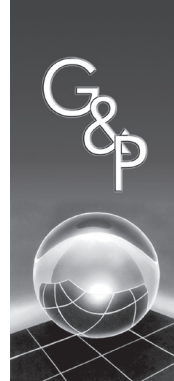


Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados

Supply chain management and relational competitive advantage in the textile and footwear sectors



Fernando Luiz Emerenciano Viana¹
José de Paula Barros Neto²
Miguel Eduardo Moreno Añez³

Resumo: Esse artigo investigou a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional nos setores têxtil e de calçados, por meio de um estudo de casos múltiplos. 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, além das diferentes fontes de vantagem competitiva percebidas pelas empresas. As características dos relacionamentos com os fornecedores do setor de calçados apresentam maior alinhamento aos pressupostos da gestão da cadeia de suprimento e contribuem de forma mais relevante para a vantagem competitiva. As relações com componentes do ambiente institucional, em ambos os setores, levam a uma situação de paridade competitiva em relação aos concorrentes. Com relação às fontes de vantagem competitiva, a inovação de produto predomina nos dois setores.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimento. Vantagem competitiva. Visão relacional.

Abstract: *This multiple case study investigated the role of supply chain management in the relational competitive advantage in some companies from the textile and the footwear industries. The characteristics of buyer-supplier relationships and the companies' relations with the institutional environment were analyzed. The influences of relations with the institutional environment in the competitive advantage and the different sources of competitive advantage to the firms were also investigated. The buyer-supplier relationships in the footwear industry are more aligned with supply chain management and contribute more significantly to competitive advantage. The relations with the components of institutional environment lead to a competitive parity situation in relation to competitors in both sectors. Regarding competitive advantage sources, product innovation is the most important in both sectors.*

Keywords: *Supply chain management. Competitive advantage. Relational view.*

1 Introdução

A questão da vantagem competitiva tem sido discutida sob diferentes perspectivas teóricas da estratégia empresarial (PENG, 2008), entre as quais se destaca a teoria dos recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Por sua vez, a teoria dos recursos vem evoluindo, estendendo seu foco dos recursos internos para uma visão mais abrangente, a qual incorpora 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 por meio de sua Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998).

Por outro lado, a vantagem competitiva é, muitas vezes, atribuída às práticas gerenciais das organizações. Nesse contexto, a Gestão da Cadeia

¹ Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Rua Dr. Correia Lima, 2150, Casa 10, Sapiranga, CEP 60833-426, Fortaleza, CE, Brasil, e-mail: fernandoviana@unifor.br

² Universidade Federal do Ceará – UFC, Rua Coronel Jucá, 1612, Apto. 401, Torre 2, Aldeota, CEP 60170-320, Fortaleza, CE, Brasil, e-mail: jpbarros@ufc.br

³ Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Av. Rodrigues Alves, 1271, Apto. 302, Tirol, CEP 59020-200, Natal, RN, Brasil, e-mail: anez1957@yahoo.com.br

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. Assim sendo, 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 da indústria têxtil e da indústria de calçados?

Para permitir a avaliação da contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, desenvolveu-se 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). A importância de conduzir pesquisas em SCM, utilizando múltiplas e complementares perspectivas teóricas, é destacada por Lado, Pauraj e Chen (2011).

No intuito de se estudar o problema proposto, tem-se como objetivo geral analisar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva por empresas da indústria têxtil e da indústria de calçados, estando restrito a investigar empresas desses setores que possuam instalações produtivas no Ceará, tendo como foco principal de análise as relações interorganizacionais (díades). Desse modo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) 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; (2) Avaliar a contribuição das relações entre as empresas e os componentes do ambiente institucional para a obtenção de vantagem competitiva; e (3) Identificar as fontes de obtenção de vantagem competitiva do ponto de vista das empresas.

Em termos de contribuição e originalidade desse trabalho, podem ser destacados os seguintes aspectos: Utilização da “Teoria Baseada em Recursos”, notadamente a “Visão Relacional” como suporte teórico para analisar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva; Incorporação do ambiente institucional como elemento que pode influenciar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva; Tanto a visão relacional como a gestão da cadeia de suprimento constituem campos de conhecimento desenvolvidos teoricamente a partir de estudos empíricos em indústrias de bens de consumo duráveis, em especial a indústria

automobilística, desse modo, torna-se relevante avaliar a relação entre SCM e vantagem competitiva em indústrias tradicionais, tais como as que são o foco do presente trabalho, notadamente em países em desenvolvimento, como o Brasil e, especialmente, em regiões mais deprimidas economicamente, tais como o nordeste brasileiro.

Para atender aos objetivos propostos, além dessa introdução, a estrutura do artigo contém os tópicos que se seguem: o referencial teórico, que aborda a questão da vantagem competitiva, a teoria baseada em recursos, a gestão da cadeia de suprimento e o modelo de análise desenvolvido; os procedimentos metodológicos utilizados; a análise dos resultados e sua discussão; e a conclusão, seguida das referências utilizadas.

2 Referencial teórico

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias da estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva, enquanto que o segundo eixo discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Originam-se, então, quatro grupos de correntes explicativas da vantagem competitiva: (a) a análise estrutural da indústria; (b) a teoria dos recursos; (c) a escola austríaca (processos de mercado); e (d) a teoria das capacidades dinâmicas.

Na visão de Peng (2008), além da Visão Baseada na Indústria (VBI), que incorpora a análise estrutural, e da Visão Baseada em Recursos (VBR), que engloba as teorias dos recursos e das capacidades dinâmicas, existe uma terceira corrente explicativa da vantagem competitiva, a Visão Baseada nas Instituições (aquí chamada de VBN), que atenta, principalmente nos países emergentes, para a força das instituições formais (leis, regulamentos, regras) e informais (normas, culturas e ética) como determinantes e/ou influenciadores no processo estratégico das organizações.

Segundo Brito e Brito (2012), as empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. A superioridade na criação de valor propicia capacidade de manobra e implementação de estratégias competitivas alinhadas com a proposição de valor da empresa. Deste modo, os recursos e competências podem desempenhar um papel-chave na geração de valor superior.

