

## A Organização e o Ambiente - Relações Interorganizacionais

Jacir João de Lima\*

**Resumo:** Este artigo tem a finalidade de apresentar as principais tendências observadas no relacionamento entre as empresas, sejam elas clientes, fornecedores ou mesmo concorrentes entre si. São identificadas as principais técnicas adotadas nos relacionamentos e analisados os seus principais fatores condicionantes. As práticas mencionadas não levam em conta aspectos como porte ou ramo de atividade das empresas. Tampouco se limita, o estudo, a uma determinada região geográfica do país. Conclui-se com algumas considerações a respeito do que parecem se apresentar como os fatores mais relevantes a respeito do tema.

**Abstract:** This article has the purpose of presenting the main tendencies observed in the relationship among the companies, be them customers, suppliers or same competitive. They are identified the main techniques adopted in the relationships and its main decisive factors are analyzed. The mentioned practices don't consider the size or the branch of activity of the companies. The study doesn't limit to a certain area of the country. It is concluded with some considerations regarding what they seem to be the most important aspects of the theme.

**Palavras-chave:** relacionamento interorganizacional, fornecedores, organizações.

**Key-word:** relationship, suppliers, organizations

### 1 Introdução

Conforme relata HAMMER (1994), no período pós-guerra (II Guerra Mundial), tudo o que se produzia era vendido, razão pela qual não era feito esforço adicional no sentido de se proporcionar um bom atendimento aos consumidores. Três forças, no entanto, mudaram radicalmente o ambiente em que as empresas, de então, foram concebidas para atuar: os clientes, a concorrência e a velocidade e natureza das mudanças. Podemos entender como ambiente, o conjunto de elementos, externos à organização, que pode afetar o seu desempenho. Assumem papel relevante neste contexto, portanto, as demais empresas com as quais a organização mantém algum tipo de relacionamento, sejam elas, fornecedores, clientes, concorrentes ou não concorrentes.

Este artigo procura analisar as práticas usuais observadas nas relações interorganizacionais, como tendências encontradas na realidade brasileira.

### 2 Histórico

Segundo PEREIRA (1996), observa-se que as organizações evoluíram ao longo de pelo menos quatro momentos chamados de eras empresariais. São elas: era da produção

\*Mestre em Engenharia da Produção pela UFSC, Professor da UNIBRASIL.

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

em massa (1920-49), era da eficiência (1950-69), era da qualidade (1970-89) e era da competitividade (a partir de 1990).

Na era da produção em massa, a organização estava dirigida ao número de bens produzidos sem qualquer preocupação com o consumidor. Focalizava-se o custo, buscando a produção de grandes quantidades do produto como forma de melhorar o resultado da empresa. Não havia conhecimento sobre a necessidade do cliente ou do mercado e os bens, muitas vezes, eram produzidos em quantidades superiores as que o mercado estava disposto a consumir. Na chamada era da eficiência, a preocupação voltou-se para a medição da produtividade da empresa, ocasião em que surgiram diversas formas de controle da produção e de atividades administrativas. Entretanto não se percebia ainda a importância do cliente para a determinação das quantidades e do que produzir. Percebe-se, nesse período, o crescimento da burocracia empresarial.

A seguir, e a partir principalmente da economia japonesa, surgiu o período chamado de era da qualidade, onde através dos conceitos de Qualidade Total, a preocupação volta-se para a satisfação do cliente. Tendo como foco o cliente final, os processos são aprimorados, aprofundando-se conceitos como melhoria contínua, trabalho em equipes, comprometimento com o resultado, etc. Nesse período, a Xerox Corporation passou a utilizar uma técnica, para a época, revolucionária e até mesmo questionada quanto aos preceitos éticos – o *benchmarking*. Valendo-se de fontes públicas, contatos com empresas japonesas e consultorias, a administração da empresa coletou e analisou dados que possibilitaram efetuar uma comparação com as suas concorrentes. Desta forma foram identificadas falhas de desempenho e práticas administrativas fundamentais para a melhoria do seu processo produtivo. Isto pode ser considerado um marco na história das relações das empresas com o ambiente.

