

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SUPPLY CHAINS

Cláudia Fabiana Gohr¹; Luanna Castro Meira²; Livia Maria Albuquerque Reul³ Priscila Rolim Firmino⁴

¹Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil
claudiagohr@ct.ufpb.br

²Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil
luannameira@globomail.com

³Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil
livia_reul@hotmail.com

⁴Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil
priscila_producao@yahoo.com.br

Resumo

O principal objetivo deste artigo é analisar de que forma os relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas, utilizando como abordagem teórica a visão relacional. A visão relacional considera que nos relacionamentos interorganizacionais as empresas trocam recursos que permitem o desenvolvimento de rendas relacionais e, tais rendas levam ao desenvolvimento de vantagens competitivas. A abordagem metodológica foi o estudo de caso, em que foram estudadas duas empresas de uma cadeia do setor cerâmico, representado por uma empresa focal e um fornecedor de grande importância para as suas operações. A principal técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada dirigida aos gerentes das empresas. Para analisar o relacionamento entre as duas empresas foram definidas as seguintes categorias de análise: contratos, critérios de seleção de parceiros, investimentos em ativos específicos de relacionamento e intercâmbio de recursos e capacidades. Pode-se concluir que as duas empresas procuram ampliar a sua vantagem devido ao forte relacionamento que as duas possuem entre si, principalmente em função da forma em que são feitos os contratos (muitos deles baseados na confiança existente na relação), da forma de seleção dos parceiros, dos investimentos que foram feitos na relação e do compartilhamento de recursos e capacidades. As duas empresas obtiveram ganhos relacionais, pois, por meio do investimento feito pela empresa fornecedora, foi possível ampliar a sua rede de clientes em relação aos seus concorrentes. Já empresa focal reduziu os seus custos e o seu preço de venda, configurando, dessa forma em ganhos relacionais.

Palavras-chave: vantagem competitiva; relacionamentos interorganizacionais; cadeias de suprimentos; recursos relacionais; rendas relacionais.

1. Introdução

Recentemente as empresas têm passado por diferentes mudanças no ambiente de negócios, tais como maiores exigências no mercado consumidor, necessidade de melhorar o desempenho competitivo devido ao acirramento da concorrência, maior eficiência na gestão da cadeia de suprimentos, entre outros aspectos que impulsionam as empresas a melhorar a sua vantagem competitiva. Nesse contexto, os relacionamentos interorganizacionais entre empresas têm se tornado bastante populares ao demonstrarem um caminho de grande relevância para a obtenção dessa vantagem competitiva devido ao compartilhamento de informações, aos relacionamentos de longo prazo, à colaboração, à integração dos processos, ao compartilhamento dos riscos, ao retorno financeiro, dentre outros fatores (VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014; GOHR; MEDEIROS; SANTOS, 2014; BRITO; MARIOTTO, 2013; VIANA, 2010; TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2004). De acordo com Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), os trabalhos cujo foco são relacionamentos interorganizacionais têm demonstrado que as firmas envolvidas de alguma forma em arranjos cooperativos, melhoram seus desempenhos frente a outros tipos de relacionamentos, tal como as relações típicas de mercado.

Em especial, os relacionamentos existentes em cadeias de suprimentos podem auxiliar na melhoria do desempenho competitivo das empresas e, conseqüentemente alavancar a vantagem competitiva das organizações, conforme pode ser observado em diferentes pesquisas nacionais (VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014; BRITO; MARIOTTO, 2013; VIANA, 2010; CLARO; CLARO, 2004) e internacionais (CAO; ZHANG, 2011; LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009; SEGGIE; KIM; CAVUSGIL, 2006; RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003; DYER; NOBEOKA, 2000).

Ao se relacionarem em cadeias de suprimentos, as empresas podem desenvolver vantagens competitivas por meio do compartilhamento de recursos e capacidades, tais como informações, conhecimento e mercadorias (BARRATT; OKE, 2007; RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003; DYER; NOBEOKA, 2000). De acordo com os autores, ao serem compartilhados, esses recursos e capacidades podem se tornar mais valiosos e inimitáveis, ampliando a sustentabilidade da vantagem da cadeia. Dyer e Nobeoka (2000) em sua pesquisa afirmaram que a capacidade dinâmica de aprendizagem que cria vantagens competitivas para uma empresa precisa ser estendida para além das fronteiras das firmas, como fez a Toyota com sua rede de fornecedores. De acordo com os autores, A Toyota é altamente conectada com seus fornecedores e institucionalizou uma variedade de rotinas para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos entre seus fornecedores, de forma a ampliar a vantagem competitiva das empresas da rede.

Entretanto, as empresas que possuem relacionamentos interorganizacionais, segundo Madhok e Tallman (1998), têm um elevado grau de insatisfação, principalmente pelas expectativas

criadas e a elevada taxa de fracasso dos relacionamentos. De acordo com os autores, tal fracasso por se explicado pela dificuldade que as empresas têm de compartilhar as sinergias existentes. Dessa forma, este paradoxo tem se tornado um importante aspecto a ser investigado e se reflete no aumento do interesse dos pesquisadores no que diz respeito ao estudo do desenvolvimento de vantagens competitivas por meio de relacionamentos interorganizacionais (MADHOK; TALLMAN, 1998).

Nesse contexto, alguns autores têm adotado a visão baseada em recursos e a teoria dos custos de transação para explicar a vantagem competitiva de empresas em cadeias de suprimentos, conforme pode ser observado nos trabalhos de Barney (2012), Barratt e Oke (2007), Wu *et al.* (2006), Rungtusanatham *et al.* (2003). Mais recentemente, percebeu-se um crescimento do uso da visão relacional para analisar e explicar relacionamentos interorganizacionais, partindo do pressuposto de que nenhuma organização possui todos os recursos necessários para a sua existência, tornando-se dependente do ambiente ao qual estão inseridas (VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014; BRITO; MARIOTTO, 2013; SANDERS; AUTRY; GLIGOR, 2011; VIANA, 2010; DYER; SINGH, 1998). A visão relacional se destaca em relação às outras teorias sobre vantagem competitiva, pois ultrapassa as fronteiras da empresa em seu contexto individual ao considerar os arranjos empresariais como um forma para a geração de rendas relacionais e, conseqüentemente, vantagens competitivas (DYER; SINGH, 1998). Lavie (2006) considera que o ponto de vista relacional oferece percepções importantes que o autor incorpora no que ele denomina de “extensão da RBV” ou do inglês *extended resource-based view* (ERBT).

Diante do exposto, este artigo tem como principal objetivo analisar de que forma os relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas, segundo a visão relacional. A unidade de análise desta pesquisa se restringe a uma cadeia do setor cerâmico, representado por uma empresa foco (de relevância no estado da Paraíba) e um fornecedor de grande importância para as suas operações.

Em um levantamento recente desenvolvido na base de dados *Web of Science* no período de 01/01/1993 a 28/02/2014 com palavras-chave relacionadas ao tema objeto de investigação, foram encontrados apenas 11 artigos cujo foco era o desenvolvimento de vantagens competitivas em relacionamentos interorganizacionais existentes em cadeias de suprimentos. Dessa forma, este artigo procurará contribuir para a literatura da área, principalmente devido a escassez de trabalhos publicados. O artigo também procurará auxiliar os responsáveis pela tomada de decisão, procurando demonstrar que quando existe confiança entre os parceiros, maiores serão as chances de sucesso da aliança, principalmente pela possibilidade de alavancar a vantagem competitiva para além das fronteiras organizacionais.