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 os estudos sobre vantagem competitiva, com destaque para a extensão do foco nos recursos internos para uma visão mais abrangente. Uma empresa que possui vantagem comparativa em recursos, em relação aos concorrentes, obtém vantagem competitiva no mercado (HUNT; DAVIS, 2008).

Tendo-se o escopo da teoria baseada em recursos (TBR) de Acedo, Barroso e Galan (2006) 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. 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.

A obtenção de ganhos relacionais e de vantagem competitiva depende diretamente do desenvolvimento e da manutenção de competências relacionais (LADO; PAULRAJ; CHEN, 2011). Wieland e Wallenburg (2012), por sua vez, destacam o papel de três competências relacionais como influenciadoras da geração de valor superior em uma cadeia de suprimento: comunicação, cooperação e integração.

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 na prática empresarial. 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 da gestão da cadeia de suprimento, Chen e Paulraj (2004) desenvolveram um modelo de pesquisa para o SCM, com o objetivo de contribuir para

o desenvolvimento de construtos, 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: (1) Redução da base de fornecedores; (2) Relações de longo prazo; (3) Comunicação; (4) Equipes interfuncionais; e (5) Envolvimento do fornecedor.

Pode-se perceber que, nos construtos destacados por Chen e Paulraj (2004), as competências relacionais destacadas por Wieland e Wallenburg (2012) estão presentes. Adicionalmente, Gold, Seuring e Beske (2010) destacam a importância dos recursos interfirmas e competências geradas por SCM para a vantagem competitiva, bem como reforçam a pertinência do uso da “Visão Relacional” na discussão que relaciona SCM à vantagem competitiva. Segundo Barney (2012), os pressupostos da TBR suportam o argumento de que as competências heterogêneas ligadas a compras e SCM são importantes na criação de fatores estratégicos em mercados imperfeitamente competitivos, o que leva à vantagem competitiva no mercado. Nesse contexto, Brito e Berardl (2010) ressaltam a necessidade do desenvolvimento de capacidade colaborativa, aprendizado e inovação.

O modelo de análise desenvolvido considera um escopo mais amplo da cadeia de suprimento, incluindo, além dos fornecedores e clientes do núcleo principal de análise, alguns componentes do ambiente institucional que podem influenciar o desempenho da cadeia e de suas empresas. Além da já destacada visão de Peng (2008) acerca da força das instituições formais e informais como determinantes e/ou influenciadores no processo estratégico das organizações, explicitada por meio da VBN, a inclusão do ambiente institucional na análise baseia-se em outros argumentos. O primeiro, sustentado por Oliver (1996), considera que as causas das ineficiências do mercado e da heterogeneidade das firmas são tanto econômicas como institucionais.

O segundo argumento, introduzido por Bandeira-de-Mello (2007a), considera que a heterogeneidade de desempenho de firmas domésticas em economias emergentes, tais como a do Brasil, e a consequente 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 o desempenho superior da firma.

Ademais, Hunt e Davis (2008) destacam a importância dos fatores ambientais no processo competitivo, incluindo as instituições sociais que

elaboram as “regras do jogo” e as decisões de políticas públicas.

Para fins do presente trabalho, o ambiente institucional será representado pelo Governo, em seus diversos níveis, e pelas instituições de fomento (bancos públicos e privados e agências de desenvolvimento).

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 no Quadro 1.

Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, o foco da análise restringiu-se às relações entre as empresas que formam o núcleo principal, conforme a visão de cadeia de suprimento apresentada por Lambert, Cooper e Pagh (1998), com seus fornecedores, ou seja, ao 2º nível de análise (interorganizacional), bem como as relações das empresas com o ambiente institucional, o 3º nível de análise (ambiente institucional). 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 nas suas relações com o Governo e as instituições de fomento, que são os representantes do ambiente institucional, no intuito de verificar como essas relações contribuem para a obtenção de vantagem competitiva para as empresas investigadas.

3 Procedimentos metodológicos

Tendo-se como referência o modelo de análise e os níveis de análise propostos para o presente trabalho (Quadro 1), seus objetivos específicos e o referencial teórico, foram definidas três categorias-chave: (1) Características do relacionamento com os fornecedores; (2) Relações das empresas com o ambiente institucional; e (3) Fontes de obtenção de vantagem competitiva.

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 opor-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 estudados, definiu-se como primeiro parâmetro a necessidade de que pertencessem a setores industriais de relevância econômica para o Estado do Ceará, em função do número de vínculos empregatícios no ano de 2012, disponível na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (BRASIL, 2014). Assim sendo, foram selecionadas 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

Quadro 1. Modelo de Análise.

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

Fonte: Elaboração dos autores.

62.496 vínculos em 2012. Já a indústria têxtil, considerando-se todos os seus segmentos (fiação, tecelagem e malharia), totalizava 17.050 vínculos em 2012, constituindo o terceiro setor que mais emprega na indústria de transformação do Ceará. Apesar de pertencerem a setores econômicos industriais diferentes, todos os casos estudados enquadram-se na indústria de transformação de bens não duráveis, estando, possivelmente, sujeitos a impactos macroeconômicos similares.

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, estavam disponíveis para a realização da pesquisa, no intuito de aumentar a possibilidade de se encontrar maior diversidade de características e, conseqüentemente, enriquecer a análise a que se propõe o estudo. As empresas pesquisadas receberam as denominações de Calçados1, Calçados2, Têxtil1 e Têxtil2, para preservar os seus anonimatos.

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 exclusivamente para o mercado interno.

Além de se fazer a pesquisa nas quatro empresas que formaram o núcleo principal, investigaram-se também empresas fornecedoras das principais matérias-primas utilizadas nos processos produtivos destas. A intenção era trabalhar com um fornecedor para cada setor, desde que estes cumprissem o requisito de serem fornecedores comuns, de alguma das principais matérias-primas, para cada par de empresas dos setores investigados, escolhidos a partir da indicação das próprias empresas. No caso do setor de calçados, não foi possível trabalhar com apenas um fornecedor, pois as empresas fabricavam produtos diferentes que, conseqüentemente, necessitam de insumos diferentes, embora existissem algumas matérias-primas comuns às duas empresas. Já no setor têxtil, foi possível trabalhar com apenas um fornecedor, que era um grande *player* do mercado brasileiro de produção de algodão, a principal matéria-prima utilizada pelas duas empresas do setor têxtil analisadas.

