

Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva: Uma Análise na Indústria de Têxtil a partir da Visão Relacional

Autoria: Fernando Luiz Emerenciano Viana, José de Paula Barros Neto, José Augusto Lacerda Fernandes

Resumo

Esse artigo tem como objetivo geral investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva por empresas da indústria têxtil, tendo como foco principal de análise as relações inter-organizacionais (díades). Para a realização da pesquisa nas empresas, utilizou-se como referência o modelo de análise desenvolvido por Viana, Barros Neto e Añez (2009). Trata-se de um estudo de casos múltiplos interpretativo, que utilizou como instrumento de coleta de dados primários um roteiro de entrevista semi-estruturado. Para a análise dos dados foram utilizados os fundamentos da *adaptive theory* (Layder, 1998), que têm como base o método das comparações constantes, procedimento analítico originado da estratégia de pesquisa *grounded theory*. A partir do referencial teórico e do modelo de análise utilizados, foram definidas três categorias-chaves do trabalho, com suas respectivas propriedades e dimensões: (1) características do relacionamento com os fornecedores; (2) relações das empresas com o governo e; (3) relações das empresas com instituições de fomento. A categoria características do relacionamento com os fornecedores manifestou-se nos dados sob a forma de ausência de investimentos específicos, relacionamento de longo prazo, quantidade média de fornecedores, informações sobre tendências de mercado e contratos formais. Essas características permitem que se afirme que predomina nas relações da empresa com seus fornecedores os regimes *arm's length* (mercado) e quase-mercado, sendo aplicados apenas alguns pressupostos da gestão da cadeia de suprimento, o que contribui pouco para a obtenção de vantagem competitiva relacional. A categoria relações das empresas com o governo manifestou-se nos dados na através de relações isoladas, na busca por incentivos fiscais, que levam as empresas a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes. Por fim, a manifestação nos dados da categoria relações das empresas com instituições de fomento mostrou que estas são estabelecidas no intuito de se obter, principalmente, incentivos fiscais (redução de 75% do IRPJ), os quais, por sua vez, levam as empresas, também, a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes. Os resultados encontrados levam à conclusão de que, para as empresas analisadas, a gestão da cadeia de suprimento manifesta-se de forma tímida, com a aplicação de apenas dois dos seus pressupostos introduzidos por Chen e Paulraj (2004), contribuindo pouco para a obtenção de vantagem competitiva baseada em recursos relacionais. No caso das empresas pesquisadas, 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.

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, a vantagem competitiva 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. Chen e Paulraj (2004), por exemplo, consideram que a adoção dos pressupostos do SCM tem impacto nas performances das firmas envolvidas nas transações da cadeia de suprimento (fornecedores e compradores), o que, por sua vez, pode trazer vantagem competitiva. 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 da indústria têxtil?

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 da indústria têxtil, tendo como foco principal de análise as relações inter-organizacionais (díades). Para tal, foram delineados dois objetivos específicos: (i) Caracterizar os relacionamentos inter-organizacionais 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 e; (ii) Avaliar a contribuição das relações entre as empresas e alguns componentes do ambiente institucional para a obtenção de vantagem competitiva.

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 inter-firmas 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 ganhos relacionais. 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 inter-organizacionais; (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.

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

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. De acordo com Cousins, Lawson e Squire (2006), nos últimos vinte anos o SCM tem recebido elevada atenção de estudiosos de uma variedade de disciplinas acadêmicas, que têm contribuído para o aprofundamento do conhecimento e do desenvolvimento teórico desta temática. 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). Com a intenção 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. Nesse sentido, a teoria dos custos de transação (Williamson, 1991) e a economia da governança (Williamson, 2005) trouxeram contribuições para o entendimento das vantagens e desvantagens de se estruturar as transações interfirmas de diferentes maneiras. A economia da governança faz a distinção entre três estruturas de governança básicas: mercados clássicos (trocas simples em mercados spot), estruturas híbridas (contratos de longo prazo) e hierarquias. As características-chaves da governança (intensidade de incentivos diferenciais, controle administrativo e regime de leis de contrato) são postuladas para variar de forma consistente entre modos alternativos. Diferentes combinações de atributos trazem forças e fraquezas adaptativas distintas.

