

## OS DESAFIOS NA REDE LOGÍSTICA

### Os negociadores podem não sentir todo o impacto de suas ações

Eugenio do Carvalho \*

Artigo publicado na coluna de opinião da Gazeta Mercantil - CADERNO PRINCIPAL - PÁG. A-3 em 13/2/2003

---

O entendimento de que as regras do jogo nas relações entre as partes, nos diversos elos de qualquer rede logística, estão subordinadas à interdependência, é um fator chave para desenvolver relações entre os negociadores que representam os diversos setores da sociedade envolvidas no processo. O produto dessas negociações afeta os custos organizacionais e, em última análise, o custo Brasil.

Um País é um imenso e complexo sistema. Cada subsistema, cada área das organizações privadas ou públicas envolvidas depende das outras em termos de recursos e informações. Em muitas das redes logísticas, por sua complexidade, um grupo que negocia em um dos elos pode não ter uma percepção clara dos impactos de suas ações sobre fornecedores de fornecedores ou clientes de clientes, uma vez que não há relações diretas entre eles. Mesmo assim, a interdependência existe.

Entre as diretrizes básicas favorecedoras de regras do jogo que colocam a rede logística de um país em primeiro lugar, devem estar as associadas aos tributos, às relações de trabalho, à previdência e às políticas de preços públicos.

As negociações mais importantes nas redes logísticas, devem buscar superar as dificuldades originadas nos interesses corporativos das partes e compreender a natureza da interdependência entre elas para fortalecer a aliança. Interdependência de tipos diferentes devem ser abordadas de maneira própria. Se as negociações relacionadas à integração entre: as **unidades** ou **redes e alianças**; **fornecedores** ou **distribuidores**; os diversos atores representantes do **trabalho** e do **capital**, os **beneficiários de tributos**, subordinarem o processo às necessidades baseadas em valores comuns, as negociações serão mais abertas e integrativas.

Para abordar questões relacionadas com a interdependência, mesmo que nenhum posicionamento estratégico possa eliminar todos os conflitos potenciais, existem técnicas e uma hierarquia de questões que os negociadores devem considerar para minimizar os problemas. Primeiro, devem entender a natureza da interdependência envolvida: tipo, complexidade e intensidade. Segundo, devem colocar o coletivo acima do individual. Terceiro, devem entender as diferenças de perspectiva existentes entre as diversas partes envolvidas. Quarto, devem avaliar os impactos nos ganhos (ou perdas) coletivos (e individuais) no futuro.

A resolução de problemas ou o tratamento preventivo de conflitos em potencial usualmente considera que há três tipos principais de interdependência:

**Interdependência combinada** pois cada parte contribui para o sucesso da organização ou da aliança.

**Interdependência sequencial** ou serial porque uma parte não pode começar seu trabalho antes que a outra tenha concluído a sua.

**Interdependência recíproca** pois as partes precisam trocar informações, conhecimento e recursos continuamente.

As reformas previdenciária, tributária, das relações de trabalho e, uma política de preços públicos, que coloquem o País acima de tudo, são essenciais para tornar mais claras, justas e sólidas as regras de um jogo, que se respeitado, contribuirá de forma substancial para reduzir o custo Brasil.

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