

VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA EM OPERAÇÕES EM EMPRESAS DE SETORES TRADICIONAIS DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO

OPERATIONS-BASED COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMPANIES IN TRADITIONAL SECTORS OF THE TRANSFORMATION INDUSTRY

LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN OPERACIONES EN EMPRESAS DE SECTORES TRADICIONALES DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN

FERNANDO LUIZ EMERENCIANO VIANA

Doutor
Universidade de Fortaleza – Brasil
fernandoviana@unifor.br

ROGER AUGUSTO LUNA

Mestre
Universidade de Fortaleza – Brasil
rog_luna@hotmail.com

RAIZA MARIA DE OLIVEIRA TELES

Graduada
Universidade de Fortaleza – Brasil
raizamoteles@gmail.br

Submetido em: 16/05/2015

Aprovado em: 15/09/2015

Doi: [alcance.v22n3.p363-378](https://doi.org/10.24080/alcance.v22n3.p363-378)

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo geral avaliar as fontes de obtenção de vantagem competitiva de empresas de setores industriais tradicionais. Trata-se de um estudo de casos múltiplos interpretativo, realizado em três setores da indústria de transformação, totalizando seis empresas. Utilizou-se o método das comparações constantes para a análise dos dados, que foram coletados com uso de roteiro semiestruturado, por meio de entrevistas em profundidade. Em linhas gerais, as empresas pesquisadas possuem fontes complementares de obtenção de vantagem competitiva, destacando-se o relacionamento com os fornecedores, a capacidade de inovação e a escala de produção. Assim sendo, entende-se que nos setores pesquisados a função operações constitui uma arma competitiva, tendo em vista que as empresas desses setores possuem fontes de vantagem competitiva que podem ser associadas a competências operacionais, logo, possuem vantagem competitiva baseada em operações.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Estratégia de Operações. Competências Operacionais.

ABSTRACT

This paper evaluates the sources of competitive advantage in companies in traditional industrial sectors. It is an interpretive multiple case study conducted in three sectors of the manufacturing industry. It uses the method of continual comparisons to analyze the data, which were gathered using a semi-structured script, with in-depth interviews. In general, the surveyed companies have complementary sources of competitive advantage, especially the relationship with suppliers, innovation capacity and scale of production. Therefore, it is understood that in the sectors surveyed, the operations function is a competitive weapon, given that companies in these

sectors have sources of competitive advantage that can be associated with operational capabilities, giving them an operations-based competitive advantage.

Keywords: Competitive Advantage. Operations Strategy. Operational Capabilities.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo general evaluar las fuentes de obtención de ventaja competitiva de empresas de sectores industriales tradicionales. Se trata de un estudio interpretativo de casos múltiples realizado en tres sectores de la industria de transformación, totalizando seis empresas. Se utilizó el método de las comparaciones constantes para el análisis de los datos, que fueron recolectados con el uso de un guión semiestructurado, por medio de entrevistas en profundidad. En líneas generales, las empresas investigadas poseen fuentes complementarias de obtención de ventaja competitiva, destacándose la relación con los proveedores, la capacidad de innovación y la escala de producción. De esta manera, se entiende que en los sectores estudiados la función operaciones constituye un arma competitiva, teniendo en cuenta que las empresas de esos sectores poseen fuentes de ventaja competitiva que pueden ser asociadas a competencias operacionales, y en consecuencia poseen ventaja competitiva basada en operaciones.

Palabras clave: Ventaja Competitiva. Estrategia de Operaciones. Competencias Operacionales.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, percebeu-se o surgimento de diversas correntes teóricas que buscam explicar os processos organizacionais e a tomada de decisão nas empresas, considerando vários níveis de análise, como forma de propiciar suporte teórico para a adaptação das firmas ao ambiente contemporâneo de grande competitividade, tais como: ausência de barreiras, dinamicidade dos mercados, velocidade de inovação, volatilidade, entre outras características que aumentam a complexidade da gestão organizacional.

Desde o trabalho seminal de Skinner (1969) são discutidas as possibilidades de contribuição da função operações para a estratégia competitiva, destacando-se que a função operações pode constituir uma verdadeira arma competitiva para empresa, sendo que, para tal, há necessidade de alinhamento entre a estratégia de operações e a estratégia organizacional. Nessa mesma linha de pensamento, Wheelwright (1984) destaca que há necessidade de delineamento de uma estratégia de operações que reflita as verdadeiras prioridades da estratégia de negócio e que permita a função operações ser o principal contribuinte para a vantagem competitiva, o que envolve a definição de prioridades e a implementação de práticas operacionais compatíveis com a estratégia competitiva.

Além da necessidade de alinhamento da estratégia de operações com a estratégia de negócio, Swink, Narasimhan e Wung (2007) ressaltam a importância da chamada integração estratégica da produção, que constitui um processo de integração que inclui atividades que adquirem, compartilham e consolidam conhecimento estratégico e informação com parceiros de fora da organização, o qual tende a influenciar positivamente o desempenho das empresas que o adotam. Nesse processo, um dos focos é a integração estratégica na cadeia de suprimento, tanto com fornecedores, como com clientes.

Quando se discute vantagem competitiva, percebe-se a predominância de teorias com grande inserção no campo da estratégia empresarial. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), as correntes explicativas da vantagem competitiva podem ser divididas em quatro grupos: (1) a análise estrutural da indústria; (2) a teoria dos recursos; (3) a escola austríaca (processos de mercado); e (4) 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 (aqui chamada de VBN). A VBN 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.

Embora não seja incomum o tratamento isolado de cada uma das correntes explicativas da vantagem competitiva, entende-se que há importantes complementaridades entre as mesmas. Nesse sentido, Fensterseifer (2009) argumenta que a aplicação das diferentes teorias associadas à questão da vantagem competitiva depende do nível de análise em que se dá a investigação. A teoria dos recursos, por exemplo, seria mais condizente para explicar a contribuição dos fatores da firma, do *cluster* em que a mesma está inserida e do país na qual opera; enquanto que a análise estrutural da indústria seria mais adequada à investigação dos fatores explicativos da vantagem competitiva inerentes à indústria em que a firma atua.

