



Produto & Produção, vol. 15 n.1, p. 10-21, fev. 2014

RECEBIDO EM 14/01/2013. ACEITO EM 22/08/2013.

Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização

Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA

yakarav@gmail.com

Marcos André Mendes Primo

Universidade Federal de Pernambuco - UFPB

marcosprimo0@gmail.com

RESUMO

Ao reconhecer a perspectiva teórica da visão baseada em recursos – RBV nos estudos da gestão das cadeias de suprimentos, questiona-se: qual é a sua utilidade para as cadeias globais. Este ensaio teórico teve como problema de pesquisa verificar: quais são as contribuições e limitações da visão baseada em recursos nas atividades das cadeias globais? Com isso, percebe-se que a integração vertical é o fator preponderante para a atuação da RBV na cadeia. Sendo que essa integração dependerá do tipo de influência existente na cadeia, o comprador ou o produtor direcionando as suas atividades. Ao observar esse requisito, as organizações envolvidas terão a oportunidade de trabalhar os recursos de modo a não serem copiados tão facilmente pelos concorrentes. O seu entrelaçamento, por exemplo, pode gerar a ambiguidade causal, fundamental nesse processo por dificultar a identificação dos recursos por parte da concorrência.

Palavras-chave: Internacionalização; Cadeias globais; Visão baseada em recursos.

ABSTRACT

Recognizing the theoretical perspective of resource based view - RBV studies in the management of supply chains, the question is: what is its usefulness to the global chains? This theoretical essay was to verify the research problem: what are the contributions and limitations of resource-based view in the activities of global value chains? Thus, it is noted that vertical integration is the main factor in the performance of the RBV in supply chain. Being that this integration will depend on the type of influence exists in the chain, the buyer or producer directing its activities. By observing this requirement, the organizations involved will have the opportunity to work so that resources are not so easily copied by competitors. His entanglement, for example, can generate causal ambiguity, fundamental in this process by hindering the identification of resources by the competition.

Keywords: Intenationalization; Global chains; Resource based view

1 Introdução

As organizações internacionais encontram diversos desafios para permanecerem em atividade no mercado. As empresas que se internacionalizam não apenas necessitam ter as capacidades e os recursos apropriados para enfrentar os competidores, mas também, precisam utilizá-los adequadamente na gestão das suas redes globais de maneira diferenciada.

Ao administrar um negócio que interage com diferentes nações, geralmente, a aquisição de matéria-prima, a produção e a distribuição ocorrem numa cadeia global. Sendo uma atividade

complexa, há a possibilidade de obter ganhos de transação e oportunidade de reduzir custos (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000), por meio do acesso às fontes mais baratas ou especializadas, à tecnologia de ponta e à viabilidade de produzir no país que detém melhores condições de fabricação do produto. Nesse sentido, é possível perceber nas principais teorias de internacionalização, como a do Ciclo do Produto (VERNON, 1966), Processo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), Paradigma Eclético (DUNNING, 1988), Modelo de Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), Diamante de Porter (1999), a existência de convergências com a perspectiva da visão baseada em recursos - RBV na internacionalização (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; PORTER, 1999; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A RBV aponta que ao ter acesso às fontes da vantagem competitiva, as empresas terão condições de alcançar desempenho superior (BARNEY, 1991, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; PETERAF, 1993). O esforço está em identificar, obter e organizar ativos idiossincráticos e heterogêneos para se diferenciar dos competidores. Nesse sentido, não se devem desprezar as forças existentes no contexto externo (PORTER, 1989, 1991), principalmente, por reconhecer que o ambiente externo é repleto de informações sobre concorrentes, clientes, governo, economia e política, as quais influenciam a performance empresarial (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008).

No âmbito das pesquisas desenvolvidas sobre as cadeias de suprimentos globais, a visão baseada nos recursos parece estar colaborando na compreensão do fenômeno. Especificamente, com a visão das capacidades dinâmicas quando se trata do uso de tecnologia nas redes de inovação (SMART; BESSANT; GUPTA, 2007). Todavia, é preciso esclarecer que as capacidades para Barney (2002), são também dinâmicas na RBV, por isso, neste trabalho, será considerada a vertente teórica da visão baseada nos recursos.

Outro aspecto a ser destacado, é que a visão interna está fundamentada nas capacidades e nos ativos tangíveis e intangíveis da firma, não das redes. Na RBV, uma firma consegue permanecer e manter-se à frente dos rivais se tiver recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados - VRIO (BARNEY, 2002). Em contrapartida, a priori, nas cadeias globais, os recursos e capacidades deveriam ser compartilhados pelas organizações que se relacionam no intuito de fortalecê-las. Sendo assim, estariam os cientistas que investigam cadeias de suprimentos na perspectiva da RBV, utilizando o conceito de modo equivocado? Seria uma adaptação ou uma ampliação dessa abordagem teórica? Qual é a relação da RBV com as premissas básicas e essenciais de processo, relacionamento, confiança e comprometimento da cadeia de suprimentos?

Não seria mais coerente desenvolver um arcabouço teórico intitulado de Visão Baseada nos Recursos de Fornecimentos? Então, como e por que as investigações sobre gestão da cadeia de suprimentos, especificamente, sobre cadeias globais fazem uso da RBV?

