo é mostrar o impacto das questões de diversidade cultural e o uso de estratégias baseadas no multiculturalismo na prestação de serviços logísticos, procurando, ainda, gerar uma agenda de estudos futuros. Para tanto, a metodologia constituiu-se em uma abordagem exploratória, que utiliza quatro estudos de caso, através do uso de entrevistas estruturadas aplicadas a diretores ou gerentes de PSL's em operação no Brasil.

Neste contexto, o que se busca, neste artigo é mostrar que uma abordagem representativa dos fatores culturais pode trazer benefícios para ambas as empresas neste relacionamento. Uma parceria desenvolvida a partir da consideração explícita das características culturais de seus participantes pode se fortalecer de maneira a ser duradoura e benéfica para todos.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Fleury e Ribeiro [9] e Novaes [13] destacam que expressões como provedores de serviços logísticos terceirizados (*third-party logistics providers* ou 3PL's), prestadores de serviços logísticos (PSL's) e empresas de logística contratada (*contract logistics companies*) são termos comumente usados na literatura internacional para denominar empresas prestadoras de serviços logísticos. PSL, assim, nada mais é do que uma empresa que provê qualquer tipo de serviço logístico para terceiros, incluindo as formas mais simples e tradicionais, como transporte e armazenagem, o que significa que qualquer empresa que realize alguma atividade logística, sob contrato, para terceiros.

O mercado de prestação de serviços logísticos vem crescendo muito rapidamente em todo o mundo e, por consequência, também no Brasil. A terceirização de serviços logísticos se constitui numa das novas tendências da prática empresarial moderna, por conta, principalmente, do crescimento da complexidade dos sistemas logísticos.

Tal fato está em consonância com a decisão cada vez mais forte das empresas em terceirizar suas atividades logísticas com operadores capacitados e serviços sofisticados e de alto valor agregado.

Alguns fatores, segundo Novaes [13] e Fleury [8], podem ser destacados para justificar o crescimento da terceirização deste tipo de serviço: as grandes transformações no ambiente econômico e empresarial; complexidade e sofisticação tecnológica dos sistemas logísticos globalizado; foco das empresas nas atividades centrais e críticas para sua sobrevivência; maior agregação de valor e maior diferenciação competitiva por parte das operações logísticas; redução de custos logísticos.

De acordo com Ribeiro e Ferreira [18], esta terceirização deve ser precedida de uma análise sobre os objetivos que se tem na contratação de um PSL e sobre a complexidade deste relacionamento.

A pesquisa sobre o estágio do mercado dos PSL's feita, pelo CEL/COPPEAD/UFRJ e Booz Allen & Hamilton [6], apresenta as principais barreiras para o desenvolvimento dos prestadores de serviços logísticos no Brasil, segundo a visão dos próprios prestadores. Uma questão importante, que deve ser destacada na referida pesquisa, é a afirmação de que diferenças culturais podem fazer com que embarcadores não percebam o quanto os PSL's podem adicionar valor e reduzir os custos do negócio.

Para que haja uma prestação efetiva de serviços logísticos é importante, segundo Ribeiro [17], analisar os *gaps* encontrados entre as características do serviço prestado, ótica do PSL, e as características percebidas pelo embarcador. A discussão da causa destas diferenças e o desenvolvimento de iniciativas no sentido de reduzi-las certamente trará ganhos enormes na relação.

Segundo Teixeira [21], a fidelidade ao provedor deste serviço e a intenção de continuar o relacionamento, não são conseguidas somente através do atendimento em tempo e de forma completa ao pedido, mas principalmente, por meio de uma orientação voltada aos processos de fornecimento dos serviços, diminuindo a percepção de risco da empresa-contratante ao realizar o serviço com o PSL e favorecendo, assim, um relacionamento de mútua confiança entre os parceiros.

As características culturais, tanto das empresas contratantes quanto dos PSL's, de acordo com Ribeiro [17], são de difícil mudança no curto-prazo e, ao mesmo tempo, cruciais para potencializar os benefícios da parceria. Desta forma, é importante que os gaps sejam identificados o mais cedo

possível para que possam ser tomadas iniciativas no sentido de reduzir estas distorções culturais ou mesmo constatar que determinado nível de interação não é possível com o parceiro em questão.

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. Portanto, um serviço logístico de alta performance deve ser capaz de adicionar valor à cadeia de suprimentos. Neste sentido, o PSL acaba tendo que prestar um serviço que proporcione, a seus clientes, a possibilidade de fidelizá-los ao final da cadeia de suprimentos.

MULTICULTURALISMO E ORGANIZAÇÕES

Para Slater *apud* D'Angelo [19], a cultura é o conjunto de valores compartilhados por uma coletividade que impõe uma ordem e uma classificação ao mundo e que contribui para conferir identidade a uma comunidade e dotá-la de parâmetros que permitam construir e interpretar o mundo que a cerca. Em outras palavras, a cultura pode ser entendida como a programação mental coletiva em um determinado ambiente, não sendo, assim, uma característica individual, mas algo que abarca as várias pessoas que são condicionadas pelas mesmas circunstâncias de vida.

