

## **Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva Relacional: Uma Análise nas Indústrias Têxtil e de Calçados**

**Autoria:** Fernando Luiz Emerenciano Viana, José de Paula Barros Neto, Miguel Eduardo Moreno Añez, José Augusto Lacerda Fernandes

### **Resumo**

Esse artigo investigou a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional nos setores têxtil e de calçados. Foram analisadas as características do relacionamento com os fornecedores e as relações das empresas com componentes do ambiente institucional, bem como a influência destas na vantagem competitiva. As características dos relacionamentos com os fornecedores do setor de calçados apresentam maior alinhamento aos pressupostos do SCM e contribuem de forma mais relevante para a vantagem competitiva. Já as relações com componentes do ambiente institucional, em ambos os setores, levam a uma situação de paridade competitiva em relação aos concorrentes.

## 1 Introdução

Quando se discute a questão da vantagem competitiva, percebe-se que algumas correntes teóricas têm sido utilizadas, com grande inserção no campo da estratégia empresarial. Entre as teorias da estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva, destaca-se a teoria dos recursos (Vasconcelos & Cyrino 2000). Os primeiros trabalhos sobre vantagem competitiva relacionados à teoria dos recursos surgiram, de certo modo, como um contraponto à visão estrutural da vantagem competitiva. Desde então, a teoria dos recursos vem evoluindo, sendo essa evolução marcada por uma extensão do foco nos recursos internos para uma visão mais abrangente, a qual considera a importância dos chamados recursos relacionais, bem como do ambiente institucional no qual as firmas estão inseridas, para a formação de vantagem competitiva. Desse modo, no presente trabalho, considera-se o escopo da teoria dos recursos conforme definida por Acedo, Barroso e Gallan (2006), denominada Teoria Baseada em Recursos, a qual é utilizada como suporte teórico à análise da contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva, notadamente através de sua visão relacional (Dyer & Singh, 1998).

Ao mesmo tempo em que existem diferentes teorias que buscam explicar as possíveis fontes de obtenção de vantagem competitiva, esta é, muitas vezes, atribuída às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem as suas unidades de negócios. Nesse contexto, a gestão da cadeia de suprimento (SCM – *Supply Chain Management*) surge como um importante elemento que pode favorecer a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas que seguem seus pressupostos. Desse modo, o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: como a gestão da cadeia de suprimento contribui para a obtenção de vantagem competitiva por empresas das indústrias têxtil e de calçados?

No intuito de permitir a avaliação da contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, Viana, Barros Neto e Añez (2009) desenvolveram um modelo de análise, com aplicação direcionada a cadeias de suprimento industriais, utilizando a teoria baseada em recursos como suporte teórico à análise das contribuições do SCM, com maior ênfase na visão relacional, conforme os argumentos apresentados por Dyer e Singh (1998).

Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo geral investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva por empresas das indústrias têxtil e de calçados, tendo como foco principal de análise as relações interorganizacionais (díades). Para tal, foram delineados três objetivos específicos: (i) Caracterizar os relacionamentos interorganizacionais das empresas pesquisadas com seus fornecedores de matérias-primas e prestadores de serviços logísticos. Essa caracterização envolve a investigação acerca dos regimes relacionais, do investimento em ativos específicos, troca de informações e conhecimentos e ganhos relacionais; (ii) Avaliar a contribuição das relações entre as empresas e alguns componentes do ambiente institucional para a obtenção de vantagem competitiva e; (3) Discutir as principais similaridades e diferenças encontradas na análise dos dois setores pesquisados.

## 2 Referencial Teórico

Observa-se que a visualização dos recursos da firma como elementos fundamentais para sua vantagem competitiva, bem como o surgimento do campo teórico da teoria baseada em recursos, podem ser associados ao trabalho de Wernerfelt (1984). Desde então, a teoria baseada em recursos vem evoluindo e se constituindo em um campo teórico marcante para a os estudos sobre vantagem competitiva. Essa evolução foi marcada por uma extensão do foco nos recursos internos para uma visão mais abrangente, conforme supracitado. No presente trabalho considera-se o escopo da Teoria Baseada em Recursos (TBR) conforme definida por Acedo *et al.* (2006).

Tendo-se esse escopo da TBR como referência e considerando-se o objetivo geral do trabalho, torna-se relevante a utilização de uma visão com foco nos relacionamentos da firma com os componentes da cadeia de suprimento, o que é propiciada pela visão relacional. De acordo com Dyer e Singh (1998), as ligações exclusivas interfirmas podem ser uma fonte de ganhos relacionais e vantagem competitiva. Assim sendo, Dyer e Singh (1998) apresentam a visão relacional da vantagem competitiva, que tem o foco sobre as rotinas e processos diádicos ou de rede como uma importante unidade de análise para o entendimento da vantagem competitiva.

Define-se um ganho relacional como um lucro acima do normal conjuntamente gerado em um relacionamento de troca que não pode ser gerado por qualquer firma de modo isolado, podendo ser criado somente através de contribuições conjuntas exclusivas dos parceiros específicos de uma aliança (Dyer & Singh, 1998). De modo resumido, as quatro fontes de ganhos relacionais são: (1) investimentos em ativos específicos para a relação; (2) troca substancial de conhecimento, incluindo a troca de conhecimento que resulta em aprendizagem conjunta; (3) combinação de recursos e capacidades ou habilidades complementares, porém escassos, que resultam na criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas e; (4) baixos custos de transação em relação a alianças competidoras, devido a mecanismos de governança mais efetivos.

Além da preocupação inerente à obtenção de ganhos relacionais, a visão relacional também destaca a importância de que sejam buscados mecanismos que preservem os mesmos. Somados aos mecanismos relacionados às características que tornam os recursos imperfeitamente imitáveis, de acordo com os argumentos de Barney (1991), Dyer e Singh (1998) destacam os seguintes mecanismos: (a) interconectividade dos ativos interorganizacionais; (b) escassez do parceiro; (c) indivisibilidade do recurso e; (d) ambiente institucional.

No intuito de se permitir a avaliação do potencial competitivo dos recursos, sejam recursos internos à firma, sejam recursos relacionais, Barney e Hesterly (2007) introduzem o modelo VRIO, que diz respeito às quatro questões que devem ser levantadas sobre o recurso, que são as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização, as quais são resumidas na Figura 1.