A inclusão dos fornecedores 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.

A abordagem da pesquisa foi 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, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, caracterizando uma entrevista em profundidade. O roteiro de entrevista divide-se em três partes principais: (1) Dados preliminares sobre a empresa e o entrevistado; (2) Perguntas referentes às questões de pesquisa, objetivos específicos e variáveis; e (3) Perguntas gerais complementares. As entrevistas foram aplicadas, nas quatro empresas dos dois setores investigados (núcleo principal de análise), a gestores das áreas responsáveis pelas transações com fornecedores (compras, suprimento, logística). Já nas três empresas fornecedoras, as entrevistas foram dirigidas aos gestores das áreas responsáveis pelas transações com clientes (*marketing*, comercial, vendas), utilizando parte do mesmo roteiro semiestruturado. No total, foram entrevistados vinte e dois sujeitos e cada uma das entrevistas foi gravada e posteriormente transcrita, para facilitar a análise de dados. O Quadro 2 relaciona todas as entrevistas realizadas, contendo os cargos dos sujeitos entrevistados e as respectivas durações.

Os dados secundários foram coletados para permitir a determinação dos setores e das empresas a serem pesquisados. Ademais, foram solicitados às empresas documentos contendo informações relevantes, bem como foram consultados relatórios e publicações acerca da indústria têxtil e da indústria de calçados, contendo informações que contribuíssem para o entendimento da estrutura de cada setor e da sua relevância econômica.

Para proceder à análise dos dados coletados, optou-se por utilizar o método das comparações constantes (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007), procedimento analítico originário da estratégia de pesquisa *grounded theory* (STRAUSS; CORBIN, 2008). 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

Quadro 2. Relação das entrevistas realizadas.

Entrevistas	Entrevistados	Duração
Calçados1Ent1	Gerente de Controladoria da Calçados1	65 min
Calçados1Ent2	Coordenador de Compras de Matérias-Primas da Calçados1	78 min
Calçados1Ent3	Coordenador de Suporte e Logística da Calçados1	52 min
Calçados1Ent4	Assessor de Compras e Comprador (dois entrevistados) da Calçados1	79 min
Calçados1Ent5	Supervisor Administrativo e Auxiliar Comercial da empresa fornecedora (dois entrevistados) da Calçados1	44 min
Calçados2Ent1	Gerente de Compras e Logística da Calçados2	125 min
Calçados2Ent2	Superintendente Financeiro da Calçados2	14 min
Calçados2Ent3	Assessora Jurídica da Calçados2	32 min
Calçados2Ent4	Gerente de Filial da empresa fornecedora da Calçados2	35 min
Têxtil1Ent1	Comprador de Algodão da Têxtil1	54 min
Têxtil1Ent2	Gerente de <i>Supply Chain</i> da Têxtil1	90 min
Têxtil1Ent3	Coordenadora de Planejamento e Análise da Têxtil1	62 min
Têxtil2Ent1	Gerente de Negócios, Analista de Negócios e Analista de Comércio Exterior (três entrevistados) da Têxtil2	69 min
Têxtil2Ent2	Gerente Financeiro da Têxtil2	58 min
Têxtil2Ent3	Gerente de Controladoria da Têxtil2	18 min
Têxtil2Ent4	Diretora Administrativa da Têxtil2	53 min
ForTexEnt1	Diretor de Vendas, Analista de Mercado (dois entrevistados) do fornecedor comum da Têxtil1 e Têxtil2	83 min

Fonte: Elaboração dos autores.

de teorias a partir dos dados, o presente trabalho não se propõe a isso.

Para a análise dos dados, cada uma das categorias-chave teve suas propriedades e dimensões definidas a partir do referencial teórico e, também, utilizando 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. 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 emersão 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.

Devido à quantidade de dados analisados, optou-se pela utilização do *software* Atlas/ti como apoio à análise, seguindo o processo 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.

4 Resultados e discussão

Para a análise dos resultados, foram destacadas aquelas categorias, propriedades e manifestações que apresentaram maior consistência no cenário que contempla conjuntamente os dois setores analisados, considerando-se as categorias-chave do trabalho.

Conforme comentado na seção 3, foram utilizadas diversas fontes de dados, incluindo dados secundários e dados primários coletados em entrevistas, tanto nas empresas do núcleo principal de análise, como em alguns fornecedores. Os dados secundários basicamente serviram para o entendimento da estrutura de cada setor e de sua relevância econômica.

Com relação aos dados primários, as entrevistas com os fornecedores tiveram a função de ratificar ou não as informações relatadas pelas empresas compradoras. Em linhas gerais, tanto para as empresas do setor de calçados, como para as empresas do setor têxtil, os fornecedores confirmaram as informações relatadas por seus clientes. Assim sendo, a análise de dados que se segue baseia-se fundamentalmente nas entrevistas realizadas nas empresas Calçados1, Calçados2, Têxtil1 e Têxtil2.

Em um primeiro momento, buscou-se identificar o comportamento das propriedades das categorias em cada um dos setores estudados, constituindo uma análise descritiva dos casos, de modo que se tivesse uma visão geral comparativa entre os setores, podendo-se destacar as principais similaridades e

divergências encontradas ao se investigar as quatro empresas pesquisadas, considerando-se os diversos aspectos avaliados.

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. A caracterização desses relacionamentos atende ao primeiro objetivo específico desse artigo.

Com relação aos relacionamentos com os fornecedores, foram encontradas semelhanças importantes nas empresas investigadas em cada setor e, ao mesmo tempo, diferenças significativas entre os dois setores. O Quadro 3 apresenta uma visão geral das principais características encontradas em cada setor, no qual se buscou aplicar um filtro para que fossem representadas apenas as características

Quadro 3. Principais Características dos Relacionamentos das Empresas dos Setores Pesquisados com seus Fornecedores de Matérias-Primas e Componentes.

