

## **Estrutura organizacional da logística e desempenho empresarial: associações e contingenciadores**

Marcus Vinicius de Souza Silva Oliveira (UFPE/PROPAD) [mvsoli@uol.com.br](mailto:mvsoli@uol.com.br)

Walter Fernando Araújo de Moraes (UFPE/PROPAD) [wfam@dca.ufpe.br](mailto:wfam@dca.ufpe.br)

### **Resumo**

*Atividades logísticas de grandes empresas industriais brasileiras é um tema pouco explorado em pesquisas empíricas. Este artigo se propõe a analisar possíveis associações entre a estrutura organizacional da logística e o desempenho empresarial das maiores indústrias do Brasil, bem como a influência de variáveis moderadoras (tipo de produto, origem de capital e tamanho da empresa) nas mencionadas associações. Para tal, foram utilizados questionários respondidos por telefone e por meio eletrônico (e-mail). Os dados foram analisados mediante aplicação de técnicas estatísticas (testes de confiabilidade, estatísticas descritivas, análise fatorial e análises de correlações). O estudo evidenciou que os elementos constituintes da estrutura organizacional da logística não estão associados com os indicadores do desempenho empresarial utilizados na pesquisa. Revelou-se também que as variáveis contingenciadoras não afetam esta situação (ausência de associações).*

*Palavras-chave: Estrutura organizacional da logística; Desempenho empresarial; Associações; Contingenciadores.*

### **1 Introdução**

Há até pouco tempo, a logística era percebida como um conjunto de atividades cotidianas e operacionais, técnica por natureza, capaz apenas de viabilizar o fluxo eficiente de matérias-primas para a unidade de processamento e desta para os clientes finais. Era só mais um meio de garantir a eficiência e racionalidade na utilização dos recursos disponíveis. Não havia, em consequência, maiores questões estratégicas e estruturais a serem consideradas (FLEURY, LAVALLE, 1995; STOCK, GREIS, KASARDA, 1999). Observada sob esta ótica (conjunto de atividades separadas, pouco integradas), não se constituía em vantagem competitiva sustentável, pois era facilmente imitável pelos concorrentes. Ao mesmo tempo, as empresas buscaram desenvolver e manter competências essenciais (PRAHALAD, HAMEL, 1990) com o objetivo de gerar e manter vantagens competitivas sustentáveis, baseadas nos seguintes critérios: serem raras, valiosas, de difícil imitação e substituição (BARNEY, 1991).

Neste aspecto, características organizacionais da estrutura logística (HALL, 1991, CHOW, HEAVER, HENRIKSSON, 1995; STOCK, GREIS, KASARDA, 1999, 2000) se tornaram elementos críticos detentores de atenção especial, as quais poderiam ter associações com o desempenho empresarial. Além disso, variáveis contingenciadoras podem afetar as associações existentes entre a estrutura organizacional da logística e o desempenho empresarial. Por exemplo, no caso particular da logística, o tipo de produto fabricado pode exercer influência direta na forma pela qual o mesmo é entregue aos clientes finais e a empresa deve estar estruturada de maneira a oferecer adequado serviço logístico aos seus clientes (BALLOU, 2001, p.58).

Ademais, assume-se que empresas maiores são geralmente mais intensivas em recursos, em especial tecnológicos. Soma-se a isso a capacidade de investimentos das

multinacionais e conclui-se que o tamanho e a origem do capital são parâmetros importantes a serem considerados na temática relacionada à logística empresarial.

