

# A PARCERIA OPERADOR LOGÍSTICO E EMPRESA CLIENTE: MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES E DOS PROCESSOS CONJUNTOS

*THE PARTNERSHIP BETWEEN LOGISTIC OPERATORS AND CLIENT COMPANIES: JOINT ACTIVITIES AND PROCESSES  
COORDINATION MECHANISMS*

**LEONEL MAZZALI**  
leonel\_mazzali@uol.com.br  
**MARINA MILAN**  
marinamilan@uol.com.br

## RESUMO

Este artigo identifica e analisa os mecanismos de coordenação da parceria entre operadores logísticos e empresas clientes, recuperando as principais abordagens sobre parcerias logísticas. Ênfase especial é dedicada ao modelo proposto por Lambert et al. (1996). A metodologia assenta-se na descrição e análise de dois estudos de caso, um envolvendo a gestão de uma parceria no âmbito da cadeia automotiva e outro cujo cliente é uma empresa importadora de brinquedos. O estudo conclui apontando as diferenças entre os mecanismos de coordenação utilizados, segundo o tipo e a natureza da parceria. A parceria na cadeia automotiva conforma uma relação mais equilibrada, onde cada parte trouxe ou um grande percentual de seu negócio ou um conjunto significativo de atividades para a parceria. O operador logístico efetivou um conjunto de investimentos específicos obtendo, em contrapartida, a exclusividade por parte da empresa cliente e o interesse estratégico no aprofundamento do relacionamento. A parceria com a empresa importadora de brinquedos mostrou um desequilíbrio acentuado, onde a empresa cliente é totalmente dependente, pelo menos a curto prazo, do operador logístico.

*Palavras-chave:* operador logístico, parcerias, mecanismos de coordenação, grau de integração.

## ABSTRACT

This article identifies and analyzes the mechanisms of coordination of the partnership between logistic operators and client companies, recovering the main approaches about logistic partnerships. Special emphasis is given to the model proposed by Lambert et al. (1996). The methodology is based on the description and analysis of two cases, one involving the management of a partnership in the automotive sector and the other in which the client is a toy importer. The study concludes by pointing out the differences between the coordination mechanisms utilized according to the type and nature of the partnership. The partnership in the automotive sector constitutes a more balanced relation, where each party brought either a great percentage of the business or a significant amount of activities to the partnership. The logistic operator made an amount of specific investments getting, on the other hand, the exclusivity from the client company and the strategic interest in deepening of the relationship. The partnership with the toy importer company showed a strong unbalance, where the client company is totally dependent, at least on short term, on the logistic operator.

*Key words:* logistic operator, partnership, coordination mechanisms, integration degree.

## INTRODUÇÃO

No período recente, o acirramento da competição e a crescente sofisticação do consumo geraram um ambiente turbulento, onde a capacidade de atender em tempo a uma demanda instável emerge como elemento central da construção e da manutenção da vantagem competitiva. Nesse contexto, a logística se coloca como espaço privilegiado de decisão, seja sob a ótica da redução de custos, seja sob a ótica da diferenciação/inovação. É importante considerar, segundo Christopher (1992), que, à medida que as distinções entre os produtos diminuem, o fornecimento de serviços se torna o instrumento essencial de diferenciação, e, nesse âmbito, a competência logística assume papel relevante ao disponibilizar o produto em tempo real. A preocupação crescente com os sistemas de resposta rápida ao consumidor e com programas de fornecimento *just-in-time* são evidências de que a gestão eficiente da logística oferece a oportunidade de agregar serviços potencialmente criadores de valor.

O conceito de logística, segundo Novaes (2001), sofreu transformação ao longo do tempo. Em primeiro lugar, deixou de estar atrelado somente ao âmbito interno da empresa, passando a ser visualizado no âmbito de toda a cadeia produtiva. Em segundo lugar, passou a ser encarado como um conjunto de competências específicas, abrindo espaço para a emergência de agentes especializados.

A dimensão da logística no interior da estratégia competitiva baseada no tempo resultou no desenvolvimento de novas estruturas organizacionais em cujo centro estão a externalização de atividades não essenciais (Miles e Snow, 1987) e o desenvolvimento de novas relações com fornecedores, distribuidores e clientes (Christopher, 1992; Lamming, 1993). O resultado é uma nova configuração produtiva – a cadeia de suprimentos – no centro da qual está a gestão em rede de um conjunto de organizações que passam a atuar de forma integrada e sincronizada, em termos dos fluxos físico e de informações.

Considerando que, de modo geral, as atividades logísticas não se constituem no foco das empresas industriais e comerciais, a opção é a terceirização, a qual exige a coordenação de diferentes agentes (transportadores, armazenadores, consultores, etc.), trazendo à cena um novo protagonista: o operador logístico. O operador logístico é uma empresa que se concentra na coordenação/execução das atividades logísticas de modo especializado, permitindo às empresas clientes focalizarem-se em suas competências essenciais (Fleury *et al.*, 2000). É uma empresa que possui pessoal e equipamento voltados ao suporte individualizado em cada fase da produção ou da comercialização.