A partir de 1990, verificamos o surgimento de uma nova era, esta chamada de era da competitividade, onde dentro de uma economia globalizada, a principal necessidade de uma organização é a sua sobrevivência. Assim, além de todos os aspectos abordados pela filosofia da qualidade, a empresa necessita estar sempre atenta ao mercado mundial, buscando atualização e inovação em seus negócios. A gestão da empresa passa a ser vital e deve estar sintonizada com os conceitos mais modernos, voltando-se para parcerias estratégicas, fusões e aquisições que possam permitir a sua manutenção num mercado extremamente competitivo.

A proliferação de empresas, incluindo-se aí a globalização, com o conseqüente aumento da concorrência, o surgimento de novas tecnologias, a escassez de matéria-prima, a crise do petróleo, a alta dos juros, a mudança de hábitos dos consumidores e o papel revolucionário da tecnologia da informação são os principais fatores, presentes no contexto atual, que fizeram com que as organizações buscassem diferenciais para manter a sua competitividade. Tais diferenciais, inicialmente visando a redução dos custos de produção, mais tarde passaram a focar basicamente o atendimento do mercado consumidor. O relacionamento das empresas com os seus fornecedores, clientes, concorrentes e outras empresas com interesses comuns, pelos seus reflexos nos fatores

básicos da competitividade, custo e qualidade do produto final, passou a ser visualizado como um filão a ser explorado em prol da competitividade das empresas.

### 3 Fatores Condicionantes do Relacionamento Interorganizacional

Os tipos de relacionamentos entre as empresas variam de acordo com uma série de fatores condicionantes, segundo um maior ou menor grau de envolvimento ou comprometimento mútuo, desde os observados nas transações pontuais, passando-se pelas parcerias, até as posturas observadas nos relacionamentos classificados como simbióticos, ou nas alianças estratégicas.

As transações pontuais podem ser consideradas a forma mais superficial de relacionamento. WANKE (1998) as distingue das transações contratuais, onde passa a haver um comprometimento concreto entre as partes, por ocasião do processo de compra e venda.

Uma tentativa de se classificar as políticas de relacionamento, com base na literatura existente sobre o assunto, poderia resultar em três níveis distintos:

- a. relacionamento convencional, onde o interesse individual é visto como fator primordial e cada parte procura obter as maiores vantagens;
- b. relacionamento de parceria entre as partes, onde há uma preocupação mútua com o processo e a sua continuidade;
- c. relacionamento simbiótico, em que há um comprometimento mais profundo entre as partes e procura-se o desenvolvimento de ambas.

Dentre os fatores que condicionam as posturas das organizações face às suas relações com outras empresas, alguns destacam-se pela sua relevância. São eles:

### 4 Localização Geográfica

A localização de uma empresa em relação a outra pode ser um dos fatores que influenciam mais fortemente a forma de relacionamento entre ambas.

WANKE (1997) ressalta a importância de visitas mútuas entre empresas, quando se pretende estabelecer alianças ou parcerias. A falta de contato direto entre empresas com alguma afinidade, pode fazer com que ambos ignorem algumas oportunidades de negócios.

Conforme relata PORTER (1998), os *clusters*, ou conglomerados conferem aos seus membros, condições excepcionais no que se refere às negociações. Nos *clusters* se observa o aumento da concorrência entre as empresas, e como tal, maior busca da eficiência. Isso pode tanto provocar maior interesse em se estabelecer parcerias com o objetivo de assegurar a competitividade, como, ao contrário, conduzir a um aumento das transações pontuais do tipo “ganha-perde” em razão da própria concorrência. Os *clusters*

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

apresentam, via de regra, uma vocação natural para as atividades que englobam, o que em geral cria uma cultura calcada na busca da excelência das suas atividades; o relacionamento entre as empresas tende a seguir essa filosofia. Tal situação tem sido observada hoje com a indústria automobilística na região de Curitiba.

