



Desempenho operacional e vantagem competitiva na cadeia de suprimentos: as perspectivas da visão baseada em recursos e da visão relacional

Operational performance and competitive advantage in the supply chain: the perspectives of resource-based vision and relational vision

Gabriela De Nadai MAURI [1](#); Rodrigo Randow de FREITAS [2](#); Wellington GONCALVES [3](#); Aliomar Lino MATTOS [4](#); Fernando Nascimento ZATTA [5](#)

Recebido: 12/09/2017 • Aprovado: 10/10/2017

Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. Modelo Conceitual com base nas Teorias Abordadas](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Este ensaio objetivou construir um modelo conceitual sobre recursos e capacidades, essas teorias foram articuladas com vista a compreender o desempenho superior e a vantagem competitiva sustentável. Assim, a interconexão entre a Visão Baseada em Recursos e a Visão Relacional pode fornecer benefícios para o desempenho superior da cadeia de suprimentos. Dessa forma, posteriormente a revisão teórica, apresenta-se um modelo conceitual com base nas teorias abordadas que mostra dimensões operacionalizáveis no nível operacional da empresa.

Palavras chave Cadeia de suprimentos, Desempenho, Visão baseada em recursos, Visão relacional.

ABSTRACT:

This essay aimed to build a conceptual model on resources and capabilities, these theories were articulated with a view to understanding superior performance and sustainable competitive advantage. Thus, the interconnection between Resource Based View and Relational View can provide benefits to superior supply chain performance. Thus, after the theoretical review, a conceptual model is presented based on the theories addressed that shows dimensions that can be implemented at the operational level of the company.

Key words Supply Chain, Performance, Resource-based View, Relational View.

1. Introdução

O presente ensaio busca fazer uma reflexão sobre o uso dos recursos e capacidades com características de vantagem competitiva sustentável que influenciam o desempenho operacional

de empresas presentes em cadeias de suprimentos (CS), conforme preconizado pela teoria da visão baseada em recursos (VBR) e pela visão relacional (VR) Para tanto é desenvolvida uma revisão de literatura sobre a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) e uma descrição das correntes teóricas da VBR e da VR. Este artigo também apresenta alguns aspectos sobre as perspectivas das correntes teóricas da estratégia, uma abordagem sobre a estratégia de operações (EO), a questão dos relacionamentos colaborativos interorganizacionais na cadeia de suprimentos, a teoria dos custos de transação (TCT) e a dependência dos recursos, e finaliza com uma discussão sobre o desempenho da CS e a vantagem competitiva (VC).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) a VC é explicada sob quatro correntes teóricas: (i) a teoria do posicionamento estratégico; (ii) a teoria dos recursos; (iii) a teoria baseada na escola austríaca e; (iv) a teoria das capacidades dinâmica e se dividem num eixo que classifica os estudos segundo a origem da VC e outro que discrimina as abordagens segundo as premissas sobre a concorrência.

Assim, este ensaio tem o intuito de fornecer uma justificativa teórica para empresas presentes na CS para criar a VC e o desempenho superior. A CS requer desempenho no contexto da EO para fornecer uma medida de análise da VC das empresas, individualmente, e em relacionamentos colaborativos inter-organizacionais. Estudiosos têm investigado empiricamente diversas dimensões teóricas de recursos e capacidades operacionais com base na EO com construtos relacionados a VBR e práticas operacionais. Por exemplo, WU; MELNYK; FLYNN, 2010). Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) referenciam que a VC advém das circunstâncias do uso dos recursos e capacidades que são a base principal de lucros da empresa para altos retornos no longo prazo. Wu, Melnyk e Swink (2012) reforçam que as práticas e capacidades operacionais são elementos críticos, e distintos em estratégia de operações, pois apresentam implicações estratégicas importantes para o regime de alocação de recursos e de como influenciam o desempenho operacional. Nessa perspectiva, é relevante entender os recursos e capacidades valorizados internamente e na colaboração interorganizacional para desenvolver a VC sustentável (EIRIZ, 2001; AREIAS, 2009).

1.1. Perspectivas das correntes teóricas das estratégias

Para Brito e Vanconcelos (2004) a estratégia se preocupa em entender a heterogeneidade do desempenho das empresas. Segundo estes autores a VC pode derivar tanto da visão da organização industrial (COOL; COSTA; DIERICKX, 2002), como da VBR (BARNEY, 1991) ou interorganizacional (DYER; SINGH, 1998), ou da visão da escola austríaca (JACOBSEN, 1992). Existem três teorias vigentes que explicam o desempenho: o posicionamento estratégico (PORTER, 1980), a VBR (PENROSE, 1959; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991), as capacidades organizacionais (COATES; MCDERMOTT, 2002) como a fonte primária de rendas econômicas (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991, 1995; PETERAF, 1993) e a base para definição da identidade da empresa (SHI; GREGORY, 1998) e a teoria institucional que usa o pressuposto da visão determinista para explicar as ações organizacionais presentes no ambiente (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Para Mesquita, Anand e Brush (2008) a VBR e a VR explicam que o desempenho decorre dos recursos valiosos e das capacidades inimitáveis, sendo que a VR revela o adicional de desempenho exclusivo para os parceiros pela transferência de conhecimentos e o transbordamento da renda decorrente das alianças verticais. Nesse contexto, a CS recebe influência da VBR e da VR como práticas estratégicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE, PISANO; SHUEN, 1997; DYER; SINGH, 1998; BARNEY, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2010).

1.2. Visão baseada em recursos (Resource Based View – RBV)

Estudos na abordagem da VBR têm avançado na direção de fornecer uma compreensão dos recursos e capacidades que influenciam o desempenho operacional, centrado na

heterogeneidade e a imobilidade dos recursos e capacidades raras, valiosas, insubstituíveis e inimitáveis para alcançar a VC sustentável (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991; DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; CLARCK, 2007).

Acedo, Barroso e Galan (2006) numa vasta pesquisa afirmam que a VBR oferece uma abordagem estratégica para os níveis intra e interorganizacional e de interação com o seu ambiente resultando no desempenho superior e que a sustentação da VC depende dos recursos no ambiente interno da empresa (WERNERFELT, 1984) e do compartilhamento do conhecimento, competências e habilidades em relacionamentos interorganizacionais (CONNER; PRALAHAD, 1996; DYER; SINGH, 1998).