Canen e Oliveira [5] dizem que a diversidade cultural pode ser definida como a pluralidade de culturas, etnias, religiões, visões de mundo e outras dimensões de identidade, em diferentes contextos sócio-culturais. A consideração destes aspectos e as respostas aos mesmos, em termos de reflexões sobre relações e conflitos culturais, à base de raça, etnia, padrões culturais e outros aspectos identitários constituem o multiculturalismo. Este último examina o conhecimento transmitido nas diversas instâncias produtoras e transmissoras de cultura, identificando etnocentrismos e visões estereotipadas de determinados grupos, e buscando aberturas para incorporação de uma pluralidade de vozes, de formas diversas de se construir e interpretar a realidade. Sendo assim, o multiculturalismo pode ser entendido como uma estratégia política de reconhecimento e uma atitude em relação à diversidade cultural.

Segundo Canen e Canen [3] o processo de globalização torna mais efetiva a necessidade, por parte das empresas, de uma especial atenção aos fatores relacionados com diferenças culturais, pois estas podem ser as principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações

neste ambiente competitivo. Isto pode ser mostrado em uma pesquisa, citada pelos autores, que relata que 80 % das parcerias entre empresas de diferentes origens não alcançam o sucesso esperado por conta da falta de tratamento adequado das incompatibilidades culturais. Ainda de acordo com Canen e Canen [3], o multiculturalismo é uma consequência da diversidade cultural, sendo visto como uma abordagem diferenciadora, no sentido de promover tolerância e aceitação cultural entre indivíduos, na busca por ganhos em um mercado culturalmente diversificado. É utilizado, também, no desenvolvimento de estratégias que objetivam o estreitamento entre a cultura organizacional e a diversidade cultural dos clientes, já que tem seu foco no desenvolvimento da sensibilidade da empresa em relação às questões culturais nos mercados onde atua. Em empresas transnacionais, de atuação global, este é um fator fundamental.

D'Angelo [7] parece confirmar essas idéias, ao afirmar que, embora a teoria econômica tradicional diga que as escolhas dos consumidores são racionais e objetivas, visando uma compra ideal, segundo preceitos de utilidade e dispêndio monetário, com o passar do tempo, outras disciplinas –Psicologia, Antropologia e Sociologia– vieram em apoio ao Marketing para tentar explicar melhor o comportamento do consumidor, afirmando que cultura e consumo guardam íntima relação, nos nossos dias.

Também Ravier [14] volta-se ao foco cultural ao argumentar 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, informação, estética, símbolos e valores-basicamente aspectos do campo cultural. Emerge, nesse cenário, uma veemente necessidade: substituir as velhas, desgastadas e descontextualizadas convenções em que se fundam tradicionalmente essas relações, baseadas na certeza de uma suposta fidelidade natural e imutável.

Neste contexto, outros autores como Leão, Miranda e Barros [11] igualmente argumentam que o reconhecimento do valor simbólico de bens e serviços é o caminho para a criação de atitudes positivas, que considerem no comportamento compratório, o contexto cultural do consumo. Este conceito considera aspectos objetivos e subjetivos ou simbólicos, trabalhando com um construto multidimensional, que inclui atributos intrínsecos e extrínsecos, qualidade percebida e fatores emocionais e sócio-culturais na busca por diferenciação e, consequentemente, vantagens competitivas sustentáveis ligadas à cultura.

Essa visão é reforçada por Soares [20] que afirma que, mesmo que não haja alterações técnicas no produto ou serviço, torna-se possível, a qualquer momento, rearranjá-lo simbolicamente. Acima de tudo, o objetivo deve ser entender a percepção dos clientes, para elaborar a fidelização através da estratégia de ver o mundo com as mesmas “lentes” destes. O que predomina, então, é a idéia do consumidor como ator social, econômico e cultural complexo.

Segundo Canen e Canen [4], num contexto organizacional globalizado, as questões relacionadas à necessidade de mudanças/adaptações de produtos e serviços ou de seus atributos ou da importância destes, por conta de diferenças culturais, traz à tona a importância e o poder da abordagem de multiculturalismo no ambiente dos negócios. De acordo com Canen e Canen [2], os desafios trazidos pela consideração de que os conflitos e barreiras culturais existentes em uma determinada região ou país podem prejudicar a obtenção de ganhos e a criação de sinergias, reforça a necessidade de articulação entre logística e pluralidade cultural.

Macedo e Canen [12], nessa mesma perspectiva, argumentam que os aspectos culturais são extremamente importantes quando se fala nas questões logísticas, pois estas estão diretamente ligadas ao serviço aos clientes através do desenvolvimento de uma vantagem competitiva centrada na agregação de valor e atendimento às expectativas dos mesmos; o que pode se tornar problemático se, para atingir seus propósitos, a logística se depara com a 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.

METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como sendo exploratória, com o uso de estudo de casos, já que seu tema central ainda se encontra em desenvolvimento, principalmente no Brasil, onde, ao que tudo indica, não existem trabalhos neste contexto.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, utilizou-se, como técnica de pesquisa, a observação direta intensiva, com a aplicação de entrevista semi-estruturada a gerentes e/ou diretores de quatro PSL's, escolhidos de forma intencional ou por acessibilidade ou conveniência, a partir de uma

listagem formada por PSL's, que constavam do Panorama do Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos da Revista Tecnologística [16] e da listagem das 50 maiores e melhores transportadoras da Revista Maiores & Melhores do Transporte [15].