Diante desses questionamentos, despertou-se o interesse de investigar as vantagens e limitações do uso da visão baseada nos recursos nas cadeias globais. Com isso, este ensaio teórico tem como problema de pesquisa verificar: quais são as contribuições e limitações da visão baseada em recursos nas atividades das cadeias globais?

Desse modo, entende-se que a realização desta investigação se justifica por elucidar para os praticantes e acadêmicos esse entrave teórico entre RBV e redes globais. A partir desse esclarecimento, acredita-se que haverá mais informações para auxiliar os tomadores de decisões a obterem a satisfação de seus consumidores. No âmbito acadêmico, pretende-se contribuir no desenvolvimento científico da SCM como disciplina (CHEN; PAULRAJ, 2004).

Para tanto, este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta, a próxima apresenta os conceitos fundamentais utilizados na literatura sobre cadeias de suprimentos. Em seguida, as cadeias globais são discutidas. Na quarta seção, demonstram-se as interfaces da RBV e cadeias globais para então, demonstrar as considerações finais.

2 Cadeias de suprimentos: fundamentos

Nos anos de 1980 e 1990, as empresas foram forçadas a se tornarem globalmente competitivas, assim, passaram a adotar técnicas de melhores práticas. Nesse tempo se começou a perceber que a eficiência na cadeia de suprimentos poderia gerar melhoria de rendimentos à firma (COUSINS; MENGUC, 2006). Essa vertente de conhecimento foi fortalecida com o surgimento do conceito de cadeia de valores de Porter (1991), a qual é composta por atividades primárias e de apoio.

Quanto maior e consistentes forem os elos entre as atividades, a empresa tende a ter vantagem competitiva perante a concorrência.

Na atualidade, os fabricantes não apenas competem por preços, mas, pela capacidade de cumprir rapidamente as requisições demandadas pelos clientes, exigindo muitas vezes flexibilidade e agilidade (JIN, 2004). Seguindo esse pensamento, Lambert e Cooper (2000) afirmam que na arena competitiva, o intuito é o de clarificar a utilização de estratégias para enfrentar os rivais, isso porque a competição passou do nível de negócios individuais para o de cadeias de suprimentos.

Algumas decisões são relevantes quando se administra o fornecimento de bens e serviços. A redução do número de fornecedores para se obter ganhos (CHEN; PAULRAJ, 2004) em relacionamentos mais próximos e profundos com poucos (COUSINS; MENGUC, 2006), deve ser consequência da reflexão e de estudos gerenciais. Porém, Shin, Collier e Wilson (2000) questionam: até que ponto é preciso reduzir o número de fornecedores? Eles entendem que na seleção de fornecedores, a qualidade e a relação com a área de produção são fatores significativos, não há um número específico definido, embora, existam empresas que reduzem a base de fornecedores a todo custo sem perceber até que ponto essa atitude é vantajosa. O importante é fazer a consolidação da base de fornecedores para otimizá-la, no entanto tal fato não quer dizer que se deva, obrigatoriamente, reduzi-la (CHOI; KRAUSE, 2006).

No grau mais avançado, a produção, a logística interna e a externa compõem a cadeia de suprimentos. O relacionamento também pode chegar a ocorrer entre diferentes cadeias formando redes. A gestão de cadeias de suprimentos (SCM) é composta pelo gerenciamento de múltiplos relacionamentos, tratando-se de uma rede com empresas que atuam em diferentes negócios. Diante disso, para Lambert e Cooper (2000), a SCM é formada pelo inter-relacionamento entre a estrutura da rede, com isso, os processos e os componentes da cadeia de suprimentos são cruciais para se ter sucesso.

O objetivo é criar o máximo de valor, não apenas para a empresa, mas para a cadeia de suprimentos como um todo e especialmente, para os clientes de maneira a possibilitar a formação de vantagem competitiva (FLORES; PRIMO, 2007). O grau em que a organização colabora estrategicamente com seus parceiros na SC e gerencia processos entre e intra-organizações é fundamental para alcançar efetivos fluxos de produtos, serviços, informação, capital e decisões, com o objetivo de proporcionar o máximo valor aos seus clientes (ZHAO *et al.*, 2008). Verifica-se desse modo, que uma das perspectivas da SCM a reconhece como sendo um processo. Esse aspecto, leva ao entendimento de que as cadeias de suprimentos não são estáveis (FINE, 2000).

Diante de sua dinamicidade, o tipo de relacionamento entre os integrantes da SCM pode favorecer a sua eficácia. Isso vai depender do comprometimento e da confiança que são elementos básicos quando se deseja desenvolver relações de longo prazo entre compradores e fornecedores (MORGAN; HUNT, 1994). Entretanto, para que os participantes da rede tenham comprometimento, é preciso que estejam satisfeitos (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998) e envolvidos (PRIMO; AMUNDSON, 2002), isso vai depender do tipo da cadeia de suprimentos que participam. Outrossim, a habilidade de comunicação entre os integrantes da cadeia de suprimentos influencia o compartilhamento de conhecimento e a gestão da cadeia (NODARI *et al.*, 2012).