Este artigo contempla seis seções. Nessa seção introdutória, foi feita uma contextualização sobre o tema e o objetivo do trabalho. Na segunda é realizada uma revisão bibliográfica acerca dos principais assuntos que deram suporte para o desenvolvimento do estudo empírico. Em seguida, os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa empírica foram apresentados. Posteriormente, na quarta e quinta seções são apresentadas, respectivamente, a análise e a discussão dos resultados. Na sexta e última seção o artigo é finalizado com as conclusões obtidas ao final da pesquisa.

2. Revisão da literatura

Existem diferentes teorias que abordam as fontes de vantagem competitiva de uma firma. Por exemplo, Porter (1997), utilizando elementos do ambiente externo, elaborou um modelo para a análise da estrutura de um setor, conhecido como o modelo das cinco forças competitivas. Segundo Porter (1997), a estrutura de cinco forças identifica as ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes, informando o grau da concorrência, sendo elas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos fornecedores; e, rivalidade entre empresas existentes. De acordo com o autor, essas forças modelam a estrutura do setor, caracterizando as regras que irão prevalecer na concorrência. Assim, o desempenho de uma empresa irá depender dessa estrutura e, também, da posição relativa que a empresa ocupa no setor.

Para o mesmo autor, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro do mercado em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor, porém, as forças podem estar aparentes para todos os concorrentes, e a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

Já Barney (2001) e Barney e Hesterly (2007) em suas pesquisas enfatizam a forte contribuição do ambiente interno das empresas para explicar as diferenças de desempenho entre elas, sendo este tipo de abordagem incorporada na chamada visão baseada em recursos (VBR) ou do inglês *resource-based view* (RBV). De acordo com Barney e Hesterly (2007), a visão baseada em recursos dedica-se ao estudo e à análise de forças e fraquezas internas de uma empresa, caracterizado como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Para os autores, entendem-se como recursos os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias; já as capacidades são subconjuntos de recursos que permitem à empresa um melhor aproveitamento dos outros recursos.

Segundo o mesmo autor, para analisar os diferentes recursos e capacidades que a empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas existem algumas ferramentas, tal como o modelo VRIO, que se baseia em quatro questões a serem levantadas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo, envolvendo as questões de Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização dos recursos e capacidades de uma empresa.

O modelo VRIO se completa plenamente por meio do “O” (organização dos recursos e capacidades) (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para os autores, para aproveitar ao máximo o potencial dos recursos e capacidades, a empresa deve estar organizada para explorá-los. Para tanto, são necessários inúmeros componentes para a questão da organização dos recursos e capacidades, sendo eles, a estrutura formal de reporte e os sistemas formais e informais de controle gerencial (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Outra teoria que procura explicar as fontes de vantagem competitiva das empresas é a teoria das capacidades dinâmicas, cujo foco também é o ambiente interno das organizações (TEECE, 2009). Para o autor, a abordagem das capacidades dinâmicas procura identificar como as empresas desenvolvem uma vantagem competitiva e a mantem ao longo do tempo por meio de capacidades dinâmicas. Estas capacidades referem-se àquelas que conseguem moldar, remodelar, configurar e reconfigurar sua base de ativos, de modo a responder às novas tecnologias e mercados (TEECE, 2009).

Para o autor, as capacidades dinâmicas se relacionam com a capacidade da empresa de se adaptar de forma proativa, a fim de gerar e explorar as competências específicas da empresa e para lidar com ambiente de mudança. Assim, se uma empresa possui recursos e competências, mas não tem capacidades dinâmicas, ela tem uma chance de fazer uma economia competitiva por um curto período de tempo, mas retornos superiores não podem ser sustentados ao longo do tempo (TEECE, 2009).

A teoria dos custos de transação também vem sendo utilizada em algumas pesquisas para explicar relacionamentos interorganizacionais no que diz respeito à adoção de estratégias relacionadas ao “fazer *versus* comprar do mercado”, o que pode ter como consequência o desenvolvimento de vantagens competitivas. Essa teoria considera não só os custos com o ato de produzir, mas também com o ato de comprar e vender; de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, que é a unidade básica dos custos de transação (FIANI, 2002). Assim, os contratos são os mecanismos utilizados para determinar os limites de poder de cada parte envolvida em uma transação, sendo dificultados pela racionalidade limitada dos envolvidos, pela complexidade e incerteza do ambiente, pelos comportamentos oportunistas e pela especificidade dos ativos envolvidos em um determinado relacionamento (FIANI, 2002).

As teorias abordadas até então (as cinco forças competitivas, a teoria baseada nos recursos da firma, a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria dos custos de transação) procuram explicar que a vantagem competitiva de uma empresa depende dela exclusivamente, seja por meio do posicionamento que a firma ocupa em seu ambiente competitivo; seja em função de seus recursos, competências e capacidades dinâmicas; seja em função da preocupação que os agentes têm com os custos de transação em contextos de racionalidade limitada e comportamentos interesseiros.

Portanto, tais teorias possuem algumas limitações ao explicar o desenvolvimento de vantagens competitivas devido aos relacionamentos interorganizacionais existentes nos diferentes tipos de arranjos empresariais, tais como cadeias de suprimentos, alianças estratégicas, redes de pequenas e médias empresas, *clusters*, arranjos produtivos locais (APL'S), entre outros. Alguns autores, tais como Lavie (2006), Mathews (2003) e Dyer e Singh (1998), têm enfatizando cada vez mais que a vantagem competitiva de uma empresa pode sim ser ampliada por meio dos relacionamentos interorganizacionais que possui.

Nas relações interorganizacionais estão cada vez mais frequentes a formação de arranjos empresariais, termo este que se refere a duas ou mais organizações envolvidas, tendo como regime o compromisso entre as partes, favorecendo relações de longo prazo entre as firmas (THORELLI, 1986; HOSKISSON *et al.*, 2009).

Vale e Lopes (2010) afirmam existir o pressuposto de que a cooperação entre duas ou mais empresas, cada uma delas dotada de um conjunto específico de habilidades e recursos, faz com que a parceria entre elas possa se distinguir como um diferencial no mercado. Assim, a parceria é aí vislumbrada como um recurso estratégico fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas, em um ambiente caracterizado por crescente disputa e diferenciação (VALE; LOPES, 2010).

Desde o início de 1980, os estudiosos têm observado a proliferação e a crescente importância das estratégias que visam a cooperação entre firmas (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAGEDOORN, 1993, 1995). Dessa forma, devido à proliferação de formação de alianças entre empresas, estudos que focam a parceria entre organizações ganharam popularidade, e os pesquisadores observaram os benefícios de considerar o papel que estes arranjos têm em afetar o desempenho de firmas que são membros em uma rede interorganizacional (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A formação de relações interorganizacionais é influenciada por diversos fatores. Por exemplo, Oliver (*apud* VIANA, 2010) cita seis fatores em sua obra, que são: (i) necessidade, normalmente para se enquadrar em alguma norma ou para receber amparo legal; (ii) assimetria, estimulada pelo potencial de se exercer poder ou controle sobre outra organização; (iii) reciprocidade, por meio de cooperação, colaboração e coordenação entre organizações; (iv)

eficiência, com o intuito de se buscar a melhoria da eficiência organizacional; (v) estabilidade, abalada pela incerteza ambiental; e por fim, (vi) legitimidade, com o intuito de demonstrar ou melhorar suas reputações, imagens ou prestígios.

