

Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos

Logistic integration and performance: an analytical proposal under five theoretical approaches





Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos

Logistic integration and performance: an analytical proposal under five theoretical approaches

José Paulo de Souza¹
Sandra Mara Schiavi Bánkuti²

Resumo

Neste estudo, a logística e as fronteiras da organização são vistas sob o enfoque de algumas correntes teóricas cujo domínio envolve tanto o campo da Administração quanto o da Economia. As evidências quanto à importância da temática para a gestão nas organizações, bem como a dos fatores de integração ou terceirização das práticas logísticas, em particular, justificaram sua elaboração. A decisão quanto à integração da atividade logística, nesse sentido, é considerada, sob estímulos diversos, como: redução de custos de produção; redução de custos de transação; garantias de direitos relacionados às práticas de mensuração; sustentação de vantagem competitiva baseada em recursos e capacidades diferenciados; e busca de benefícios monopolistas. Envolvendo pressupostos metodológicos de natureza qualitativa, o estudo enfoca as teorias relacionadas a esses estímulos, em termos de unidade de análise e pressupostos, identifica os fatores que estimulam sua execução no interior das organizações, e as justificativas para sua transferência para o mercado. Como resultado, verificou-se que as teorias discutidas são capazes de explicar, de forma isolada ou integrada, os motivos que estimulam o gestor nessa decisão, o que estabelece perspectivas de predição e contribuição para formatação de instrumentos de decisão no contexto da logística. Por outro lado, verifica-se que a eficiência se coloca como balizamento frente aos objetivos identificados, em que o mercado se apresenta como alternativa factível para execução da atividade.

Palavras-chave: Integração vertical. Logística. Terceirização da atividade logística.

Abstract

In this study, logistics and organizational borders are seen under some theoretical approaches, involving Management and Economics fields. Evidence on the relevance of such discussion to organizational management, especially on logistic integration or outsourcing decision, justify its conduction. Decision concerning logistic activity integration, in this case, is considered under several aspects as: production cost reduction; transaction cost reduction; property rights related to measurement practices; differentiated resources and capabilities to support competitive advantages; search for monopolistic benefits. Focusing on theories related to those aspects, in terms of analytical units and assumptions, factors stimulating logistic activities inside the organization have been pointed out, as well as reasons to transfer those activities to market. As a result it has been confirmed that theories discussed stimulate the understanding, in a separate or integrated way, of the reasons that encourage the manager in his decision, factors guiding logistic integration decision making, establishing perspectives to prediction and contribution to the construction of a logistic integration in the logistics context. On the other hand, it has been observed that efficiency is taken as pondering factor facing identified objectives, placing market as reasonable alternative to logistic activity execution.

Keywords: Vertical integration. Logistics. Logistic outsourcing.

¹ Pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor Associado da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: jpsouza@uem.br.

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Professora Adjunta da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: smsbankuti@uem.br.

1 Introdução

A importância da logística como atividade primária na organização já era defendida por Michael Porter, em sua obra de 1990. A intensificação da consideração da atividade logística pelas organizações pode ser creditada tanto ao advento do *e-commerce* e a presença de empresas virtuais no mercado quando pela globalização dos mercados e a conseqüente pressão competitiva resultante. A empresa virtual ampliou a demanda pelo serviço logístico, elevando a função da empresa transportadora na cadeia produtiva, bem como ampliou as demandas de serviços relacionados à atividade.

Da mesma forma, a intensificação da competição exigiu a consideração de todos os fatores intervenientes na performance da empresa, com destaque para a atividade logística. Na era pós-industrial, a disponibilidade e o acesso à informação em tempo real (prestadores logísticos disponíveis e serviços oferecidos por cada empresa, custos de serviços logísticos, possibilidade de parcerias, gestão logística integrada e conseqüente acesso aos relatórios de desempenho, entre outros) implicam a ponderação de diversos fatores para alcance de vantagem competitiva. A decisão de executar internamente a atividade (aqui denominado integração vertical) passa a definir mecanismos para ampliar a função de critérios competitivos relevantes para as organizações. Os fatores motivadores ou condições que podem influenciar essa decisão são discutidos neste estudo.

As decisões direcionadas, a definir o que será realizado ou produzido internamente e o que será comprado no mercado, tomam espaço na agenda tanto daqueles que já estão no mercado quanto daqueles que pretendem entrar. Identificar as atividades cuja responsabilidade pode ser transferida para outros pode resultar em uma maior eficiência operacional ou obtenção de melhores resultados competitivos. Entretanto, essa decisão também pode gerar perda de eficiência e resultados, ou, ainda pior, perdas estratégicas

consideráveis e difíceis de serem recuperadas. Tratadas na literatura como alternativas de integração vertical, considera-se a decisão de internalizar ou não as atividades presentes na cadeia produtiva. Nas palavras de Williamson (1985), isso significa *make or buy decision*.

Na literatura, trabalhos como de Bandeira (2009), Rao, Goldsby e Yengar (2009) e Parashkevova (2007) discutem aspectos relacionados à terceirização da atividade logística pela organização. Na posição do último autor, a opção pela terceirização é determinada a partir da análise de quatro pontos fundamentais: o foco estratégico da organização; a habilidade operativa do fornecedor; os benefícios financeiros; e a possibilidade de melhorar essas atividades na organização. O que se pretende, nessa discussão, é oferecer um tratamento teórico que permita oferecer não só fundamentos explicativos, como também alguns aspectos preditivos para essa decisão.

Percebe-se que ao decidir executar toda a atividade logística no interior da empresa ou escolher outras empresas para realizarem essa função, o gestor pode considerar diferentes fatores. Embora a redução dos custos operacionais possa ser um grande motivador, compreender as diversas forças presentes e as conseqüências advindas de decidir internalizar essa atividade ajuda o gestor a obter um melhor encaminhamento para seu negócio.