Diante do exposto, o tema-problema em foco neste artigo é a análise das associações entre a estrutura organizacional da logística e o desempenho empresarial de grandes empresas industriais brasileiras. Assim pretende-se responder a duas grandes questões:

- **Quais as associações existentes entre estrutura organizacional da logística e desempenho empresarial?**
- **Quais as influências de variáveis contingenciadoras nas associações?**

## **2 Estrutura organizacional da logística (EOL)**

No estudo da estruturas organizacionais, diversas formas de entendimento são apresentadas. Uma maneira usual de analisá-la é mediante considerações sobre o grau de centralização (HALL, 1991; FORD, ARMANDI, HEATON, 1988). Outra linha de pesquisa trata de dividir as organizações em configurações básicas (estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia) e diante dessas estruturas analisar aspectos referentes à centralização, mecanismos de coordenação, formalização, entre outros (MINTZBERG, 1995). Por sua vez, considerações sobre as atividades internacionais das corporações (estruturas funcionais mundial, divisão internacional, divisão de produto mundial, por região geográfica e matricial) foram propostas por Daniels, Pitts e Tretter (1984), Egelhoff (1988) e Habib e Victor (1991).

Questões relacionadas às dimensões da estrutura organizacional (centralização, formalização e integração) são bem exploradas no campo das teorias organizacionais. Por outro lado, no que se refere à estrutura organizacional da logística, poucos trabalhos ressaltam as definições e importância das dimensões nas questões associadas à estrutura. As primeiras pesquisas que associaram as propriedades organizacionais à estrutura logística foram apresentadas por Davis (1993), Chow, Heaver e Henriksson (1995), Stock, Greis e Kasarda (1999, 2000), os quais apresentaram as dimensões da estrutura organizacional clássica (centralização, concentração, formalização, integração) e adaptaram outras dimensões mais adequadas ao caráter integrado da cadeia de suprimentos (intensidade, frequência, padronização e reciprocidade).

## **3 Desempenho empresarial (DE)**

Apesar da relevância do tema, medir o desempenho organizacional é algo ainda não totalmente solucionado pelos pesquisadores da área de Administração Estratégica, os quais estão constantemente em discordância quanto à utilização de apenas fatores objetivos, apenas fatores subjetivos ou ambos. Um resumo dos principais indicadores e medidas utilizadas para mensurar o desempenho, bem como a forma e os principais pesquisadores que as utilizaram estão presentes no trabalho de Perin e Sampaio (1999, p. 2).

A utilização de indicadores financeiros para avaliar o desempenho empresarial é prática adotada de forma tradicional e sistemática (FISCHMANN, ZILBER, 1998; MORAES, 2003; ZILBER, FISCHMANN, 2002; MIRANDA, AZEVEDO, 2000), resultantes dos dados contábeis / financeiros (NICKELL, 1995). O principal argumento defendido é que as medidas de desempenho financeiras fornecem uma visão geral da performance, podem indicar parâmetros para análise de decisão sobre permanecer ou não com a estratégia corrente, além de estarem disponíveis nos relatórios financeiros / contábeis externos (EL-SHISHINI, 2001, p. 3). Entretanto, a adoção desses indicadores possui algumas limitações, principalmente no que se refere à dificuldade em se obter dados objetivos válidos para mensuração do desempenho (PERIN, SAMPAIO, 1999; EL-SHISHINI, 2001).

Diante de tal limitação, uma alternativa de pesquisa seria a utilização de indicadores subjetivos (percepção dos gerentes). Pesquisas já evidenciaram correlação positiva entre medidas subjetivas e objetivas de desempenho (DESS, ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN, RAMANUJAM, 1987; PERIN, SAMPAIO, 1999).

Por outro lado, a formação do pesquisador e a disponibilidade dos dados terão influência na escolha dos indicadores a serem utilizados (MORAES, 2003). Levando em consideração a dificuldade de mensuração do desempenho empresarial, independentemente da utilização de indicadores objetivos ou não-objetivos, e o acesso aos indicadores financeiros disponíveis no anuário da revista Valor 1000 (VALOR ECONÔMICO, 2004), fizeram com que estes fossem utilizados nesta pesquisa.

#### 4 Metodologia

A pesquisa objetivou analisar as associações entre EOL e DE de grandes empresas industriais brasileiras, bem como a influência de três variáveis moderadoras (Tipo de produto - TP, Origem do capital - OC e Tamanho da empresa - TE).

