

**Gestão de riscos na cadeia de suprimentos por  
meio da visão baseada em recursos  
Risk management in the supply chain by  
through the resource-based view**

Ana Claudia Hotz Kraft

Mestranda em Administração PUC-PR

**Resumo**

O objetivo deste artigo é salientar que os riscos da cadeia de suprimentos podem ser transformados em vantagem competitiva segundo a Visão Baseada em Recursos. O aperfeiçoamento dos processos, a otimização dos recursos, a melhoria do desempenho da organização, adequada administração dos riscos da cadeia de suprimentos podem resultar em maiores lucros para as organizações. O artigo de caráter qualitativo propõe, a partir de uma revisão bibliográfica, adaptar a ferramenta visão baseada em recursos na cadeia de suprimentos e relatar os possíveis benefícios. O presente artigo apresenta que a estratégia que consiste em explorar seus potenciais internos e capacidades próprias é possível e viável.

**Palavras-chave:** Riscos, Cadeia de Suprimentos, Visão Baseada em Recursos, Vantagem competitiva.

**Abstract:**

*The aim of this paper is to highlight the risks of supply chain can be transformed into competitive advantage according to the Resource Based View. The process improvement, optimization of resources, improvement of organizational performance, proper management of risks in the supply chain can result in higher profits for organizations. The article proposes a qualitative nature, from a literature review, adapt the tool resource-based view in the supply chain and report the possible benefits. This paper presents the strategy of exploiting its potential internal and capabilities is possible and feasible.*

**Key-words:** Risk, Supply Chain, Resource-Based View, Competitive Advantage.

## **1 INTRODUÇÃO**

A área de *Supply Chain Management* é um campo vasto para estudos e objeto de atenção aos administradores que visam constantemente aperfeiçoar processos, otimizar recursos e melhorar a performance da organização, obtendo conseqüentemente maiores lucros para as organizações. A resposta pode estar dentro das próprias organizações e neste contexto se propõe o estudo da Visão Baseada em Recursos que sugere que os recursos internos são os limites para a busca de oportunidades onde seria possível maximizar a vantagem competitiva através da melhoria da cadeia de suprimentos das organizações.

As cadeias de suprimentos responsivas e altamente eficientes podem se tornar vantagem competitiva por gerarem produtos e/ou serviços diferenciados, lideranças em custo e conseqüente lucro aos *stakeholders*. Para tanto este artigo visa responder ao seguinte questionamento: “Aplicando a Visão Baseada em Recursos nas cadeias de suprimentos pode-se alcançar vantagem competitiva?”

O artigo abordará os riscos da cadeia de suprimentos, visão baseada em recursos e os resultados de desempenho superior, atrelados a melhor eficiência da cadeia de suprimentos. O artigo divide-se em introdução, três capítulos de revisão de literatura sobre riscos da cadeia de suprimentos, visão baseada em recursos, a utilização de visão baseada em recursos na cadeia de suprimentos e por fim as considerações finais.

## **2 RISCOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

A gestão da cadeia de suprimentos é um processo que consiste em administrar estrategicamente diferentes fluxos, sejam eles de bens e serviços, financeiros, informações, produção, matéria prima, fornecedores, dentre outros, bem como as relações entre empresas, visando alcançar e apoiar os objetivos organizacionais. Como em todos os outros setores da organização, a cadeia de suprimentos também possui suas oportunidades e riscos. Os riscos da cadeia de suprimentos podem ocorrer a qualquer momento, independente do quanto a organização tenha se preparado para as contingências do mercad. A “gestão de riscos nas cadeias de suprimentos é um dos desafios mais significativos enfrentado por todas as empresas em virtude do fato de que todas elas são membros de pelo menos uma ou, mais provavelmente, diversas cadeias de suprimentos (BRINDLEY 2004).

