

Fontes de Obtenção de Vantagem Competitiva em Empresas Industriais: Uma Análise nas Indústrias Têxtil e de Calçados do Ceará

RESUMO

Analisar as fontes de obtenção de vantagem competitiva de empresas das indústrias têxtil e de calçados. Trata-se de um estudo de casos múltiplos interpretativo, incluindo duas empresas da indústria de calçados e duas empresas da indústria têxtil do Ceará, sendo baseado em uma abordagem qualitativa. Para a análise dos dados foram utilizados os fundamentos da *adaptive theory*, que têm como base o método das comparações constantes, procedimento analítico originado da estratégia de pesquisa *grounded theory*. Em linhas gerais, destaca como fontes de vantagem competitiva os relacionamentos com fornecedores, a escala de produção e a inovação de produto. Conclui que empresas diferentes, atuando em setores diferentes e oferecendo ao mercado produtos diferentes, possuem fontes diversas de vantagem competitiva que apresentam similaridades e divergências, as quais estão associadas a correntes que possuem complementaridades importantes para explicar a vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVES

Vantagem Competitiva. Indústria Têxtil. Indústria de Calçados.

Fernando Luiz Emerenciano Viana

- Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN);
- Pesquisador do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE/BNB) e Professor da Universidade de Fortaleza (Unifor).

José de Paula Barros Neto

- Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- Professor Associado II do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) e do Mestrado em Estruturas e Construção Civil (PEC) da UFC.

Miguel Eduardo Moreno Añez

- Pós-doutorado em Administração Internacional na École des Hautes Études Commerciales (HEC), Affiliée à l'Université de Montréal, (Canadá);
- Professor Titular do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN).

José Augusto Lacerda Fernandes

- Doutorando em Desenvolvimento Sustentável - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (Naea)/Universidade Federal do Pará (UFPA);
- Professor dos Cursos de Graduação em Administração das Faculdades Integradas Ipiranga

1 – INTRODUÇÃO

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

Quando se discute a questão da vantagem competitiva, percebe-se a predominância de teorias com grande inserção no campo da estratégia empresarial. As teorias da estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. (VASCONCELOS; CYRINO 2000). O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva, podendo este eixo, por sua vez, ser dividido em duas correntes teóricas: (i) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; (ii) as teorias que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização. O segundo eixo discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência: (a) visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico; (b) visualização dos aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Nesse contexto, as correntes explicativas da vantagem competitiva podem ser divididas em quatro grupos: (1) a análise estrutural da indústria; (2) a teoria dos recursos; (3) a Escola Austríaca (processos de mercado); e (4) a teoria das capacidades dinâmicas.

Apesar de não ser incomum o tratamento isolado de cada uma das correntes explicativas da vantagem competitiva, entende-se que há importantes complementaridades entre elas. Nesse sentido, Fensterseifer (2009) argumenta que a aplicação das diferentes teorias associadas à questão da vantagem

competitiva depende do nível de análise em que se dá a investigação. A teoria dos recursos, por exemplo, seria mais condizente para explicar a contribuição dos fatores da firma, do *cluster* em que ela está inserida e do país na qual opera, enquanto a análise estrutural da indústria seria mais adequada à investigação dos fatores explicativos da vantagem competitiva inerentes à indústria em que a firma atua.

Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo geral analisar as fontes de obtenção de vantagem competitiva de empresas das indústrias têxtil e de calçados, considerando-se a percepção delas e a análise dos pesquisadores. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar as fontes de vantagem competitiva percebidas pelas empresas da indústria de calçados analisadas; (ii) identificar as fontes de vantagem competitiva percebidas pelas empresas da indústria têxtil analisadas; e (iii) avaliar comparativamente as fontes de vantagem competitiva identificadas para os dois setores analisados.

Para que seja possível o atendimento ao objetivo geral traçado, este artigo está estruturado em seis tópicos, incluindo este tópico introdutório. No tópico 2, é apresentado de forma sucinta o referencial teórico utilizado. O tópico 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados. As principais características dos dois setores industriais pesquisados são abordadas no tópico 4. No tópico 5, são relatados e discutidos os principais resultados encontrados com a realização da pesquisa. Finalmente, o tópico 6 apresenta as conclusões do trabalho, seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

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

De acordo com Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações de uma empresa, podendo ser usada para explicar a diversidade entre as empresas como

o objetivo final da função corporativa e, por último, podendo explicar o sucesso ou fracasso na competição internacional.

Apesar do uso frequente e comum da expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia e de Administração em geral, sua expressão não é precisa. O conceito de vantagem competitiva está, sem dúvida, ligado a um desempenho superior das empresas, mas essa ligação tem múltiplas abordagens, dependendo dos autores e do contexto. Não há consenso, por exemplo, quanto a uma questão fundamental: se a vantagem competitiva deve ser tomada como uma causa do desempenho superior ou como a constatação efetiva desse desempenho. (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Na visão de Porter (1986, 1989), uma firma adquire uma vantagem competitiva em dado mercado se esta obtém um desempenho melhor do que seus competidores. A vantagem competitiva pode resultar de um menor custo de produção, da habilidade de prover, a um grupo de clientes, produtos ou serviços com maiores benefícios percebidos, ou ambos.

Percebe-se que a relação entre vantagem competitiva e desempenho superior das firmas apresenta-se como a visão dominante entre as diversas correntes que discutem esse conceito. Segundo Brito e Vasconcelos (2004), o conceito de vantagem competitiva surge como construto dominante na

explicação dos motivos pelos quais algumas empresas apresentam desempenho superior. Entretanto, apesar de sua importância, o conceito de vantagem competitiva não tem uma definição operacional detalhada. A maior parte dos estudos procura relacionar o desempenho diretamente com fatores organizacionais, numa relação de causalidade.

O Quadro 1 apresenta os quatro grupos de correntes explicativas da vantagem competitiva introduzidos por Vasconcelos e Cyrino (2000): (1) a análise estrutural da indústria; (2) a teoria dos recursos; (3) a Escola Austríaca (processos de mercado); e (4) a teoria das capacidades dinâmicas.

Observa-se que as duas correntes teóricas que apresentam uma visão estática da concorrência (análise estrutural e teoria dos recursos) têm predominado nos estudos sobre vantagem competitiva, merecendo, então, uma atenção mais detalhada com relação a seus principais pressupostos. Muitas vezes, os estudos que tratam da análise estrutural da indústria e da teoria dos recursos apresentam uma preocupação em travar um embate entre si, na tentativa de se justificar a aderência dos autores às respectivas correntes. Apesar do reconhecimento da predominância das correntes supracitadas, observa-se que é importante, também, mencionar algumas das principais características das correntes teóricas que apresentam uma visualização dos aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência.

| | | |
|--|--|---|
| | | |
| A Vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura da indústria). | 1 - Análise estrutural da indústria Organização Industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter) | 3 - Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek Schumpeter) |
| A vantagem competitiva explica-se por fatores internos, específicos à firma. | 2 - Recursos e Competências Teoria dos Recursos | 4 - Capacidades Dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas |
| | Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura | Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza |

Quadro 1 – As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

2.1 – Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva com Visão Dinâmica da Concorrência

Percebe-se a importância de se salientarem algumas das características das correntes explicativas da vantagem competitiva com visão dinâmica da concorrência, seguindo a classificação de Vasconcelos e Cyrino (2000): a Escola Austríaca (processos de mercado) e a teoria das capacidades dinâmicas.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), para a Escola Austríaca, representada por autores como Hayek e Schumpeter, o mercado é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. Assim sendo, as firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operacionais pelos empreendedores. Os empreendedores, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, buscam sempre a inovação, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Já que os concorrentes procuram imitar e suplantar os inovadores, introduzindo novas inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente e não um fenômeno transitório.

A Escola Austríaca considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes. Para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ela deve basear-se em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes. Isso torna relevante o papel dos chamados “fatores inobserváveis”, que são aqueles fatores capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, sendo, assim, os responsáveis pelo estabelecimento da vantagem competitiva. No modelo de pensamento da Escola Austríaca, a estrutura da indústria deve ser vista como o resultado endógeno das diferenças de *performance* das firmas no decorrer do tempo, ao invés de ser considerada um fator determinante desta *performance*. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Outra abordagem que adota uma visão dinâmica da concorrência é a teoria das capacidades dinâmicas.

Assim como a teoria dos recursos, os estudiosos da teoria das capacidades dinâmicas também consideram a firma como um conjunto de recursos. Na visão de Vasconcelos e Cyrino (2000), partindo dessa concepção geral da firma como um conjunto de recursos, o modelo das capacidades dinâmicas procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e suas conseqüências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos.

Os vencedores no mercado global têm sido firmas que podem demonstrar responsividade oportuna e inovação de produto rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gestão para efetivamente coordenar e reposicionar suas competências internas e externas. (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Na análise de Teece; Pisano e Shuen (1997), mais importante do que possuir um estoque atual de recursos é ter a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas. A posição atual dos recursos é o resultado das ações e decisões tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas, o que torna necessário o entendimento das rotinas e dos processos organizacionais para que se possa compreender o sentido da acumulação de recursos.

A vantagem competitiva das firmas é vista como resultante dos processos distintivos (maneiras de combinar e coordenar recursos) formados pelas posições de ativos específicas das firmas (tais como o portfólio de ativos de conhecimento e ativos complementares da firma, que são dificilmente comercializáveis) e pelo caminho evolutivo adotado pelas firmas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). De acordo com Winter (2003), o desenvolvimento de novos produtos, como praticado em muitas firmas, constitui um exemplo de capacidade dinâmica de primeira ordem.

Observando-se as principais características da teoria das capacidades dinâmicas, percebe-se que sua visão da vantagem competitiva se assemelha bastante à visão da teoria dos recursos, com a diferença de que, na última, ressalta-se a necessidade de buscar novas

configurações de recursos a partir de mudanças no ambiente, considerado bastante dinâmico. É importante ressaltar que essa dinamicidade do ambiente é mais presente somente em alguns setores econômicos, o que torna ainda relevantes as correntes explicativas da vantagem competitiva que possuem uma visão estática da concorrência, as quais serão detalhadas nos tópicos seguintes.

2.2 – Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva com Visão Estática da Concorrência

2.2.1 – Análise estrutural

Consoante Vasconcelos e Cyrino (2000), um dos modelos conceituais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva é aquele da chamada nova organização industrial, configurando-se como um conjunto de ideias que se apoia nos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, modelo este que ficou conhecido como análise *Structure-Conduct-Performance* (SCP) ou *Estrutura-Comportamento-Performance*. Esse modelo supõe que a *performance* econômica das firmas, que pode levar à vantagem competitiva, é o resultado direto do comportamento concorrencial destas em termos de fixação de preços e custos, sendo que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas. Trabalhos neoestruturalistas, como os desenvolvidos por Michael Porter, sofreram influência do modelo básico de Mason e Bain.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes – vantagem competitiva do tipo liderança em custo, ou do fornecimento de benefícios singulares, que mais do que compensam um preço mais alto – vantagem competitiva do tipo diferenciação. (PORTER, 1989). Liderança em custo e diferenciação constituem os dois tipos básicos de vantagem competitiva existentes.