Assim, de acordo com Lavie (2006), a capacidade que as empresas interconectadas por meio de um forte relacionamento interorganizacional têm em ganhar e sustentar uma vantagem competitiva vai depender menos das condições das teorias tradicionais sobre vantagem competitiva (teorias que têm como foco empresas individuais) e mais da sua capacidade relacional, isto é, da sua capacidade de formar e manter relações interativas valiosas com os parceiros de uma aliança.

Nesse contexto, Viana (2010) afirma que é necessário ultrapassar os limites das firmas individuais e considerar os denominados “recursos relacionais”. Um recurso relacional pode ser definido como aquele que é compartilhado pelas empresas em seus relacionamentos interorganizacionais no âmbito do escopo considerado (DYER; SINGH, 1998). Assim, os recursos relacionais referem-se àqueles onde existe a possibilidade de construir e manter relações de trabalho de longo prazo com os principais fornecedores e clientes, de tal forma que o relacionamento seja de difícil substituição para outras empresas (VIANA, 2010). Ainda de acordo com o autor, esses recursos devem possuir as características consideradas na visão baseada em recursos, ou seja, serem valiosos, raros e difíceis de serem copiados, neste caso, por outras empresas que não fazem parte do arranjo empresarial.

Dessa forma, a teoria denominada visão relacional considera que os recursos estratégicos que estão além dos limites da firma podem ser utilizados para gerar vantagens competitivas entre empresas interconectadas, por meio da criação de recursos relacionais (LEWIS *et al.*, 2010; DYER; SINGH, 1998). De acordo com Dyer e Singh (1998), os recursos que são compartilhados pelas firmas em seus relacionamentos interorganizacionais, podem ser provenientes dos relacionamentos que as empresas possuem. A visão relacional, portanto, ultrapassa a limitação da RBV tradicional cujo foco da vantagem competitiva é proveniente única e exclusivamente da firma.

Lavie (2006) considera que o ponto de vista relacional oferece percepções importantes que o autor incorpora no que ele denomina de “extensão da RBV” ou do inglês *extended resource-based view* (ERBT). Para o autor, o desenvolvimento da ERBT requer um grande ajuste da RBV tradicional, que deve ser realizado a fim de relaxar a suposição proprietária da perspectiva tradicional. Considerando que a unidade básica de análise continua a ser o recurso e a unidade de acumulação continua a ser a empresa, a ERBT reconhece as contribuições de recursos distribuídos em todo o arranjo empresarial para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

No estudo de Lavie (2006), o autor segue a visão relacional, analisando a aplicabilidade das hipóteses básicas da RBV em ambientes onde existem relacionamentos interorganizacionais. O autor integra e amplia à visão relacional às teorias de redes sociais, contrastando a formulação da

RBV tradicional com uma versão reformulada dessa teoria, que leva em conta o impacto dos recursos existentes em arranjos empresariais. De acordo com a análise do autor, a construção estratégica dos arranjos por meio da ERBT pode oferecer contribuições adicionais que geram vantagens competitivas para as empresas.

O ponto de vista relacional complementa a RBV, argumentando que os recursos críticos podem abranger os limites das empresas e que estas ganham não somente rendas ricardianas e quasi-rendas, mas também as rendas relacionais, que são gerados em conjunto com os seus parceiros de um determinado arranjo (LAVIE, 2006). Dessa maneira, uma empresa e sua parceira podem proteger os recursos co-desenvolvidos e compartilhados da imitação externa, contando com mecanismos de isolamento, como a proteção dos direitos de propriedade e a ambiguidade causal (DYER; SINGH, 1998).

Dessa forma, pode-se dizer que as rendas relacionais são consideradas como um lucro acima do normal gerado conjuntamente em uma relação de troca, sendo que este lucro não poderia ser gerado por qualquer empresa isoladamente (DYER; SINGH, 1998). Assim, de acordo com os autores, tal fato indica que é possível extrair retornos positivos além dos limites da empresa, por meio da troca de rotinas e processos entre elas (DYER; SINGH, 1998).

Os autores ainda afirmam que as rendas relacionais e consequentes vantagens competitivas que podem ser desenvolvidas em um relacionamento interorganizacional somente ocorrerão se houverem algumas características no relacionamento, tais como: (a) investimento em ativos específicos de relacionamento; (b) troca de conhecimentos, por meio de rotinas de compartilhamento; (c) complementaridade de recursos e capacidades escassos (raros); e, (d) menores custos de transação frente às relações de concorrência, por meio de mecanismos efetivos de governança.

No Quadro 1 ilustrado a seguir pode ser visualizado, de forma resumida, as características das teorias apresentadas anteriormente sobre a vantagem competitiva, tanto em empresas individuais como em relacionamentos interorganizacionais.

Conforme destacado anteriormente, nas cadeias de suprimentos existem relacionamentos interorganizacionais que podem auxiliar no desenvolvimento de vantagens competitivas para as empresas individualmente e para a cadeia como um todo. Uma cadeia de suprimentos ou *supply chain* pode ser definida como um conjunto de cadeias de valor que mantém relações interorganizacionais, tanto a montante como a jusante da empresa focal, com o intuito de agregar valor ao produto final, bem como a gestão do fluxo reverso dos produtos e subprodutos retornáveis, atividade esta que também pode agregar valor para o consumidor final (OLIVEIRA, 2008). Ballou (2010) afirma que uma cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes,

controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Quadro 1 – Resumo das teorias que abordam vantagem competitiva

Teoria	Unidade de Análise	Autor	Características
Análise estrutural	Firma individual	Porter (1997)	Análise do ambiente externo por meio de cinco forças competitivas cuja finalidade é identificar ameaças que influenciam na posição de mercado.
Visão Baseada em Recursos (VBR)	Firma individual	Barney e Hesterly (2007)	Análise da estrutura empresarial em relação ao ambiente interno identificando recursos internos como fontes de vantagem competitiva.
Teoria das Capacidades Dinâmicas	Firma individual	Teece (2009)	Capacidade de reconfigurar a base de ativos de modo a responder às novas exigências do mercado.
Teoria dos Custos de Transação	Firma individual	Williamson (1975, 1979)	Exige comprometimento das partes envolvidas; influenciada pela incerteza da transação, a frequência com que se dá a transação e o grau de duração dos investimentos específicos que são incorridos na mesma; a relação é guiada por contratos; suscetível à oportunidades.
Visão Relacional	Relacionamentos Interorganizacionais	Lavie (2006); Dyer e Singh (1998)	Compartilhamento de recursos; incentivo a parceria; criação de recursos e rendas relacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em uma cadeia de suprimentos existem relacionamentos entre inúmeras empresas, podendo gerar problemas potenciais que possam impossibilitar o desenvolvimento de vantagens competitivas por meio de um melhor desempenho entre as empresas da cadeia. Diante deste cenário, percebe-se a importância de se avaliar os relacionamentos presentes em cadeias de suprimento, bem como se buscar um eficiente gerenciamento deste canal, por meio da gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998) o termo gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM) foi introduzido originalmente por consultores empresariais no começo dos anos 80 e logo começou a atrair a atenção dos profissionais e acadêmicos atuantes na área. Porém, Pires (2012) afirma que apenas nos últimos anos, a SCM foi “oficiosamente” reconhecida, no mundo acadêmico, como um tópico central (core) na Gestão de Operações (*Operations Management* – OM). Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) definem gestão da cadeia de suprimentos como um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço.

De acordo com Viana (2010), a definição de gestão da cadeia de suprimentos utilizada há alguns anos atrás estava totalmente relacionada com a função logística, porém atualmente ela apresenta um conceito mais ampliado, incluindo todas as funções intrafirmas e interfirmas que contribuem para a agregação de valor ao consumidor final, tais como: marketing, vendas, pesquisa

& desenvolvimento, produção, sistemas de informações, entre outras. Dessa forma, há a necessidade de uma maior coordenação da cadeia, de forma a ampliar a sua vantagem.