Os riscos mais evidentes são os tangíveis relacionados à estrutura física, atividades e processos executados pelas organizações, tecnologia, equipamentos, posição geográfica, planta industrial, ou seja, é o tipo de recurso diretamente relacionado aos processos produtivos das organizações. Já os recursos intangíveis significam riscos mais preocupantes devido à impossibilidade de mensuração.

Há na literatura autores que abordam os riscos da cadeia de suprimentos e os dividem como conhecidos e desconhecidos. Para Simchi-Levi (2010 p. 375), “os riscos desconhecidos são aqueles mais difíceis de controlar ao passo que os riscos conhecidos são mais facilmente controláveis”. Nenhuma cadeia de suprimentos está isenta de quaisquer riscos. O autor afirma que os riscos conhecidos podem ser amenizados através de dados históricos, registros e controles internos, já o risco desconhecido provém de situações inesperadas de riscos globais originados pelas crises financeiras e políticas dos países pertencentes ao comércio globalizado.

Para os administradores das cadeias de suprimentos, a grande preocupação está nos riscos sejam eles operacionais ou financeiros. As interrupções na cadeia de abastecimento atrapalham o fluxo normal dentro de uma cadeia de abastecimento. Qualquer que seja a origem da interrupção de uma cadeia de suprimentos significa custos que muitas vezes fica impossível quantificar com precisão determinadas perdas como paradas de produção, funcionários ociosos e perda de vendas relacionada ao custo da falta.

Como é possível gerir eficientemente os riscos da cadeia de suprimentos? Precisa-se ter em mente de que interrupções na cadeia de fornecimento muitas vezes são inevitáveis. O que se pode fazer é conhecer mais aprofundadamente os riscos envolvidos na cadeia para que se possa amenizá-los quando eventualmente ocorrerem. Porém há muitos riscos contingenciais que não são conhecidos e nem previstos. Muitos desses riscos surgirão decorrentes dos futuros clientes das organizações e gerados por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos que ainda nem existem.

São diversos os tipos de riscos dentre eles os riscos desconhecidos: desastres naturais; riscos geopolíticos; epidemias; ataques terroristas; volatilidade no preço dos combustíveis; flutuações monetárias; atrasos em portos; mudanças em mercados; desempenhos dos fornecedores; precisão das previsões; problemas com execução (SIMCHI-LEVI, 2010).

A organização deve estar preparada para resolver os problemas que surgem no decorrer das atividades logísticas e operacionais envolvidas no andamento da cadeia de suprimentos. Quanto mais resilientes e responsivas as cadeias de suprimentos forem mais facilmente responderão a todos os riscos desconhecidos. Os riscos incontroláveis passam a

ser controláveis à medida que se busca mais conhecimento do mercado, quanto mais informações sobre potenciais riscos que a empresa corre, melhor ela pode se antever a estas possíveis eventualidades e contingências.

### **3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Os recursos organizacionais são caracterizados como todo o tipo de capacidade, competência, recurso ou informação que uma organização possui que pode originar vantagem competitiva e a visão baseada em recursos se aplica na valorização desses recursos, transformando-o em vantagem competitiva através da exploração das oportunidades e neutralização de ameaças.

“No sentido mais básico, a visão baseada em recursos é uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos a partir de seu sentido estratégico, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis.” (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001b) apud CRUBELLATE, PASCUCCI e GRAVE.

A visão baseada em recursos tende a enaltecer os potenciais internos já conhecidos antes de buscar oportunidades externas, conforme constatações de Barney (1991, p 101) “os recursos da empresa são os pontos fortes que as empresas podem utilizar para conceber e implementar suas estratégias.” Barney (1991, p.106) afirma “as empresas são capazes de melhorar o seu desempenho apenas quando suas estratégias exploram oportunidades ou neutralizam ameaças.”