Apesar de existirem estudos que abordem a relação entre capacidades operacionais, desempenho e vantagem competitiva (SCHROEDER; BATES; JUNTILLA, 2002; FLYNN; FLYNN, 2004; PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008), bem como outros que destacam o papel dos relacionamentos interorganizacionais para a vantagem competitiva (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; CAO; ZHANG, 2011), tais estudos predominantemente trazem a realidade de países desenvolvidos, havendo a carência de trabalhos que considerem o contexto dos países em desenvolvimento, notadamente a realidade de setores industriais tradicionais que possuem instalações produtivas em regiões mais deprimidas economicamente.

Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo geral avaliar as fontes de obtenção de vantagem competitiva de empresas brasileiras de setores industriais tradicionais, considerando-se a percepção das mesmas e a análise dos pesquisadores. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar as fontes de vantagem competitiva percebidas pelas empresas dos setores analisados; (ii) avaliar comparativamente as fontes de vantagem competitiva identificadas para os setores analisados; e (iii) discutir o papel da função operações para a vantagem competitiva das empresas pesquisadas.

Para que seja possível o atendimento do objetivo geral traçado, esse artigo está estruturado em cinco tópicos, incluindo esse tópico introdutório. No tópico 2 é apresentado de forma sucinta o referencial teórico utilizado. O tópico 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados. No tópico 4 são relatados e discutidos os principais resultados encontrados com a realização da pesquisa. Finalmente, o tópico 5 apresenta as conclusões do trabalho, as quais são seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Vantagem Competitiva

Observa-se que a questão da vantagem competitiva está no cerne do campo da estratégia empresarial, no qual se discute como as empresas devem se comportar para atingi-la e quais os fatores que influenciam a sua obtenção pelas organizações.

No debate teórico, nem a definição nem a delimitação de vantagem competitiva são um consenso. Já nas pesquisas empíricas, boa parte dos estudos limita-se a modelar métricas de desempenho que não estão necessariamente relacionadas à vantagem competitiva (BRITO; BRITO, 2012).

De acordo com Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações de uma empresa, podendo ser usada para explicar a diversidade entre as empresas, como o objetivo final da função corporativa e, por último, podendo explicar o sucesso ou o fracasso na competição internacional.

Segundo Brito e Brito (2012), a partir da publicação do livro "Vantagem Competitiva", de Michael Porter, o uso do termo consagrou-se entre consultores e acadêmicos. Na visão de Porter (1986, 1989), uma firma adquire uma vantagem competitiva em dado mercado se esta obtém um desempenho melhor do que seus competidores. A vantagem competitiva pode resultar de um menor custo de produção, de habilidade de prover a um grupo de clientes produtos ou serviços com maiores benefícios percebidos, ou ambos.

Além da definição supracitada, existem diversas outras externadas por diferentes autores, as quais, de certa forma, trouxeram uma evolução e mudança de foco do conceito.

Consoante Barney (1991), uma firma possui vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por qualquer competidor atual ou potencial; essa vantagem competitiva é dita sustentável quando isto acontece e, também, quando as outras firmas são incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia.

A vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que os concorrentes não têm capacidade de duplicar os benefícios, ou estes são custosos demais para serem imitados (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 1999).

Consoante Ma (2000), vantagem competitiva é o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um deles criar mais valor para o cliente do que o outro.

A vantagem competitiva constitui o resultado final de todas as influências idiossincráticas da empresa sobre o seu resultado, sejam as mesmas positivas ou negativas, bem como os efeitos das interações (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Desse modo, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue gerar e o valor econômico gerado pelas suas rivais.

Como se pode perceber a partir dos diversos conceitos supracitados, há um entendimento comum de que a vantagem competitiva está associada à maior geração de valor por uma empresa em relação aos seus concorrentes, valor este percebido pelos clientes da mesma. A sustentabilidade da vantagem competitiva depende da robustez da fonte de vantagem competitiva e da impossibilidade de imitação por parte dos concorrentes. Uma questão importante relacionada à vantagem competitiva e à criação de valor refere-se às suas diferentes correntes explicativas.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que as correntes explicativas da vantagem competitiva podem ser divididas em quatro grupos: (1) a análise estrutural da indústria; (2) a teoria dos recursos; (3) a escola austríaca (processos de mercado); e (4) a teoria das capacidades dinâmicas. Dessas quatro correntes, observa-se que a análise estrutural e a teoria dos recursos têm predominado nos estudos sobre vantagem competitiva. Os primeiros estudos que abordaram a análise estrutural da indústria e da teoria dos recursos como fontes de vantagem competitiva apresentam uma preocupação em travar um embate entre si, na tentativa de se justificar a aderência dos autores às respectivas correntes. Ao longo dos anos, entretanto, percebeu-se o surgimento de diversos trabalhos que defendem a complementaridade entre as diferentes visões. Adicionalmente, devem-se considerar também as influências institucionais na vantagem competitiva, preconizadas pela Visão Baseada em Instituições, a qual tem foco na interação dinâmica entre instituições e organizações e considera as escolhas estratégicas como resultado da ação de cada uma das interações (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Em se tratando especificamente dos estudos sobre estratégia de operações, percebe-se que há predominância do uso da teoria dos recursos como suporte para explicar a contribuição de recursos, capacidades e competências de operações para o desempenho e a vantagem competitiva. Amundson (1998), por exemplo, relata que a RBV (*Resource-Based View*, ou Visão Baseada em Recursos) permite à pesquisa em estratégia de operações um mais refinado entendimento sobre como a vantagem competitiva é municiada pelos recursos da função operações. Adicionalmente, Schroeder, Bates e Juntilla (2002) sugerem que a RBV constitui um modelo teórico apropriado para explorar como os processos de produção podem contribuir para a vantagem competitiva. Nesse sentido, será dada ênfase no presente trabalho à teoria dos recursos e às complementaridades entre as diferentes correntes explicativas da vantagem competitiva.

2.1.1. Vantagem competitiva baseada em recursos e competências

Os primeiros trabalhos sobre vantagem competitiva ligados à teoria dos recursos surgiram, de certo modo, como um contraponto à visão estrutural da vantagem competitiva. Barney (1986), por exemplo, afirma que, do ponto de vista das firmas que buscam um desempenho econômico acima do normal (que está diretamente ligada ao conceito de vantagem competitiva aqui discutido), as escolhas estratégicas devem fluir principalmente da análise de suas habilidades e capacidades únicas, em vez de estarem baseadas na análise de seus ambientes competitivos. Para Barney (1986), a análise ambiental, que está na base dos estudos de Porter, por si só, não pode gerar os *insights* necessários para o desempenho superior das firmas, enquanto que, em algumas circunstâncias, a análise das habilidades e das capacidades únicas das firmas o pode.