Aspecto Investigado	Características	
	Setor de Calçados	Setor Têxtil
Principais matérias-primas ou componentes	Resina de PVC, couro, tintas, adesivos e componentes	Algodão e filamentos de poliéster
Critérios de seleção dos fornecedores	Localização, preço, qualidade, solidez financeira, porte do fornecedor	Preço, qualidade e nível de serviço
Procedimento de compra	Processo tradicional na compra de resinas de PVC, com negociações mensais das condições comerciais. Para os demais insumos, a negociação é iniciada durante o desenvolvimento de materiais e de produtos. Utiliza-se o sistema MRP para o cálculo das necessidades de materiais e os pedidos de compras seguem via EDI (troca eletrônica de informações).	No caso do algodão, são constantemente monitoradas oportunidades de compras antecipadas do insumo, ficando os embarques condicionados às necessidades de produção. Para os insumos químicos, as quantidades a serem compradas são definidas antecipadamente, a partir das necessidades da produção. A colocação dos pedidos é feita de acordo com a proximidade das necessidades de produção.
Uso de contratos	Não são utilizados contratos formais.	Contratos formais utilizados na compra de algodão. Não são utilizados contratos formais para os demais insumos.
Orientação do relacionamento quanto ao prazo	Predominância de relacionamentos de longo prazo.	Predominância de relacionamentos de longo prazo, sem perder de vista as oportunidades de curto prazo.
Fatores de atratividade dos fornecedores	Prazo de entrega (<i>lead time</i>), preço, qualidade.	Custo do fornecimento (inclui preço), qualidade.
Investimentos em ativos específicos	Ocorrência de investimentos de alguns fornecedores na instalação de unidades produtivas no Estado do Ceará.	Ausência de investimentos específicos por parte dos fornecedores.
Troca de informações	As informações trocadas com maior frequência são as previsões de consumo de matérias-primas, geradas a partir do MRP. Uso de ferramentas de TI na troca de informações (EDI).	Troca de informações estratégicas sobre tendências de mercado, tanto dos insumos como dos produtos da empresa. As informações são trocadas por meios de comunicação tradicionais.
Troca de conhecimentos	Troca de conhecimentos por meio da participação direta dos fornecedores no processo de criação e desenvolvimento de materiais e produtos.	Troca de conhecimentos por meio de sugestões das empresas para melhorias dos produtos dos fornecedores.
Ganhos relacionais	Associados aos investimentos em ativos específicos por parte dos fornecedores, relacionados à diminuição do <i>lead time</i> , menores custos logísticos e de produção e ganhos fiscais.	Predominam ganhos relacionais subjetivos, tais como o “tratamento diferenciado” recebido por parte dos fornecedores.
Vantagens associadas aos relacionamentos	Vinculadas aos ganhos relacionais supracitados. Relacionamentos contribuem para a atuação competitiva das empresas em seus segmentos.	Compra dos insumos a menor preço do que os concorrentes e baixo risco de desabastecimento.

Fonte: Elaboração dos autores.

predominantes. Dessa forma, as características das empresas Calçados1 e Calçados2 estão consolidadas para o setor de calçados, assim como as características das empresas Têxtil1 e Têxtil2, para o setor têxtil.

Depois da análise descritiva dos casos, partiu-se para o processo de codificação analítica. Para tal, no caso da categoria “características do relacionamento com os fornecedores”, foi definido inicialmente, a partir do referencial teórico e do modelo de análise, um total de sete propriedades e suas respectivas dimensões. 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. O Quadro 4 apresenta as propriedades que apresentaram consistência nos dois setores investigados.

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 se tratava de uma manifestação. No total, foram identificadas cinco manifestações da categoria características

do relacionamento com o fornecedor nos dados coletados nas entrevistas.

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 1, 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:), manifestações (iniciam com M:) ou outros tipos de códigos. As figuras semelhantes a folhas de papel cortadas, contendo números nos formatos (a:b) abaixo delas, representam citações (*quotes*) ou trechos das entrevistas em que ocorreram as manifestações com as quais se relacionam. Seguindo essa lógica, percebe-se que cada propriedade (P:) da categoria (C:) analisada apresentou uma manifestação (M:) mais consistente.

Com relação à formalidade dos contratos, destacou-se 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.

A manifestação denominada investimentos específicos dos fornecedores ocorreu para os

Quadro 4. Propriedades, conceitos e dimensões da categoria características do relacionamento com os fornecedores.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR	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.

Fonte: Elaboração dos autores.

