

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E GESTÃO ESTRATÉGICA DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS: A CULTURA DA COMPETITIVIDADE E O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO COMO FATORES DETERMINANTES PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE CICLO

Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO¹
João Antônio Chiquinato DIOMÁSIO²

RESUMO: Dentre as diversas abordagens sobre formulação de estratégias, a que tem maior probabilidade de gerar lucros econômicos para uma empresa é a de avaliar os recursos e capacidades internas (*capabilities*) e então procurar setores em que eles podem ser explorados, ou seja, a Visão Baseada em Recursos. Na área de Gestão de Operações, quando se fala de recursos internos da empresa em conjunto com a análise setorial, logo vem à mente a Gestão da Cadeia de Suprimentos como possível fonte de vantagem competitiva sustentada. Sendo assim, a pergunta que se toma como objetivo deste trabalho foca-se em como a Visão Baseada em Recursos e a gestão estratégica das cadeias de suprimentos podem reduzir o tempo de ciclo das empresas que a compõem, ou seja, quais são os fatores que podem ser considerados determinantes para a redução deste ciclo. Os resultados mostram a importância dos fatores “cultura da competitividade” e “desenvolvimento do conhecimento” para a redução e melhoria no desempenho do tempo de ciclo das cadeias de suprimentos.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Cadeia de suprimentos. Visão baseada em recursos. Tempo de ciclo.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem sobre formulação de estratégias que tem maior probabilidade de gerar lucros econômicos é a de avaliar os recursos e capacidades internas (*capabilities*) e então procurar setores em que eles podem ser explorados (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.64). Aliás, esta é a premissa básica da Visão Baseada em Recursos (VBR) que se baseia nas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que uma empresa pode controlar.

¹ Docente do curso de Ciências Contábeis, Gestão Financeira, Marketing e Sistemas de Informação das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Especialista em Administração Industrial pela Universidade Estadual de Londrina e mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP/FGV-SP. gilson-rodrigo@unitoledo.br

² Discente do 1º termo do curso de Tecnólogo em Marketing das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. joãodiomasio@unitoledo.br

A primeira é a suposição da heterogeneidade de recursos, que diz respeito a empresas diferentes que podem possuir recursos e capacidades diferentes e competir no mesmo setor. Isso significa que para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes que outras em realizar determinadas atividades. A segunda é a suposição da imobilidade de recursos, que diz respeito às diferenças de recursos e capacidades entre empresas e que estas podem ser duradouras.

Quando consideradas em conjunto, essas suposições permitem explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor. Sendo assim, se o setor oferece as mesmas oportunidades e ameaças às empresas, o que irá diferenciar uma e outra, são necessariamente os recursos e capacidades internas que cada uma possui (HAWAWINI, SUBRAMANIAN e VERDIN, 2003, p. 2).

Ainda, segundo Barney (1991, p. 99-100), se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

Barney e Hesterly (2007, p. 64) afirmam que por meio da VBR a empresa pode ganhar vantagem competitiva (e conseqüentemente um desempenho econômico maior) mesmo que esteja operando, segundo a análise das cinco forças (PORTER, 2008, p. 79), em um setor muito pouco atrativo.

Portanto é válida a análise de que o setor, mais uma vez, não deve ser o fator de maior peso a ser considerado, mas sim os recursos internos da empresa em conjunto com a análise setorial. Pela ótica de Barney e Hesterly (2007, p. 64), as decisões tomadas por outras empresas, dadas as escolhas estratégicas de uma empresa em particular, definem a natureza das dinâmicas competitivas (*dynamic capabilities*) que existem em um setor. Dado este fato, as outras empresas de um setor podem responder às vantagens de um concorrente de três maneiras: optando por não responder (por exemplo, a empresa pode ter sua própria vantagem competitiva), não tendo os recursos e capacidades para fazê-lo ou porque tenta diminuir a rivalidade no setor.

Ainda, segundo Teece (2007, p. 1320), as organizações podem obter um alto nível de desempenho econômico se interpretarem corretamente as oportunidades e ameaças que o ambiente oferece.

Na área de Gestão de Operações, quando se fala de recursos internos da empresa em conjunto com a análise setorial, logo vem à mente a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) como possível fonte de vantagem competitiva sustentada. Segundo Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 3) é clara a necessidade de algum nível de coordenação das atividades e dos processos dentro e entre cada organização componente da cadeia. Ainda segundo os autores, GCS pode ser considerada como a integração dos processos de negócios desde o usuário final até o fornecedor que provém produtos, serviços e informações que adicionam valor aos consumidores. Para Mentzer *et al.* (2001, p. 2) GCS pode ser considerada como uma filosofia onde se observa a cadeia como se fosse um único ser e não partes fragmentadas.