Nas práticas de GCS, percebe-se a relevância em estudos sobre o relacionamento da EO com as atividades da CS, na construção de análise de modelos. Demeter et al. (2006) recomendam que mundialmente no campo da estratégica, práticas de GCS devem ser interagidas com a estratégia de operações.

Barney e Hesterly (2010) apontam que as capacidades são importantes para a empresa aproveitar por completo os recursos que controla para implementar suas estratégias. Wu, A VBR postula que os recursos e capacidades estratégicos pertencentes a controlados pela empresa dependem da trajetória histórica da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) para criar a VC. No ambiente da CS, a VC é decorrente da maximização dos benefícios advindos do desempenho das interligações entre fornecedores e clientes (RUNGTUSANATHAM et al., 2003). A VBR deve empregar além dos recursos e capacidades individuais, formas de compartilhamentos para ajudar a justificar os investimentos feitos na CS para criar a VC sustentável (RUNGTUSANATHAM et al., 2003; WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Sem perder de vista este referencial que considera a empresa como a unidade de análise da VBR, mais recentemente, Barney e Clarck (2007), defendem que os recursos e capacidades podem ser compartilhados externamente em alianças estratégicas, em vez de apenas internamente. Como uma extensão da VBR, Dyer e Singh (1998) propuseram uma nova abordagem, denominada de "visão relacional", que amplia o cerne da VBR para analisar relacionamentos interorganizacionais.

1.3. Visão relacional (Relational View - VR)

A VR exerce um papel mais central sobre relacionamentos interorganizacionais em diádes ou redes de alianças e preconiza que os recursos e capacidades críticos podem ser compartilhados além dos limites da empresa obter o desempenho superior nas relações interorganizacionais na CS (INGHAM; THOMPSON, 1994; DYER; SINGH, 1998; COMBS; KETCHEN, 1999; DAS; TENG, 2000; MESQUITA, ANAND; BRUSH, 2008). Esses relacionamentos criam rendas relacionais nas idiosincrasias das empresas (DYER; SINGH, 1998; COMBS; KETCHEN, 1999). A VC são determinadas nos investimentos em ativos específicos para o relacionamento, troca substancial de conhecimento e aprendizagem, combinação de recursos ou competências complementares singulares e nos mecanismos eficazes de governança (DYER; SINGH, 1998), para sustentar as rendas relacionais específicas da aliança.

Na literatura internacional, nas últimas décadas diversos trabalhos têm oferecido uma nova abordagem acerca da CS, contemplando a eficácia da colaboração e da integração sobre o desempenho operacional da CS (KIM, 2009; CAO; ZHANG, 2011; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; GIMENEZ; VAART; DONK, 2011; TERJESEN; PATEL; SANDERS, 2012).

Na formação da aliança, os ganhos relacionais requerem limites organizacionais com mecanismos de preservação (DAYER; SINGH, 1998; LORENZONI; LAPPARINI, 1999), tanto de dentro como fora dos limites organizacionais (ARAUJO; DUBOIS, 1993; MADHOK, 2002).

Diversos estudos internacionais (ANDERSON; NARUS, 1990; ELLRAM, 1990, 1991; MORGAN; HUNT, 1994; KANTER, 1994; LAMBERT et al., 1998; FRANKEL; GOLDSBY; WHIPPLE, 2002;

SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; LAM; CHIN, 2005) e nacionais (BARRATT; OLIVEIRA, 2001; LOPEZ; BITITCI; ERRASTI, 2004; CLARO; CLARO, 2004; BRONZO, 2004; PIGATTO, 2006; VIEIRA, 2006) indicam que a colaboração pode contribuir relevantemente nos relacionamentos interorganizacionais na CS. Relacionamentos, fundamentalmente exigem confiança para a colaboração de longo prazo e mecanismos de preservação (MORGAN; HUNT, 1994), que de outra forma não obteriam se operassem de forma individualizada (DWYER; SCHURR; OH, 1987; BARNEY; HANSEN, 1994; CHU; FANG, 1996; DONEY; CANNON, 1997; SVENSSON, 2001; SAHAY, 2003; MORGAN; HUNT, 2004; KWON; SUH, 2004).

Cao e Zhang (2011) investigaram a partir das perspectivas da TCT, VBR, VR e da visão baseada em recursos estendida (LAVIE, 2006), que a colaboração na CS melhora o desempenho e a VC dos parceiros numa situação de ganha-ganha, o que permite a competição de uma cadeia com outras cadeias. A colaboração na cadeia alavanca os recursos e conhecimentos entre os fornecedores e clientes (FAWCETT; MAGNAN, 2004; LEJEUNE; YAKOVA, 2005) com grande potencial de ajudar nas ações de riscos (KOGUT, 1988), de acesso a recursos complementares (PARK et al., 2004), redução de custos de transação e melhoria de produtividade (KALWANI; NARAYANDAS, 1995; HANDFIELD ; BECHTEL, 2002; JOHNSON; SOHI, 2003; SHEU et al., 2006), melhoraria do lucro, o desempenho e competitividade no longo prazo (MENTZER et al., 2001; CUNHA; ZWICKER, 2007). Contudo, mais estudos são necessários para reconhecer o valor da colaboração (GOFFIN et al., 2006).

A colaboração interorganizacional requer o compartilhamento de conhecimento e políticas estratégica importantes com potencial de construir capacidades organizacionais com recursos compartilhados (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003). A principal razão para a colaboração é a transferência direta de bens, partilha de ativos-chave, propriedade intelectual e conhecimento organizacional (DYER; SINGH, 1998; HAMEL; DYER; HATCH, 2006), para desenvolver a VC dentro de um contexto mais amplo (MATTHEWS, 2003; LAVIE, 2006; ARYA; LIN, 2007) com atividades operacionais compartilhadas (FROHLICH; WESTBROOK, 2001).