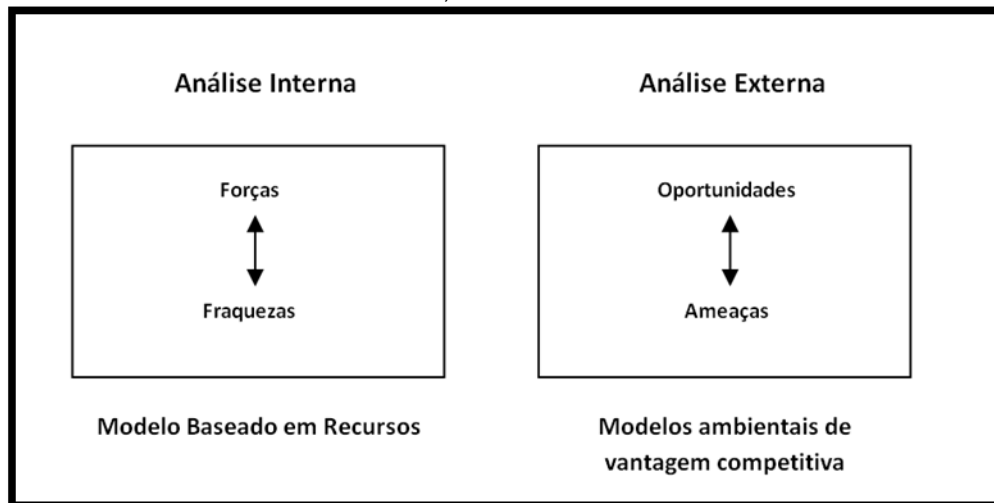
Barney (1991, p 102), divide os recursos da organização em categorias, são elas; “recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional.” Cada categoria é explicada pelo autor da seguinte maneira:

Recursos de capital físico incluem a tecnologia física usada em uma empresa, a planta de uma empresa e seus equipamentos, sua localização geográfica, seu acesso a matérias-primas. Recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e percepção de gestores e trabalhadores de uma empresa. Recursos de capital organizacional incluem a estrutura de relatórios, o planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, bem como as relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e em seu ambiente de negócios. Barney (1991).

Cada organização deve então averiguar quais recursos próprios permitem ser potencializados, quais recursos podem ser eliminados ou complementados e assim por diante.

A figura a seguir reflete esta argumentação:

Figura 1 - A relação entre os tradicionais "pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças", o modelo baseado em recurso, e modelos de atratividade da indústria.



Fonte: Barney 1991.

Com o aumento da concorrência, muitas empresas se concentram em seus recursos externos e esquecem que seu recurso mais valioso está dentro da organização, conforme afirma TEECE (1997 p. 510) “as oportunidades tecnológicas podem não ser completamente exógenas à indústria”.

Se a organização já possui recursos valiosos, deve então aperfeiçoar sua eficiência identificando e analisando seus potenciais internos a fim de obter vantagens competitivas. Ao invés de encontrar novas oportunidades externas que podem significar custo e demandar tempo, explorar capacidades internas próprias é viável financeiramente e possível, pois estão muito próximas dos administradores responsáveis pelas estratégias da organização.

Esta informação é confirmada através da constatação: “A criação de riqueza privada ou vantagem competitiva em regimes de rápida mudança tecnológica depende, em grande medida, em aperfeiçoar os processos tecnológicos internos, organizacionais e gerenciais dentro da empresa” (TEECE, 1997).

A empresa pode desenvolver a vantagem competitiva através do fortalecimento da cadeia de suprimentos e atingir o objetivo que propõe Barney (1991 p. 102): “Uma empresa apresenta uma vantagem competitiva ao implementar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente pelos seus concorrentes atuais ou potenciais.”

Para ser melhor do que seus concorrentes potenciais, há necessidade que o recurso dentro da organização tenha potencial para gerar vantagem competitiva, possuindo as seguintes características segundo Barney 1991 p 106: Ser valioso, Ser raro, Ser Ímpar ou não imitável e Ser insubstituível.