Segundo Novaes (2001), a incorporação dos operadores logísticos nas cadeias de suprimentos é recente; as parcerias estão se formando, tornando-se crescentemente uma alternativa à tradicional empresa verticalmente integrada. No entanto, Boyson *et al.* (1999) lembram que, enquanto o desenvolvimento

de relacionamentos logísticos pode se transformar, de um lado, em instrumento de redução de custos e construção de vantagem competitiva, pode, por outro, em alguns casos, se constituir em fonte de falhas, ineficiências e desapontamentos, num ambiente marcado por objetivos imprecisos, expectativas irrealistas e falhas nos arranjos entre as partes envolvidas.

Assim, partindo do pressuposto de que o sucesso das parcerias com agentes especializados nas atividades logísticas depende do tipo e da natureza do arranjo subjacente à relação fornecedor-cliente, esse trabalho analisa o processo de construção e de sustentação da relação interorganizacional entre a empresa cliente e o operador logístico, a partir da identificação e avaliação dos mecanismos de coordenação das atividades e dos processos conjuntos.

O trabalho está estruturado em quatro seções. Na primeira, são discutidos o conceito e as principais características das parcerias logísticas. A segunda apresenta e discute o modelo proposto por Lambert *et al.* (1996), constituindo-se em um método sistemático de formação, implementação e administração de parcerias. A terceira apresenta e discute os procedimentos metodológicos da pesquisa empreendida. A quarta procede à apresentação dos resultados. E, finalmente, temos a discussão e as conclusões.

## PARCERIAS LOGÍSTICAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Quando uma empresa decide utilizar um agente especializado para encarregar-se da coordenação de todas as suas operações logísticas, ela se envolve em uma relação de longo prazo, freqüentemente denominada de parceria logística.

Existem várias definições de parceria logística. Ellram (1995, p. 37) define parceria logística como "um acordo entre um comprador e um fornecedor que envolve um comprometimento sobre um longo período de tempo, incluindo o compartilhamento de informações, de riscos e de recompensas derivadas do relacionamento".

Lambert *et al.* (1999, p. 167) definem parceria como "uma relação adaptada às transações baseada na confiança mútua, transparência, compartilhamento de risco e de benefícios, propiciando uma vantagem competitiva e uma performance superior àquela obtida se as empresas atuassem individualmente".

A partir de 1995, diante das inúmeras experiências que resultaram em insucesso, vários autores direcionaram a pesquisa para a explicitação das causas das falhas nas parcerias. Lieb e Randall (1996) sugerem que o maior problema está associado à perda potencial de controle sobre as atividades logísticas e às incertezas sobre o nível do serviço oferecido, questões estas atinentes ao verdadeiro custo da externalização. Para Ellram (1995), os principais fatores que conduzem ao insucesso na parceria são estes: sistema deficiente de comunicação, ausência de suporte da alta gerência, falta de confiança, planejamento deficiente, ausência de direção estratégica e de objetivos compartilhados.

Em síntese, a maioria das causas do insucesso das parcerias pode ser enquadrada em duas categorias genéricas, sugeridas por Stuart e McCutcheson (1995): (1) conflito de percepção sobre o grau apropriado de integração entre as partes; (2) processo inadequado de construção da parceria.

Embora existam na literatura vários modelos ou processos associados à implementação e ao desenvolvimento de parcerias, na visão de Lambert *et al.* (1999, p. 168), os

*[...] modelos são boas ferramentas para determinar a adequação (ou não) da externalização, mas eles não vão além da indicação dos principais problemas, uma vez tomada a decisão. Nenhum deles oferece um guia sobre o tipo de relacionamento – baseado em contrato de curto prazo, contrato de longo prazo e ou formação de parceria.*

Os referidos autores destacam ainda que os

*[...] modelos também assumem que todas as parcerias são iguais. Isto é, embora a externalização possa se constituir em uma decisão correta e necessária, podem ocorrer decisões incorretas no que se refere ao tipo específico de relação. Nesse sentido, as falhas têm origem não na externalização em si, mas na falta de acordo entre as partes quanto ao tipo de arranjo a ser utilizado para gerir a relação.*

#### **DIFERENTES NÍVEIS DE INTEGRAÇÃO NO INTERIOR DAS PARCERIAS: O MODELO DE LAMBERT, EMMELHAINZ E GARDNER**

Lambert *et al.* (1996) apresentam um método sistemático de formação, implementação e administração de parcerias, desenvolvido a partir de análise aprofundada de 18 relacionamentos, envolvendo, de um lado, empresas clientes de diversos setores e, de outro, operadores logísticos e transportadoras. Após o desenvolvimento do modelo, este foi testado utilizando oito relacionamentos adicionais.

O modelo tem três grandes componentes: direcionadores, facilitadores e mecanismos de coordenação. Os três, em conjunto, configuram o provável resultado da parceria.

Os direcionadores constituem as razões que impelem a formação da parceria. São benefícios estratégicos resultantes do fortalecimento da relação, como aumento da eficiência/redução de custos na utilização de ativos e incremento nos serviços oferecidos ao consumidor. Se ambas as partes não percebem e não visualizam a possibilidade de obter benefícios significativos na relação, então a parceria tenderá ao fracasso.