Segundo Cohen e Levinthal (1990), Levinthal (1993) e Mowery, Oxley e Silverman (1996) diversos estudos têm dedicado especial atenção para as relações interorganizacionais no sentido de entender a aprendizagem e a disseminação do conhecimento valiosos além das fronteiras organizacionais entre os parceiros da CS (DYER; SINGH, 1998). Combs e Ketchen (1999) afirmam a colaboração permite às empresas capitalizarem e aumentarem suas capacidades e competências, enquanto a economia organizacional preconiza que as empresas se concentram para minimizar custos de transação seja na forma de cooperação ou colaboração, oferecendo incentivos que em grande parte dependem do desempenho criado no próprio relacionamento interorganizacional (HILL; HITT; HOSKISSON, 1992; MAHONEY, 1992; SHANE, 1992).

1.4. Cadeia de suprimentos e a gestão da cadeia de Suprimentos

A CS é uma área importante em relação à estratégia competitiva da empresa com foco na criação de valor para seus clientes, decorrente da compatibilização de recursos e habilidades e das oportunidades ambientais minimizando custos operacionais (MOORI; ZILBER, 2003), com o objetivo de produzir valor para seus clientes, na forma de produtos e serviços (CHRISTOPHER, 2001), resultando na VC (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; LAMBERT et al., 1998; CHRISTOPHER e RYALS, 1999; TROQUE; PIRES, 2003; RUNGTUSANATHAM et al., 2003).

A CS depende de coordenação, surgindo assim a GCS, imprescindível para cuidar da sinergia da integração entre as empresas com critérios bem estabelecidos para obter a competitividade (LAMBERT et al., 1998; CORRÊA; CORRÊA, 2006). A VR preconiza que quanto maior o nível de integração entre as partes interessadas, maior é o desempenho para todos os membros que se colaboram na cadeia (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; MENTZER et al., 2001).

Diversos estudos desenvolvidos em diversos países, contextos e abordagens evidenciam a importância da GCS e o estágio do seu desenvolvimento (LAMBERT; COOPER, 2000; PIRES &

MUSETTI, 2000; MENTZER et al., 2001; CHRISTOPHER, 2001; PIRES, 2004; ZANON, 2006; LI et al., 2005, 2006; ZHOU; BENTON Jr. 2007; SOUSA, 2007; PRAMATARI, 2007; DUARTE, 2007; MELNYK et al., 2008; Rob et al., 2008; CHOW et al., 2008; ARSHINDER; DESHMUKN, 2008, JABBOUR, 2009, 2010; MIGUEL; BRITO, 2010; KRISTAL; HUANG; ROTH, 2010; SCHOENHERR; SWINK, 2012; SCHOENHERR et al., 2012). Entretanto, desde a década de 1990, constata-se a carência de estudos que analisem como os recursos e capacidades influenciam o desempenho operacional das empresas na CS e para melhor se coordenar e alinhar com a EO (Singhal e Singhal, 2012)

No Brasil, recentes estudos no contexto da CS com focos na VBR, investigaram como os relacionamentos interorganizacionais contribuem para melhorar o desempenho e a competitividade (FERREIRA; PADULA, 2002; MOORI, ZILBER, 2003, BRONZO, 2004; CLARO; CLARO, 2004; CUNHA; ZWICKER, 2007; LEITE; MOORI, 2008; MIGUEL; BRITO 2008).

O compartilhamento de informações e a interação entre compradores e vendedores têm significativo impacto nas CS (MENTZER et al., 2001; HANDFIELD; BECHTEL, 2002). Burgess, Singh e Koroglu (2006) relatam que a GCS administra o desempenho de longo prazo das empresas individuais e da CS como um todo, a integração de processos e sistemas, o sistema de informação, o desempenho relacional e a colaboração.

Os parceiros na CS podem estabelecer investimentos específicos quando não possuem capacidades (DYER e SINGH, 1998; LAVIE, 2006). Segundo Lavie (2006) a Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE) centra-se na heterogeneidade, mobilidade imperfeita, imitabilidade e a insubstituibilidade formam a natureza dos recursos em rede, entretanto, a natureza dos relacionamentos pode ser mais importante, para alcançar a VC com rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Segundo Eiriz (2001) a VC provem das alianças estratégicas com as diversas configurações da CS que, de qualquer forma, apresentam como características o fluxo de materiais, financeiro e de informações (PAIVA; CARVALHO Jr.; FENSTERSEIFER, 2009).

1.5. Custos de transação e a dependência dos recursos

A abordagem da teoria dos custos de transação (TCT) orienta a compreensão de cadeias e arranjos híbridos (joint ventures, alianças, redes e franquias (MÉNARD, 2004) e das transações de relacionamentos colaborativos entre as empresas. As escolhas econômicas individuais e as estruturas das instituições consomem recursos reais para existirem, além de requerer a alocação e garantias de direitos de propriedade (WILLIAMSON, 1975; AQUINO, 2005). As instituições exercem várias funções, sendo que a principal é a redução de conflitos estratégicos (SHAPIRO, 1989), de incertezas políticas e econômicas, pois elas sinalizam as condutas aceitáveis ou não e definem o que é legítimo ou não. Custos para fazer negócios podem ser minimizados com formas eficazes de obtenção e de alocação de recursos financeiros e econômicos com maior eficiência na empresa (WILLIAMSON, 1975, 1985, 1996). A TCT considera que os agentes econômicos atuam em função dos seus interesses individuais, pela existência de oportunismo, desonestidade, malícia e racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1975, 1985). A confiança é um elemento essencial na formulação das estratégias colaborativas para evitar riscos e conflitos futuros (ANDALEEB, 1992; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992; GANESAN 1994; MORGAN; HUNT, 1994; CASTALDO, 1995; BUSACCA; CASTALDO, 1996; DONEY; CANNON, 1997; JOHNSTON et al., 2004; LAM; CHIN, 2005; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005). A confiança surge como a principal forma de reduzir os efeitos da complexidade social e assim, garantir mais segurança para escolhas, principalmente pela falta de informações disponíveis no mercado e as expectativas de comportamento em relação aos resultados futuros (SHAPIRO, 1987; LUHMANN, 1996).

Williamson (1985) afirma que as dimensões ex ante e ex post, relacionadas com o aspecto comportamental do oportunismo podem ser uma consequência da busca pelo "auto-interesse com avidez" para adquirir proveitos, esconder preferências, omitir ou distorcer informações

para obter vantagens.