- |  |
|--|
| <p><b>1. Questão do Valor:</b> O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?</p> <p><b>2. Questão da Raridade:</b> O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?</p> <p><b>3. Questão da Imitabilidade:</b> As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?</p> <p><b>4. Questão da Organização:</b> As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?</p> |
|--|

Figura 1 - Perguntas necessárias para conduzir uma análise do potencial competitivo dos recursos

Fonte: Adaptado de Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Considerando-se os mecanismos de preservação dos ganhos relacionais supracitados, percebe-se que, ao levar em conta o mecanismo denominado ambiente institucional, a teoria baseada em recursos avança no sentido de, pelo menos indiretamente, considerar o papel do ambiente na formação de vantagem competitiva. De certo modo, esse fato contempla o argumento defendido por Oliver (1996), de que os impedimentos institucionais para a atividade econômica são determinantes da heterogeneidade das firmas, que se origina no ambiente institucional. Já que os impedimentos institucionais têm influência na heterogeneidade das firmas, estes também constituem um elemento importante para a obtenção (ou não) de vantagem competitiva.

O debate acerca da cadeia de suprimento e da gestão da cadeia de suprimento tem assumido, ao longo dos últimos anos, um papel relevante nas discussões acadêmicas e de cunho prático relacionadas à gestão organizacional. Entretanto, parece haver pouco consenso acerca das bases conceituais e de metodologia de pesquisa do SCM, o que tem contribuído para a existência de lacunas na base de conhecimento desse campo (Burgess, Singh & Koroglu, 2006). No intuito de avançar na construção da base conceitual de um campo de estudo é importante que os diferentes conceitos sejam agrupados em construtos, Chen e Paulraj (2004) desenvolveram um modelo de pesquisa para o SCM, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de construtos do SCM, a partir de um conjunto inicial de medidas operacionais. Nesse modelo, o principal elemento utilizado por Chen e Paulraj (2004) para caracterizar o SCM é constituído pelas relações entre compradores e fornecedores que, por sua vez, podem ser representadas por cinco construtos: (i) Redução da base de fornecedores; (ii) Relações de longo prazo; (iii) Comunicação; (iv) Equipes inter-funcionais e; (v) Envolvimento do fornecedor.

Quando se busca compreender, entre outras questões, como a gestão da cadeia de suprimento contribui para a obtenção de vantagem competitiva, entende-se que é pertinente qualificar, a partir da visão de alguns autores, os diferentes tipos de relacionamentos interfirmas que podem ocorrer no âmbito da cadeia de suprimento.

Sobre essa questão das relações interfirmas, um argumento chave defendido por Dyer, Cho e Chu (1998) é de que as firmas devem pensar de modo estratégico as suas relações na cadeia de suprimento, especialmente no que diz respeito à gestão de fornecedores, de modo a não ter uma estratégia única. A habilidade de uma empresa para segmentar de forma estratégica os fornecedores, de modo a obter os benefícios dos possíveis tipos de relacionamentos, provê a chave para a vantagem competitiva futura na gestão da cadeia de suprimento. Assim sendo, Dyer *et al.* (1998) apresentam três possíveis regimes de relações inter-organizacionais na cadeia de suprimento: regime *arm's length* (mercado), regime de parceria e regime de quase-mercado.

O modelo de análise desenvolvido por Viana *et al.* (2009) considera um escopo mais amplo da cadeia de suprimento, incluindo, além dos fornecedores e clientes do núcleo principal de análise, atores que podem, de alguma forma, influenciar o desempenho da cadeia e de suas empresas constituintes. Assim sendo, foram incluídos os prestadores de serviços logísticos (que são fornecedores de serviços), as instituições de fomento e o governo, de modo que as características do ambiente institucional possam ser consideradas na análise.

A consideração de alguns componentes do ambiente institucional na análise baseia-se em dois argumentos principais. O primeiro, sustentado por Oliver (1996), considera que as causas das ineficiências do mercado e da heterogeneidade das firmas são tanto econômicas como institucionais. Dessa forma, a habilidade de uma firma em desenvolver uma vantagem competitiva deriva não somente de suas respostas estratégicas às características do mercado, mas também de sua habilidade para explorar a distribuição irregular de informação, recursos, legitimidade e custos de transação que resultam dos impedimentos institucionais à eficiência do mercado.

O segundo argumento, sustentado por Bandeira-de-Mello (2007a), considera que a heterogeneidade de desempenho de firmas domésticas em economias emergentes, tais como a do Brasil, e a conseqüente possibilidade de obtenção de vantagem competitiva, é função da efetividade dessas firmas na gestão da dependência de recursos dos *stakeholders*. O fato de uma empresa ter contratos com o governo e a sociedade é associado com um desempenho superior da firma.

De forma resumida, pode-se afirmar que o modelo proposto permite analisar como a gestão da cadeia de suprimento contribui para a formação de vantagem competitiva, estando a análise subdividida em três níveis, conforme mostrado na Figura 2.

Nível de Análise	Unidade de Análise	Foco da Análise	Objetivo da Análise
1. Intraorganizacional	Firmas individuais que formam o núcleo principal de análise.	Recursos financeiros. Recursos humanos. Recursos tecnológicos. Recursos materiais. Recursos de conhecimento.	Características dos recursos. Contribuição dos recursos para a obtenção de rendas acima do normal e a obtenção de vantagem competitiva.
2. Interorganizacional	Relações interorganizacionais das firmas da cadeia de suprimento e destas com os prestadores de serviços logísticos.	Tipos de relações estabelecidas. Recursos relacionais.	Caracterizar os tipos de relações interorganizacionais. Identificar investimentos em ativos específicos e recursos relacionais. Avaliar troca de informações e de conhecimento, combinação de recursos, capacidade e habilidades nas relações. Identificar ganhos relacionais e mecanismos de preservação.
3. Ambiente Institucional	Relações das empresas da cadeia de suprimento com componentes do ambiente institucional.	Instituições de fomento. Governo.	Avaliar a influência dessas relações no acesso a recursos e na obtenção de vantagem competitiva.

Figura 2 - Modelo de Análise

Fonte: Adaptado de Viana, F. L. E., Barros Neto, J. P. & Añez, M. E. M. (2009, Setembro). Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva: Um Modelo de Análise a partir da Teoria Baseada em Recursos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, 33.