Os facilitadores provêem um ambiente de suporte para o crescimento e a manutenção da relação. Os autores identificam quatro principais facilitadores (filosofias, técnicas similares, mutualidade e simetria entre as corporações) e

três adicionais que, de modo geral, não se fazem presentes em todas as relações, mas que tenderiam a fortalecê-las (exclusividade, proximidade física e experiência anterior). Os facilitadores refletem o grau de aderência entre as partes, isto é, o grau de compatibilidade entre as duas empresas. Quanto maior a compatibilidade entre as partes, maiores as chances de sucesso.

No contexto da parceria, o ponto central ressaltado pelos autores diz respeito à existência de vários graus de integração, identificados, de modo semelhante a Weber (1944), como três tipos ideais.

No tipo I, as organizações envolvidas reconhecem cada uma como parceira, porém coordenam e planejam as atividades em base limitada. A parceria, usualmente, possui um foco de curto prazo e envolve somente uma divisão ou área funcional no interior de cada organização. No tipo II, as organizações envolvidas evoluem da simples coordenação em direção à integração das atividades. Embora não se espere que a relação dure para sempre, a parceria passa a ter um horizonte de mais longo prazo. Ademais, múltiplas divisões e funções no interior das empresas passam a estar envolvidas. Finalmente, no tipo III, as organizações atingem um significativo grau de integração. Cada parte enxerga a outra como uma extensão da sua própria organização, não existindo uma data para o término da parceria.

A combinação de forças dos direcionadores e dos facilitadores determina o potencial para a integração. Enquanto o nível dos direcionadores e dos facilitadores determina o grau mais apropriado de integração (tipo I, II e III), o processo de integração, na forma e conteúdo, depende dos mecanismos de coordenação da relação interorganizacional. Segundo o modelo, os mecanismos de coordenação determinam como e se a integração é alcançada. Mesmo com fortes direcionadores e facilitadores, uma parceria pode falhar se os mecanismos de coordenação não forem implementados apropriadamente.

A coordenação da relação interorganizacional está associada à gestão conjunta das atividades e dos processos entre o operador logístico e a empresa cliente. Os principais elementos que caracterizam a coordenação são: (1) planejamento; (2) controle das operações; (3) sistema de comunicações; (4) sistema de compartilhamento dos riscos e dos benefícios; (5) comprometimento e confiança; (6) estilo do contrato; (7) escopo da parceria; (8) natureza dos investimentos.

O planejamento, componente-chave para parcerias efetivas, pode envolver tanto o compartilhamento de planos existentes quanto o desenvolvimento conjunto de objetivos estratégicos, adicionando flexibilidade e coesão à parceria. Lambert *et al.* (1996), ao analisarem o planejamento, consideram estilo, nível e conteúdo.

O controle das operações envolve a medida e a análise do desempenho, além da habilidade para proceder a mudanças.

No âmbito do sistema de comunicações, os autores fazem uma análise das comunicações rotineiras e não rotineiras.

No que se refere às rotineiras, são considerados os sistemas eletrônicos de comunicação entre empresas, além dos instrumentos tradicionais. Quanto às comunicações não rotineiras, são abordados os aspectos de planejamento e nível hierárquico em que elas ocorrem.

A troca de informações constitui um construto central do estudo das relações interorganizacionais. Para Bowersox *et al.* (1989, p. 225), "o compartilhamento da informação é a cola que mantém os aliados como tal. [...] A troca completa de informação é essencial para assegurar a sincronização entre as operações do usuário e as do fornecedor."

O compartilhamento de riscos e de benefícios, segundo LaLonde e Cooper (1989) e Bowersox *et al.* (1989), autores referenciados por Lambert *et al.* (1996), aparece como um componente central da construção das parcerias logísticas. A justiça na divisão de riscos e benefícios inerentes às transações implica o comprometimento entre as partes, sustentando indefinidamente a relação, reduzindo os conflitos e o risco do comportamento oportunista.

O conflito se caracteriza pelo desacordo entre as partes, constituindo-se em um componente central e inevitável do relacionamento. (Dwyer *et al.*, 1987). Nesse âmbito, o estilo do contrato e a confiança emergem como elementos decisivos.

Quanto ao estilo do contrato, Lambert *et al.* (1996) dão ênfase ao grau de detalhe e ao período de tempo. Quando as partes estão realmente integradas, um documento delineando a filosofia básica e a visão geral da parceria é suficiente. Nesse sentido, quanto maior o grau de integração entre as partes, menor a especificidade dos contratos, ou eles serão até mesmo inexistentes.

Ter confiança é acreditar que o outro irá cumprir as suas obrigações. A confiança está associada à reputação e ao processo de relacionamento ao longo do tempo. Assim, além dos aspectos técnicos e financeiros, são fundamentais a frequência e o comprometimento na transação. A propósito, Williamson (1985) sugere que o comportamento oportunista tenderá a desaparecer se as partes forem mais transparentes e honestas.

Lambert *et al.* (1996, p. 11) descrevem o escopo da parceria como "o número, a complexidade das atividades de agregação cobertas e a relevância da parceria para os negócios de cada parceiro". Para os autores, a parceria é tanto mais forte quanto maior o escopo de atividades envolvido.

Finalmente, o volume e o tipo dos investimentos compartilhados (ativos específicos, tecnologia e recursos humanos) refletem, ou não, um alto grau de interdependência, fortalecendo a parceria.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é exploratória e do tipo qualitativo. Seguindo esse caminho, não se pretende enumerar ou medir os eventos estudados através de métodos estatísticos, mas, sim, obter dados descritivos sobre as relações entre operadores logísticos e as empresas clientes.