Trata-se de um estudo descritivo e correlacional, de corte transversal, que descreveu algumas características de uma determinada amostra, em um determinado período de tempo, identificando associações de um fator com outro, ou outros fatores (MARTINS, 2000, p. 28). Adotou-se como estratégia de pesquisa o *survey*, por se tratar de ferramenta apropriada (FREITAS *et al.*, 2000, p. 105).

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa, com a ajuda de ferramentas estatísticas, utilizando o SPSS 11.0 e o Excel como programas básicos para análise dos resultados, em uma amostra de 138 empresas, cujos resultados alcançados foram confiáveis em 95%, com erro relativo de 6,81%.

Do conjunto inicial de 1000 empresas, foram retiradas as pertencentes aos setores agrícola, comercial e de prestação de serviços. Ao final do tratamento, obteve-se 522 empresas. Nos setores restantes, foram eliminadas 65 empresas por falta de indicadores financeiros disponíveis e outras 45, depois que os indicadores financeiros foram normalizados. Neste último caso, o critério adotado foi de excluir da população as empresas cujos valores dos indicadores de desempenho fossem superiores ou inferiores a 3 desvios-padrão da média dos setores normalizados, caracterizando a exclusão de eventuais *outliers*. Dessa forma, a população foi representada por 412 empresas dos setores de açúcar e álcool (16), alimentos (62), bebidas e fumo (13), comunicação e gráfica (12), construção e engenharia (24), eletroeletrônica (21), farmacêutica e cosméticos (14), materiais de construção e decoração (25), metalurgia (37), mineração (16), papel e celulose (18), plásticos e borrachas (14), química e petroquímica (63), siderurgia (14), têxtil, couro e vestuário (23) e veículos e peças (20).

Foi utilizada a pesquisa telefônica (69 casos) e a pesquisa eletrônica (69 casos) como técnicas de coleta de dados. A análise dos testes de diferenças entre as médias das respostas recebidas por telefone e por e-mail não revelou, em sua maioria, diferenças significativas. O questionário abrangeu questões associadas à EOL e ao principal tipo de produto da empresa. Foram coletados nos meses de Dezembro de 2004 e Janeiro de 2005. Os indicadores financeiros relacionados ao DE, bem como os moderadores TE e OC foram coletados diretamente, mediante consulta aos dados disponíveis no anuário da revista Valor Econômico (VALOR ECONÔMICO, 2004).

Na avaliação dos questionários respondidos, o Coeficiente *Alpha de Cronbach* para as dimensões da EOL se mostrou relevante (0,8353), tendo boa consistência interna e confiabilidade na mensuração, não necessitando, dessa maneira, a exclusão de nenhuma variável para que tais valores fossem aceitáveis.

As respostas, quanto à tipologia dos produtos, foram classificadas como “Produto Industrial” (55,8% da amostra) e “Produto de Consumo” (38,4% da amostra). A resposta “não há predominância” foi eliminada da análise por apresentar poucos casos, sendo inadequado a aplicação dos testes estatísticos. A origem do capital (OC) acionário das empresas, o qual foi utilizado como variável contingenciadora, foi classificada em dois grupos: capital exclusivamente brasileiro e capital estrangeiro (ou com alguma participação de capitais de outros países). A amostra foi composta por 87 empresas com OC – Nacional (63%) e 51 empresas com OC – Estrangeiro (37%). A variável Tamanho da Empresa (TE) foi definida a partir da categorização pela mediana da receita líquida das empresas da amostra. Assim, o tamanho da empresa foi classificado em dois grupos: as **maiores**, as quais estavam situadas acima da mediana da receita líquida (em milhões de Reais) das empresas da amostra (o que corresponde a 50%) e as **menores**, as quais estavam situadas abaixo da mediana da receita líquida das empresas da amostra (50% restantes). A amostra apresentou como mediana das empresas o valor de R\$ 308,85 mi, R\$ 142,90 mi como valor mínimo e R\$ 4.389,70 mi como valor máximo.

O teste Qui-quadrado de Pearson, o qual testou a representatividade das regiões e dos setores de atividade na amostra em relação à população, foi utilizado e apresentou valores satisfatórios (0,452 e 0,695, respectivamente).