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 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.

A Figura 2 representa modelo de análise utilizado, na qual pode ser percebido o escopo da cadeia de suprimento considerado. É importante ressaltar que, na pesquisa realizada, foram investigadas as relações inter-organizacionais (empresas-fornecedores) e as relações das empresas no núcleo principal com os componentes do ambiente institucional (instituições de fomento e governo). Essa visão de cadeia de suprimento é baseada no trabalho de Lambert, Cooper e Pagh (1998), que denominam o núcleo principal de “empresa focal”, visão esta que pode ser estendida a vários níveis de fornecedores e clientes, até o esgotamento de todos os entes participantes da cadeia de suprimento cujas análises sejam consideradas relevantes. No presente trabalho, foi realizado um estudo empírico em duas empresas da indústria têxtil do Ceará, conforme será detalhado no tópico seguinte.

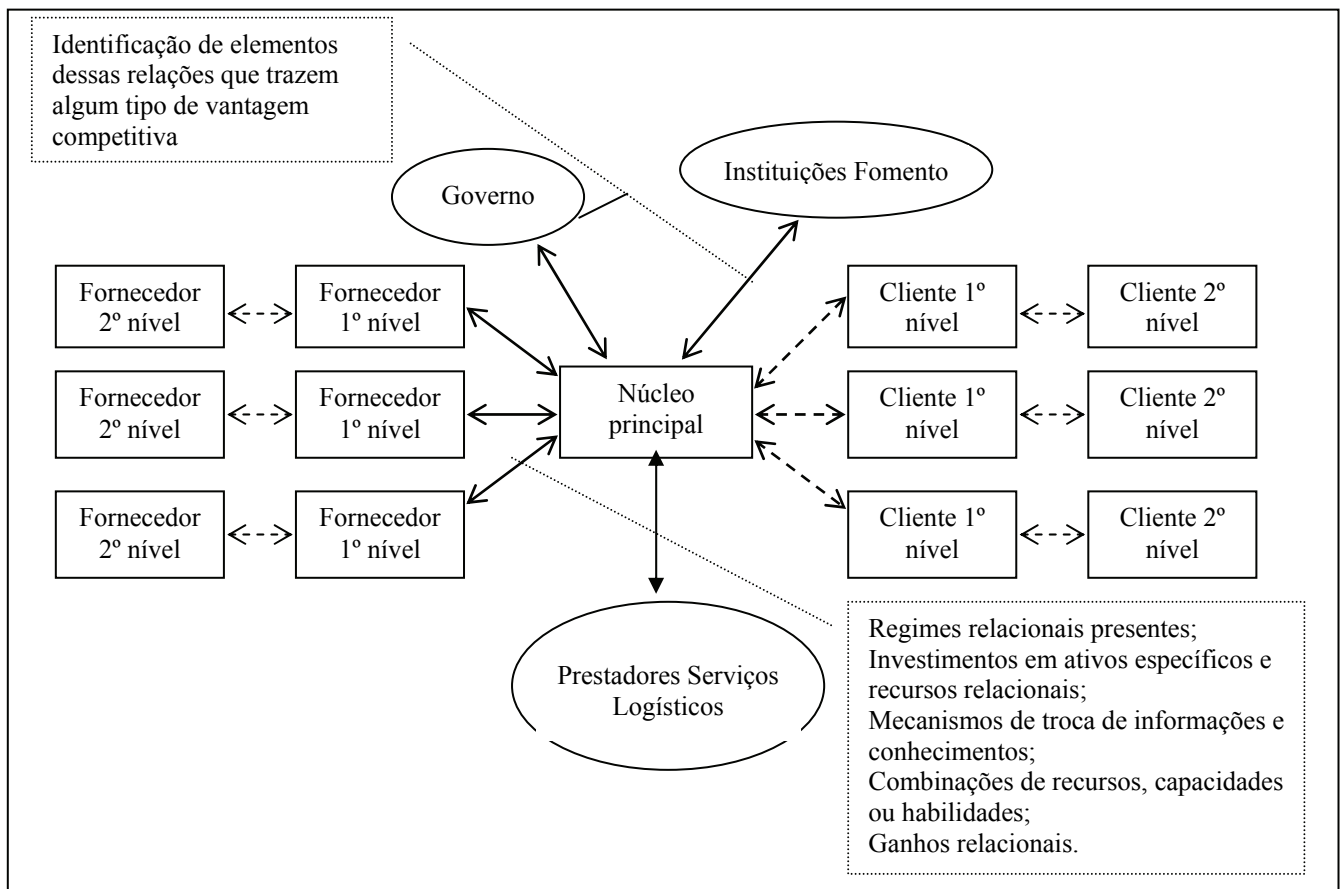


Figura 2 - Modelo de Análise

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.

Nesse escopo considerado, o foco da análise é constituído pelas relações representadas pelas setas contínuas. 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, relações estas que constituem o nível de análise inter-organizacional, assim 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, que formam o nível de análise ambiente institucional, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva para as empresas investigada.

3 Procedimentos Metodológicos

Tendo-se como referência o modelo de análise (Figura 1) e os níveis de análise propostos para o presente trabalho (inter-organizacional e ambiente institucional), 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 bastante 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 um setor industrial 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, foi selecionada a indústria têxtil que, em 2007, constitui o setor com o terceiro maior número de vínculos empregatícios da indústria de transformação do Ceará, totalizando 16.107 vínculos. A propósito, 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-Confeções. No setor têxtil foram escolhidas duas empresas com características diferentes em relação aos tipos de produtos que oferecem e aos segmentos de mercado em que atuam e que, além disso, estivessem disponíveis para a realização da pesquisa. As empresas pesquisadas receberam no presente estudo as denominações de Têxtil1 e Têxtil2, para preservar o seu anonimato, conforme combinado entre os pesquisadores e os entrevistados. Além de se fazer a pesquisa nas duas empresas que formaram o núcleo principal, investigou-se também uma empresa fornecedora comum da principal matéria-prima utilizada nos processos produtivos destas. 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 semi-estruturado, caracterizando uma entrevista em profundidade. Foram entrevistados nove sujeitos das duas empresas pesquisadas, além de dois sujeitos do fornecedor destas, os quais