A abordagem Visão Baseada em recursos incita aos administradores a análise de seus recursos internos e a partir deles implementem a estratégia levando em conta a capacidade de seus recursos. A empresa pode potencializar seus recursos tornando-o valioso, raro, inimitável e insubstituível quando cumpre alguns requisitos conforme expostos no quadro a seguir:

Quadro 1 – Capacidades dos Recursos da Organização.

<b>Fontes de vantagem competitiva sustentada: Capacidades dos Recursos da Organização.</b>	
Recursos Valiosos	Exploram oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa.
Recursos Raros	Uma mistura particular de capital físico, capital humano, capital organizacional e recursos.
Recursos inimitáveis	Depende da condição histórica construída pela organização. Não deve ser percebido pelas outras organizações pela sua complexidade e ambigüidade.
Recursos insubstituíveis	Não devem existir recursos valiosos estrategicamente equivalentes.

Fonte: Adaptado de Barney 1991.

Para o autor a relação entre os recursos podem resultar em “vantagem competitiva sustentada” desde que bem alinhadas com a estratégia organizacional.

A Visão Baseada em Recursos tende a identificar os potenciais ou recursos da organização, avaliar esses recursos satisfazem os critérios fontes de vantagem competitiva e proteger os recursos que possuem essas avaliações, pois isso pode melhorar o desempenho organizacional. As maiorias das organizações que busca um posicionamento competitivo procuram por ferramentas e soluções para melhoria de seus produtos e processos, dependendo das condições em que os recursos internos da empresa são utilizados ou potencializados, podem servir como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Por fim, Barney (1991 p. 117), sugere que o papel dos gestores em compreender e descrever dotações de recursos especiais a serem controlados por uma empresa é crucial para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

#### **4 A UTILIZAÇÃO DE VISÃO BASEADA EM RECURSOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Qual a melhor estratégia para a cadeia de suprimentos de um dado produto? Deve ser a que administra de maneira eficiente o impacto da incerteza na demanda. É certo que existem algumas decisões que são tomadas de maneira intuitiva ou de maneira contingencial e pontual, mas no geral as decisões podem ser administradas ou pela avaliação contínua ou avaliação periódica. O que deve ser levado em consideração são as ameaças, ou seja, os riscos do ambiente competitivo e se bem administrada, uma cadeia pode ser extremamente eficiente e conseqüentemente adicionar valor ao usuário final, aumentando a satisfação dos clientes e conseqüentes lucros mais atrativos para os *stakeholders*.

As organizações obtêm vantagens competitivas sustentáveis através da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, tentando neutralizar ameaças externas e evitando pontos fracos internos. Uma das forças internas que podem se tornar vantagem competitiva para a organização é o uso eficiente das cadeias de suprimentos. Para tanto é necessário “explorar as forças internas, ou seja, a melhor gestão da cadeia de suprimentos, por meio da neutralização ou abrandamento das ameaças internas que se originam de riscos conhecidos e desconhecidos.” BARNEY 1991.

Ritchie e Marshall (1993) apud Brindley (2004, p.8) sugerem um modelo de determinação de riscos dentro do contexto de negócios construído pelos seguintes elementos-chave: variáveis ambientais, variáveis do setor, variáveis empresariais, variáveis específicas de problemas, variáveis relacionadas aos encarregados por tomar decisões. Diante destas informações, Brindley (2004, p 9), sugere um meio de classificar os tipos de riscos encontrados na cadeia de suprimentos através do contexto em que as decisões são tomadas:

**Quadro 2 – Riscos e decisões tomadas dentro da cadeia de suprimentos**

<b>Características do cenário</b>	Mudanças nos elementos constitutivos do cenário competitivo geram exposição a riscos para todas as empresas que operam nele. Desenvolvimentos na área de tecnologias genéricas, grupos de transações econômicas, políticas e culturas nacionais podem possivelmente gerar uma maior exposição ao risco para a empresa comercial.
<b>Características do setor</b>	Mudanças em um determinado contexto do setor apresentarão riscos para as empresas operando em ou relacionadas a ele. Essas mudanças podem ser determinadas pela resposta do setor aos desenvolvimentos mais amplos no cenário, resultando no desenvolvimento de novos produtos/serviços, mudanças nas estratégias competitivas ou possíveis novos ajustes estruturais.
<b>Características empresariais</b>	A empresa pode potencialmente mudar algumas dimensões (como estrutura, cultura, operações, sistemas etc.) ou reagindo a mudanças no cenário competitivo ou tomando medidas com antecedência para lidar com riscos antecipados. Em ambos os casos, as mudanças – e, talvez ainda mais importante, o projeto de implantação de tais mudanças – apresentam riscos para a empresa.
<b>Específicos do problema</b>	É difícil fazer generalizações sobre tais fatores, uma vez que eles variarão entre decisões distintas. Aqueles que apresentam maior exposição a riscos possivelmente estão relacionados com as tomadas de decisões estratégicas e em longo prazo. Tais decisões geralmente envolvem não somente a maior exposição aos riscos, mas também podem ter as mais graves conseqüências. A decisão estratégica de reconfigurar a cadeia de suprimentos por meio da tentativa de vender diretamente ao consumidor final, eliminando os distribuidores jusantes.
<b>Encarregado da tomada de decisões</b>	Cada vez mais atenção vem sendo dada à compreensão de atributos particulares de indivíduos e grupos envolvidos na tomada de decisões e como eles podem ser desenvolvidos para aprimorar suas capacidades de lidar com riscos. Faz-se menção a algumas dessas questões nos próximos capítulos.

Fonte: Brindley 2004.

No quadro 2 demonstram que para todas as decisões tomadas dentro da cadeia de suprimentos há sempre uma conseqüência, como por exemplo, vender direto para o consumidor pode ser lucrativo, porém contém riscos consideráveis se o mercado não for capaz de reagir ou se os distribuidores diminuïrem os preços para proteger sua posição competitiva. São diversos *trade-offs* que podem dificultar as atividades primárias da cadeia



de suprimentos e por muitas vezes inviabilizam a implementação da estratégia tal qual ela foi projetada.

A centralização de risco reduz a necessidade de estoque devido a vantagem que se origina da compensação das variações. A fonte múltipla de fornecedores também centraliza o risco. Mesmo sabendo que a eficácia desta estratégia depende da natureza da demanda. Para aumento da eficácia podem ser aplicadas algumas estratégias como estreitar as relações com os fornecedores e conhecer profundamente as atividades desenvolvidas por eles, conhecer claramente os custos de todas as atividades da cadeia de suprimentos e desenvolver uma comunicação eficaz entre empresa e fornecedores. Estas estratégias resultam em maior informação, possibilidade de efetuar indicadores e controles e oportunidades de visualizar possíveis problemas de maneira preventiva.

A centralização do risco pode ser aplicada a qualquer estratégia desde que bem administrada, pois a falta de informação aumenta as incertezas e conseqüentemente acarreta em riscos na cadeia de suprimentos. Há imprevistos que resultam em perdas imensuráveis, imprevistos como roubos, incêndios, inundações, ou outros desastres, podem ser evitados se o administrador se antever a eles.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A concorrência aumentou, os mercados estão cada vez mais competitivos e agressivos. A busca pela garantia de uma eficiência máxima no processamento, armazenamento, transporte, informações, comunicações, dentre outros, faz com que as empresas busquem melhoria contínua constantemente. Como competir em um ambiente tão dinâmico? Como fidelizar o cliente diante de tanta proliferação de produtos? Como melhorar o produto e aumentar a qualidade? Como tornar meu produto melhor do que o do concorrente? Como alcançar níveis de eficiência capazes de acarretar em maiores lucros para os acionistas?