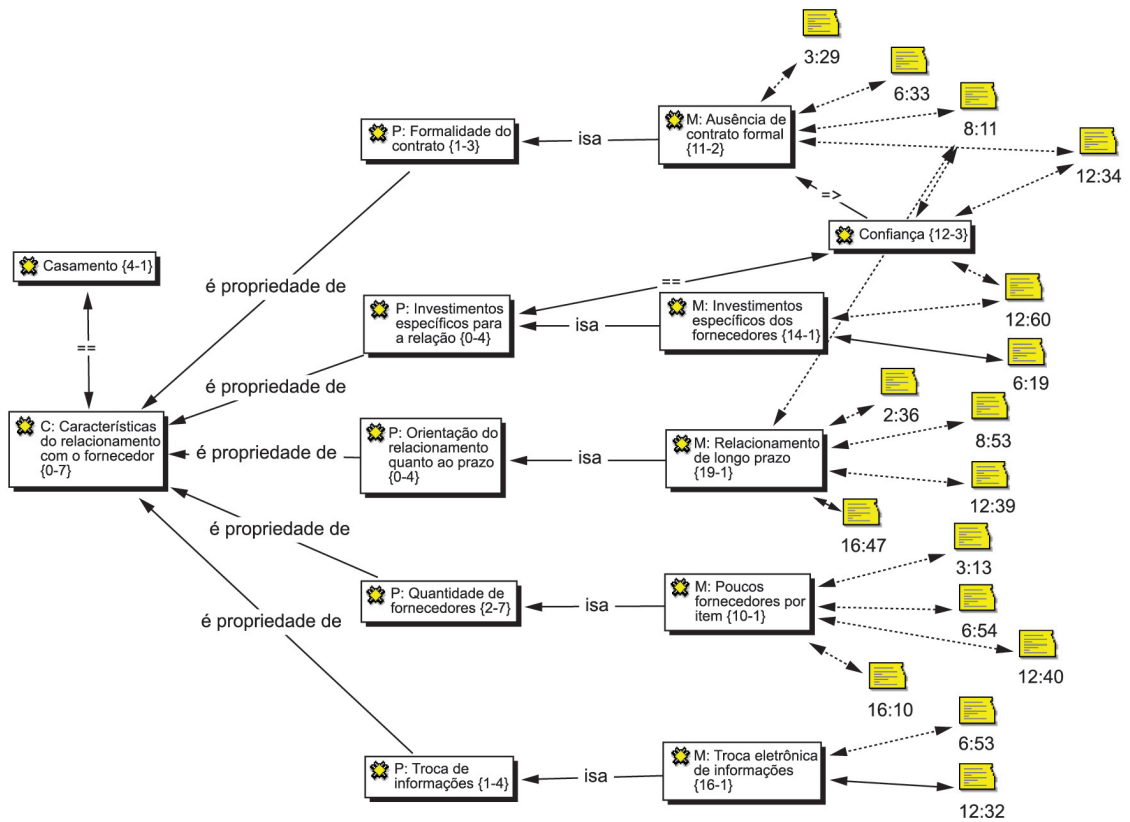


Figura 1. Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria características do relacionamento com o fornecedor das empresas dos setores pesquisados. Fonte: Elaboração dos autores.

fornecedores de matérias-primas e componentes do setor de calçados, estando relacionados à instalação de plantas destes no Estado do Ceará. Apesar de essa manifestação não ter emergido nos dados do setor têxtil, mostrou-se bastante significativa nas comparações incidente-incidente do conjunto de entrevistas.

A ocorrência concomitante das manifestações “ausência de contratos formais” e “presença de investimentos específicos” corrobora o argumento de Dyer e Singh (1998), de que os investimentos específicos podem ser fontes de ganhos relacionais com o uso de mecanismos de governança mais efetivos do que os contratos e, conseqüentemente, menores custos de transação. Por outro lado, o resultado encontrado no setor de calçados, assim como o argumento de Dyer e Singh (1998) contradizem os pressupostos da “Teoria dos Custos de Transação” (WILLIAMSON, 1989; GROVER; MALHOTRA, 2003), os quais afirmam que a presença de investimentos específicos demanda o uso de mecanismos mais formais de governança e tendem a aumentar os custos de transação.

Nesse contexto de ausência de contratos formais e presença de investimentos específicos, 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 I 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.

Esse fato é condizente com os achados de Johnston et al. (2004), que ressaltam que maiores níveis de confiança na empresa compradora levam alguns dos seus fornecedores a um maior envolvimento em comportamentos cooperativos que facilitam melhor desempenho de ambos. Da mesma forma, Gold, Seuring e Beske (2010) consideram a confiança um recurso relacional valioso, que não pode ser comercializado no mercado e é difícil de imitação por parte dos concorrentes, contribuindo para a vantagem competitiva e constituindo um pré-requisito para que os membros de uma cadeia

de suprimento engajem-se em práticas colaborativas. A confiança facilita o comprometimento de todos os atores da cadeia de suprimento, funcionando como um catalisador para a transferência de conhecimento e os processos de aprendizagem interfirmas, elementos essenciais para a capacidade de inovação das empresas pesquisadas, especialmente do setor de calçados, conforme será apresentado no tópico 4.3.

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 busquem 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, apesar de que, em algumas situações, tal fato ainda não seja possível, como 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 redução da base de fornecedores e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo constituem dois construtos básicos das relações comprador-fornecedor que caracterizam a gestão da cadeia de suprimento, de acordo com o modelo de pesquisa de Chen e Paulraj (2004).

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*) e, no caso da Calçados1, da ferramenta VMI (*Vendor Management Inventory* – Estoque Gerenciado pelo Fornecedor). As empresas do setor têxtil trocam informações com seus fornecedores por telefone ou *e-mail*.

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).

Apesar de a troca de conhecimentos não se mostrar uma propriedade consistente da categoria “características do relacionamento com os fornecedores” para o agregado dos dois setores pesquisados, ressalta-se que se trata de algo bastante relevante para as empresas da indústria de calçados (Quadro 2). Nesse caso, a troca de conhecimento ocorre por meio da participação direta dos fornecedores no processo de criação e desenvolvimento de materiais e produtos, gerando aprendizagem conjunta, geração de novos conhecimentos e inovação, elementos estes que, na visão de Chen, Lin e Chang (2009), Gold, Seuring e Beske (2010) e Brito e Berardl (2010), são fundamentais para a vantagem competitiva relacional.

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 estão diretamente associadas às características dos produtos fabricados, já que o setor de forte influência das tendências da moda, com ciclo de vida relativamente curto e que necessita de materiais e componentes customizados, 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 de aqueles 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 componentes do ambiente institucional

Para essa categoria, foram definidas, a partir do referencial teórico, duas propriedades e suas respectivas dimensões, que estão ligadas ao atendimento do segundo objetivo específico do trabalho, conforme apresenta o Quadro 5.

Conforme previsto no modelo de análise apresentado no referencial teórico, o governo e as instituições de fomento são os representantes do ambiente institucional. Tendo-se como referência as diferentes manifestações identificadas nas comparações incidente-incidente, duas manifestações foram consistentes, as quais envolveram

comportamentos semelhantes das propriedades em ambos os setores.

As propriedades da categoria relações das empresas com o ambiente institucional, 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 2, na qual se percebe que cada propriedade (P:) da categoria (C:) analisada apresentou uma manifestação (M:) mais consistente.

As empresas dos dois setores mantêm relacionamentos com o ambiente institucional na busca pela obtenção e manutenção de incentivos fiscais, quando a relação se dá com o Governo

do Estado do Ceará e com a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, órgão do Governo Federal que tem a missão de fomentar o desenvolvimento do Nordeste. No caso do governo estadual, o incentivo principal é a isenção parcial do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, enquanto que, no caso da SUDENE, destaca-se a isenção de 75% do valor a pagar de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) para empresas que investem em projetos industriais na Região. Já no relacionamento das empresas com os bancos, o principal objetivo é a obtenção de recursos financeiros para diferentes finalidades, principalmente capital de giro e investimento.

