

O DESAFIO DA INTERDEPENDÊNCIA

Eugenio do Carvalho *

Artigo publicado na revista CONJUNTURA ECONÔMICA - COLUNA NEGOCIAÇÃO - PÁG. 32 em 1/3/2003

A logística é tão antiga quanto a prática de realizar negócios. Trocar, comprar e vender são compromissos entre partes. O comprado deve ser entregue após seu transporte; o recebido, pago; o armazenado, redistribuído para o uso ou consumo final. Há a expectativa milenar de que o bem adquirido esteja em conformidade com o que foi prometido. Qual é o papel das negociações nesse processo?

O lucro sempre foi uma das principais forças motrizes desse inesgotável processo. Articulado cada etapa dessa cadeia, verifica-se que sempre esteve presente pelo menos um comprador e um vendedor; um produtor, um mercador e um aldeão; um fornecedor e um cliente; em suma, pelo menos duas partes - os negociadores comerciais. Muitos deles priorizam as receitas, outros custos, alguns ambos.

Centenas de anos se passaram. Evoluíram as formas de circulação de bens e serviços para atender as demandas das populações e as maneiras como o lucro poderia ser obtido. Apesar da evolução, é corriqueiro ver na logística uma maneira de cortar custos. Muitas organizações, contudo, utilizam os sistemas de captação e de distribuição como fonte de vantagem competitiva. Diferenciais são conseguidos otimizando o pacote de serviços oferecido, encontrando novas formas de organizar a cadeia de suprimentos e alinhar seus integrantes à estratégia escolhida.

O resultado ótimo nas redes produtivas decorre do melhor balanço das ações destinadas a minimizar perdas e maximizar ganhos, consequência da solução de cada conflito e do aproveitamento de cada oportunidade nos elos das intrincadas cadeias fornecedor-cliente - otimizando cada um e todos os recursos envolvidos.

No atual ambiente de negócios, pelo menos cinco fatores têm gerado conflitos, dificultado soluções e inibido a identificação e o aproveitamento de oportunidades:

- Demandas por produtos e serviços diferenciados, que requerem flexibilidade e adaptabilidade para prover soluções, exigindo a diversificação do nível de trocas e transações entre pessoas, equipes, unidades de negócios e empresas;
- A disseminação acelerada do conhecimento e do uso dos recursos tecnológicos cada vez mais sofisticados que afeta a diferenciação competitiva e a sobrevivência das organizações e das alianças;
- A redução dos ciclos de vida de produtos, processos e organizações ocasionada pela apropriação intensiva de novas tecnologias, que gera cada vez mais frequentemente períodos de ruptura e transformação;
- A potencialização das áreas de atrito decorrente da ampliação das comunicações horizontais entre pessoas com níveis de poder similares, e do número de pequenas e médias empresas que compõem as intrincadas cadeias produtivas.

- Fortes pressões culturais que afetam as interações crescentes entre indivíduos de uma mesma organização, distantes fisicamente, e entre diversas empresas fora de seus segmentos de atividade e dos territórios regionais e nacionais.

A busca de relações que focalizem mais as oportunidades do que os conflitos e superem crises de confiança, estão na base das negociações. Conviver de forma positiva nas intrincadas redes de parcerias requer o desenvolvimento da habilidade de negociar para alinhar clientes e fornecedores e suas necessidades ao posicionamento estratégico de nível mais elevado. Para James Carse a regra do jogo não é mais vencer o jogo, é permanecer no jogo. Nesse sentido o grande desafio da logística é reconhecer a necessidade da interdependência como um fato do mundo globalizado e buscar fortalecê-la pela via da negociação.

(*) Coordenador do Curso de Formação de Negociadores da FGV/IBRE e EBAPE