A cadeia de suprimentos pode ser flexível, ágil, enxuta (*lean*), global, dentre outras formas. Prater, Biehl e Smith (2001) explicam que a cadeia flexível tem relação com o grau em que uma empresa é capaz de ajustar o tempo em que pode enviar ou receber bens. Enquanto que Dias *et al.* (2009) distinguem as cadeias ágeis das enxutas pelos critérios da variedade e variabilidade, quando são baixos e trabalham com alto volume, a cadeia é do tipo *lean*. Na existência de alta variedade e variabilidade com menor volume, configura-se a cadeia ágil. Porém, Braunscheidel e Suresh (2009) defendem que um sistema pode ser flexível sem ser ágil, mas um sistema ágil é também flexível. Por outro lado, a estrutura das cadeias de suprimentos globais leva ao gerenciamento e posicionamento de diferentes elementos das cadeias nas múltiplas regiões globais, e assim, a dispersão geográfica é relevante nessa modalidade de operações (PRATER; GHOSH, 2006).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho que se relaciona à temática de cadeias globais, a seguir discute-se sobre o assunto.

3 Cadeias globais

A internacionalização de empresas é uma realidade não apenas nos países mais avançados, mas também nos que estão em desenvolvimento. Diante da complexidade do assunto, geralmente os estudos nessa área são caracterizados como multidisciplinares e desprovidos de um corpo teórico mais robusto. Para preencher esta lacuna, tentou-se tratar de alguns aspectos das cadeias globais.

As chamadas Cadeias de Valor Global surgiram para atender as necessidades tanto dos consumidores quanto das organizações. Ao realizar parte das atividades de suprimentos entre as fábricas nacionais, as estrangeiras e os subcontratados, as firmas mantêm a estratégia de crescimento atendendo e fabricando em países estrangeiros, ampliando com isso a possibilidade de desenvolvimento empresarial. Diante disso, neste trabalho, as operações de empresas multinacionais, globais, internacionais e transnacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1987) podem ser governadas pela cadeia de valor global.

Nessa perspectiva, a decisão do local de produção pode depender do estágio do ciclo do produto que tem como consequência a observação do nível da concorrência (VERNON, 1966). Por outro lado, alguns aspectos da Teoria do Ciclo do Produto chamam a atenção. Por exemplo, segundo essa perspectiva, enquanto que o custo marginal do produto mais o de transporte dos bens a serem exportados forem inferiores ao custo unitário de produção no país anfitrião, deve-se continuar produzindo no país de origem sem investir direto no exterior. Essa discussão relaciona-se com a questão da localização a qual remete às condições do país hospedeiro. Outro ponto de destaque, é que Vernon (1966) ressalta a necessidade de se posicionar antecipadamente aos concorrentes para obter a oportunidade de expansão de mercado por meio da internacionalização.

No âmbito mais crítico, o modelo de Vernon (1966) é restrito por ter a inovação de produtos industriais direcionada ao público de alta renda. A visão unilateral dos determinantes da inovação e internacionalização da produção também compromete a generalização da proposta do autor. Outro ponto, é que na atualidade não é necessário esperar o pleno desenvolvimento do produto para iniciar a internacionalização, entende-se que há produtos formados por componentes de vários países.

Quanto à Teoria de Processo de Internacionalização de Uppsala, a internacionalização ocorre progressivamente caracterizando-se como processual. Dentre esses passos, Johanson e Vahlne (1977) explicam que inicialmente, as firmas começam a exportar por meio de agentes, em seguida passam para negociar via subsidiárias de vendas para então, produzir no país de destino. Há também outras contribuições dessa teoria que são expostas a seguir.

A conceituação de distância psíquica pode ser entendida como uma colaboração de Johanson e Vahlne (1977, p. 24). Para os autores, trata-se da “soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado”. “A língua, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial” são exemplos de elementos que podem facilitar ou dificultar o processo de internacionalização, isso quer dizer que quanto mais próximo do país exportador, tende-se a diminuir as dificuldades de produzir e distribuir os produtos. Johanson e Vahlne (2009) aprimoraram esse modelo. Na versão contemporânea, os autores seguem a tendência encontrada nos estudos organizacionais de incluir o papel das redes e da aprendizagem no processo. Assim, o comprometimento e a confiança dessas redes de relacionamento surgem como fonte de desenvolvimento de oportunidades. Outro fator de destaque é a valoração do papel do empreendedor, chamando a atenção para identificar oportunidades e obter recursos ao mesmo tempo em que precisa enfrentar os riscos.

Nesse âmbito, a versão do modelo de 2009 permanece composta por dois blocos, porém, o intitulado como estado, agora é constituído pelo conhecimento, oportunidade e posição de redes. O de mudança é formado pelas decisões comprometidas por relacionamentos, aprendizagem, criação e construção de confiança. Johanson e Vahlne (2009) explicam que existe uma dinâmica entre os elementos e que quando bem articulados, permite o sucesso da internacionalização. Verifica-se a existência do alinhamento dessa perspectiva teórica de internacionalização com a abordagem da RBV. As redes, a aprendizagem, o comprometimento e a confiança favorecem a concepção da vantagem competitiva, sendo aspectos difíceis de serem copiados pela concorrência.

No Paradigma Eclético de internacionalização da produção, para obter sucesso, as multinacionais precisam conseguir vantagens por meio de ativos e transações, como previsto na RBV. Por exemplo, para implementar a estratégia de internacionalização, o empreendedor ao escolher o país

deve averiguar se há benefícios transacionais ou redução dos custos. A governança das redes desses ativos e sua interação com o *trade* é um dos meios para que isso ocorra (DUNNING, 1988).

Esclarecidos os principais aspectos das redes globais, demonstra-se a seguir a sua interface com a abordagem teoria da visão baseada em recursos.