Devido ao fato do número de indicadores utilizados para mensurar a variável EOL no questionário ser elevado (17 variáveis), dificultando a análise individual das associações, optou-se por utilizar a técnica da análise fatorial. A mesma foi implementada com a utilização do pacote estatístico SPSS 11.0, com o qual procedeu-se a uma análise dos componentes principais, com rotação *varimax* aplicada para a busca de fatores simplificadores da estrutura fatorial, facilitando a interpretação dos dados. Na composição dos fatores, foram consideradas apenas as variáveis que apresentaram carga maior que 0,50 em cada fator, conforme indicação de Hair et al (1995, p. 112), com exceção da dimensão relacionada ao poder da empresa nas negociações com seus principais fornecedores, a qual foi incluída na composição do fator 4, embora tenha carga de 0,415. Tal procedimento foi adotado por se considerar que o fator seria melhor explicado com a inclusão desta dimensão.

Da análise fatorial emergiu cinco fatores. O teste KMO dos destes apresentou um fator 0,722, indicando que a técnica poderia ser utilizada (NORUSIS, 1990, p.317). O teste de esfericidade de Bartlett, baseado na transformação qui-quadrada dos determinantes da matriz de correlação apresentou valor aceitável (729,043) associado a um nível de significância satisfatório ( $\text{sig} = 0,000$ ), indicando que a matriz de correlação da amostra é adequada. A variância total explicada pelos cinco fatores foi de aproximadamente 60,6%. Os fatores foram assim compostos:

a) **Fator 1 (Processos internos)** – Composto por indicadores referentes à padronização dos procedimentos dos pedidos da empresa em relação aos seus principais fornecedores e clientes, integração dos sistemas e tecnologia da informação utilizados pelos departamentos (integração interna) formalização de autoridade e responsabilidades destes departamentos (formalização interna). A emergência desse fator explica 29,787% da variância das variáveis (com um Alfa de *Cronbach* igual a 0,7845) e pode indicar a importância de uma sistematização (autoridade e responsabilidades dos departamentos definidos claramente) e integração entre as áreas funcionais da empresa (mediante sistemas e tecnologia de informação) para a padronização dos procedimentos dos pedidos, tendo impacto significativo na EOL da empresa.

b) **Fator 2 (Contatos formalizados)** – Composto por indicadores relacionados à formalização externa da empresa com seus principais fornecedores e clientes e padronização

dos contatos realizados pela logística com seus principais fornecedores. O fator detém um poder de explicação de 8,85% da variância (com um Alfa de *Cronbach* igual a 0,7051) e seu aparecimento pode ser entendido a partir do fato de que a formalização mediante utilização de contratos incentiva a utilização de contatos mais rotinizados (padronizados).

c) **Fator 3 (Intensidade na integração externa)** – Composto por indicadores relacionados à integração dos sistemas e tecnologia de informação da empresa com seus fornecedores e clientes (integração externa) e intensidade dos investimentos nestes sistemas (intensidade). O fator explica 7,836% da variância (com um Alfa de *Cronbach* igual a 0,7190) e mostra que investimentos em sistemas e tecnologia de informação incentiva a integração da empresa com seus fornecedores e clientes.

d) **Fator 4 (Capacidade de negociação)** – Composto por indicadores referentes ao número de contatos da logística com seus fornecedores e clientes (frequência) e poder de negociação da empresa com seus principais clientes e fornecedores (reciprocidade). O fator detém um poder de explicação de aproximadamente 7,3% da variância (com um Alfa de *Cronbach* igual a 0,6008) e está relacionado ao fato de que a quantidade de contatos pode representar a capacidade de negociação da empresa, ou seja, negociação mediante contatos com fornecedores e clientes.

e) **Fator 5 (Centralização e concentração)** – Representando 6,747% da variância das variáveis e possui Alfa de *Cronbach* igual a 0,1991. O baixo valor deste coeficiente pode estar relacionado ao fato do teste ser aplicado a apenas duas escalas (uma para a centralização e a outra para concentração), as respostas se apresentarem dispersas, além das variáveis não se apresentarem correlacionadas na amostra. Dessa maneira, com o intuito de não enfraquecer as análises a serem realizadas, decidiu-se eliminar tal fator.