Nota-se, dessa forma, que o desempenho das firmas está condicionado, em primeira análise, a mecanismos internos e externos que se revezam ou se completam, limitando ou possibilitando movimentos no ambiente competitivo. Sendo assim, a presença da organização no sistema produtivo e competitivo resulta de sua capacidade de adequação, resposta e reação aos fatores influenciadores, que se manifestam nas decisões de tamanho e escopo, bem como dos arranjos adequados à sua existência. O entendimento das decisões estratégicas, quanto às escolhas de como se organizar para produzir, recebe contribuições das diversas áreas de estudo das ciências sociais. Nesse aspecto, ao se discutir a decisão de terceirização, sua compreensão avança no entendimento não apenas das relevantes

contribuições da teoria neoclássica, mas considera os determinantes comportamentais, estruturais e institucionais. Diante disso, neste artigo apresentam-se algumas considerações teóricas que podem ajudar a compreender a decisão na empresa em internalizar ou não as atividades logísticas.

De forma pontual, seu objetivo se consolida na apresentação de abordagens teóricas que podem ser utilizadas para explicar ou orientar a decisão de terceirização nas empresas. De natureza qualitativa, o presente estudo se orienta a partir dos pressupostos da pesquisa denominada *Grounded Theory*.

Conforme discutido em Merriam (1998), a ênfase desse tipo de metodologia está no desenvolvimento de teorias. O trabalho se estabelece a partir do estudo dos pressupostos teóricos presentes na literatura de forma a definir orientações que possam contribuir para que trabalhos empíricos possam emergir e consolidar teorias no campo da atividade logística.

Diante dessas considerações, o estudo apresenta, além dessa introdução, a seguinte estrutura, que se organiza a partir da discussão da terceirização na logística sob a consideração de diferentes correntes teóricas, de forma a atender o objetivo estabelecido: a percepção da integração como resultante da análise dos custos produtivos; o custo de transação como fator de decisão, dados os atributos presentes na relação intersegmento; a necessidade de mensurar e garantir direitos de propriedade, justificando a integração; o interesse em obter vantagens sustentáveis a partir de recursos e capacidades não disponíveis no mercado; o interesse monopolista como fator motivador; as conclusões e as referências utilizadas.

2 Reduzindo os Custos Logísticos

Ao se considerar os custos de produção, a não realização da atividade logística pela empresa identifica uma forma de transformar custos fixos em custos variáveis. Ballou (2001) já observava que

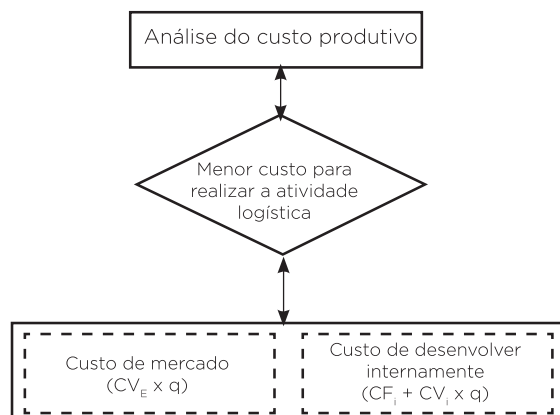
no projeto logístico a decisão baseada em custos envolve um sistema de compensação (*trade-off*). Conforme o autor, tendo em vista que o transporte se apresenta como componente principal desses custos, existe um conflito resultante da busca de balanceamento entre o custo direto do transporte e o efeito indireto dos custos nos níveis de estoque no canal logístico, em função de possíveis diferenças de desempenho nesse serviço.

A percepção de eficiência logística, nesse caso, pode se orientar pela economia de escala que uma empresa dedicada pode obter. No que concerne a economias de escala, uma empresa dedicada consegue diluir seus custos pela maior oferta do serviço, apresentando, portanto, custos médios mais reduzidos. Do lado dos ganhos de aprendizagem, espera-se que a repetição na operação desse serviço gere experiência e maior eficiência para o serviço logístico a um menor custo médio, sendo que se tornam mais competentes na utilização dos recursos disponíveis. Considera-se, assim, que os custos da realização do serviço logístico internamente sejam maiores que aqueles decorrentes da contratação de fornecimento de serviço logístico externamente, conforme formalizado na equação (1) abaixo.

$$CF_I + CV_I \times Q > CV_E \times Q \quad (1)$$

Ao decidir não integrar a atividade logística no interior da empresa, o empresário identifica que o custo variável ofertado pelo mercado (CV_E) é mais vantajoso do que o conjunto dos custos totais, fixos e variáveis (CF_I e CV_I), necessários para desenvolver a atividade internamente. Nesse caso, a empresa desfruta da vantagem de não dispor de recursos elevados para estabelecer a estrutura logística para atender a sua atividade, bem como dos custos variáveis de sua execução. Assim, a inevitável perda de controle na operação logística deverá ser compensada pela eficiência em custos e capacidade do fornecedor do serviço logístico em oferecer serviços com níveis de qualidade adequados. A Figura 1, a seguir, ilustra a análise da atividade logística pelos custos de produção.

FIGURA 1 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS CUSTOS DE PRODUÇÃO



FONTE: Os autores.

Entretanto, há casos em que os ganhos associados à realização da operação logística internamente não estão relacionados aos custos operacionais. Estratégias de integração vertical logística, ou seja, de internalizar as atividades logísticas, podem estar conectadas à busca de vantagem competitiva ao se considerar os custos de transação, os custos de mensuração, os conhecimentos logísticos, os ganhos monopolistas e o problema do controle.

Observa-se, nesse aspecto, que o valor a ser obtido na operação também deve ser considerado. Tomando-se as proposições de Porter (1990) e Besanko *et al.* (2006), verifica-se que a consideração dos custos se associa à obtenção de benefícios mútuos para os envolvidos que se expressam na forma de valor gerado. Dessa forma, o custo de execução de uma operação logística se associa a um atributo qualificador que auxiliará na decisão de escolha da empresa a ser contratada que pode estar associado ao posicionamento na denominada curva de indiferença.