Na análise de Porter (1986), a essência na formulação de uma estratégia competitiva e, por

consequente, a busca por vantagem competitiva, é relacionar uma firma ao seu meio ambiente, sendo o aspecto principal do meio ambiente de uma empresa a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para uma firma específica. As forças externas à indústria são significativas, principalmente em sentido relativo, já que, uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas da indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com aquelas.

A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica, indo além do comportamento dos concorrentes atuais. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. (PORTER, 1986). O conjunto dessas cinco forças competitivas determina o potencial de lucro final em uma indústria, o que, conseqüentemente, tem relevância sobre o potencial de obtenção de vantagem competitiva por parte das firmas que atuam em determinada indústria. Segundo Porter (1986), a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor defender-se contra essas forças competitivas, ou influenciá-las em seu favor.

Ao se retomarem os dois tipos básicos de vantagem competitiva – liderança em custo e diferenciação – destacados por Porter (1989), torna-se importante mencionar que, para cada um desses tipos, existem os chamados condutores (*drivers*), que constituem determinantes estruturais das diferenças entre competidores. Os mais importantes condutores da vantagem competitiva em uma atividade incluem sua escala, o aprendizado cumulativo na atividade, as ligações (*links*) existentes entre a atividade e outras atividades, a habilidade para compartilhar as atividades com outras unidades de negócio, o padrão de utilização da capacidade na atividade, a localização da atividade, a extensão da integração vertical na execução da atividade, os fatores institucionais que afetam o modo como a atividade é realizada (por exemplo, a regulação governamental), entre outros. (PORTER, 1991). Os

mesmos tipos de direcionadores determinam os custos e a diferenciação relativa, sendo que o *mix* e a significância dos direcionadores individuais variam por atividade, por firma e por indústria.

As questões ligadas à localização e aos fatores institucionais são abordadas de forma conjunta por Porter (1991) através do relato de que a verdadeira origem da vantagem competitiva pode estar no ambiente local no qual a firma está baseada. As empresas criam e sustentam vantagem competitiva devido à capacidade de continuamente melhorar, inovar e aumentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo sob influência dos ambientes nas quais estão inseridas.

Os atributos do ambiente local que influenciam a habilidade da firma em inovar e, por conseguinte, aumentar sua vantagem competitiva, são quatro, os quais formam o chamado modelo do diamante de Porter (1991): (i) condições dos fatores; (ii) estratégia, estrutura e rivalidade; (iii) condições da demanda; e (iv) indústrias relacionadas e de suporte. Desse modo, existem fatores associados ao local em que uma firma opera que podem influenciar o valor dos seus recursos e, conseqüentemente, sua vantagem competitiva. Entre esses fatores, destacam-se as condições macroeconômicas, a infraestrutura tecnológica e de transporte, o sistema legal, as políticas e regulações governamentais, os recursos naturais e as características do mercado. (FENSTERSEIFER, 2009).

Ainda abordando a questão da vantagem competitiva com a ênfase da análise estrutural da indústria e no ambiente externo, é importante mencionar o trabalho de Ghemawat (1986), que, elaborando as definições dadas por Porter,¹ propõe que as fontes estruturais da vantagem competitiva podem ser encontradas em fatores ligados à inovação do produto, a processos de produção ou às capacidades de marketing das empresas. Em suas análises, Ghemawat (1986) detalha essas características genéricas em outras mais específicas, destacando que as vantagens competitivas podem decorrer de

três categorias: benefícios do tamanho (economias de escala, curvas de experiência ou economias de escopo), vantagens de acesso privilegiado a recursos ou a clientes (*know-how*, matérias-primas e mercados), bem como do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica. Vale ressaltar que essas categorias que podem trazer vantagem competitiva não são mutuamente exclusivas; elas podem e devem interagir. Quanto mais delas ocorrerem simultaneamente, melhor.

2.2.2 – Vantagem competitiva baseada em recursos e competências

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

Anteriormente ao estudo de Barney (1986), alguns trabalhos que discutiram a questão da vantagem competitiva do ponto de vista da análise econômica, tais como o de Caves (1984), forneceram argumentos que formam a base da teoria dos recursos. Segundo Caves (1984), uma estratégia pode levar à vantagem competitiva por dois motivos principais: ou porque leva a um monopólio natural, pelo desenvolvimento de recursos escassos únicos, ou porque a sua implementação de forma hábil por um limitado número de firmas torna a sua replicação inútil para as firmas retardatárias.

Nessa mesma linha de pensamento, Barney (1991) considera que uma firma possui vantagem

¹ Embora, neste trabalho tenham sido utilizados os livros de Porter publicados em língua portuguesa (1986 e 1989), os trabalhos originais, em língua inglesa, foram escritos nos anos de 1980 e 1985, respectivamente.

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

No intuito de permitir a avaliação do potencial competitivo dos recursos, Barney e Hesterly (2007) introduzem o modelo VRIO, que diz respeito às quatro questões que devem ser levantadas sobre o recurso, que são as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização, as quais são resumidas no Quadro 2.

O agrupamento das questões do modelo VRIO e a sua aplicação permitem o entendimento do potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa através da compreensão das implicações competitivas dos recursos e capacidades, as quais podem ser de quatro tipos: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável. (BARNEY; HESTERLY, 2007). O Quadro 3 detalha as situações em que cada uma das implicações competitivas pode ocorrer.

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

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

Quadro 2 – Perguntas Necessárias para Conduzir uma Análise do Potencial Competitivo dos Recursos

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

| O recurso ou capacidade é: | | | | |
|----------------------------|-------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Explorado pela organização? | Implicações Competitivas |
| Não | - | - | Não | Desvantagem competitiva |
| Sim | Não | - | | Paridade competitiva |
| Sim | Sim | Não | | Vantagem competitiva temporária |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |

Quadro 3 – O modelo VRIO

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

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

Define-se um ganho relacional como um lucro acima do normal conjuntamente gerado em um relacionamento de troca que não pode ser gerado por qualquer firma de modo isolado, podendo ser criado somente através de contribuições conjuntas exclusivas dos parceiros específicos de uma aliança. (DYER; SINGH, 1998). De modo resumido, as quatro fontes de ganhos relacionais são: (1) investimentos em ativos específicos para a relação; (2) troca substancial de conhecimento, incluindo a troca de conhecimento que resulta em aprendizagem conjunta; (3) combinação de recursos e capacidades ou habilidades complementares, porém escassos, que resultam na criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas; e (4) baixos custos de transação em relação a alianças competidoras, devido a mecanismos de governança mais efetivos.

Quando se analisam as duas correntes teóricas supracitadas, que buscam explicar a vantagem competitiva a partir de uma visão estática da concorrência, ou seja, a análise estrutural da indústria e a teoria dos recursos, percebe-se uma diferença fundamental entre elas: a unidade de análise. Enquanto a análise estrutural da indústria tem como unidade de análise a indústria ou setor econômico, a teoria

dos recursos tem como unidade de análise as firmas individuais ou as unidades de negócio. Na verdade, correntes teóricas mais recentes, que estão inseridas na teoria dos recursos, tais como a visão relacional, ultrapassam as fronteiras da firma, ao considerarem as relações entre firmas (relações interorganizacionais) como unidade de análise.

Como fator adicional de diferenciação, pode-se dizer que a análise estrutural adota uma abordagem *top down*, ou seja, de cima para baixo, na qual as características do setor e do posicionamento da firma explicam a *performance* desta. Por outro lado, a teoria dos recursos adota uma abordagem *bottom up*, ou seja, de baixo para cima, na qual as características internas da firma constituem o fator de diferenciação de desempenho com relação a outras firmas de um mesmo setor.

2.3 – Complementaridades das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

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

Um exemplo de como se podem utilizar de forma complementar as correntes explicativas da vantagem competitiva é, segundo Fensterseifer (2009), a análise

SWOT, na qual são utilizados os pressupostos da teoria dos recursos para a avaliação das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) internas da firma, bem como os argumentos da análise estrutural da indústria, na avaliação das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do mercado.

No contexto deste trabalho, entende-se que a vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas de uma firma específica, como da posição específica e protegida da estrutura de mercado, corroborando a visão de Cool; Costa e Dierickx (2002). Desse modo, a lucratividade de uma organização pode originar-se da estrutura da indústria, de posições de mercado e dos recursos e capacidades da empresa. Na verdade, assume-se que, além dos recursos e competências internas da firma, os recursos e competências utilizados e/ou derivados das relações interorganizacionais da firma também podem se constituir em fonte de obtenção de vantagem competitiva, incluindo-se nessas relações aquelas existentes entre uma firma e alguns componentes de seu ambiente institucional. Ademais, as firmas devem estar atentas às necessidades de reconfigurações de seus recursos e posicionamentos para a manutenção da vantagem competitiva.

A inclusão de componentes do ambiente institucional torna-se relevante quando se considera a visão de Oliver (1996), cujo principal argumento é de que as diferenças sustentáveis entre as firmas, bem como os retornos acima do normal, não são somente uma função das capacidades e habilidades da firma nem das características do mercado e da indústria, conforme advogam as correntes explicativas da vantagem competitiva anteriormente discutidas. Em vez disso, Oliver (1996) propõe que a imersão social das firmas e mercados em um contexto institucional tem um impacto profundo sobre as diferenças entre as firmas. Nesse caso, a imersão social é definida como o alojamento das atividades econômicas e estratégicas dentro de um ambiente institucional, o qual, por sua vez, refere-se ao contexto social e normativo que cerca as firmas e os mercados, em particular aquelas influências externas que definem o comportamento econômico socialmente aceito. Esse contexto social inclui o governo, os grupos de interesse, a opinião pública e a rede social, de negócios e profissional.

As diferenças sustentáveis entre as firmas são causadas, além de pelas questões relacionadas às firmas e aos mercados, também pela variação: (a) em como as firmas constroem socialmente os seus ambientes; (b) do grau de conectividade entre a firma e o seu ambiente institucional; (c) da extensão pela qual as firmas obedecem às regras e normas sociais; (d) da legitimidade conferida às firmas pelo ambiente institucional; (e) do conhecimento das firmas sobre as regras institucionais que governam seus comportamentos; e (f) da extensão pela qual as restrições institucionais limitam o alcance das opções estratégicas das firmas. (OLIVER, 1996).