A formação de parcerias, em geral quando se adota o JIT externo, faz com que muitos fornecedores posicionem suas instalações nas proximidades dos seus clientes. Essa postura estratégica por parte do fornecedor visa proporcionar melhor atendimento e, em alguns casos, atender às exigências do seu cliente. Apesar do investimento exigido em infra-estrutura, um relacionamento sólido poderá compensar tais custos, através de uma demanda previsível e o estabelecimento de preços justos.

### 5 Natureza da Atividade

A natureza das atividades das empresas, ainda poderá evidenciar interesses comuns, que poderão condicionar o surgimento de atividades conjuntas ou mesmo acirrar a concorrência entre elas. O ramo de atuação de uma empresa poderá determinar a sua localização geográfica como resultado de estudos referentes a infra-estrutura, incentivos fiscais, fontes de matéria-prima, custo da mão-de-obra, etc.

Alguns ramos de atividade podem conduzir a uma situação de monopólio por parte do fornecedor. A classe dos fornecedores monopolistas, citada por DIAS (1996), tende a fazer imposições aos seus clientes, que podem ir desde o estabelecimento dos níveis de preços praticados, a definição das condições de pagamento e o estabelecimento do tamanho do lote, entre outras.

### 6 Nível Tecnológico

O nível de tecnologia das empresas é um dos fatores que têm condicionado significativamente a forma de relacionamento entre elas.

Hoje, os recursos eletrônicos de processamento e troca de dados e informações disponibilizam uma série de opções inimagináveis bem recentemente. Essas opções conduziram a posturas administrativas totalmente inovadoras, consideradas há pouco, como até mesmo inaceitáveis. O suprimento automático dos estoques, por parte do fornecedor é um dos exemplos marcantes dos efeitos revolucionários da tecnologia da informação. Outro caso que pode ser citado é o da engenharia simultânea.

O uso da tecnologia da informação permite que se adote um caminho de duas vias, desde o fornecedor até o consumidor final e o caminho inverso, deste ao fornecedor. Segundo COHEN (1999) isso possibilita a auferir as vantagens da produção em massa ao mercado por encomenda.

## 7 Cultura Organizacional

A cultura organizacional, definida por MONTANA (1998) como “(...) a soma total dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que a empresa seja singular”, é, inquestionavelmente um dos fatores condicionantes de formas de relacionamentos entre as empresas.

Os resultados mais evidentes das diferenças culturais entre as empresas, podem ser observados nas fusões, aquisições e *joint ventures*. ROBINS (2000), relata que grande parte dos “casamentos empresariais”, não obtém sucesso, em razão das significativas diferenças de culturas organizacionais.

No entanto, desde que avaliadas e tratadas adequadamente, as diferenças entre culturas organizacionais, não se constituirão necessariamente em fatores impeditivos a um relacionamento que possa trazer vantagens mútuas.

## 8 Tendências Observadas no Relacionamento Interorganizacional

A seguir serão abordadas algumas das tendências observadas no relacionamento entre as empresas, em função de aspectos que as afetam. São elas:

*Just-In-Time (JIT) externo* CORRÊA (1996) refere-se ao sistema JIT como: “(...) muito mais do que uma técnica ou um conjunto de técnicas de administração da produção, sendo considerado como uma completa filosofia, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão de qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.”

Cada vez mais as empresas estão buscando adotar a filosofia JIT como saída para a sobrevivência em um mercado competitivo e globalizado.

A cadeia logística JIT pode ser identificada, segundo TUBINO (1999), pela existência de quatro sistemas interligados na cadeia produtiva: fornecedor, transportador, produtor e cliente. Na verdade cada um deles é ao mesmo tempo fornecedor e cliente.

Segundo essa ótica, as empresas devem ter um relacionamento sólido e duradouro, desenvolvendo assim um forte clima de responsabilidade e comprometimento.

A filosofia JIT prega que o sistema produtivo deve ser puxado, ou seja, a produção deve ser baseada na necessidade do cliente. Desta forma a troca eletrônica de informações, o *kanban* com fornecedores, entre outras práticas, facilita para que o sistema funcione adequadamente. Acredita-se nessa tendência para um futuro próximo, envolvendo as grandes corporações. Entretanto, essa não é a realidade encontrada na maioria das organizações brasileiras. Pode-se dizer que o setor automobilístico é o que se encontra com os melhores resultados no relacionamento interorganizacional, dentro da ótica JIT. Este tipo de suprimento pode eliminar a inspeção de recebimento do produto, conforme comenta MERLI (1998), usando o termo “autocertificação” em que a empresa confere ao fornecedor a responsabilidade pela qualidade da matéria-prima (componente) recebida.