são responsáveis por conduzir os relacionamentos investigados. 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 do setor 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 do setor têxtil.

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 avaliar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas pesquisadas. A teoria adaptativa é vista por Layder (1998) como representante da combinação de um moderado objetivismo com subjetivismo, de acordo com a demanda da natureza da pesquisa. 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 da *grounded theory* e da *adaptive theory*. 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.

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. Na análise dessa categoria foram definidas as propriedades e dimensões apresentadas na Figura 3, as quais estão ligadas mais diretamente ao primeiro objetivo específico do trabalho. As propriedades

foram definidas a partir dos aspectos contemplados no referencial teórico e no modelo de análise utilizado. Durante o processo de análise e consolidação das propriedades originalmente definidas a partir do referencial teórico, observou-se que uma delas, a troca de conhecimentos, não apresentou consistência nos incidentes relatados e, portanto, foi descartada. Já as dimensões representam as possíveis variações às quais as propriedades poderão estar sujeitas.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES	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
Ausência de investimentos específicos				-	
Relacionamento de longo prazo	+	+,-			
Quantidade média de fornecedores por item		+,-			
Informações sobre tendências do mercado	+				+
Contrato formal	+	+,-	+		

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

Fonte: Elaboração dos Autores

A manifestação denominada ausência de investimentos específicos predomina nas relações das empresas do setor têxtil com seus fornecedores de matérias-primas e seus prestadores de serviço logístico. A única ocorrência de investimentos específicos das relações identificada foi a instalação, por parte da empresa Têxtil2, de uma planta fabril no estado do Mato Grosso, que terá como consequência uma maior proximidade em relação às fontes de suprimento de algodão, bem como uma maior proximidade em relação aos principais mercados consumidores da empresa. A ausência predominante de investimentos específicos é um dos fatores que dificulta a mensuração de ganhos relacionais.