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

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

No que diz respeito à estratégia de pesquisa, este artigo retrata um estudo de caso, especificamente um estudo de casos múltiplos do tipo interpretativo (GODOY, 2007), que, além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas, características estas que estão bastante alinhadas com o objetivo do presente trabalho.

Para a escolha dos casos a serem estudados, definiu-se como primeiro parâmetro a necessidade de que pertencessem a setores industriais de relevância econômica para o Estado do Ceará. A relevância econômica foi considerada em função do número de vínculos empregatícios no ano de 2007, disponível na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). (BRASIL, 2009). Assim sendo, foram selecionados como setores a serem estudados a indústria de calçados e a indústria têxtil. A indústria de calçados constitui o setor com maior número de vínculos empregatícios da indústria de transformação do Ceará, totalizando 52.746 vínculos em 2007. Já a indústria têxtil, considerando-se todos os seus segmentos (fiação, tecelagem e malharia), totalizava 16.107 vínculos em 2007, constituindo o terceiro setor que mais emprega na indústria de transformação do Ceará. O segundo setor da indústria de transformação com maior número de vínculos empregatícios, no mesmo ano, é o da indústria de confecção de artigos do vestuário e acessórios (41.796 vínculos), que constitui um setor consumidor de produtos da indústria têxtil, formando com esta a chamada Cadeia Têxtil-Confeccões, além de possuir fortes inter-relações com a indústria de calçados. Em cada setor estudado, foram escolhidas duas empresas com características diferentes em termos de tipos de produtos que oferecem e segmentos de mercado em que atuam e que, além disso, estivessem disponíveis para a realização da pesquisa. O principal intuito de selecionar empresas com características diferentes em cada setor foi aumentar a possibilidade de se encontrar uma maior diversidade de suas características e, conseqüentemente, enriquecer a análise comparativa a que se propõe o estudo. As empresas pesquisadas receberam, neste estudo, as denominações de Calçados1, Calçados2, Têxtil1 e Têxtil2, para preservar

os seus anonimatos, conforme combinado entre os pesquisadores e aquelas.

Na presente pesquisa, foi utilizada uma abordagem eminentemente qualitativa. Richardson et al. (1985) relatam que a abordagem qualitativa permite descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Nas pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias, ambas exigindo do pesquisador a imersão no contexto analisado. (GODOY; BALSINI, 2007).

No que diz respeito aos tipos de dados coletados e às formas de coleta, foram coletados dados primários e dados secundários. Para a coleta dos dados primários, optou-se pela utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado, caracterizando uma entrevista em profundidade. Antes da aplicação desse roteiro na empresa pesquisada, foi realizado um pré-teste através da sua aplicação em uma empresa de outro setor da indústria de transformação. O pré-teste serviu para explicitar a necessidade de alteração de algumas perguntas, de modo que os questionamentos ficassem mais claros aos entrevistados.

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

Para proceder à análise dos dados coletados nesse estudo de casos múltiplos, optou-se por utilizar o procedimento analítico da estratégia de pesquisa *grounded theory* (STRAUSS; CORBIN, 2008), denominado de método das comparações constantes (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007), principalmente, por esta se preocupar bastante com a questão do rigor na pesquisa qualitativa. Na verdade, tendo em vista que se partiu de teorias preexistentes para a análise dos dados, pode-se afirmar que foram utilizados os fundamentos da

adaptive theory (LAYDER, 1998). Nesse caso, buscou-se a integração entre os principais aspectos que emergiram dos dados e a teoria preexistente, relatada na literatura, no sentido de avaliar quais fatores contribuem para a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas pesquisadas. A teoria adaptativa é vista por Layder (1998) como representante da combinação de um moderado objetivismo com subjetivismo, de acordo com a demanda da natureza da pesquisa. É importante salientar que, embora tenha sido utilizada uma abordagem de análise vinculada ao desenvolvimento de teorias a partir dos dados, o presente trabalho não se propõe a isso.

Durante o processo de análise, optou-se pela utilização do *software* Atlas/Ti, seguindo o processo de análise proposto por Bandeira-de-Mello (2007), que envolve a codificação e rotulação, o desdobramento dos dados (microanálise) e o descobrimento e validação de categorias e suas relações, ou seja, os procedimentos de análise previstos no método da *grounded theory* e da *adaptive theory*. Com o uso do Atlas/ti, as tarefas criativas e intelectuais permanecem sob a responsabilidade do pesquisador e, utilizando-se as entrevistas transcritas como ponto de partida, o processo de segmentação e codificação alterna-se com a construção de esquemas gráficos (*networks*) e estruturas textuais.

4 – CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES PESQUISADOS

4.1 – Panorama da Indústria de Calçados

De acordo com Viana e Rocha (2006), a Cadeia Coureiro-Calçadista (CCC) é formada por quatro segmentos principais: (i) o das indústrias de calçados (de couros ou de materiais sintéticos); (ii) o de artefatos de couro (bolsas, pastas etc.); (iii) o das indústrias de curtume; (iv) o de componentes para couros e calçados. A CCC brasileira é composta, em sua maioria, por empresas de capital nacional. A diversidade de seus estilos e materiais abrange calçados sociais, esportivos, casuais, de segurança, masculinos, femininos, infantis, fabricados em couro, em tecidos, em materiais sintéticos, entre outros. No presente trabalho, considerando-se todos os segmentos da CCC, o foco é constituído pelo segmento das indústrias de calçados, incluindo tanto calçados de couro quanto calçados sintéticos. Nesse caso, os curtumes e a indústria de componentes para couro e calçados constituem fornecedores do segmento que compõem o núcleo principal de análise. Atentando-se para esse enfoque dado, o escopo da cadeia de suprimento considerado no modelo de análise, bem como a visão da cadeia coureiro-calçadista externada no trabalho de Hansen et al. (2012), pode-se conceber a cadeia de suprimento da indústria de calçados representada pela Figura 1.

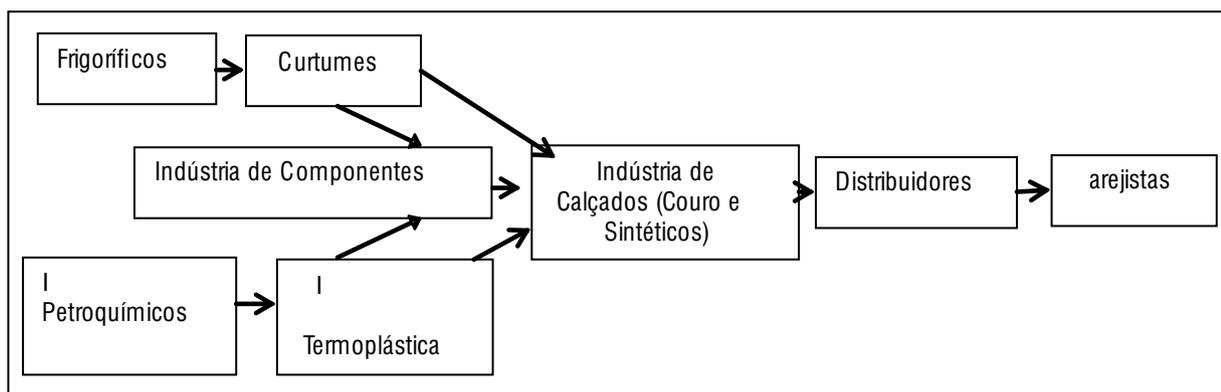


Figura 1 – Cadeia de Suprimento da Indústria de Calçados

Fonte: Elaboração Própria dos Autores.

Segundo a Associação Brasileira... (2010), o Brasil tem representado, nas últimas quatro décadas, um importante papel na indústria, já que é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar entre os maiores fabricantes mundiais de calçados, com um total produzido de cerca de 808 milhões de pares em 2008, volume este menor apenas do que os totais produzidos na China e na Índia. Além disso, o setor calçadista brasileiro tem uma importante participação na fatia de calçados que aliam qualidade e *design* a preços competitivos.

Apesar de se ter uma maior concentração de empresas e pessoal ocupado na produção de calçados no Estado do Rio Grande do Sul, considerado o berço do calçado no Brasil, a produção brasileira está gradualmente sendo distribuída para outros polos. Estes estão localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, tendo destaque o interior do Estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui), bem como os estados da Paraíba, do Ceará e da Bahia. Há também crescimento na produção de calçados no Estado de Santa Catarina (região de São João Batista) e em Minas Gerais (região de Nova Serrana e Belo Horizonte). Os polos calçadistas têm em comum a abundante disponibilidade de mão de obra qualificada, oferta de matéria-prima, tecnologia em processos e equipamentos que resultam na capacidade de produção dos mais variados tipos de calçados e com flexibilidade para atender de forma ágil as demandas na transição de uma temporada para outra. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA..., 2010).

No início dos anos 1990, alguns fatores macroeconômicos, com destaque para o confisco dos depósitos e aplicações financeiras, decretado pelo Governo Collor (DINIZ; BASQUES, 2004), e o início da abertura da economia brasileira, trouxeram problemas para diversos setores industriais, incluindo o setor calçadista. Associados a esses fatores, outros foram primordiais para o abalo da competitividade da produção nacional de calçados no início da década de 1990, de acordo com Santos et al. (2002):

- política econômica adotada, especialmente de câmbio e juros;
- crescimento mais lento das importações americanas de calçados;

- aumento da concorrência externa, com a entrada de novos países ofertantes no mercado internacional, dispondo de vantagens competitivas superiores às brasileiras.

Na visão de Diniz e Basques (2004), em função desse quadro estrutural e do grande potencial de expansão do mercado interno de calçados populares (plástico), iniciou-se o processo de transferência ou construção de novas unidades produtoras no Nordeste por grandes grupos calçadistas de São Paulo e do Rio Grande do Sul, estimulado e determinado pela existência de incentivos fiscais e do menor custo do trabalho na região.

Observa-se que esse fenômeno de deslocamento de unidades produtivas de regiões mais ricas em direção a regiões mais pobres constitui uma replicação do que ocorreu em nível mundial. Consoante Castro e Moreira (2009), a importância das estratégias de minimização de custos engendrou um movimento importante de deslocamento de algumas atividades industriais de países/regiões ricas em direção aos países/regiões considerados de baixos salários. As grandes empresas utilizam as disparidades na remuneração e as condições de trabalho para estabelecer um processo de concorrência entre os trabalhadores de diversas regiões.