Em consequência, considerando a não inclusão do fator relacionado à centralização e concentração, a variância total explicada pelos quatro fatores é de aproximadamente 54%. Para o processamento das associações entre os fatores extraídos da análise fatorial da EOL, os fatores foram normalizados e ponderados com os *component scores* representados na matriz dos coeficientes da análise fatorial. Os *factor scores* resultantes são os conjuntos representativos das variáveis originais (HAIR et al, 1995, p. 224). As novas variáveis da EOL, apresentadas a seguir, foram calculadas da seguinte forma:

$$\text{Nova variável} = \sum \text{Component Score } x * [(\text{Variável } x - \text{Média } x) / (\text{Desvio padrão } x)]$$

Para o NSL também foram criados índices, calculados a partir da normalização das médias do serviço logístico das empresas da amostra. Os indicadores do DE foram obtidos também a partir da normalização de cada valor dos indicadores da empresa em relação aos seus respectivos setores de atividade.

#### 4.1 Hipóteses testadas

Considerando as perguntas de pesquisa, as seguintes hipóteses foram propostas:

Hipótese 1: Sobre a estrutura organizacional da logística (EOL) e o desempenho empresarial (DE):

Hipótese nula  $H_{0A}$ : Não há associação significativa entre EOL e DE;

Hipótese alternativa  $H_{1A}$ : Há associação significativa entre EOL e DE;

Hipótese 2: Sobre as variáveis contingenciadoras:

Hipótese nula  $H_{0B}$ : Não há influências das variáveis contingenciadoras nas associações;

Hipótese alternativa  $H_{1C}$ : Há influências das variáveis contingenciadoras nas associações;

## 5 Análises das associações

As associações existentes entre os fatores representativos da estrutura organizacional da logística (EOL) e do desempenho empresarial (DE) foram analisadas mediante aplicação da análise de correlação com base na fórmula de Pearson (NORUSIS, 1990), como serão descritas nas próximas seções.

### 5.1 Associações entre estrutura organizacional da logística e desempenho empresarial

A idéia de que a estrutura possa influenciar o desempenho empresarial tem sido objeto de estudos acadêmicos (CHOW; HEAVER; HENRIKSSON, 1995; STOCK; GREIS; KASARDA, 1999, 2000, CHANDLER, 1962).

Espera-se que as dimensões da EOL possam ter alguma relação com o desempenho empresarial das empresas, sendo esta a principal questão proposta pela hipótese 1. No entanto, nenhum dos fatores representativos da EOL (fator 1, 2, 3 e 4) está correlacionado com as variáveis do DE (Variação normalizada da Receita Líquida - VARRL, Rentabilidade normalizada do Patrimônio Líquido - RENTPL e Variação normalizada do Ebitda - VAREBITD), conforme mostrado na tabela 1.

O resultado do teste evidencia que não há associações significativas entre a EOL e o DE. Assim, não se pode rejeitar a hipótese nula  $H_{0A}$ , ou seja, deve-se aceitar que características processuais internas, contatos formalizados, intensidade na integração externa e a capacidade de negociação da empresa aparentemente não estão associadas com o desempenho empresarial.

		FATOR1	FATOR2	FATOR3	FATOR4
VARRL	Cor. Pearson	-0,103	-0,076	0,069	-0,020
	Sig. (2-tailed)	0,237	0,391	0,433	0,819
	Quantidade	133	130	132	132
RENTPL	Cor. Pearson	-0,028	-0,071	-0,117	0,007
	Sig. (2-tailed)	0,748	0,425	0,183	0,941
	Quantidade	133	130	132	132
VAREBITD	Cor. Pearson	-0,071	-0,123	0,024	-0,149
	Sig. (2-tailed)	0,419	0,164	0,784	0,088
	Quantidade	133	130	132	132

\*\*A correlação é significativa ao nível de 1% (2-tailed)

Tabela 1 – Correlações entre EOL e DE

## 5.2 Influência dos contingenciadores nas associações

A influência de variáveis moderadores nas análises de associações entre variáveis principais tem sido considerada em outras pesquisas (CHOW, HEAVER, HENRIKSSON, 1995; KOHN, MCGINNIS, 1997). A hipótese 2 trata das possíveis influências das variáveis contingenciadoras nas associações em questão.