4 Interface da RBV e cadeias globais

Para iniciar a discussão, faz-se necessário apresentar as origens da perspectiva teórica intitulada Visão Baseada nos Recursos que subsidia uma das vertentes conceituais de internacionalização (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004). Na sequência, será averiguada a existência de pontos de intersecção entre as cadeias globais e a RBV.

O grande marco da visão interna da firma ocorreu com a obra da economista Edith Penrose em 1959 (PENROSE, 2006). A autora percebeu que para enfrentar as forças externas à organização e para manter a taxa de crescimento, era necessário ter recursos e capacidades significativos. Os ganhos econômicos adquiridos com o crescimento também foram identificados como uma oportunidade de se fortalecer. Essa perspectiva inspirou Wernerfelt (1984) a ampliar o conhecimento sobre o assunto.

Para Wernerfelt (1984), os recursos têm certa ligação com os produtos fabricados e são vantagens tangíveis ou intangíveis da organização, podendo ser pensados como forças e fraquezas. Com isso, a estratégia envolve explorar recursos existentes e desenvolver novos. Entendendo que se obtiver um recurso primeiro que os concorrentes e, mantiver ou se melhorar sua posição relativa aos adquirentes tardios, então, terá a vantagem do primeiro a se mover, bem como, o surgimento de uma barreira de posição de recursos.

Em 1991, Barney (1991) comunga com o pensamento de 1959 da Penrose (2006) e Wernerfelt (1984). O autor passa a entender que para se alcançar a vantagem competitiva, os recursos não apenas precisam ser heterogêneos e imóveis, mas, também valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis – VRII - que mais recentemente, foi retirado o critério de ser insubstituível, incluindo a necessidade de organização dos recursos, tornando-se o chamado VRIO (BARNEY, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007). Barney (2002) explica que capital financeiro, físico, humano e organizacional são categorias de recursos. As capacidades são atributos internos da empresa que permitem a coordenação e exploração dos recursos, enquanto que as competências favorecem a implementação de certas estratégias de diversificação corporativa. Ao fazer a distinção entre recursos, capacidades e competências, os executivos terão condições de analisar mais precisamente os fatores idiossincráticos da empresa.

Integrando a base clássica da visão baseada nos recursos, Peteraf (1993) compartilha com Barney (1991) que a heterogeneidade e a imperfeição da mobilidade dos recursos embasam o alcance da vantagem competitiva. Esses dois critérios, em conjunto com os requisitos de averiguar os limites posteriores e anteriores à competição formam as quatro condições para se ter vantagem competitiva sustentável. Desse modo, a contribuição da autora esteve na demonstração do papel do tamanho da empresa, da comprovação da sua proposta e por ter considerado os limites decorrentes da competição.

Ao observar as propostas desses autores clássicos, é possível identificar que a RBV explica a formação de vantagens competitivas por meio da existência de recursos, capacidades e competências especiais da firma. Para esclarecer é necessário distinguir as cadeias globais de commodities direcionadas por produtores daquelas que são conduzidas pelos compradores.

Gereffi (1999, 2001) explica que as cadeias direcionadas pelo produtor são geralmente transnacionais, e nelas o fabricante desempenha papel central na coordenação das redes de produção. É comum esse tipo de cadeia em indústrias de capital e tecnologia intensivos, como na de computação, automotiva, dentre outras, envolvendo muitas vezes, fábricas de diferentes países, incluindo subsidiárias e subcontratadas, exigindo muitas vezes certo grau de integração vertical. Por outro lado, aquelas que são dirigidas pelos compradores sofrem forte influência dos agentes intermediários e dos fabricantes. Esse tipo de indústria requer trabalho intensivo, tais como: vestuário, calçado, brinquedos, eletrônicos e artigos artesanais. Os grandes varejistas, hipermercados e comércio orientam a cadeia de suprimentos.

Diante desses tipos de cadeias globais, a Figura 1 demonstra a principal proposição deste trabalho: na cadeia direcionada pelo produtor, quando a organização é integrada verticalmente, tem-se maior atuação da RBV na cadeia, diferentemente do que ocorre quando ela não está integrada. Na

cadeia voltada para o comprador, a integração vertical não é comum por ser dominada principalmente, pelos varejistas (GEREFFI, 1999), desdobrando desse modo, na menor atuação da RBV na cadeia.

A integração vertical é um caminho a ser percorrido quando a firma procura fortalecer a cadeia de valor por meio da verticalização para trás ou para frente. Na estratégia de integração vertical para trás, a empresa incorpora estágios antes executados pelos fornecedores, aproximando-se mais ao início da cadeia de valores. Por outro lado, na integração vertical para frente, a firma congrega fases realizadas por seus compradores, interagindo mais com os consumidores. Ao fortalecer-se por meio dessa comunhão de recursos e capacidades entre empresas, a cadeia ganha competitividade.

Tal premissa do estudo se apoia na concepção que a empresa integrada tem mais controle das diversas etapas concernentes à cadeia. Ao ter a propriedade, o gestor comanda e detém informações relevantes do processo. Situação divergente, geralmente, de cadeias com empreendimentos de proprietários de naturezas distintas.