Algumas teorias vêm sendo utilizadas para estudar relacionamentos interorganizacionais existentes em cadeias de suprimentos, como por exemplo, a teoria dos custos de transação (TCT) (GROVER; MALHOTRA, 2003) e a visão baseada nos recursos da firma (VBR) (BARRATT; OKE, 2007; WU *et al.* 2006), ambas abordadas anteriormente. Entretanto, as duas teorias (CT e VBR) possuem algumas limitações ao analisar como as empresas podem desenvolver vantagens competitivas em relacionamentos interorganizacionais, em especial, em cadeias de suprimentos. Dessa forma, pretende-se nesta pesquisa adotar como suporte teórico a visão relacional para explicar de que forma os relacionamentos interorganizacionais existentes em cadeias de suprimentos contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas. A seção a seguir descreve os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento da pesquisa empírica.

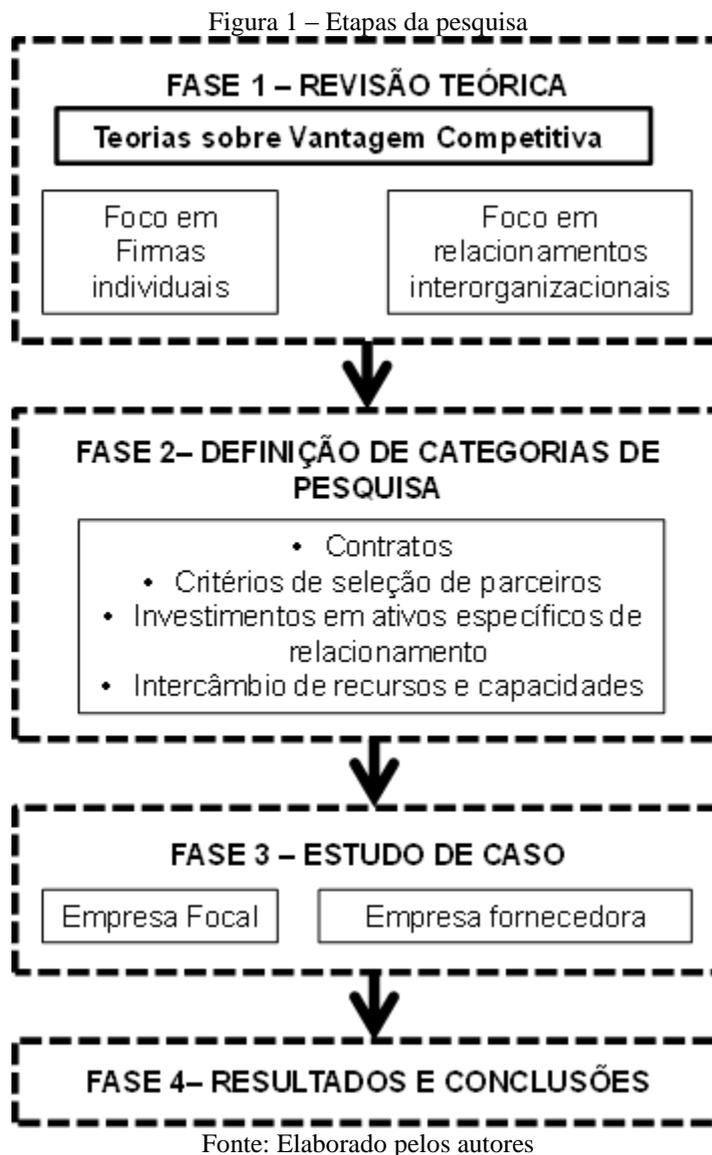
3. Procedimentos metodológicos

Considerando que o principal objetivo deste trabalho é analisar de que forma os relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas, esta pesquisa foi dividida em quatro fases, conforme pode ser visualizado na Figura 1 ilustrada a seguir.

Na primeira etapa foi realizada a revisão teórica que permitiu um melhor entendimento sobre o tema da presente pesquisa. Para tanto foram abordadas teorias sobre vantagem competitiva com foco em empresas individuais e em relacionamentos interorganizacionais, com destaque para cadeias de suprimentos. A revisão da literatura efetuada na primeira fase da pesquisa deu suporte para a definição de categorias de análise que serviram de subsídio para o desenvolvimento da pesquisa de campo (fase dois da pesquisa). Essas categorias permitiram verificar a existência ou não de rendas relacionais, que são consideradas como o lucro acima do normal gerado conjuntamente em uma relação de troca, sendo que este lucro não poderia ser gerado por qualquer empresa isoladamente (DYER; SINGH, 1998).

Na terceira fase foi realizado o estudo empírico. Para tanto, foram selecionadas duas empresas de uma cadeia de suprimentos representativa para o estado da Paraíba. Foram analisados os relacionamentos interorganizacionais (de acordo com as categorias definidas na etapa anterior - ver Figura 1) de um elo da cadeia, entre um fornecedor e uma empresa focal, de uma cadeia de suprimentos do setor cerâmico. Assim, a pesquisa caracterizou-se um estudo de caso (múltiplo) de cunho qualitativo. O estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio da análise aprofundada de um ou

mais objetos de análise (casos) (YIN, 2001; NAKANO, 2010). Cada empresa representou uma subunidade de análise, dentro do conceito de “unidades de análise incorporadas” (YIN, 2001).



A seleção da empresa focal (que está no mercado a 21 anos) se deu com base na identificação de relações interorganizacionais com um elo de sua cadeia de suprimentos, nesse caso, o elo que possui esta relação é um fornecedor primário que possui um relacionamento estável com a empresa focal há 6 anos. A empresa focal faz parte de um grupo competitivo, autossuficiente por produzir a maioria dos seus insumos e detêm centros de mineração e transporte próprio de carga, tornando-se um dos maiores produtores de revestimentos cerâmicos do Brasil. Ela possui uma produção mensal de 2.500.000 m² de revestimentos cerâmicos e de porcelanato, procurando sempre acompanhar as inovações e tendências no mercado.

Já a empresa fornecedora foi fundada em 1984 e é responsável por abastecer a empresa focal de todos os decompostos necessários para a sua produção, possui como diferencial a rapidez no atendimento atuando em todo o Brasil e América Latina. O grupo possui quatro unidades produtivas

localizadas em cidades estratégicas do Brasil, sendo a matriz localizada no município de Criciúma, estado de Santa Catarina. As demais unidades estão localizadas em Itatiba e Rio Claro, ambas no estado de São Paulo; e no Cabo de Santo Agostinho, no estado de Pernambuco. As unidades internacionais estão localizadas em Puebla (México) e Bogotá (Colômbia), atendendo não só a demanda desses países como também da Rússia, Bélgica, África, entre outros.

O fornecedor é considerado uma das empresas mais modernas do setor químico do Brasil, atuando nos segmentos cerâmicos, fundição, higiene e limpeza, tintas e vernizes, tratamento de superfície, produtos agrícolas e distribuição de produtos químicos, porém ao longo dos anos, os objetivos da empresa estão voltados para o setor cerâmico, tendo como foco o investimento em tecnologia e inovação, ferramentas estas que fortalecem a qualidade de seus produtos.

A unidade do Cabo de Santo Agostinho (que foi objeto de investigação) possui 11 funcionários, apresenta uma produção anual de 370 toneladas. Essa produção é capaz de atender a demanda de 12 clientes localizados na região Nordeste, tendo como cliente mais representativo o grupo que a empresa focal objeto de investigação faz parte.