O relacionamento de longo prazo constitui uma manifestação de todas as relações das empresas com os fornecedores de matérias-primas e prestadores de serviços logísticos, já que há uma intenção das empresas em estabelecer relacionamentos de longo prazo com esses fornecedores. Entretanto, ocorre um constante monitoramento de oportunidades de curto prazo para a aquisição de materiais e serviços. Esse relacionamento de longo prazo dá-se com poucos fornecedores de insumos químicos, mas com uma quantidade relativamente grande de fornecedores de algodão (embora através de poucos intermediários) e de serviços logísticos, levando à consideração de que a quantidade de fornecedores não é pequena, nem grande, a qual é representada pela manifestação denominada quantidade média (+,-) de fornecedores por item.

A troca de informações frequente sobre tendências de mercado é bastante comum entre as empresas e seus fornecedores, bem como com os intermediários (corretores e *traders*), apresentando-se como algo fundamental para a continuidade dos negócios e estratégico para as empresas. A valorização por parte das empresas da troca de informações sobre tendências do mercado influencia a busca destas em manter relacionamentos mais duradouros com seus fornecedores. Por fim, predomina nas relações das empresas com os fornecedores de algodão, principal insumo utilizado, o uso de contratos formais para governar as transações, assim como no relacionamento da Têxtil1 com seus prestadores de serviço logístico. Cabe destacar, entretanto, que nos demais relacionamentos investigados não são utilizados contratos formais.

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.

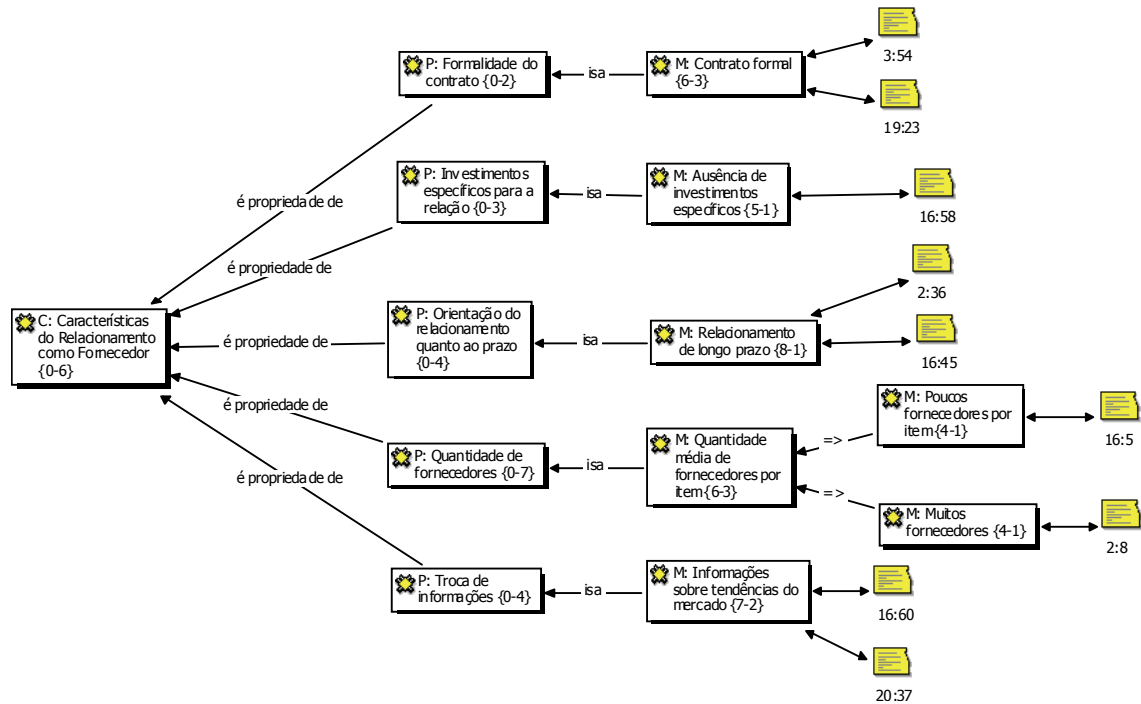


Figura 5: Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria características do relacionamento com os fornecedores