De acordo com Vergara [22], uma investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Andrade [1] sugere que este tipo de pesquisa, que busca proporcionar maiores informações preliminares sobre o assunto que vai se investigar. O uso de estudo de casos se justifica na medida em que este trabalho se constitui numa pesquisa exploratória, que segundo Zaltamn e Burger [24], aplica-se quando as evidências disponíveis são contraditórias ou insuficientes para permitir o estabelecimento de hipóteses formais ou a detecção de novos conceitos. De acordo com Yin [23], os estudos de casos são fortes em realismo e em validade interna, porém, não apresentam validade estatística para que se possam generalizar os fatos observados, além de serem difíceis de replicações. No que se refere às entrevistas como técnicas privilegiadas em tais estudos, Andrade [1] sugere que trata-se de técnica de observação direta intensiva muito empregada, pois embora não seja a mais fácil de ser aplicada e exija preparação e muita habilidade do entrevistador, constitui instrumento eficaz na obtenção de dados fidedignos para uma pesquisa. Ainda, segundo a autora, a entrevista estruturada, que foi utilizada neste estudo, parte de um roteiro preestabelecido, que serve basicamente para padronizar a entrevista de todos os informantes, a fim de facilitar a comparação dos dados.

Cada entrevista foi feita individualmente com tempo médio de duração de cerca de 90 minutos. Esta foi conduzida com base em um roteiro em que o respondente era convidado a emitir sua opinião sobre o que entende (ou tem por experiência) por diversidade cultural e por multiculturalismo. Além disso, o mesmo era incitado a relatar como, em sua opinião, a diversidade cultural dos clientes poderia afetar a prestação de serviços logísticos e como, caso isso acontecesse, um PSL poderia se preparar e agir neste sentido. Mais especificamente, em relação às questões operacionais, foi discutido se a diferenciação de pacotes de serviços para os clientes envolvia a consideração de aspectos culturais, raciais, étnicos e outros desta natureza e, em caso positivo, como se dava esta diferenciação. De maneira geral, foram considerados na condução das entrevistas aspectos apontados na fundamentação teórica do tema, tais como:

- A diversidade cultural pode gerar conflitos e barreiras culturais que podem se transformar em potenciais problemas no relacionamento com os clientes,

principalmente quando não é considerado o contexto cultural do cliente como origem dos significados imputados aos serviços;

- O serviço possui significados, que vão além de suas propriedades técnicas e de sua utilidade funcional, o que remete ao fato de que existe um fluxo de significados quando da compra/venda de um serviço;
- Existe a necessidade de desenvolvimento de ferramentas que valorem o impacto dos aspectos culturais do ambiente de prestação do serviço, de modo a viabilizar o desenvolvimento de sensibilidade às questões culturais na condução do negócio.

ESTUDO DE CASOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Como dito anteriormente, a pesquisa em pauta procedeu à análise de quatro estudos de caso. Vale lembrar que todas as empresas analisadas são Prestadores de Serviços Logísticos (PSL's). Por uma questão ética de pesquisa, denominamos as mesmas de A, B, C e D, preservando seu anonimato. Todas as empresas possuem faturamento médio anual entre R\$ 150.000.000,00 e R\$ 500.000.000,00. Outras principais características de cada uma das quatro empresas podem ser vistas a seguir:

- Empresa A: Empresa Nacional por Cotas de Responsabilidade Limitada (LTDA); localizada em São Paulo; com mais de 2000 funcionários; atuando a mais de 15 anos no transporte de distribuição, em todo o território final; com mais de 100 clientes de diversos setores de atividade; com certificação de qualidade ISO 9001:2000.
- Empresa B: Sociedade Anônima (S.A.) multinacional de capital fechado; localizada em São Paulo; com cerca de 1800 funcionários; atuando a mais de 15 anos como operador logístico no Brasil e no exterior; com cerca de 50 clientes de diversos setores da economia; com certificação de qualidade ISO 9001:2000, 9002:2000 e SASSMAQ.
- Empresa C: Empresa Multinacional por Cotas de Responsabilidade Limitada (LTDA); localizada em São Paulo; com mais de 2000 funcionários; atuando acerca de 10 anos como operador logístico no Brasil e no exterior; com mais de 50 clientes de diversos setores da economia; com certificação de qualidade ISO 9001:2000.
- Empresa D: Sociedade Anônima (S.A.) nacional de capital fechado; localizada em Minas Gerais; com

mais de 2000 funcionários; atuando a mais de 15 anos como operador logístico na região sudeste; com cerca de 20 clientes de diversos setores da economia; com certificação de qualidade ISO 9001:2000.

Como dito anteriormente, nos limites do presente artigo, apresenta-se os dados das entrevistas realizadas. A entrevista na empresa A foi feita junto ao Coordenador de Planejamento e Logística da empresa, que percebe a diversidade cultural como um dos temas que deve ser tratado para que se possa prestar um serviço logístico confiável. A diversidade cultural é entendida, pelo entrevistado, como sendo um conjunto de diferenças culturais existentes em uma dada população, enquanto multiculturalismo é por ele compreendido como um conjunto de indivíduos de uma dada população com mais de uma cultura. A diversidade cultural pode afetar a confiabilidade dos serviços logísticos, principalmente em uma empresa com uma atuação nacional a nível de Brasil. Esta pode ser até uma questão de “sobrevivência” em certas negociações e no relacionamento com os clientes, segundo o entrevistado. Este afirma, ainda que, para se preparar para esta questão, a empresa procura ter, por exemplo, pessoas “locais”, quando atuando em outras regiões do país (que não seja o Sudeste), na equipe de frente, que é aquela que “negocia e atende às necessidades do cliente”. Prossegue afirmando que, até mesmo na hora de prestar informações, “a empresa prefere não ter um *Call Center* centralizado, optando por atendimentos locais, o que onera os custos, mas melhora, em muito, o nível de serviço, já que facilita a comunicação entre a empresa e seus clientes”. Isso acontece principalmente por conta dos termos e da linguagem características de cada região, que é um traço cultural, ainda segundo o depoimento em tela.