O principal instrumento de coleta de dados utilizado na terceira fase da pesquisa foi a entrevista semiestruturada. A fim de compreender a relação existente entre as empresas pesquisadas foram atribuídas questões e situações relacionadas ao tema de interesse. O roteiro foi utilizado como guia da entrevista, possibilitando a livre expressão dos entrevistadores e dos entrevistados acerca do assunto em estudo.

Além da entrevista, foi feita análise documental e análise observacional “*in loco*” sem a utilização de métodos e técnicas estatísticas, cujo pesquisador desempenha um papel chave no levantamento dos temas pesquisados. Na empresa focal, a entrevista foi feita com o gestor de compras, área responsável pela transação com os fornecedores. Já na empresa fornecedora a entrevista foi feita com o gestor comercial, área responsável pela transação com o cliente, onde foi utilizado parte do mesmo roteiro de entrevista feita com a empresa focal. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e outubro do ano de 2013.

Na quarta e última fase da pesquisa os resultados foram descritos, analisados para posteriormente serem desenvolvidas as conclusões e as discussões adicionais sobre o trabalho. Para a análise das informações obtidas na pesquisa de campo, optou-se pela análise de conteúdo, por ser uma técnica que permite uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo dos dados coletados (AZEVEDO; AZEVEDO, 2008). Para tanto, foram utilizadas as categorias de pesquisa apresentadas na Figura 1.

4. Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção, em um primeiro momento é feita uma descrição do setor e das empresas (focal e fornecedora) objeto de investigação dessa pesquisa. Posteriormente é caracterizado o relacionamento entre as empresas de acordo com as categorias de pesquisa definidas na seção anterior.

4.1 Descrição da estrutura do setor e das empresas

O Brasil é um dos principais protagonistas no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, ocupando a segunda posição em produção e consumidor de revestimentos cerâmicos do mundo, atrás apenas da China. De acordo com Netz (2013), nada menos de 98 fabricantes disputam uma fatia de mercado em um bolo estimado em 8 bilhões de Reais anuais (nenhum deles detém um *market share* superior a 10%). Ainda de acordo com o autor, para dificultar a situação das empresas, a existência dessa quase centena de competidores é contrabalançada, na ponta da distribuição, por um intenso processo de centralização.

O setor cerâmico vem absorvendo o reflexo da crise do ano 2008, porém a consistência mantida pelas economias emergentes, notadamente no setor da construção civil, e os sinais de gradual recuperação do mercado americano, apontam para um cenário mais otimista no ano 2013 (ANFACER, 2013a). De acordo com a ANFACER (2013c), outros aspectos igualmente importantes são: o contínuo desenvolvimento tecnológico da indústria cerâmica mundial, a disseminação do uso de cerâmica em diferentes aplicações e ambientes e a crescente incorporação de conceitos de sustentabilidade no setor.

O setor brasileiro de revestimentos cerâmicos é constituído por 93 empresas, com maior concentração nas regiões Sudeste e Sul, e em expansão no Nordeste do país (ANFACER, 2013c). Os fabricantes brasileiros de revestimentos cerâmicos estão alinhados com a melhor tecnologia disponível no mundo e em conformidade com as normas internacionais de qualidade (ANFACER, 2013c).

Em relação à empresa focal, esta utiliza como principais matérias-primas para a fabricação dos seus produtos o silicato, zircônio, decompostos e impermeabilizantes, sendo que o insumo decomposto pode ser considerado como a matéria-prima o mais importante. Durante a pesquisa, observou-se que a empresa fabrica alguns de seus insumos para atender as suas necessidades de consumo pelo fato de possuir minas próprias, o que caracteriza uma integração vertical a montante, a partir do momento que ela passa a produzir matérias-primas para a sua produção. Dentre os diversos materiais que a empresa adquire, destaca-se o decomposto, principal matéria-prima para a

produção de cerâmicas, o qual possui algumas especificidades que tornam o seu processo de aquisição um pouco diferenciado.

Outro aspecto analisado na caracterização dos relacionamentos das empresas com seus fornecedores de matérias-primas e componentes foi o modo como a empresa focal os selecionam e os critérios utilizados para tal. A empresa prefere se relacionar com poucos fornecedores para cada um dos insumos que são adquiridos e, para alguns materiais e componentes específicos.

Convém destacar alguns aspectos em relação aos trâmites comerciais entre a empresa focal e a empresa fornecedora. Em relação ao procedimento de compras por parte da empresa focal, a solicitação de matéria-prima é realizada semanalmente ou mensalmente via sistema. Após a identificação das especificações do pedido é determinado um preço em comum acordo. Quando o volume de compras é elevado, esse preço é estabelecido por um período acordado previamente. Após a solicitação de matéria-prima previamente submetida a aprovações, é gerada uma ordem de compra a ser enviada ao fornecedor que aprova o recebimento do pedido e a confirmação do prazo de entrega. O material solicitado pode ser enviado via frete ou pela própria empresa fornecedora conforme combinado por ambas.

No recebimento do material é coletada uma amostra para a realização de testes no laboratório da própria empresa, caso o material esteja conforme as especificações são encaminhadas para serem utilizadas na produção e seus documentos seguem para o setor financeiro, caso contrário o setor da qualidade entra em contato com o fornecedor para negociar a devolução da mercadoria. Conforme especificado no contrato, caso a matéria-prima não esteja dentro das especificações corretas, a mesma é devolvida sem custo nenhum para a empresa fornecedora.

4.2. Fontes de vantagens competitivas provenientes do relacionamento entre a empresa focal e a empresa fornecedora

Para identificar as fontes de vantagens competitivas provenientes dos relacionamentos entre as duas empresas, foram selecionadas as seguintes categorias de pesquisa (descritas na seção de procedimentos metodológicos): a utilização de contratos, os critérios para a seleção de parceiros (fornecedores), investimentos em ativos específicos de relacionamento e o intercâmbio de recursos e capacidades. Tais aspectos podem ser visualizados de forma resumida no Quadro 2. Maiores detalhes sobre cada um deles a seguir.

4.2.1. Uso de contratos

Por meio da pesquisa realizada, constatou-se que não é comum a utilização de contratos formais no relacionamento entre a empresa focal e empresa fornecedora. As empresas realizam

acordos verbais entre si e acompanham as variáveis que sinalizam o cumprimento ou não desses acordos, assim como também a variação do Dólar e do Euro. Dessa forma, pode-se dizer que a relação entre elas é pautada na confiança que se tem na parceira.

Além da confiança, a ausência de comportamentos oportunistas contribui para a não utilização de contratos formais. O único tipo de contrato existente entre as empresas é o contrato comodato, no qual foram investidos pela empresa fornecedora na empresa focal alguns ativos específicos, tais como os tanques de abastecimentos da matéria-prima (aditivos), que são mantidos e gerenciados pela empresa focal.

A empresa focal procura sempre estabelecer relações de longo prazo com seus fornecedores de matérias-primas e componentes, como forma de alcançar melhores resultados no valor do pagamento e na segurança e garantia da qualidade. Em contrapartida, para empresa parceira gera uma segurança na garantia de se ter sempre um comprador para seus produtos.