Um dos aspectos da reestruturação do setor de calçados brasileiro está relacionado ao movimento de deslocamento de parte de firmas calçadistas do Sul e Sudeste do Brasil para os estados nordestinos, provocado pela valorização do câmbio e a intensificação da concorrência externa, principalmente dos países asiáticos. Além dos deslocamentos das fábricas, isso trouxe também como consequência a terceirização de atividades, na perspectiva de redução de custos de produção e aumento da participação no mercado externo. A expansão do setor calçadista, no Nordeste, ocorreu principalmente com a implantação de grandes empresas. (CASTRO; MOREIRA, 2009).

A importância da indústria calçadista brasileira para a economia do país é relatada pela Associação Brasileira... (2010), que destaca a geração de cerca de 300 mil empregos diretos. A Tabela 1 relaciona o número de empregos e empresas por estado, segundo dados da Rais 2007, sendo o Rio Grande do Sul

responsável por 37% do total de pessoas ocupadas assalariadas na fabricação de calçados, seguido de Ceará e São Paulo com 17% cada, Bahia (9%) e Minas Gerais (8%).

Observando-se os dados da Tabela 1, percebe-se que, no Nordeste, os estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba destacam-se como os maiores empregadores na indústria de calçados, o que permite a dedução de que esses três estados foram aqueles que mais se beneficiaram da transferência de unidades produtivas do Sul e Sudeste para o Nordeste. A mesma tabela mostra também, analisando-se a quantidade de empresas e o número de empregos, que há uma predominância de grandes empresas no Nordeste, o que confirma a visão de Castro e Moreira (2009) supracitada.

Com relação à indústria de calçados do Ceará, que constitui o lócus de pesquisa desse setor no presente trabalho, Mello (2009) relata que, embora o estado conte com uma indústria coureiro-calçadista tradicional, sua produção se tornou expressiva a partir da década de 1980, devido à forte política de atração de investimentos industriais implementada pelo governo local. Pelo próprio tipo de indústria e de tecnologia envolvida, suas unidades produtivas tendem a ser de grande porte.

Segundo Silva e Rosa (1998), a consolidação do Ceará como um dos polos mais representativos da indústria calçadista nacional se deveu a fatores como a sua localização estratégica em relação aos grandes mercados consumidores mundiais, bem como à oferta de mão de obra abundante e barata. Além dos fatores supracitados, não se pode esquecer a grande importância dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo do Estado do Ceará, nos últimos anos, para a atração de empresas do setor calçadista. A indústria de calçados cearense apresenta certa heterogeneidade com relação a tamanho e nível tecnológico de suas empresas. De um lado, existe o setor tradicional, que abriga predominantemente pequenos empreendimentos, dotado, em geral, de um reduzido grau de mecanização e nível tecnológico; de outro lado, existe o segmento moderno, agregando grandes empresas que possuem consideráveis economias de escala, elevados índices de automação e alto nível tecnológico e organizacional.

A política de atração adotada pelo governo do estado está associada ao objetivo de descentralização e interiorização da produção, fazendo com que existam empresas localizadas em diversos municípios do território cearense. Apesar da tentativa de descentralização, observa-se certa concentração da produção cearense de calçados em três polos

Tabela 1 – Quantidade de Empresas e Empregados na Produção Brasileira de Calçados

| Estado | Empresas | % por Estado | Emprego | % por Estado |
|---------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|
| Rio Grande do Sul | 2.755 | 35,2% | 111.966 | 37,0% |
| Ceará | 236 | 3,0% | 52.746 | 17,4% |
| São Paulo | 2.354 | 30,1% | 52.055 | 17,2% |
| Bahia | 106 | 1,4% | 28.134 | 9,3% |
| Minas Gerais | 1.382 | 17,7% | 24.770 | 8,2% |
| Paraíba | 111 | 1,4% | 12.710 | 4,2% |
| Santa Catarina | 307 | 3,9% | 6.880 | 2,3% |
| Sergipe | 15 | 0,2% | 3.001 | 1,0% |
| Paraná | 138 | 1,8% | 1.999 | 0,7% |
| Pernambuco | 52 | 0,7% | 1.653 | 0,5% |
| Goiás | 170 | 2,2% | 1.463 | 0,5% |
| Rio Grande do Norte | 25 | 0,3% | 1.375 | 0,5% |
| Rio de Janeiro | 64 | 0,8% | 1.323 | 0,4% |
| Espírito Santo | 29 | 0,4% | 1.144 | 0,4% |
| Mato Grosso do Sul | 24 | 0,3% | 1.116 | 0,4% |
| Outros | 62 | 0,8% | 557 | 0,2% |
| Totais | 7.830 | 100,0% | 302.892 | 100,0% |

Fonte: Elaborada pela Associação Brasileira... (2010) a partir de Dados da Rais/Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

principais, sendo um na Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) e dois no interior do estado (Sobral e Região do Cariri), de onde foram selecionadas as empresas estudadas por esta pesquisa.

4.2 – Panorama da Indústria Têxtil

Observa-se que o setor têxtil é um dos segmentos de maior representatividade dentro da indústria, sendo destaque na economia dos países desenvolvidos, além de possuir um papel de “carro-chefe” de muitos dos países em desenvolvimento. No Brasil, tem desempenhado um papel relevante no processo de desenvolvimento ao longo dos anos.

A cadeia têxtil engloba desde a produção das fibras têxteis até o produto acabado e confeccionado. A indústria têxtil propriamente dita, considerada nesse estudo, constitui etapas dessa cadeia mais ampla, compreendendo a fiação, a tecelagem, a malharia e o beneficiamento (tinturaria, estamparia, lavanderia etc.). Desse modo, as empresas pesquisadas nesse trabalho necessariamente deveriam fazer parte de uma das etapas supracitadas.

De acordo com Viana (2006), o processo produtivo da cadeia têxtil se inicia com a matéria-prima (fibras e filamentos) sendo transformada em fios nas fábricas de fiação, seguindo para a tecelagem plana ou para a

malharia e, finalmente, para o acabamento. Cada uma dessas etapas possui características próprias, existindo descontinuidade entre elas. Assim, o resultado final de cada etapa constitui o insumo principal da seguinte. Cada um dos elos principais subdivide-se em várias operações conexas, mas igualmente independentes entre si. A independência das fases principais e das etapas inerentes a cada uma delas decorre do fato de que cada etapa elabora um produto final, embora em condições predeterminadas pelo sistema de produção. A Figura 2 apresenta a configuração do fluxo produtivo na indústria têxtil.

A descontinuidade das operações possibilita flexibilidade na organização da produção e a existência de empresas com escalas de produção e níveis de atualização tecnológica diferentes. Uma característica marcante do setor têxtil é o alto grau de verticalização presente, especialmente nos elos de fiação + tecelagem, fiação + malharia e malharia + confecção, existindo também um pequeno número de empresas que possuem todos os elos da cadeia integrados verticalmente. (VIANA, 2006).

Até a década de 1980, a indústria têxtil brasileira, detentora de um mercado interno cativo e em expansão, fechado às importações de produtos acabados, insumos e equipamentos, não encontrou

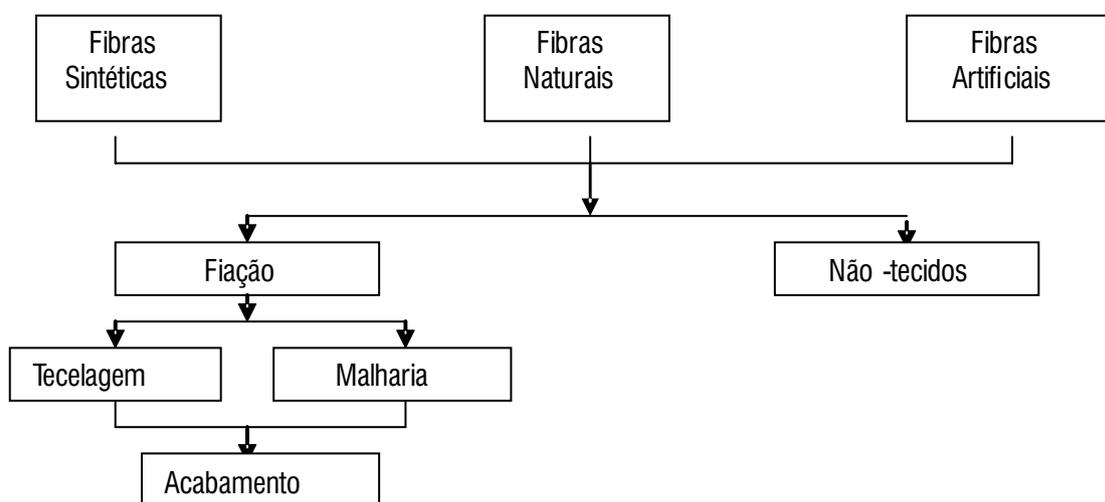


Figura 2 – Fluxo Produtivo da Cadeia Têxtil

Fonte: Viana (2006).

estímulo para realizar os investimentos necessários ao acompanhamento do processo de modernização que ocorria em outros países. Ao mesmo tempo, a aceleração do processo de integração dos mercados mundiais (globalização) provocou a migração de uma parcela significativa da produção dos Estados Unidos, dos países da União Europeia e Japão para países emergentes da Ásia e, mais recentemente, para o Leste Europeu, Norte da África e Caribe, modificando por completo o mapa da produção mundial. (INSTITUTO DE ESTUDOS..., 2008). No início da década de 1990, o processo de abertura da economia expôs vários setores industriais brasileiros, inclusive a indústria têxtil, de forma repentina, a um novo padrão de concorrência. Dessa forma, a indústria têxtil brasileira teve de empreender um grande esforço para se reposicionar e voltar a ser competitiva, desta vez em âmbito global.

De acordo com o Instituto de Estudos... (2008), com a exposição dos produtores nacionais à concorrência internacional na década passada, o setor têxtil teve que realizar um grande esforço para modernizar seu parque industrial, com o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, de modo a equiparar-se aos grandes produtores e fornecedores mundiais, especialmente aqueles localizados nos países asiáticos. Por conta disso, quase US\$ 12 bilhões foram investidos na aquisição de máquinas e equipamentos têxteis no período compreendido entre 1990 e 2007, permitindo que o setor se tornasse moderno e competitivo, podendo ser equiparado tecnologicamente aos principais produtores mundiais.

Tendo-se como foco as questões ligadas ao comércio exterior no setor têxtil, percebe-se que a adoção, pelo Brasil, do câmbio flutuante tem ocasionado alterações dos volumes e valores exportados e importados dos produtos têxteis em função da cotação do dólar. A trajetória mais recente de valorização do real frente ao dólar tende a inibir as exportações e, por outro lado, favorecer as importações de matérias-primas e bens de capital, o que teria efeito significativo na balança comercial do setor. Entretanto, o efeito cambial deve ser limitado em alguns segmentos, uma vez que, devido ao atual cenário econômico, o acordo de cotas de importação estabelecido entre o Brasil e a China, que venceu em dezembro de 2008, não foi renovado,

o que aumentou o volume de importações, principalmente de produtos acabados.