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

### 9 Milkrun

O *milkrun* consiste em se buscar a matéria-prima junto ao próprio fornecedor, através de uma coleta preestabelecida e coordenada. Tal prática pode se fazer necessária, para que sejam asseguradas condições adequadas de transporte, além da maior certeza de abastecimento do material e é comum quando se tratam de pequenos fornecedores.

A General Motors do Brasil adotou o *milkrun*, como forma de garantir o fornecimento JIT, uma vez que os fornecedores não poderiam garantir a entrega do material nos prazos requeridos.

Como inconveniente, a empresa é obrigada, muitas vezes, a criar e manter uma estrutura de transportes, ou ampliar a existente, para que possa atender as necessidades de suprimento. Essa alternativa gera custos adicionais, devendo ser cobertos pela redução do preço da matéria-prima, negociado junto ao fornecedor, uma vez que ele tem seus custos reduzidos.

### 10 Localização dos Fornecedores Próxima à Empresa

Algumas empresas de grande porte têm atraído seus fornecedores para próximo das suas instalações. Esse comportamento é característico das montadoras automobilísticas. Conforme relatado por HONG (1999), "*A Fiat automotiva, instalada na cidade de Betim, conseguiu atrair para os arredores de sua fábrica vários de seus fornecedores. Com isso, reduziu os custos de transporte, o nível de estoque de matéria-prima e componentes, além de agilizar a entrega de material. Em troca, ofereceu a seus fornecedores contratos de longo prazo e exclusividade de fornecimento das peças*".

### 11 Consórcio de Compradores - Cooperação Entre Clientes do Mesmo Fornecedor

Existem casos em que empresas concorrentes são levadas a constituírem certo tipo de aliança, com o objetivo de se obter ganho de escala, seja na aquisição de matéria-prima, seja na distribuição de produtos acabados. Isso ocorre, quando a quantidade adquirida ou produzida pelas empresas é pequena e várias empresas, próximas umas das outras, utilizam a mesma matéria-prima ou algum meio de distribuição que possa ser compartilhado.

DAWSON (1995) sugere para estes casos, a cooperação entre os clientes do mesmo fornecedor. A manutenção de armazéns interpostos, próximo às empresas clientes, que podem ser de propriedade dos próprios clientes, do fornecedor, do setor público ou de um conjunto destes, ajuda a amenizar as dificuldades impostas pela distância e grandes

lotes. Esta prática ocorre com algumas empresas de fertilizantes do Rio Grande do Sul, que dependem da mesma matéria-prima, importada.

Uma iniciativa nesse sentido, que merece destaque é o designado pelo termo “coopetição”, uma fusão dos termos cooperação e competição. A estratégia consiste num relacionamento simbiótico limitado a determinados aspectos e que ocorre entre empresas concorrentes. O objetivo desse tipo de aliança é obter alguma vantagem, que geralmente se traduz na redução de custos logísticos. CORREA (2000) cita o caso de empresas do setor automobilístico que anunciaram a criação de um portal de compras com a finalidade de “(...) padronizar os procedimentos de compra que envolve as montadoras e seus fornecedores”. Espera-se que os resultados dessa iniciativa reduzam em 20% os custos que envolvem os processos de compras dessas empresas.

## 12 Consórcio Modular

HONG (1999) relata o caso da Volkswagen, em sua fábrica de caminhões de Resende, onde está se desenvolvendo uma filosofia inteiramente nova. O veículo é fabricado em módulos distintos, que são carroceria, eixos, pneus/rodas, motor, armação/estamparia e pintura. A grande novidade é que os próprios fornecedores dentro da fábrica é que se encarregam das operações em cada módulo. Cada módulo, ou consórcio é composto por dois ou três fornecedores líderes, que se encarregam do gerenciamento dos subfornecedores, da produção do módulo e do envio ao módulo subsequente. Na verdade, quem produz os veículos, são os próprios fornecedores, que trabalham junto com os demais funcionários da Volkswagen, na fábrica.