Ao considerar a relação entre custo e qualidade do serviço logístico, a geração de valor orientará na escolha da melhor alternativa para terceirização da atividade logística. Nesse caso, o valor se associa à obtenção de excedente por parte da contratante, que pode ser identificado como nível de desempenho em aspectos como: velocidade

de entrega; flexibilidade em carregamento e roteiros alternativos; disponibilidade de infraestrutura para tipos de carga e movimentação; confiabilidade na entrega e integridade dos produtos; integração de rotinas operacionais; disponibilidade de informações e garantias; dentre outras.

3 Os Custos de Transação na Logística

O entendimento das decisões estratégicas, quanto às escolhas de como se organizar para produzir, recebe contribuições das diversas áreas de estudo das Ciências Sociais. Nesse ponto, seu entendimento pode se dar a partir das contribuições que se consolidam nos pressupostos da Nova Economia Institucional, notadamente na *Transaction Cost Economics* ou Economia dos Custos de Transação (ECT). Tais custos podem ser definidos como aqueles relacionados à obtenção de informação; elaboração e execução contratual; mensuração do desempenho dos agentes envolvidos na transação; fiscalização para garantia de cumprimento das obrigações; entre outros (NORTH, 1994).

Sob a perspectiva da ECT, ao discutir a integração vertical, Williamson (1985) trata da economia em custos de transação considerando a origem tecnológica como referência estratégica. Segundo o autor, a complexidade relacionada à

Ao considerar a relação entre custo e qualidade do serviço logístico, a geração de valor orientará na escolha da melhor alternativa para terceirização da atividade logística.

criação, produção e distribuição define formas organizacionais complexas, em que a empresa se apresenta como uma função produção, e a integração vertical resulta da ordem tecnológica natural. Williamson (1985) afirma que a decisão de integrar é explicitada pela retenção de tecnologia por meio dos modos alternativos de organização e para neutralizar fontes óbvias de benefícios econômicos, como a economia em custos de transporte. Assim, a firma pode adotar a integração vertical como um processo natural de retenção de seu conhecimento tecnológico e possíveis reduções de custos de produção.

Para Williamson (1985), custos de produção determinam escolhas técnicas (substituição), mas custos de transação determinam quais estágios do processo produtivo são definidos pelo mercado e seu sistema de preço e quais desses estágios deverão ser institucionalizados (integrados) na empresa. Os custos associados à elaboração de contratos complexos, ao monitoramento dos agentes e à resolução de conflitos associados a lacunas contratuais podem ser tão elevados que levam a empresa a internalizar a atividade mesmo diante de custos operacionais mais elevados.

A separação tecnológica entre sucessivos estágios de produção, via de regra, por sua vez, determina a consideração dos custos de transação como unidade básica de análise, notadamente na cadeia produtiva. A análise de alternativas factíveis de organização das transações elegeria a estrutura (mercado, hierarquia ou forma contratual), que apresentasse eficiência superior. A escolha pela organização interna seria, dessa forma, menos dependente de aspectos tecnológicos e o principal fator na decisão de integrar está na consideração das especificidades de ativos.

Características específicas na transação implicam valor menor do ativo se empregado fora dessa relação, estando relacionadas a investimentos específicos em ativos físicos ou humanos. Uma elevação nos níveis de especificidades de ativos justificaria a opção pela estrutura hierárquica, tendo em vista a elevação nos custos de transação se mantida a relação a partir do mercado, pois a perda associada a ações oportunistas do outro agente tende a ser maior.

A complexidade relacionada à criação, produção e distribuição define formas organizacionais complexas, em que a empresa se apresenta como uma função produção, e a integração vertical resulta da ordem tecnológica natural.

O pressuposto na consideração dos ativos específicos na análise da integração vertical, conforme Williamson (1985), é que assumem variadas formas e que ramificações organizacionais variam entre elas. Williamson (1996) identifica seis tipos de especificidades e suas respectivas ramificações, sendo:

- Locacional: tal especificidade está relacionada à possível perda de valor associada à mudança locacional, além de elevação nos custos de transporte e armazenagem;
- Temporal: tal especificidade se refere ao valor do ativo relacionado ao tempo em que a transação se processa; ativos com especificidade temporal são aqueles que, para não perderem valor, devem ser transacionados com a maior rapidez possível;
- Física: ativos específicos em termos físicos são aqueles mais apropriadamente destinados a um determinado fim, sendo seu valor reduzido quando destinado para outro uso;
- Humana: tal especificidade está relacionada à utilização de capital humano especializado para uma atividade, podendo estar associada ao conhecimento acumulado;

Custos de produção determinam escolhas técnicas, mas custos de transação determinam quais estágios do processo produtivo são definidos pelo mercado e seu sistema de preço e quais desses estágios deverão ser institucionalizados na empresa.

- Relacionada a ativos dedicados: são ativos específicos para uma determinada transação (por exemplo, voltados para o atendimento a um cliente específico); assim, seu valor é reduzido se destinado à outra transação;
- De marca: é referente ao capital com a marca de uma empresa. Trata-se do valor associado à marca de um produto.

Além da especificidade de ativos, Williamson (1985) considera outros dois atributos: a análise de frequência nas transações, cuja existência justificaria a construção de estruturas adequadas; a incerteza, resultante da racionalidade limitada e ausência de informações *ex-ante*.

A consideração dos estágios de produção, nesse aspecto, determina uma avaliação cuidadosa na decisão de fazer ou comprar, em cada estágio, tendo em vista os objetivos de eficiência, ou de redução nesses custos. A propriedade, ou não, de estágios relacionados surge como alternativa mais eficiente em termos de custos de transação e produção resultantes.

Segundo Williamson (1985, p. 98, tradução nossa) “a orientação básica para integração vertical na abordagem dos custos de transação é que a integração deve ser seletiva. Contrário ao que muitas

vezes é argumentado, mais integrado nem sempre é melhor que menos”. Isso determina um alinhamento racional, entre atributos e arranjo organizacional adequado à realidade das organizações.

