



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS PARA ALCANÇAR VANTAGENS COMPETITIVAS: ESTRATÉGIAS DE EXPLORAÇÃO DE RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS

*OPERATIONAL COMPETENCIES TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES:
STRATEGIES TO EXPLOIT INTERORGANIZATIONAL RESOURCES*

Fernando Nascimento Zatta¹, Elmo Tambosi Filho² & Rodrigo Randow de Freitas

^{1 2} Universidade Metodista de São Paulo. zatta@hmzconsulting.com.br elmotf@hotmail.com

³ Universidade Federal do Espírito Santo rodrigo.r.freitas@ufes.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 07/03/2019

Aprovado em: 19/03/2019

Disponibilizado em: 07/04/2019

PALAVRAS-CHAVE:

Cadeia de suprimentos; competências operacionais; gestão de operações; relacionamento colaborativo; visão baseada em recursos; visão relacional.

KEYWORDS:

Supply chain; operational skills; operations management; collaborative relationship; resource-based view; relational vision.

*Autor Correspondente: Rodrigo Randow de Freitas.

RESUMO

Discutem-se aqui as relações entre empresas, diante da integração de diversas perspectivas do campo dos recursos internos e relacionais, competências operacionais e relacionamento colaborativo, com o objetivo de analisar recursos relacionais influenciadores no desenvolvimento de competências operacionais. A investigação foi orientada pela estratégia de estudo de casos múltiplos no setor siderúrgico, aplicações automotivas e industriais, produção de celulose e engenharia para a indústria energética. Resultados apontam que a decisão pelo compartilhamento de recursos é rara e inimitável e está relacionada ao desenvolvimento de vantagens competitivas entre empresas. Essas competências

representam a capacidade da empresa de promover um conjunto de habilidades para usar eficientemente os recursos, promover uma barreira à imitação e são desenvolvidas mais intensamente pelos construtos informação e conhecimento.

ABSTRACT

We discuss the relations between companies, in view of the integration of diverse perspectives from the field of internal and relational resources, operational skills and collaborative relationship, with the objective of analyzing relational resources influencing the development of operational competencies. The research was guided by the strategy of multiple case studies in the steel industry, automotive and industrial applications, pulp production and engineering for the energy industry. Results show that the decision to share resources is rare and inimitable and is related to the development of competitive advantages between companies. These competencies represent the company's ability to promote a set of skills to efficiently use resources, promote a barrier to imitation, and are developed more intensively by information and knowledge constructs.



INTRODUÇÃO

Atualmente, dentro o ambiente acadêmico e gerencial, perspectivas teóricas do campo da Gestão de Operações, em grande escala, procuram explicar o desenvolvimento de competências com foco interno às organizações (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney & Clark, 2007; Barney & Hesterly, 2011, Barney, Ketchen & Wright, 2011; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Collis & Montgomery, 1995).

Por exemplo, Grant (1991), Barney (1991), Peteraf (1993), Wu, Melnyk, & Flynn (2010), Wu, Melnyk, & Swink (2012), enfatizam a necessidade de se diferenciar os conceitos entre recursos e competências, para a obtenção de vantagens competitivas. Wuet al.(2010) apresentam uma discussão acerca de recursos, práticas e competências, argumentando que as competências operacionais conjuntamente com os recursos desenvolvem uma barreira à imitação e são fonte potencial de vantagem competitiva.

Assim, empresas procuram desenvolver relacionamentos colaborativos visando melhorar posicionamento no mercado (Cao & Zhang, 2011; Dyer & Singh, 1998), e obter lucros relacionais (Ingham & Thompson, 1994; Dyer & Singh, 1998; Combs & Ketchen, 1999; Das & Teng, 2000; Mesquita, Anand, & Brush, 2008), criando ou desenvolvendo investimentos em ativos específicos para o relacionamento, acumulando conhecimento, compartilhando aprendizagem, complementando recursos estratégicos, e desenvolvendo relacionamentos orientados por mecanismos de governança em situações que envolvem riscos (Dyer & Singh, 1998; Combs & Ketchen, 1999; Lavie, 2006; Wuet al., 2010).

As competências operacionais desenvolvidas na Gestão de Operações se destinam a estruturar e direcionar o uso dos recursos compartilhados entre empresas e alavancar a melhoria de processos e o desempenho operacional (Voss, 1995; Narasimhan, Swink & Kim, 2005; Maciel & Camargo, 2009; Wuet al., 2010). Sinergias desenvolvidas em relacionamentos colaborativos geram maiores benefícios do que se uma empresa operasse no mercado individualmente (Cao & Zhang, 2011, Dyer & Singh, 1998; Wuet al., 2010).

Segundo Dyer e Singh (1998) a abordagem relacional (*relational view* – RV) possibilita que a rede de relacionamento da qual a empresa se insere, promove ganhos de produtividade para os parceiros de negócio que realizam investimentos específicos com recursos combinados de formas únicas (Asanuma, 1989; Dyer, 1996), sobre os concorrentes que não possuem capacidade de se relacionarem. Assim, lacunas sobre este tema são apresentadas por pesquisas



recentes, por exemplo, Wuet al. (2010) desenvolveram o conceito de recursos e competências, na perspectiva interna da empresa, ou seja, sem considerar recursos e competências operacionais criados nas relações entre empresas.

Quanto às empresas brasileiras, elas apresentam uma diversidade de recursos internos disponíveis para serem desenvolvidos e/ou utilizados com os de outras empresas que possuem capacidade de influenciar o desenvolvimento de competências (Wuet al., 2010; 2012). Deste modo, uma questão chave para o desenvolvimento de competências operacionais é: que recursos relacionais influenciam o desenvolvimento de competências operacionais, considerando diversas categorias de recursos e as diversas categorias de competências operacionais que representam a capacidade da empresa para promover um conjunto de habilidades para usar eficientemente os recursos?

Assim, este estudo se propõe a discutir as relações entre empresas, a partir da integração de diversas perspectivas do campo dos recursos internos e relacionais, competências operacionais e relacionamento colaborativo, com o objetivo de analisar que recursos relacionais influenciam o desenvolvimento das competências operacionais que promovem as habilidades necessárias para usar recursos de modo eficiente.