Barney (2002), ao tratar do assunto, traz uma abordagem mais voltada à visão baseada nos recursos. O autor demonstra que a integração vertical pode trazer vantagem competitiva para a organização. Aqui esse entendimento é ampliado para a cadeia de suprimentos. Barney (2002) reconhece a existência de três teorias na compreensão da integração vertical: oportunismo, capacidades e flexibilidade. Para evitar o oportunismo por parte dos fornecedores ou compradores, as empresas podem minimizar os impactos avaliando o investimento de transação e optando pela integração. Quanto às capacidades, existem algumas implicações, por exemplo, a firma deve fazer a integração nas atividades em que possui recursos valiosos, raros, e custosos de imitar. Por outro lado, é preciso evitar a integração nas atividades de negócios que não possuem recursos necessários para se ganhar vantagem competitiva. A última perspectiva demonstra o valor de avaliar o impacto da integração vertical na flexibilidade. Nesse caso, a flexibilidade é mais elevada quando o custo de mudar as opções estratégicas é baixo.

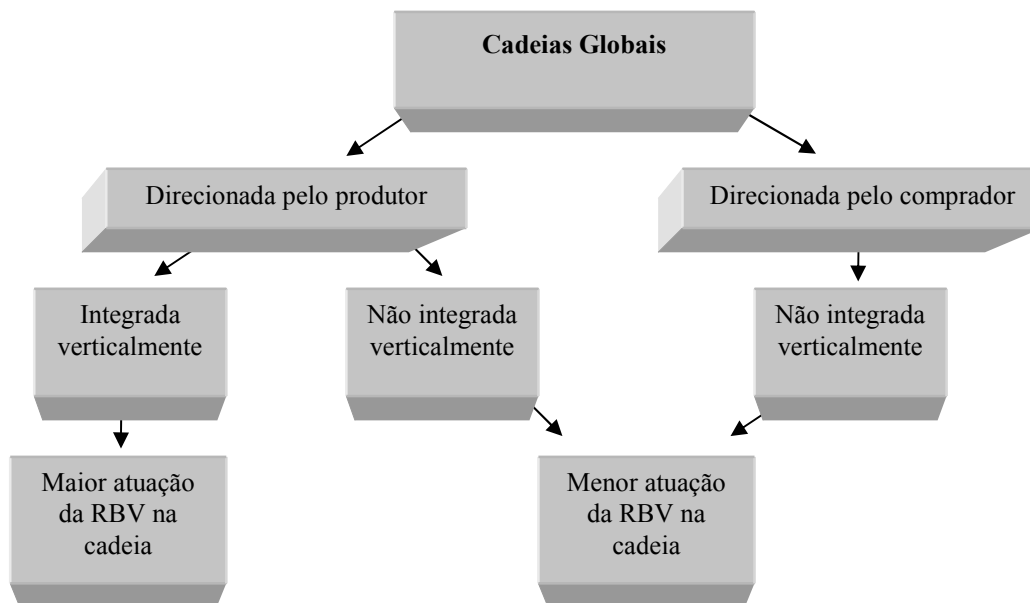


Figura 1 - O papel da integração vertical nas Cadeias Globais

Fonte: Elaborado pelos autores

Vale ressaltar que existem contradições entre as três abordagens de integração vertical. Quando isso ocorre, é necessário optar pelo tipo de governança mais apropriada se ela será mais ou menos hierárquica. Por outro lado, Barney (2002) explica que são complementares, tornando-se interessante para os gestores avaliar o potencial de integração por meio dessas três vertentes antes de realizar a negociação.

Para complementar o VRIO, Barney (2002) revela a necessidade de organizar a implementação da integração vertical. Nesse sentido, o gerenciamento da estrutura, do controle e da remuneração é relevante quando se deseja obter vantagem competitiva por meio da implementação de

estratégias de integração vertical. Complementar a esse posicionamento, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 162) defendem que há casos em que as organizações “integram parcialmente suas operações, produzindo e vendendo seus produtos utilizando os negócios da empresa e fontes externas”. Ademais, o papel dos recursos tangíveis e intangíveis é essencial para a dinâmica da cadeia de suprimentos (BLACKHURST *et al.*, 2011).

No nível da cadeia de suprimentos, há diferentes possibilidades de integração. Ao apresentar o caso da Honda, Cousins e Menguc (2006) explicam que a integração dos fornecedores de segunda e terceira camada leva a redução dos custos transacionais e ao maior controle dos fornecedores. Há situação em que o poder e o compromisso influenciam a integração de produtores com seus clientes (ZHAO *et al.*, 2008). Como também, já se evidenciou que as empresas preferem prestadores de serviços de suprimentos integrados por terem condições de coordenar mais amplamente a cadeia (WANKE; ARKADER; HIJJAR, 2007). Além disso, Lassar *et al.* (2010) identificaram que nas cadeias de suprimentos globais, os recursos, o sistema de redes de relacionamentos e o critério de desempenho dos empregados colaboram no gerenciamento de riscos.

É interessante comentar que há basicamente três situações quando se considera a estratégia de integração vertical na conjuntura internacional. Barney e Hesterly (2007) explicam que as empresas podem optar por: não implementar a estratégia de integração vertical; por adotar a integração vertical parcial; ou, utilizar a integração vertical totalmente. No caso de não realizar a integração vertical, as firmas fazem importações e exportações sem desembolsar altos valores, diminuindo o risco da negociação. Por outro lado, quando a integração vertical é parcial por meio: do licenciamento, das alianças estratégicas e pelas *joint ventures* - há maior desembolso financeiro. Quanto à opção de implementar a integração vertical total, a firma efetua o investimento externo direto. Nesse caso, haverá mais oportunidades para obter conhecimentos, experiências e retornos financeiros, porém, o risco é mais elevado, assim como, a barreira de saída.