Numa análise do que foi dito pelo entrevistado da empresa A, com base no referencial teórico apresentado, pode-se perceber que, apesar da visão de que exista um elo forte entre logística e o adequado tratamento das questões culturais, parece haver compreensão diferenciada em relação ao conceito de multiculturalismo, reduzindo-o a um aspecto contemplativo de diversidade cultural e não a respostasativas à mesma {Canen e Canen [2] e Macedo e Canen [12]}. Entretanto, o entrevistado coloca 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, como no caso dos *Call Centers* descentralizados.

De fato, tal idéia parece basear-se numa visão de que os eventos não apresentam apenas sentidos intrínsecos, mas também significados atribuídos a partir de uma linguagem e uma cultura, sendo que somente ações orientadas podem desenvolver na empresa a sensibilidade necessária em relação às questões culturais nos mercados onde atua. O maior destaque é feito em relação às diferenças culturais existentes entre as diversas regiões do Brasil, que têm impactado a forma ideal da empresa prestar seus serviços e criado muitos desafios a serem transpostos, principalmente no caso do entrevistado da empresa A.

Já segundo o entrevistado da empresa B, que exerce o cargo de Gerente de Projetos, a globalização pressupõe a diversidade cultural e a “necessidade de ferramentas de multiculturalismo para que as empresas possam competir”. A diversidade cultural é uma realidade e o multiculturalismo “em um negócio pode ser visto como a capacidade da empresa lidar com a diversidade cultural, uma opção àqueles que queiram competir num mercado globalizado”.

Mesmo no caso da empresa operando em território nacional, ressalta o entrevistado, é fácil identificar o impacto da diversidade cultural e “Manaus é um exemplo de como um lugar/região pode moldar uma operação e destruir qualquer tentativa de padronização da empresa, por conta de fatores operacionais e, principalmente, por conta dos fortes e enraizados costumes locais”. Já São Paulo foi tido, pelo entrevistado, como um “exemplo de lugar que consegue se moldar à filosofia da empresa”. Assim, pelo depoimento, percebe-se que, por conta da diversidade cultural, existente em uma região, é possível que uma empresa tenha menos problemas em tentar implantar sua filosofia, já que esta é capaz de gerar maior flexibilidade no ambiente. Além disso, quando uma empresa está imersa em um ambiente de alta diversidade cultural como São Paulo, ela se torna mais flexível e mais adaptável, estando, assim, de acordo com o entrevistado, mais propícia a agir de forma multicultural, quando em um novo ambiente.

Todas estas questões, ressalta o entrevistado, fazem com que, no Brasil, as questões culturais sejam barreiras naturais para novos PSL's multinacionais, pois, “por melhor que sejam seus quesitos técnicos, a falta da ‘maneira brasileira’ de fazer negócio, já presente nos PSL's instalados há mais tempo, vai atrapalhar seu rendimento. Neste sentido, a componente relacionamento traz um grande diferencial, que pode ser traduzido como empatia ou confiança ou segurança”. É importante destacar que este ponto está em consonância com os resultados de pesquisas que apontam a questão cultural como uma forte barreira a novos entrantes. Isso

acontece devido ao fato de que, ao se estabelecer elos de confiança, fundamentados em uma abordagem multicultural, estes se tornam duradouros e quase insolúveis. Isso está corroborado pelo que foi destacado por Canen e Oliveira [5], já que o multiculturalismo representa uma estratégia de reconhecimento e uma atitude à diversidade cultural, preparando assim as empresas para atuarem em parcerias duradouras, já que facilita a aceitação das diferenças e a busca por soluções de compromisso.

Ainda, segundo o entrevistado, a empresa tem como norma, quando do planejamento de uma nova operação ou negócio, “montar uma equipe de trabalho multicultural, formada por pessoas trazidas de matriz e por outras locais”. Isso parece fazer com que sejam respeitadas as diferenças, pois “existe a ‘contaminação’ de mão dupla das culturas local e organizacional, formando assim um ambiente promissor em termos de relacionamento e produtividade”, de acordo com as palavras do entrevistado.

A lógica, continua o entrevistado, “é entender o que o cliente quer e o contexto cultural em que o serviço será prestado, para, então, se moldar, dentro do possível, a estas características. Porém, colocar isto na prática é difícil, pois requer percepção afiada e flexibilização para mudanças, sem que isso gere perda de controle, aumentos proibitivos dos custos etc.”. Esta afirmação está de acordo com os argumentos de vários autores, tais como Canen e Oliveira [5], Canen e Canen [3] e Soares [20], que enfatizam que o multiculturalismo tem foco no desenvolvimento da sensibilidade às questões culturais. Por isso, esta gera a possibilidade de recontextualizar o consumo abrangendo o campo cultural, rearranjando simbolicamente produtos e serviços sob a perspectiva do cliente.