O procedimento metodológico adotado é o estudo de casos múltiplos, buscando identificar a perspectiva dos operadores logísticos e das empresas clientes no que se refere ao processo de gestão do relacionamento entre ambos. Seguindo as recomendações de Baba (1988), a relação fornecedor-cliente é a unidade de análise.

A respeito de estudo de casos individuais (únicos) e múltiplos, Yin (2001, p. 72) destaca o seguinte:

*Cada caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso; acredita-se, assim, que as conclusões de cada caso sejam as informações que necessitam de replicação por outros casos individuais. Tanto os casos individuais e os resultados de casos múltiplos podem e devem ser o foco de um epítome. Para cada caso individual, o relatório deve indicar como e por que se demonstrou (ou não) uma proposição em especial.*

No que se refere à escolha entre o formato de caso único ou de múltiplos, o mesmo autor destaca que "a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica – e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos" (p. 68).

Nesse sentido, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, considerando a possibilidade de investigação das relações entre dois dos maiores operadores logísticos da região da Grande São Paulo, segundo levantamento efetuado por Malinverni (2002), neste estudo denominados OL1 e OL2, e as suas respectivas empresas clientes, denominadas EC1 e EC2. O caso OL1/EC1 envolve a gestão de uma parceria no âmbito da cadeia automotiva, enquanto que o caso OL2/EC2 diz respeito a uma parceria cujo cliente é uma empresa importadora de brinquedos. Foram realizadas entrevistas não estruturadas com gerentes e diretores de logística das empresas clientes e fornecedoras, no período de junho a agosto de 2005. Baseadas em perguntas abertas, as entrevistas tiveram como objetivo central identificar, analisar e comparar a forma de coordenação das atividades e dos processos conjuntos.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentadas as características gerais das empresas e a configuração de cada parceria.

### RELACIONAMENTO OL1 / EC1

A OL1 surgiu nos EUA, em 1933, como transportadora de materiais de construção. Atualmente, opera com o gerenciamento de cadeias de suprimento e soluções de transporte, com filiais em quatro continentes, 30.000 funcionários e uma frota de 170 mil veículos. Em 1995, a OL1 abriu filiais na América do Sul, com unidades na Argentina e

no Brasil. As operações no Brasil iniciaram-se com a compra de uma empresa especializada no transporte de automóveis nos vários modais disponíveis. A empresa instalou-se com a meta de gerenciar o transporte de autopeças fabricadas no Brasil para a fábrica de automóveis da EC1, em Rosário, na Argentina. Faturando R\$ 150 milhões/ano, no Brasil, em 2001, com 620 funcionários, a OL1 atende 31 clientes dos setores automotivo, artigos de consumo e equipamentos de escritório.

A EC1 possuía, em 2005, quatro complexos industriais no país, nos Estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Ao planejar a instalação da planta em Rosário, na Argentina, em 1997, a EC1 levou em consideração a existência do grande parque produtor de autopeças no Estado de São Paulo, que já fornecia para a empresa. Além da distância entre os fornecedores, no Brasil, e a montadora, na Argentina, havia o problema da burocracia alfandegária. Assim, a EC1 decidiu contratar a OL1, delegando a ela a responsabilidade pela logística das peças, no contexto do sistema *milk run*, o qual, segundo Moura (2000), compreende a coleta programada em várias empresas fornecedoras, consolidando o material para entrega na montadora. Ressalte-se que, dentre as atividades logísticas, a OL1 ficou encarregada de proceder ao desembarço alfandegário.

EC1 e OL1 coordenam a coleta de peças em 270 fornecedores, através de 100 rotas diferentes, 500 coletas semanais e 250 viagens semanais à Argentina, além de gerenciar o retorno de embalagens. A carga coletada nos fornecedores é consolidada no Centro de Distribuição da OL1, em São Paulo, e enviada, em carretas, para Rosário.

No desenvolvimento da relação entre as empresas, duas dificuldades surgiram: (1) manutenção da consistência do pedido; (2) implantação do sistema *milk run* junto aos fornecedores da EC1. Destaca-se o papel do operador logístico na coordenação dos fornecedores da empresa-cliente, atividade não ressaltada na literatura pesquisada.

No processo de implantação do *milk run*, a OL1 teve que ajudar os fornecedores a se adaptarem ao novo sistema, a partir de um programa de assessoria voltado à organização dos processos e à obtenção de disciplina no fornecimento. Na opinião dos entrevistados, a maioria das empresas não estava preparada para trabalhar com o sistema, fazendo-se necessárias grandes alterações no sistema de produção.

Os mecanismos de coordenação das atividades são complexos e desenvolvidos. O planejamento ocorre, sempre que necessário, em base programada ou não, focalizando o relacionamento entre as partes, nos vários níveis hierárquicos. Os critérios de avaliação de desempenho são desenvolvidos de comum acordo, e os resultados são compartilhados. O foco recai no desempenho individual dos parceiros, com ênfase no operador logístico. As alterações nas operações são bem-vindas, necessitando de aprovação de ambas as partes. As comunicações não rotineiras seguem padrões pre-

estabelecidos, principalmente sob a supervisão do gerente de conta da OL1. Os sistemas de coleta e tratamento de dados são informatizados, e as informações são compartilhadas a partir de interfaces comuns, configurando um fluxo de comunicação de via dupla.