Em alinhamento a esses atributos, a definição das estruturas de governança, conforme proposto por Williamson, focaria, em um extremo, a organização hierárquica centralizada – a empresa –, e de outro, as trocas de mercado oferecendo um mix de arranjos intermediários sistematizados em contratos formais e informais. Isso insere uma importante contribuição e complexidade analítica ao considerar a orientação contratual como forma alternativa de arranjo na busca de redução de custos.

Nota-se que problemas oriundos da racionalidade limitada dos agentes e a possibilidade de comportamento oportunista, gerando incerteza inerente à condução das transações, reforçam o rol de justificativas para alinhar formas alternativas de coordenação. Conforme Zylbersztajn (1995, p. 17) a racionalidade limitada “[...] é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo”, sendo essencial para compreensão dos atributos *ex post*; enquanto o oportunismo se refere à “[...] ação dos indivíduos na busca do auto interesse [...] parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

Problemas contratuais relativos a conflitos de interesse entre os envolvidos na transação são tratados pela Teoria da Agência (*Agency Theory*) e estão relacionados à racionalidade limitada, oportunismo, assimetria de informação e incertezas, bem como às falhas dos contratos. Nota-se que, pela teoria do Agente – Principal, o Agente é a parte envolvida na negociação que possui informações relevantes para a transação – isto é, a parte informada; e o Principal é aquele que não possui tais informações, e por isso está em desvantagem na negociação – ou seja, a parte desinformada. Essa teoria utiliza bases similares

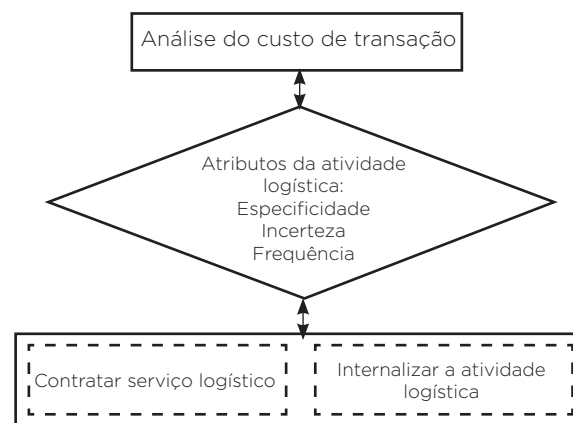
àquelas usadas pela ECT, mas o foco de estudo está no comportamento e no relacionamento entre os agentes (ARROW, 1985; SAPPINGTON, 1991; PADILLA, 2002).

Ainda que existam mecanismos para redução dos riscos, tais como o alcance de informação por meio de sinalização e de varredura, ou a geração de incentivos, as lacunas e as incertezas são inerentes às formas contratuais de transação. Assim, em ambientes de elevadas incertezas e assimetria de informação, o problema do controle pode ser solucionado por meio da internalização da transação. A decisão de integrar verticalmente pode, portanto, estar associada ao controle dos resultados.

Nessa orientação, ao decidir centralizar a atividade logística no interior da empresa, o gestor considera que existem custos de transação, ou custos adicionais para garantir que não se manifestem comportamentos oportunistas na realização das operações, tendo em vista os atributos presentes. Nesse caso, o fato de trabalhar com um ativo muito específico associado à sua atividade logística poderia gerar uma forte dependência ou incerteza quanto às possibilidades de comportamento oportunista por parte de outro agente na cadeia produtiva, o que geraria perdas e, portanto, motivaria a integração dessa atividade no interior da empresa.

Necessidades especiais de transporte ou condições de armazenagem, tais como: sistemas específicos de refrigeração ou aspectos fitossanitários; dependências em relações a rotas e mesmo capacidade de transporte; bem como acesso específico a meios de movimentação e informação relacionadas, por exemplo, a um conhecimento específico, podem caracterizar especificidades, que, dada a sua frequência e incerteza, levariam a alternativa da integração vertical como sendo a melhor forma para reduzir custos de transação ou mesmo viabilizar estratégias competitivas. Dessa forma, a consideração dos custos de transação pode auxiliar na tomada de decisão acerca da integração (ou não) da atividade logística, como mostra a Figura 2.

FIGURA 2 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO



FONTE: Os autores.

Assim, as incertezas relacionadas às especificidades locacional, temporal e humana, relativas ao transporte e suas variâncias, distâncias e necessidade de uso de ativos dedicados associados às demandas do mercado de produto e sua movimentação e armazenagem, quando presentes, poderiam levar à integração da atividade logística no interior da empresa. Por outro lado, a viabilidade de maior padronização do serviço, e sua maior oferta, implicando uma redução de especificidade e de incertezas, poderia justificar a busca da eficiência via mercado, dado que caracterizaria o meio mais adequado para economizar em custos de transação. Ademais, interesses conflitantes entre empresa contratante (Principal) e operador logístico (Agente) poderiam viabilizar a internalização da transação como forma de reduzir riscos e garantir o controle na transação.

4 Os Custos de Mensuração

A consideração da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), proposta por Yoram Barzel, diz respeito à aceitação de que não apenas os atributos das transações poderiam explicar opções pela integração vertical, como também outras dimensões envolvendo a garantia de propriedade e a condição de mensuração de dimensões transacionadas.

Nesse aspecto, a integração vertical nasce da necessidade de proteção do valor e da dificuldade ou da impossibilidade de medir as dimensões dos atributos transacionados. Como na ECT, o modelo de Barzel se alinha ao objetivo de redução dos custos de transações, seguindo o modelo proposto por Coase (1937); entretanto, difere da ECT em termos de unidade de análise e pressupostos. Zylbersztajn (2005) observa que na TCM a unidade de análise é a transação decomposta em dimensões, sendo que um conjunto de direitos econômicos e legais são trocados e garantidos pelo Estado ou de forma privada. A expectativa é de que transações que envolvem dimensões fáceis de mensurar (e contratar) sejam garantidas pelo Estado (BARZEL, 2001).

Os custos de transação emergem, nesse caso, como os custos decorridos para estabelecer e manter direitos econômicos. Se os custos de transação são zero, significa que os direitos de propriedade são perfeitamente estabelecidos e mantidos. Como na ECT, a busca pela redução dos recursos associados à captura oportunista, segundo Barzel (2005), aponta a integração vertical como alternativa factível, além da padronização de ativos idiossincráticos como meio para evitar a disputa. A padronização reduz a quase renda e o incentivo para captura.

