

Uma análise do desenvolvimento de competências operacionais a partir da interação dos recursos relacionais: estudo multicase

Fernando Nascimento Zatta¹ (UFES) zatta@hmzconsulting.com.br

Wellington Gonçalves 2 (UFES) wellington.goncalves@ufes.br

Rodrigo Randow de Freitas 3 (UFES) rodrigo.r.freitas@ufes.br

Resumo:

Organizações que atuam em ambientes de constante evolução e alta competitividade, decorrentes do avanço tecnológico e da interconexão entre grandes redes empresariais e da integração dos mercados mundiais, necessitam adotar estratégias empresariais reconhecidamente eficazes, para atender às exigências dos mercados de modo a competir com ganhos superiores a concorrência, no intuito de manter a competitividade. Tradicionais táticas de sobrevivência devem ser aprimoradas, de forma que a empresa prospere sob novas circunstâncias em busca de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, este estudo investigou o desenvolvimento de competências operacionais a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados em cadeias de suprimentos de empresas industriais brasileiras de quatro setores: siderúrgico, aplicações automotivas e industriais, produtos florestais e produção da celulose e engenharia e construção para a indústria de energia. O método de pesquisa adotado foi uma pesquisa qualitativa com a estratégia de estudo de caso múltiplos. Os resultados forneceram evidências de que os recursos relacionais promovem o desenvolvimento das competências operacionais relacionais entre empresa-foco e fornecedores estratégicos e indicaram que no relacionamento colaborativo caracterizado por recursos relacionais, o desenvolvimento das competências operacionais relacionais ocorre de forma mais intensiva por meio dos construtos informação e conhecimento, presentes também nas diversas atividades compartilhadas na cadeia de suprimentos.

Palavras chave: Cadeia de Suprimentos, Competências Operacionais, Estratégia de Operações, Gestão de Operações, Visão Relacional.

An analysis of the development of operational competencies from the interaction of relational resources: multichannel study

Abstract

Organizations operating in environments that are constantly evolving and highly competitive as a result of technological advances and the interconnection between large business networks and the integration of global markets require the adoption of well-known business strategies to meet market demands in order to compete with higher earnings with a view to maintaining competitiveness. Traditional survival tactics should be improved so that the company thrives under new circumstances in pursuit of sustainable competitive advantages. Thus, this study investigated the development of operational competencies through the interaction of shared relational resources in supply chains of Brazilian industrial companies from four sectors: steel, automotive and industrial applications, forest products and pulp production, and engineering and construction for industry power. The research method adopted was a qualitative research with the multiple case study strategy. The results provided evidence that relational resources promote the development of relational operational competencies between company-focus and strategic suppliers and indicated that in the collaborative relationship characterized by relational resources, the development of relational operational competencies occurs more intensively through the constructs information and knowledge, also present in the various activities shared in the supply chain.

Key-words: Supply Chain, Operational Skills, Operations Strategy, Operations Management, Relational View.

1. Introdução

Organizações que atuam em ambientes de constante evolução e alta competitividade, decorrentes do avanço tecnológico e da interconexão entre grandes redes empresariais e da integração dos mercados mundiais, necessitam adotar estratégias empresariais reconhecidamente eficazes, para atender às exigências dos mercados de modo a competir com ganhos superiores a concorrência, no intuito de manter a competitividade. A sobrevivência das empresas passa a ser ameaçada pela evolução das constantes mudanças, alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade. Neste sentido, tradicionais táticas de sobrevivência devem ser aprimoradas, de forma que a empresa prospere sob novas circunstâncias em busca de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; BROWN; EISENHARDT, 2005; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; HSU et al., 2009). A vantagem competitiva sustentável em estratégia, uma abordagem de criação de valor econômico, decorre de ganhos superiores em relação aos seus concorrentes e da percepção do benefício auferido pelo cliente (BARNEY; CLARK, 2007; PETERAF, 1993).