No que se refere ao planejamento, na visão do entrevistado da OL1:

*A OL1 trabalha com planos de melhoria contínua em todas as operações. No início das operações com um novo cliente, as reuniões são, no mínimo, semanais, envolvendo diversos times multidisciplinares, como sistemas, produção e suprimentos. Quando o processo está implantado, como o da EC1, as reuniões passam a ser mensais. As reuniões envolvem diferentes níveis hierárquicos, incluindo as diretorias, que estabelecem estratégias de atuação conjuntas.*

O entrevistado ressalta um comprometimento muito grande para com o planejamento:

*Chegamos a desenvolver um trabalho de simulação de cenários para a EC1. Este trabalho envolveu 15 pessoas, entre funcionários OL1 e EC1, com duração de três semanas. Foi um investimento muito alto. Ao final, apresentamos o trabalho para a EC1, destacando redução de custos e alterações em atividades que resultaram em economia de tempo.*

No âmbito do controle das operações conjuntas, a OL1, segundo o entrevistado, "tem indicadores-chave de performance que são validados pelos clientes e apresentados com frequência combinada. Com maior experiência no setor, apresentou aqueles que julgava mais adequados e também incorporou sugestões da EC1."

O referido entrevistado chama a atenção para o fato de que "na relação OL1/EC1, a confiabilidade do abastecimento é um indicador-chave, uma vez que a parada de linha de montagem devido à falta de material é uma falha muito grave".

O entrevistado da EC1 enfatizou os limites e as tolerâncias a falhas, citando o transporte de emergência, que fica à disposição para cobrir deficiências na coleta nos fornecedores:

*Podem ocorrer vários problemas durante a coleta. Nestes casos, o motorista do transporte avisa a OL1, a qual ativa o plano adequado para aquela contingência. Se é o fornecedor que está atrasado, por exemplo, o transporte segue em frente e a OL1 aciona uma terceira transportadora que envia um caminhão para suprir a falha. Posteriormente, OL1 e EC1 se reúnem para decidir qual empresa vai arcar com a despesa extra.*

O entrevistado da EC1 informou que, nos cinco anos de relação com a OL1, nunca ocorreu parada de linha por motivo relacionado ao operador logístico. Atrelado a isto, existem indicadores financeiros que garantem a efetivação da operação ao menor custo possível.

A OL1 tem uma postura pró-ativa, na opinião do entrevistado, mas as mudanças sempre estão condicionadas à aprovação da EC1. As alterações de volume de carga, face à variação na produção, são informadas à OL1 com antecedência, gerando decisões de investimento no que se refere a armazéns, veículos e equipamentos. Segundo a visão do entrevistado:

*Se um projeto for desenvolvido em um nível da média gerência, sem autonomia para implantá-lo, é provável que as outras áreas não cooperem. Esse gerente tem que convencer a diretoria primeiro, para, depois, conseguir integrar as várias áreas envolvidas com a logística e implantar os processos necessários.*

A esse respeito, o entrevistado assinala o fato de que sua empresa mantém funcionários na EC1 para ajudar na organização e gerenciamento da operação, agilizando o planejamento e a execução. Existem funcionários da OL1 trabalhando no interior das plantas da EC1, tanto em Rosário como em São Caetano do Sul, responsáveis pela atualização da situação das cargas no sistema EC1 e pela emissão de notas fiscais.

Quanto ao sistema de comunicação, o entrevistado da EC1 considera a troca de informações item primordial para que a relação entre as empresas tenha sucesso. Os contatos entre os funcionários dos dois parceiros são efetuados constantemente, tanto pessoalmente como por telefone ou e-mail. A OL1 possui um gerente responsável para tratar com o cliente, sendo o centro principal de contato para qualquer eventualidade. A idéia é concentrar as atividades em algumas pessoas, para não perder o histórico da relação e manter o atendimento dedicado ao cliente.

A programação de coletas e de entregas do sistema OL1 é informada à EC1, para a reprogramação da sua produção, se necessário. As modificações no sistema EC1 também são passadas automaticamente à OL1.

Embora os contratos sejam estabelecidos em bases estreitas e num contexto formal, a relação se mantém e se desenvolve a partir de laços de confiança, que se consolidam com base no relacionamento intenso entre os funcionários – de diversos departamentos e níveis hierárquicos – de ambas as empresas e na efetivação de investimentos conjuntos.

No que se refere ao compartilhamento de riscos e benefícios, focando a variável disponibilidade para ajudar os ganhos do parceiro, o entrevistado da OL1 assim se expressou:

*A EC1 desenvolveu embalagens para produtos de um fornecedor de peças de grande volume e baixo peso, de modo a atender alguns requisitos de abastecimento*

*da linha. Quando a OL1 começou a operar com esse fornecedor, percebeu que esta embalagem não estava dimensionada para um transporte eficiente, porque sua altura não permitia o empilhamento. A OL1 sugeriu, então, que a embalagem tivesse sua altura reduzida em alguns centímetros, cortando os custos de transporte pela metade. A OL1 não ganhou nada com essa iniciativa, ao contrário, perdeu o volume de transporte economizado. Procedeu a mudança visando oferecer melhores práticas logísticas ao cliente.*

A confiança é visualizada pelo entrevistado da OL1 a partir de dois aspectos: reputação e construção ao longo do tempo. No que diz respeito à reputação, o entrevistado destacou a tradição e o porte das empresas como elementos geradores. Quanto à construção da confiança ao longo do tempo, ressaltou que “a confiança foi sendo construída entre as pessoas e que, atualmente, é fator consolidado”.