Tendo em vista que o objetivo geral deste trabalho é investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva baseada em recursos relacionais, em dois setores industriais, com ênfase nas relações interorganizacionais, o foco da análise restringiu-se às relações entre as empresas que formam o núcleo principal, conforme a visão de cadeia de suprimento apresentada no trabalho de Lambert, Cooper e Pagh (1998), com seus fornecedores e componentes do ambiente institucional, ou seja, ao 2º (interorganizacional) e 3º (ambiente institucional) níveis de análise. Desse modo, embora se reconheça a importância dos recursos internos às empresas para a obtenção de vantagem competitiva, não constitui objetivo do presente trabalho a investigação do 1º nível de análise (intraorganizacional). Assim sendo, a análise concentrou-se nas relações das empresas investigadas com seus principais fornecedores de matérias-primas (fornecedores de 1º nível) e prestadores de serviços logísticos, bem como na avaliação de como as empresas, individualmente, ou em conjunto, estabelecem relações com o governo em seus diversos níveis e com as instituições de fomento, que foram os representantes do ambiente institucional, no intuito de verificar como essas relações contribuem para a obtenção de vantagem competitiva para as empresas investigadas, nos dois setores pesquisados.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Tendo-se como referência o modelo de análise e os níveis de análise propostos para o presente trabalho (Figura 2), seus objetivos específicos e o referencial teórico, foram definidas três categorias-chaves: (1) Características do relacionamento com os fornecedores; (2) Relações das empresas com o governo e; (3) Relações das empresas com instituições de fomento.

Com relação à estratégia de pesquisa utilizada, trata-se de um **estudo de caso interpretativo** (Godoy, 2007) que, além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou oporem-se a suposições teóricas, características estas que estão



alinhadas com os objetivos do presente trabalho. A realização da pesquisa em mais de uma empresa configura um estudo de casos múltiplos (Yin, 2005).

Para a escolha dos casos a serem estudados, definiu-se como primeiro parâmetro a necessidade de que pertencessem a setores industriais de relevância econômica para o estado do Ceará. A relevância econômica foi considerada em função do número de vínculos empregatícios no ano de 2007, disponível na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (MTE, 2009). Assim sendo, foram selecionados como setores a serem estudados a indústria de calçados e a indústria têxtil. A indústria de calçados constitui o setor com maior número de vínculos empregatícios da indústria de transformação do Ceará, totalizando 52.746 vínculos em 2007. Já a indústria têxtil, considerando-se todos os seus segmentos (fição, tecelagem e malharia), totalizava 16.107 vínculos em 2007, constituindo o terceiro setor que mais emprega na indústria de transformação do Ceará. O segundo setor da indústria de transformação com maior número de vínculos empregatícios, no mesmo ano, é o da indústria de confecção de artigos do vestuário e acessórios (41.796 vínculos), que constitui um setor consumidor de produtos da indústria têxtil, formando com esta a chamada Cadeia Têxtil-Confecções, além de possuir fortes inter-relações com a indústria de calçados. Em cada setor estudado, foram escolhidas duas empresas com características diferentes, em termos de tipos de produtos que oferecem e segmentos de mercado em que atuam e que, além disso, estivessem disponíveis para a realização da pesquisa. O principal intuito de selecionar empresas com características diferentes em cada setor foi aumentar a possibilidade de se encontrar uma maior diversidade de suas características e, conseqüentemente, enriquecer a análise a que se propõe o estudo. As empresas pesquisadas receberam nesse estudo as denominações de Calçados1, Calçados2, Têxtil1 e Têxtil2, para preservar os seus anonimatos, conforme combinado entre os pesquisadores e as mesmas.

A empresa Calçados1 fabrica calçados plásticos, voltados tanto para o mercado interno (principalmente), como para o mercado externo, enquanto que a Calçados2, em suas plantas localizadas no Ceará, fabrica calçados femininos de couro, de alto valor agregado, sob encomenda, destinados exclusivamente às exportações, atendendo à demanda de grandes redes varejistas americanas e europeias. Já no setor têxtil, a empresa Têxtil1 tem como principais linhas de produtos os tecidos denim (jeans) e brim, para atender principalmente ao mercado interno, enquanto que a Têxtil2 fabrica fios têxteis de diversos tipos, voltados para o mercado interno.

Além de se fazer a pesquisa nas quatro empresas que formaram o núcleo principal, investigou-se também empresas fornecedoras das principais matérias-primas utilizadas nos processos produtivos destas, de preferência fornecedores comuns às empresas em cada setor. A inclusão do fornecedor teve como principal função ratificar ou não as informações relatadas pelas empresas compradoras, o que satisfaz um requisito importante a ser seguido na coleta de dados, conforme os pressupostos de Yin (2005): a utilização de múltiplas fontes de evidências, que constitui a técnica de triangulação dos dados.

Na presente pesquisa, foi utilizada uma abordagem eminentemente qualitativa. Nas pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias, ambas exigindo do pesquisador a imersão no contexto analisado (Godoi & Balsini, 2007).

Para a coleta dos dados primários, optou-se pela utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado, caracterizando uma entrevista em profundidade. No total foram entrevistados vinte e dois sujeitos, os quais são responsáveis por conduzir os relacionamentos investigados, sendo cinco entrevistados da empresa Calçados1, três entrevistados da Calçados2, três entrevistados da Têxtil1, seis entrevistados da Têxtil2, dois entrevistados de um fornecedor da Calçados1, um entrevistado de um fornecedor da Calçados2 e dois entrevistados de um fornecedor comum das empresas Têxtil1 e Têxtil2. Cada uma das entrevistas foi gravada, com

prévia autorização dos respondentes e, posteriormente, transcrita, para facilitar a análise de dados.

Os dados secundários foram coletados para permitir a determinação dos setores e das empresas a serem pesquisados. Ademais, foram solicitados às empresas documentos escritos contendo informações relevantes das mesmas, bem como foram consultados relatórios e publicações acerca da indústria têxtil e da indústria de calçados.

Para proceder a análise dos dados coletados nesse estudo de caso, optou-se por utilizar o procedimento analítico da estratégia de pesquisa *grounded theory* (Strauss & Corbin, 2008), denominado de método das comparações constantes (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2007), principalmente por esta se preocupar bastante com a questão do rigor na pesquisa qualitativa. Na verdade, tendo em vista que se partiu de teorias pré-existentes para a análise dos dados, pode-se afirmar que foram utilizados os fundamentos da *adaptive theory* (Layder, 1998). Nesse caso, buscou-se a integração entre os principais aspectos que emergiram dos dados e a teoria pré-existente relatada na literatura, no sentido de atender aos objetivos traçados para o estudo. É importante salientar que, embora tenha sido utilizada uma abordagem de análise vinculada ao desenvolvimento de teorias a partir dos dados, o presente trabalho não se propõe a isso.