Quadro 2 – Análise do relacionamento

Vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais	Características identificadas na relação em um elo da cadeia estudada
Contratos	Relação pautada na confiança e acordos verbais. Além da confiança, a ausência de comportamentos oportunistas contribui para a não utilização de contratos formais. O único tipo de contrato existente entre as empresas é um contrato <i>comodato</i> .
Seleção de parceiros	Dentre os fatores de seleção destacam-se a qualidade do produto, no que diz respeito ao cumprimento das especificações técnicas; as condições de pagamento; o preço; e, a confiança que a empresa deposita no fornecedor, especialmente quando se pretende estabelecer relacionamentos de longo prazo, é um dos critérios mais relevantes para a seleção dos fornecedores.
Ativos específicos da relação	A empresa fornecedora investiu primeiramente em ativos de localização, investindo em instalação de uma planta industrial no estado de Pernambuco. Além disso, ela também investiu em ativos físicos de armazenamento, instalados na unidade fabril do seu cliente, utilizado para recepção e armazenamento da matéria-prima. Além disso, investiu em ativos específicos em sua produção, principalmente em tecnologias de processamento do produto fabricado, a qual faz com que o produto final tenha as especificações que são exigidas pela empresa compradora (focal).
Recursos e capacidades compartilhados	Os principais recursos compartilhados são as informações e o conhecimento. Em se tratando das informações, verificou-se que há compartilhamento de aspectos técnicos de formulação e de quantidade em relação ao produto à quantidade consumida. Com relação ao intercâmbio de conhecimentos entre a empresa focal e a fornecedora de matérias-primas foram identificadas participações mútuas na permuta de recursos, capacidades e habilidades.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2. Critérios de seleção de fornecedores

Por meio da entrevista com a empresa focal, alguns fatores de seleção de fornecedores que apoiam a importância da manutenção de relacionamentos de longo prazo entre a empresa focal e a empresa fornecedora foram identificados. Dentre os fatores destacam-se a qualidade do produto, no que diz respeito ao cumprimento das especificações técnicas; as condições de pagamento; o preço;

e, a confiança que a empresa deposita no fornecedor, especialmente quando se pretende estabelecer relacionamentos de longo prazo, é um dos critérios mais relevantes para a seção dos fornecedores.

Portanto, a partir desses fatores, ficou evidente a necessidade de a empresa focal trabalhar em parceria com os fornecedores de credibilidade, evitando a troca frequente destes e aprofundando o conhecimento técnico e de gestão das empresas envolvidas na relação, para se obter um relacionamento sólido e pautado na confiança.

4.2.3. Investimentos em ativos específicos de relacionamento

Como forma de estabelecer e manter a relação interorganizacional existente entre o elo estudado, a empresa fornecedora realizou investimentos em ativos específicos em seu processo produtivo com o objetivo de atender os requisitos exigidos por seu cliente, a empresa focal objeto desse estudo. Para atender as exigências, a empresa investiu primeiramente em ativos de localização, investindo em instalação de uma planta industrial no estado de Pernambuco conseguindo características de proximidade com o cliente. Outro investimento realizado pela fornecedora foi em ativos físicos de armazenamento, instalados na unidade fabril do seu cliente, utilizado para recepção e armazenamento da matéria-prima. A empresa também aportou recursos financeiros em ativos específicos em sua produção, principalmente em tecnologias de processamento do produto fabricado, a qual faz com que o produto final tenha as especificações que são exigidas pela empresa compradora. Essas especificações envolvem aspectos de qualidade, especificações técnicas do produto e especificações de quantidade.

Todo o risco presente neste investimento foi exclusivamente absorvido pela empresa fornecedora, não ocorrendo um compartilhamento neste quesito. Com a realização destes investimentos obteve-se ganhos relacionais para ambas as partes. A empresa fornecedora obteve ganhos com o investimento, pois conseguiu atender a outros clientes com as mudanças provocadas no seu processo e, conseqüentemente, no produto final, ganhando assim mais clientes, além de melhorar todo o seu processamento. A empresa fornecedora também obteve ganhos relativos com relação à redução do custo antes gasto com deslocamento.

No que tange à empresa compradora (focal), esta obteve um ganho relacional ao obter o fornecimento de sua matéria-prima dentro das especificações estabelecidas, além de utilizar uma menor quantidade de matéria-prima, proporcionando uma redução dos seus custos. Tal aspecto pode fortalecer o relacionamento entre a empresa fornecedora e a empresa focal principalmente no que diz respeito à confiança obtida por meio do cumprimento dos prazos de entrega e das especificações de materiais e um relacionamento de longo prazo.

4.2.4. Compartilhamento de recursos e capacidades

Considerando a relação entre as empresas objeto de estudo, foi possível constatar por meio da pesquisa realizada que os principais recursos compartilhados são as informações e o conhecimento. Em se tratando das informações, verificou-se que há compartilhamento de aspectos técnicos de formulação e de quantidade em relação ao produto e à quantidade consumida. As informações técnicas fornecidas do cliente para o fornecedor servem para monitorar a qualidade de matéria-prima corrigindo possíveis desvios de processo que possam ocorrer. Já as informações de consumo de matéria-prima são importantes para o direcionamento da programação da produção, além da programação dos prazos para a entrega. Essas informações são trocadas semanalmente via *e-mail*, telefone ou presencialmente, como forma de garantir as especificações da qualidade, não havendo um sistema de informação integrado entre as empresas.

Com relação ao intercâmbio de conhecimentos entre a empresa focal e a fornecedora de matérias-primas foram identificadas participações mútuas na permuta de recursos, capacidades e habilidades. A participação da empresa focal em processos do fornecedor ocorre essencialmente durante o desenvolvimento da matéria-prima específica que atenda as necessidades da empresa focal.

A empresa fornecedora realiza visitas frequentes na empresa focal, por meio de um assistente técnico, mediante o convite da mesma ou por interesse próprio. Nessas visitas são identificadas as necessidades do desenvolvimento de novos materiais pelos fornecedores para cumprir as especificações técnicas do processo produtivo da cerâmica, bem como é realizado o acompanhamento técnico dos materiais já em utilização pela empresa focal.

Por meio das entrevistas, percebeu-se que quando são desenvolvidos novos materiais pelos fornecedores, há uma geração de novos conhecimentos entre as empresas. O recurso físico da empresa focal é utilizado pela empresa fornecedora para a realização de testes na criação e desenvolvimento de novos produtos. Em relação à troca de conhecimento entre os funcionários, as capacidades e habilidades pertencentes aos assistentes técnicos da empresa focal são repassados (em parte) para os funcionários da empresa focal em forma de treinamentos ao longo das visitas técnicas, bem como o compartilhamento de experiências de ambas as empresas.

5. Contribuição dos relacionamentos para a vantagem competitiva

Por meio da pesquisa foi possível constatar que as duas empresas procuram ampliar a sua vantagem competitiva devido ao relacionamento que as duas possuem entre si, principalmente em função da forma em que são feitos os contratos (muitos deles baseados na confiança existente na relação), da forma de seleção dos parceiros (pautada principalmente no relacionamento de longo

prazo entre as duas empresas que permitiu que a empresa focal já reconhecesse seu parceiro devido à qualidade do produto, ao respeito ao cumprimento das especificações técnicas; as condições de pagamento; ao preço; e, a confiança que a empresa deposita no fornecedor), dos investimentos que foram feitos na relação (principalmente por parte do fornecedor) e do compartilhamento de recursos e capacidades.

Assim, percebeu-se nas duas empresas uma forte parceria entre as elas. Em especial, a empresa fornecedora, com o investimento realizado, conseguiu ampliar a sua rede de clientes em relação aos seus concorrentes. Já a empresa focal obteve vantagem competitiva principalmente na redução dos seus custos e conseqüentemente do seu preço de venda, com uma qualidade superior a de seus concorrentes, configurando dessa forma ganhos relacionais de acordo com a perspectiva da visão relacional.