Além disso, a necessidade de controle também se estabelece como variável influenciadora. Hart e Moore (1990) observam que a abordagem dos direitos de propriedade considera que a posse de direitos de controle é fundamental para a decisão de integrar. Conforme esses autores, a obtenção de lucros a partir de uma segunda companhia (*profit stream*) pode ser realizada por contratos, mas se o objetivo é ter controle, é preciso integrar suas atividades (*residual control rights*).

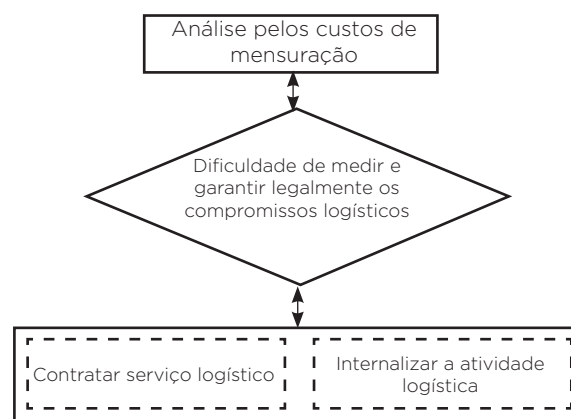
Barzel (2003) verifica que a mensuração tem um custo e, em determinadas condições, o mercado pode ser a instituição mais cara para organizar a produção do que a empresa, notadamente no caso de mensuração repetitiva. Barzel (2005) considera que as estruturas, envolvendo estágios de produção e níveis diferenciados de especialização, impactam a definição de limites da organização e podem

justificar a escolha pela integração vertical e formas alternativas de cooperação.

Desse modo, considerando a dificuldade de medir as variáveis relacionadas aos atributos de transação, Barzel (2003) identifica uma forma alternativa para justificar a integração vertical e tratar das relações contratuais, i.e., das fronteiras da organização. A impossibilidade de obter informação efetiva no processo ou no consumo, ou de medir objetivamente e verificável limitaria o uso de contratos nas transações ou a forma de mercado. Além disso, na proposição de Barzel (2005), a formação de organizações integradas acontece quando o custo de mensurar os atributos dos produtos transacionados é alto.

Assim, como indica a Figura 3, ao se decidir sobre a internalização ou não do serviço logístico, aspectos relacionados aos custos de mensuração devem ser considerados.

FIGURA 3 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO



FONTE: Os autores.

A garantia de direito de propriedade no contexto logístico se relaciona tanto à integridade dos bens movimentados e armazenados quanto à efetividade do serviço oferecido. Desse modo, embora grande parte dos direitos de propriedade nas transações entre os integrantes do sistema produtivo sejam garantidos no âmbito legal (previsto em contratos), a transação apresenta

A garantia de direito de propriedade no contexto logístico se relaciona tanto à integridade dos bens movimentados e armazenados quanto à efetividade do serviço oferecido.

dimensões cuja dificuldade ou impossibilidade de mensuração, controle e geração de informação poderiam justificar o controle interno nas empresas. As perdas relacionadas à responsividade do sistema logístico podem trazer danos irrecuperáveis à reputação tanto da empresa ofertante quanto daquela que faz uso do serviço logístico.

Assim, a dificuldade em mensurar esse montante e manter sob controle sua execução poderia justificar a integração da atividade logística. Além disso, a geração de informações confiáveis e o controle da dinâmica do sistema podem motivar seu domínio. Nesse sentido, a necessidade de controle sobre dimensões cruciais envolvidas na movimentação e transporte, como o monitoramento da localização do caminhão, temperatura da carga, tempo de transporte e estocagem, manuseio adequado do produto, condições efetivas de estocagem, dentre outros, poderiam justificar a propriedade no interior da empresa.

Dado a percepção da qualidade do serviço logístico como fator de decisão sobre a aquisição, o que o qualifica como gerador e capaz de contribuir efetivamente para sustentação de vantagem competitiva, o controle de todas as fases envolvidas e garantia da sua execução justificaria sua propriedade. Em muitos setores, por sua vez, problemas de mensuração podem ser geradores de perdas, não apenas pela apropriação de renda, mas pela dificuldade de definir valores

transacionados ou possibilidades de custos *ex-post* (identificados apenas após a execução da operação). Aspectos não contratados, garantidos apenas por acordos (direito econômico) e de difícil mensuração, justificariam sua execução no interior das empresas. Esses podem se manifestar em compromissos quanto a prazos, condições especiais a serem atendidas, serviço de informação, garantias de execução e compromissos firmados. A garantia de integridade dos produtos e das condições de relacionamento mantidos ao longo da cadeia produtiva, nem sempre garantidos em contratos e de difícil verificação mesmo após a execução do serviço, pode configurar condições que justificariam a integração da atividade.

5 Teoria Baseada em Recursos

Enquanto a Economia dos Custos de Mensuração está relacionada à possibilidade de mitigar dificuldades de medir atributos presentes nas transações, a Visão Baseada em Recursos trata dos mecanismos para enfrentar a dificuldade de identificar e utilizar recursos e capacidades operacionais e competitivas.

A Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* (RBV), originária nos trabalhos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), enfoca a potencialidade de recursos e capacidades distintas para gerar vantagens competitivas sustentáveis. A heterogeneidade da organização é ratificada, dessa forma, pelas diferenças entre os recursos e capacidades presentes, as quais foram construídas sob influência de decisões passadas (TEECE; PISANO; SHUEM, 1992). Tal influência está relacionada ao que se denomina, em teoria, por *path dependence*, ou dependência de trajetória. Afirmar que existe dependência de trajetória significa aceitar que as ações presentes são delimitadas por ocorrências do passado. Segundo North (1990, p. 100, tradução nossa), “[...] *path dependence* significa que a história importa.”