Como consequência desse procedimento, são reduzidos custos de mão-de-obra, os estoques de matéria-prima e de produtos em processo passam a ser responsabilidade dos consórcios e a qualidade da produção continua sendo assegurada, tanto pelos fornecedores, quanto pela montadora, que exerce o controle, nesse aspecto. Os ganhos com a aplicação desse sistema são divididos entre a empresa, clientes e fornecedores.

## 13 Estratégias de ECR

O conceito de ECR (*Efficient Consumer Response*) ou resposta eficiente ao consumidor, segundo HONG (1999), é uma tentativa de empresas e demais componentes de uma cadeia logística integrada para, trabalhando em conjunto, reduzir custos e trazer maior valor ao consumidor final. Isso pode ser concretizado pela disponibilização de melhores produtos, preços mais baixos, maior variedade e conveniência, e melhor disposição. Para isso são usadas ferramentas como reposição contínua (metodologia JIT), benchmarking (forma das empresas compararem suas performances com outras

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

empresas), pedido acompanhado por computador, entre outras. Há uma consciência de que se deve agregar valor ao consumidor.

VIDEIRA (1999), relata as atividades desenvolvidas pela Associação Paulista de Supermercados em conjunto com a Associação ECR Brasil em que se usam ferramentas como "(...) o Gerenciamento por Categorias, que é uma forma de administrar categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios, trocando informações entre si. Outra ferramenta é o EDI Mercantil, que é um processo de troca, via computador, de ordens de compra, avisos de entrega, de pagamento, entre outros, eliminando o uso desnecessário de papel e reduzindo erros de pedidos e de entregas de mercadorias", entre outros.

### 14 Troca Eletrônica de Informações e Comércio Eletrônico

O uso da tecnologia da informação tem se difundido entre as empresas de formas diversas e apresentado resultado, na maioria das vezes, desconhecido pelas próprias empresas. A maioria dos executivos não consegue justificar os seus investimentos em informática, apresentando dados que confirmem maior produtividade e maior lucro. Em alguns casos, no entanto, é possível visualizar benefícios concretos trazidos pelo uso adequado da tecnologia da informação.

Uma prática que hoje algumas empresas adotam e que parece ser uma tendência, é a troca eletrônica de informações de forma automática. Conforme cita DIB (1997), em relação ao compartilhamento de informações via EDI, em tempo real, *"Isso permite a cada um tomar decisões de marketing, produção, logística e compras, entre outras, que reduzem o custo total da cadeia de distribuição"*.

Uma sofisticação da troca eletrônica de informações consiste no acesso, por parte do fornecedor, à base de dados da empresa, com o intuito de se proceder ao suprimento automático de matéria-prima. Tal prática exige, contudo, além de uma perfeita integração tecnológica, um relacionamento bastante acurado entre as partes. A técnica permite que ambos possam desenvolver uma programação conjunta das suas atividades de logística, como definição de períodos de recebimento ou armazenamento, bem como da própria produção.

Segundo relata GUROVITZ (1998), a rede de supermercados Pão de Açúcar adota o sistema de suprimento automático com alguns dos seus fornecedores. O processo começa quando a mercadoria é vendida ao consumidor final (passa pelo caixa), onde é feita a leitura por código de barras. Tal mercadoria é abatida do estoque, que é controlado pelo fornecedor. Ao se atingir um nível mínimo de estoque, o suprimento é feito automaticamente pelo fornecedor, que recebe a indicação do horário da entrega, em função dos demais recebimentos programados. Anteriormente, era mantido um funcionário em cada seção da loja, para fazer pedidos de mercadorias (uma única encomenda costumava envolver pelo menos 15 pessoas). Com o novo sistema, além de



outras informações de caráter gerencial que o sistema disponibiliza, o computador faz tudo sozinho, com base no que foi vendido durante o dia. O recebimento da mercadoria, graças a esse sistema, de duas horas, passou a ser efetuado em 15 minutos, além de se otimizar a armazenagem. O objetivo da empresa é estender tal prática para toda a base de fornecedores; em março de 1998, o procedimento era adotado em relação a 15% do total.