Quadro 5. Propriedades, conceitos e dimensões da categoria relações das empresas com componentes do ambiente institucional das empresas dos setores pesquisados.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
RELAÇÕES DA EMPRESA COM O AMBIENTE INSTITUCIONAL	Objetivos das relações (OBRL)	Diferentes objetivos da empresa ao se relacionar com o ambiente institucional	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 ambiente institucional 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

Fonte: Elaboração dos autores.

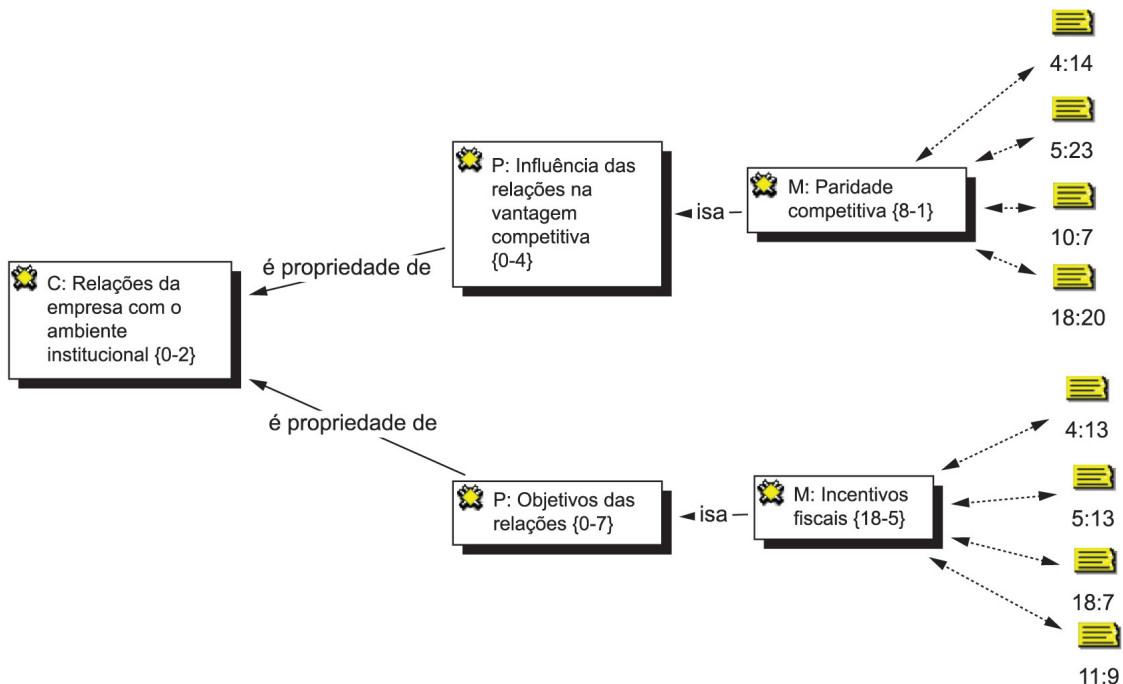


Figura 2. Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria relações das empresas com o ambiente institucional nos setores pesquisados. Fonte: Elaboração dos autores.

No que diz respeito à influência dessas manifestações na obtenção de vantagem competitiva, percebeu-se que, em linhas gerais, os incentivos fiscais e a obtenção de recursos financeiros junto aos bancos 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, incentivos fiscais e recursos financeiros subsidiados atenuam essas desvantagens. Ou seja, os relacionamentos das empresas com o ambiente institucional não trazem diretamente vantagem competitiva, mas, por outro lado, não expõem as empresas a uma situação de desvantagem competitiva.

Observando-se a Figura 2, podem ser feitos 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 ambiente institucional.

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 a eles, 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 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 locais sofridas pelas empresas, pelo fato de as 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 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 ela sejam estendidos a outros componentes das cadeias de suprimento das quais as empresas fazem parte.

Desse modo, confirma-se que o ambiente institucional pode influenciar o desempenho da cadeia e de suas empresas, reforçando os argumentos enumerados no tópico 2 para a inclusão do ambiente institucional na análise, conforme os pressupostos de Oliver (1996), Bandeira-de-Mello (2007a), Hunt e Davis (2008) e Peng (2008).

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 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

4.3 Fontes de obtenção de vantagem competitiva

A partir do referencial teórico e do modelo de análise utilizado, considerando-se o objetivo geral e o terceiro objetivo específico do trabalho, definiu-se apenas uma propriedade para essa categoria, denominada relacionamento com os fornecedores, pela qual se poderia avaliar a contribuição do SCM para a vantagem competitiva. Entretanto, durante o processo de análise e consolidação dessa propriedade, outras propriedades foram definidas a partir do que emergiu dos dados, ou seja, outros fatores associados à obtenção de vantagem competitiva do ponto de vista das empresas. Levando-se em consideração as informações coletadas, percebeu-se que, para as quatro empresas dos dois setores pesquisados, três propriedades da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva mostraram-se consistentes, sendo uma delas a propriedade definida a partir do referencial teórico (relacionamento com os fornecedores) que, embora tenha sido pouco significativa para as empresas do setor têxtil, apresentou-se de forma consistente para o setor de calçados. As outras duas propriedades emergiram dos dados: escala e inovação. No Quadro 6, são apresentadas as três propriedades da referida categoria, com suas respectivas dimensões.

Tendo-se como referência as diferentes manifestações identificadas nas comparações incidente-incidente, três manifestações foram consistentes, embora nem sempre as manifestações das propriedades tenham sido semelhantes em ambos os setores.

As propriedades da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva, suas manifestações e respectivos graus de fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*) e exemplos de cada uma das manifestações em ambos os setores são apresentados na Figura 3, na qual se observa que cada propriedade (P:) da categoria (C:) analisada apresentou uma manifestação (M:) mais consistente.