Segundo o Instituto de Estudos... (2009), a indústria têxtil e de confecções brasileira participou com 5,4% do valor da produção total da indústria de transformação em 2008. Em termos de pessoal ocupado, o índice de participação dessa indústria chegou a 16,5% do emprego total da indústria de transformação brasileira no mesmo ano. Por conta disso, certamente, este é um setor de grande relevância para o Brasil e que possui forte impacto social.

O Brasil ocupava em 2007, em âmbito mundial, a 7ª posição na produção de manufaturados têxteis (Tabela 2), sendo que os volumes de produção considerados para a classificação dos principais países produtores têm como base de cálculo o consumo industrial de fibras e filamentos. (INSTITUTO DE ESTUDOS..., 2009).

Apesar da relevância do Brasil como grande produtor mundial de têxteis, é importante mencionar que a cadeia encontra-se ainda muito voltada para o mercado interno. Os dados relativos ao comércio exterior de 2007 (OMC, 2009) mostram que o Brasil ocupa uma posição de pouca relevância entre os

Tabela 2 – Principais Países Produtores de Manufaturados Têxteis – 2007 (Em Milhares de Toneladas)

| Países | Quantidade Produzida | % |
|--------------------|----------------------|--------------|
| 1. China/Hong Kong | 33.165 | 44,4 |
| 2. Estados Unidos | 5.178 | 6,9 |
| 3. Índia | 5.142 | 6,9 |
| 4. Paquistão | 4.444 | 5,9 |
| 5. Taiwan | 1.948 | 2,6 |
| 6. Indonésia | 1.347 | 2,0 |
| 7. Brasil | 1.732 | 2,5 |
| 8. Coreia do Sul | 1.322 | 1,9 |
| 9. Turquia | 1.291 | 1,9 |
| 10. Tailândia | 1.120 | 1,6 |
| 11. México | 920 | 1,4 |
| 12. Itália | 761 | 1,1 |
| 13. Malásia | 570 | 0,8 |
| 14. Bangladesh | 547 | 0,8 |
| 15. Alemanha | 509 | 0,7 |
| Subtotal | 55.907 | 82,1 |
| Outros | 12.161 | 17,9 |
| Total | 68.068 | 100,0 |

Fonte: Elaborado pelo Instituto de Estudos... (2009).

países exportadores, participando com apenas 0,60% do total das exportações de produtos têxteis e com 0,90% das importações.

Na visão de Viana (2006), a indústria têxtil brasileira, em geral, e a nordestina, em particular, são predominantemente fabricantes de produtos (fios, tecidos e malhas) originados das fibras naturais, especialmente o algodão. Em alguns casos, têm sido utilizadas fibras mistas, com a incorporação de produtos sintéticos, destacando-se o poliéster. Há alguns anos, especialmente na década de 1990, observou-se a migração de empresas do Sul e Sudeste para o Nordeste brasileiro, *vis-à-vis* à agressiva política de incentivos fiscais adotada por alguns estados nordestinos, tendo como fator locacional adicional o menor custo da mão de obra local frente às outras regiões. O Estado do Ceará tem-se destacado na atração de empresas têxteis, aumentando a importância desse segmento econômico para o estado, que, há algumas décadas, tem tradição no setor, especialmente no segmento de fiação. A Tabela 3 apresenta a

participação das diversas regiões brasileiras na produção de têxteis e confeccionados, por segmento.

Analisando-se a Tabela 3, percebe-se a predominância do Nordeste na produção de fios têxteis e a boa representatividade da região na produção de tecidos e confecções. Há de se destacar, também, a relevância da produção de têxteis e confeccionados nas regiões Sudeste e Sul, nas quais predominam, respectivamente, os estados de São Paulo e Santa Catarina.

A indústria têxtil do Nordeste está especialmente distribuída nos diversos estados da região, com focos de concentração em cinco deles: Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Bahia. A Tabela 4 mostra alguns números da indústria têxtil nos estados do Nordeste, com base na Pesquisa Industrial Anual (PIA), Empresa do IBGE (IBGE, 2010), cujos valores são referentes ao ano de 2007.

Observando-se os dados da Tabela 4, percebe-se uma maior concentração de empresas, empregos

Tabela 3 – Evolução da Participação das Regiões Brasileiras na Produção de Têxteis e Confeccionados em 2008 (%)

| Setores | Norte | Nordeste | Sudeste | Sul | Centro Oeste | Total |
|-----------|-------|----------|---------|------|--------------|-------|
| Fiação | 1,4 | 37,0 | 36,3 | 24,4 | 0,9 | 100,0 |
| Tecelagem | 2,4 | 17,6 | 63,3 | 15,3 | 1,4 | 100,0 |
| Malharia | 0,9 | 8,8 | 38,4 | 50,3 | 1,6 | 100,0 |
| Confecção | 2,7 | 18,8 | 46,9 | 27,9 | 3,7 | 100,0 |
| Média | 1,9 | 20,6 | 46,1 | 29,5 | 1,9 | 100,0 |

Fonte: Adaptado de Instituto de Estudos... (2009).

Tabela 4 – Dados da Indústria Têxtil do Nordeste

| Estados | Número de Unidades Produtivas | Pessoal Ocupado em 31/12 | Valor da Transformação Industrial (R\$ Mil) |
|---------|-------------------------------|--------------------------|---|
| MA | 21 | 541 | 13.463 |
| PI | 18 | 247 | 5.110 |
| CE | 153 | 15.892 | 523.346 |
| RN | 98 | 9.639 | 218.522 |
| PB | 49 | 8.857 | 173.171 |
| PE | 184 | 6.696 | 166.826 |
| AL | 13 | 1.389 | 35.228 |
| SE | 44 | 4.367 | 188.324 |
| BA | 180 | 6.820 | 231.298 |
| Total | 760 | 54.448 | 1.555.288 |

Fonte: Elaboração dos Autores a partir de Dados da Pesquisa Industrial Anual (PIA) do IBGE (2010)

e valor da transformação industrial no Estado do Ceará, que, além de possuir tradição histórica no setor, foi contemplado, na década de 1990, com a vinda de algumas empresas originárias de outras regiões do país, conforme comentado anteriormente. Ademais, ao se dividir o total do pessoal ocupado pelo total do número de empresas, chega-se ao emprego médio de 71,6 pessoas por unidade, caracterizando-se um setor mais intensivo em capital do que em mão de obra, com a incorporação de novas tecnologias de produção, especialmente nos segmentos de fiação e tecelagem.

No presente estudo, as empresas do setor têxtil pesquisadas possuem características diferentes, já que uma delas é uma empresa não-originária do Estado do Ceará e que tem como produtos principais os tecidos planos, embora também produza fios para consumo próprio, constituindo uma empresa verticalizada; já a outra empresa é de origem local, com bastante tradição no setor têxtil cearense, tendo como principais produtos os fios têxteis.

5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

A empresa Calçados2 atua corporativamente em diversos ramos de negócios, incluindo a indústria de calçados, o varejo de calçados, fazendas, empreendimentos imobiliários e, até mesmo, uma administradora de cartões de crédito. Entretanto, o grupo empresarial surgiu a partir da indústria de calçados, que representa o principal negócio da organização. No Estado do Ceará, a empresa possui

três unidades fabris da indústria de calçados, as quais são especializadas na produção de calçados femininos de couro para exportação, com alto valor agregado, a partir da encomenda de grandes clientes varejistas da Europa e dos Estados Unidos.

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

Entre as quatro empresas pesquisadas, a empresa Têxtil2 é a única cearense de origem. Atualmente, a empresa concentra-se na produção de fios têxteis em quatro unidades fabris localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza. Além dessas quatro unidades, está sendo construída uma quinta planta para fabricação de fios, a qual está localizada no Estado de Mato Grosso. Ademais, desde o segundo semestre de 2006, a empresa também passou a atuar como uma *trade* importadora de fios têxteis sintéticos, para complementar seu portfólio de produtos disponibilizados.

A análise dos resultados foi dividida em duas partes. Inicialmente, procedeu-se uma análise descritiva dos quatro casos estudados, divididos em cada um dos dois setores pesquisados. Em seguida, efetuou-se a chamada codificação analítica dos casos, a qual foi feita na busca de identificar as semelhanças e as diferenças mais relevantes observadas entre cada um dos setores. Assim sendo, divide-se esse capítulo em dois tópicos principais, de acordo com o tipo de análise efetuada.

5.1 – Análise Descritiva dos Casos

Neste tópico, apresenta-se uma análise descritiva dos quatro casos pesquisados, estando separada por tipo de setor estudado, abordando os aspectos mais relevantes dos resultados encontrados para a categoria-chave do trabalho. Todos os dados apresentados nessa análise descritiva foram coletados nas próprias empresas, durante a

realização das entrevistas, ou a partir de dados secundários obtidos em material (relatórios, encartes publicitários) fornecido por estas. Esses aspectos são analisados à luz do referencial teórico utilizado neste artigo.

5.1.1 – Análise descritiva dos casos da Indústria de Calçados

No caso específico da Calçados1, foram ressaltados dois pontos principais como fontes de vantagem competitiva, que estão diretamente relacionados aos recursos, capacidades e habilidades da empresa: foco em *marketing* e inovação. Já para a Calçados2, os principais pontos ressaltados foram a criatividade, que possui relação direta com a inovação, a agilidade e a qualidade superior dos produtos.

Tendo em vista os tipos de produtos fabricados pelas empresas, o calçado, que é um produto de moda, é fundamental que estas possuam uma grande capacidade de inovação de produtos. Para tal, a empresa Calçados1 mantém dois setores que são essenciais para essa capacidade: o setor de Desenvolvimento de Produtos (DPD), que é responsável pelo projeto e desenvolvimentos de novos modelos de calçados; e o setor de Pesquisa, Desenvolvimento e Qualidade de Materiais (PDQM), que se responsabiliza pelo contato com os fornecedores para o desenvolvimento de novos materiais a serem utilizados nos novos modelos de calçados produzidos pelo DPD. A Calçados2 também possui um setor de desenvolvimento de produtos, que, a partir das ideias trazidas pelos clientes varejistas, desenvolve os produtos com a participação dos fornecedores, até que atendam às necessidades desses clientes. Com o uso dos recursos, capacidades e habilidades desses setores, em conjunto com os recursos, capacidades e habilidades de seus fornecedores, a Calçados1 tem conseguido lançar diversos modelos de produtos a cada estação da moda, enquanto a Calçados2 tem conseguido atender, de forma competitiva, às necessidades de seus clientes.