Devido à quantidade de dados a serem analisados, optou-se pela utilização do software Atlas/ti como apoio à análise, seguindo o processo de análise proposto por Bandeira-de-Mello (2007b), que envolve a codificação e rotulação, o desdobramento dos dados (microanálise) e o descobrimento e validação de categorias e suas relações, ou seja, os procedimentos de análise previstos no método das comparações constantes. Com o uso do Atlas/ti, as tarefas criativas e intelectuais permanecem sob responsabilidade do pesquisador e, utilizando-se as entrevistas transcritas como ponto de partida, o processo de segmentação e codificação alterna-se com a construção de esquemas gráficos (*networks*) e estruturas textuais.

#### 4 Análise dos Resultados

Para a análise dos resultados, cada uma das categorias-chaves teve suas propriedades e dimensões definidas, a partir do referencial teórico e, também, utilizando-se elementos que emergiram dos dados durante a análise e que, previamente, não estavam contemplados no referencial teórico. Para cada propriedade, verificou-se o comportamento das dimensões nas diversas citações (as *quotes* do Atlas/ti), como, por exemplo, curto (-) e longo (+). Partiu-se, então, para a realização de comparações teoria-incidente e incidente-incidente (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2007), no intuito de identificar o comportamento das dimensões das propriedades nos dados coletados. A partir da emergência de grupos semelhantes de dimensões das propriedades em cada categoria, os mais representativos foram denominados manifestações das categorias, que permitiram a formatação dos esquemas gráficos que relacionam categorias, propriedades e manifestações em cada nível de análise. Tendo em vista os objetivos do presente artigo, foram destacadas aquelas categorias, propriedades e manifestações que apresentaram maior consistência no cenário que contempla conjuntamente os dois setores analisados, considerando-se as categorias chaves do trabalho. As propriedades consideradas foram aquelas cuja ocorrência foi comum aos dois setores.

##### 4.1 Características do relacionamento com os fornecedores

A categoria “características do relacionamento com os fornecedores” engloba os relacionamentos das empresas com seus fornecedores de matérias-primas e componentes, bem como os relacionamentos destas com os prestadores de serviço logístico. Para essa categoria foi definido inicialmente, a partir do referencial teórico e do modelo de análise, um total de sete propriedades e suas respectivas dimensões, as quais estão ligadas mais diretamente ao primeiro objetivo específico do trabalho. Considerando-se a análise conjunta dos dois setores, observou-se que duas propriedades, ganhos relacionais e troca de conhecimentos, não

apresentaram consistência nos incidentes relatados no setor têxtil e, portanto, foram descartadas. As dimensões representam as possíveis variações às quais poderão estar sujeitas as propriedades. A Figura 3 apresenta as propriedades que apresentaram consistência nos dois setores investigados.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
<b>CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR</b>	Orientação quanto ao Prazo (ORPR)	Tempo médio de manutenção do relacionamento com os fornecedores	Curto (-): orientação de curto prazo Longo (+) orientação de longo prazo
	Quantidade de Fornecedores (QUAN)	Número de fornecedores para cada tipo de produto ou serviço	Pequena (-): poucos fornecedores para cada produto ou serviço adquirido Grande (+): muitos fornecedores para cada produto ou serviço adquirido
	Formalidade dos Contratos (CONT)	Mecanismos de regulação das relações de compra e venda	Baixa (-): ausência de contratos formais Alta (+): presença de contratos formais
	Investimentos Específicos para a Relação (INVT)	Investimentos duráveis em ativos que são realizados em apoio a transações particulares, sem valor para usos alternativos (WILLIAMSON, 1989)	Baixo (-): ausência de investimentos específicos para a relação; Alto (+): presença de investimentos específicos para a relação
	Troca de Informações (TINF)	Avaliação dos tipos de informações trocadas e sua importância para o relacionamento	Pequena (-): quando há pouca ou nenhuma troca de informações Grande (+): quando há intensa e frequente troca de informações

Figura 3 - Propriedades, conceitos e dimensões da categoria características do relacionamento com os fornecedores.

Fonte: Elaboração dos autores

As comparações constantes realizadas entre os incidentes obtidos nas entrevistas transcritas revelaram comportamentos semelhantes das cinco propriedades ao longo de suas dimensões. Esses comportamentos semelhantes foram associados a um mesmo código. Um código cuja ocorrência foi consistente e repetida ao longo das transcrições das entrevistas levou à consideração de que o mesmo se tratava de uma manifestação, sendo que cada manifestação pode estar relacionada com mais de uma propriedade. No total foram identificadas cinco manifestações da categoria características do relacionamento com o fornecedor nos dados coletados através das entrevistas, as quais são apresentadas, na Figura 4, que indica, também, o comportamento das dimensões (+/-) das propriedades em cada manifestação.

MANIFESTAÇÕES	DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES				
	ORPR	QUAN	CONT	INVS	TINF
Investimentos específicos dos fornecedores	+	-		+	
Relacionamento de longo prazo	+	-			
Poucos fornecedores por item		-			
Troca eletrônica de informações	+				+
Ausência de contrato formal	+	-	-		



#### Figura 4 - Dimensões das propriedades e manifestações da categoria características do relacionamento com os fornecedores

Fonte: Elaboração dos Autores

A manifestação denominada investimentos específicos dos fornecedores ocorreu para os fornecedores de matérias-primas e componentes do setor de calçados, estando relacionados à instalação de plantas destes no estado do Ceará. Apesar dessa manifestação não ter emergido nos dados do setor têxtil, mostrou-se bastante significativa nas comparações incidente-incidente do conjunto de entrevistas. O relacionamento de longo prazo constitui uma manifestação de praticamente todas as relações das empresas dos dois setores com os fornecedores de matérias-primas e componentes, bem como com os prestadores de serviço logístico, embora, no setor têxtil, as empresas buscam a manutenção de relacionamentos de longo prazo, mas sem perder possíveis oportunidades de curto prazo que apareçam. Da mesma forma, as empresas de ambos os setores têm buscado a manutenção de relacionamentos com poucos fornecedores por item, embora, em algumas situações, tal fato ainda não seja possível, como, por exemplo, nas relações com os prestadores de serviços logísticos e nos relacionamentos das empresas do setor têxtil com os fornecedores de algodão. Nesse último caso, as empresas preferem manter relacionamentos com *traders* e agentes, que funcionam como intermediários entre a indústria e os produtores de algodão.