Nessa mesma linha de pensamento, Barney (1991) considera que uma firma possui vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por qualquer competidor atual ou potencial; essa vantagem competitiva é dita sustentável quando isto acontece e, também, quando as outras firmas são incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia. Uma vantagem competitiva é sustentável somente quando esta continua a existir depois que os esforços para replicá-la têm cessado. Ademais, a busca por fontes de vantagem competitiva sustentável deve focar sobre a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da firma. Existem quatro atributos que um recurso deve possuir para se constituir uma fonte potencial de vantagem competitiva: (a) deve ser valioso; (b) deve ser raro entre os competidores da firma; (c) deve ser imperfeitamente imitável; e (d) não existam recursos substitutos com as três características anteriores.

De acordo com Peteraf (1993), a noção de que as firmas são fundamentalmente heterogêneas, em termos de seus recursos, capacidades e habilidades internas, permanece há algum tempo no campo da gestão estratégica. Essa heterogeneidade dos recursos tem relação direta com a possibilidade de obtenção de ganhos acima dos normais por parte das firmas e, conseqüentemente, com a obtenção de vantagem competitiva. Desse modo, uma grande contribuição da teoria dos recursos é que ela explica diferenças de longo prazo na lucratividade da firma as quais não podem ser atribuídas a diferenças nas condições da indústria, nem são explicadas pela participação da firma na indústria.

Seguindo o mesmo raciocínio dos autores precusores da teoria dos recursos, mas adotando uma visão mais ampla, que suplanta as fronteiras da firma, Dyer (1996) afirma que as firmas devem fazer algo especializado ou único de modo a desenvolver uma vantagem competitiva. A criação de ativos especializados valiosos e não imitáveis é um desafio fundamental para as firmas, tanto individualmente, como em conjunto com outras firmas. Uma importante dimensão sobre a qual as firmas diferem é a extensão da especialização interfirmas, de modo que as empresas possam obter vantagem competitiva quando desenvolvem uma rede de produção fortemente integrada, caracterizada por um alto grau de especialização interorganizacional. Esse argumento é a base da chamada visão relacional (DYER; SINGH, 1998), para a qual a vantagem competitiva pode advir dos ganhos relacionais que, por sua vez, estão associados aos recursos relacionais e ao desenvolvimento de ativos específicos interfirmas.

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 por meio 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.

Quando se analisam a análise estrutural da indústria e a teoria dos recursos, percebe-se uma diferença fundamental entre elas, a unidade de análise. Enquanto a análise estrutural da indústria tem como unidade de análise a indústria ou o setor econômico, a teoria dos recursos tem como unidade de análise as firmas individuais ou as unidades de negócio. Na verdade, correntes teóricas mais recentes que estão inseridas na teoria dos recursos, tais como a visão relacional, ultrapassam as fronteiras da firma ao considerar as relações entre firmas (relações interorganizacionais) como unidade de análise.

2.1.2 Complementaridades das correntes explicativas da vantagem competitiva

Apesar de se conseguir estabelecer várias diferenças nas abordagens oferecidas pelas correntes explicativas da vantagem competitiva, percebe-se que não se pode tratá-las de modo isolado, pois as mesmas apresentam complementariedades importantes. Enquanto a teoria dos recursos inicial, geralmente denominada visão baseada em recursos, ressalta a predominância das características internas da firma como elemento de vantagem competitiva, numa visão mais restrita às fronteiras da firma e mais estática da concorrência, a teoria das capacidades dinâmicas reconhece o papel do ambiente externo como influenciador da necessidade de mudanças na firma, implementadas a partir de novas configurações de recursos, capacidades, competências e processos organizacionais. A consideração do papel do ambiente externo representa uma interseção com alguns dos pressupostos da corrente da análise estrutural da indústria, enquanto que a necessidade de

reconfiguração das características internas à firma representa uma interseção com o ideal de inovação, que forma a base das ideias da Escola Austríaca.

Um exemplo de como se pode utilizar de forma complementar as correntes explicativas da vantagem competitiva é, segundo Fensterseifer (2009), a análise SWOT, na qual são utilizados os pressupostos da teoria dos recursos para a avaliação das forças (*strengths*) e das fraquezas (*weaknesses*) internas da firma, bem como os argumentos da análise estrutural da indústria na avaliação das oportunidades (*opportunities*) e nas ameaças (*threats*) do mercado.

No contexto deste trabalho, entende-se que a vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas de uma firma específica, como da posição específica e protegida da estrutura de mercado, corroborando com a visão de Cool, Costa e Dierickx (2002). Adicionalmente, assume-se que, além dos recursos e das competências internas da firma, os recursos e as competências utilizados e/ou derivados das relações interorganizacionais da firma também podem se constituir em fonte de obtenção de vantagem competitiva, incluindo-se nessas relações aquelas existentes entre uma firma e alguns componentes de seu ambiente institucional, o que vai ao encontro dos pressupostos de Peng (2008). Ademais, as firmas devem estar atentas às necessidades de reconfigurações de seus recursos e posicionamentos para a manutenção da vantagem competitiva.

A Inclusão de componentes do ambiente institucional torna-se relevante quando se considera a visão de Oliver (1996), cujo principal argumento é de que as diferenças sustentáveis entre as firmas, bem como os retornos acima do normal, não são somente uma função das capacidades e das habilidades da firma, nem das características do mercado e da indústria, conforme advogam as correntes explicativas da vantagem competitiva anteriormente citadas. Em vez disso, Oliver (1996) propõe que a imersão social das firmas e dos mercados em um contexto institucional tem um impacto profundo sobre as diferenças entre as empresas. As diferenças sustentáveis entre as firmas são causadas, além de pelas questões relacionadas às firmas e aos mercados, também pela variação em: (a) como as firmas constroem socialmente os seus ambientes; (b) o grau de conectividade entre a firma e o seu ambiente institucional; (c) a extensão pela qual as firmas obedecem às regras e às normas sociais; (d) a legitimidade conferida às firmas pelo ambiente institucional; (e) o conhecimento das firmas sobre as regras institucionais que governam seus comportamentos; e (f) a extensão pela qual as restrições institucionais limitam o alcance das opções estratégicas das firmas (OLIVER, 1996).