Considerando-se a visão da teoria das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003), conforme exposto no referencial teórico, pode-se inferir que o processo organizacional de desenvolvimento de produtos das duas empresas, os

quais combinam recursos, capacidades e habilidades destas e de seus fornecedores, já que ocorre o desenvolvimento conjunto de materiais e produtos, contribui para a obtenção de vantagem competitiva, tendo em vista que se trata de um processo distintivo, formado pela posição de ativos específicos das empresas (portfólio de ativos de conhecimento das firmas e de seus fornecedores que são dificilmente comercializáveis), a qual, por sua vez, é influenciada pelos caminhos evolutivos (*path*) adotados pelas empresas, que pressupõem o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com esses fornecedores.

A contribuição do processo inovativo adotado pela Calçados1 e pela Calçados2 para a vantagem competitiva é corroborada também pelos pressupostos da Escola Austríaca, que, conforme explicitado no referencial teórico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes, especialmente quando esta se baseia em estratégias de inovação permanente. Há de se ressaltar que, embora seja uma capacidade fundamental para a posição competitiva das duas empresas, a inovação manifesta-se de maneiras diferentes. Para a Calçados1, pode-se afirmar que a inovação é proativa, ou seja, o processo de criação é bem planejado e baseado em estudos de mercado e de tendências da moda. Já para a Calçados2, a inovação é responsiva, já que é exercitada no intuito de desenvolver ideias trazidas pelos clientes, embora não se exclua a possibilidade de a empresa se antecipar e sugerir modelos antecipadamente às solicitações dos clientes.

Vinculado à questão da inovação, o foco em *marketing* constitui outro fator que é considerado como relevante para a obtenção de vantagem competitiva por parte da Calçados1. Nesse caso, o principal fator diferencial da empresa é que ela possui a licença de uso de diversas marcas associadas a personagens infantis ou a personalidades conhecidas nacional e internacionalmente:

Tem duas coisas que fazem diferença, na realidade é o desenvolvimento e também o marketing. Eles têm um trabalho bastante forte na área de marketing. Por exemplo, no calçado infantil agora tem o

[personagem1], [personagem2], [personagem3], [personagem4]... Então toda essa linha infantil tem um forte trabalho de marketing, que através dos personagens fazem uma vinculação muito boa. A mensagem do marketing é bastante forte. A [personalidade1] na linha [marcaA] tem uma percepção no mercado muito boa, inclusive lançamento na Alemanha, Estados Unidos, nós trabalhamos com mais de oitenta países, com lançamento com a [personalidade1] na Europa, Estados Unidos. Trabalhamos também com o calçado feminino com a chamada da artista que estiver em evidência. (Calçados1Ent1, 5:38).

Considerando-se a licença para o uso das marcas vinculadas a personagens infantis e a celebridades como um recurso, pode-se considerar este semelhante a uma patente, ou seja, algo cuja exclusividade é assegurada legalmente, mas que tem duração limitada. Assim sendo, trata-se de um recurso valioso, raro e impossível de imitar durante a vigência dos contratos de licenciamento do uso da marca e de direito do uso da imagem das celebridades. Desse modo, o uso dessas marcas contribui para a obtenção de vantagem competitiva temporária, de acordo com o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007), vinculada à duração do contrato de licenciamento e à atratividade do personagem ao qual se vincula a marca para a geração de demanda pelos produtos.

No que tange à agilidade (velocidade, rapidez) e à qualidade, que foram citados como fontes importantes de vantagem competitiva por parte da Calçados2, observa-se que constituem critérios competitivos baseados em operações, que estão diretamente relacionados à configuração dos recursos internos da firma. Vale ressaltar, entretanto, que, no caso da Calçados2, observou-se que a qualidade dos calçados de alto valor agregado produzidos, bem como a agilidade com que a empresa consegue desenvolver, produzir e entregar os produtos aos seus clientes, depende fortemente dos relacionamentos da firma com seus fornecedores, ou seja, da configuração de seus recursos relacionais. (DYER; SINGH, 1998).

Também foram citados como elementos importantes para a obtenção de vantagem competitiva, mesmo que temporária ou, pelo menos, a paridade competitiva, os chamados fatores de atratividade do Nordeste, principalmente os incentivos fiscais, obtidos através do relacionamento

das empresas com o governo e com a Sudene, e os recursos financeiros para investimento a taxas atrativas, obtidos através do relacionamento das empresas, principalmente, com o Banco do Nordeste. Ademais, citou-se também como um fator relevante a maior produtividade da mão de obra de calçados do Ceará, o que pode trazer vantagens associadas ao custo de mão de obra para as empresas do setor localizadas no Ceará, além de sua melhor qualificação para trabalhar com a manufatura de calçados de couro. Apesar de se ter citado a produtividade da mão de obra, não se demonstrou com dados concretos a veracidade dessa informação.

Por fim, embora não tenha sido citado diretamente pelos entrevistados como um fator relevante para a obtenção de vantagem competitiva, percebe-se que os volumes de produção da Calçados1 e, conseqüentemente, de compra de matérias-primas por parte da empresa, influenciam a maneira como esta se relaciona com os diversos componentes de sua cadeia de suprimento, sejam eles os fornecedores de matérias-primas, os prestadores de serviços logístico, os componentes do ambiente institucional e, até mesmo, seus clientes. Desse modo, a escala de produção (e, por conseguinte, a escala de compra), que, possivelmente, gera economias de escala (PORTER, 1991), pode ser considerada como um fator que influencia a obtenção de vantagem competitiva pela Calçados1. Nesse caso específico, entende-se que são geradas economias de escala na amortização dos chamados custos de intangíveis (*marketing*, desenvolvimento de produtos), nos custos de aquisição de matérias-primas e na amortização de custos de máquinas e equipamentos (por exemplo, das injetoras).

5.1.2 – Análise descritiva dos casos da indústria têxtil

Do mesmo modo que foi feito com as empresas do setor de calçados, buscou-se a descoberta das fontes de obtenção de vantagem ou desvantagem competitiva por parte das organizações pesquisadas do setor têxtil.

Do ponto de vista da empresa Têxtil1, três aspectos principais contribuem para que a empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes: (1) a grande escala de produção da

empresa, que, de certa forma, tem impacto no modo como a empresa relaciona-se com seus fornecedores, cuja principal vantagem associada é a obtenção de insumos a preços menores, tendo como consequência menores custos de produção; (2) a capacidade de desenvolvimento de produtos possuída pela empresa, o que lhe permite disponibilizar produtos diferenciados aos seus clientes; e (3) as estratégias de *marketing* utilizadas, focadas na apresentação aos clientes de diversas possibilidades de aplicações dos produtos fabricados pela empresa. Alguns trechos das entrevistas destacam os aspectos supracitados:

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

Do ponto de vista interno, acho que a capacidade que estamos criando no desenvolvimento de produtos tem sido fundamental para a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes, assim como nossa capacidade de marketing. Criamos mostruários de peças confeccionadas com o uso de nossos tecidos e apresentamos aos clientes, ou seja, estamos desenvolvendo ideias para os nossos clientes aplicarem os nossos produtos. (Têxtil1Ent3, 4:18).

A empresa Têxtil2 também considera a sua capacidade de inovação, ligada ao desenvolvimento de novos produtos, como um dos fatores que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes, permitindo que a empresa ofereça uma grande diversidade de produtos aos seus clientes. No seu ramo de atuação, de produção de fios têxteis, a Têxtil2 destaca-se por oferecer uma linha de cerca de oitenta tipos diferentes de fios, considerando-se os produtos fabricados pela empresa e aqueles importados pela *trade* do grupo. Ademais, foi destacada também a tecnologia de ponta utilizada no processo produtivo da empresa, bem como o fato de a empresa buscar sempre melhorias nos seus produtos, nos seus processos e na sua gestão antes que seus concorrentes o façam, caracterizando, também, a inovação como algo fortemente presente em suas ações:

Eu acho que o que hoje a [Têxtil2] tem de competitiva é essa gama de produtos que formam esse *mix*, que eu acho que ninguém tem no Brasil e ninguém

tem na América Latina. Você pode fazer tudo que a [Têxtil2] faz, pode, só que traz de fora, aqui na indústria nacional você não consegue uma empresa que tenha em volume, em diversidade, o *mix* de produtos que a [Têxtil2] tem. (Têxtil2Ent4, 19:36).

Eu acho que [...] vamos falar do internamente da [Têxtil2]? A [Têxtil2] tem uma equipe técnica muito boa, ela tem tecnologia de ponta [...] de processo... que, de fato, os outros não têm. Isso faz com que a gente deslanche mais rápido, com que agente seja mais flexível, e a gente seja mais competitivo de fato [...]. (Têxtil2Ent1, 16:80).

Cada um dos aspectos citados pelas empresas como influenciadores da obtenção de vantagem competitiva podem ser analisados à luz do referencial teórico. O aspecto comum às duas empresas é a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ou inovação de produtos, que permite a diferenciação em relação aos concorrentes e a oferta de uma maior diversidade (*mix*) de produtos por parte das empresas, contemplando produtos que se afastem das características das *commodities* e, ao mesmo tempo, estejam alinhados às tendências da moda. Com relação a esse aspecto, a Escola Austríaca considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes, especialmente quando esta se baseia em estratégias de inovação permanente. Assim sendo, a adoção de estratégias de inovação permanente de produtos pelas duas empresas contribui para que ambas possuam vantagem competitiva sobre os concorrentes.

No caso específico da empresa Têxtil2, a adoção da estratégia de inovação permanente faz parte de um processo mais amplo, no qual, a partir da influência de um conjunto de fatores externos, a empresa buscou uma mudança de posicionamento através da reconfiguração de seus recursos, capacidades e habilidades, conforme pressupõe a teoria das capacidades dinâmicas, com o propósito de se preparar para enfrentar os aspectos negativos ligados ao novo cenário econômico enfrentado pela empresa nos últimos anos, entre os quais podem ser destacados a cotação do dólar, a eliminação das cotas de importação dos produtos têxteis e, conseqüentemente, a maior exposição à concorrência dos chineses.