A troca eletrônica de informações é bastante utilizada pelas empresas do setor de calçados no relacionamento com seus fornecedores, com o uso do EDI (*Electronic Data Interchange* – Troca eletrônica de informações) e, no caso da Calçados1, da ferramenta VMI (*Vendor Management Inventory* – Estoque Gerenciado pelo Fornecedor). As empresas do setor têxtil utilizam meios mais tradicionais para a troca de informações com seus fornecedores, embora alguns destes meios podem também ser considerados meios eletrônicos, tais como o email. Destacou-se, também, a ausência de contratos formais na maioria dos relacionamentos, sendo exceção nas relações das empresas do setor têxtil com os fornecedores de algodão e da empresa Têxtil1 com os prestadores de serviços logísticos.

As propriedades da categoria características do relacionamento com o fornecedor, suas manifestações e respectivos graus de fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*) e exemplos (*quotes*) de cada uma das manifestações são apresentados na Figura 5, que constitui uma *network* gerada com o uso do Atlas/ti. Na referida figura, os retângulos maiores representam os códigos que podem ser categorias (iniciam com C:), propriedades (iniciam com P:) ou manifestações (iniciam com M:). Os números nos formatos (a:b) representam citações (*quotes*) ou trechos das entrevistas em que ocorreram as manifestações com as quais se relacionam.

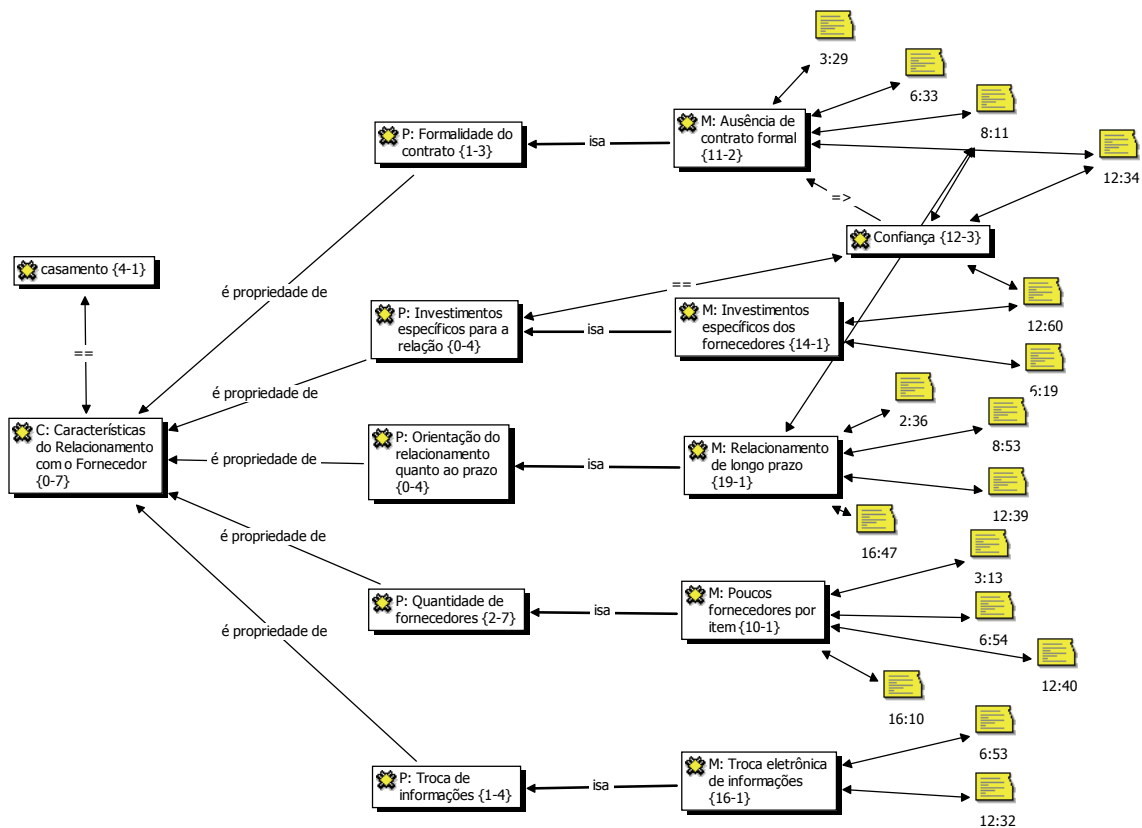


Figura 5 - Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria características do relacionamento com o fornecedor das empresas dos setores pesquisados.

Fonte: Elaboração dos autores

Observando-se a Figura 5, destaca-se o papel da confiança como mecanismo de governança das relações, em substituição aos contratos, que são utilizados apenas nas relações das empresas do setor têxtil com os fornecedores de algodão, bem como na relação da Têxtil com os prestadores de serviços logísticos. Nesse último caso, o objetivo maior do uso de contratos formais é determinar o nível de serviço acordado. Assim sendo, a confiança constitui um dos principais impulsionadores (causador) para que as empresas estabeleçam relacionamentos com os fornecedores sem a necessidade do uso de contratos formais. Além disso, a confiança também está associada à realização de investimentos em ativos específicos para a relação, por parte dos fornecedores, como ocorre no setor de calçados. Ademais, observou-se nos dois setores a intenção das empresas em estabelecer relacionamentos de longo prazo com poucos fornecedores, embora, no setor têxtil, as empresas monitorem possíveis oportunidades de curto prazo com outros fornecedores. Em alguns relatos, utilizou-se o termo “casamento” para caracterizar os relacionamentos das empresas com seus fornecedores. Utilizando-se esse termo como metáfora, pode-se afirmar que as empresas buscam estabelecer relacionamentos com fornecedores exclusivos (monogamia) ou poucos fornecedores, durante um prazo longo (duração do casamento) o que, em algumas situações, podem originar investimentos específicos e ganhos relacionais (filhos). Para tal, é fundamental que haja uma troca intensiva de informações (diálogo).