Fonte: Elaboração dos Autores

Observando-se a Figura 5, pode-se fazer alguns comentários adicionais. Apesar de as empresas buscarem a manutenção de relacionamentos duradouros com seus fornecedores, necessitam da utilização de contratos formais nas transações de compra da principal matéria-prima, que é o algodão, por conta das características desse insumo e da lógica de funcionamento do mercado. O uso de contratos formais como mecanismo de governança é condizente com o cenário encontrado de ausência de investimentos específicos, o qual, por sua vez, dificulta a mensuração de ganhos relacionais. Os ganhos relatados são de natureza mais subjetiva, destacando-se a preferência dada pelos fornecedores para atender às empresas, em detrimento do atendimento aos seus concorrentes, nas situações em que a segmentação é necessária, tais como, por exemplo, a escassez de matéria-prima.

Ademais, percebe-se que as empresas procuram manter uma quantidade média de fornecedores por item, sejam de produtos ou serviços, estabelecendo relacionamentos de longo prazo com a maioria destes. Considerou-se uma quantidade média de fornecedores pelo fato de que predominam relacionamentos com poucos fornecedores para a aquisição dos insumos químicos, mas, por outro lado, são muitos os fornecedores de algodão (embora as empresas transacionem com poucos intermediários – *traders* e corretores) e os prestadores de serviços logísticos. Assim sendo, a ocorrência de poucos fornecedores para alguns itens e de muitos fornecedores para outros itens motivaram a consideração de que existe uma quantidade média de fornecedores.

Não se observou o uso intensivo de ferramentas de tecnologia da informação voltadas à troca de informações de forma sistemática. Além das informações comerciais trocadas durante a negociação e o fechamento das transações, são compartilhadas informações estratégicas relativas às tendências de mercado de materiais e produtos do setor têxtil, que são consideradas fundamentais para o sucesso do negócio e para a manutenção dos relacionamentos.

É importante ressaltar que as duas empresas pesquisadas concorrem com produtos diferentes voltados a clientes diferentes: a empresa Têxtil1 fabrica tecidos planos (denim e brim), enquanto que a empresa Têxtil2 fabrica fios têxteis. Entretanto, pelo fato de a Têxtil1

adotar a estratégia de integração vertical a montante, já que a empresa produz os fios que necessita para a fabricação dos tecidos, as duas empresas compram matérias-primas semelhantes e, para tal, estruturam seus relacionamentos com os fornecedores de maneira similar.

As características dos relacionamentos das empresas com seus fornecedores permitem que se conclua que há a ocorrência dos três tipos de estruturas de governança (Williamson, 1991): (1) a estrutura de governança do tipo hierarquia é utilizada pela Têxtil1, já que a empresa fabrica os fios têxteis que servem de matéria-prima para a produção dos tecidos planos, ou seja, adota uma estratégia de integração vertical; (2) a estrutura de governança do tipo mercado predomina nas relações das empresas com os fornecedores de algodão, bem como no relacionamento da Têxtil1 com os prestadores de serviços logísticos, caracterizando o regime relacional *arm's length* (mercado), conforme os pressupostos de Dyer, Cho e Chu (1998), pois se observa o uso de contratos formais para governar as relações e uma quantidade relativamente grande de fornecedores por item, sendo o preço o principal direcionador das negociações; (3) a estrutura de governança híbrida predomina nas relações das empresas com os fornecedores de insumos químicos, caracterizando o regime relacional quase-mercado, de acordo com os argumentos apresentados por Dyer, Cho e Chu (1998), tendo em vista que não são utilizados contratos formais e há uma predominância de relacionamentos de longo prazo com poucos fornecedores, entretanto, não foi observada a realização de investimentos específicos associados aos relacionamentos.