REVISÃO DE LITERATURA

VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A teoria da Visão Baseada em Recursos argumenta que a vantagem competitiva pode ser obtida por uma empresa mediante estratégias de exploração dos recursos sob seu controle em seu ambiente de negócio (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), consistindo em uma importante corrente do campo da estratégia empresarial (Penrose, 1959; Gohr, Santos, Burin, Marques, & Arai, 2011). Nessa visão, empresas que possuem potencial para acumular recursos e competências que são raros, de valor, insubstituíveis e difíceis de imitar alcançarão vantagens competitivas sustentáveis sobre os concorrentes (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit; Schoemaker, 1993; Collis & Montgomery, 1995).

A ideia tradicional da Visão Baseada em Recursos foi complementada por Dyer e Singh (1998), nomeada de Visão Relacional (*Relational view*-RV), e por Mathews (2003), nomeada de Visão Baseada em Recursos Estendida (*extended resource-based view*-ERBV).



VISÃO RELACIONAL

A Visão Relacional, uma perspectiva expandida da Visão Baseada em Recursos, argumenta que os recursos internos de uma empresa podem ser combinados em relacionamentos entre empresas para além das suas fronteiras, ampliando a unidade de análise proposta pela Visão Baseada em Recursos, para a rede de relacionamentos e assim, desenvolver uma vantagem competitiva relacional. Também sugere que os recursos relacionais criam rendas relacionais adicionais desenvolvidas nas idiossincrasias dos parceiros do relacionamento (Dyer & Singh, 1998).

A estratégia de relacionamento cria uma fonte inimitável de recursos e o processo se desenvolve por meio da estrutura e escopo do relacionamento, em que a união entre elos fortes e fracos facilita o acesso aos mercados e desenvolve um ambiente de inovação e melhoria. Como resultado, o relacionamento constitui de modo coletivo um recurso competitivo de difícil imitação, com vantagem de atualização informacional e reputação que potencializa novas ações coletivas entre os membros (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999; Balestrin, Verschoore, & Perucia, 2011; Zacharia, Nix, & Lusch, 2011; Verschoore & Perucia, 2014).

Relacionamentos de longo prazo podem gerar vantagem competitiva por meio de quatro potenciais fontes: investimentos em ativos específicos para o relacionamento, troca substancial de conhecimento para a aprendizagem compartilhada, combinação complementar de recursos, ativos, competências e habilidades, e menores custos de transação em relação ao relacionamento entre aos competidores (Dyer & Singh, 1998; Combs & Ketchen, 1999; Lavie, 2006).

Por exemplo, Mesquita, Anand e Brush (2008) testaram empiricamente o modelo da Visão Relacional e evidenciaram que relacionamentos colaborativos entre clientes e fornecedores possuem potencial de geração de valor contribuindo para o desempenho relacional decorrente da troca de conhecimento técnico e uso compartilhado de ativos específicos.

COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS

As competências operacionais conjuntamente com os recursos promovem uma barreira à imitação e agem como fonte potencial de vantagem competitiva sustentável (Wuet al., 2010),



alcançada mediante desempenho superior aos concorrentes (Hayes & Wheelwright, 1984; Voss, 1995; Laugen, Boer, & Frick, 2005).

Estudos da área de Gestão de Operações têm focado conceitos e aplicações práticas sobre competências operacionais (Voss, 1995; Swink, Narasimhan, & Kim, 2005; Hayes, Pisano, Upton, & Wheelwright, 2008; Wuet al., 2010; Santos, Gohr, & Varvakis, 2011), tratando-se de uma abordagem que vem sendo ampliada com importantes contribuições no campo teórico para a competitividade. Sendo a função de um compromisso estratégico da organização para com a melhoria de processos (Tan, Kannan, & Narasimhan, 2007; Wuet al., 2010).

Competências operacionais podem ser definidas de diferentes maneiras, com conceitos, geralmente, intercambiáveis com recursos e práticas, sem estabelecer diferenças e fronteiras entre si (Hayes et al., 2008; Wu et al., 2010). Esta é uma discussão ainda em aberto, mas que tem sido preocupação sobre o que gera desempenho. Assim, competências têm sido definidas como a capacidade de explorar recursos existentes eficientemente (March, 1991), uma categoria das competências organizacionais voltadas para realizar atividades funcionais básicas da empresa (Collis, 1994), capacidade de solucionar problemas diariamente (Winter, 2003), capacidade de executar atividades diariamente (Pavlou, 2011), capacidade de explorar a base dos recursos por meio da aprendizagem, refinamento de processos, habilidades e incentivos necessários para repetir, alavancar e sustentar sucessos passados (Martin, 2011), e resultado da seleção dos recursos e práticas que permite que as atividades sejam realizadas com eficiência e eficácia (Paiva, 2009; 2017).

Ressalta-se assim que as competências operacionais são uma forma distintiva de conhecimentos acumulados necessários para aplicação prática nas operações e processos da manufatura (Wu et al., 2010; Wu, Melnyk, & Swink, 2012; Flynn, Huo, & Zhao, 2010), solucionar problemas, lidar com incertezas operacionais, pois englobam elementos explícitos (recursos, práticas) e elementos tácitos (*know-how*, habilidades, liderança) (Wu, Melnyk & Flynn, 2010; Nonaka, 1994) e são ferramentas para obter resultados previstos (Voss, 1995; Swink et al., 2005; Wu et al., 2010).

RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

A relevância desse relacionamento, na cadeia, decorre de processos cada vez mais globais, para os quais as empresas procuram formas mais eficazes de coordenar o fluxo de materiais (Zacharia, Nix & Lusch, 2011). Nesse contexto, a colaboração na cadeia melhora o alcance do



desempenho operacional e a vantagem competitiva, numa situação de ganhos positivos para as partes, o que permite a concorrência com outras cadeias (Cao & Zhang, 2011).

Tal abordagem permite aos parceiros agregar valor, que ocorre mediante compartilhamento de informações e comunicação, recursos e riscos, decisões sincronizadas e objetivos congruentes, alinhamento de incentivos e criação de conhecimento, redução de custos e tempo de resposta, melhorando a eficácia dos recursos e a inovação (Burgess, Singh & Koroglu, 2006; Cao & Zhang, 2011).

Para Gulati (1999) a colaboração favorece a criação de valor para a cadeia como um todo, propicia a vantagem competitiva e promove benefícios pela troca do conhecimento existente e facilita a criação de novos conhecimentos, a combinação e co-desenvolvimento de recursos e competências.