Por fim, o entrevistado diz que, por conta de todas estas questões, “poucos, possivelmente quase nenhum PSL, pensem de forma estruturada sobre os aspectos culturais inerentes aos serviços prestados. Talvez a atitude mais comum para este tipo de problemática seja a utilização de parceiros locais, que de alguma forma suavizam o impacto das questões culturais na empresa”. De fato, esta parece ter sido a tática adotada pela empresa A, reduzindo a dimensão multicultural a uma estratégia de “localização”, ou seja, de utilização de culturas locais para a melhor produção das necessidades e especificidades culturais.

Analizando o que foi dito pelo entrevistado da empresa B tem-se que a perspectiva de ligação entre as questões culturais leva à necessidade de adaptação (rearranjos simbólicos) e até de 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. Para uma empresa de atuação global, como o caso da empresa B, é fundamental desenvolver estratégias que busquem o estreitamento entre a cultura organizacional e a diversidade cultural dos clientes, elaborando a fidelização através da estratégia de ver o negócio/operação sob a ótica do cliente, o que parece confirmar as perspectivas de Soares [20], Canen e Canen [3], Ravier [14] e Leão, Miranda e Barros [11].

Na empresa C, a entrevista foi feita com o Gerente de Desenvolvimento de Negócios da empresa, que acredita que existam, na prestação de serviços logísticos, duas etapas distintas de relacionamento com os clientes: com o Cliente Potencial, onde é importante passar confiança, procurando mostrar que se é capaz de desenvolver soluções que atendam a suas necessidades (satisfazer o que ele está buscando); com o Cliente Efetivo, onde é preciso identificar certos pontos de como lidar, de como fazer e, principalmente, de como trabalhar os paradigmas de uma relação de terceirização. O entrevistado prossegue dizendo que na fase comercial, onde os contratos são fechados, “a identificação de aspectos culturais se torna relevante, pois se lida com pessoas culturalmente diferentes (países, regiões etc.). Este efeito acontece muito mais em empresas-clientes multinacionais (efeito do país de origem) do que no caso de diferentes regiões do território nacional”. Afirma ainda que na fase operacional, “o importante é entender como melhorar o nível de serviço, priorizando questões que são relevantes culturalmente para a empresa-cliente”.

Portanto, na visão do entrevistado, a diversidade cultural demonstra a diferença de identidade cultural entre duas ou mais pessoas ou empresas, sendo o multiculturalismo a capacidade de se adaptar e “adquirir” culturas diferentes da sua. É importante que, quando um PSL vá prestar serviços para uma empresa-cliente culturalmente diferente, segundo o entrevistado, que se procure “alinhavar os pontos mais discrepantes, adaptando-se às diferentes culturas, através de um projeto logístico que envolva, além de outros fatores, os aspectos culturais do cliente”. Segundo o entrevistado, na empresa isto é feito usando as experiências passadas, registradas no sistema de informações. Tratar com asiáticos, de acordo com o entrevistado, é totalmente diferente de tratar com norte-americanos, por exemplo, pois a linha de negociação é estruturalmente diferente. Em muitos casos, questões culturais já são tratadas desde a licitação do serviço, o que facilita, em muito, o atendimento das necessidades do cliente. Autores como Macedo e Canen [12] e Canen e Canen [3] e Canen e Canen [4], enfatizam o que está destacado neste depoimento, pois as diferenças de atuação logística num mercado globalizado só podem

ser enfrentadas se as questões culturais estiverem sendo tratadas de forma adequada. Por conta disso, é importante implementar ações tais como estruturação diferenciada do processo de negociação e incorporação de informações de diversidade cultural no sistema de informação, entre outras.

Uma outra questão importante, na perspectiva do entrevistado, é a cultura do negociador que está à frente das negociações, por parte do cliente. Por muitas vezes isso chega a interferir no desempenho mais do que o a cultura organizacional ou local. De fato, segundo o entrevistado, é possível que os aspectos culturais interfiram nos objetivos/prioridades do nível de serviço, o que significa que as ações de multiculturalismo podem levar a diferentes configurações, numa clara intenção de trazer uma melhor sensação à empresa-cliente. Para ele, os PSL's precisam ser flexíveis e adaptáveis às culturas de seus clientes atuais e potenciais. A flexibilidade é algo extremamente exigível ao PSL, isso faz com que aspectos culturais e outros fatores acabem sendo incorporados a esta variável. As parcerias de longo prazo acabam por facilitar esta adaptação, pois o PSL acaba por incorporar naquele contrato os aspectos culturais daquele cliente.

No caso da empresa C, pode-se verificar que a ligação entre a logística e a diversidade cultural reside no fato de que, num contexto organizacional globalizado, 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. A empresa tem uma atitude em relação à diversidade cultural que propicia facilidade na identificação de questões culturais relevantes na prestação de serviço, conduzindo o serviço prestado de acordo com as necessidades das empresas-clientes, que são fortemente afetadas por particularidades culturais internas e externas à organização. Assim, o depoimento do entrevistado C parece estar de acordo com Macedo e Canen [12], já que fala da necessidade da logística, em relação ao atendimento das expectativas dos clientes, identificar e tratar as questões culturais para desenvolver uma vantagem competitiva para a empresa.