Além das questões relacionadas aos tipos de estruturas de governança e aos regimes relacionais presentes, ressalta-se, também, que foram observadas poucas características que configuram a ocorrência dos pressupostos da gestão da cadeia de suprimento, já que, dos cinco construtos que sinalizam a aplicação do SCM nas relações comprador-fornecedor (Chen & Paulraj, 2004), apenas dois deles apresentaram-se de forma mais consistente: redução da base de fornecimento e fluxos de comunicação (troca de informações sobre tendências do mercado) nos dois sentidos entre compradores e fornecedores. Por fim, considerando-se os aspectos associados à obtenção de vantagem competitiva relacional, de acordo com os pressupostos da visão relacional (Dyer & Singh), pode-se afirmar que as características supracitadas contribuem pouco para a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas pesquisadas, a qual está associada de forma mais relevante a outras fontes, tais como a escala de produção e a inovação de produtos.

A caracterização estabelecida contempla o atendimento ao primeiro objetivo específico desse artigo, propiciado pela utilização do modelo de análise supracitado. A partir dessas considerações, pode-se fazer a seguinte afirmação:

A1: Nas relações das empresas pesquisadas do setor têxtil com seus fornecedores há a predominância dos regimes *arm's length* (mercado) e quase-mercado, sendo aplicados apenas alguns pressupostos da gestão da cadeia de suprimento, o que contribui pouco para a obtenção de vantagem competitiva relacional.

4.2. Relações das empresas com o governo

A segunda categoria-chave do trabalho, relações das empresas com o governo, foi analisada com foco no objetivo do estabelecimento das relações e na avaliação da influência destas no acesso a recursos e na obtenção de vantagem competitiva.

É importante ressaltar que a empresa Têxtil2 é cearense de origem, enquanto que a Têxtil1 é originária do estado de São Paulo, tendo iniciado suas atividades no Ceará em 1970. Atualmente a Têxtil1 mantém plantas industriais ativas apenas no Nordeste, nos estados do Ceará e do Rio Grande do Norte (uma unidade). Já em São Paulo, estão localizados o escritório corporativo e uma central de distribuição da empresa. A decisão da empresa em concentrar sua produção em unidades produtivas localizadas no Nordeste deu-se por conta de

dois fatores principais, a existência de incentivos fiscais e a preponderância, à época, no uso de matérias-primas importadas, com grande volume de algodão originário dos Estados Unidos:

[...] pelo fato de no Nordeste girar principalmente pelo incentivo fiscal, certo? E naquela época a grande maioria do algodão vinha do exterior (TêxtilEnt1, 2:4).

Atualmente, o cenário é diferente, já que a maioria do algodão consumido pelas empresas é adquirida no mercado interno, enquanto que os insumos químicos são preponderantemente originados de países asiáticos.

Para a categoria relações da empresa com o Governo, cuja análise atende parcialmente ao segundo objetivo específico do trabalho, foram definidas as propriedades e dimensões apresentadas na Figura 6. As propriedades buscam contemplar todas as características necessárias à avaliação das relações das empresas com o Governo, considerando-se os objetivos estabelecidos. Já as dimensões representam as possíveis variações às quais as propriedades poderão estar sujeitas.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
RELAÇÕES DA EMPRESA COM O GOVERNO	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

Fonte: Elaboração dos Autores

As comparações constantes realizadas entre os incidentes obtidos nas entrevistas transcritas revelaram três manifestações mais consistentes das dimensões das propriedades da categoria. A Figura 7 apresenta as manifestações da categoria relações das empresas com o governo nos dados coletados através das entrevistas.

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

Fonte: Elaboração dos autores

Em linhas gerais, as empresas buscam estabelecer relações com o Governo, principalmente nos níveis federal e estadual, para a obtenção e manutenção de incentivos fiscais, de variados tipos. Assim sendo, os objetivos do estabelecimento das relações são pouco variados, já que estão focados em incentivos fiscais. Observa-se que o principal recurso

que as empresas têm acesso ao se relacionarem com o Governo, principalmente os governos estaduais, é o incentivo fiscal, baseado na redução da alíquota do ICMS e, no caso da Têxtil2, a isenção total de ICMS sobre a compra de matérias-primas no estado do Mato Grosso. Considerando o incentivo fiscal como um recurso, torna-se relevante avaliar suas características a partir do modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007), para verificar sua possível contribuição para a vantagem competitiva: (1) trata-se de um recurso valioso, já que traz ganhos financeiros importantes para a manutenção da posição competitiva das empresas; (2) não é raro, já que várias empresas do setor têxtil possuem incentivos semelhantes àqueles obtidos pelas duas empresas, pelo fato de possuírem instalações produtivas no Nordeste; (3) não é difícil de imitar (a obtenção do recurso), pois, teoricamente, qualquer empresa do setor têxtil que se enquadre nas características exigidas pelos governos, ao se instalar no Nordeste, pode pleitear incentivos fiscais; (4) as empresas estão preparadas para buscar e utilizar os incentivos.