Considerando-se as principais similaridades e divergências encontradas nos relacionamentos das empresas dos dois setores com seus fornecedores e prestadores de serviço logístico, conforme supracitado, pode-se argumentar que as diferenças observadas nas características dos relacionamentos das empresas com seus fornecedores entre os dois setores estão diretamente associadas às características dos produtos fabricados, já que no setor de calçados as empresas fabricam produtos destinados a atender públicos alvos específicos, com forte influência das tendências da moda, com ciclo de vida relativamente curto e que

necessitam de materiais e componentes customizados, o que demanda um relacionamento mais estreito dos fabricantes com seus fornecedores. Desse modo, pode-se fazer a seguinte afirmação:

A1: Os relacionamentos das empresas pesquisadas com seus fornecedores nos dois setores pesquisados diferenciam-se, principalmente, pelo fato daqueles observados no setor de calçados apresentarem um maior alinhamento aos pressupostos da gestão da cadeia de suprimento, o que contribui de forma mais efetiva para a obtenção de vantagem competitiva relacional por parte das empresas desse setor. Essa diferenciação está diretamente associada aos tipos de produtos fabricados em cada setor.

#### 4.2. Relações das empresas com o governo

Para essa categoria foram definidas, a partir do referencial teórico, três propriedades e suas respectivas dimensões, estando ligadas ao atendimento parcial do segundo objetivo específico do trabalho. Considerando-se a análise conjunta dos dois setores, todas as propriedades apresentaram consistência nos incidentes relatados, estando as mesmas apresentadas na Figura 6.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
<b>RELAÇÕES DAS EMPRESA COM O GOVERNO</b>	Objetivos das relações (OBRL)	Diferentes objetivos da empresa ao se relacionar com o Governo	Poucos (-): poucos objetivos diferentes Muitos (+): muitos objetivos diferentes
	Influência das relações na vantagem competitiva (IRVC)	Percepção da empresa acerca da influência das relações com o Governo na obtenção de vantagem competitiva	Baixa (-): baixa influência das relações na obtenção de vantagem competitiva Alta (+): alta influência das relações na obtenção de vantagem competitiva
	Forma de estabelecer a relação (FERL)	Se a relação é estabelecida de forma isolada pela empresa ou em conjunto com outras empresas ou entidades	Isolada (-): a empresa estabelece as relações individualmente Em conjunto (+): a empresa estabelece as relações em conjunto com outras empresas ou entidades

Figura 6 - Propriedades, conceitos e dimensões da categoria relações das empresas com o Governo das empresas dos setores pesquisados.

Fonte: Elaboração dos autores

Tendo-se como referência as diferentes manifestações identificadas nas comparações incidente-incidente, três manifestações foram consistentes, as quais envolveram comportamentos semelhantes de algumas das propriedades em ambos os setores. A Figura 7 apresenta as manifestações da categoria relações das empresas com o governo nos dados, coletados através das entrevistas nas empresas dos setores de calçados e têxtil.

MANIFESTAÇÕES	DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES		
	OBRL	IRVC	FERL
Incentivos fiscais	-	+,-	-
Paridade competitiva		+,-	
Relações isoladas			-

Figura 7 - Dimensões das propriedades e manifestações da categoria relações das empresas com o Governo das empresas dos setores pesquisados.

Fonte: Elaboração dos autores.

As empresas dos dois setores mantêm relacionamentos com o governo na busca pela obtenção e manutenção de incentivos fiscais, caracterizando poucos objetivos para a manutenção das relações, as quais, por sua vez, são efetuadas, predominantemente, de forma

isolada. No que diz respeito à influência dessas manifestações na obtenção de vantagem competitiva, percebeu-se que, em linhas gerais, os incentivos fiscais levam a uma situação de paridade competitiva das empresas em relação aos seus principais concorrentes, principalmente as empresas do setor têxtil, que possuem desvantagens locais em relação aos concorrentes localizados em outras regiões do Brasil e, então, os incentivos fiscais atenuam essas desvantagens.

As propriedades da categoria relações das empresas com o governo, suas manifestações e respectivos graus de fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*) e exemplos de cada uma das manifestações, considerando-se os dois setores investigados, são apresentados na Figura 8.

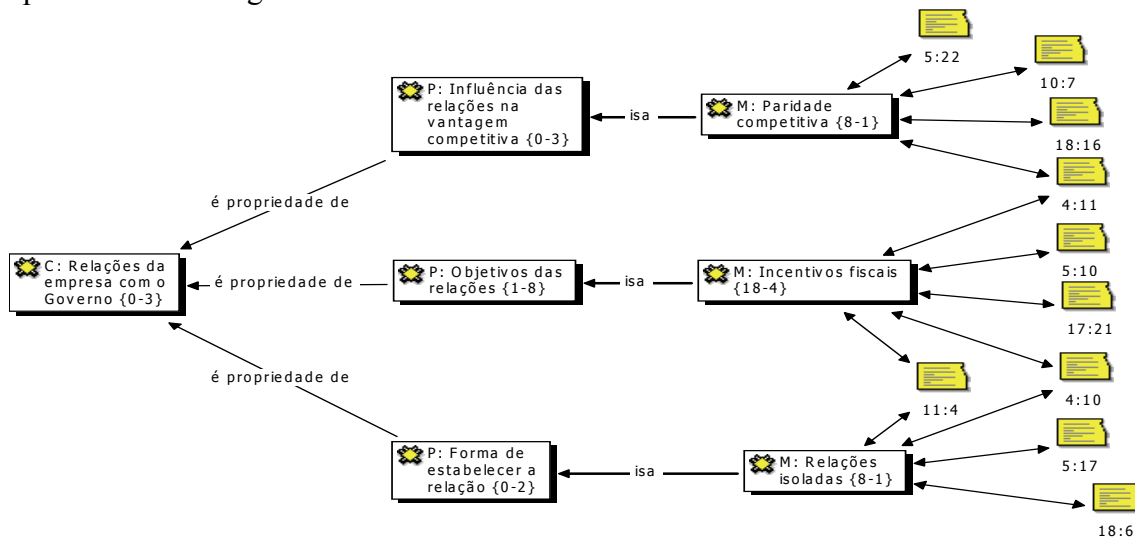


Figura 8 - Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria relações das empresas com o Governo das empresas dos setores pesquisados.

Fonte: Elaboração dos autores.

Observando-se a Figura 8, pode-se fazer alguns comentários adicionais. A situação de paridade competitiva predomina para as empresas do setor têxtil, que possuem atuação mais restrita ao mercado interno, bem como para as empresas do setor de calçados, nos casos em que são considerados os concorrentes dessas empresas que também possuem instalações produtivas no Nordeste e que, teoricamente, podem gozar dos mesmos benefícios fiscais, que constituem o principal objetivo da manutenção do relacionamento das empresas de ambos os setores com o Governo.