A partir dos estudos de Barney (1991) e Peteraf (1993), Saes (2009) identifica duas orientações

para o entendimento da Teoria Baseada em Recursos. A primeira, tendo como unidade de análise a estratégia sustentada por Barney, enfoca a importância de recursos valiosos e raros, os quais seriam responsáveis pela obtenção de vantagem competitiva sustentável caso fossem insubstituíveis e não imitáveis. A segunda, que toma por unidade de análise os recursos, é apresentada por Peteraf (1993). Nesse caso, recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis, os quais possam gerar rendas que não sejam eliminadas pela competição, garantiriam vantagens competitivas sustentáveis. Nessas condições, a existência de barreiras *ex-ante* – limitando a capacidade do mercado dos fatores de se apropriar da renda – e *ex-post* à competição – limitando a perda de renda pela competição – permitiriam sua efetividade.

Um ponto relevante, notadamente na geração de barreiras *ex-post* e *ex-ante*, se relaciona à integração vertical como forma de proteger recursos, que permitem a formulação das estratégias competitivas. Nesse aspecto, conforme afirmam Jacobides e Winter (2005), a integração vertical seria afetada pela dinâmica do gerenciamento desses recursos e a seleção ambiental. Argyres e Zenger (2007) observam, em consonância à proposta de Williamson (1985), que a internalização é reflexo da capacidade superior da empresa em executar uma atividade em relação às capacidades oferecidas pelo mercado, o que determina um processo de avaliação comparativa de capacidades. Essa avaliação seria definida como a capacidade de oferecer um serviço com qualidade ou características superior a uma alternativa disponível.

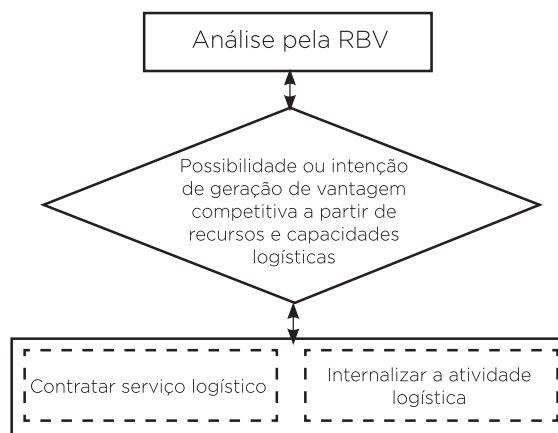
Entretanto, Foss e Foss (2004) afirmam que desejos para gerar capacidades únicas orientam para a decisão de integrar. Além disso, Teece, Pisano e Shuem (1992) argumentam que a forma como diferentes empresas coordenam rotinas e capacidades impactam significativamente em seu desempenho no mercado. Coerente com a proposta de Peteraf (1993), os autores afirmam que diferenças nas capacidades organizacionais podem ser fonte de rendas se forem baseadas em coleções de rotinas, habilidade e ativos complementares que sejam difíceis de serem substituídos ou imitados. Conforme afirmam os autores, “[...] rotinas relacionadas à coordenação são específicas

das firmas por natureza” (TEECE, PISANO, SHUEM, 1992, p. 23).

Seguindo essa orientação, capacidades e recursos logísticos diferenciados e difíceis de ser imitados podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis, e seu controle no interior da organização, gerador de rendas competitivas não apropriáveis. Sua construção, entretanto, depende de decisões anteriores, ou seja, a obtenção de capacidades superiores de oferecer serviço logístico envolve a decisão estratégica no passado, que pode determinar o necessário controle dessas atividades no interior da empresa. Isso se estabeleceria como forma de garantir que o domínio da rotina e sua construção ao longo do tempo sejam obtidos e protegidos, e sua condição de dependência a mecanismos de coordenação efetivos garantam sua posição de não imitabilidade, bem como inibam tentativas de apropriação.

Assim, a atividade logística seria vista como uma coleção de rotinas existentes na organização envolvida em apropriados mecanismos de isolamento cuja origem e características propiciariam a oferta diferenciada e não apropriável de serviço ao cliente. Contudo, essa condição apenas seria alcançada se o mercado não fosse capaz de oferecer o mesmo serviço com maior eficiência. A empresa deve, então, ponderar a possibilidade ou intenção de gerar vantagem competitiva a partir de recursos e capacidades logísticas para decidir sobre a terceirização, como indicado na Figura 4.

FIGURA 4 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELOS RECURSOS E CAPACIDADES



FONTE: Os autores.

A escolha estratégica da organização em oferecer, a partir de recursos e capacidades diferenciados, serviços logísticos não imitáveis que o mercado é incapaz de oferecer, estabelece de forma *ex-ante* essa intenção, ratificando a dependência das decisões passadas em seu resultado atual. Por sua vez, essa coleção de rotinas logísticas, para ser eficaz, necessita de mecanismos de coordenação apropriados, o que indicaria a necessidade de sua internalização na empresa. Novamente, se o mercado for capaz de melhor coordenar esse serviço, a sustentabilidade dessa vantagem se esvai, ou a opção pelo mercado pode tirar a oportunidade de obter vantagens com a integração.

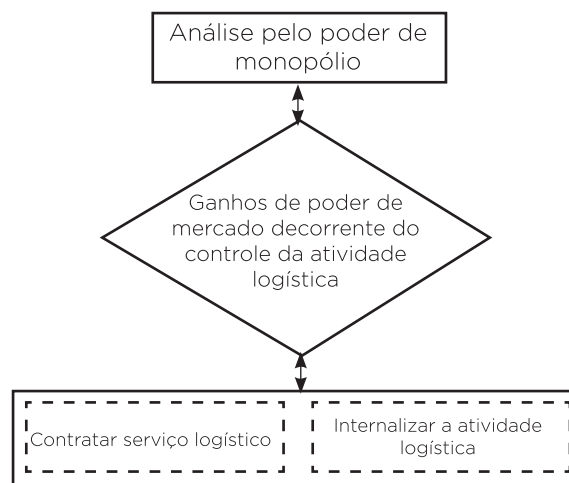
6 Ganhos Monopolistas

Outro fator associado à decisão de integração de atividades logísticas diz respeito a questões relativas à teoria da Organização Industrial, especificamente na vertente do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (SCP). Nesse contexto, as empresas buscam melhorar seu desempenho e alcançar vantagem competitiva por meio de estratégias específicas, frente às características do setor de atuação, relativas à estrutura de mercado. (MORVAN, 1991). Barney (2006) esclarece que os atributos da estrutura da indústria na qual a organização opera define o conjunto de opções e pressões a ser consideradas. Dessa forma, quanto menor o número de empresas competitivas em uma indústria, menor a pressão e maior o conjunto de opções estratégicas podem ser disponibilizadas, possibilitando maior condição para obter vantagem competitiva.