Assim sendo, Oliver (1996) sustenta que as influências institucionais constituem a fonte dos impedimentos institucionais para a eficiência do mercado, exercendo um papel vital na origem da heterogeneidade das firmas. Esses impedimentos institucionais para a eficiência das atividades do mercado causam as chamadas falhas de mercado e operam sobre a heterogeneidade das firmas primariamente por meio de três mecanismos: os custos de transação, o capital social e os custos cognitivos irrecuperáveis (*cognitive sunk costs*). As conexões institucionais da firma diminuem os custos de transação, devido à redução dos problemas de oportunismo e à incerteza nas transações do mercado. Considerando-se o exposto, percebe-se, na visão de Oliver (1996), uma similaridade com o entendimento de Dyer e Singh (1998) e de Peng, Wang e Jiang (2008), de que o ambiente institucional pode contribuir para a diminuição dos custos de transação e, conseqüentemente, para a obtenção de vantagem competitiva.

Ao se abordar a questão da vantagem competitiva com a ênfase da análise estrutural da indústria e no ambiente externo, é importante mencionar o trabalho de Ghemawat (1986), que propõe que as fontes estruturais da vantagem competitiva podem ser encontradas em fatores ligados à inovação do produto, aos processos de produção ou às capacidades de *marketing* das empresas, os quais, por sua vez, certamente dependem de competências internas das firmas, tanto ligadas à função operações, como às outras funções organizacionais. Em suas análises, Ghemawat (1986) detalha essas características genéricas em outras mais específicas, destacando que as vantagens competitivas podem decorrer de três categorias: benefícios do tamanho (economias de escala, curvas de experiência ou economias de escopo), vantagens de acesso privilegiado a recursos ou a clientes (*know-how*, matérias-primas e mercados), bem como do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica. Vale ressaltar que essas categorias que podem trazer vantagem competitiva não são mutuamente exclusivas; elas podem e devem interagir, quanto mais delas ocorrerem simultaneamente, melhor.

2.2. Vantagem competitiva baseada em operações

Conforme citado anteriormente nesse artigo, os trabalhos de Skinner (1969) e Wheelwright (1984) foram pioneiros na discussão das possibilidades de contribuição da função operações para a estratégia competitiva e para a obtenção de vantagem competitiva, destacando-se a necessidade de alinhamento entre a estratégia de operações e a estratégia organizacional.

De acordo com Santos, Gohr e Varvakis (2011), o processo tradicional de formulação da estratégia de operações parte da visão orientada pelo mercado (visão estrutural), na qual a estratégia é gerada “de fora para dentro”. Entretanto, torna-se necessário levar em consideração o papel da função operações na formação de competências que, muitas vezes, podem se tornar essenciais para a organização, conforme pressupõem as abordagens dos recursos, com destaque para a RBV.

Na visão de Wu, Melnyk e Flynn (2010), as competências operacionais constituem o “ingrediente secreto” na explicação do desenvolvimento e da manutenção da vantagem competitiva, sendo muitas vezes negligenciadas pelo fato de estarem imersas no tecido organizacional do sistema de operações. As competências operacionais são “conjuntos de habilidades, processos e rotinas específicas da firma desenvolvidas dentro do sistema de gestão de operações, que são regularmente utilizados na resolução de problemas através da configuração dos seus recursos operacionais” (WU; MELNYK; FLYNN, 2010, p. 726). Algumas características das competências organizacionais, em geral, bem como das competências operacionais, em particular, tornam difícil a sua transferência e aumentam seu potencial de contribuição para a vantagem competitiva: (i) são específicas da firma; (ii) emergem gradualmente ao longo do tempo; (iii) são tácitas, muitas vezes não percebidas explicitamente; e (iv) são *path dependent*, ou seja, influenciadas pela história da empresa e pelas ações dos tomadores de decisões.

Seguindo a lógica da corrente da vantagem competitiva baseada em recursos e competências (tópico 2.1.1), a ideia é de que os recursos da função operações devem ser combinados para a formação de competências operacionais valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, que contribuam para um desempenho superior e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Esses recursos e competências muitas vezes precisam ser desenvolvidos pelas empresas a partir de processos de aprendizagem contínua. Na visão de Schroeder, Bates e Juntilla (2002), tanto a aprendizagem interna quanto a aprendizagem externa contribuem para o desenvolvimento de recursos, capacidades e competências operacionais valiosas, idiossincráticas e difíceis de imitar, as quais levam ao desempenho superior e à vantagem competitiva sobre os concorrentes. Adicionalmente, Paiva, Roth e Fensterseifer (2008) ressaltam que o conhecimento organizacional constitui um requisito chave para a estratégia de operações e o desenvolvimento de competências que criam valor e, como consequência, geram vantagem competitiva.

Para o desenvolvimento de competências, devem ser estabelecidas rotinas, que por sua vez necessitam utilizar os recursos da organização. De acordo com Peng, Schroeder e Shah (2008), as competências emergem de múltiplas rotinas inter-relacionadas. Nesse sentido, os gerentes de operações, ao perseguirem as competências operacionais, devem fazer esforços permanentes para identificar e integrar rotinas que direcionam as competências pretendidas. Um padrão constante de tomada de decisão ajuda na acumulação de rotinas e competências, o que cria vantagem competitiva.

O padrão de acumulação das competências operacionais pode sofrer influências de fatores externos às empresas. Conforme Flynn e Flynn (2004), existem diferenças no padrão de acumulação de competências de operações entre países e entre setores, embora, no caso dos setores, as diferenças não sejam muito significativas. Por sua vez, as diferenças nos padrões de acumulação das competências influenciam o desempenho das empresas. Desse modo, pode-se afirmar que existem efeitos contingenciais na acumulação das competências das firmas (SCHROEDER; SHAH; PENG, 2011), os quais são externos às mesmas, o que reforça a visão anteriormente explicitada de que os fatores estruturais dos diferentes setores, os fatores institucionais e os fatores internos às firmas (recursos e competências) complementam-se para explicar a heterogeneidade entre as empresas e a vantagem competitiva.

Sobre a relação positiva entre integração estratégica da função operações, desenvolvimento de competências operacionais e desempenho, alguns trabalhos têm comprovado a existência da mesma, tanto na perspectiva da integração interna (SWINK; NARASIMHAN; KIM, 2005) como também considerando a integração externa na cadeia de suprimento (SWINK; NARASIMHAN; WANG, 2007). Considerando a perspectiva da contribuição da integração estratégica na cadeia de suprimento para o desempenho e a obtenção de vantagem

competitiva, percebe-se um alinhamento com os pressupostos da visão relacional (DYER; SINGH, 1998), que ressalta a importância dos recursos relacionais para a vantagem competitiva.