O que se percebe é que, se, por um lado, os incentivos fiscais deixaram de constituir um elemento de diferenciação, que poderia trazer vantagem competitiva para as empresas que têm acesso ao mesmo, por outro lado, a sua ausência poderia constituir um elemento impulsionador para que as empresas buscassem novas alternativas de localização, fora do estado do Ceará, pelos seguintes motivos:

(1) No caso das empresas do setor de calçados, apesar de existirem outros fatores locais que tornam a localização das unidades produtivas no Ceará vantajosa, tais como o menor custo e a qualidade adequada da mão-de-obra, a maior proximidade em relação aos Estados Unidos e à Europa (fator relevante do ponto de vista da Calçados2) e a proximidade de alguns fornecedores, que também investiram em instalações fabris no Ceará, os incentivos fiscais ainda constituem um fator relevante para as empresas conseguirem atuar de forma competitiva no mercado, já que muitos dos fornecedores destas ainda concentram sua produção nos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul e, ademais, no caso da Calçados1, as regiões Sul e Sudeste absorvem a maior parte das vendas dos produtos da empresa no mercado interno.

(2) No caso das empresas do setor têxtil, os incentivos fiscais têm perdido sua relevância como fator de atratividade para a manutenção das instalações produtivas destas empresas no Ceará, embora sejam um dos fatores que diminuem as desvantagens locacionais sofridas pelas empresas, pelo fato das suas unidades fabris estarem localizadas distantes das fontes da principal matéria-prima (algodão) e dos principais mercados consumidores de seus produtos no território nacional (Sul e Sudeste). Já existe no setor têxtil o movimento de algumas empresas, inclusive da empresa Têxtil2, no sentido de implantar unidades fabris próximas às regiões brasileiras produtoras de algodão que, somado à concessão de incentivos fiscais por parte dos governos dos estados que concentram essas regiões (por exemplo, Mato Grosso) e à maior proximidade dos principais mercados consumidores de produtos têxteis do Brasil, apresentam vantagens em relação às unidades produtivas localizadas no Ceará.

Assim sendo, a concessão e manutenção de incentivos fiscais por parte do Governo do Ceará e do Governo Federal (conforme será comentado no tópico seguinte), para as empresas dos setores de calçados e têxtil, constitui uma característica do ambiente institucional no qual as empresas estão inseridas que, se não contribui diretamente para a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas, constitui uma política de governo essencial para que as empresas possam atuar de forma competitiva nos mercados em que atuam e, dessa forma, possam também gerar emprego e renda para a força de trabalho cearense. Para a manutenção eficaz de tal política, torna-se fundamental que os benefícios vinculados a essa política sejam estendidos a outros componentes das cadeias de suprimento das quais as empresas fazem parte.

#### 4.3 Relações das empresas com instituições de fomento

A terceira categoria-chave do trabalho, relações das empresas com instituições de fomento, foi analisada de modo semelhante à segunda categoria-chave, já que ambas estão inseridas no ambiente institucional. Durante a análise, a intenção era de se trabalhar com as mesmas propriedades da categoria relações das empresas com o governo, entretanto, não se viu sentido em trabalhar com a propriedade “forma de estabelecer a relação”, já que, de antemão, já se sabia que as empresas fazem isso de forma individual. Considerando-se a análise conjunta dos dois setores, todas as propriedades apresentaram consistência nos incidentes relatados, estando as mesmas apresentadas na Figura 9.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
<b>RELAÇÕES DA EMPRESA COM INSTITUIÇÕES DE FOMENTO</b>	Objetivos das relações (OBRL)	Diferentes objetivos da empresa ao se relacionar com as instituições de fomento	Poucos (-): poucos objetivos diferentes Muitos (+): muitos objetivos diferentes
	Influência das relações na vantagem competitiva (IRVC)	Percepção da empresa acerca da influência das relações com as instituições de fomento na obtenção de vantagem competitiva	Baixa (-): baixa influência das relações na obtenção de vantagem competitiva Alta (+): alta influência das relações na obtenção de vantagem competitiva

Figura 9 - Propriedades, conceitos e dimensões da categoria relações das empresas com Instituições de Fomento  
Fonte: Elaboração dos Autores

Tendo-se como referência as diferentes manifestações identificadas nas comparações incidente-incidente, duas manifestações foram consistentes, as quais envolveram comportamentos semelhantes de algumas das propriedades em ambos os setores. A Figura 10 apresenta as manifestações da categoria relações da empresa com instituições de fomento nos dados coletados através das entrevistas nas empresas dos setores de calçados e têxtil.



MANIFESTAÇÕES	DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES	
	OBRL	IRVC
Incentivos fiscais	-	+,-
Paridade competitiva		+,-

Figura 10 - Dimensões das propriedades e manifestações da categoria relações da empresa com instituições de fomento nas empresas dos setores pesquisados

Fonte: Elaboração dos autores

As empresas de ambos os setores buscam estabelecer relações com instituições de fomento com dois objetivos principais: obter incentivos fiscais, quando a relação envolve as empresas e a SUDENE, órgão do Governo Federal que tem a missão de fomentar o desenvolvimento do Nordeste, através de diversos instrumentos, entre os quais se destaca a isenção de 75% do valor a pagar de IRPJ para empresas que investem em projetos industriais na Região e; a obtenção de recursos financeiros, obviamente, junto aos bancos, para diferentes finalidades, principalmente capital de giro e investimento. Entretanto, para uma das empresas (Têxtil2), a obtenção de recursos financeiros não constituiu uma manifestação consistente. Assim sendo, pode-se considerar que a dimensão se configurou como poucos objetivos diferentes (sinal negativo). Com relação à percepção das empresas, a obtenção de incentivos fiscais através do relacionamento com a SUDENE, e mesmo a obtenção de recursos financeiros junto aos bancos (exceto no caso da Têxtil2), tem tido de forma preponderante uma influência moderada (sinal +,-) na obtenção de vantagem competitiva, levando a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes, cuja manifestação foi denominada paridade competitiva. Assim sendo, pode-se afirmar que os relacionamentos das empresas com as instituições de fomento não trazem diretamente vantagem competitiva, mas, por outro lado, não expõe as empresas a uma situação de desvantagem competitiva.