A suposição é que o tipo de produto, o tamanho da empresa e a origem do capital possam exercer influências sobre as associações entre a estrutura organizacional da logística e o desempenho empresarial. Para verificação desta hipótese, nas próximas seções, serão realizadas as análises das associações considerando os moderadores da pesquisa.

### 5.2.1 Variável contingenciadora: tipo de produto (TP)

De acordo com o TP utilizado ou fabricado pela empresa, as atividades logísticas se diferenciam, principalmente no tocante à distribuição (BALLOU, 2001).

No que se refere às associações entre EOL e DE, conforme pode ser observado na tabela 2, a ausência de correlações significativas se manteve quando contingenciada pelo TP – Industrial ou de Consumo. Assim, pode-se concluir que a não existência de associação entre a estrutura organizacional da logística e o desempenho empresarial se mantêm, independente do tipo de produto considerado.

		INDUSTRIAL			CONSUMO		
		VARRL	RENTPL	VAREBITD	VARRL	RENTPL	VAREBITD
<b>FATOR1</b>	Cor. Pearson	-0,166	-0,143	-0,157	0,042	0,113	-0,039
	Sig. (2-tailed)	0,157	0,225	0,181	0,771	0,431	0,787
	Quant.	74	74	74	51	51	51
<b>FATOR2</b>	Cor. Pearson	-0,172	-0,063	-0,081	0,099	-0,078	-0,135
	Sig. (2-tailed)	0,142	0,595	0,493	0,503	0,598	0,359
	Quant.	74	74	74	48	48	48
<b>FATOR3</b>	Cor. Pearson	-0,001	-0,153	0,113	0,237	-0,105	-0,089
	Sig. (2-tailed)	0,994	0,195	0,340	0,094	0,464	0,534
	Quant.	73	73	73	51	51	51
<b>FATOR4</b>	Cor. Pearson	-0,124	0,006	-0,154	0,131	0,014	-0,132
	Sig. (2-tailed)	0,296	0,958	0,192	0,360	0,922	0,357
	Quant.	73	73	73	51	51	51

\*\*A correlação é significativa ao nível de 1% (2-tailed)

\*A correlação é significativa ao nível de 5% (2-tailed)

Tabela 2 - Correlação entre EOL e DE contingenciada pelo Tipo de Produto

### 5.2.2 Variável contingenciadora: tamanho da empresa (TE)

As influências do tamanho da empresa, de acordo com os recursos distintos disponíveis sob a forma de riqueza ou bens líquidos (FORD; ARMANDI; HEATON, 1998, p. 359), nas associações serão analisadas a seguir.

Como pode ser observado na tabela 3 a seguir, ao considerar-se as associações entre EOL e DE, a ausência de correlações significativas se manteve, mesmo quando contingenciada pela variável moderadora TE. Desta forma, pode-se concluir que, aparentemente, mesmo se considerando a variável contingenciadora Tamanho da Empresa, não há associações entre a EOL e o DE.