Deste modo, Bowersox e Closs (2001) e David e Stewart (2008) relatam que a colaboração cria competências organizacionais e operacionais únicas quando inclui a integração de conhecimento e cooperação Inter organizacional, pois fornecedores e clientes necessitam do conhecimento em relação à posição onde se localizam ao longo da cadeia para aproveitar os recursos compartilhados e auxiliar a tomada de decisões estratégicas.

Assim, as empresas cada vez mais, procuram desenvolver estratégias em toda a extensão da cadeia para alcançar um desempenho satisfatório (Krause, Handfield, Scannell, 1998; Rao, Phillips & Johnson, 2006; Cao & Zhang, 2011; Chen & Paulraj, 2004), pois, a cadeia de suprimentos que se apresenta como uma área que oferece suporte para aplicação de diferentes abordagens teóricas para o entendimento de como as empresas podem desenvolver atividades de valor, coordenação e controle das ações conjuntas (Rungtusanatham, Salvador, Forza, & Choi, 2003). Também, relacionamentos cada vez mais aprofundados decorrem do ambiente competitivo externo que exige cada vez mais que as empresas se envolvam nas atividades de valor nos processos de negócio das partes do relacionamento (Cooper, Lambert & Pagh, 1997; Dyer & Singh, 1998; Lummus & Vokurka, 1999; Jap, 2001; Tan, 2002; Hardy, Phillips & Lawrence, 2003; Vangen & Huxham, 2003; Chen & Paulraj, 2004, Cao & Zhang, 2011).

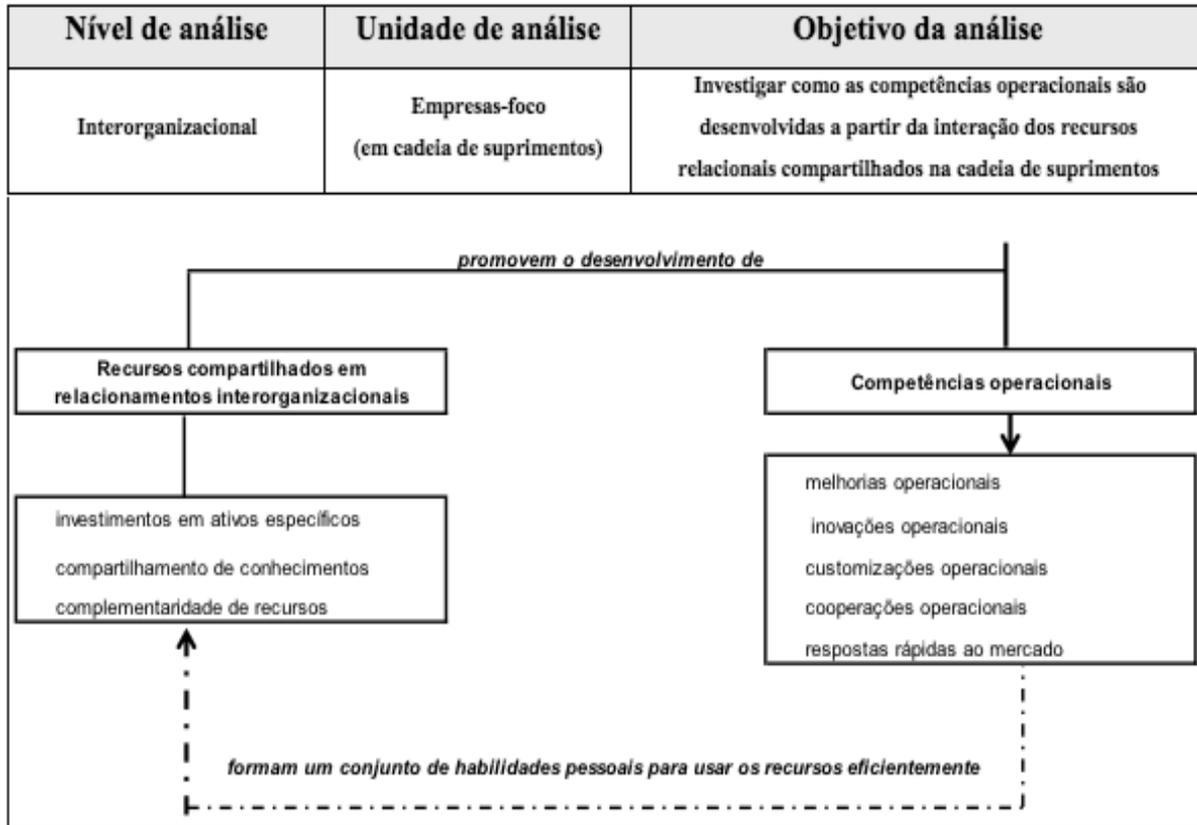
FRAMEWORK DA PESQUISA

Para viabilizar a análise do desenvolvimento das competências operacionais, a formulação do modelo de pesquisa proposto, se ancorou nos principais construtos da teoria dos recursos,



com foco direcionado nos recursos relacionais desenvolvidos e/ou compartilhados nas relações entre empresas em cadeia de suprimentos, nos construtos das competências operacionais da área de Gestão de Operações (Figura 1).

Figura 1: *Framework da pesquisa da análise do desenvolvimento das competências operacionais a partir da interação com os recursos relacionais*



Fonte: Autores.

Considerando os relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras, a dinâmica da competitividade refere-se às ações estratégicas empreendidas para incrementar uma vantagem competitiva, que ocorre a partir dos recursos desenvolvidos e/ou compartilhados. Contudo, ressalta-se que os recursos por si só apenas definem o potencial de realizar uma atividade.

Assim, porque os recursos são passivos e reativos e apenas definem o potencial da atividade, as competências operacionais são o conjunto de habilidades pessoais e conhecimentos tácitos para usar eficientemente tais recursos e criar barreiras à imitação e desenvolver uma vantagem competitiva. Embora haja consenso na literatura que os recursos são componentes chave do desenvolvimento de competências operacionais, a forma como os recursos de uma empresa é



utilizada para alcançar um desempenho operacional superior é mediada pelas competências operacionais (Wu et al., 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracteriza-se como descritivo e exploratório (Cervo & Bervian, 2002), desenvolvido pela estratégia de estudo de casos múltiplos interpretativos (Miguel, 2010; Yin, 2010), cuja natureza exploratória, descritiva e qualitativa define a necessidade desta pesquisa para mostrar resultados que ainda são poucos explorados (Collis & Hussey, 2005), e assim aprofundar o conhecimento dessa realidade (Gil, 2010). No Brasil, método qualitativo de estudo de caso é um dos métodos de pesquisa mais comumente aplicado em Engenharia de Produção e Gestão de Operações (Miguel, 2010), com resultados relevantes para pesquisas no contexto da Administração da Produção e Operações (Meredith, 1998).