Nos últimos anos, o ambiente acadêmico e gerencial tem sido caracterizado por um crescente interesse por pesquisas no campo de operações. Frentes teóricas explicam formas de desenvolver a competitividade entre empresas e entre Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain* – SC). Na perspectiva dos recursos, estudos são cada vez mais importantes desenvolvendo a difusão de conceitos: (a) recursos internos (BARNEY, 1991); (b) recursos criados ou desenvolvidos entre empresas (DYER; SINGH, 1998); (c) competências operacionais (WU et al., 2010), coexistindo perspectivas teóricas que necessitam de investigação para aprofundar o seu conhecimento e desenvolvimento de novas teorias. Na linha dos recursos de Grant (1991), Barney (1991), Peteraf (1993), Wu et al. (2010, 2012), enfatizam a necessidade da clarificação de conceitos bem definidos entre recursos e competências, para alcance de vantagens competitivas.

Diversas correntes teóricas sustentam que as empresas tendem a se relacionar para manter ou melhorar sua posição no mercado (CAO; ZHANG, 2011; DYER; SINGH, 1998), obtendo lucros relacionais (INGHAM; THOMPSON, 1994; DYER; SINGH, 1998; COMBS; KETCHEN, 1999; DAS; TENG, 2000; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008), criando ou desenvolvendo investimentos em ativos específicos para o relacionamento, acumulando conhecimento e compartilhando aprendizagem, complementando recursos, competências e habilidades e desenvolvendo relacionamentos orientados por mecanismos de governança eficazes (DYER; SINGH, 1998; COMBS; KETCHEN, 1999; LAVIE, 2006; WU et al., 2010).

O compartilhamento de recursos entre empresas e Cadeias de Suprimentos cria, entre outros fatores, o relacionamento colaborativo entre os parceiros na cadeia, para obtenção de melhores desempenhos e posição de destaque e vantagem competitiva em relação às empresas e cadeias concorrentes (LIU; LUO; LIU, 2009). Maior colaboração alavanca recursos e conhecimentos entre os parceiros na cadeia (CAO; ZHANG, 2011). O relacionamento é estabelecido com base em confiança, envolvimento e interações sociais, comunicação, informação e conhecimento para a aprendizagem entre os parceiros, exercendo papel significativo o compartilhamento de recursos e apropriação de rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; WU et al., 2010).

O relacionamento colaborativo em Cadeias de Suprimentos, entendido como duas ou mais empresas trabalhando em conjunto para planejar e executar operações, de maneira mais eficaz do que se o fizessem sozinhas (CAO; ZHANG, 2011; COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997), desenvolvido em princípios de uma verdadeira parceria, envolvendo a troca de informação e a

transferência de conhecimento, processos sociais tácitos, desenvolve a criação de competências organizacionais e operacionais, para que os recursos sejam enraizados nos processos e rotinas das empresas (GRANT; BADEN-FULLER, 1995; KUMAR; BANERJEE, 2012; FAWCETT et al., 2012; VAIDYA; HUDNURKAR, 2013). Com a limitação de recursos disponíveis no mercado, surge a necessidade de se fazer escolhas de como devem ser gastos.

Assim, tem-se que as empresas e Cadeias de Suprimentos buscam desenvolver competências operacionais, um subconstruto das competências organizacionais desenvolvidas na gestão de operações, usadas para estruturar, coordenar e gerenciar os recursos compartilhados com os parceiros e alavancar a melhoria dos processos e o desempenho operacional (VOSS, 1995; NARASIMHAN; SWINK; NARASIMHAN; KIM, 2005; WU et al., 2010). Estudos apontam que sinergias desenvolvidas coletivamente geram maiores benefícios do que se fossem feitas individualmente (CAO ZHANG, 2011, DYER; SINGH, 1998; WU et al., 2010). Para tanto, pesquisas empíricas devem estabelecer uma ligação entre recursos e competências operacionais e o desempenho operacional (WU et al., 2010).