		MAIORES			MENORES		
		VARRL	RENTPL	VAREBITD	VARRL	RENTPL	VAREBITD
<b>FATOR1</b>	Cor. Pearson	-0,226	0,087	-0,087	0,053	-0,161	-0,069
	Sig. (2-tailed)	0,066	0,486	0,486	0,673	0,196	0,584
	Quant.	67	67	67	66	66	66
<b>FATOR2</b>	Cor. Pearson	-0,207	0,031	-0,162	0,063	-0,169	-0,102
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,808	0,196	0,618	0,179	0,417
	Quant.	65	65	65	65	65	65
<b>FATOR3</b>	Cor. Pearson	0,111	-0,018	0,036	0,001	-0,194	-0,004
	Sig. (2-tailed)	0,371	0,882	0,770	0,991	0,121	0,977
	Quant.	67	67	67	65	65	65
<b>FATOR4</b>	Cor. Pearson	-0,113	0,108	-0,097	0,061	-0,073	-0,215
	Sig. (2-tailed)	0,362	0,383	0,435	0,627	0,562	0,086
	Quant.	67	67	67	65	65	65

\*\*A correlação é significativa ao nível de 1% (2-tailed)

\*A correlação é significativa ao nível de 5% (2-tailed)

Tabela 3 – Correlação entre EOL e DE contingenciada pelo Tamanho da Empresa

### 5.2.3 Variável contingenciadora: origem do capital (OC)

A origem do capital das empresas pode ter impacto nas estratégias (YIP, 1995; GROSSE; KUSAWA, 1998), nas atividades de produção, logística e na estrutura organizacional (DYMZA, 1972), além da tecnologia utilizada (GROSSE; KUSAWA, 1998).

Quando se considera as associações entre EOL e DE, conforme pode ser observado na tabela 4 a seguir, verifica-se que a ausência de correlações significativas se manteve, mesmo quando contingenciada pela variável moderadora OC. Pode-se concluir, então, que a ausência de associações significativas entre a EOL e o DE se mantêm, independente da origem do capital considerado.

		NACIONAL			ESTRANGEIRO		
		VARRL	RENTPL	VAREBITD	VARRL	RENTPL	VAREBITD
<b>FATOR1</b>	Cor. Pearson	-0,062	-0,045	-0,048	-0,155	0,019	-0,102
	Sig. (2-tailed)	0,576	0,686	0,664	0,281	0,898	0,479
	Quant.	83	83	83	50	50	50
<b>FATOR2</b>	Cor. Pearson	-0,060	-0,146	-0,198	-0,091	0,060	0,030
	Sig. (2-tailed)	0,597	0,193	0,076	0,533	0,684	0,837
	Quant.	81	81	81	49	49	49
<b>FATOR3</b>	Cor. Pearson	0,119	-0,179	-0,080	-0,005	-0,021	0,214
	Sig. (2-tailed)	0,283	0,105	0,475	0,973	0,887	0,140
	Quant.	83	83	83	49	49	49
<b>FATOR4</b>	Cor. Pearson	0,066	0,090	-0,181	-0,176	-0,130	-0,091
	Sig. (2-tailed)	0,553	0,416	0,101	0,228	0,375	0,534
	Quant.	83	83	83	49	49	49

\*\*A correlação é significativa ao nível de 1% (2-tailed)

Tabela 28 (4) – Correlação entre EOL e DE contingenciada pela Origem do Capital

A análise geral da influência dos fatores moderadores nas associações evidencia que não há mudanças nas correlações entre EOL e DE. Dessa forma, deve-se aceitar a hipótese nula  $H_{0B}$  (Não há influência das variáveis contingenciadoras nas associações), ou seja,

considera-se que as três variáveis moderadoras utilizadas na pesquisa não afetam a situação de ausência de associações entre EOL e DE.

## 7 Conclusões

A idéia de associar estrutura organizacional com outras variáveis começou a ser desenvolvida nos estudos clássicos de Chandler (1962) e Miles e Snow (1984), os quais pesquisaram o relacionamento entre estratégia e estrutura.

No que se refere à estrutura organizacional da logística, Chow, Heaven e Henriksson (1995) propuseram um modelo conceitual relacionado às questões organizacionais da logística consistente com a literatura existente sobre estrutura organizacional e associa estratégia, estrutura e desempenho, adotando cinco variáveis contingenciadoras (estratégia, incerteza do ambiente, heterogeneidade do ambiente, importância da logística e tecnologia de informação).