COLETA DE DADOS

A coleta de dados consistiu de entrevistas semiestruturadas (Collis & Hussey, 2005; Miguel, 2010; Lockstrom, Schadel, Moser, & Harrison, 2011; Grötsch, Blome, & Schleper, 2013). Os dados foram coletados por meio do roteiro de entrevistas (testado) e validado por acadêmicos e especialistas das áreas de Gestão de Operações e cadeia de suprimentos. As respostas foram coletadas com 13 gestores e especialistas, selecionados em relação ao conhecimento que detinham sobre o objeto da pesquisa (Collis & Hussey, 2005), envolvendo áreas como, superintendência de suprimentos, gerência da cadeia de suprimentos, gestores da área de operações, gerência de planejamento e controle, analista de qualidade, gerência de logística, de recursos humanos, de compras e engenharia de processos.

O roteiro de entrevista foi construído com três blocos: Bloco 1 - com 6 questões que caracterizam o perfil dos fornecedores estratégicos; Bloco 2 - com 6 questões que caracterizam o relacionamento colaborativo entre empresas-foco e fornecedores estratégicos; e Bloco 3 - com 17 questões diretamente ligadas ao objetivo da pesquisa, ou seja, relacionadas aos recursos relacionais e as competências operacionais desenvolvidas a partir da interação com esses recursos compartilhados na cadeia.

As entrevistas duraram (média) 1 hora e 40 minutos, em cada 1 das 4 empresas. Contudo, na empresa do setor siderúrgico (Alfa), a coleta de dados foi realizada em 2 rodadas presenciais, e



na empresa do setor de aplicações automotivas e industriais (Gama), a coleta de dados foi realizada em 3 rodadas. A duração total das entrevistas foi de 8 horas e 20 minutos.

A unidade de análise foi a díade comprador-fornecedor, e a investigação se deu do lado das empresas-foco dos segmentos siderúrgico (Alfa), aplicações automotivas e industriais (Beta), beneficiamento de celulose (Gama) e fabricação e aplicação de tubos flexíveis (Delta). Assim, embora o roteiro de entrevistas tenha sido aplicado às empresas-foco, individualmente, os dados coletados refletem percepções e iniciativas adotadas pelo elo compradoras e fornecedoras e a natureza do relacionamento (Chen & Paulraj, 2004). A escolha de setores e de empresas industriais distintas teve como objetivo identificar questões de complexidade do fenômeno investigado em cada caso (Eisenhardt, 1989), bem como realizar comparações, no sentido de identificar convergências e divergências entre os casos, diante das especificidades de cada setor (Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998). Foram convidadas 14 empresas para participar da entrevista, porém, apenas 4 empresas aceitaram o convite (as demais não responderam formalmente).

Não obstante, é importante mencionar que as empresas dos setores pesquisados foram escolhidas em função de suas particularidades, posição estratégica no cenário brasileiro e mundial, nível de empregabilidade, referência mundial em competitividade e geração de renda e tributos.

AVALIAÇÃO DOS DADOS

Diante da natureza exploratória utilizada na operacionalização e no emprego dos construtos, adotou-se a análise de componentes principais na discussão e a triangulação dos resultados, com base nas entrevistas realizadas com os 13 gestores e especialistas que atuam nas 4 empresas nos setores pesquisados. A análise de dados dos estudos de caso múltiplo foi realizada, primeiramente, mediante a análise individual dos casos e, posteriormente, foi feita a análise cruzada e comparativa dos casos.

A avaliação dos dados seguiu a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e Santos (2012) e o procedimento analítico geral proposto por Collis e Hussey (2005). Esse procedimento analítico geral adotado na análise de dados inclui o uso de técnicas de interpretação e codificação de dados, o que permitiu transformar os textos sistemáticos em variáveis numéricas que possibilitaram a análise quantitativa desses dados. Assim, a análise



de conteúdo foi utilizada como o método formal dos dados qualitativos levantados na pesquisa de campo (Collis & Hussey, 2005).

O resultado da análise de conteúdo foi obtido mediante os seguintes passos: (i) pré-análise, com a transcrição dos relatos das entrevistas, com as percepções e reflexões do pesquisador, visando à análise e interpretação dos dados; (ii) análise e agrupamento dos dados em categorias analíticas, utilizando-se também os pressupostos de confiabilidade e validade da pesquisa, que são critérios para julgar a qualidade do estudo (Miguel, 2010), o que Yin (2010) nomeia de dimensões que devem ser adotadas como pontos de atenção ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A avaliação qualitativa das atividades de valor das empresas-foco em que os fornecedores estratégicos são envolvidos compreendeu a investigação acerca das características do fornecedor estratégico e do relacionamento colaborativo com a empresa-foco (Quadro 1).

Quadro 1: Atividades de valor das empresas-foco em que os fornecedores estratégicos são envolvidos

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Atividades de valor das empresas-foco em que os fornecedores estratégicos são envolvidos	Siderurgia	Aplicações automotivas	Beneficiamento de celulose	Tubos flexíveis
	Desenvolvimento de produtos e melhoria de processos	Desenvolvimento de novos produtos	Desenvolvimento de novos produtos	Desenvolvimento de novos produtos
	Planejamento e produção		Execução conjunta de produção	
	Processos de estocagem	Acompanhamento de pedidos	Gerenciamento de inventários	
	Processos de embalagem	Gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas	Gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas	
	Logística de distribuição			
	Sistemas da	Sistemas da	Sistemas da	Sistemas da



	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
	qualidade	qualidade	qualidade	qualidade

Fonte: Elaborado pelos autores - dados da pesquisa.

As atividades de valor, em que os fornecedores estratégicos são envolvidos que apresentaram maior convergência nos quatro casos investigados são: desenvolvimento de novos produtos e gestão dos princípios e diretrizes da qualidade, aplicados nos processos das empresas-foco (Cooper, Lambert & Pagh, 1997; Chen & Paulraj, 2004; Cao & Zhang, 2011).

As empresas Beta e Gama, por sua vez, apresentaram convergência, no que diz respeito ao gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas. Pode-se afirmar assim que o relacionamento colaborativo favorece a troca de informação e o compartilhamento de conhecimentos, que resulta em aprendizagem conjunta (Dyer & Singh, 1998), já que as entrevistas realizadas evidenciaram a preponderância do uso destes mecanismos.