Nessa orientação, é possível compreender a integração vertical como mecanismo para o aumento de poder de mercado ou desempenho no mercado, relativos às atitudes monopolistas. Nota-se que o poder de mercado está relacionado à estrutura de mercado e ao posicionamento da firma frente a outros agentes econômicos, sejam eles concorrentes, fornecedores ou compradores.

Assim, a decisão de integração logística pode estar calcada na análise do poder de monopólio, como ilustra a Figura 5.

FIGURA 5 – ATIVIDADE LOGÍSTICA: ANÁLISE PELO PODER DE MONOPÓLIO



FONTE: Os autores.

Dentro da noção de cadeia de suprimentos, o domínio da logística permite controle tanto à jusante, junto ao cliente, quanto a montante, junto a fornecedores, bem como fortalecimento da presença da empresa no mercado. A integração de atividades logísticas implica alguns fatores, tais como: menor dependência em relação ao operador logístico; criação ou elevação de barreiras à entrada para potenciais concorrentes à medida que se detém canais logísticos e centros de distribuição; e maior aproximação do cliente.

A busca de maior controle na cadeia de suprimentos remete à redução do grau de dependência de outros agentes, a montante ou à jusante da cadeia. A integração vertical da atividade logística reduz a dependência da empresa dentro da cadeia, permitindo, por exemplo, maior autonomia na tomada de decisões e elevação de ganhos potenciais via eliminação de agentes intermediários no processo.

Além disso, há possibilidade de criação ou elevação de barreiras à entrada ao se integrar a atividade logística. O domínio – controle interno – da parte logística implica a necessidade de desenvolver a atividade logística internamente por potenciais entrantes, para que estes possam vir a fazer parte

do mercado. A integração, portanto, pode funcionar como barreiras em termos financeiros (maior necessidade de capital) e tecnológicos (acesso à tecnologia, *know-how*, dentre outros).

No primeiro aspecto, uma grande estrutura logística pode remeter a ganhos de escala e escopo, impedindo ou dificultando a atuação de potenciais entrantes. No segundo aspecto, reduz-se o espaço de atuação de concorrentes via redução de risco de *spillovers* tecnológicos e de conhecimento, que envolve a denominada curva de aprendizagem. Além disso, as barreiras podem ser de aspecto organizacional, caracterizadas pela preexistência de estrutura organizada envolvendo prestadores logísticos, o que determina que novos entrantes tenham de desenvolver sua própria estrutura para atuar no mercado.

Por fim, empresas podem optar pela integração vertical como forma de aumentar o grau de proximidade junto aos clientes. Tal mecanismo fornece vantagem competitiva à medida que se adquire informações importantes do cliente (preferências de características do produto, por exemplo). Além disso, as estratégias de integração da atividade logística podem ser sustentadas

por condições logísticas que o concorrente não fornece, tais como: frete grátis, entrega rápida e garantia de entrega em qualquer localidade.

Fica claro, portanto, que a integração vertical na logística pode permitir o alcance de mais vantagens competitivas e melhor posicionamento de mercado pela empresa, dificultando a entrada de potenciais concorrentes ou acirrando a concorrência com empresas rivais já estabelecidas, ampliando o rol de opções estratégicas para obtenção e sustentação de vantagem competitiva.

7 Integração Vertical das Atividades Logísticas por Diferentes Enfoques Analíticos

O Quadro 1, abaixo, identifica as diferentes correntes teóricas discutidas nesse estudo e suas considerações aplicadas diretamente à decisão de buscar no mercado ou desenvolver internamente (integração vertical) a atividade logística.

QUADRO 1 – INTEGRAÇÃO DA ATIVIDADE LOGÍSTICA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ABORDAGENS

Enfoque Teórico	Unidade de Análise	Pressuposto	Comentário
Custos Produtivos	Custos	O menor custo definirá a opção pela realização internamente da atividade logística ou por intermédio do mercado.	Embora o principal fator seja o custo da operação logística, aspectos relacionados à qualidade do serviço são considerados.
Custos de Transação	Transação	Na presença de elevada especificidade de ativos, incerteza e recorrência na transação a opção será pela integração vertical.	A consideração da necessidade de elaboração de contratos complexos, monitoramento e solução de conflitos podem orientar pela integração vertical
Custos de Mensuração	Dimensões mensuráveis	Maiores dificuldades na mensuração das dimensões envolvidas no transporte e sua contratação orientam para a integração vertical.	Além da mensuração, a necessidade de controle e disponibilizar informações são fatores presentes na decisão.
Visão Baseada em Recursos	Recursos e capacidades	Recursos e capacidades que propiciarem vantagens competitivas precisam ser controlados internamente para sua sustentação.	Decisões passadas associadas ao conhecimento e propriedade dos recursos e capacidades podem explicar a condição presente.
Ganhos Monopolistas	Domínio da atividade logística	Domínio da atividade logística permite controle e formação de barreiras à entrada.	O domínio da atividade dentro da empresa garante independência e vantagens de longo prazo nas relações.

FONTE: Os autores.

8 Considerações Finais

Neste artigo, discutiram-se os possíveis motivadores para a decisão de integrar as funções logísticas no interior das organizações e as possíveis explicações para a escolha de alternativas para sua execução. Nesse sentido, a revisão da literatura apresentada buscou identificar as orientações teóricas que oferecem explicações para essa decisão.