Nesse sentido, a função operações precisa buscar a melhoria da integração com outras funções organizacionais e também com fornecedores e clientes ao longo da cadeia de suprimento. Empresas que fortalecem a integração funcional tendem a obter melhores resultados em ambientes dinâmicos, de modo que possam manter ou aumentar sua vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, a integração interna e com outros membros da cadeia permitem o desenvolvimento de conhecimentos que viabilizam uma melhor exploração de recursos e a criação e a manutenção das competências organizacionais (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gondim e Lima (2002), a metodologia deve explicitar as questões norteadoras e as estratégias que serão utilizadas para a abordagem empírica do objeto. Nesse sentido, pode ser destacada a seguinte questão como norteadora desse artigo, que está diretamente ligada ao seu objetivo geral: quais as fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas pesquisadas? Tendo-se como referência essa questão norteadora, as fontes de obtenção de vantagem competitiva constituíram a categoria-chave do trabalho.

No que diz respeito à estratégia de pesquisa, esse artigo retrata um estudo de caso, especificamente um estudo de casos múltiplos do tipo 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 o objetivo do presente trabalho.

Para a escolha dos casos a serem estudados, definiu-se como primeiro parâmetro a necessidade de que pertencesse a setores industriais de relevância econômica para o estado do Ceará. A relevância econômica foi considerada em função do número de vínculos empregatícios no ano de 2012, disponível na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (MTE, 2014). Assim sendo, foram selecionados como setores a serem estudados a indústria de calçados, a indústria têxtil e a indústria de alimentos, que estão entre os quatro maiores empregadores da indústria de transformação no Ceará. Em cada indústria estudada, foram escolhidas duas empresas com características diferentes, em termos de tipos de produtos que oferecem e segmentos de mercado em que atuam, com sucesso reconhecido no mercado e que, além disso, estivessem disponíveis para a realização da pesquisa. Especificamente na indústria de alimentos, as empresas pesquisadas são de setores diferentes: fabricação de massas e biscoitos e torrefação e moagem de café. As empresas pesquisadas receberam nesse estudo as denominações de Calçados1, Calçados2, Têxtil1, Têxtil2, Massas1 e Café1, para preservar os seus anonimatos, conforme combinado entre os pesquisadores e as mesmas.

Na presente pesquisa foi utilizada uma abordagem eminentemente qualitativa. Richardson *et al.* (1985) relatam que a abordagem qualitativa permite descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. 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 (GODOY; BALSINI, 2007).

No que diz respeito aos tipos de dados coletados e às formas de coleta, foram coletados dados primários e dados secundários. Para a coleta dos dados primários, optou-se pela utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado, caracterizando uma entrevista em profundidade. Antes da aplicação desse roteiro nas empresas pesquisadas, foi realizado um pré-teste, por meio da aplicação do mesmo em uma empresa de outro setor da indústria de transformação. O pré-teste serviu para explicitar a necessidade de alteração de algumas perguntas, de modo que os questionamentos ficassem mais claros aos entrevistados. No total foram entrevistados dezoito sujeitos nas seis empresas pesquisadas. Cada entrevista foi gravada com prévia autorização dos respondentes e, posteriormente, transcrita para facilitar a análise dos dados. O Quadro 1 apresenta a lista de entrevistados nas diferentes empresas, bem como a duração de cada uma das entrevistas.

Quadro 1: Lista de Entrevistados

Entrevistas	Entrevistados	Duração
Calçados1Ent1	<i>Controller</i> da Calçados1	65 min
Calçados1Ent2	Coordenador de compras de matérias-primas da Calçados1	78 min
Calçados1Ent3	Coordenador de Logística da Calçados1	52 min
Calçados1Ent4	Assistente de Compras e Comprador (dois entrevistados) da Calçados1	79 min
Calçados2Ent1	Gerente de Compras e Logística da Calçados2	125 min
Têxtil1Ent1	Comprador de Algodão da Têxtil1	54 min
Têxtil1Ent2	Gerente de <i>Supply Chain</i> da Têxtil1	90 min
Têxtil1Ent3	Coordenador de Planejamento da Têxtil1	62 min
Têxtil2Ent1	Gerente de Negócios, Analista de Negócios e Analista de Comércio Exterior (três entrevistados) da Têxtil2	69 min
Têxtil2Ent2	Diretor Executivo da Têxtil2	53 min
Massas1Ent1	<i>Controller</i> da Massas1	96 min
Massas1Ent2	Gerente de Compras da Massas1	42 min
Café1Ent1	Gerente de Compras da Café1	48 min
Café1Ent2	Gerente de Logística da Café1	35 min
Café1Ent3	Diretor de <i>Supply Chain</i> da Café1	87 min

Fonte: Elaboração dos autores.

Os dados secundários foram coletados para permitir a determinação dos setores e das empresas a serem pesquisadas, com a consulta a informações sobre a relevância econômica do setor. Ademais, foram solicitados às empresas documentos escritos contendo informações relevantes das mesmas e foram consultados relatórios e publicações acerca dos setores envolvidos no estudo.

Para proceder à análise dos dados coletados nesse estudo de casos múltiplos, optou-se por utilizar o método das comparações constantes (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007), procedimento analítico das estratégias de pesquisa *grounded theory* (STRAUSS; CORBIN, 2008) e *adaptative 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 quais fatores contribuem para a obtenção de vantagem competitiva por parte das 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.

Durante o processo de análise, optou-se pela utilização do *software* Atlas/ti, seguindo o processo de análise proposto por Bandeira-de-Mello (2007), que envolve a codificação e a rotulação, o desdobramento dos dados (microanálise) e o descobrimento e a validação de categorias e suas relações, ou seja, os procedimentos de análise previstos no método da *grounded theory* e da *adaptative 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

Tendo em vista os diferentes setores e segmentos de mercado em que atuam cada uma das seis empresas pesquisadas, entende-se que é pertinente descrever algumas das características das mesmas. A empresa Calçados1 especializou-se na produção de calçados de plástico (sintéticos), cujos insumos básicos são o PVC (Cloreto de Polivinila) e o EVA (Etil Vinil Acetato). A Calçados1 fabrica produtos nas linhas infantil, masculina e feminina, sendo que os calçados infantis geralmente possuem marcas vinculadas a personagens de desenho animado, enquanto que os calçados para o público adulto são, em grande parte, relacionados a personalidades famosas no Brasil e no mundo.