Diante desse quadro, este estudo aborda o desenvolvimento de competências operacionais a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados na cadeia de suprimentos. Nesse sentido, empresas podem compartilhar a utilização de recursos na cadeia de suprimentos, com o intuito de obter vantagens relacionais, segundo o modelo da Visão Relacional.

Considerando esta lacuna na literatura, o presente estudo é orientado para responder a seguinte questão de pesquisa: Como as competências operacionais são desenvolvidas a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados na cadeia de suprimentos?

Conforme exposto, diante da atual realidade das relações interorganizacionais, o estudo procura interagir perspectivas teóricas complementares do campo dos recursos, competências operacionais e relacionamento colaborativo. Assim, o objetivo do estudo é mapear a cadeia de suprimentos de empresas industriais de quatro setores: siderúrgico, aplicações automotivas e industriais, produtos florestais e produção da celulose e engenharia e construção para a indústria de energia, e investigar como as competências operacionais são desenvolvidas a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados. Para tanto, os pesquisadores coletaram respostas de grupo de gestores da área de relacionamento com fornecedores, por meio de entrevista semiestruturada por meio do método de estudo de caso múltiplos.

2. Modelo De Pesquisa

O modelo de pesquisa sobre a investigação de como as competências operacionais são desenvolvidas, a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados na cadeia de suprimentos.

Para a formulação do modelo de pesquisa proposto, as principais abordagens teóricas consideradas foram os construtos relacionados com a teoria dos recursos, com foco direcionado aos recursos relacionais desenvolvidos e/ou compartilhados nas relações interorganizacionais entre empresas-foco e seus fornecedores estratégicos na cadeia de suprimentos, e nas competências operacionais da estratégia de operações, ancoradas na Visão Baseada em Recursos.

Neste estudo, a Visão Baseada em Recursos forneceu a base para a análise dos recursos internos das empresas-foco e seus fornecedores estratégicos, mediante o ponto de vista das empresas investigadas, de como esses recursos ao serem compartilhados (VRB expandida para a VR) na cadeia de suprimentos promovem o desenvolvimento das competências operacionais. Em termos de diádes, procurou-se entender como os recursos relacionais e as

competências operacionais são integrados, no intuito de identificar como as competências são desenvolvidas mediante interação com os recursos. Maior ênfase foi dada à análise dos recursos relacionais (DYER; SINGH, 1998) aplicada no ambiente da cadeia de suprimentos (Figura 1).