O entrevistado da empresa D, que é Diretor da unidade da empresa em São Paulo, diz que, no mercado brasileiro, acontece um fenômeno que pode ser denominado de “cadeia de exigências”. Os clientes “exigem” da empresa-cliente que, por sua vez, “pressiona” os PSL's. Isso acontece principalmente no varejo, pois segundo ele “a proximidade do cliente final traz grandes variabilidades no nível de serviço e, por conseguinte, maior necessidade de flexibilidade”.

O entrevistado prossegue dizendo que “há falta de parcerias nesta relação, pois a empresa-cliente sempre repassa os problemas para o PSL, que tem que resolver sem repassar custos”. De acordo com o entrevistado, “isso gera uma eterna disputa, pois nem sempre a empresa-cliente está disposta a aceitar o fato de que precisa arcar com custos diferentes para níveis de serviços diferentes. Os motivos para que isso aconteça são muitos, mas, em síntese, o que ocorre é que a preocupação geral se resume aos custos e depois a nível de serviço ao cliente final, desde que isso gere menor custo total. A empresa-cliente, normalmente, quer repassar seus problemas para o PSL”.

Todas essas preocupações podem ser encaradas como questões culturais do setor, destaca o entrevistado, pois parece ser um comportamento característico no varejo brasileiro, sendo, portanto, uma característica cultural que afeta a prestação do serviço logístico, pois um PSL pode atender uma grande variedade de setores. “O que se nota é que, independente, por exemplo, do país de origem da empresa-cliente, a forma de agir é sempre a mesma”, segundo o entrevistado. Isso porque parece que a cultura está “muito mais enraizada ao setor (varejo) do que a cada empresa (cultura organizacional ou local)”. Tais colocações parecem indicar que as questões culturais podem ser determinantes no nível de serviço, o que confirma o exposto pelos autores Macedo e Canen [12], no que diz respeito à necessidade dos PSL’s estarem atentos às contingências do ambiente cultural da prestação de serviço.

Segundo o entrevistado, a diversidade cultural pode ser vista como “diversas formas de agir e pensar”, enquanto o multiculturalismo é “a maneira de deter a capacidade de entendimento e ação de acordo com as mais diversas formas, sejam regionais ou internacionais”. Em outras palavras, a multiculturalismo é a capacidade de se entender o que o outro faz em função de suas próprias características, inclusive culturais. Tal definição parece estar de acordo com Soares [20], já que ressalta a necessidade de ver o cliente sob sua própria perspectiva.

Para a empresa D, um PSL multinacional que esteja estabelecido no Brasil há muito tempo é mais capaz de entender e proagir/reagir as principais questões pertinentes ao mercado brasileiro, pois consegue perceber que estas são características culturais do Brasil e que afetam a prestação do serviço. De acordo com o entrevistado, “o que é complicado é quando se tem que fazer uma exportação para uma empresa fora do Brasil, onde se é contratado para fazer todo o procedimento. A questão de se conseguir “jeitinho” para que as coisas

funcionem, característico da cultura brasileira, é de difícil entendimento se o cliente não está inserido no nosso mercado. Às vezes, por uma questão cultural do país de origem, gera-se uma barreira de entendimento de como as coisas funcionam e se elas realmente vão funcionar. Isso é uma questão de confiabilidade crucial, pois há necessidade de estabelecer confiança na relação”. Este depoimento mostra, de forma contundente, a articulação logística e cultura enfatizando a demanda por treinamento multicultural e sensibilização para essas questões, como sugerido por Canen e Canen [3] e Canen e Canen [4].

O entrevistado destaca, por fim, que, para empresas, nacionais ou estrangeiras estabelecidas no Brasil há mais tempo, isso é bem mais fácil de ser explicado e entendido. Segundo ele “esta questão de aclimatação à realidade cultural faz com que a prestação do serviço logístico seja mais fácil. Mesmo para empresas multinacionais que de início decidem importar seus modelos de gestão, com o tempo isso é abrasileirado e as “barreiras culturais” são mais facilmente transpostas”.

Uma análise da empresa D mostra que esta empresa é aquela que mais vê 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. Mesmo assim, o entrevistado coloca a questão cultural como uma questão relevante à entrada de novas empresas no mercado brasileiro. Dessa forma, o contexto sócio-cultural parece ser uma grande barreira a ser transposta por via da sensibilização multicultural, para ganhar e sustentar mercados, o que está de acordo com o dito por autores tais como Macedo e Canen [12], Canen e Canen [3] e Canen e Canen [4].