Quanto ao estilo do contrato, o entrevistado da EC1 informou que a validade é de três anos. Após este período, a EC1 lança um edital de concorrência no mercado e vence a melhor proposta, sem preferências especiais. O contrato firmado tem caráter específico, procurando reduzir ao mínimo as interpretações diferentes com relação às atividades, aos processos e às responsabilidades.

Vale ressaltar a presença de uma incoerência entre a atitude da empresa cliente que, após o vencimento do contrato, equipara o fornecedor às demais empresas do mercado quanto ao ambiente de confiança e de compartilhamento. Trata-se, na verdade, de uma estratégia praticada pela EC1 assentada na “ameaça da realização de um leilão”, cujo objetivo é forçar o maior comprometimento de seus fornecedores.

No âmbito do componente escopo, a OL1 não disponibilizou valores relativos à porcentagem do faturamento representado pela EC1, afirmando, no entanto, que é um dos seus clientes mais importantes. Ressaltou ainda que o sistema *milk run* implantado pela empresa foi pioneiro na América do Sul, sendo que a OL1 teve participação essencial no processo.

Finalmente, no que diz respeito ao investimento, as empresas se dispõem a compartilhar recursos em infra-estrutura, tecnologia e pessoal, investindo continuamente no desenvolvimento de sistemas de informação, treinamento de pessoal e modificação de processos.

## RELACIONAMENTO OL2 / EC2

A OL2 tem sua história iniciada na década de 1940, ligada ao comércio armazenador privado, em especial à exportação de café e de algodão, prestando serviços de recebimento, pesagem, tirada de amostra, formação de lotes e embarque no costado do navio. Com a ampliação do mercado, a OL2 direcionou sua rede de armazéns para atender matérias-primas, produtos semimanufaturados, manufaturados, bebidas e alimentos. Em

2001, empregava 1.300 funcionários, com um faturamento de R\$ 176 milhões/ano, abrangendo uma carteira de aproximadamente 2.800 clientes das mais diversas atividades. A partir de 2000, iniciaram-se as operações dentro do conceito de centro logístico, com um Centro de Distribuição em Sumaré – SP e outro em Assunção – Paraguai.

A EC2 é uma das líderes mundiais na fabricação de brinquedos, tendo seu faturamento atingido, em 2001, a marca dos US\$ 4,7 bilhões. A empresa, que chegou ao Brasil em fevereiro de 1998 e importa 100% dos seus produtos, já iniciou suas atividades no país com a logística a cargo da OL2, responsável desde o recebimento das mercadorias importadas do porto de Santos, passando por sua nacionalização, reembalagem e colocação de etiquetas de acordo com o Código de Defesa do Consumidor, até a distribuição para os varejistas. Sendo o setor de brinquedos sujeito à sazonalidade, o maior volume de vendas ocorre no final do segundo semestre.

O operador logístico é peça fundamental nas atividades da empresa cliente no Brasil, pois a mesma não possui instalações de armazenagem, dependendo totalmente do operador para o seu sucesso. Ressalte-se que o relacionamento entre os parceiros já se sustenta e se desenvolve ao longo de sete anos.

Para atender a empresa cliente, a OL2 trabalha com um gerente de conta exclusivo, o qual mantém contato diário com o cliente, através de telefone ou correio eletrônico, reportando-se ao supervisor geral de atendimento corporativo, subordinado à diretoria comercial. Alguns funcionários da empresa cliente estão alocados na planta do operador logístico, visando a agilizar as atividades. No entanto, a interação entre os funcionários se restringe ao âmbito das operações, com o objetivo fundamental de conferência. Ademais, não há a preocupação com a integração dos sistemas e do pessoal.

O planejamento é feito conjuntamente, de modo programado, com foco nos processos, visando à eliminação de eventuais conflitos.

Quanto ao controle de operações conjuntas, a performance medida é a do operador logístico, o qual define os indicadores a serem utilizados, apresentando relatórios periódicos ao cliente. As mudanças e as melhorias nos processos devem ser comunicadas ao parceiro para prévia aprovação.

As comunicações entre as empresas são facilitadas a partir do contato entre os funcionários, inclusive com a presença física de funcionários do cliente na planta do operador logístico. Apesar disto, não se percebe uma integração maior entre os funcionários das empresas, que mantêm essencialmente um relacionamento formal. Os sistemas informatizados de controle e de atualização de dados são individuais, sendo que a troca de informações ocorre apenas para conferência. Cada empresa é responsável pela operação de seu próprio sistema.

Transpareceu, durante a entrevista, que as relações entre as empresas são marcadas pelo caráter formal, sem existir um maior envolvimento entre os funcionários de qualquer nível

hierárquico, apesar da presença de funcionários da empresa cliente na planta do operador logístico. O comprometimento entre as partes parece ser bastante baixo, tendo em conta o estilo do contrato e o reduzido entrosamento no âmbito dos investimentos.