A Têxtil2 tem procurado diferenciar-se dos concorrentes, saindo na frente na adoção de novas tecnologias, no lançamento de novos produtos e, até mesmo, na ação em determinadas frentes, tais como na compra de energia no mercado livre. Desse modo, pode-se afirmar que a empresa tem agido como um *first mover* ou uma empresa pioneira, que, embora seja passível de imitação em algumas situações, aproveita as vantagens competitivas temporárias de sair na frente dos concorrentes. Os próprios entrevistados percebem que a atuação pioneira da empresa garante uma vantagem apenas temporária, pois existe a possibilidade de imitação por parte dos concorrentes:

Não é que é difícil de imitar, é que isso requer algum tempo, a [Têxtil2] fez isso porque ela já tem 30 anos de exportação, porque isso requer tempo e o nosso tamanho também; ter unidades separadas, unidades onde você pode se especializar em uma coisa, isso requer tamanho, requer um investimento, não é uma mudança fácil, não tenha nem dúvida! A [Têxtil2] fez e se deu bem; tudo que se cria se copia, claro que se imita, mas quando a gente entrou no mercado livre, durante um ano e meio a gente teve a vantagem de ter o custo de energia estritamente inferior ao nosso concorrente, durou pouco, só durou um ano e meio, mas durante esse ano e meio a gente se fortaleceu e pôde fazer outras coisas. A gente hoje está competitivo nisso, a gente vai começar a oferecer fio tinto no mercado. Demora muito se quiser fazer? Não, mas quem quiser fazer vai fazer depois de mim, quer dizer vai ser um seguidor isso que é importante. (Têxtil2Ent4, 19:37).

Com relação à escala de produção, um dos fatores destacados pela Têxtil1 como relevantes para a obtenção de vantagem competitiva está relacionado às economias de escala, as quais permitem às empresas que as possuem obter vantagens de custo em relação aos concorrentes de menor tamanho. (PORTER, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007). A título de exemplo, a Têxtil1 consegue comprar filamentos de poliéster de um fornecedor asiático a um custo menor do que o oferecido no Brasil para empresas de menor porte.

Por fim, os outros dois aspectos citados pelas empresas, as estratégias de *marketing* utilizadas pela Têxtil1 e a tecnologia de ponta utilizada pela Têxtil2, constituem recursos, capacidades e habilidades utilizadas pelas empresas na busca por diferenciação dos principais concorrentes. Avaliando-se as características desses recursos, capacidades

e habilidades, conforme relatados nas entrevistas, percebe-se que estes podem prover vantagens competitivas apenas temporárias (BARNEY; HESTERLY, 2007), algumas de difícil mensuração (especialmente as relacionadas com as estratégias de *marketing*), já que, embora sejam valiosos, não necessariamente são raros e, principalmente, não são difíceis de imitar.

Um último comentário a ser feito em relação às fontes de obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas do setor têxtil é que, diferentemente do que foi observado nas empresas do setor de calçados, os aspectos relacionados à localização das plantas industriais das empresas no Ceará, derivados dos relacionamentos destas com o governo e as instituições de fomento, não foram considerados como relevantes para a obtenção de vantagem competitiva, mas, sim, para que as empresas tenham uma situação de paridade competitiva com seus principais concorrentes.

5.2 – Codificação Analítica dos Casos

Para a segunda parte da análise dos resultados, a categoria-chave teve suas propriedades e dimensões definidas, a partir do referencial teórico e, também, utilizando-se elementos que emergiram dos dados durante a análise e que, previamente, não estavam contemplados nele. Para cada propriedade, verificou-se o comportamento das dimensões nas diversas citações (as *quotes* do Atlas/ti), como, por exemplo, baixo (-) e alto (+). Partiu-se, então, para a realização de comparações teoria-incidente e incidente-incidente (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2007), no intuito de identificar o comportamento das dimensões das propriedades nos dados coletados. A partir da emergência de grupos semelhantes de dimensões das propriedades da categoria, os mais representativos foram denominados manifestações da categoria, que permitiram a formatação do esquema gráfico que relaciona as categorias, propriedades e manifestações.

Quando da definição das propriedades dessa categoria, partiu-se do referencial teórico para definir a primeira, denominada relacionamento com os fornecedores, com base na visão relacional da teoria dos recursos. Durante o processo de análise, outras propriedades foram definidas a partir do que emergiu

dos dados, ou seja, outros fatores associados à obtenção de vantagem competitiva do ponto de vista das empresas. Levando-se em consideração as informações coletadas, percebeu-se que, para as quatro empresas dos dois setores pesquisados, três propriedades da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva mostraram-se consistentes, sendo uma delas a propriedade definida a partir do referencial teórico (relacionamento com os fornecedores), que, embora tenha sido pouco significativa para as empresas do setor têxtil,

apresentou-se de forma preponderante para o setor de calçados. As outras duas propriedades emergiram dos dados: escala e inovação. No Quadro 4, são apresentadas as propriedades e dimensões da referida categoria.

Tendo-se como referência as diferentes manifestações identificadas nas comparações incidente-incidente, três manifestações foram consistentes, embora nem sempre as manifestações das propriedades tenham sido semelhantes em ambos

| CATEGORIA | PROPRIEDADES | CONCEITO | DIMENSÕES |
|--|---|---|---|
| FONTES DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA | Relacionamento com os fornecedores (RLFN) | Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto do relacionamento com os fornecedores na obtenção de vantagem competitiva | Baixo (-): o relacionamento com os fornecedores não contribui para a obtenção de vantagem competitiva Alto (+): o relacionamento com os fornecedores contribui para a obtenção de vantagem competitiva |
| | Escala (ESCL) | Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto da sua escala (de produção, de compra etc.) na obtenção de vantagem competitiva | Baixo (-): a escala não contribui para a obtenção de vantagem competitiva Alto (+): a escala contribui para a obtenção de vantagem competitiva |
| | Inovação (INOV) | Percepção da empresa no que diz respeito ao impacto das ações ligadas à inovação na obtenção de vantagem competitiva | Baixo (-): As ações ligadas a inovação não contribuem para a obtenção de vantagem competitiva Alto (+): as ações ligadas a inovação contribuem para a obtenção de vantagem competitiva |

Quadro 4 – Propriedades, Conceitos e Dimensões da Categoria Fontes de Obtenção de Vantagem Competitiva das Empresas Pesquisadas

Fonte: Elaboração Própria dos Autores.

| MANIFESTAÇÕES | DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES | | |
|---|----------------------------|------|------|
| | RLFN | ESCL | INOV |
| Vantagem associada aos relacionamentos com fornecedores | + | | + |
| Escala de produção | | + | |
| Inovação de produto | | | + |

Quadro 5 – Dimensões das Propriedades e Manifestações da Categoria Fontes de Obtenção de Vantagem Competitiva das Empresas Pesquisadas

Fonte: Elaboração Própria dos Autores.

os setores. O Quadro 5 apresenta as manifestações da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva nos dados coletados através das entrevistas nas empresas dos setores têxtil e de calçados, no qual constam aquelas manifestações que predominaram nas análises isoladas dos dois setores investigados.

A vantagem associada aos relacionamentos com fornecedores é percebida pelas empresas do setor de calçados como tendo grande impacto (RLFN+) na obtenção de vantagem competitiva, considerando-se todos os fornecedores de matérias-primas e componentes, mas com uma maior ênfase nos relacionamentos com as empresas que fizeram investimentos específicos para a relação e que possuem plantas fabris no Estado do Ceará, investimentos aos quais estão associados alguns ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998), tais como ganhos logísticos, ganhos fiscais, ganhos relacionados a um menor custo de produção dos fornecedores e ganhos no preço de compra das matérias-primas, tornando a localização geográfica um importante direcionador de custo. Esse relacionamento mais próximo das empresas do setor de calçados com seus fornecedores favorece o desenvolvimento conjunto de materiais e produtos, levando as empresas a uma maior capacidade de inovação (INOV+), ou seja, o relacionamento com os fornecedores influencia positivamente a capacidade de inovação das empresas. A inovação de produto tem-se destacado como uma competência-chave para as empresas de ambos os setores que buscam a obtenção de vantagem competitiva, contribuindo para que elas possam diferenciar-se dos seus principais concorrentes (INOV+). No caso das empresas do setor de calçados, tal competência permite às empresas que estejam sempre desenvolvendo e lançando novos produtos, de acordo com as tendências da moda e as necessidades de seus clientes. Já para as empresas do setor têxtil, essa competência as tem ajudado a ofertar uma maior diversidade (*mix*) de produtos e a sair do mercado de fios e tecidos do tipo *commodity*, através da busca pelo atendimento das necessidades dos clientes ao fabricarem produtos (tecidos, malhas e confecções) que reflitam as tendências da moda e o gosto dos usuários finais. A inovação de produto como fator de vantagem competitiva é condizente com os

pressupostos da Escola Austríaca (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e da Teoria das Capacidades Dinâmicas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Todas as empresas pesquisadas possuem grande escala de produção, especialmente as empresas Calçados¹, Têxtil¹ e Têxtil², que se destacam nos seus respectivos segmentos, estando entre os maiores produtores do Brasil e da América Latina, o que leva às economias de escala e contribui para a obtenção de vantagem competitiva baseada em custo. (PORTER, 1991). Apesar de essa propriedade ter-se manifestado de forma explícita apenas nas empresas do setor têxtil, considera-se que a escala de produção contribui para a obtenção de vantagem competitiva por empresas de ambos os setores (ESCL+).

Além das manifestações mais consistentes apresentadas no Quadro 5, foram relatados também outros aspectos como importantes para a vantagem competitiva das empresas, destacando-se os chamados fatores atrativos do Nordeste, notadamente os incentivos fiscais, especialmente para as empresas da indústria de calçados. Os incentivos fiscais foram relatados como sendo um dos principais fatores de atratividade do Nordeste (e do Ceará) para o investimento das empresas em instalações produtivas na região, mas com uma influência moderada na obtenção de vantagem competitiva, já que, quando os concorrentes das empresas também possuem instalações produtivas no Nordeste, ou quando se trata de concorrentes no mercado externo, os incentivos fiscais levam a uma situação de paridade competitiva, enquanto a vantagem competitiva (temporária) só é percebida quando o foco é nos concorrentes que não possuem instalações produtivas na região. Para as empresas do setor têxtil, os incentivos fiscais levam a uma situação de paridade competitiva em relação aos concorrentes em geral.

Levando-se em consideração apenas as manifestações mais consistentes da categoria fontes de obtenção de vantagem competitiva, conforme a análise empreendida a partir das informações mostradas no Quadro 5, apresentam-se, na Figura 3, as propriedades dessa categoria, suas manifestações e respectivos graus de fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*), bem como exemplos de

cada uma das manifestações em ambos os setores.

A Figura 3 mostra que as empresas pesquisadas obtêm vantagem competitiva a partir de mais de uma fonte, as quais se complementam, conforme pressupõe o tópico 2.3 do referencial teórico. Tendo-se como base as diversas correntes explicativas da vantagem competitiva supracitadas, as fontes de obtenção de vantagem competitiva das empresas estão alinhadas, de certa forma, às quatro correntes explicativas da vantagem competitiva delimitadas por Vasconcelos e Cyrino (2000), já que:

- i. a vantagem competitiva associada ao relacionamento com os fornecedores está associada diretamente à visão relacional, que faz parte da teoria dos recursos;
- ii. a vantagem competitiva baseada em inovação está ligada diretamente à corrente dos processos de mercado (Escola Austríaca) e, indiretamente, à teoria das capacidades dinâmicas, tendo em vista que, para

se manter uma estratégia de inovação permanente, há necessidade de se renovar periodicamente os recursos, capacidades e habilidades vinculadas à inovação.

