

A LOGÍSTICA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Quando se fala em estratégia no meio empresarial, um nome automaticamente vem à mente de uma grande parcela dos executivos e empresários brasileiros: Michael Porter. Professor da Harvard Business School, consultor e palestrante conduzido ao patamar de *pop star*, Porter foi o responsável pelo desenvolvimento da chamada escola estratégica do posicionamento, ainda durante a década de 1970.

Essa escola, que domina hoje os processos de definição de estratégias nas organizações, é derivada da teoria econômica da organização industrial. Nessa perspectiva, o mercado / ambiente externo oferece oportunidades e impõe pressões e restrições que determinam as estratégias mais adequadas para que a vantagem competitiva seja obtida. Outra característica distintiva da perspectiva do posicionamento estratégico é a visão de que a maioria das empresas de um setor tenha acesso a competências, capacidades e habilidades similares, não se diferenciando, portanto em termos desses recursos seja devido ao seu desenvolvimento interno ou à fácil “mobilidade” dos mesmos entre as empresas. Os setores econômicos seriam então os principais responsáveis pelas diferenças de desempenho entre as empresas, enfatizando características como concentração, políticas governamentais para o setor, crescimento do setor, barreiras de entrada e barreiras de saída, entre outras

A partir das décadas de 1980 e 1990, porém, uma visão estratégica alternativa vem sendo desenvolvida principalmente no meio acadêmico norte-americano. Conhecida por “Visão Baseada em Recursos”, ou simplesmente RBV (*Resource-Based View*), ela origina-se da interpretação de várias abordagens econômicas clássicas por pesquisadores como Richard Rumelt, Birger Wernerfelt e, principalmente, Jay Barney, responsável pela integração de diversos aspectos associados à RBV em um corpo integrado de conhecimento.

A RBV considera as competências, capacidades e habilidades, ou, de forma genérica, os recursos internos, como sendo a “base de conhecimento” organizacional, responsáveis por diferenciar uma empresa das demais. Segundo a RBV, essa heterogeneidade seria a verdadeira determinante das vantagens competitivas. Seus fundamentos em relação a esses recursos se diferenciam da visão de Porter; sob a ótica da RBV as empresas podem ser entendidas como *pacotes* de recursos competitivos, sendo que diferentes organizações possuem diferentes *pacotes* desses recursos. Também se supõe que essas diferenças de recursos entre as empresas sejam relativamente estáveis – a “imobilidade” dos recursos viria do fato

de alguns deles serem muito custosos para serem copiados ou por não poderem ser adquiridos facilmente.

Para atingir o *status* de gerador de vantagens competitivas, os recursos devem possuir certos atributos intrínsecos, a saber: serem (1) valiosos, (2) raros, (3) imperfeitamente imitáveis, e (4) não passíveis de substituição.

O atributo de valor trata da qualidade do recurso de efetivamente possibilitar à empresa a concepção e ou implementação de estratégias que melhorem sua eficiência ou eficácia, explorando oportunidades e ou neutralizando ameaças. A raridade está associada à visão de que recursos, quando possuídos por outros competidores, não podem ser fonte de vantagem competitiva. Já a imitabilidade imperfeita trata de recursos que não podem ser possuídos pelos concorrentes com facilidade e a baixos custos, tais como conhecimentos tácitos, cultura organizacional, processos únicos e outros tipos de recursos de difícil imitação. Por fim, a inexistência de substitutos encerra o conjunto com o racional de que de nada adiantaria que os três atributos anteriores estivessem presentes se o recurso pudesse ser substituído por outro de igual impacto estratégico.

Em resumo, e de forma simplificada, pode-se entender que na visão de Porter a empresa identifica oportunidades no mercado e adapta seus recursos internos, ou adquire recursos externamente, para aproveitá-las; já pela RBV a empresa, conhecedora de seus recursos internos mais valiosos, raros, não imitáveis e de difícil substituição, busca criar oportunidades no mercado para seu aproveitamento.

Nos últimos 10 anos uma série de pesquisas empíricas (uma delas conduzida pelo próprio Porter) parece dar razão à RBV nessa contraposição à escola de posicionamento. Usando uma sofisticada técnica estatística denominada Componentes de Variância e amostragens de dezenas de milhares de empresas, essas pesquisas vêm demonstrando consistência em seus resultados, que mostram o setor como responsável por 10% a 20% do desempenho e os recursos internos como responsáveis por 25% a 45% do desempenho. Em todos os casos o desempenho é considerado por meio de resultados-fins das empresas, como lucratividade, crescimento ou valor de mercado.

E qual o interesse para a logística dessas abordagens estratégicas discutidas até aqui?

Um grande número de empresas dos mais diversos setores de atuação desenvolveu ao longo dos anos uma série de recursos internos relacionados à logística, tendo como objetivo original atuar como recursos de suporte aos produtos principais dessas organizações. Entre esses recursos, por exemplo, poderiam destacar-se

competências e capacidades únicas em gerenciamento de estoques, sistemas de armazenagem, previsão de demanda, políticas de disponibilidade, sistemas de transporte, projeto de redes, coordenação da cadeia de suprimentos e sistemas de informações logísticas, entre outros.

Pode-se então supor que em muitos desses casos, mesmo que de forma não intencional, alguns desses recursos logísticos desenvolvidos internamente tenham evoluído a ponto de se configurarem como recursos que atendem aos requisitos da RBV para a vantagem competitiva (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e de difícil substituição), quando adequadamente explorados.

Quando a estratégia empresarial se alinha unicamente aos preceitos do posicionamento e da análise de cenários externos, é bem provável que esses recursos continuem delegados ao posto de processos com importância secundária na organização, mais interessada em manter sua participação no mercado e adentrar em novos mercados de produtos de alguma forma relacionados aos já existentes. Outra opção nesse caminho, ainda muito comum na realidade empresarial brasileira, é a abdicação desses recursos pelas empresas, em nome de que apenas as atividades-fins sejam mantidas internamente. Às demais, terceirização.

Por outro lado, ao alinhar-se à filosofia defendida pela RBV e considerar também os recursos internos na definição de suas estratégias, as empresas podem estar descobrindo novas áreas de atuação onde poderiam aplicar seus recursos de forma mais eficiente que os potenciais concorrentes. Estimado o potencial de geração de lucros, estratégias poderiam ser selecionadas visando a melhor exploração desses recursos internos únicos e a criação de novas oportunidades para seu aproveitamento. É clássico como *case* dessa abordagem a transformação da Avon de uma empresa exclusivamente de venda direta de cosméticos em uma empresa em que a parcela do faturamento obtida com a prestação de serviços logísticos rivaliza cada vez mais com a obtida da venda direta dos produtos próprios.

Fica aqui, portanto, um convite à reflexão sobre a forma com que as empresas selecionam suas estratégias e sobre o impacto que as mesmas podem ter sobre a competitividade.

Autor:

Alexandre Pignanelli.

Doutorando da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

Pesquisador do CELog – Centro de Excelência em Logística e Cadeias de
Abastecimento da FGV-EAESP. apignanelli@gvmail.br.