Diante do que foi apresentado, percebe-se que a visão baseada nos recursos tem mais aplicabilidade quando existe integração vertical. Nesse sentido, a próxima seção tem o propósito de apresentar quais são os recursos necessários para que se tenha uma cadeia global diferenciada e capaz de trazer vantagem competitiva para as firmas envolvidas no processo.

4.1 Os recursos da cadeia global

Neste estudo foi possível perceber que a integração vertical é o fator preponderante para a atuação da RBV na cadeia. Sendo que essa integração dependerá do tipo de influência existente na cadeia, o comprador ou o produtor direcionando as suas atividades. Dependendo do tipo de cadeia global, as organizações envolvidas terão a oportunidade de trabalhar os recursos de modo a não serem copiados tão facilmente pelos concorrentes. O seu entrelaçamento, por exemplo, pode gerar a ambiguidade causal que é fundamental nesse processo por dificultar a identificação dos recursos por parte da concorrência.

A figura 2 demonstra quais são esses ativos que podem ser utilizados na integração das cadeias globais.

	Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis
Cadeias globais	Recursos financeiros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002)	Acesso à informação (COUSINS; MENGUC, 2006; JIN, 2004)
	Localização (PENROSE, 2006; WERNERFELT, 1984)	Aprendizagem e conhecimento (DUNNING, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; PENROSE, 2006; PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008)
	Estrutura de comunicação (COUSINS; MENGUC, 2006; PAGELL, 2004; PRATER; GHOSH, 2006)	Relacionamento (COUSINS; MENGUC, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; ZHAO <i>et al.</i> , 2008)

	Tecnologia (PENROSE, 2006)	Comprometimento e confiança (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; MORGAN; HUNT, 1994)
--	----------------------------	--

Figura 2 - Cadeias globais integradas: recursos que trazem vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, os recursos tangíveis são apresentados para em seguida, tratar dos intangíveis. Essencialmente, os recursos financeiros, a localização, a estrutura de comunicação e a tecnologia são percebidos por diferentes autores como cruciais quando se atua nas cadeias.

Os recursos financeiros são essenciais por viabilizar a operação e o funcionamento da cadeia. Quando gerenciados de modo satisfatório, podem viabilizar a grande maioria dos demais ativos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Quanto à localização, envolve múltiplos fatores, como por exemplo, a escolha dos países onde os produtos serão produzidos, os locais que são fontes de matéria-prima e mão-de-obra e a definição de onde distribuir/exportar. Vernon (1966) explica que algumas dessas decisões dependerão do estágio do ciclo do produto. Na perspectiva teórica da visão baseada em recursos, Wernerfelt (1984) é um dos autores que demonstra preocupação com o produto por desempenhar também papel de pivô sobre outros recursos.

Mais aspectos da Teoria do Ciclo do Produto chamam a atenção. Por exemplo, segundo esta perspectiva, as condições do país hospedeiro devem ser consideradas ao definir a localização. Outro ponto de destaque, é que Vernon (1966) ressalta a necessidade de se posicionar antecipadamente aos concorrentes para obter a oportunidade de expansão de mercado por meio da internacionalização. Adotando a abordagem da RBV, verifica-se que tanto a preocupação com a redução nos custos na fabricação do produto (PENROSE, 2006; WERNERFELT, 1984) quanto à localização são aspectos relacionados à visão baseada em recursos e relaciona-se com a estrutura da cadeia global de suprimentos (PRATER; GHOSH, 2006).

Quanto à Teoria de Processo de Internacionalização de Uppsala, o entendimento é que a internacionalização ocorre progressivamente caracterizando-se como processual. Dentre esses passos, Johanson e Vahlne (1977) explicam que inicialmente, as firmas começam a exportar por meio de agentes, em seguida passam para negociar via subsidiárias de vendas para então, produzir no país de destino. Para tanto, é preciso construir certa estrutura para que a comunicação seja repassada sem ruídos.

Em relação à estrutura de comunicação, ela é fundamental (COUSINS; MENGUC, 2006) quando se atua numa cadeia global. O sistema Enterprise Resource Planning (ERP) pode facilitar a integração, essa ferramenta dentre outras, vem facilitando a comunicação na operação logística entre firmas. Embora Pagell (2004) declare que a comunicação em tempo real seja difícil, verifica-se que a falta de comunicação prejudica os esforços de integração.

Nesse âmbito, a tecnologia pode apoiar a comunicação (JIN, 2004), bem como o desenvolvimento de novos produtos (VERNON, 1966) e ativos. Prater e Ghosh (2006) explicam que a capacidade de coordenação global baseada em TI facilita as operações globais das empresas. De forma mais direta, a infra-estrutura de tecnologia da informação (TI) suporta o desenvolvimento, gerenciamento e manutenção de cadeias de suprimentos interorganizacionais.

Em relação ao produto, Wernerfelt (1984) lembra que a tecnologia traz para os envolvidos na produção vantagens perante os concorrentes. Quanto a isso, a preocupação com a tecnologia deve ser uma constante na empresa. Salienta-se também que nos modelos teóricos de internacionalização de empresas: Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) e Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a tecnologia é percebida como uma oportunidade.