A força competitiva “poder de barganha do fornecedor” é uma ameaça que não existe, pois a relação da empresa com seu fornecedor é caracterizada como uma relação de parceria estruturada com base na confiança. Para a empresa em análise, há a presença da ameaça dos produtos substitutos devido ao avanço da tecnologia, porém essa força é combatida pelo constante desenvolvimento de novos produtos em parceria com seu fornecedor. O setor cerâmico se encontra consolidado, e com necessidade de um alto investimento, principalmente em tecnologia, para existir um novo entrante, assim, com relação à força de ameaça de novos entrantes há pouca probabilidade de existir potencial de novos entrantes que venha a afetar o desempenho de mercado que a empresa possui. Atualmente no mercado existem muitos compradores, principalmente pela alta do setor de construções, o que faz com que o comprador não tenha tanto poder em relação à empresa focal. Por fim, a empresa focal busca sempre manter seu padrão de qualidade e de novidades se tornando seu diferencial com relação aos concorrentes existentes.

Durante a pesquisa se verificou que as empresas possuem recursos e capacidades que atendem ao critério VRIO. Entretanto, os relacionamentos interorganizacionais entre as duas empresas contribuem para a ampliação e melhoria dos recursos existentes, assim como para a criação de novos recursos, reforçando a ideia de rendas relacionais e recursos relacionais, estes últimos sendo caracterizados justamente pelos recursos que são compartilhados pelas duas firmas em seus relacionamentos interorganizacionais (LAVIE, 2006; DYER: SINGH, 1998).

Por meio da pesquisa pôde-se analisar que a garantia de uma relação contínua entre as empresas envolvidas no presente estudo estimularam o investimento na planta da empresa foco por parte da empresa fornecedora, bem como no seu processo de P&D para atender às necessidades do cliente. Apesar da não existência de contratos entre as empresas envolvidas, o atributo mais importante desta teoria, que é a confiança, foi identificado e exposto pelos entrevistados como

questão chave para o sucesso desta transação, em parceria com a inexistência de incerteza na transação e de oportunismo.

Considerando os diversos aspectos descritos acerca dos relacionamentos da empresa focal com o seu principal fornecedor, pode-se fazer um breve resumo de suas características no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Principais características do relacionamento da empresa focal com a empresa fornecedora

Aspecto Investigado	Características
	Empresa Focal
Principais matérias-primas ou componentes	Silicato, zircônio, decompostos e impermeabilizantes.
Critérios de Seleção dos Fornecedores	Qualidade, preço, forma de pagamentos e especificações técnicas.
Procedimento de compra	A solicitação de matéria-prima é realizada semanalmente ou mensalmente via sistema. Após a identificação das especificações do pedido é determinado um preço em comum acordo. Após a solicitação de matéria-prima previamente submetida a aprovações, é gerada uma ordem de compra a ser enviada ao fornecedor que aprova o recebimento do pedido e a confirmação do prazo de entrega.
Uso de contratos	Não são utilizados contratos formais. Os contratos são informais, pautados na confiança e no relacionamento de longo prazo das empresas.
Orientação do relacionamento quanto ao prazo	Predominância de relacionamentos de longo prazo.
Fatores de atratividade dos fornecedores	Qualidade do produto, condições de pagamento, o preço e a confiança.
Investimentos em ativos específicos	Ocorrência de investimentos de ativos específicos pelo fornecedor de localização, de armazenamento e de tecnologia no processo produtivo.
Troca de informações	São trocadas as informações técnicas de formulação e de quantidade em relação o produto e em relação à quantidade consumida. Essas informações são trocadas semanalmente via e-mail, telefone ou presencial, não havendo um sistema de informação integrado entre as empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores

6. Considerações finais

A visão relacional parte da premissa que os relacionamentos existentes além das fronteiras das firmas podem alavancar a vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de rendas relacionais e recursos relacionais, e estes somente existirão se no relacionamento houver investimentos em ativos específicos de relacionamento; intercâmbio de conhecimentos, por meio de rotinas de compartilhamento; complementaridade de recursos e capacidades escassos; e, menores custos de transação frente às relações de concorrência, por meio de mecanismos efetivos de governança (DYER; SINGH, 1998).

Assim, a análise do relacionamento colaborativo entre fornecedor e empresa focal desenvolvido neste estudo permitiu constatar que existe uma relação de confiança e parceria entre eles, identificado pelos investimentos realizados em ativos específicos da relação e intensificados pela constante troca de conhecimentos e informações por ambas as empresas. A qualidade preservada pela empresa focal é possível pela matéria-prima de qualidade fornecida pelo seu fornecedor parceiro, além do constante desenvolvimento dessa matéria-prima apoiada pelos testes realizados na estrutura da empresa focal. A constante troca de informações e de conhecimentos ocorre por meio de rotinas de compartilhamento e da flexibilidade na resolução conjunta de problemas. Tais características contribuem para a obtenção e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

O estudo da relação entre a empresa focal e o seu fornecedor sugere que é importante coordenar os relacionamentos colaborativos, pois o fornecedor, além de entregar produtos de qualidade, no prazo correto e por preços razoáveis, também auxilia constantemente na melhoria da relação entre os parceiros, principalmente por meio dos investimentos em ativos específicos da relação, na resolução dos problemas de forma conjunta e na redução dos custos de transação, uma vez que existe confiança entre eles.

Estudos sobre relacionamentos interorganizacionais e a forma que estes podem conduzir ao desenvolvimento de vantagens competitivas tem sido foco de investigação recentemente. Entretanto, grande parte das pesquisas vem frequentemente adotando uma ou mais teorias cujo foco de análise da vantagem competitiva é a empresa individual, conforme pode ser observado em diferentes pesquisas, como de Barratt e Oke (2007), Wu *et al.* (2006), Rungtusanatham *et al.* (2006), Das e Teng (2000), entre outras. Dessa forma, este artigo, diferente destes trabalhos, adotou a visão relacional para explicar que o desenvolvimento de vantagens competitivas pode ser proveniente de relacionamentos interorganizacionais existentes em diferentes tipos arranjos empresariais, como por exemplo, em cadeias de suprimentos.

Assim, sob o ponto de vista teórico, embora já existam algumas pesquisas que ressaltam o papel da visão relacional para a obtenção de vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais, o desenvolvimento desta temática ainda é recente, portanto, é possível afirmar que esse assunto ainda representa uma grande lacuna na literatura, principalmente, quando associada à cadeia de suprimentos. Do ponto de vista prático, esclarecer fatores relevantes para a obtenção da vantagem competitiva em cadeias de suprimentos e a melhor utilização dos recursos estratégicos torna-se uma contribuição significativa para o setor cerâmico, em particular para as empresas em estudo.

Como recomendações para futuras pesquisas sugere-se que a análise desenvolvida neste trabalho seja ampliada para os demais elos da cadeia de suprimentos estudada, de forma a verificar

se a empresa focal objeto de investigação desta pesquisa possui outras relações de parceria com fornecedores e/ ou com clientes. Além disso, sugere-se que sejam desenvolvidos trabalhos que considerem não apenas o impacto das relações diretas, mas também a influência dos laços indiretos sobre a vantagem competitiva das empresas interconectadas.

A pesquisa iniciada neste artigo também poderia ser ampliada para analisar outros tipos de arranjos empresariais, uma vez nesses arranjos a cooperação que envolve colaboração, parceria, confiança, compartilhamento de recursos e capacidades, assim como investimentos em ativos específicos da relação, auxiliam no desenvolvimento de vantagens competitivas além das fronteiras organizacionais, ou seja, na competitividade interorganizacional.