Considerando-se as principais similaridades e divergências encontradas nos relacionamentos das empresas dos dois setores com os componentes do ambiente institucional, conforme supracitado, pode-se relatar que os incentivos fiscais constituem os principais recursos acessados pelas empresas nessas relações, os quais que favorecem a manutenção dos níveis de competitividade das empresas dos setores pesquisados. Desse modo, pode-se fazer a seguinte afirmação:

A2: Os incentivos fiscais, na forma de diminuição da alíquota do ICMS e do IRPJ, destacam-se como principais recursos acessados pelas empresas nas suas relações com os componentes do ambiente institucional (governo e instituições de fomento), os quais, apesar de levarem de forma predominante apenas a uma situação de paridade competitiva das empresas com seus concorrentes, ainda constituem elementos diferenciais para que as empresas dos setores têxtil e de calçados considerem importante a manutenção de suas instalações produtivas no Estado do Ceará

## 5 Conclusões

Esse artigo investigou a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva por empresas das indústrias têxtil e de calçados, utilizando como referência o modelo de análise desenvolvido por Viana, Barros Neto e Añez (2009). Com o auxílio do software Atlas/ti foram analisadas as três categorias-chaves do trabalho: características do relacionamento com o fornecedor, relações das empresas com o governo e relações das empresas com instituições de fomento.

Para a categoria características do relacionamento com o fornecedor, cuja análise permitiu o atendimento do primeiro objetivo específico do trabalho, as manifestações de suas propriedades foram condizentes com os construtos da gestão da cadeia de suprimento (Chen & Pauraj, 2004), especialmente pelo cenário encontrado na indústria de calçados, já que nesse setor as empresas fabricam produtos destinados a atender públicos alvos específicos, com

forte influência das tendências da moda, com ciclo de vida relativamente curto e que necessitam de materiais e componentes customizados, o que demanda um relacionamento mais estreito dos fabricantes com seus fornecedores. No caso do setor têxtil, percebeu-se que a vantagem competitiva está associada de forma mais relevante a outras fontes, tais como a escala de produção e a inovação de produtos.

A análise das duas outras categorias permitiu o atendimento do segundo objetivo específico do trabalho. Para a categoria relações das empresas com o governo, as manifestações de suas propriedades permitem relatar que, em linhas gerais, as empresas estabelecem suas relações com o governo de forma isolada, com o intuito de obter incentivos fiscais. Considerando-se o incentivo fiscal como um recurso, pode-se afirmar que este leva as empresas a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes em geral.

No caso da terceira categoria-chave, relações das empresas com instituições de fomento, as manifestações de suas propriedades permitem afirmar que predomina nessas relações a busca por obtenção de incentivos fiscais junto à SUDENE (redução de 75% do montante a ser pago do IRPJ). Esse tipo de incentivo pode ser considerado um recurso financeiro, cuja contribuição para a obtenção de vantagem competitiva é semelhante à dos incentivos fiscais, ou seja, leva as empresas a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes em geral.

O atendimento ao terceiro objetivo específico do trabalho deu-se de forma concomitante ao atendimento dos dois primeiros, tendo em vista que, ao se analisar as três categorias chaves do trabalho, foram discutidas as similaridades e diferenças encontradas na análise dos dois setores pesquisados.

Pode-se destacar como principal contribuição teórica desse artigo a aplicação da teoria baseada em recursos para o entendimento de como as relações e a gestão da cadeia de suprimento podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva, incorporando novos elementos e fortalecendo o “núcleo” do campo de conhecimento do SCM.

Apesar de os achados desse trabalho terem preenchido algumas lacunas do conhecimento relacionado à contribuição do SCM para a obtenção de vantagem competitiva, percebe-se que esses mesmos achados podem ser investigados com maior profundidade, através da realização de novas pesquisas. Primeiramente, em linhas gerais, pode-se considerar que as afirmações efetuadas (A1 e A2) no capítulo dos resultados, as quais não podem ter uma generalização estatística, poderiam ser utilizadas como hipóteses a serem testadas em trabalhos de cunho quantitativo, em uma quantidade de empresas que representem uma amostra significativa dentro de cada setor estudado.

No que diz respeito ao escopo da cadeia de suprimento considerado para a realização do presente estudo, optou-se por incluir apenas os fornecedores de 1º nível. Sabendo-se da dificuldade em realizar estudos que envolvam fornecedores e clientes de 2º nível, poderiam ser envolvidos também os clientes de 1º nível, em estudos futuros ligados à gestão da cadeia de suprimento. Considerando o modelo de análise, estudos futuros poderiam também envolver uma investigação mais detalhada do papel dos recursos internos (nível de análise intraorganizacional) na obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas.

## Referências

- Acedo, F. J., Barroso, C. & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, v. 27, p. 621-636.
- Bandeira-de-Mello, R (2007a, setembro). External dependencies, relational resources and performance heterogeneity in emerging economies. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

- Bandeira-de-Mello, R (2007b). Softwares em pesquisa qualitativa. In: Silva, A. B. da, Godoi, C. K. & Bandeira-de-Mello, R (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (Cap. 15, p. 429-460). São Paulo: Saraiva.
- Bandeira-de-Mello, R & Cunha, C. J. C. de A. (2007). Grounded Theory. In: Silva, A. B. da, Godoi, C. K. & Bandeira-de-Mello, R (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (cap. 8, p. 241-266). São Paulo: Saraiva.
- Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. (1991). *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Burgess, K., Singh, P. J. & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 703-729.
- Chen, I. J. & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119-150.
- Dyer, J. H., Cho, D. S. & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: the next “best practice” in supply chain management. *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Godoi, C. K.; Balsini, C. P. V. (2007). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. Silva, A. B. da, Godoi, C. K. & Bandeira-de-Mello, R (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (cap. 3, p. 89-112). São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. Estudo de caso qualitativo. (2007). Silva, A. B. da, Godoi, C. K. & Bandeira-de-Mello, R (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (cap. 4, p. 115-146). São Paulo: Saraiva.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. & Pagh, J. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19.
- Layder, D. (1998). *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*. Sage: London.
- Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. (2009). *Relação Anual de Informações Econômicas e Sociais 2007*. Recuperado em 11/03/2009 de <http://www.mte.gov.br>.
- Oliver, C. (1996). The institutional embeddedness of economic activity. *Advances in Strategic Management*, 13, 163-186.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Viana, F. L. E., Barros Neto, J. P. & Añez, M. E. M. (2009, Setembro). Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva: Um Modelo de Análise a partir da Teoria Baseada em Recursos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, 33.
- Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.