Ficou claro que a consideração dos custos nessa decisão caracteriza apenas um dos fatores que podem justificar essa escolha. Embora seja relevante nessa decisão, observa-se que novas explicações podem ser evidenciadas ao se considerar as diversas correntes teóricas. Em qualquer condição, cabe ratificar a posição de Williamson (1985) de que a maior integração nem sempre significa melhor resultado. A eficiência do mercado deve ser considerada na escolha do gestor.

Além disso, os mecanismos de cooperação entre agentes capazes de ratificar a eficiente Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) se apresentam como solução para os potenciais problemas relacionados à externalização da atividade logística pela empresa. Dessa forma, seria possível pensar em uma estrutura logística interorganizacional cooperativa que considere os diferentes fatores motivadores e sua capacidade de oferecer opções competitivas sustentáveis.

Essas considerações estabelecem orientações iniciais para que trabalhos empíricos possam ser gerados, de forma a preencher a lacuna presente nesse estudo. Além disso, pretende contribuir para que uma agenda de pesquisa apoiada nessas orientações possa florescer e aprofundar estudos nessa área no País.

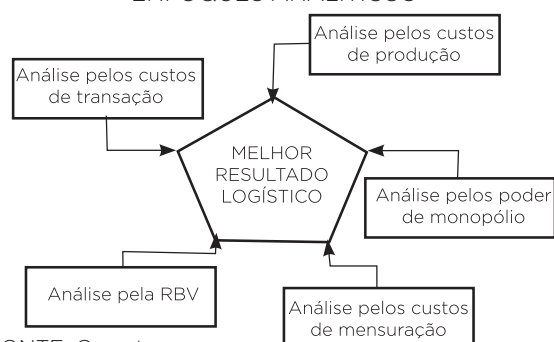
- Recebido em: 14/04/2011
- Aprovado em: 11/10/2011

Conforme se pode observar, a análise dos custos sempre estará presente quando se considera as decisões administrativas, notadamente quando se pretende terceirizar ou produzir internamente uma atividade ou serviço. A consideração dos custos de transação, por sua vez, associados a possibilidades de ações oportunistas, bem como aos atributos relativos à infraestrutura de movimentação e armazenagem e aos próprios produtos envolvidos, pode justificar a integração vertical da atividade. Por outro lado, a facilidade na mensuração e garantia dos valores presentes podem justificar uma decisão de terceirização, da mesma forma que essa dificuldade justifica seu domínio no interior da empresa.

A obtenção de condição diferenciada para oferta de serviços logísticos, em função do domínio de recursos e capacidade, capazes de destacar a empresa no mercado, justifica seu controle no interior da empresa. Nesse caso, a sustentação da vantagem competitiva se daria pelo aproveitamento dos recursos logísticos diferenciados, permitindo alcançar critérios competitivos distintos ou execução da atividade logística melhor que outros competidores.

O interesse monopolista pode direcionar a ação dos gestores. Nesse caso, a eliminação da competição ou o fortalecimento de barreiras à entrada justificaria o domínio da atividade em um mercado. A dificuldade de concorrentes em acessar os meios para movimentação e armazenagem necessários ao exercício da atividade inibiria a entrada de concorrentes, facilitando a obtenção de lucros acima dos custos marginais. Deve-se considerar, portanto, que as decisões de integração logística estão relacionadas a diferentes unidades analíticas, com capacidade para explicar e justificar as decisões para integração ou deixar para terceiros sua execução, conforme apresentado na Figura 6.

FIGURA 6 – DESEMPENHO LOGÍSTICO SOB CINCO ENFOQUES ANALÍTICOS



FONTE: Os autores.

Referências

- ARGYRES, N.; ZENGER, T. **Capabilities, transaction costs and firm boundaries: a dynamic perspective** integration. Boston, MA.: Boston University. School of Management ,2007.
- ARROW, Kenneth J. The economics of agency. In: PRATT, John W. ZECKHAUSER, Richard J. (eds.) **Principals and agents: the structure of business**. Cambridge, Mass: Harvard Business School, 1985. p. 37-51
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BANDEIRA, R. A. M. **Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção de executivos**. 2009. 256 f. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm, resources and sustained competitive advantage. **Journal of Strategic Management**, Indiana, PA, n. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B.; HERSTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations: to supersede the theory of the firm**.2001. (Preliminary).
- _____. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and theoretical Economics**, Tübingen, v.161, n.3, p. 357-373, 2005.
- _____. Property rights in the firm. In: ANDERSON,T.L: MCCHESENEY, F. R. . **Property rights: cooperation, conflict, and law** . Princeton, NJ: Princeton University, 2003.
- BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica: new series**, v.4, n.16, p. 386-405, Nov. 1937.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction costs economics. **Management Revue**, v.15, n.1, p.107-121, Mar. 2004.
- HART, O.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **The Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p.1119-1158, Dec. 1990.
- JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, Indiana PA, . n. 26, p. 395-413, 2005.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study: applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MORVAN, Yves. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1991.
- NORTH, Douglass. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- NORTH, Douglass. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University, 1990.
- PADILLA, Alexandre. The property economics of agency problems. **Social Science Research Network**, Feb.2002. Disponível em: <<http://www.mises.org/journals/scholar/Padilla3.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2005.
- PARASHKEVOVA, L. **Logistics outsourcing: a means of assuring the competitive advantage for an organization**. Vadiba/Management, n. 2, v. 15, p. 29-38, 2007.
- PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: J. Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, Indiana, PA, n. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAO S.; GOLDSBY T. J.; IYENGAR D. The marketing and logistics efficacy of online sales channels. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, GB, v. 39 n.: 2, p. 106-130, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume: FAPESP, 2009.

SAPPINGTON, David E. M. Incentives in Principal-Agent relationships. **Journal of Economic Perspectives**, v.2, n. 5, v. 2, p. 45-66, 1991.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEM, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Indiana, PA, v. 18, n. 7., p. 509-533, Aug., 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Indiana, PA, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University , 1996.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics** - ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005.