A introdução de contratos pode amenizar o oportunismo que surge da contratação incompleta, mas dificilmente consegue eliminá-lo. Assim estruturas de governança são criadas para controlar a racionalidade limitada, tal como tratada por Simon (1997; 2000) e pelas influências ambientais diante das escolhas racionais (SIMON, 1956; BEGNIS; ESTIVALETI; PEDROZO, 2007).

Relações interorganizacionais existem devido a dependência de recursos. A Teoria da Dependência de Recursos (TDR) surge em complemento da TCT. A TDR prediz subsídios teóricos para analisar um conjunto de relações entre empresas, ex ante, no pressuposto de gerir e manter os recursos necessários como fatores de sobrevivência. Contudo, as empresas procuram modificar suas relações de dependência, minimizando sua própria dependência ou maximizando a dependência de outras empresas pelos recursos que podem ser incorporados nas suas rotinas (ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978; ULRICH; BARNEY, 1984).

1.6. Estratégia de operações

No processo de formulação de estratégias, a área de operações trata de decisões estratégicas na rede de valor cuidando de dimensões internas e ambientais, apresentando significativa possibilidade de servir como referência para o desenvolvimento de capacitações e competências na CS, apoiadas pela VBR, VR e VBRE (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF 1993; DYER; SINGH, 1998, LAVIE, 2006).

O processo de formulação da EO tem como base o trabalho seminal de Skinner (1969) que concebeu um grau de eficiência para a estratégia de produção com o propósito de atender as necessidades de produção, fator de crescimento e lucratividade, em atendimento às prioridades competitivas. Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009) entendem que a estratégia de produção e de operações constitui-se num tema relevante para o Brasil por integrar o grupo das economias emergentes no qual a produção assume um papel de importância relevante para o futuro da economia. No contexto da globalização Humphrey e Schmitz, (2000) afirmam que as empresas continuam atuando de forma individual e a importância de ganhos coletivos que dependem da inserção em CS locais e globais.

Gagnon (1999) apresenta que pesquisas na área de EO têm se apoiado na VBR para desenvolver novas teorias. Ketokivi e Schroeder (2004) relatam que as pesquisas na área de EO têm sido desenvolvidas com firmes propósitos de identificar direcionadores de desempenhos superiores e, mais recentemente, de direcionadores de CV sustentável.

O processo de formulação da estratégia também encontra apoio na abordagem da VR para gerar ganhos relacionais dos recursos e capacidades do relacionamento (DAYER; SINGH, 1998; LORENZONI; LAPPARINI, 1999) e o desempenho superior tanto de dentro quanto fora dos limites organizacionais (ARAUJO; DUBOIS, 1993; MADHOK, 2002). O processo de formulação estratégica vem se descentralizado desde 1980 da visão puramente externa para uma atenção por recursos buscando um equilíbrio numa visão mais dinâmica ante ao equilíbrio estático da economia, combinando a análise interna com a análise externa da indústria e o ambiente competitivo desenvolvendo uma visão mais ampla da estratégia (SILVA; SANTOS, 2008). Empresas que desenvolvem estratégias apresentam um nível maior de integração com fornecedores e clientes para obter um melhor desempenho competitivo. Estratégias de integração da CS estabelecem os conceitos de direção e grau da integração de informações para os esforços de uma representação e medição do posicionamento estabelecido, também chamados de arcos da integração (FROHLICH; WESTBROOK, 2001).

1.7. Desempenho da cadeia de suprimentos e a vantagem competitiva

Zailani e Rajagopal (2005) salientam que um melhor desempenho é obtido através das capacidades das empresas em CS. A questão do desempenho tem grande inserção nos estudos da área de estratégia de operações. As dimensões mais comumente mensuradas são as prioridades competitivas de menor custo, qualidade e confiabilidade dos produtos, menores ciclos do tempo de entrega e flexibilidade para ajustes de alterações de volumes. Na visão de Frohlich e Westbrook (2001) a colaboração horizontal é uma forma de alinhamento de objetivos, para partilhar suas redes de informações ou de recursos privados. A colaboração lateral gera mais flexibilidade pela combinação de recursos e estruturas vertical e horizontal, possibilitando uma colaboração dinâmica, tornando a cadeia mais eficaz formando um arco de integração para a melhoria do desempenho

Vasconcelos e Brito (2004) afirmam não existir dúvida quanto a VC ser advinda de um desempenho superior, contudo, não existe consenso se a VC é obtida no desempenho superior ou resultado desse desempenho. Na perspectiva da VBR, o desempenho superior e a VC provêm dos recursos escassos (KAPLAN; NORTON, 2000; BARNEY, 2007) que dependem da capacidade de outras empresas (OH; RHEE, 2010). em alianças interorganizacionais (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; ERRAMILLI; RAO, 1990; DYER; SINGH, 1998; WARD et al., 1998; GULATI et al., 2000; CHEN; PAULRAJ, 2004). O desempenho requer que a CS tenha estruturas funcionais aos processos do negócio, tanto dentro como entre cada empresa da cadeia (CROXTON; GARCÍA-DASTUGUE; LAMBERT, 2001).

Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), o desempenho da CS é avaliado pela agilidade, adaptabilidade e alinhamento (CHOPRA; MEINDI, 2004) alinhadas aos critérios competitivos (HAYES, et al., 2004). Cool e Schendel (1988) afirmam que empresas que pertencem a um mesmo grupo estratégico apresentam significativas diferenças de desempenho pois a rede de relacionamento é considerada a principal fonte de VC (FORD; HÅKANSSON, 2006). Na abordagem das capacidades dinâmicas a integração de ativos é uma fonte de VC sustentável (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