Abstract

The main objective of this paper is to analyze how the interorganizational relationships in supply chains can contribute to the development of competitive advantage. The relational view provides the theoretical foundation for this analysis. This theory considers that firms exchange resources in interorganizational relationships that allow the development of relational rents and then lead to the development of competitive advantage. Field research was conducted through the case study methodology applied for two companies from the ceramic supply chain, a focal firm and one of its most important suppliers. For this purpose, the main technique of data collection was the semi-structured interview directed to the managers. To analyze the relationship between the companies the following categories were defined: contracts, criteria for selecting partners, investments in specific assets of relationship and exchange of resources and capabilities. The paper concludes that, due the strong relationship between the companies, they seek to extend their competitive advantage. The strong relationship occurs mainly because the contracts (based on the trust between them), the partners selection criteria, the investments in the relationship itself and the resources and capabilities sharing. Both companies obtained relational gains: through the supplier's investments it became possible to extend its customer network and the focal company had costs and prices reduced as well.

Key-words: competitive advantage; interorganizational relationships; supply chains; relational resources; relational rents.

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio financeiro recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq para o desenvolvimento desta pesquisa.

Referências

ANFACER. **Cerâmica para revestimento brasileira cresce no mercado asiático**. Disponível em:< <http://www.anfacer.org.br/site/default.aspx?idConteudo=160&n=Mundo>>. Data de acesso: 18 de out. 2013a.

ANFACER. **O mercado mundial**. Disponível em:< <http://www.anfacer.org.br/site/default.aspx?idConteudo=160&n=Mundo>>. Data de acesso: 18 de out. 2013b.

ANFACER. **Perfil da produção**. Disponível em:< <http://www.anfacer.org.br/site/default.aspx?idConteudo=160&n=Mundo>>. Data de acesso: 18 de out. 2013c.

AZEVEDO, C. A. M.; AZEVEDO, A. G. **Metodologia científica**: contributos práticos para a elaboração de trabalhos acadêmicos. 9. ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2008.

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BARNEY, J. B. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48 n. 2, p. 3-6, 2012.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p.643-650, 2001. **crossref**
- BARRATT, M.; OKE, A. Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 6, p.1217-1233, 2007. **crossref**
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, 2008. **crossref**
- BRITO, E. P. Z.; MARIOTTO, G. Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.15, n. 47, p. 241-261, 2013.
- 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. **crossref**
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004. **crossref**
- DAS, T. K.; TENG, B. A Resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000. **crossref**
- DYER, J.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345 -367, 2000. **crossref**
- DYER, J.; 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.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D. HASENCLEVER, L. (org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, p.415-429, 2002.
- GOHR, C. F.; MEDEIROS, R. A.; SANTOS, L. C. Vantagem competitiva em um APL de móveis. **Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 64-82, 2014.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 457-473, 2003. **crossref**
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998. **crossref**
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000. **crossref**
- HAGEDOORN, J. Strategic technology partnering during the 1980s: trends, networks and corporate patterns in non-core technologies. **Research Policy**, v. 24, n. 2, p. 207-231, 1995. **crossref**
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering -interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 371-385, 1993. **crossref**
- HOSKISSON, R. E. *et al.* **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- LAAKSONEN, T.; JARIMO, T.; KULMALA, H. I. Cooperative strategies in customer-supplier relationships: the role of interfirm trust. **International Journal of Production Economics**, v. 120, n. 1, p. 79-87, 2009. **crossref**

LAI, F.; ZHANG, M.; LEE, D. M. S.; et al. The impact of supply chain integration on mass customization capability: an extended resource-based view. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 3, p. 443-456, 2012.

crossref

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998. **crossref**

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006. **crossref**

LEWIS, M. *et al.* Competing through operations and supply: the role of classic and extended resource-based advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 9-10, p. 1032-1058, 2010. **crossref**

MATHEWS, J. A. Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.1, p. 115-145, 2003. **crossref**

NAKANO, D. **Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações**. In: CAUCHICK, P. A. (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.63-72.

NETZ, C. **O setor de cerâmica em busca da consolidação**. Disponível em:<

<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,o-setor-de-ceramica-em-busca-da-consolidacao,633826,0.htm> >. Data de acesso: 18 de out. 2013.

OLIVEIRA, J. B. **Processo de formação de indicadores de desempenho logísticos**: uma relação necessária entre a abordagem sistêmica e a gestão da cadeia de suprimentos. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – João Pessoa, 2008. 263 f.

PIRES, S.R. **Gestão da cadeia de suprimento**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUNGTUSANATHAM *et al.* Supply-chain linkages and operational performance a resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.

SANDERS, N. R.; AUTRY, C. W.; GLIGOR, D. M. The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance: a relational view. **International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 179-201, 2011. **crossref**

SEGGIE, S.; KIM, D; CAVUSGIL, S. Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance? **Journal of Business Research**, v. 59, n. 8, p. 887-895, 2006.

crossref

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos**: projeto e gestão. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management**. New York: Oxford University Press, 2009. Cap. 4.

THORELLI, H. B. **Networks**: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, n.1, p.37-52, 1986. **crossref**

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 55-78, 2004. **crossref**

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p.722-737, 2010. **crossref**

VIANA, F. L. E. **Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva**: uma análise em setores industriais a partir da visão relacional. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-graduação em Administração – Natal, 2010. 440 f.

VIANA, F. L. E.; Barros Neto, J. P.; Añez, M. E. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 836-852, 2014. [crossref](#)

WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press. 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979. [crossref](#)

WU, F. *et al.* The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 493-504, 2006. [crossref](#)

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Bookman: Porto Alegre, 2001.

Dados dos autores:

Nome completo: **Cláudia Fabiana Gohr**

Filiação institucional: Universidade Federal da Paraíba

Departamento: Engenharia de Produção

Função ou cargo ocupado: Professora

Endereço completo para correspondência: UFPB – Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia - Campus I, Bloco G, Cidade Universitária, João Pessoa – PB, Brasil - Cx. Postal: 5045 - CEP: 58.051-970

Telefones para contato: (83) 3216-7549 / (83) 9608-4224

e-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

Nome completo: **Luanna Castro Meira**

Filiação institucional: Universidade Federal da Paraíba

Departamento: Engenharia de Produção

Função ou cargo ocupado: Mestranda

Endereço completo para correspondência: Rua Desembargador Trindade, 722, Bairro: São José Campina Grande – PB, Brasil - CEP: 58.400-350

Telefones para contato: (83) 8886-9278

e-mail: luannameira@globomail.com

Nome completo: **Lívia Maria Albuquerque Reul**

Filiação institucional: Universidade Federal da Paraíba

Departamento: Engenharia de Produção

Função ou cargo ocupado: Mestranda

Endereço completo para correspondência: Alfredo Alves Araujo, 584, Bairro: Cruzeiro Campina Grande – PB, Brasil - CEP: 58.400-350

Telefones para contato: (83) 3335-2044 / (83) 8842-7858

e-mail: livia_reul@hotmail.com

Nome completo: **Priscila Rolim Firmino**

Filiação institucional: Universidade Federal da Paraíba

Departamento: Engenharia de Produção

Função ou cargo ocupado: Mestranda

Endereço completo para correspondência: Rua Maria de Lourdes Pereira Pinto, 28, Bairro:
Bodocongó, Campina Grande – PB, Brasil - CEP: 58.430-065

Telefones para contato: (83) 88972831

e-mail: priscila_producao@yahoo.com.br

Submetido em: 31-03-2015

Aceito em: 14-09-2015