- iii. a vantagem competitiva ligada à escala de produção está associada ao conjunto de fatores que permitem a vantagem de custo, que faz parte da corrente da análise estrutural.

Levando-se em consideração as principais similaridades e divergências encontradas no que diz respeito às fontes de obtenção de vantagem competitiva pelas empresas dos dois setores investigados, pode-se relatar que a inovação de produto predomina nos dois setores, embora o relacionamento com os fornecedores tenha-se destacado como fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de calçados, assim como a escala de produção tenha relevância para as empresas do setor têxtil. Desse modo, pode-se fazer as seguintes afirmações:

A1: as empresas pesquisadas do setor de calçados

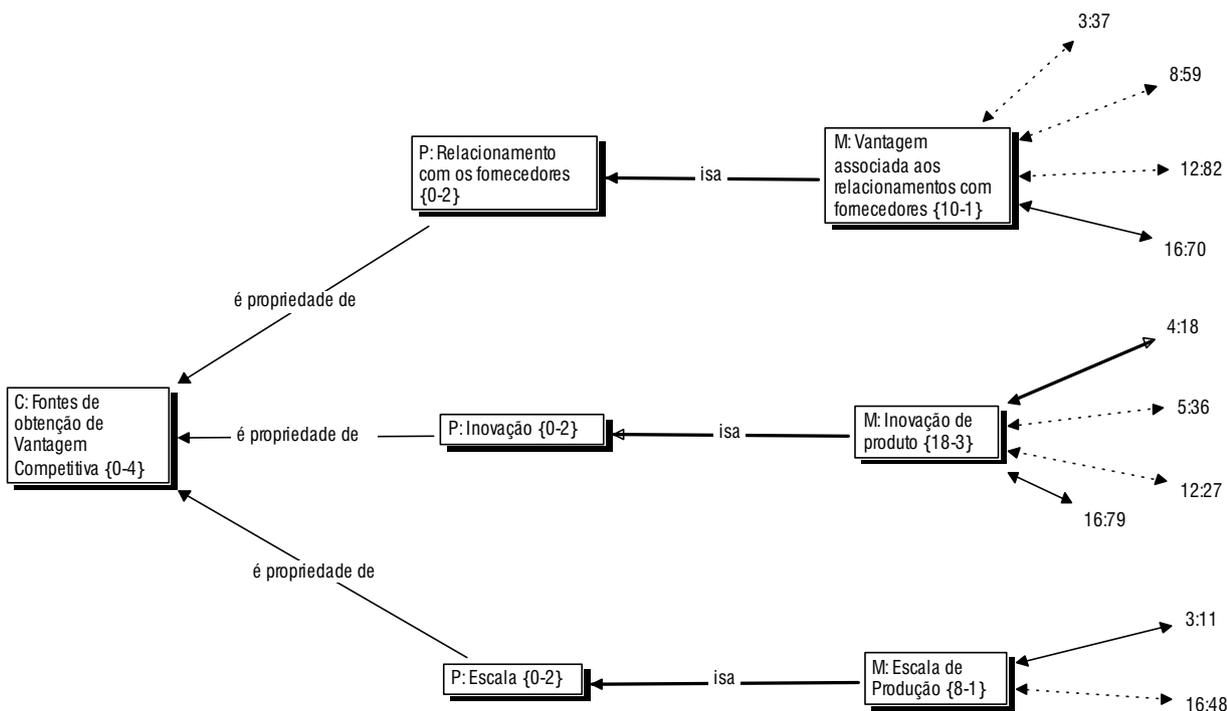


Figura 3 – Esquema Gráfico das Propriedades, Manifestações, Fundamentação Empírica e Densidade Teórica da Categoria Fontes de Obtenção de Vantagem Competitiva

Fonte: Elaboração Própria dos Autores.

possuem fontes diversas de obtenção de vantagem competitiva, que são complementares, destacando-se o relacionamento com seus fornecedores e suas capacidades de inovação;

A2: as empresas pesquisadas do setor têxtil possuem fontes diversas de obtenção de vantagem competitiva, que são complementares, destacando-se a escala de produção e a capacidade de inovação, através do desenvolvimento de novos produtos;

A3: as empresas investigadas dos setores têxtil e de calçados possuem fontes de obtenção de vantagem competitiva que se alinham a diferentes correntes explicativas da vantagem competitiva (análise industrial, teoria dos recursos, Escola Austríaca e teoria das capacidades dinâmicas), embora haja um predomínio da inovação de produto como fonte de vantagem competitiva em ambos setores, devido à vinculação dos setores às tendências da moda.

6 – CONCLUSÕES

Este artigo buscou analisar as fontes de obtenção de vantagem competitiva de empresas das indústrias têxtil e de calçados, considerando-se a percepção destas e a avaliação dos pesquisadores. Com o auxílio do *software* Atlas/ti foi analisada a categoria-chave do trabalho: fontes de obtenção de vantagem competitiva.

A análise dessa categoria, cujos resultados estão diretamente ligados ao cumprimento do objetivo geral e dos objetivos específicos do trabalho, revelou como fonte de obtenção de vantagem competitiva predominante para os dois setores a inovação do produto, que se tem destacado como uma competência-chave para as empresas, contribuindo para que elas possam diferenciar-se dos seus principais concorrentes. Surgiram também, como fonte de vantagem competitiva, de forma relevante, o relacionamento com os fornecedores para as empresas do setor de calçados e a escala de produção para as empresas do setor têxtil. Assim sendo, pode-se concluir que as empresas possuem vantagens competitivas associadas às quatro diferentes correntes explicativas da vantagem competitiva delimitadas por Vasconcelos e Cyrino (2000): análise estrutural da

indústria (vantagem competitiva ligada à escala de produção); visão relacional da teoria dos recursos (vantagem competitiva associada ao relacionamento com os fornecedores); teoria das capacidades dinâmicas (vantagem competitiva baseada em inovação); e processos de mercado (vantagem competitiva baseada em inovação).

Tendo em vista o exposto, pode-se concluir que empresas diferentes, que atuam em setores diferentes, oferecendo ao mercado produtos diferentes, possuem fontes diversas de vantagem competitiva que apresentam similaridades e divergências, as quais estão associadas a correntes que possuem complementaridades importantes para a explicação da questão da vantagem competitiva, o que consiste na principal contribuição teórica do trabalho.

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

A partir dos resultados encontrados neste estudo de casos múltiplos, aproveitando-se das afirmações supracitadas (A1, A2 e A3), sugere-se que sejam desenvolvidos instrumentos que contemplem as diversas correntes explicativas da vantagem competitiva, para que possam ser aplicados em um maior número de empresas, inclusive de outros setores industriais, de modo que seja possível a generalização da hipótese de que a origem da vantagem competitiva empresarial é geralmente diversa, generalização esta que não foi objetivo deste artigo, o que consiste em uma de suas limitações.

ABSTRACT

This work aims to analyze the sources of obtaining competitive advantage for companies in the textiles and footwear industries. It is a study of multiple interpretative cases including two companies of footwear industry

and two companies of the textile industry of Ceará State, being based on a qualitative approach. For data analysis, it was used the fundamentals of the adaptive theory, which has as its basis the constant comparison method, an analytical procedure originated from the grounded theory research strategy. In general lines, were highlighted as sources of competitive advantage the relationships with suppliers, the scale of production and product innovation. We can conclude, then, that different companies, acting in different sectors and offering to the market different products, have several sources of competitive advantage that present similarities and differences, which are associated with the chains that have important complementarities to explain the competitive advantage issue.

KEY WORDS

Competitive Advantage. Textile Industry. Footwear Industry.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Resenha estatística 2009**. Novo Hamburgo, 2010. Disponível em: <www.abicalcados.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2010.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded theory. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 8, p. 241-266.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 15, p. 429-460.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações econômicas e sociais 2007**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <www.mte.gov.br> Acesso em: 11 mar. 2009.
- 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**, p. 107-129, 2004. Edição Especial.
- CASTRO, I. S. B.; MOREIRA, C. A. L. Reestruturação da indústria de calçados na Região Nordeste nas décadas 1990/2000. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 40, n. 4, p. 851-868, 2009.
- CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.
- COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic management**. London: Sage Publications, 2002. Cap. 3, p. 55-71.
- DINIZ, C. C.; BASQUES, M. F. D. **A industrialização nordestina recente e suas perspectivas**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FENSTERSEIFER, J. E. Strategic resources and sustainability of competitive advantages in industrial

clusters: towards a general analytical framework. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 3, p. 89-112.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 4, p. 115-146.

GONDIM, L. M. de P.; LIMA, J. C. **A Pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso**. João Pessoa: Manufatura, 2002.

HANSEN, P. B. et al. Análise do arranjo coureiro-calçadista do RS à luz do conceito de competitividade sistêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2004. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0706_0939.pdf>. Acesso em: 2012.

IBGE. **Pesquisa Industrial Anual Empresa 2009**. [S.l.], [2009]. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/2009/defaultempresa.shtml>. Acesso em: 28 jun. 2010.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Brasil Têxtil 2008: relatório setorial da cadeia têxtil brasileira**. São Paulo, 2008.

_____. **Brasil Têxtil 2009: relatório setorial da cadeia têxtil brasileira**. São Paulo, 2009.

LAYDER, D. **Sociological practice: linking theory and social research**. London: Sage, 1998.

MELLO, D. B. **Análise da rede de valor voltada para os negócios internacionais: um estudo de caso na empresa líder do setor de calçados do Ceará**. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2009.

OLIVER, C. The institutional embeddedness of economic activity. **Advances in Strategic Management**, v. 13, p. 163-186, 1996.

OMC. **International trade statistics 2009**. Genebra: WTO Publications, 2009.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANTOS, A. M. M. M. et al. Deslocamento de empresas para os Estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista. **BNDES Setorial**, n. 15, p. 63-82, mar. 2002.

SILVA, P. R.; ROSA, A. L. T. **A indústria de calçados tradicional do Ceará: diagnóstico de competitividade**. Fortaleza: UFC, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VIANA, F. L. E. **A indústria de têxtil e de confecções no Nordeste**: características, desafios e oportunidades. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2006.

VIANA, F. L. E.; ROCHA, R. E. V. **A indústria de calçados no Nordeste**: características, desafios e oportunidades. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2006.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

Recebido para publicação em 26.07.2011.