A Ford Motor Company passou, no final dos anos 90, a usar a *Internet* para transmitir informações para fornecedores e clientes. Conforme relata TEIXEIRA (2000), “Com o novo site *AutoXchange*, a Ford torna a Web, sua principal plataforma, para transações com os fornecedores. Além de reduzir em até 20% os custos, a rede otimiza o processo de compras.”

Segundo REBOUÇAS (2000), a Volkswagen, no Brasil, já há algum tempo, usava o EDI (troca eletrônica de dados) para fazer cotações de preços. Com o uso da *Internet*, os resultados são surpreendentes: “No caso da Volks, o novo jeito de negociar ajudou a baixar em 20% o preço dos modelos Audi A3 e Golf produzidos no Brasil”.

Contudo o uso da *Internet* para fazer negócios, gera problemas, que as empresas ainda não tem conseguido administrar de forma eficaz. Isso ocorre com as redes de franquias onde o franqueador adere ao comércio eletrônico. Neste caso, franqueador e franqueado tornam-se concorrentes, o que seria uma incoerência. Uma forma de conduzir tal situação poderia ser a participação do franqueado nos lucros do franqueador.

## 15 Desenvolvimento Conjunto (Engenharia Simultânea)

Uma prática adotada por algumas empresas de classe mundial é o desenvolvimento conjunto de produtos, a partir do projeto dentro de uma cadeia logística.

A técnica consiste na participação das empresas, desde o desenvolvimento do projeto do produto, dando sua contribuição em forma de pareceres e opiniões na sua área de competência. Isso tem assegurado facilidades no processo de fabricação e melhoria da qualidade do produto.

### 15.1 Kanban com fornecedores

O uso do *kanban* já é bastante difundido internamente às empresas, no entanto, a sua extensão aos fornecedores ainda é limitada. O *kanban* pressupõe o abastecimento, na medida em que se consome, ou seja, adota-se a produção puxada. As necessidades são passadas ao fornecedor, que após atendê-las também passa as suas necessidades ao seu fornecedor. NIGEL (1996) o define como “(...) um método de operacionalizar o sistema de planejamento e controle puxado”. O *kanban* com fornecedores consiste em estender esse procedimento ao fornecedor externo.

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

### 15.2 Benchmarking

O benchmarking serve para medir o desempenho da organização em relação aos concorrentes e não concorrentes. A sua verdadeira utilidade consiste, segundo CHRISTOPHER (1999) na identificação de “(...) oportunidades para a adoção de estratégias de ponta na prestação de serviços detectadas fora da indústria ou mercado no qual você atua”.

BOWERSOX (1997), ressalta a importância do benchmarking, como uma prática comum às empresas de classe mundial, submetendo o seu desempenho e processos a comparações com outras empresas similares. Não são, apenas, comparados desempenhos absolutos, mas também alternativas e métodos para se criar processos de excelência.

### 16 Sistema Modular de Fornecimento

Inúmeras empresas, especialmente a indústria automobilística está adotando o chamado sistema modular de fornecimento. Nele, os fornecedores ficam responsáveis por manter uma rede de subfornecedores. Eles abastecem os fornecedores que montam seus conjuntos e os repassam à empresa.

Esse tipo de procedimento foi adotado pela Chrysler com seus fornecedores. Como exemplo, PIAI (1999) menciona o caso da Dana Corporation: “A seleção de fornecedores da Dana foi, inicialmente, definida pela própria Chrysler, com foco na manutenção da qualidade da matéria-prima usada pela matriz. Mais tarde, contudo, a própria Dana passou a administrar essa base de fornecedores”. Os critérios originais definidos pela Chrysler, contudo deveriam ser mantidos.