A empresa Calçados 2 atua corporativamente em diversos ramos de negócios, incluindo indústria de calçados, varejo de calçados, fazendas, empreendimentos imobiliários e, até mesmo, uma administradora de cartões de crédito. Entretanto, o grupo empresarial surgiu a partir da indústria de calçados, que representa o principal negócio da organização. No estado do Ceará a empresa possui três unidades fabris da indústria de calçados, as quais são especializadas na produção de calçados femininos de couro para exportação, com alto valor agregado, a partir da encomenda de grandes clientes varejistas da Europa e dos Estados Unidos.

A empresa Têxtil1 atua com foco principal em três segmentos do setor têxtil, que incluem a produção de fibras e filamentos sintéticos, a produção de fios e a fabricação de tecidos, sendo que os produtos fabricados dos segmentos de fibras e filamentos e fios destinam-se ao consumo próprio. Assim sendo, a fabricação de tecidos planos, especialmente índigo e brim, constitui o negócio principal da Têxtil1.

A empresa Têxtil2 concentra-se na produção de fios têxteis, em quatro unidades fabris localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza e uma quinta planta para fabricação de fios localizada no estado de Mato Grosso. Ademais, desde o segundo semestre de 2006, a empresa também passou a atuar como uma *trade* importadora de fios têxteis sintéticos, para complementar seu *portfólio* de produtos disponibilizados.

A empresa Massas1 localiza-se em Maracanaú-CE e concentra-se na fabricação de massas e biscoitos. Já a empresa Café1 atua na torrefação e na moagem de café e na fabricação de farinha de milho e derivados, possuindo unidades produtivas em diversos estados do Brasil, inclusive em Eusébio-CE, localidade onde foram realizadas as entrevistas para essa firma.

Para a análise dos resultados, a categoria-chave teve suas propriedades e dimensões definidas, a partir do referencial teórico e, também, utilizando-se elementos que emergiram dos dados durante a análise. Para cada propriedade, verificou-se o comportamento das dimensões nas diversas citações (as *quotes* do Atlas/ti). 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 da categoria, os mais representativos foram denominados manifestações da categoria, que permitiram a formatação do esquema gráfico que relaciona as categorias, as propriedades e as manifestações.

Quando da definição das propriedades dessa categoria, partiu-se do referencial teórico para definir a primeira, denominada relacionamento com os fornecedores, com base na visão relacional da teoria dos recursos. Durante o processo de análise, 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 seis empresas dos três 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 dos demais setores, apresentou-se de forma preponderante para o setor de calçados. As outras duas propriedades emergiram dos dados: escala e inovação. No Quadro 2 são apresentadas as propriedades e as dimensões da referida categoria.

Quadro 2: Propriedades, conceitos e dimensões da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas pesquisadas

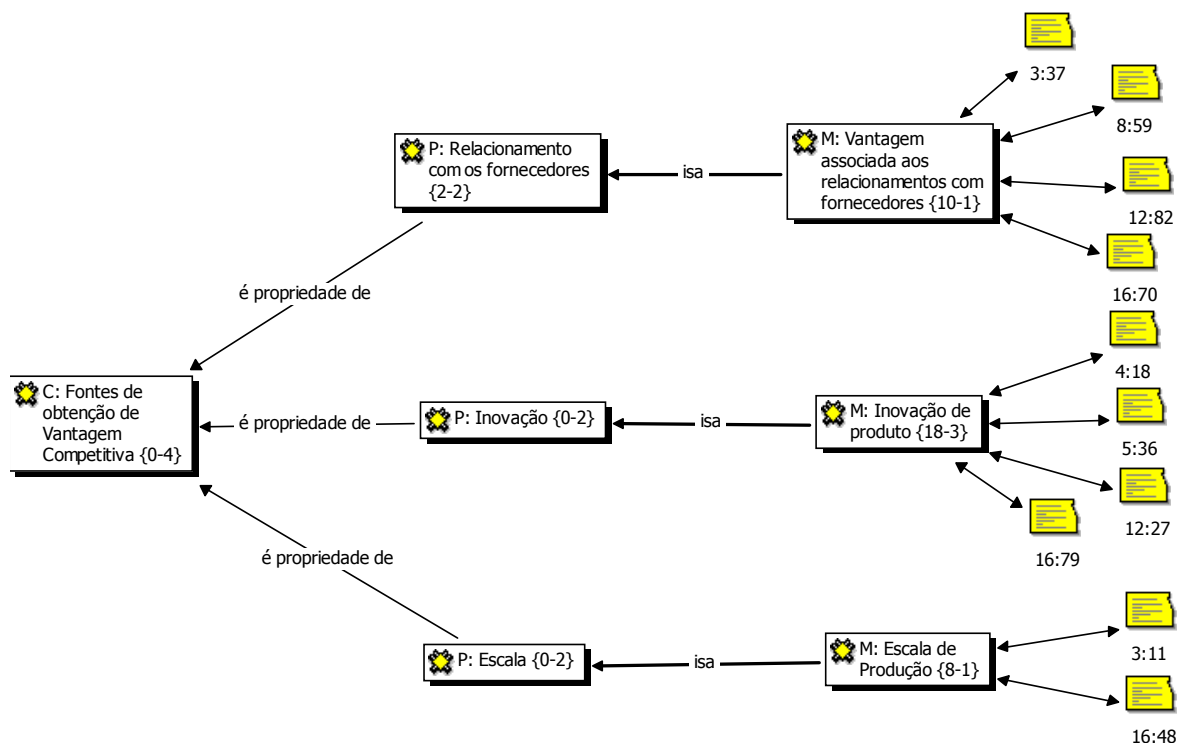
CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
FONTES DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM	Relacionamento com os fornecedores (RLFN)	Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto do relacionamento com os fornecedores na obtenção de vantagem competitiva.	Baixo (-): O relacionamento com os fornecedores não contribui 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	Baixo (-): A escala não

COMPETITIVA		que diz respeito ao impacto da sua escala (de produção, de compra, etc.) na obtenção de vantagem competitiva.	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 não contribuem para a obtenção de vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração dos autores.