Deve-se lembrar que a inovação está diretamente ligada à tecnologia. Entretanto, a maneira para transformá-la em vantagem competitiva depende da sua união com outra capacidade diferenciadora, como, por exemplo, a inovação e a reputação ou a inovação e a arquitetura (KAY, 1996).

Os recursos intangíveis podem ser classificados como essenciais na composição das cadeias globais. No escopo deste estudo, o acesso à informação, a aprendizagem e o conhecimento, o relacionamento, o comprometimento e a confiança constituem ativos necessários para o funcionamento da rede de fornecimento internacional. Zhao *et al.* (2008) explica que numa integração,

a troca de informações faz a diferença no relacionamento entre os participantes da cadeia. Por sua vez, Cousins e Menguc (2006) afirmam que na integração estratégica deve-se gerenciar para facilitar a troca de informações e idéias. É interessante entender que a informação pode substituir o estoque (PRATER; GHOSH, 2006).

Na esfera contextual, a análise do governo, da política e da mudança do mercado permite a visualização das oportunidades existentes nas falhas de mercado. A experiência é fundamental na identificação dessas oportunidades, corroborando com o que foi postulado por Penrose (2006). Vale ressaltar que a experiência global pode influenciar a estrutura da cadeia de abastecimento (PRATER; GHOSH, 2006), assim como o sistema de informação adotado entre fornecedor e comprador (WANG; TAI; GROVER, 2013).

Essa experiência é construída por meio da aprendizagem vivenciada ao longo do tempo, formando assim, uma base de conhecimento. Desse modo, Lam e White (1999) comentam que no Modelo da Escolha Adaptativa, o caminho a ser percorrido para uma firma que se internacionaliza depende da seleção de alternativas. Essas alternativas têm ligação com o papel das mudanças ambientais e da capacidade de tratar o conhecimento e a aprendizagem. Questões como a experiência, o grau de conhecimento do produto e do *know how* tecnológico podem ser compartilhados e transferidos como vantagens da matriz para as demais subsidiárias. Na perspectiva da visão baseada nos recursos, Penrose (2006) aponta que a experiência, a aprendizagem e o conhecimento (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008) viabilizam o fortalecimento dos recursos organizacionais.

Na versão mais atual do modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), o relacionamento das firmas envolvidas no processo deve ser baseado no comprometimento e na confiança para favorecer a concepção da vantagem competitiva. Isso por serem aspectos difíceis de se copiar pelos concorrentes. Zhao *et al.* (2008) também compartilham desse pensamento quando o assunto é suprimentos. Cousins e Menguc (2006) têm o relacionamento como uma competência e a socialização pode ser o elemento utilizado para melhorar e sustentar os relacionamentos entre compradores e vendedores.

Jin (2004) segue essa premissa, por perceber que uma relação forte, de longo prazo e de apoio mútuo entre fabricante e varejista é um exemplo de fonte de vantagem competitiva, por ser difícil de copiar. Chen e Paulraj (2004) explicam ainda que os relacionamentos nas redes fomentam a existência da SCM. Já na visão de Kay (1996), a arquitetura é um tipo de capacidade diferenciadora que se trata de uma rede de contratos consensuais dentro ou em torno da empresa. Podem ocorrer internamente - entre a empresa e seus empregados, e entre eles, externamente - entre a organização e seus fornecedores ou clientes - e nas redes (entre um grupo de empresas em cooperação).

Apresentada a possibilidade de utilização de recursos compartilhados na cadeia global, a seguir, a discussão será finalizada demonstrando quais são as limitações da perspectiva teórica da RBV no trato das cadeias globais.

5 Considerações finais

O contexto interno, além dos recursos e competências, está relacionado à estrutura, cultura organizacional e políticas da própria organização (PETTIGREW, 1987). Ele se compõe por um conjunto de fatores organizacionais. Tendo em vista, essa perspectiva, este ensaio teórico teve como problema de pesquisa verificar: quais são as contribuições e limitações da visão baseada em recursos nas atividades das cadeias globais?

Por entender que os serviços de distribuição estão sendo reconhecidos como fonte de vantagem competitiva (MENTZER; FLINT; HULT, 2001), os pesquisadores e praticantes precisam aprofundar o conhecimento sobre o assunto, principalmente, no campo que ainda não foi bem esclarecido. Com isso, ao tratar da abordagem da visão baseada em recursos nas atividades das cadeias globais, pôde-se identificar que o compartilhamento de certos recursos pode contribuir no melhor gerenciamento dessa rede. Isso porque as empresas estão mais interligadas, hoje a vantagem competitiva não é apenas atribuída a competências de uma única empresa (JIN, 2004). Os recursos financeiros, a localização, a estrutura de comunicação, a tecnologia (recursos tangíveis), o acesso à informação, a aprendizagem e o conhecimento, o relacionamento, o comprometimento e a confiança (recursos intangíveis), para as cadeias globais, devem ser socializados pelos participantes para se obter vantagem competitiva.