Considerando-se o exposto, pode-se concluir que os incentivos fiscais têm como consequência uma paridade competitiva das duas empresas em relação aos seus concorrentes em geral. Ademais, esses incentivos têm pouca influência na obtenção de vantagem competitiva, pois levam a uma situação de paridade competitiva, tanto em relação aos concorrentes que também se localizam no Nordeste, como em relação aos que estão localizados em regiões mais próximas das principais fontes de matérias-primas e dos principais mercados dos produtos. A manifestação da percepção das empresas acerca da influência das relações com o Governo na obtenção de vantagem competitiva, denominada paridade competitiva, mostra que, se, por um lado, as relações com o Governo não trazem diretamente vantagem competitiva, por outro lado, não expõem as empresas a situações de desvantagem competitiva, o que poderia acontecer caso não existissem os incentivos. Por fim, no que diz respeito à forma como as empresas estabelecem as relações com o Governo, prevaleceu a manifestação denominada relações isoladas, ou seja, na maior parte das situações, as empresas buscam a obtenção e manutenção dos incentivos, ao se relacionarem com o Governo, de forma isolada. Entretanto, houve algumas mudanças na legislação tributária do Ceará que favoreceram o setor têxtil como um todo, as quais foram fruto de pressões e negociações de entidades representativas das empresas com o Governo.

A partir das considerações supracitadas, pode-se fazer a seguinte afirmação:

A2: As relações das empresas pesquisadas com o governo, que permitem o acesso a incentivos fiscais, levam as empresas a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes.

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. Desse modo, foram definidas para essa categoria as propriedades e dimensões apresentadas na Figura 8.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
RELAÇÕES DA EMPRESA COM INSTITUIÇÕES DE FOMENTO	Objetivos das relações (OBRL)	Quais os 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 8 - Propriedades, conceitos e dimensões da categoria relações das empresas com Instituições de Fomento

Fonte: Elaboração dos Autores

As comparações constantes realizadas entre os incidentes obtidos nas entrevistas transcritas revelaram duas manifestações mais consistentes das dimensões das propriedades da categoria. A Figura 9 apresenta as manifestações dessa categoria nos dados coletados através das entrevistas.

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

Figura 9 - Dimensões das propriedades e manifestações da categoria relações da empresa com instituições de fomento

Fonte: Elaboração dos Autores

Geralmente, as empresas buscam estabelecer relações com instituições de fomento com dois objetivos principais: obter incentivos fiscais, quando a relação envolve as empresas e a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (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 Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ para empresas que investem em projetos industriais na Região e; a obtenção de recursos financeiros, obviamente, junto aos bancos, para diferentes finalidades. Entretanto, pelo fato de a empresa Têxtil2 não ter acesso aos recursos financeiros dos bancos há muitos anos, a obtenção de recursos financeiros não constituiu uma manifestação consistente, diferentemente do que ocorreu com as empresas do setor de calçados. Assim sendo, considerou-se que a dimensão se configurou como poucos objetivos diferentes (sinal negativo).

Com o advento da crise cambial ocorrida no Brasil no final de 2002, a empresa Têxtil2 teve de suspender seus relacionamentos com os bancos a partir daquele período, pois passou por diversos problemas financeiros. A empresa, por possuir várias dívidas lastreadas em dólar, tomou a decisão de suspender o pagamento aos bancos e entrar na justiça, questionando os grandes aumentos dos contratos. A partir de então, a Têxtil2 teve de se adequar à operação totalmente baseada em recursos próprios. Desse modo, desde o ocorrido até o momento da execução da pesquisa, a relação da empresa com os bancos não contribuiu para o seu desempenho, já que não houve a captação de recursos financeiros junto a essas instituições. De certo modo, o fato de a empresa ter ficado vários anos sem acesso aos recursos financeiros disponibilizados pelos bancos, tornou-se uma oportunidade para o aprendizado relacionado a uma melhor gestão financeira, constituindo uma reconfiguração de seus recursos, capacidades e habilidades