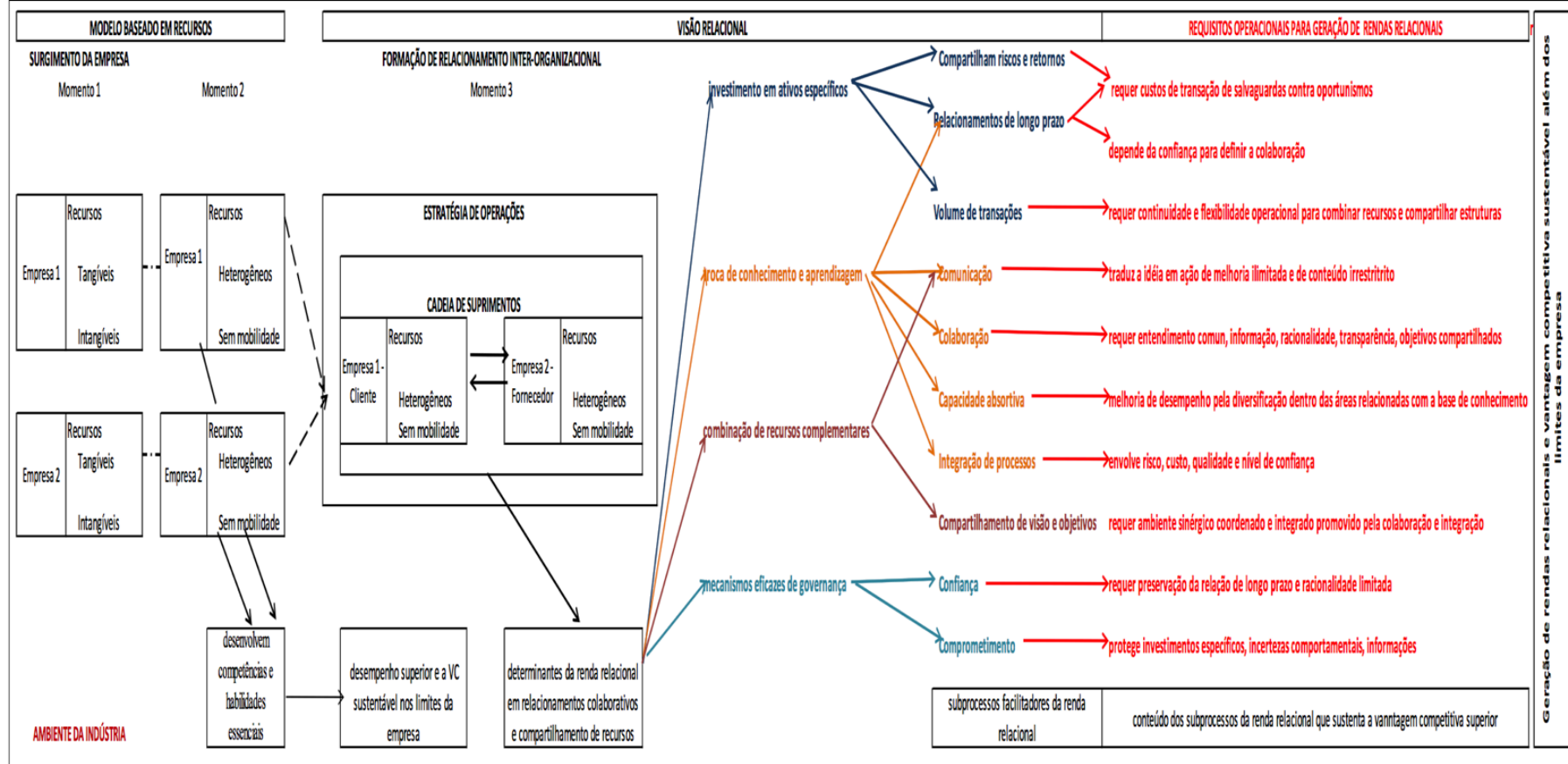
Dyer e Singh (1998) apontam quatro fontes determinantes da VC no relacionamento: investimento em ativos específicos; troca substancial de conhecimento e aprendizagem; combinação de recursos ou competências raros e governança eficaz.

1.8. Influência dos recursos e capacidades nas perspectivas da VBR e da VR para o desempenho operacional e a vantagem competitiva da cadeia de suprimentos

Com base na literatura pesquisada foi possível observar que a VBR e a VR têm uma relação simbiótica com a CS e a EO no âmbito intraorganizacional e em relacionamentos interorganizacionais. Essas teorias explicam como os recursos e capacidades influenciam o desempenho operacional e financeiro superior interno e sobre a geração e a apropriação de rendas relacionais. A Figura 1 mostra uma estrutura conceitual que ajuda a compreender esse processo de obtenção de VC sustentável.

Figura 1

Do Desempenho Superior e VC Intra-Organizacional a Formação de Rendias Relacionais na CS.



2. Modelo Conceitual com base nas Teorias Abordadas

A VC pode derivar tanto da visão da organização industrial como da VBR e da VR. A conclusão limita-se a discutir a VBR e a VR como duas formas de melhorias do desempenho empresarial. A VBR trata de modo prioritário, recursos e capacidades operacionais como a base para explicar a criação e a sustentação da VC e como eles formam a fonte primária de rendas econômicas e fornecem uma base sólida para a definição da identidade das empresas. Empresas que possuem habilidades para acumular recursos e capacidades raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis alcançam uma VC sustentável sobre seus concorrentes. Essa questão centra-se nas forças e fraquezas internas da empresa. A VBR enxerga a empresa como a principal unidade de análise para a compreensão dos retornos anormais com base na trajetória histórica da empresa. Contudo, Barney e Clarck (2007) defenderam que os recursos e capacidades também podem ser compartilhados em parcerias estratégicas. Dyer e Singh (1998) propuseram a VR como uma extensão da VBR. A VR foca na construção de relacionamentos interorganizacionais diádicos ou rede de alianças. Ela preconiza que os recursos e capacidades críticos, além dos limites da empresa podem ser compartilhados para permitir o diferencial de desempenho superior decorrente dos fatores idiossincráticos (DYER; SINGH, 1998; COMBS; KETCHEN, 1999) e indivisíveis, capazes de criar e estabelecer rendas relacionais, como resultado do compartilhamento dos recursos dos diversos parceiros, seja a nível diádico ou em rede ou alianças estratégicas decorrentes das relações inter-organizacionais na cadeia de suprimentos. A rede de relacionamentos pode ser considerada como o principal instrumento da empresa possível de obter a VC a partir da imitabilidade dos recursos, dificultando assim a sua erosão pelos concorrentes (FORD; HÅKANSSON, 2006; GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2010).