Apesar das cadeias serem consideradas como um todo integrado que adiciona valor ao usuário final, existe um fator crucial na qual esta teoria proposta pode ser colocada em jogo: o tempo de ciclo. Tempo de ciclo (*cycle time*), pode ser definido como o período entre a tomada do pedido e a entrega do mesmo ao consumidor (HULT, KETCHEN E ARRFELT, 2007, p. 1035). Entende-se que o tempo de ciclo reduzido trará um maior valor final ao cliente que terá seu produto em mãos em um tempo menor, conseqüentemente, a empresa que conseguir reduzir o tempo de ciclo terá uma melhoria em seu desempenho frente ao consumidor final, além de uma possível vantagem competitiva sustentada frente aos seus concorrentes.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pergunta que se toma como objetivo deste trabalho foca-se em *como a Visão Baseada em Recursos e a gestão estratégica das cadeias de suprimentos podem reduzir o tempo de ciclo das empresas que a compõem?* Ou seja, quais fatores podem ser considerados determinantes para a redução deste ciclo? Os fatores adotados como determinantes são aqueles baseados em estudos anteriores feitos por Hult, Ketchen e Nichols (2002, p. 577); Hult, Ketchen e Slater (2004, p.

241) e Hult, Ketchen e Arrfelt (2007, p. 1035), os quais são denominados cultura da competitividade e desenvolvimento do conhecimento.

Observa-se certa evolução no tratamento destes conceitos tratados pelos autores citados. No estudo feito por Hult, Ketchen e Nichols (2002, p. 577) o tema “cultura da competitividade” é tratado em detalhes, onde os autores demonstram os fatores influenciadores da cultura da competitividade, que por sua vez influencia o tempo de ciclo. Já no estudo de Hult, Ketchen e Slater (2004, p. 241) o tema “desenvolvimento do conhecimento” é explanado, e através de nove hipóteses desenvolvidas, os autores explicam como acontece o desenvolvimento do conhecimento e a maneira pela qual este irá influenciar na redução do tempo de ciclo. Por fim, no estudo elaborado por Hult, Ketchen e Arrfelt (2007, p. 1035), uma evolução é demonstrada no tema “redução do tempo de ciclo e melhoria do desempenho” onde os autores juntam os dois conceitos tratados anteriormente (cultura da competitividade e desenvolvimento do conhecimento) para alcançar uma melhoria no gerenciamento estratégico das cadeias de suprimentos.

A partir dos estudos citados, espera-se com este trabalho demonstrar de forma prática como tais conceitos podem ser inseridos no cotidiano empresarial.

3 A CULTURA DA COMPETITIVIDADE E O TEMPO DE CICLO

Para Hult, Ketchen e Nichlols (2002, p. 578) a cultura da competitividade (recurso intangível) pode servir como um recurso estratégico entre as cadeias de suprimentos. Segundo Slater e Narver (1995, p. 64) ela pode ser definida como o grau no qual as cadeias estão predispostas a detectar e preencher os intervalos (*gaps*) entre aquilo que o mercado deseja e aquilo que é realmente oferecido. Ou seja, quão integrada está a cadeia, desde os fornecedores de matéria-prima até o ponto-de-venda, junto ao consumidor final, ao ponto de perceber o que o mercado consumidor realmente deseja e espera que lhe seja oferecido. Se a cadeia não consegue suprir a necessidade de seu mercado, um *gap* é aberto fazendo com que os consumidores fiquem insatisfeitos ou permitindo que novos entrantes supram esta falta e, por conseguinte, conquistem esta fatia de mercado.

É possível citar diversas empresas, que por meio da cultura da competitividade têm conquistado novos mercados. Dentre elas a Dell, fabricante multinacional de microcomputadores e acessórios, que conseguiu enxergar as necessidades de cada cliente, seja ele usuário doméstico ou usuário corporativo. Desde a customização do equipamento até a entrega do mesmo no local desejado, o cliente tem a seu dispor um canal eletrônico direto com a empresa, por meio da *internet*.

Sendo assim, os fatores considerados como básicos (*first-order factor*) na formação da cultura da competitividade são (HULT, KETCHEN E NICHOLS, 2002, p. 578):

- Empreendedorismo (*entrepreneurship*): refere-se à procura de novas oportunidades de mercado e a renovação de áreas existentes na operação de uma organização;
- Inovação (*innovativeness*): está presente quando a melhoria contínua e a criatividade são incentivadas;
- Aprendizado (*learning*): essencial para se ter competitividade em um mercado. O aprendizado contínuo leva à empresa à inovação e correção de eventuais falhas, melhorando assim, o seu “modo de execução” (*know-how*) levando até mesmo a uma redução no tempo de ciclo.