No que diz respeito às características do relacionamento Inter organizacional colaborativo (Quadro 2), é importante ressaltar que, embora tenha ocorrido a predominância de relacionamentos de longo prazo e estabelecidos com poucos fornecedores, nos 4 casos investigados, as transações de compra de matérias-primas são orientadas por contratos formais.

Todos eles celebrados para atender à necessidade de suprimento das empresas-foco, em função da alta criticidade dos produtos e a dependência de matérias-primas. Cita-se a Alfa, que utiliza commodities, sendo uma prática usual no mercado internacional a contratação de compras antecipadas que, pode ser de até 2anos de antecedência. A Delta (tubos flexíveis), tem como estratégia de compras, a formalização de contratos de longo prazo, feitos por períodos plurianuais (3 anos) adotando política de fixação de preços antecipados. A Gama negocia preços mediante acordo de compra com produtores de madeira no mercado nacional.

Verifica-se assim que, a estrutura de suprimentos é orientada por mecanismos mistos: relacionais e transacionais, tendo em vista o uso de contratos formais para proteger a entrega de suprimentos. Observa-se ser esta uma forte característica de mercado, contudo, os entrevistados compreendem que a importância relativa do mecanismo transacional é baixa; as características relacionais sendo mais presentes no relacionamento, pois entendem que isso



provê maiores oportunidades de estabelecer relações mais profundas com os fornecedores estratégicos.

As atividades colaborativas são diversificadas, sendo que o compartilhamento e a sincronização de processos de negócios, para adquirir matérias-primas e componentes, obter produtos acabados e distribuir os produtos aos clientes (Cao & Zangh, 2011) são as mais presentes. Verificou-se que as empresas-foco, frequentemente, buscam o compartilhamento de bens, equipamentos-chave, propriedade intelectual, bem como a transferência e a criação de novos conhecimentos.

Identificou-se que o investimento em ativos específicos em instalações produtivas dentro das plantas das empresas Alfa e Gama, pelos fornecedores estratégicos. Na empresa Alfa, por exemplo, os investimentos foram realizados pelos fornecedores unilateralmente. Quanto a isso, tem-se que os recursos relacionais compartilhados mais utilizados são o investimento em ativos específicos, troca de informações, compartilhamento de conhecimento e recursos complementares (Dyer & Singh, 1998). Importante ressaltar a forte presença dos mecanismos relacionais troca de informação e compartilhamento de conhecimentos, nos quatro casos investigados. Verificou-se, por exemplo, que as habilidades tácitas, experiências e aprendizagem mais qualificada, resultante da partilha de informações e conhecimentos, foram os recursos considerados mais importantes para o desempenho das atividades, sejam relacionais ou não.

Assim, pode-se inferir que nos relacionamentos investigados, os principais pressupostos da colaboração foram utilizados. No que diz respeito às características do relacionamento, identificou-se a existência de convergências em aspectos, tais como: método de seleção de fornecedores estratégicos, orientação quanto ao prazo de relacionamento, confiança entre os parceiros, relações interpessoais e envolvimento dos gestores, comunicação colaborativa, compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis e a proximidade operacional (Dyer, Cho & Chu, 1998; Lummus & Vokurka, 1999; Tan, 2002; Liu, Luo & Li, 2009; Cao & Zhang, 2011).

Verificou-se que o compartilhamento de recursos ligado à proximidade operacional e a duração do relacionamento gera maior confiança entre os parceiros, cria conhecimento e habilidades operacionais relevantes para suportar os processos internos e as relações externas, resultando no desenvolvimento de competências operacionais relacionais (Dierickx&Cool, 1989; Amit & Schoemaker, 1993; Wu, Melnyk & Flynn, 2010).



Nos 4 casos investigados, foi observado que o envolvimento e engajamento da alta direção das partes são fundamentais para o sucesso do relacionamento, principalmente, nas ocorrências de relações informais, porque gera maior confiança para o relacionamento (Quadro 2).

Quadro 2: Síntese das principais características e o modo como as empresas-foco e os fornecedores estratégicos atuam colaborativamente.

Característica s/ Modo	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
	Siderurgia	Aplicações automotivas	Beneficiamento de celulose	Tubos flexíveis
Método de seleção do fornecedor	Proximidade, solidez financeira, qualidade, prazo e custo, tecnologia	Proximidade, solidez financeira, qualidade, prazo e custo, tecnologia	Proximidade, solidez financeira, qualidade, prazo e custo, tecnologia	Proximidade, solidez financeira, qualidade, prazo e custo, tecnologia
Uso de contratos	Contratos formais (compra de matérias-primas)			
Pressupostos colaborativos para compartilhar níveis altos de interação e envolvimento	Prazo do relacionamento (predominantemente longo prazo)			
	Relações de confiança	Relações de confiança	Relações de confiança	Relações de confiança
	Colaboração	Colaboração	Colaboração	Colaboração
	Comunicação colaborativa	Comunicação colaborativa	Comunicação colaborativa	Comunicação colaborativa
	Aprendizagem conjunta	Aprendizagem conjunta	Aprendizagem conjunta	Aprendizagem conjunta
	Relações interpessoais e envolvimento dos gestores			
	Envolvimento dos fornecedores em atividades de			



Característica	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
	valor da empresa	de valor da empresa	valor da empresa	de valor da empresa
	Transferência de pessoal (Unilateral)	Transferência de pessoal especializado (bilateral)	Transferência de pessoal especializado (Bilateral)	Transferência de pessoal especializado (bilateral)
	Integração na cadeia de suprimentos	Integração na cadeia de suprimentos	Integração na cadeia de suprimentos	Integração na cadeia de suprimentos
Recursos relacionais	Investimento em ativos específicos	-	Investimento em ativos específicos	-
	Troca de informações	Troca de informações	Troca de informações	Troca de informações
	Compartilhamento de conhecimento	Compartilhamento de conhecimento	Compartilhamento de conhecimento	Compartilhamento de conhecimento
	Complementaridade de recursos	Complementaridade de recursos	Complementaridade de recursos	Complementaridade de recursos

Fonte: Elaborado pelos autores.

RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS-FOCO E FORNECEDORES ESTRATÉGICOS

O relacionamento na cadeia de suprimentos decorre, principalmente, das características da colaboração, no que diz respeito ao nível de envolvimento se, profundo (características relacionais) ou superficial (características transacionais). Os resultados das entrevistas evidenciaram relacionamentos com características mistas. As características relacionais apresentam maior intensidade que as características transacionais. Foi evidenciado que a adoção do relacionamento transacional ocorre para que não ocorra interrupção do fornecimento de suprimentos, principalmente, de matéria prima, contudo, foi revelado que esse relacionamento não prejudica as relações colaborativas entre as partes.

Corroborando Grant e Baden-Fuller (1995), verifica-se que os relacionamentos das empresas-foco com seus fornecedores estratégicos apresentam um nível de relacionamento profundo - parceria - em que as empresas trabalham juntas, mostrando coalizão na realização de atividades comuns. Os casos estudados evidenciam que o relacionamento colaborativo



contribui de forma preponderante para os mecanismos relacionais que se sobrepõem à dimensão transacional. Os entrevistados compreendem que o mecanismo transacional é reduzido, mencionando que as empresas dependem muito mais dos fatores colaborativos, envolvimento e interações cada vez mais profundas com os fornecedores estratégicos. A subseção a seguir apresenta os recursos relacionais compartilhados e as competências operacionais desenvolvidas.

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS RELACIONAIS COMPARTILHADOS E COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS DESENVOLVIDAS ENTRE EMPRESAS-FOCO E FORNECEDORES ESTRATÉGICOS

Ao analisar o desenvolvimento de competências operacionais a partir da interação com os recursos relacionais, considerando a extensão das atividades de valor das empresas-foco, em que os fornecedores estratégicos são envolvidos (Quadro 1), as características do relacionamento Inter organizacional colaborativo (Quadro 2) e os padrões do relacionamento entre empresas-foco e fornecedores estratégicos, discutidos na subseção anterior, destacam-se dois aspectos importantes:

- A categoria dos recursos relacionais compartilhados entre as empresas-foco e os fornecedores estratégicos é baseada nas classes, investimentos em ativos específicos para o relacionamento, troca substancial de conhecimento, incluindo a troca de conhecimento que resulta em aprendizagem compartilhada, complementaridade de recursos, competências e habilidades, que resultam na criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias exclusivas.
- Quanto à análise da categoria competências operacionais, observam-se seis classes, compostas pela melhoria operacional, inovação operacional, customização operacional, cooperação operacional, resposta rápida ao mercado e reconfiguração operacional. Ressalta-se que, especificamente, a competência reconfiguração operacional não foi identificada na coleta de dados.

A análise centra-se então no papel desempenhado pelos recursos relacionais para o desenvolvimento das competências operacionais em cadeias de suprimentos. Para este fim, os recursos compartilhados que mostraram dinamismo são:

- Investimentos em ativos específicos - constituídos por investimentos feitos por fornecedores, em infraestrutura, plantas industriais, instalações e equipamentos (Alfa) e



investimentos em conjunto com os fornecedores em infraestrutura, plantas industriais, equipamentos, tecnologia, marcas e patentes, recursos financeiros e recursos humanos (Gama). As empresas Beta e Delta, não realizam investimentos em ativos específicos na relação com seus fornecedores.

- Troca de informações - ligadas a o desempenho da cadeia de suprimentos, informação sobre compras, consumo de matérias-primas, prazos de entrega e relacionadas às atividades de valor (Alfa); ligadas à cadeia de suprimentos, melhoria de produtos, estrutura de custos e padrões de qualidade dos fornecedores (Beta); ligadas à cadeia de suprimentos, produção, planejamento e prazos e relacionadas às atividades de valor (Gama); e ligadas à cadeia de suprimentos e produção e relacionadas às atividades de valor (Delta).
- Compartilhamento de conhecimentos - com o fornecedor estratégico sobre formas de usar materiais, operar equipamentos, melhorar processos, customizar e desenvolver novos materiais e produtos (Alfa, Beta, Gama e Delta).
- Combinação de recursos complementares - desenvolvimento de sistemas de transporte, operadores logísticos, entrega de matéria-prima, serviços de assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento e alinhamento interorganizacional para harmonizar sistemas e processos (Alfa, Beta, Gama e Delta).

As competências operacionais desenvolvidas, aqui denominadas competências operacionais relacionais são:

- Melhoria operacional - melhoria contínua, eliminação de desperdícios, resíduos, retrabalho, redução de inventários, redução de tempo de setup, desenvolvimento de novos métodos de trabalho, conhecimentos técnicos e utilização de ferramentas Six Sigma, Just In Time e TQM (Alfa). Melhoria contínua, fabricação com baixos níveis de variabilidade do processo, melhorias tecnológicas, padronização processos, redução de custos, da qualidade e flexibilidade, conhecimentos técnicos e utilização de ferramentas Six Sigma e TQM (Beta). Melhoria contínua, redução de inventários e redução de tempo de setup, aplicação de novos conhecimentos em recursos técnicos e operacionais para melhoria de métodos de trabalho, conhecimentos técnicos e uso de metodologias Six Sigma, Just In Time e TQM (Gama). Melhoria contínua e aumento do conhecimento técnico, introdução de novas tecnologias e ajustes nas já desenvolvidas, gestão da eficiência da utilização da matéria-prima e gestão do prazo de recebimento, utilização de ferramentas Six Sigma, Just In Time e TQM (Delta).



- Inovação operacional - desenvolvimento de novos processos produtivo combinando expertises de trabalhos conjuntos e desenvolvimento de novos produtos para clientes específicos (Alfa). Desenvolvimento de novos produtos, sistemas e processos continuamente, testes de novos produtos e novos métodos de simulação e realização de testes de laboratórios de materiais (Beta). Investimento em novas tecnologias e desenvolvimento de produtos e processos (Gama). Desenvolvimento de experimentos, testes e análises de tolerância a erros e qualificação de produtos (Delta).
- Customização operacional - desenvolvimento de novos equipamentos, adaptação de sistemas de planejamento, modificação de processos de produção para clientes específicos (Alfa). Desenvolvimento de produtos e soluções para atender setores específicos, especialização, aprendizagem e conhecimento desenvolvido com fornecedores (Beta). Desenvolvimento de processos de manufatura para flexibilidade da produção (Gama). Desenvolvimento de produtos às especificações do cliente, testes de aplicação de produtos e simulação computadorizada (Delta).
- Cooperação operacional - compartilhamento de informações para execução de atividades operacionais, tomada de decisão conjunta para solucionar problemas na cadeia de suprimentos, compartilhamento de informação para lidar com incertezas e resolver conflitos interfuncionais e Inter organizacionais (Alfa, Beta, Gama e Delta).
- Resposta rápida ao mercado - compartilhamento de informação com fornecedores para atender ordens de produção, gerenciamento de flutuações de demanda, ajustes na capacidade de produção, na mudança de rota de fluxos de processo, na variação de insumos, em mão de obra e em equipamentos (Alfa, Beta, Gama). Compartilhamento de informação com fornecedores para atender ordens de produção, gerenciamento de recursos e sequenciamento da produção para o desempenho da flexibilidade de volume (Delta).