### 17 Transferência de Conhecimento

Esta prática está sendo difundida, principalmente entre as grandes empresas inseridas na mesma cadeia logística, com o intuito de assegurar, principalmente, a qualidade da matéria-prima recebida e a constância do fornecimento. A transferência de conhecimentos pode-se dar através de estágios nas empresas, cursos, reuniões, etc. e envolve, normalmente, a transferência de *know-how* e de técnicas gerenciais.

SVEIBY (1998) relata o trabalho desenvolvido pela Goulds Pumps, tradicional fabricante de bombas, em que, como parte de sua estratégia competitiva orientada para o conhecimento, é ressaltada a importância de se investir na troca de informações entre as empresa, seus clientes e fornecedores, como uma forma de se buscar as melhores soluções.

## 18 Alianças Logísticas

Segundo BOWERSOX, citado por WANKE (1997) “*uma aliança reflete um desejo existente entre dois ou mais participantes de modificarem suas práticas atuais de negócios, no sentido de serem eliminadas as duplicidades de atividades nas interfaces da cadeia de valor agregado, bem como serem reduzidos possíveis desperdícios de recursos de produção, transporte e distribuição*”.

O número de alianças logísticas cresce a cada ano, em virtude do reconhecimento por parte das empresas dos benefícios mútuos que podem ser compartilhados.

As alianças logísticas têm o mérito de proporcionar às partes o compartilhamento de meios, técnicas, processos ou infra-estrutura comuns, ao mesmo tempo em que se mantém a integridade e a independência das partes envolvidas.

## 19 Logística Integrada e *Supply Chain Management*

Modernamente, o conceito de logística integrada tem evidenciado a intenção de promover o fluxo contínuo da matéria-prima, desde a entrada (suprimento), passando à fabricação (produção) até a saída do produto acabado, estendendo-se a ponto de venda (distribuição). A logística passou a ser vista, não como um conjunto de atividades estanques, mas como um processo contínuo.

Como consequência, as vantagens decorrentes da logística integrada podem ser relacionadas como:

- parceiros mais fortes;
- foco comum na qualidade, entre as empresas;
- confiabilidade de entregas;
- menor burocracia;
- melhor controle do processo;
- dependência mútua;
- custos logísticos reduzidos.

HONG (1999) cita o *supply chain* como “(...) *todo o esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final*”, ampliando-se, dessa forma o conceito de logística integrada.

### 19.1 Comakership

Uma tendência das empresas de classe mundial é o *comakership*, que segundo MERLI (1998) pode ser entendido como uma relação evoluída entre cliente e fornecedor, envolvendo as seguintes posturas estratégicas:

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

- Controle da qualidade total em grupo – qualidade total com foco na relação entre cliente e fornecedor;
- Cadeia de valor – a cadeia de negócios em que a empresa está inserida condiciona a sua capacidade de fazer negócios;
- Gestão total da produção – adoção do sistema JIT e controle de gestão direcionado para os custos globais;
- Desenvolvimento do processo de produção – projetar produto e tecnologia simultaneamente ou o produto em função da tecnologia existente, o que sugere que os fornecedores e clientes participem do desenvolvimento do produto.

### 20 Operadores Logísticos

Uma das tendências hoje, já bastante divulgada nos EUA é a utilização, pelas empresas, de operadores logísticos. FLEURY (1999) define operador logístico como: *“Um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou a quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”*.

Com a finalidade de se buscar a redução de custos e investimentos em infraestrutura ou de se conseguir maior eficiência e flexibilidade em determinados serviços logísticos, os operadores logísticos têm atuado preferencialmente em atividades de transporte, armazenamento e desembarço alfandegário, tanto na logística de suprimento quanto de distribuição.

### Conclusão

O relacionamento interorganizacional apresenta, hoje, características bastante diversas das observadas num passado bem recente. As inúmeras tentativas das empresas no sentido de manter a sua competitividade, num ambiente extremamente complexo e instável fazem com que surjam novos procedimentos a cada momento.

O compartilhamento de informações é inevitável, num sistema em que a prática de relações simbióticas entre as empresas tende a ser uma realidade próxima. Neste aspecto, o papel da tecnologia da informação é decisivo, por viabilizar procedimentos a pouco tempo inimagináveis.