Portanto, quando a cadeia consegue conciliar de uma maneira eficiente os três fatores básicos que constituem a cultura da competitividade, ela consegue reduzir seu tempo de ciclo, pois sua percepção frente às necessidades do mercado torna-se mais evidente. Assim, mesmo antes do mercado perceber a necessidade de determinado bem, os componentes da cadeia já podem se antecipar e saciar um desejo futuro do mesmo, não permitindo assim que os *gaps* sejam criados.

Dentre alguns exemplos, a revolução tecnológica por intermédio das empresas fabricantes de aparelhos celulares. No início a função básica de um aparelho celular seria efetuar ligações. A cadeia produtiva de telefonia celular antecipou-se às necessidades do mercado e incluiu inúmeras funções aos aparelhos: câmera fotográfica, televisor, reprodução de áudio e vídeo dentre outras. Por vezes a função básica do aparelho celular tornou-se secundária por conta da evolução tecnológica ocorrida.

4 O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO E O TEMPO DE CICLO

Segundo Hult, Ketchen e Slater (2004, p. 242), pouco é conhecido a respeito do desempenho das cadeias de suprimentos (superior em algumas cadeias e inferior em outras). A partir da visão baseada em conhecimento e experiência das empresas e da literatura a respeito do processamento de informações e aprendizado organizacional, foi construído um modelo que liga o desenvolvimento do conhecimento com o tempo de ciclo nas cadeias de suprimentos estratégicas; lembrando mais uma vez que o tempo de ciclo (variável dependente) corresponde ao intervalo entre o pedido efetuado pelo cliente e sua respectiva entrega.

Ainda segundo os mesmos autores alguns fatores em conjunto formam o chamado “desenvolvimento do conhecimento” que tem uma relação negativa (redução) com o tempo de ciclo da cadeia. Estes fatores são: memória alcançada, atividades de aquisição de conhecimento, atividades de distribuição de informação e conhecimento compartilhado (*shared meaning*). Cada um se relaciona conforme a figura 1:

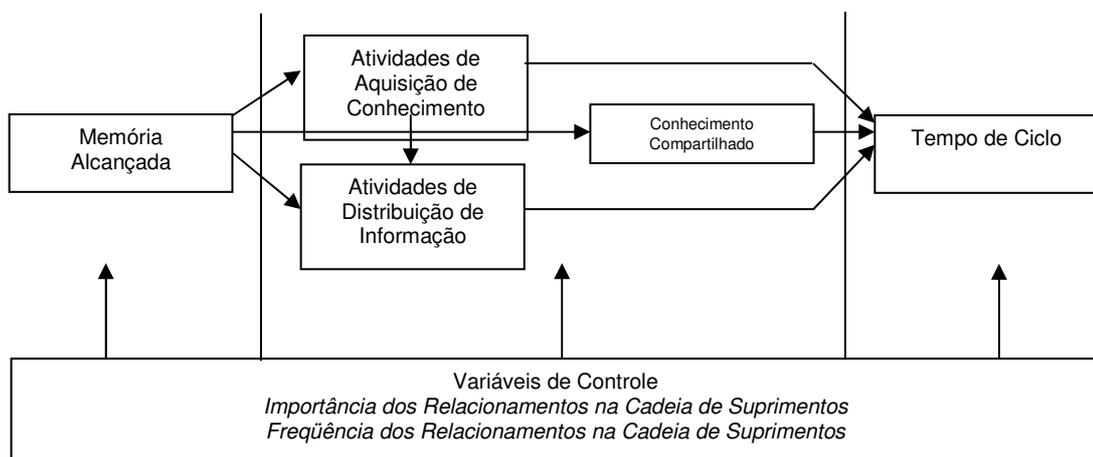


Figura 1: O Processo de Desenvolvimento do Conhecimento e o Tempo de Ciclo nas Cadeias de Suprimentos (Hult, Ketchen e Slater, 2004, p. 242).