As perspectivas da VBR e da VR podem apoiar a área de EO como duas formas de melhorias: do desempenho empresarial e da VC. Pesquisas na área de EO têm se apoiado na VBR para desenvolver novas teorias com firmes propósitos de identificar direcionadores de desempenhos superiores e da vantagem competitiva sustentável, considerando os recursos, capacidades, competências e habilidades individuais para fortalecer cada um dos elos da CS. Na abordagem da VR as empresas em relacionamentos inter-organizacionais se apropriam de ganhos da rede, onde os limites organizacionais formam elos de duas ou mais empresas para usufruir das rendas relacionais do compartilhamento dos recursos e capacidades, tanto dentro dos limites organizacionais quanto fora deles na CS (DAYER; SINGH, 1998; LORENZONI; LAPPARINI,

1999).

Ao relacionar os construtos da CS com os recursos e capacidades intra-organizacionais de acordo com a VBR e esses recursos e capacidades compartilhados em relacionamentos inter-organizacionais conforme preconizado pela VR, este ensaio identifica dimensões adicionais que podem auxiliar a área de gestão de operações, juntamente com a gestão da cadeia de suprimentos estabelecer critérios e mecanismos de governança, comunicação, compartilhamento de informações e mecanismos de preservação de rendas relacionais superiores para sustentar a vantagem competitiva das empresas em relacionamentos diádicos ou em rede de alianças estratégicas. Essa interconectividade contribui para uma consolidação das bases teóricas para o processo horizontal dos negócios e estabelece um rigor pela inserção das teorias dos recursos em alinhamento com a teorias das organizações chamadas de teorias clássicas. Conforme se observou a VBR e VR contribuem com a área de EO para a geração de ganhos coletivos e, esses ganhos são comprovados pelos relacionamentos em CS locais e globais que podem oferecer oportunidades além dos limites da empresa individualmente.

Referências bibliográficas

ACEDO, F. J.; BARROS, C.; GALAN, J. L. THE RESOURCE-BASED THEORY: DISSEMINATION AND MAIN TRENDS. **Strategic Management Journal**. V. 27:, N. 7, pp. 621–636 (2006)

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

ANDALEEB, S.S. (1992), "The trust concept: research issues for channel distribution", **Research in Marketing**, vol.11, pp.1-34.

ANDERSON, J. A., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p.52– 58, Jan. 1990.

AQUINO, André Carlos Bussaneli de. **Economia dos arranjos híbridos: o caso da coordenação de serviços em uma usina siderúrgica**. São Paulo. Brasil. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de São Paulo, 2005.

ARSHINDER, A. K.; DESHMUKH, S. G. Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research direction. **International Journal of Production Economics**, v. 15, p. 316-335, 2008.

ARAUJO, L., DUBOIS, L. G. The multiple boundaries of de firm. **Journal of Management Strategy**, v. 40, p. 1255-1277, 1993.

AREIAS, João S. (2009). **Cooperação e Capacidade Competitiva em Redes Industriais - Redes, Projectos e Díades na Indústria Têxtil e do Vestuário**. Escola de Economia e Gestão. Braga, Universidade do Minho. Tese de Doutoramento.

ARYA, B. and LIN, Z. (2007), "Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures", **Journal of Management**, Vol. 33 No. 5, pp. 697-723.

BARNEY, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**; 11, (3), pp. 656–665.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Barney J.B and Hansen M.H. (1994) Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage in **Strategic Management Journal**, v 15, 175-190

BARNEY, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategicmanagement research? Yes. **Academy of Management Review**, 26, 41-56.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. Pearson, 2007.

BARNEY, J. B. and CLARK, D. N. (2007), Resource-based theory creating and sustaining

competitive advantage, **Oxford University Press Inc.**, New York.

BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2010). **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

BARRATT, M. and OLIVEIRA, A. Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 31, No. 4, pp. 266-289, 2001

BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A. **Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio-ago. 2007. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio-ago. 2007

BRITO. L. A. L., VASCONCELOS, F. C. A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma Métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2004, pp. 107-129, 2004.

BRONZO, MARCELO. Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos, **Revista RAE**, vol. 44, Edição Especial Minas Gerais, pg. 61-73, 2004.

BURGESS, K; SINGH, P. J; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.

BUSACCA B. and CASTALDO S. (1996), **Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale**. Una metodologia di misurazione congiunta, Egea, Milano.

CAO, M. e ZHANG, P. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, Vol. 29 no.3, pp. 163-180.

CASTALDO S. (1995), **Le relazioni distributive**, Egea, Milano.

CHOW, W. S. et al. Supply chain management in the US and Taiwan: an empirical study. **Omega**, v. 36, p. 665-679, 2008.

CHU, S. Y.; FANG, W. C. Exploring the Relationships of Trust and commitment in Supply Chain Management. **Journal of American Academy of Business**, Vol. 9, N. 1, p.224-228, 2006.

CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila B. Oliveira. Gerenciando Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 68-79, Out/ dez. 2004.

COATES, T. T. & MCDERMOTT, C. 2002. "An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective.", **Journal of Operations Management**, vol. 20, pp.435-450.

COHEN WM, LEVINTHAL DA. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**35 (1): 128-153.

COMBS, J.G. and 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**, Vol. 20 No. 9, pp. 867-888.

CONNER, K. R. and C. K. PRAHALAD (1996). A resource based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**, 7(5), pp. 477-501.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. J. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic management**. London: Sage Publications, 2002.

COOL, K.; SCHENDEL, D.. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, v. 9(3), p. 207-223, 1988.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More than a new name for Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, 1997.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações:**

manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHEN, I.J., PAULRAJ, A. and LADO, A.A. (2004), "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", **Journal of Operations Management**, Vol. 22 No. 5, pp. 439-531.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management: strategy, planing and operations.** 2nd ed. Uper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall, 2004.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 2001. 240 p.

CHRISTOPHER, M. and L. RYALS. "Supply chain strategic. ts impact on shareholder value". **International Journal of Logistics Management**, Vol. 10 Iss: 1, pp.1 - 10, 1999.

CROXTON, K. L.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M. The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001

CUNHA, Valeriana ; ZWICKER, R. . Fluxo e Troca de Informações no Relacionamento entre Empresas da Cadeia de Suprimentos. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.**

DAS, T. K.; TENG, B. S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management** 2000, V. 26, No. 1, 31-61, 2000.

DEMETER,K.;GELEI,A.;JENEI,I.(2006);"The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry"; **International Journal of Production Economics**, 104, pp. 555-570.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, **Management Science**, Hanover, Vol. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dez 1989.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 61, N. 2., p.35-51, 1997.