Tendo-se como referência as diferentes manifestações identificadas nas comparações teoria-incidente e incidente-incidente, três manifestações foram consistentes, embora nem sempre as manifestações das propriedades tenham sido semelhantes em todos os setores. Levando-se em consideração apenas as manifestações mais consistentes da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva, apresenta-se na Figura 1 as propriedades dessa categoria, suas manifestações e respectivos graus de fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*), bem como exemplos de cada uma das manifestações nos diversos setores.

Figura 1: Esquema gráfico das propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva



Fonte: Elaboração dos autores.

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 uma 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, tais como ganhos logísticos, ganhos fiscais, ganhos relacionados a um menor custo de produção dos fornecedores e ganhos no preço de compra das matérias-primas, tornando a localização geográfica um importante direcionador de custo. 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 maior capacidade de inovação, ou seja, o relacionamento com os fornecedores influencia positivamente a capacidade de inovação das empresas:

A [Calçados1] tem um grande ganho fiscal com o fornecedor estando lá e um grande ganho logístico. (Calçados1Ent2, 6:45).

O preço nós temos benefício pelo fato de ele estar lá. O preço do produto é assim: ele tem uma planilha de custos. Os nossos custos são todos feitos sempre olhando de onde se fatura. Tem custos diferentes, por exemplo, a mão de obra aqui no Sul é mais cara que no Nordeste, depende do tipo de equipamento. As planilhas de custos são todas feitas da unidade onde sai a nota fiscal. Os custos são locais. As tintas da [fábrica de tintas], por exemplo, são mais baratas se produzidas em [Cidade C] do que se produzidas em montando uma fábrica agora, mais moderna, mais sei lá o que. A mão de obra de lá é um pouco mais barata. Cada empresa situada no Estado do Ceará tem os custos locais, não podia ser diferente né? (Calçados1Ent2, 6:46).

A inovação de produto tem se destacado como uma competência chave para as empresas dos setores têxtil e de calçados que buscam a obtenção de vantagem competitiva, bem como para a empresa Café1, contribuindo para que elas possam se diferenciar dos seus principais concorrentes. No caso das empresas do setor de calçados, tal competência permite às empresas 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 ofertar uma maior diversidade (mix) de produtos e 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. A empresa Café1 busca por meio do desenvolvimento de novos produtos o aumento de seu mix, bem como oferecer produtos de maior valor agregado:

Do ponto de vista interno, acho que a capacidade que estamos criando no desenvolvimento de produtos tem sido fundamental para a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes, assim como nossa capacidade de marketing (Têxtil1Ent3, 4:18).

Sim, o P&D desenvolve, mas tem pessoas para a linha de embalagens, temos também o segmento dos refrescos e a linha de instantâneos, cappuccinos, café com leite e a cada produto novo, eles não param de prospectar (Café1Ent1, 21:16).

Do ponto de vista da estratégia de operações, a importância do relacionamento com os fornecedores para a estratégia competitiva é condizente com os argumentos de Swink, Narasimhan e Wang (2007), nos quais afirmam os autores que a integração estratégica na cadeia de suprimento pode contribuir para o desenvolvimento de competências operacionais e desempenho superior. Da mesma forma, Paiva, Roth e Fensterseifer (2008) ressaltam a importância da integração com fornecedores e clientes na cadeia de suprimento para o desenvolvimento de conhecimento e competências operacionais.

Todas as empresas pesquisadas possuem grande escala de produção, especialmente as empresas Calçados1, Têxtil1, Têxtil2 e Café1, 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, ao aumento da eficiência operacional e contribui para a obtenção de vantagem competitiva baseada em custo. Apesar de essa propriedade ter se manifestado de forma explícita apenas nas empresas do setor têxtil e na Café1, considera-se que a escala de produção contribui para a obtenção de vantagem competitiva por empresas de todos os setores:

[...] Veja bem, nesse nosso negócio escala faz a diferença, então, como eu já falei aqui, mais de uma vez, né? Escala faz a diferença e escala atrai preços mais competitivos e preços mais competitivos, na aquisição de matérias-primas e de serviços, é claro, vão melhorar, vão trazer uma competitividade melhor pro negócio (Têxtil1Ent2, 3:76).

É importante ressaltar que o custo constitui uma das prioridades competitivas da função operações (WHEELWRIGHT, 1984), sendo relevante para qualquer empresa contemporânea, mas ainda mais importante para as firmas que possuem como estratégia competitiva básica a liderança em custo. Adicionalmente, para as empresas da indústria têxtil e da indústria de alimentos, o menor custo na aquisição de matérias-primas que constituem *commodities* (algodão, trigo, café verde), que depende da grande competência dos compradores na análise do mercado, constitui um elemento fundamental para a vantagem competitiva.

Além das manifestações mais consistentes anteriormente citadas, foram relatados também outros aspectos como importantes para a vantagem competitiva das empresas, destacando-se os incentivos fiscais, o que é condizente com os argumentos de Oliver (1996), que ressalta o papel das influências institucionais na vantagem competitiva das firmas.

A Figura 1 mostra que as empresas pesquisadas obtêm vantagem competitiva a partir de mais de uma fonte, as quais se complementam, conforme pressupõe o tópico 2.1.2 do referencial teórico. Tendo-se como base as diversas correntes explicativas da vantagem competitiva supracitadas, as fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas estão alinhadas, de certa forma, às quatro correntes explicativas da vantagem competitiva delimitadas por Vasconcelos e Cyrino (2000), já que:

- i. A vantagem competitiva associada ao relacionamento com os fornecedores está associada diretamente à visão relacional, que faz parte da teoria dos recursos;
- ii. A vantagem competitiva baseada em inovação está ligada 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, as capacidades e as habilidades vinculadas à inovação, com grande relevância para a absorção e geração de conhecimento;
- iii. 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 nos três setores investigados, pode-se relatar que a inovação de produto predomina nesses 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 tenha relevância para as empresas das indústrias de alimentos e têxtil. Ressalta-se, também, que todas as fontes de vantagem competitiva relatadas pelas empresas podem ser relacionadas diretamente à função operações e consideradas competências operacionais. Desse modo, pode-se fazer as seguintes proposições:

Proposição 1: As empresas da indústria têxtil, da indústria de calçados e da indústria de alimentos possuem fontes diversas de obtenção de vantagem competitiva, que são complementares, destacando-se o relacionamento com os fornecedores, a capacidade de inovação (desenvolvimento de novos produtos) e a escala de produção.