A partir destes fatores, os autores formulam as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: Nível de memória alcançada (acumulado de conhecimento, experiência e familiaridade com o processo da cadeia) está positivamente relacionado com as atividades de aquisição de conhecimento;
- Hipótese 2: Nível de memória alcançada está positivamente relacionado com as atividades de distribuição de informação;
- Hipótese 3: Nível de memória alcançada está positivamente relacionado com *shared meaning* (consenso entre membros sobre os eventos da cadeia – atividades alinhadas);
- Hipótese 4: As atividades de aquisição de conhecimento estão positivamente relacionadas com as atividades de distribuição de informação;
- Hipótese 5: O nível de distribuição de informação está positivamente relacionado com *shared meaning*;
- Hipótese 6: O nível de aquisição de conhecimento está negativamente relacionado com o tempo de ciclo (reduz tempo de ciclo);
- Hipótese 7: O nível de distribuição de informação está negativamente relacionado com o tempo de ciclo (reduz o tempo de ciclo);
- Hipótese 8: O nível de *shared meaning* está negativamente relacionado com o tempo de ciclo;
- Hipótese 9: *Shared meaning* tem um relacionamento negativo mais forte com o tempo de ciclo do que atividades de aquisição de conhecimento e atividades de distribuição de informação.

Os autores, conforme a Hipótese 9, concluem que diversas interpretações podem ser extraídas do estudo, mas a principal delas é que uma relação muito forte foi encontrada entre *shared meaning* e redução do tempo de ciclo, sugerindo que os membros da cadeia discutam e compartilhem informações para chegarem a um consenso, melhorando assim o desempenho da cadeia.

5 REDUÇÃO DO TEMPO DE CICLO E MELHORIA DO DESEMPENHO: A JUNÇÃO DOS CONCEITOS DE CULTURA DA COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO

No estudo elaborado por Hult, Ketchen e Arrfelt (2007, p. 1035), os autores afirmam que nem a cultura da competitividade ou o desenvolvimento do conhecimento são suficientes para maximizarem o desempenho (reduzindo o tempo de ciclo) individualmente, mas em conjunto ambos se completam para efeitos estratégicos mais fortes. Por isso uma hipótese é formulada, onde a interação entre cultura da competitividade e desenvolvimento do conhecimento tem uma associação positiva com o desempenho do tempo de ciclo.

Neste estudo, o fator “turbulência de mercado” é considerado. Turbulência de mercado pode ser explicado como a frequência de mudanças na composição dos consumidores e de suas preferências, e conseqüentemente, um fator crítico nos relacionamentos estudados. No relacionamento desenvolvimento do conhecimento e desempenho do tempo de ciclo, a turbulência de mercado tem uma influência positiva, pois em ambientes dinâmicos, com rápidas mudanças, o desenvolvimento do conhecimento torna-se um fator crucial para a competitividade em um mercado. Conseqüentemente, a cadeia desenvolve suas estratégias e atividades (ou cria novas) para competir no ambiente dinâmico.

Quanto ao relacionamento entre cultura da competitividade e desempenho do tempo de ciclo, a turbulência de mercado tem uma influência negativa. Ora, se a cultura da competitividade preenche os *gaps* entre aquilo que o consumidor deseja e aquilo que realmente é oferecido a ele, em ambientes com rápidas mudanças o preenchimento destes *gaps* torna-se mais complexo. A cadeia deve desenvolver-se mais rapidamente para satisfazer o consumidor e em ambientes em rápida evolução nem sempre isso é possível.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo demonstrou-se a importância dos fatores cultura da competitividade e desenvolvimento do conhecimento, para a redução e melhoria no desempenho do tempo de ciclo das cadeias, a partir da Visão Baseada em Recursos. Buscou-se outros autores que trabalharam com estudos empíricos relacionados à questão, mas que não demonstravam tanta ênfase no tema quanto os autores citados neste estudo.

Talvez um estudo futuro mais detalhado possa demonstrar a real influência das turbulências de mercado no desempenho das cadeias, por exemplo, mas neste caso, preferiu-se focar somente os termos cultura da competitividade e desenvolvimento do conhecimento.

Pode-se concluir também, a partir deste trabalho, que uma das principais forças de competitividade na economia atual é o relacionamento entre cadeias e não somente entre firmas. Segundo Fine (1999, p. 88), no mundo natural, as espécies evoluem, isto é, se transformam para enfrentar novos desafios, ou perecem. E neste atual estágio, o relacionamento entre cadeias para a melhoria no desempenho e redução do tempo de ciclo, é a forma encontrada pelas empresas para enfrentarem novos desafios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management*, vol. 17, No. 1, pp. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14, 1997.

FINE, C. H. *Mercados em Evolução Contínua: Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-16, 2003.

HULT, G.T.; KETCHEN, D.J.; NICHOLS, E.L. An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3, pp. 577-586, 2002.

HULT, G.T.; KETCHEN, D.J.; SLATER, S.F. Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 241-253, 2004.

HULT, G.T.; KETCHEN, D.J.; ARRFELT, M. Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1035-1052, 2007.

MENTZER *et al.* Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp.1-24, 2001.

PORTER, M. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 78-93, 2008.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Marketing Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74, 1995.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319 - 1350, 2007.