DUARTE, A. (2007). **Práticas operacionais e performance:** uma análise empírica de empresas paulistas. Tese de doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil.

DYER, J. H., HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v.27, pp. 701-719, 2006.

DYER, J. H. and SINGH, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", **Academy of Management Review**, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. *Developing buyer-seller relationships.* **Journal of Marketing.** Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-27, Apr 1987.

EIRIZ, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.5, n.2, p. 65-90, maio/agosto.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, p. 136-150, 1996.

EISENHARDT K. M.; MARTIN, J.. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p.1105 -1121, 2000.

Ellram, Lisa (1990), "The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships", *Journal of Purchasing and Materials Management*, (Fall), 8-14.

ELLRAM, Lisa M. (1991), "A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, (summer), 10 - 16.

ERRAMILLI, M.K; RAO, C.P. Choice of foreign marketing entry modes by service firms: role of marketing knowledge. **Management International Review**, Wiesbaden, v.30, n.2, p.139-150, 1990.

Fawcett, S. & Magnan, G. (2002). The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, 32(5), 339-361.

FORD, D., & HÅKANSSON, H. (2006). The Idea of Interaction. **IMP Journal**, 1(1), 4-27.

FLYNN, B. B., HUO, B. and ZHAO, X. (2010), "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach", **Journal of Operations Management**, Vol. 28 No. 1, pp. 58-71.

FRANKEL, R.; GOLDSBY, A. B.; WHIPPLE, J. M. (2002) - Grocery industry collaboration in the wake of ECR. **Journal of Logistics management**. Vol. 13,, N. 1, p. 57-72.

FROHLICH, M. T. and WESTBROOK, R. (2001), "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies", **Journal of Operations Management**, Vol. 19 No. 2, pp. 185-200.

GAGNON, S. Resource-based competition and the new operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, p. 125-138, v. 19, n. 2, 1999.

GIMENEZ Chung-Yean, VAART e Donk (2011, Canan Kocabasoglu-Hillmer, Nallan Suresh, (2012) "An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 32 Iss: 1, pp.49 - 78

GOFFIN, K., LEMKE, F. and SZWEJCZEWSKI, M. (2006), "An exploratory study of 'close' supplier - manufacturer relationships", **Journal of Operations Management**, Vol. 24 No. 2, pp. 189-209.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

HAMEL, G., DOZ, Y. L., PRAHALD, C. K.: "Collaborate with your competitors and win"; **Harvard Business Review** 67, 1 (1989), 133-139.

HANDFIELD, R.B., BECHTEL, C., 2002. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management** 31, v.4, 367-382.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Operations, Strategy and Technology**, Pursuing the Competitive Edge. New York: John Willey & Sons, 2004.

HARDY, C., PHILLIPS, N. e LAWRENCE, T. B. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. **Journal of Management Studies** v. 40, n. 2, 2003.

Hill, C. W. L., M. A. Hitt and R. E. Hoskisson (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. **Organization Science**,3, pp. 501-521.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000) - *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain* Research. **IDS Working Paper 120 - Institute of Development Studies**, University of Sussex.

INGHAM, H. and THOMPSON, S. (1994), "Wholly-owned versus collaborative ventures for diversifying financial services", **Strategic Management Journal**, Vol. 15 No. 4, pp. 325-334.

JACOBSEN, R. The "Austrian" school of strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992

JOHNSON, J.J., SOHI, R.S., 2003. The development of interfirm partnering competence: platforms for learning, learning activities and consequences of learning. **Journal of Business**

Research 56 (9), 757-766.

JOHNSTON, D. A; CUTCHEON, D. M; STUART, F. I; KERWOOD, H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KALWANI, M.U., NARAYANDAS, N., 1995. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay? **Journal of Marketing** 59 (1), 1-15.

KANTER, R. M. (1994). Collaborative advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. **Harvard Business Review**, July-August, 96-108.

KAPLAN, Roberto, S. NORTON, David, P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KIM, S. W. (2009), "An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance", **International Journal Of Production Economics**, Vol. 119 No. 2, pp. 328-346.

KWON, I. W.; SUH, T. Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. **Supply Chain Management**, Vol. 10, N.1, p. 26-32, 2004.

Kristal, M.M., Huang, X., Roth, A.V., 2010), « The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance », **Journal of Operations Management**, vol 28, pp. 415-429.

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.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, vol.29, nº1, pp65-83, January 2000.

LAM, P. K.; CHIN, K. S. (2005) – Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**. Vol. 34. N.8, p. 761-772.

LAVIE, D. (2006), "The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view", **Academy of Management Review**, Vol. 31 No. 3, pp. 638-58.

LEJEUNE, M. A.; YAKOVA, N. On characterizing the 4 C's in supply chain management. **Journal of Operations Management**. n. 23 p. 81-100. 2005.

LEVINTHAL, D. A; MARCH, J. G. 1993. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue **14**: 95-112.

LOPEZ, U., BITTITCI, U. and ERRASTI, A.(2004) " **Business Processes**: the critical link in collaborative enterprises", Euroma 2004

LORENZONI, G.; LIPPARINI. A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 20, pp. 317-338, 1999.

LUHMANN, N. CONFIANZA, Barcelona: **Anthropos; México**: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia, Pontificia Universidad Catolica de Chile, 1996.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond. **Strategic Management Journal**. v. 23, p. 535-550, 2002.

MAHONEY, J. T. (1992). The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. **Strategic Management Journal**, 13(8), pp. 559-584.

Matthews, J.A. (2003), "Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12 No. 1, pp. 115-45.

MOORMAN, C., ZALTMAN G. and DESHPANDE R. (1992), "Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations", **Journal of**

Marketing Research, vol.29 n.3, pp.314-328.

MORGAN, R.M. and HUNT, S.D. (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

MOWERY, DC, OXLEY JE, SILVERMAN BS. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue **17**: 77-91.

MELNYK, S. A. et al. Mapping the future of supply chain management: a Delphi study. **International Journal of Productions Research**, v. 5, p. 1-25, 2008.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-376, 2004.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MESQUITA, L. F., ANAND, J. and BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. **Strategic Management Journal**, v. 29: 913-941, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

Miguel, Priscila Laczynski de Souza; Brito, Luiz Artur Ledur. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? estudo empírico no brasil. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 2, Art. 10, jul/dez. 2010 www.fgv.br/raeeletronica.