Com relação ao componente compartilhamento de riscos e benefícios, o entrevistado da OL2 deu ênfase à oportunidade oferecida pelo cliente no que diz respeito à troca de experiências.

Quanto ao componente confiança e comprometimento, nas palavras do entrevistado da OL2, "o cliente não é obrigado a confiar, mas tem que desenvolver uma relação que leve à confiança". Por trás dessa afirmação está uma visão de confiança baseada na competência do fornecedor de serviços logísticos, pois o referido entrevistado enfatizou a necessidade manifestada pelo cliente de concentrar-se nas suas atividades centrais.

Comentando o estilo do contrato, os entrevistados informaram que ele é bastante detalhado, comparável a um procedimento que segue a norma ISO 9000, descrevendo, de modo específico, cada atividade e cada processo. Tem validade de dois anos, sendo renovável. O grau de detalhamento do contrato é considerado fator de segurança para as empresas envolvidas, não permitindo falhas de interpretação.

Com relação ao componente escopo, o cliente representa em torno de 3% do faturamento do operador logístico, o qual é responsável por 100% da movimentação de produtos da empresa cliente no Brasil. As atividades desempenhadas pelo operador logístico são, deste modo, críticas para a empresa cliente.

Finalmente, com relação ao componente investimento, existe um baixo entrosamento entre as empresas. O operador logístico assume toda a responsabilidade pela atualização tecnológica da operação, não ocorrendo investimentos em conjunto.

## CONCLUSÕES

O modelo proposto por Lambert, Emmelhainz e Gardner é um instrumento de diagnóstico e análise das parcerias logísticas, explicitando os fatores motores, o contexto e os mecanismos de gestão. O arcabouço abre a oportunidade não somente de análise da viabilidade de constituição de uma parceria, mas considera o grau apropriado de integração. Nesse sentido, é fundamental ressaltar, conforme proposto pelos autores, e aprofundado pela pesquisa empreendida, que, dependendo do grau de integração pretendido pelas partes, existe uma configuração específica de mecanismos de coordenação.

O estudo em profundidade dos mecanismos de coordenação das atividades e dos processos imanentes à relação inter-organizacional entre empresas clientes e operadores logísticos evidenciou que o componente planejamento demonstrou ser objeto de grande atenção por parte das parcerias analisadas. Apesar dos índices de avaliação de desempenho serem pro-

postos por uma das partes, foram amplamente discutidos, a não ser no caso do OL2, que definiu unilateralmente o modo de avaliação, tendo apenas a responsabilidade de apresentar periodicamente os resultados obtidos. Destaca-se, na parceria OL1/EC1, a influência direta do operador logístico nas operações da empresa cliente, em particular na coordenação dos fornecedores e no planejamento do sistema de embalagens.

Quanto às modificações em processos e/ou atividades, as empresas foram unânimes em afirmar que o parceiro necessita ser informado, até mesmo para que possa tomar providências que se façam necessárias. No caso OL1/EC1, a proximidade física das equipes, no local de trabalho, fortalece a parceria, intensificando as comunicações e o comprometimento entre as partes. O mesmo não ocorreu no caso OL2/EC2, apesar da presença de profissionais das empresas no mesmo local, talvez face à ausência de maior participação de pessoal de nível hierárquico superior no dia-a-dia da operação.

Até por uma questão de redução de custos para os operadores logísticos, os mesmos têm seus próprios sistemas de informática adaptados aos requisitos do sistema do parceiro. No caso OL2/EC2, a troca de informações entre os sistemas é bastante limitada.

O investimento é um aspecto amplamente discutido entre prestadores de serviço e empresas-cliente. No caso da parceria OL1/EC1, o compartilhamento ocorre no âmbito dos recursos voltados aos sistemas de informação e capacitação de recursos humanos. Na parceria OL2/EC2, não existe compartilhamento.

A parceria OL1/EC1 se destaca pela construção da confiança entre o pessoal, facilitada pela proximidade física. Por sua vez, apesar de ser uma relação antiga, o contato pessoal entre os funcionários da OL2 e EC2 é baixo, dificultando a criação de vínculos mais fortes.

No relacionamento OL1/EC1, apesar dos fortes vínculos entre os parceiros, ressalta-se a presença de um estilo de contrato bastante formal, com especificações precisas de responsabilidades e renovação constante. Destaca-se, nas duas parcerias, a preocupação com o detalhamento do contrato, enfocando situações de resolução de dúvidas e conflitos, não revelando a conformação do mesmo como um instrumento apenas delinearador da relação.

A disposição de construir a parceria no dia-a-dia está presente no caso OL1/EC1 e ausente no caso OL2/EC2. As dificuldades apresentadas são inerentes à coordenação de atividades entre as empresas, sendo que o fato de serem expostas abertamente reforça o interesse no alcance do bom relacionamento.

O início do relacionamento pode ser marcado por disfunções associadas às dificuldades de planejamento, evoluindo, no entanto, para um maior comprometimento entre as partes, a partir da maior interação/comunicação entre as empresas.