Quanto às limitações da RBV, verifica-se que a capacidade de compartilhar recursos entre os membros é um ponto crucial (WILK; FENSTERSEIFER, 2003), ou seja, não depende apenas dos recursos em si, mas, do modo de organizá-los e gerenciá-los (BARNEY, 2002). Outro aspecto identificado, é que a RBV tem mais sentido nas cadeias globais integradas verticalmente, por haver nelas a tendência de compartilhar os recursos entre as firmas. No ponto de vista de se ter vantagem competitiva, no âmbito das cadeias globais, fica mais fácil de se copiar os recursos se todos têm o mesmo acesso, sendo essa mais uma restrição. Diante disso, para minimizar esse impacto, os participantes precisam se comprometer na manutenção e desenvolvimento de recursos intangíveis.

Apesar de ter algumas restrições, as organizações que atuam no mercado internacional precisam tecer relações embasadas em confiança e comprometimento e não se limitar a redes locais de fornecimento, demonstrando que faz sentido adotar a RBV nos estudos de cadeias de suprimentos (COUSINS; MENGUC, 2006). Além disso, já se percebeu que a elaboração de produto é dependente da combinação de recursos (VERNON, 1966) que podem estar nas cadeias globais. A utilização dos recursos e capacidades é fundamental para identificar as oportunidades e se internacionalizar (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

Para finalizar, evidenciaram-se diferentes limitações neste estudo, dentre elas podem ser destacadas duas. Não foi aprofundada a discussão de como é possível trazer os princípios da RBV nas cadeias que atuam no mercado doméstico e internacional simultaneamente (NASSIMBENI, 2003). Além disso, o papel da cultura como fomentadora ou desempenhando a função de restringir a utilização dos recursos não foi debatido.

Referências

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer, 1987.
- BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson, 2007.
- BLACKHURST, J.; DUNN, K. S.; CRAIGHEAD, C. W. An Empirically Derived Framework of Global Supply Resiliency. *Journal of Business Logistics*, v. 32, n. 4, p. 374-391, 2011.
- BRAUNSCHEIDEL, M. J.; SURESH, N. C. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, v. 27, p. 119-140, 2009.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 119-150, 2004.
- CHOI, T. Y.; KRAUSE, D. R. The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 637-652, 2006.
- COUSINS; P. D.; MENGUC, B. The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 604-620, 2006.
- DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.
- DIAS, J.C.Q. *et al.* RFID together with multi-agent systems to control global value chains. *Annual Reviews in Control*, v. 33, p. 185-195, 2009.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

- FINE, C. H. Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage. *Production and Operations Management*, v. 9, n. 3, p. 213-221, 2000.
- FLORES, L. A. F. S.; PRIMO, M. A. M. Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços Logísticos no contexto b2b: um estudo de caso sob a Perspectiva do PSL. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. *Anais...* SIMPOI, 2007.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 37-70, 1999.
- GEREFFI, G. Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the internet. *American Behavioral Scientist*, v. 44, n. 10, June, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32, Spring, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411-1431, 2009.
- KAY, J. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LAM, L. W.; WHITE, L. P. An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 7, n. 2, p. 105-134, April, 1999.
- LAMBERT, D. L.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 65-83, 2000.
- LASSAR, W.; HAAR, J.; MONTALVO, R.; HULSER, L. Determinants of Strategic Risk Management in Emerging Markets Supply Chains: The Case of México. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, v. 15, n. 28, p. 125- 140, 2010.
- MENTZER, J. T., FLINT, D. J.; HULT, T. M. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 4, p. 82-104, 2001.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, 1994.
- NASSIMBENI, G. Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district. *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 151-171, 2003.
- NODARI, F.; TEIXEIRA, E. K.; OLIVEIRA, M.; ZEN, A. C. Facilitadores e barreiras para o compartilhamento de conhecimento em cadeias de suprimentos. *Produto & Produção*, v. 13, n. 3, p. 49-62, out. 2012.
- PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration between operations, purchasing, and logistics. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 459-487, 2004.
- PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 1, p. 115-132, 2008.
- PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov., 1987.
- PORTER, M. E. *A Vantagem competitiva das nações*. Rio Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRATER, E.; BIEHL, M.; SMITH, M. A. International supply chain agility tradeoffs between flexibility and uncertainty. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 5/6, p. 823-39, 2001.
- PRATER, E.; GHOSH, S. A comparative model of firm size and the global operational dynamics of U.S. firms in Europe. *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 5, p. 511-529, 2006.
- PRIMO, A. M.; AMUNDSON, S. D. An Exploratory Study of the Effects of Customer-Supplier Relationships on Quality and Performance Outcomes in New Product Development. *Journal of Operations Management*, v. 20, Issue I, p. 33-52, February, 2002.
- SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, winter 2004.
- SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/ buyer performance. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 317-333, 2000.
- SMART, P.; BESSANT, J.; GUPTA, A. Towards technological rules for designing innovation networks: a dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 10, p. 1069-1092, 2007.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaints experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 60-76, 1998.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, p. 191-207, 1966.
- WANG, E. T. G.; TAI, J. C. F.; GROVER, V. Examining the relational benefits of improved interfirm information processing capability in buyer-supplier dyads. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 149-173, March 2013.
- WANKE, P.; ARKADER, R.; HIJJAR, M. F. Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers. *International Journal of Production and Operations Management*, v. 27, n. 5, p. 542-559, 2007.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILK, E. de O.; FENSTERSEIFER, J. E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Production and Operations Management*, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.
- ZHAO, X.; HUO, B.; FLYNN, B. B.; YEUNG, J. H. Y. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 26, p. 368-388, 2008.