MOORI, R. G.; ZILBER, M. A. Um Estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. 3, p.127-147, jul./set. 2003.

OH, J. and RHEE, S. K. (2010), "Influences of supplier capabilities and collaboration in new car development on competitive advantage of carmakers", **Management Decision**, Vol. 48 No. 5, pp. 756-774.

PAIVA, E. L, CARVALHO Jr., J.M., e FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2009.

PARK, N.K., MEZIAS, J.M., SONG, J., 2004. A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. **Journal of Management** 30 (1), 7-27.

PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo : Thomson Learning, 2008.

PENROSE, E. T. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley.

PFEFFER, J., & SALANCIK, G. 1978. **The external control of organizations**: A resource dependence perspective, New York, Harper & Row.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. Free Press, New York, 1980.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, **Strategic Management Journal**, New Jersey, Vol.14, n. 3, p. 179-191, Mar 1993.

PIGATTO, Gessuir; ALCÂNTARA, Rosane L. C. Uma análise das estratégias, obstáculos e benefícios do relacionamento entre redes varejistas e fornecedores de mercearia básica. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM

PIRES. S.R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos** - Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos. São Paulo: Atlas 2004.

PIRES, Silvio R. I., MUSETTI, Marcel Andreotti., Logística Integrada e Gestão da Cadeira de Suprimentos, **PS-Produtos & Serviços**, Dezembro/2000, n. 32.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.

- PRAMATARI, K. Collaborative supply chain practices and evolving technological approaches. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 210-220, 2007.
- RUNGTUSANATHAM, M., SALVADOR, F., FORZA, C. and CHOI, T.Y. (2003), "Supply-chain linkages and operational performance: a resource-based-view perspective", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23 No. 9, pp. 1084-99.
- SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain management relationships. **Industrial Management & Data Systems**, Vol.103, N.8, p. 97-110, 2003
- SCHOENHERR, T, SWINK, M . (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. **Journal of Operations Management**, Vol. 30, no.1, pp. 99-115.
- SCHOENHERR, Tobias; POWER, Damien; NARASIMHAN, Ram; SAMSON, Danny. [Competitive Capabilities among Manufacturing Plants in Developing, Emerging, and Industrialized Countries: A Comparative Analysis](#). **Decision Sciences** vol. 43 issue 1 February 2012. p. 37-72
- SHANE, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. **Academy of Management Journal**, 39, pp. 216-234.
- SHAPIRO, S. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, p. 623-658, 1987.
- SHAPIRO, C.. The theory of business strategy. **RAND Journal of Economics**, v. 20, n.1, p. 125-137, 1989.
- SHEU, C., YEN, H.R., CHAE, D., 2006. Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. **International Journal of Operations and Production Management** 26 (1), 24-49.
- SHI, Y.; GREGORY, M. International manufacturing networks—to develop global competitive capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 16, p. 195-214, 1998.
- SILVA, Eliciane Maria da. **O Relacionamento entre estratégias de manufatura, práticas de produção e desempenho operacional e de negócio: uma survey em firmas do setor moveleiro**. São Paulo – Brasil. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de Produção de São Carlos, 2008.
- SILVA, Eliciane Maria da e SANTOS, Fernando César Almada. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção [online]**.
- SIMATUPANG, T. M. & SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain, **International Journal of Logistics Management**, Vol. 3, number 1, pp. 15-30, 2002.
- SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, p. 129-138, 1956.
- _____. **Administrative behavior**. 4. ed. New York: The Free Press, 1997.
- _____. Barriers and bounds to rationality. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 11, p. 243-253, 2000.
- SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June 1969.
- SOUSA, A. B. L. **Estratégia de produção: influências na gestão da estrutura e relações de cadeia de suprimentos** – caso no setor de linha branca. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos
- SVENSSON, G. Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish

automotive industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**

Management, Vol. 31, N. 9, p. 647-662, 2001.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, 1997. p.509-533.

Terjesen, S., P. Patel, and N. Sanders (2012), "Managing Differentiation-Integration Duality in Supply Chain Integration," **Decision Sciences**, Vol. 43, No. 2, April, pp. 303-339.

ULRICH, DAVID, & BARNEY, JAY B. 1984. Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. **Academy of Management Review**, 9(3): 471.

VASCONCELOS, F.C; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VIEIRA, J. G. V. (2006) – **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

WARD, P. T., MCCREERY, J. K. and RITZMAN, L. P. (1998), "Competitive priorities in operations management", **Decision Sciences**, Vol. 29 No. 4, pp. 1035-1046.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

Wilk, E.O. and FENSTERSEIFER, J.E. (2003), "Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, No. 9, pp. 995-1009.

WILLIAMSON, O. E. 1975. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York: Free Press.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WU, S. J., MELNYK, S. A. e FLYNN, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. **Decision Sciences**, Vol. 41 no.4, pp. 721-754.

WU, S. J.; MELNYK J. 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**, Vol. 32 Iss: 2, pp.121 - 155.

ZAILANI, S e RAJAGOPAL, P. Supply chain integration and performance. US versus East Asian companies, **Supply Chain Management**, v. 10, n. 5, p.379-393, 2005.

ZANON, Celeste Jose. **Consenso estratégico nas operações: percepções gerenciais sobre as prioridades competitivas**. Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos. São Carlos ; UFSCar, 2006. 195 p.

ZHOU, H.; BENTON JUNIOR, W. C. Supply chain practice and information sharing. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 1348-1365, 2007.

1. Graduanda em Engenharia de Produção. UFES/CEUNES. São Mateus, ES. gabimauri75@gmail.com

2. Doutor em Aquacultura pela Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG). Professor do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), São Mateus, ES – Brasil. e-mail: rodrigo.r.freitas@ufes.br

3. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Professor do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), São Mateus, ES – Brasil. e-mail: wellington.goncalves@ufes.br

4. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba- Unimep. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). ES – Brasil. e-mail: aliomargstones@hotmail.com

5. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Diretor de Planejamento e Administração do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, Cacoal, RO– Brasil. e-mail: zatta@hmzconsulting.com.br

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](#)]