Analisando as quatro empresas pode-se notar que:

- A globalização leva a um ambiente naturalmente diversificado em termos culturais, o que gera a necessidade de sensibilização multicultural capaz de lidar com a diversidade cultural, para todos que queiram competir neste ambiente;
- Diversidade cultural pode afetar a confiabilidade dos serviços logísticos, podendo ser uma questão até de sobrevivência em certas negociações e no relacionamento com clientes, principalmente em empresas de atuação ampla (nacional ou até internacional). A falta de preparo para lidar com essa diversidade pode destruir qualquer tentativa de padronização do serviço, sendo uma solução multicultural inicial a de a empresa moldar suas

- operações por conta dos fortes e enraizados costumes locais. A questão cultural também pode ser vista, além dos ambientes local e organizacional, no setor de atuação da empresa-cliente;
- Uma ação multicultural adotada pelas empresas é a de, portanto, ter pessoas ou parceiros locais na equipe de frente que negocia e atende o cliente, de modo a facilitar a comunicação. Assim, quando do planejamento de uma nova operação, montar uma equipe de trabalho multicultural, respeitando as diferenças e permitindo uma contaminação de mão dupla das culturas local e organizacional, parece contribuir para formar ambiente promissor em termos de relacionamento e produtividade. Esta parece ser uma atitude comum, aceitando-se parcerias já acostumadas às dinâmicas locais, de modo a propiciar a suavização dos impactos culturais no PSL;
 - No Brasil, o não preparo para as questões culturais as tornam barreiras naturais para novos PSL's multinacionais, já que, por exemplo, as empresas nacionais têm, na questão do relacionamento um fator crucial. Quando traduzido em termos de empatia ou confiança ou segurança, a sensibilização multicultural pode se transformar em um grande diferencial competitivo. Assim, um PSL estabelecido no Brasil há muito tempo é mais capaz de entender e proagir/reagir às principais questões pertinentes ao mercado brasileiro, já que consegue perceber que estas são características culturais do Brasil. Isto requer uma condição de aclimatização cultural à realidade brasileira, que facilita a transposição de barreiras culturais à prestação do serviço e que poderia ser otimizada caso houvesse um treinamento multicultural acoplado ao ensino e gestão da logística;
 - O relacionamento pode ser visto numa fase de comercial onde o aspecto cultural é muito forte, pois o perfil de negociação é afetado pelo fator cultural, assim como numa fase operacional, onde o importante é entender como melhorar o nível de serviço, priorizando questões que são relevantes culturalmente para a empresa-cliente;
 - A diversidade cultural deve ser vista como um dos temas que devem ser tratados para que se possa prestar um serviço logístico confiável, apesar de poucos PSL's pensarem de forma estruturada sobre os aspectos culturais inerentes aos serviços prestados. Por conta disso, é necessário, como dito anteriormente, articular logística e multiculturalismo de modo a otimizar resultado e competitividade;
 - É difícil se moldar a cada cliente, ou seja, entender o que o cliente quer dentro de seu contexto cultural.

Isso requer percepção afiada e flexibilidade, sem perda de controle e sem custos proibitivos. As parcerias de longo prazo podem facilitar este processo de incorporação dos aspectos multiculturais, assim como o processo de treinamento e articulação entre logística e multiculturalismo;

- Os PSL's devem estar capacitados a prestar serviços para clientes culturalmente diferentes, procurando alinhar os pontos mais discrepantes, adaptando-se às diferentes culturas, através de um projeto logístico que envolva, além de outros fatores, os aspectos culturais da empresa-cliente. Assim sendo, já que questões culturais interferem no nível de serviço, as ações de multiculturalismo podem levar a diferentes configurações do serviço prestado, na tentativa de gerar uma melhor sensação de satisfação da empresa-cliente.

CONCLUSÕES

A idéia central deste trabalho foi mostrar que 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 forma a diminuir os *gaps* de percepção. Vislumbra-se, ainda, a 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 artigo, o multiculturalismo é explorado sob a ótica da estratégia empresarial para reconhecer e tratar a diversidade cultural dos diversos clientes de uma organização. Mais especificamente, é 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.

O fato dos PSL's fazerem parte das cadeias de suprimentos onde atuam, faz com que aumente a preocupação das empresas em relação ao desenvolvimento de parcerias com estes, já que um serviço de qualidade duvidosa pode comprometer a competitividade da cadeia como um todo, além de afetar as preferências dos consumidores finais. Deste modo, o desenvolvimento de uma abordagem multicultural parece ser um caminho promissor para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Numa análise geral dos casos, pode-se perceber que existe um elo forte entre logística e o adequado tratamento das questões culturais, pois este é visto como um possível agregador de valor ao relacionamento empresa-cliente, principalmente no estabelecimento de programas de comunicação que tragam uma visão de que os eventos não apresentam apenas sentidos intrínsecos, mas também significados atribuídos. Somente a partir de linguagens e códigos culturais plurais é que ações orientadas podem desenvolver, na empresa, a sensibilidade necessária em relação às questões culturais nos mercados onde atua.

Isso leva à necessidade de rearranjos simbólicos e, até mesmo, à criação de produtos e serviços dedicados a cada realidade sócio-cultural em que a empresa atue, já que, não saber lidar com as diferenças culturais, pode representar uma grande barreira ao sucesso da operação.

Para uma empresa de atuação global, é fundamental desenvolver estratégias que busquem o estreitamento entre a cultura organizacional e a diversidade cultural dos clientes, elaborando a fidelização através de estratégias multiculturais, que interpretem “o ver o negócio/operação sob a ótica do cliente”.

Um outro destaque é feito em relação às diferenças culturais existentes entre as diversas regiões do Brasil, que têm impactado a forma ideal da empresa prestar seus serviços e criado muitos desafios a serem transpostos. Chama atenção, também, o fato de que a não compreensão e a falta de preparo com relação às questões culturais podem ser vistas como barreiras naturais a entrada de novos concorrentes, já que pode prejudicar a obtenção de ganhos e a criação de sinergias, tão necessárias neste tipo de parceria. Assim, o treinamento multicultural parece ser uma grande necessidade para ganhar e sustentar mercados.