Continuando, o desenvolvimento de competências refere-se à relevância dos construtos informação e conhecimento e aprendizado, considerados recursos relacionais significativos para o desenvolvimento das competências operacionais. Estes geram aprendizagem com base na realização conjunta de rotinas e práticas operacionais, chave que desenvolvem experiências e habilidades específicas para a cadeia de suprimentos. Informação essa que facilita a realização de atividades colaborativas cria o conhecimento organizacional e operacional compartilhado e desenvolve habilidades para construir novas competências. Já, conhecimento e aprendizado desenvolvem capacidade de inovação, reduz a curva de aprendizado e promove



taxas de inovação maiores quando as empresas compartilham informações e aprendizado com regularidade.

Para o relacionamento com fornecedores estratégicos, as empresas-foco exigem experiência em tecnologia de produtos, processos, soluções customizadas, automatização e capacidade de inovar, determinantes para flexibilidade e tenham custos competitivos. As inovações tecnológicas que se referem a produto e/ou processo são feitas para atender necessidades específicas dos clientes.

Nas organizações investigadas, são requeridos treinamentos personalizados, troca de experiência e transferência de pessoal, para atender melhorias contínuas e mudanças em práticas e processos operacionais, considerando-se as habilidades individuais e coletivas para desenvolver novos processos, operar novos equipamentos, compatibilizar decisão e alinhar diferenças culturais que podem surgir no relacionamento.

Os resultados deste estudo também contribuem para entender o conhecimento sobre a literatura das competências operacionais. De certa forma, estudos anteriores procuraram avaliar as competências operacionais e recursos em outros países em empresas não industriais. Já, este estudo verifica que a decisão pelo compartilhamento de recursos é rara e inimitável (planta de manufatura, equipamentos, conhecimento, recursos complementares), e está relacionada ao desenvolvimento de vantagens competitivas entre empresas, sendo o compartilhamento de informação, conhecimento e aprendizagem determinantes para compartilhar ganhos relacionais superiores para as partes de modo sustentável ao longo do tempo. Isto ocorre em razão do uso de relacionamentos colaborativos e de sinergias que promovem o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades para a criação de competências a partir de práticas operacionais específicas entre empresas que têm objetivos comuns e que compartilham perspectivas similares.

Sendo assim, relacionamentos de longo prazo pautados na confiança e reputação produzem menor risco e incerteza para os parceiros alocarem seus recursos individuais, que quando combinados, proporcionam um ganho maior ao obtido por cada uma das partes independentemente. Portanto, quando há decisão de formar colaboração, as empresas compradoras requerem das empresas vendedoras tenham experiência em tecnologia de produtos e processos, automatização e capacidade de inovação, flexibilidade e custos competitivos. Além da proximidade operacional, solidez financeira e capacidade manter relacionamentos, predominantemente estabelecidos por parcerias de longo prazo.



CONCLUSÃO

O entendimento do desenvolvimento de competências operacionais a partir da interação com os recursos relacionais abre novas perspectivas para a pesquisa em Gestão de Operações e em especial no tema cadeia de suprimentos. A consideração que tanto os recursos internos como os combinados entre empresas podem influenciar o desenvolvimento de competências permite novos entendimentos acerca da criação e da busca de vantagens competitivas pela área de Operações. Além disso, esta abordagem traz uma perspectiva de avanços na qual as competências da empresa evoluem de um estágio interno para uma perspectiva de aprendizado compartilhado.

Com isso, o *Framework* proposto proporcionou explicar como as competências operacionais são desenvolvidas a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados em cadeia de suprimentos e revelou que os construtos informação, conhecimento e aprendizado exercem influência direta no desenvolvimento de um conjunto específico de habilidades coletivas para solucionar problemas. Informação, conhecimento e aprendizagem emergem de forma ampla em relação aos demais mecanismos relacionais, isto é, troca de informação, conhecimento e aprendizagem estão diretamente presentes nos demais recursos relacionais e nas mais diversas atividades relacionais desenvolvidas.

As competências operacionais desenvolvidas, neste estudo, denominadas relacionais, se caracterizam, predominantemente, por melhorias de processos e padronização de processos, eliminação de desperdícios e resíduos, inovação e desenvolvimento de novos produtos, tecnologia e processos específicos para atender específicas. E a execução das atividades na cadeia é facilitada pela troca de informação considerada pelos entrevistados para a cooperação operacional, uso eficiente dos recursos e fazer mudanças operacionais ante as incertezas do ambiente externo.

Por fim, futuras análises podem ampliar a unidade de análise para empresas e fornecedores estratégicos, sob a ótica dos fornecedores; para tríades, redes e ou cadeias, envolvendo empresas, fornecedores e clientes; e ainda, investigar o papel das competências operacionais, na mediação entre recursos relacionais e o desempenho operacional.

REFERÊNCIAS

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.



Asanuma, B. (1989). Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relationship-Specific Skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), 1-30.doi: 10.1016/0889-1583(89)90029-4

Balestrin, A.,Verschoore, J. R. & Perucia, A. (2014). The relational view of strategy: Empirical evidence from business cooperation networks. *Revista de Administração e Contabilidade de Unisinos*. 11(1), 47-58.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. &Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Nova York: Oxford University Press.

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J. & Writht, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.doi: 10.1177/0149206310391805

Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (2001). *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas.

Burgess, K.,Singh, P. J. & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations; Production Management*, 26(7), 703-729. doi: 10.1108/01443570610672202

Cao, M. &Zhang, Q. (2011). Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.doi: 10.1016/j.jom.2010.12.008

Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Chen, I. J & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150. doi: 10.1016/j.jom.2003.12.007



Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.

Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Combs, J. G. & Ketchen, D. J. Jr. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<867::AID-SMJ55>3.0.CO;2-6

Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a new name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14. doi: 10.1108/09574099710805556

Das, T. K. & Teng, B. S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61. doi: 10.1177/014920630002600105

David, P. & Stewart, R. (2008). *Logística Internacional* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stick accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. doi: 10.1287/mnsc.35.12.1504

Droge, C., Jayaram, J. & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance, *Journal of Operations Management*, 22(6), 557-573. doi: 10.1016/j.jom.2004.08.001

Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<271::AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y

Dyer, J. H. & SINGH, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Flynn, B. B., Huo, B. & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. doi: 10.1016/j.jom.2009.06.001



Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Gohr, C. F., Santos, L. C., Burin, C. B., Marques, M. dos S. & Arai, R. M. (2011). Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: Aplicação do Modelo VRIO em uma Organização do Setor Sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*. 4(1), 115-139.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.doi: 10.2307/41166664

Grant, R. M.; Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration *.Academy of Management Journal: Best Papers Proceedings*, 1, 17-21.doi: 10.5465/AMBPP.1995.17536229

Grötsch, V. M., Blome, C. & Schleper, M. C. (2013). Antecedents of proactive supply chain risk management – a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2842-2867.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K

Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347. doi: 10.1111/1467-6486.00342

Hayes, R. H., Pisano, G. P., Upton, D. M. & Wheelwright, S. C. (2008). *Produção, Estratégia e Tecnologia. Em busca da vantagem competitiva* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing* (1a ed.). New York: Wiley.

Ingham, H. & Thompson, S. (1994). Wholly-owned versus collaborative ventures for diversifying financial services. *Strategic Management Journal*, 15(4), 325-334.doi: 10.1002/smj.4250150406

Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1–2), 19–35. doi: 10.1016/S0167-8116(01)00028-3



Krause, D. R., Handfield, R. B & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39–58. doi: 10.1016/S0272-6963(98)00030-8

Laugen, T. B., Boer, N. A. H. & Frick, J. (2005). Best manufacturing practices: what do the best performing companies do? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 131-150. doi: 10.1108/01443570510577001

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.

Lockstrom M., Schadel, J., Moser, R. & Harrison, N. (2011). Domestic Supplier Integration in The Chinese Automotive Industry: The Buyer's Perspective. *Journal of Supply Chain Management*. 47(4), 44-63. doi: 10.1111/j.1745-493X.2011.03239.x

Lummus, R.R. & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. MCB University Press, 99(1), 11-17. doi: <https://doi.org/10.1108/02635579910243851>

Maciel, C. O. & Camargo, C. (2009). Competências e Desempenho de Organizações Varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 308-321.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71

Mathews, J. A. (2003). Competitive dynamics and economic learning: An extended resource-based view. *Industrial and Corporate Change*, 12(1), 115-145. doi: 10.1093/icc/12.1.115

Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multi business team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118-140. doi: 10.1287/orsc.1090.0515

Meredith, J. (1998). Building Operations Management Theory Through Case and Field Research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 441–54. doi: 10.1016/S0272-6963(98)00023-0

Mesquita, L. F., Anand, J. & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941. doi: doi.org/10.1002/smj.699



Miguel, P. A. C. (2010). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. W. (2005). An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: Implications for capability progression. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10), 1013–1033. doi:10.1108/01443570510619509

Nonaka, I.A (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Paiva, E. L., Fensterseifer, J. E. & Carvalho Jr., J. M. de (2009). *Estratégia de Produção e Operações* (1a ed.). Porto Alegre: Editora Bookman.

Paiva, E. L. (2017). Coevolução e competências operacionais: visão presente e oportunidades de pesquisas futuras. *Revista Alcance*, 24(2), 164-174. doi:10.14210/alcance.v24n2.p164-174

Pandža, K., Polajnar, A., Buchmeister, B. & Thorpe, R. (2003). Evolutionary perspectives on the capabilities accumulation process. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(8), 822–849. doi:10.1108/01443570310486310

Pavlou, P. A. & Sawy, E. L. O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x

Peng, D. X., Schroeder, R.G. & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: a new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748. doi:10.1016/j.jom.2007.11.001

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (1a ed.). New York: Wiley.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Rao, M., Phillips, Ch. & Johnson, M. (2006). Assessing Supply Chain Management Success Factors: A Case Study. *Supply Chain Management: An International Journal*. 11(2): 179-92. doi:10.1108/13598540610652573

Rungtusanatham M., Salvador, F., Forza, C. & Choi, T. Y. (2003). Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 1084-1099. doi:10.1108/01443570310491783



Santos, L. C., Gohr, C. F. & Varvakis, G. (2011). Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. *Gestão e Produção*, 18(4), 791-808. doi: 10.1590/S0104-530X2011000400008

Santos, F. M. dos. (2012). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387. doi:10.14244/%2519827199291

Schroeder, R. G., Bates, K. A. & Junttila, M. A. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-117. doi:10.1002/smj.213

Swink, M. & Hegarty, W. H. (1998). Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. *International Journal of Operations and Production Management*, 18(4), 374–396. doi:10.1108/01443579810199748

Swink, M., Narasimhan, R. & Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: Effects on cost efficiency, flexibility, and market-based performance. *Decision Sciences*, 36(3), 427–457. doi:10.1111/j.1540-5414.2005.00079.x

Tan, K. C. (2002). Supply Chain Management: Practices, concerns, and performance issues. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 42-53. doi:10.1111/j.1745-493X.2002.tb00119.x

Tan, K. C., Kannan, V. R. & Narasimhan, R. (2007). The impact of operations capability on firm performance. *International Journal of Production Research*, 45(21), 5135–5156. doi:10.1080/00207540600871269

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Upton, D. M. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72-89. doi:10.2307/41165745

Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioural Science*, 39(1), 5-31. doi:10.1177/0021886303039001001

Voss, A. C. (1995). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 5-16. doi:10.1108/01443579510083587



Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

Wheelwright, S. C. & Hayes, R. H. (1985). Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, 63(1), 99–109.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. doi:10.1002/smj.318

Wu, S. J., Melnyk, S. A. & Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721-754. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00294.x

Wu, S. J., Melnyk, S. A. & Swink, M. (2012). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: Compensatory or additive? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121–155. doi:10.1108/01443571211208605

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zacharia, Z. G., Nix, N. W. & Lusch, R. F. (2011). Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, 29(6), 591-603. doi:10.1016/j.jom.2011.02.001