A busca do JIT externo, hoje, é uma realidade por parte das empresas, que procuram cada vez mais abandonar as práticas tradicionais de relacionamento entre as empresas, como forma de assegurar melhores condições de competitividade e lucratividade.

Tratando-se de empresas inseridas na mesma cadeia logística, as relações, baseadas na desconfiança mútua e na obtenção de vantagens imediatas, mudaram radicalmente para uma relação de parceria, onde o comprometimento e a confiança

## JACIR JOÃO DE LIMA

constituem os ingredientes básicos desse relacionamento a despeito de situações adversas que possam se contrapor à adoção do comportamento ideal, a uma ou ambas as partes.

### Referências Bibliográficas

- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Brazilian logistics: *a time for transition*. *Gestão & Produção*, v.4, n.2, p.130-139, ago 1997.
- COHEN, David. As sete virtudes capitais. *Um guia de sobrevivência para as empresas na nova economia*. A empresa no novo milênio. Cap II. *Exame*, São Paulo, 17 nov 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo : Pioneira, 1999.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. *Just in time, MRP II e OPT*. 2.ª ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- CORREA, Cristiane. *Inimigo íntimo*. *Exame*, São Paulo, n. 11, p. 108 -110, 31 mai 2000.
- DAWSON JR, Guillermo; SANTOS, Murilo; MOITA, Márcia. *Uma proposta para o fornecimento just-in-time quando os fornecedores estão distantes dos clientes*. *Sinergia*, Rio Grande, p. 53-56, 1995.
- DIAS, Marco A. *Administração de materiais - uma abordagem logística*. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- DIB, Jorge Antônio. Efficient consumer response (ECR): *uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa*. *Revista de Administração*, São Paulo v.32, n.2, p 14-22, abr/jun 1997.
- FLEURY, Paulo Fernando. (1999). *Vantagens competitivas e estratégias no uso de operadores logísticos*. Disponível: <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-public.htm> (30/10/99).
- GUROVITZ, Hélio. Peça apenas um fardo de cada vez. *Exame*, São Paulo, p. 101-102, mar 1998.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia revolucionando a empresa*. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HONG, Yuh Ching . *Gestão de estoques na cadeia logística integrada – supply chain*. São Paulo : Atlas, 1999.
- MERLI, Giorgio. *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce. *Administração*. São Paulo : Saraiva, 1998.
- NIGEL, Slack et al. *Administração da produção*. São Paulo : Atlas, 1996.
- PEREIRA, Heitor José. Os novos modelos de gestão. *Profissionalização – O diferencial da competitividade*. Fascículo n. 2, agosto 1996. São Paulo : Banco do Brasil, 1996.

## A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE - RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

PIAI, Marilda; MAIA, Tamara; LIMA, Jacir. Avaliação do nível de desempenho de um sistema logístico- relacionamento da empresa com fornecedores. Trabalho final da disciplina Logística Empresarial. Mestrado em Engenharia da Produção. UFSC, 1999. Artigo não publicado.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. p. 77-90, nov/dez 1998.

REBOUÇAS, Lidia. *A revanche dos dinossauros*. Exame, São Paulo, ano 34, n. 3, p. 93 -102, 9 fev 2000.

SVEIBY, Karl E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Sérgio Jr. Como a Internet está transformando as empresas – *Ford Motor Company*. Seção Exame Digital. Exame, São Paulo, ano 34, n. 4, p. 118-139, 23 fev 2000.

TUBINO, Dalvio Ferrari. *Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica*. Porto Alegre : Bookman, 1999.

VIDEIRA, José Carlos. Um basta ao desperdício nas pequenas empresas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, ano V, n.264, p. 9 , 24 nov 1999.

WANKE, Peter. (1997). A importância das alianças logísticas como estratégia competitiva. Disponível: <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-aliancas.htm> (06/10/99).

WANKE, Peter; FLEURY, Paulo. (1998). Formação, implementação e administração de parcerias entre clientes e operadores logísticos. Disponível: <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-public.htm> (06/10/99).