A vantagem associada aos relacionamentos com fornecedores é percebida pelas empresas do setor de calçados como tendo grande impacto na obtenção de vantagem competitiva, considerando-se todos os fornecedores de matérias-primas e componentes, mas com maior ênfase nos relacionamentos com as empresas que fizeram investimentos específicos para a relação e que possuem plantas fabris no Estado do Ceará, investimentos aos quais estão associados alguns ganhos relacionais, conforme explicitado no tópico 4.1. Esse relacionamento mais próximo das empresas do setor de calçados com seus fornecedores favorece o desenvolvimento conjunto de materiais e produtos, levando as empresas a uma capacidade maior de inovação.

A inovação de produto tem se destacado como uma competência-chave para as empresas de ambos os setores que buscam a obtenção de vantagem competitiva, contribuindo para que possam se

Quadro 6. Propriedades, conceitos e dimensões da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas dos setores pesquisados.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
FONTE DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	Relacionamento com os fornecedores (RLFN)	Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto do relacionamento com os fornecedores na obtenção de vantagem competitiva	Baixo (-): O relacionamento com os fornecedores não contribui para a obtenção de vantagem competitiva Alto (+): O relacionamento com os fornecedores contribui para a obtenção de vantagem competitiva
	Escala (ESCL)	Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto da sua escala (de produção, de compra etc.) na obtenção de vantagem competitiva	Baixo (-): A escala não contribui para a obtenção de vantagem competitiva Alto (+): A escala contribui para a obtenção de vantagem competitiva
	Inovação (INOV)	Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto das ações ligadas à inovação na obtenção de vantagem competitiva	Baixo (-): As ações ligadas à inovação não contribuem para a obtenção de vantagem competitiva Alto (+): As ações ligadas à inovação contribuem para a obtenção de vantagem competitiva

Fonte: Elaboração dos autores.

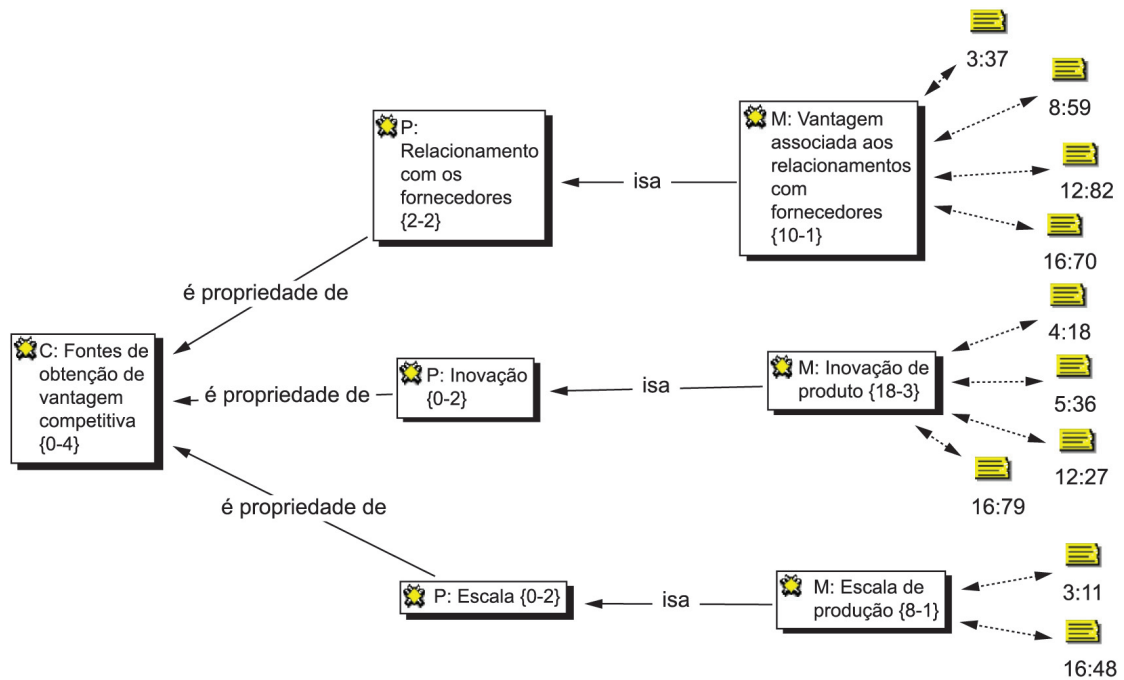


Figura 3. Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas dos setores pesquisados. Fonte: Elaboração dos autores.

diferenciar dos seus principais concorrentes. No caso das empresas do setor de calçados, tal competência lhes permite que estejam sempre desenvolvendo e lançando novos produtos, de acordo com as tendências da moda e as necessidades de seus clientes. Já para as empresas do setor têxtil, essa competência as tem ajudado a sair do mercado de fios e tecidos do tipo *commodity*, por meio da busca pelo atendimento das necessidades dos clientes de fabricarem produtos (tecidos, malhas e confecções) que reflitam as tendências da moda e o gosto dos usuários finais.

Percebe-se, então, que as competências relacionais “comunicação”, “cooperação” e “integração”, destacadas por Wieland e Wallenburg (2012), são essenciais para aprendizagem conjunta, geração de novos conhecimentos e inovação, elementos fundamentais para a vantagem competitiva (CHEN; LIN; CHANG, 2009; GOLD; SEURING; BESKE, 2010; BRITO; BERARDL, 2010), especialmente para as empresas da indústria de calçados.

Todas as empresas pesquisadas possuem grande escala de produção, especialmente as empresas Calçados1, Têxtil1 e Têxtil2, que se destacam nos seus respectivos segmentos, estando entre os maiores produtores do Brasil e da América Latina, o que leva às economias de escala e contribui para a obtenção de vantagem competitiva baseada em custo, de acordo com os argumentos de Porter (1989). Apesar de essa propriedade ter se manifestado de forma explícita

apenas nas empresas do setor têxtil, considera-se que a escala de produção contribui para a obtenção de vantagem competitiva por empresas de ambos os setores.