Em síntese, os casos OL1/EC1 e OL2/EC2 podem ser enquadrados, respectivamente, como tipo III – parceria altamente integrada – e tipo I – parceria com baixo grau de integração.

A parceria OL1/EC1 conforma uma relação mais equilibrada. A OL1 efetivou um conjunto de investimentos específicos obtendo, em contrapartida, a exclusividade por parte da empresa cliente e o interesse estratégico no aprofundamento do relacionamento. Em outras palavras, cada parte trouxe ou um grande percentual de seu negócio ou um conjunto significativo de atividades para a parceria. No caso da parceria OL2/EC2, há um desequilíbrio acentuado, pois a empresa cliente é totalmente dependente, pelo menos a curto prazo, do operador logístico.

A pesquisa confirma um dos aspectos centrais do modelo de Lambert, Emmelhainz e Gardner. Algumas parcerias têm por base um estreitamento de laços entre as partes, enquanto outras estão assentadas em um reduzido grau de integração, no limite, envolvendo somente relações de compra e venda. Nesse sentido, o termo parceria não deve, necessariamente, ser associado a uma forte integração entre os agentes envolvidos. Ao contrário, existem gradações ou escalas que refletem o aprofundamento da relação entre as partes. O foco deve ser dirigido para o tipo mais apropriado de parceria, considerando o ambiente que circunscreve a relação, particularmente a natureza dos objetivos perseguidos e a compatibilidade entre as empresas participantes.

O trabalho permitiu visualizar novas oportunidades de pesquisa. Em primeiro lugar, a investigação da inter-relação entre a intensidade da troca de informações e o aumento da confiança. Em segundo lugar, estudos longitudinais focados no processo de evolução dos mecanismos de coordenação do relacionamento, propiciando a visualização dos ajustes efetuados. Em terceiro lugar, aprofundar o estudo acerca do papel dos contratos nas parcerias logísticas. Finalmente, a identificação da presença de diferentes graus de integração e de mecanismos de gestão, segundo os segmentos de empresas clientes.

## REFERÊNCIAS

- BABA, M.L. 1988. Two sides to every story: an ethnohistorical approach to organizational partnerships. *City and Society*, 2(2):70-87.
- BOWERSOX, D.J.; DAUGHERTY, P.J.; DROGE, C.L.; ROGERS, D.S. e WARDLOW, D.L. 1989. *Leading edge logistics: competitive positioning for the 1990's*. Oak Brook, Council of Logistics Management.
- BOYSON, S.; CORSI, T.; DRESNER, M. e RABINOVICH, E. 1999. Managing effective third party logistics relationships: what take? *Journal of Business Logistics*, 20(1):73-99.
- CHRISTOPHER, M. 1992. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo, Pioneira.
- DWYER, R.; SCHURR, P. e OH, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2):121-128.
- ELLRAM, L.M. 1995. Partnering pitfalls and success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(3):36-44.
- FLEURY, P.F.; WANKE, P. e FIGUEIREDO, K.F. 2000. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo, Atlas.

- LALONDE, B.J. e COOPER, M.C. 1989. *Partnerships in providing customer service: a third-party perspective*. Oak Brook, Council of Logistics Management.
- LAMBERT, D.; EMMELHAINZ, M.A. e GARDNER, J.T. 1996. Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2):1-17.
- LAMBERT, D.; EMMELHAINZ, M.A. e GARDNER, J.T. 1999. Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1):165-182.
- LAMMING, R. 1993. *Beyond partnership: strategies for Innovation and lean supply*. Hemel Hempstead, Prentice-Hall.
- LIEB, R.C. e RANDALL, H.L.A. 1996. Comparison of the use of third-party logistics services by large american manufacturers, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*, 17(1):305-320.
- MALINVERNI, C. 2002. Mercado brasileiro de operadores logísticos. *Tecnológica*, 79:56-102.
- MILES, R. e SNOW, C. 1987. Network organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28:10-28.
- MOURA, D.A. 2000. *Caracterização e análise de um sistema de coleta programada de peças, "milkrun", na indústria automobilística nacional*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado em Engenharia. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP.
- NOVAES, A.G. 2001. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro, Campus.
- STUART, I. e McCUTCHESON, D. 1995. Problem sources in establishing strategic supplier alliances. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 31(1):2-9.
- WEBER, M. 1944. *Economía y sociedad*. 1ª ed. espanhola baseada na 1ª ed. Alemã (1922), México, Fundo de Cultura Econômica.
- WILLIAMSON, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, The Freedom Press.
- YIN, R. 2001. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.

Submissão: 14/12/2005

Aceite: 30/01/2006

#### LEONEL MAZZALI

Doutor em Economia de Empresas – EAESP-FGV  
Professor do Programa de Mestrado Interdisciplinar em  
Educação, Administração e Comunicação – UNIMARCO  
E-mail: LeoneI\_mazzali@uol.com.br  
Rua João Antonio de Campos, 40 – Jundiaí – SP – CEP  
13209-280

#### MARINA MILAN

Mestre em Administração – UNIMARCO  
Professora da Faculdade Albert Einstein de São Paulo  
– FAESP  
E-mail: marinamilan@uol.com.br  
Rua Benedito Fernandes, 152, Ap. 64-A, Sto. Amaro – São  
Paulo-SP CEP 04746-902