Na percepção das empresas, a obtenção de incentivos fiscais através do relacionamento com a SUDENE, e mesmo a obtenção de recursos financeiros junto aos bancos (no caso da

Têxtil), tem tido uma influência moderada na obtenção de vantagem competitiva, levando a uma situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes. Dessa forma, a única manifestação da percepção das empresas acerca da influência das relações com as instituições de fomento na obtenção de vantagem competitiva foi denominada paridade competitiva, que apresenta uma influência moderada das relações na vantagem competitiva, pois não traz vantagem competitiva, mas, por outro lado, não expõe as empresas a uma situação de desvantagem competitiva.

Para fins de simplificação da análise, a redução de 75% do montante a ser pago do IRPJ, que é um incentivo fiscal, será considerado um recurso financeiro obtido a partir do relacionamento das empresas com a SUDENE. Avaliando-se as características dos recursos financeiros obtidos pelas empresas através de suas relações com as instituições de fomento, a partir do modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007), para verificar sua possível contribuição para a vantagem competitiva, observa-se que: (1) trata-se de um recurso valioso, já que permite às empresas a realização de investimentos compatíveis com suas necessidades de manutenção de suas posições competitivas; (2) não é raro, já que várias empresas do setor têxtil podem obtê-los, especialmente as que estão localizadas no Nordeste; (3) não é difícil de imitar (a obtenção do recurso), pois, teoricamente, qualquer empresa do setor têxtil que se enquadre nas características exigidas pelas instituições de fomento, pode pleitear a obtenção dos recursos; (4) as empresas estão preparadas para buscar e utilizar os recursos financeiros.

Considerando-se essas características analisadas do recurso financeiro, pode-se fazer a seguinte afirmação:

A3: As relações das empresas pesquisadas do setor têxtil com as instituições de fomento, que permitem o acesso a incentivos fiscais, levam à situação de paridade competitiva em relação aos seus concorrentes em geral.

5 Conclusões

Esse artigo investigou a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva por parte de duas empresas da indústria têxtil do Ceará, 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 pouco condizentes com os construtos da gestão da cadeia de suprimento (Chen & Pauraj, 2004), já que se observou apenas uma reduzida base de fornecedores (poucos fornecedores) e fluxos de comunicação nos dois sentidos entre compradores e fornecedores. Considerando-se o exposto, pode-se afirmar que, para as empresas analisadas, a gestão da cadeia de suprimento contribui pouco para a obtenção de vantagem competitiva baseada em recursos relacionais. No caso das empresas pesquisadas, 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.

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 três afirmações efetuadas (A1, A2 e A3) 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, o qual é apresentado no modelo de análise, percebe-se que este inclui fornecedores de 1º e 2º níveis, assim como clientes de 1º e 2º níveis. Entretanto, optou-se no presente estudo por incluir apenas os fornecedores de 1º nível. Sabendo-se da dificuldade em realizar estudos que envolvam fornecedores e clientes de 2º nível, poder-se-ia, ao menos, envolver também os clientes de 1º nível em estudos futuros ligados à gestão da cadeia de suprimento. No setor têxtil, considerando-se os segmentos de fiação e tecelagem como núcleos principais de análise, isso incluiria a indústria de confecção como 1º nível de cliente e o varejo como 1º nível de cliente, sendo este último um agente fundamental na definição dos tipos de produtos a serem lançados, dos tipos de materiais a serem utilizados, dos *lead times* envolvidos, entre outros aspectos. Ainda com relação ao modelo de análise, estudos futuros poderiam também envolver uma investigação mais detalhada do papel dos recursos internos (nível de análise intra-organizacional) 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.
- Cousins, P. D., Lawson, B. & Squire, B. (2006). Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 697-702.
- 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.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (2005). The economics of governance. *The American Economic Review*, 25(2), 1-18.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.