A Figura 3 mostra, também, que as empresas pesquisadas obtêm vantagem competitiva a partir de mais de uma fonte, as quais se complementam, corroborando a visão de Cool, Costa e Dierickx (2002). Tendo-se como base as diversas correntes explicativas da vantagem competitiva apresentadas por Vasconcelos e Cyrino (2000), as fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas estão alinhadas, de certa forma, às quatro correntes explicativas da vantagem competitiva, já que:

- A vantagem competitiva associada ao relacionamento com os fornecedores está ligada diretamente à “Visão Relacional”, que faz parte da teoria dos recursos.
- A vantagem competitiva baseada em inovação está associada diretamente à corrente dos processos de mercado (“Escola Austríaca”) e, indiretamente, à “Teoria das Capacidades Dinâmicas”, tendo em vista que, para se manter uma estratégia de inovação permanente, há necessidade de se renovar periodicamente os recursos, capacidades e competências vinculadas à inovação.
- A vantagem competitiva ligada à escala de produção está associada ao conjunto de fatores

que permitem a vantagem de custo, que faz parte da corrente da “Análise Estrutural”.

Levando-se em consideração as principais similaridades e divergências encontradas no que diz respeito às fontes de obtenção de vantagem competitiva pelas empresas dos dois setores investigados, conforme supracitado, pode-se relatar que a inovação de produto predomina nos dois setores, embora o relacionamento com os fornecedores tenha se destacado como fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de calçados, assim como a escala de produção tem relevância para as empresas do setor têxtil. Desse modo, pode-se fazer a seguinte afirmação:

A3: As empresas investigadas dos setores têxtil e de calçados possuem fontes de obtenção de vantagem competitiva que se alinham a diferentes correntes explicativas da vantagem competitiva (análise industrial, teoria dos recursos, escola austríaca e teoria das capacidades dinâmicas), embora haja um predomínio da inovação de produto como fonte de vantagem competitiva em ambos os setores, devido à vinculação dos setores às tendências da moda.

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 um modelo de análise desenvolvido para tal. Com o auxílio do *software* Atlas/ti, foram analisadas as três categorias-chave do trabalho: características do relacionamento com o fornecedor, relações das empresas com o ambiente institucional e fontes de obtenção de vantagem competitiva.

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; PAULRAJ, 2004), especialmente pelo cenário encontrado na indústria de calçados, já que nesse setor as empresas fabricam produtos destinados a atender públicos-alvo específicos, com forte influência das tendências da moda, 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. As diferenças nos resultados encontrados nos dois setores estão diretamente associadas aos tipos de produtos fabricados em cada setor.

A análise da segunda categoria permitiu o atendimento ao segundo objetivo específico do trabalho. Para a categoria relações da empresa com o ambiente institucional, as manifestações de suas

propriedades permitem relatar que, em linhas gerais, as empresas estabelecem essas relações no 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 que diz respeito à categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva, cuja análise permitiu o atendimento ao terceiro objetivo específico do trabalho, pode-se afirmar que a inovação de produto predomina nos dois setores, embora o relacionamento com os fornecedores tenha se destacado como fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de calçados, assim como a escala de produção tem relevância para as empresas do setor têxtil. Merece destaque a constatação de que, na indústria de calçados, a inovação depende fundamentalmente da existência de competências relacionais (WIELAND; WALLENBURG, 2012), sendo consequência de um processo de aprendizagem conjunta e geração de conhecimento.

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 em setores industriais tradicionais, localizadas em uma região economicamente pobre (Nordeste) de um país em desenvolvimento (Brasil), incorporando novos elementos e fortalecendo o “núcleo” do campo de conhecimento do SCM. Adicionalmente, destaca-se também a consideração do ambiente institucional no escopo da análise, de modo que se pudesse avaliar a influência deste para a vantagem competitiva das empresas.

Em termos de implicações gerenciais dos resultados da pesquisa, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de recursos e competências relacionais que estejam alinhados ao posicionamento competitivo das empresas e que permitam a exploração de todas as possíveis fontes de vantagem competitiva, que devem ser diversas e complementares. Adicionalmente, empresas industriais com plantas localizadas na Região Nordeste precisam desenvolver essas competências de modo a diminuir a dependência de recursos relacionais ligados ao ambiente institucional, tais como os incentivos fiscais.

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, por meio da realização de novas pesquisas. Primeiramente, em linhas gerais, pode-se considerar que as afirmações efetuadas no tópico 4 (A1, A2 e A3), 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. Nesse sentido, já está em andamento um projeto de pesquisa que visa a desenvolver um instrumento a partir do modelo de análise apresentado, que permita a realização de análises mais prescritivas futuramente.

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. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.532>
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. External dependencies, relational resources and performance heterogeneity in emerging economies. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007a.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007b. p. 429-460. cap. 15.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded theory. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 241-266. cap. 8.
- BARNEY, J. B. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3-6, 2012. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03265.x>
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. **Relação Anual de Informações Econômicas e Sociais 2012**. Brasília. Acesso restrito. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>. Acesso em: 14 jan. 2014.
- BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 155-169, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200003>
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012. Artigo 2.
- BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570610672202>
- CHEN, Y.; LIN, M. J.; CHANG, C. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 2, p. 152-158, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic management**. London: Sage Publications, 2002. p. 55-71. cap. 3.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 89-112. cap. 3.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 115-146. cap. 4.
- GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 4, p. 230-245, 2010.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00040-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00040-8)
- HUNT, S. D.; DAVIS, D. F. Grounding supply chain management in resource-advantage theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 1, p. 10-21, 2008. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00042.x>
- JOHNSTON, D. A. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>

- LADO, A. A.; PAULRAJ, A.; CHEN, I. J. Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance: evidence from US manufacturing industries. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 202-221, 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/09574091111156550>
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998. <http://dx.doi.org/10.1108/09574099810805807>
- LAYDER, D. **Sociological practice**: linking theory and social research. London: Sage, 1998.
- OLIVER, C. The institutional embeddedness of economic activity. **Advances in Strategic Management**, v. 13, p. 163-186, 1996.
- PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thompson Learning, 2008.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- WIELAND, A.; WALLENBURG, C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 4, p. 300-320, 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>
- WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.