Proposição 2: As empresas das indústrias de alimentos, 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 nesses setores, especialmente naqueles vinculados às tendências da moda.

Proposição 3: Em setores tradicionais da indústria de transformação a função operações constitui uma arma competitiva, tendo em vista que as empresas desses setores possuem fontes de vantagem competitiva que podem ser associadas a competências operacionais.

5. CONCLUSÕES

Esse artigo teve como objetivo avaliar as fontes de obtenção de vantagem competitiva de empresas das indústrias têxtil, de calçados e de alimentos, considerando-se a percepção das mesmas e a análise dos pesquisadores. Com o auxílio do *software* Atlas/ti, foi analisada a categoria-chave do trabalho: fontes de obtenção de vantagem competitiva.

A análise dessa categoria, cujos resultados estão diretamente ligados ao cumprimento do objetivo geral e dos objetivos específicos do trabalho, revelou como fonte de obtenção de vantagem competitiva predominante para os três setores a inovação do produto, que tem se destacado como uma competência chave para as empresas, contribuindo para que as mesmas possam se diferenciar dos seus principais concorrentes. Surgiram também como fonte de vantagem competitiva, de forma relevante, o relacionamento com os fornecedores para as empresas do setor de calçados e a escala de produção para as empresas do setor têxtil e da indústria de alimentos.

Assim sendo, pode-se concluir que as empresas possuem vantagens competitivas que podem ser associadas às quatro diferentes correntes explicativas da vantagem competitiva delimitadas por Vasconcelos e Cyrino (2000): análise estrutural da indústria (vantagem competitiva ligada à escala de produção), visão relacional da teoria dos recursos (vantagem competitiva associada ao relacionamento com os fornecedores), teoria das capacidades dinâmicas (vantagem competitiva baseada em inovação) e processos de mercado (vantagem competitiva baseada em inovação).

Em linhas gerais, pode-se afirmar que todas as fontes de vantagem competitiva relatadas pelas empresas podem ser relacionadas diretamente à função operações, sendo fruto das competências operacionais possuídas pelas firmas.

Tendo em vista o exposto, pode-se concluir que empresas diferentes, que atuam em setores diferentes da indústria de transformação, oferecendo ao mercado produtos diferentes, possuem fontes diversas de vantagem competitiva que apresentam similaridades e divergências, as quais estão associadas a correntes que possuem complementaridades importantes para a explicação da questão da vantagem competitiva, o que consiste na principal contribuição teórica do trabalho. Ademais, para esses setores a função operações constitui uma arma competitiva, tendo em vista que as empresas possuem fontes de vantagem competitiva que podem ser associadas a competências operacionais, portanto, suas vantagens competitivas são fortemente baseadas em operações.

A realização do estudo em setores industriais relevantes do ponto de vista econômico, tanto em nível estadual (Ceará), regional (Nordeste), como em nível nacional (Brasil), por serem geradores de grande número de empregos e contribuírem para a geração de renda e o desenvolvimento industrial, que levou a um melhor entendimento da dinâmica competitiva dos setores e de como suas empresas atuam na busca por vantagem competitiva, pode ser considerada outra contribuição importante do trabalho.

A partir dos resultados encontrados nesse estudo de casos múltiplos, aproveitando-se das proposições (1, 2 e 3) supracitadas, sugere-se que sejam desenvolvidos instrumentos que contemplem as diversas correntes explicativas da vantagem competitiva, para que possam ser aplicados em um maior número de empresas, inclusive de outros setores industriais, de modo que seja possível a generalização da hipótese de que a origem da vantagem competitiva empresarial é geralmente diversa e fortemente baseada em competências operacionais, generalização esta que não foi objetivo deste artigo, o que consiste em uma de suas limitações.

REFERÊNCIAS

- AMUNDSON, S. D. Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 341-359, 1998.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, cap. 15, p. 429-460, 2007.

- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Grounded Theory. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, cap. 8, p. 241-266, 2007
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- 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, art. 2, p. 360-380, 2012.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.
- COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic management**. London: Sage Publications, cap. 3, p. 55-71, 2002.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.
- 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.
- FENSTERSEIFER, J. E. Strategic resources and sustainability of competitive advantages in industrial clusters: towards a general analytical framework. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- FLYNN, B. B.; FLYNN, E. J. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 439-457, 2004.
- GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, cap. 3, p. 89-112, 2007.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, cap. 4, p. 115-146, 2007.
- GONDIM, L. M. de P.; LIMA, J. C. **A Pesquisa como artesanato intelectual - considerações sobre método e bom senso**. João Pessoa: Manufatura, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Strategic Management**. Cincinnati: South Western College, 1999.
- KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.
- LAYDER, D. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**. Sage: London, 1998.
- MA, H. Competitive advantage and firm performance. **Competitiveness Review**, v. 10, n. 2, p. 15-32, 2000.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Relação Anual de Informações Econômicas e Sociais 2012**. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>. Acesso em: 14/01/2014 (Acesso Restrito).
- OLIVER, C. The institutional embeddedness of economic activity. **Advances in Strategic Management**, v. 13, p. 163-186, 1996.
- PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy

- process: a resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 115-132, 2008.
- PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, v.26, n.6, p.730-748, 2008.
- PENG, M. W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 920-936, 2008.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; VARVAKIS, G. Um método para identificação e análise das competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011.
- SKINNER, W. Manufacturing – The missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, 47 (3), 136-145, 1969.
- SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILLA, M. A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 115-117, February 2002.
- SCHROEDER, R.G.; SHAH, R.; PENG, D.X. The cumulative capability ‘sand cone’ model revisited: a new perspective for manufacturing strategy. **International Journal of Production Research**, v.49, n. 15-17, 2011.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SWINK, M.; NARASIMHAN, R.; KIM, S. W. Manufacturing practices and strategy integrations: effects on cost efficiency, flexibility and market-based performance. **Decision Sciences**, v. 36, n. 3, p. 427-457, August 2005.
- SWINK, M.; NARASIMHAN, R.; WANG, C. Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 148-164, January 2007.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.
- 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, Out./Dez. 2000.
- WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Lnk. **Strategic Management Journal**, 5(1), 77-91, 1984.
- WU, S. J.; MELNYK, S. A.; FLYNN, B.B. Operational capabilities: the secret ingredient. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 721-754, 2010.