Por outro lado, este presente trabalho evidenciou que, no campo das maiores indústrias brasileiras, não há associação significativas entre estrutura organizacional da logística e desempenho empresarial. Ressalta-se também que os fatores moderadores analisados não influenciaram a situação de ausência de associações.

Tal fato pode ser entendido, mesmo que parcialmente, quando considera-se o caráter multi-fatorial do desempenho empresarial, ou seja, vários fatores – externos e internos – podem ter impacto sobre ele, ressaltando a necessidade de realização de futuros estudos que busquem analisar associações de outras variáveis (principais e contingenciadoras) com o desempenho empresarial.

## Referências

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the History of American Industrial Enterprise**, Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHOW, Garland. HEAVEN, Trevor D. HENRIKSSON, Lennart E. Strategy, structure and performance: a framework for logistics research. **Logistics and Transportation Review**, p. 285-308, Dec 1995.
- DANIELS, J. D., PITTS, R. A., TRETTER, M. J. Strategy and structure for U. S. multinationals: an exploratory study. **Academy of Management Journal**, v.27, p. 292-307, 1984.
- DAVIS, T. Effective supply chain management. **Sloan Management Review**, nº 34, p.35-46, 1993.
- DESS, Gregory G. ROBINSON, Richard B. Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265-273, 1984.
- DYMSZA, W. A. **Estratégia das empresas multinacionais**. São Paulo: Cultrix, 1972.
- EGELHOFF, W. G. Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells models. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 1-14, 1988.

- EL-SHISHINI, H. Integrating financial and non-financial performance measures: state of art and research opportunities. In: MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH GROUP CONFERENCE, 2001, Birmingham. **Anais...** Birmingham, 2001.
- FISCHMANN, Adalberto A. ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica.** CD-ROM Encontro ENANPAD, 1998.
- FLEURY, Paulo F. LAVALLE, C. R. **O estágio de desenvolvimento da organização logística em empresas brasileiras: estudo de casos.** 19º ENANPAD. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1995.
- FORD, Robert C., ARMANDI, Barry R., HEATON, Cherrill P. **Organization Theory: An Integrative Approach.** New York: Harper & Row, 1988.
- FREITAS, H. O. SACCOL, M. MOSCAROLA, A. Z. J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, n. 3, jul-set 2000, p. 105-112.
- GROSSE, R., KUJAWA, D. **International business: theory and managerial applications.** Illinois: Irwin, 1988.
- HABIB, M. M., VICTOR, B. Strategy, structure and performance of US manufacturing and service MNCs: a comparative analyzes. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 589-606, 1991.
- HAIR, Joseph F. Jr., ANDERSON, Ralph E., TATHAN, Ronald L., BLACK, William C. **Multivariate Data Analysis with readings.** 4 ed., New York: Prentice Hall, 1995.
- HALL. **Organizations: structures, processes and outcomes.** New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- KOHN, Jonathan W., MCGINNIS, Michael A. Advanced logistics organizations structures: revisited. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 2, p. 147-162, 1997.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, h. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- MIRANDA, L. C., AZEVEDO, S. G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: um estudo comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.
- MORAES, W. F. A. Strategic management and performance. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.
- NICKEL, S. **The performance of companies.** Oxford: Brasil Blackwell Ltd., 1995.
- NORUSIS, MARIJA J. **SPSS Base System User's Guide.** Chicago: SPSS Inc., 1990.
- PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.
- PRAHALAD, C. HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, may/jun, 1990.
- STOCK, G. N. GREIS, N. P. KASARDA, J. D. Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. **Journal of Operations Management**, n. 18, p. 531-547, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 29, n. 4, p. 224, 1999.

YIP, G. S. **Total global strategy**: managing for worldwide competitive advantage. New York: Prentice-Hall, 1995.

VALOR ECONÔMICO, Jornal. **Valor 1000** – 1000 maiores empresas e as campeãs por setor. São Paulo: Valor Econômico, 2004.

VENKATRAMAN, N. RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, p. 109-122, Spring 1987.

ZILBER, Moises Ari. FISCHMANN, Adalberto A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIII, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.