Por fim, percebe-se que os PSL's necessitam maior sensibilização em relação à diversidade cultural, que propicie facilidade na identificação de questões culturais relevantes na prestação de serviços, conduzindo os mesmos para o nível das necessidades das empresas-clientes, que são fortemente afetadas por particularidades culturais internas e externas à organização.

Neste contexto, espera-se que a maior contribuição deste artigo seja a de prover maiores discussões sobre as questões de diversidade cultural, reforçando a necessidade de articulação logística e multiculturalismo de maneira estruturada, na prestação de serviços, especialmente, os relacionados com a logística.

REFERÊNCIAS

- [1] M.M. Andrade. “Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação”. Atlas. 4 ed. São Paulo, Brasil. 2001.
- [2] A.G. Canen and A. Canen. “Logistics and cultural diversity: hand in hand for organizational success”. Cross Cultural Management. Vol. 6 Nº 1, pp. 3-10, 1999.
- [3] A.G. Canen and A. Canen. “Looking at multiculturalism in international logistics: an experiment in a higher education institution”. The International Journal of Educational Management. Vol. 15 Nº 3, pp. 145-152. 2001.
- [4] A.G. Canen e A. Canen. “Organizações multiculturais: logística na corporação globalizada”. Ciência Moderna. Rio de Janeiro, Brasil. 2005.
- [5] A. Canen e A.M.A. Oliveira. “Multiculturalismo e currículo em ação: um estudo de caso”. Revista Brasileira de Educação. Vol. 21 Nº 3, pp. 61-74, 2002.
- [6] CEL/COPPEAD/UFRJ e Booz Allen & Hamilton. “Estágio de desenvolvimento dos prestadores de serviço logístico no Brasil”. 2001. Data de consulta: 10 de Dezembro de 2003. URL: www.cel.coppead.ufrj.br
- [7] A. D'Angelo. “Cultura e Consumo: apanhado teórico e reflexões para o ensino e a pesquisa de marketing e administração”. XXVII ENANPAD. Atibaia, Brasil. 2003.
- [8] P.F. Fleury. “Vantagens Competitivas e Estratégias no uso de Operadores Logísticos”. 2002. Fecho de consulta: 17 de Novembro de 2003. URL: www.cel.coppead.ufrj.br
- [9] P.F. Fleury e A. Ribeiro. “A Indústria de PSL's no Brasil: caracterizando os principais operadores”. 2002. Data de consulta: 17 de Novembro de 2003. URL: www.cel.coppead.ufrj.br
- [10] P. Kotler e K.L. Keller. “Administração de Marketing”. Prentice Hall. 12 ed. São Paulo, Brasil. 2006.
- [11] A.L.M.S. Leão, A.P.C. Miranda e M.A.B. Barros. “Análise das Perspectivas Econômica e Simbólica

- na Construção das Mensagens de Propaganda”. XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Campo Grande, Brasil. 2002.
- [12] M.A.S. Macedo e A.G. Canen. “Confiabilidade: impactos em serviços de logística”. IX SIMPEP. Bauru, Brasil. 2002.
- [13] A.G. Novaes. “Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operações e avaliação”. Campus. 3 ed. Rio de Janeiro, Brasil. 2007.
- [14] V. Ravier. “Quem tem medo do Consumidor?”. Revista Negócios. Vol. 42. 2001. Data de Consulta: 20 de janeiro de 2004. URL: www.revistanegocios.com.br
- [15] Revista Maiores & Melhores do Transporte & Logística. Editora OTM. Nº 16. 2003. São Paulo, Brasil.
- [16] Revista Tecnologística. “Panorama do Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos”. Publicare. São Paulo, Brasil. 2003. Fecho de consulta: 17 de Fevereiro de 2004. URL: www.tecnologistica.com.br
- [17] A. Ribeiro. “Gestão do Relacionamento com PSL”. 2002. Data de consulta: 17 de Novembro de 2003. URL: www.cel.coppead.ufrj.br
- [18] P.C.C. Ribeiro e K.A. Ferreira. “Logística e Transporte: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro”. XXII ENEGEP. Curitiba, Brasil. 2002.
- [19] D. Slater. “Cultura, consumo e modernidade”. Nobel. São Paulo, Brasil. 2002 *apud* A. D’Angelo. “Cultura e Consumo: apanhado teórico e reflexões para o ensino e a pesquisa de marketing e administração”. XXVII ENANPAD. Atibaia, Brasil. 2003.
- [20] L.A.G.M. Soares. “Visões do Consumo: Economia e Antropologia”. Revista Eletrônica de Administração e Negócios. 2000. Data de consulta: 17 de Janeiro de 2004. URL: www.terravista.pt
- [21] T.R.B.A. Teixeira. “Indicador Integrado de Performance para Operadores Logísticos: um sistema de medidas de desempenho”. XXXVIII CLADEA. Lima, Perú. 2003.
- [22] S.C. Vergara. “Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração”. Atlas. 10 ed. São Paulo, Brasil. 2009.
- [23] R. Yin. “Applications of case study research”. Sage. 2 ed. Newbury Park, Estados Unidos. 2002.
- [24] G. Zaltman and P.C. Burger. “Marketing Research: fundamentals and dynamics”. Druden Press. Hinsdale, Estados Unidos. 1975.