Estas são preocupações da maioria das empresas que buscam sobreviver e se manter no mercado de maneira sustentada. Há diversos autores que defendem a idéia de que as respostas estão dentro da própria organização, são eles, Teece (1997) que afirma que “as oportunidades tecnológicas podem não ser completamente exógenas à indústria”, Barney (1991) quando defende a visão baseada em recursos, Kim e Mauborgne, (2005), ao afirmar que “as empresas alcançarão o sucesso se pararem de competir umas com as outras e que a única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os

concorrentes, ou seja, criar espaços de mercados inexplorados e que não podem ser alcançados por nenhum concorrente, dentre outros. As idéias são simples, porém há seus desafios, conforme a afirmação de Hrebiniak (2006, p. 23) “fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia” e ainda afirma “fazer a estratégia funcionar constitui um formidável desafio”.

Como criar um ambiente competitivo, forte e altamente atrativo? A Visão Baseada em Recursos proposta por Barney, demonstrar que os riscos da cadeia de suprimentos podem ser transformados em vantagem competitiva, pois se diminuem os inúmeros riscos que a cadeia de suprimentos está sujeita. O objetivo da Visão Baseada em Recursos propõe identificar os potenciais ou recursos da organização, avaliar esses recursos satisfazem os critérios fontes de vantagem competitiva e proteger os recursos importantes ou que vislumbram grande potencial, seja em lucro ou em melhores práticas dentro da organização.

É possível otimizar os recursos a ponto de se tornarem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis? Hoje as grandes empresas e indústrias possuem grande arsenal para a melhoria de seus processos, mas apesar da grande evolução da tecnologia e gestão da informação, há grande preocupação com processos sustentados, a Visão Baseada em Recursos, que nada mais é do que uma ferramenta de gestão empresarial utilizado para determinar os recursos estratégicos disponíveis para uma empresa, que potencializará recursos próprios e não buscá-lo no mercado externo. Simchi-levi, D. (2010) reforça esta constatação ao afirmar que as empresas podem obter vantagem ao realizar imensas economias de escala em termos de produção, gestão, distribuição, marketing, dentro de uma cadeia de suprimentos eficiente. É possível obter melhoria no desempenho das cadeias de suprimentos a partir da Visão Baseada em Recursos, seja na redução do número de fornecedores e terceirizados para que se obtenha maior controle e parceria, seja no estabelecimento de canais de distribuição e gestão partilhada de estoques, onde clientes e fornecedores compartilham custos, lucros e riscos, seja na antecipação da escassez através de históricos e previsões de demanda, seja pelo correto ajuste de estoques adequados, dentre outros.

A perspectiva estratégica preocupa-se principalmente em desenvolver e manter uma vantagem competitiva, geralmente por meio do posicionamento da empresa em relação aos membros de sua cadeia de suprimentos e buscando maximizar o valor agregado a um possível cliente no futuro, porém o que o administrador não deve esquecer é que o diferencial competitivo é baseado na sua capacidade de integrar, consolidar e reconfigurar suas competências internas e externas para se adaptar às rápidas mudanças de ambientes

altamente dinâmicos e o mais importante é que as respostas e ferramentas estão muito próximas, estão dentro dos portões da própria empresa.

## REFERÊNCIAS

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

BRINDLEY, Clare. **Suplly Chain Risk.** Hampshire: Ashgate. 2004.

CRUBELLATE, João Marcelo . PASCUCCI, Lucilaine. GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em Recursos legítimos. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902008000400002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902008000400002.pdf)>

Acesso em: 02/11/2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tomar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KRETZER, Jucélio. MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva\*. Disponível em: <<http://132.248.9.1:8991/hevila/RevistadeeconomiaMackenzie/2006/vol4/no4/4.pdf>> Acesso em: 02/11/2011.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos:** projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial.** Rio de Janeiro: Pearson Addison Wesley, 2005.

TEECE, D.J., G. Pisano, and A. Schuen. 1997. "**Dynamic capabilities and strategic management,**" Strategic Management Journal 18: 509-533.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar:** o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.