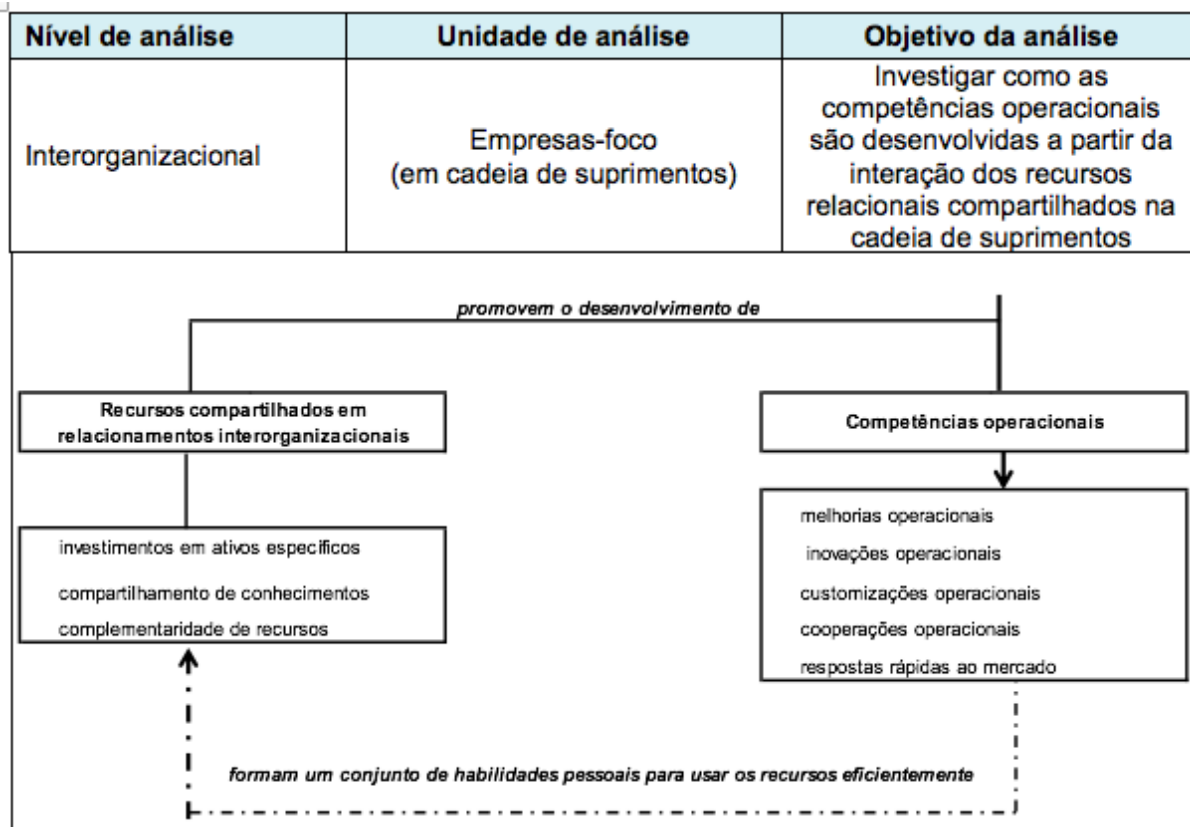


Figura 1 - Modelo de pesquisa da análise do desenvolvimento das competências operacionais a partir da interação com os recursos relacionais

Fonte: Os autores

Considerando os relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras, a dinâmica da competitividade refere-se às ações estratégicas empreendidas para incrementar uma vantagem competitiva, que ocorre a partir dos recursos desenvolvidos e/ou compartilhados. Contudo, relata-se que os recursos por si só apenas definem o potencial de realizar uma atividade. Desta forma, são consideradas as competências operacionais, pois elas formam um conjunto de habilidades pessoais e conhecimentos tácitos para o uso eficiente dos recursos, cujo objetivo é criar barreiras à imitação e desenvolver uma vantagem competitiva, porque os recursos por serem passivos e reativos, apenas definem o potencial da atividade. Assim, ressaltam-se que as competências operacionais se desenvolvem a partir da interação com os recursos.

Corroborando, Wu et al. (2010) consideram que o desempenho operacional de uma empresa é alavancado pela interação entre os recursos e as competências operacionais. Desta forma, a eficácia dos recursos ocorre por meio da formação das competências operacionais que proporcionam a melhoria do desempenho e da competitividade empresarial. Neste escopo da estratégia de operações e cadeia de suprimentos, há consenso de que competências operacionais medeiam a relação entre os fatores operacionais e o desempenho da empresa. Assim, o modelo de pesquisa procura focar a análise dos recursos compartilhados em relacionamentos interorganizacionais que promovem o desenvolvimento das competências

operacionais.

3. Método De Pesquisa

O método de pesquisa utilizado é descritivo e exploratório (CERVO; BERVIAN, 2002). Sendo que, a estratégia adotada foi a abordagem qualitativa de estudo multicase interpretativos (YIN, 2010; MIGUEL, 2007; 2010). No Brasil, o estudo de caso é um dos métodos de pesquisa mais comumente aplicado em engenharia de produção e gestão de operações (MIGUEL, 2010; NAKANO, 2010). Para Meredith (1998), a estratégia de estudo de caso é relevante para pesquisas no contexto da administração da produção e operações.

A pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, de acordo com Collis e Hussey (2005) é adequado para abordar tópicos com poucos ou nenhum estudo prévio, com estudos que ainda precisam ser desenvolvidos. O presente estudo também é uma pesquisa descritiva, pois identificou e reuniu informações sobre as características das empresas estudadas (COLLIS; HUSSEY, 2005). O estudo também possui natureza explicativa (Gil, 2010), pois possui característica de identificar fatores que determinam ou que contribuam para a ocorrência de fenômenos e aprofundar o conhecimento da realidade.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados consistiu de entrevistas semiestruturadas em profundidade (COLLIS; HUSSEY, 2005) com os gestores das empresas-foco. Como foco da investigação, a unidade de análise abrangeu quatro empresas-foco do setor industrial. Portanto, a reflexão as iniciativas tomadas de maneira interorganizacional por ambas as partes (CHEN; PAULRAJ, 2004).

Os entrevistados foram gestores especialistas, envolvendo: superintendência de suprimentos, gerência da cadeia de suprimentos, gestores da área de operações, gerência de planejamento e controle, analista de qualidade, gerência de logística, engenharia de processos, gerência de recursos humanos e gerência de compras. Os entrevistados foram selecionados em relação ao conhecimento que detinham sobre o objeto da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). No total foram entrevistados 13 especialistas.

A unidade de análise foi a díade comprador-fornecedor, sendo que a unidade de investigação era a empresa compradora dos segmentos de siderurgia (ALFA), aplicações automotivas e industriais (BETA), produtos florestais e beneficiamento de celulose (GAMA) e de fabricação e aplicação de tubos flexíveis (DELTA). Assim, embora o roteiro de entrevistas tenha sido aplicado às empresas compradoras, individualmente, os dados coletados refletem a percepções e refletem as iniciativas adotadas pelo elo empresas compradoras e fornecedoras e a natureza do relacionamento (CHEN; PAULRAJ, 2004).

3.2 População e amostra

A escolha de setores e de empresas industriais distintos teve como objetivo identificar questões de complexidade do fenômeno investigado em cada caso (EISENHARDT, 1989), bem como realizar comparações, no sentido de identificar convergências e divergências entre os casos, diante das especificidades de cada setor (EISENHARDT, 1989, MEREDITH, 1998). Foram convidadas 14 empresas para participar da entrevista, porém, apenas quatro empresas aceitaram o convite. As demais não responderam formalmente. Os setores em estudo foram escolhidos em função de suas particularidades, posição estratégica no cenário brasileiro e mundial, nível de empregabilidade, referência mundial em competitividade e geração de renda e tributos.

3.3 Avaliação dos dados

MERRIAM (1998) argumenta que, em estudo de múltiplos casos, a análise de dados é

realizada em duas etapas: primeiramente, é feita a análise individual dos casos e, posteriormente, a análise cruzada e comparativa dos casos.

A análise de dados seguiu a análise de conteúdo, conforme Bardin (2007) e procedimento analítico geral de Collis e Hussey (2005). Para esses autores, a análise de conteúdo consiste num procedimento analítico geral, que inclui o uso de técnicas de interpretação e codificação de dados, permitindo transformar textos sistemáticos em variáveis numéricas que possibilitam uma análise quantitativa de dados. Collis e Hussey (2005) relatam que a análise de conteúdo é um método formal para a análise de dados qualitativos. O resultado da análise de conteúdo foi obtido mediante os seguintes passos: (i) pré-análise com a transcrição dos relatos das entrevistas com as percepções e reflexões do pesquisador, visando à análise e interpretação dos dados; (ii) análise e agrupamento dos dados em categorias analíticas. Nesse panorama, utilizou-se também os pressupostos de confiabilidade e validade, que são critérios para julgar a qualidade da pesquisa (MIGUEL, 2010), o que, segundo Yin (2010), são dimensões que devem ser adotados como pontos de atenção ao longo da pesquisa.

4. Resultados da Pesquisa

O estudo procurou compreender como as competências operacionais são desenvolvidas a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados na cadeia de suprimentos. A análise dos resultados evidencia as principais convergências e divergências identificadas nos estudos de caso realizados. A seguir são exploradas as principais características do relacionamento entre as empresas-foco e os fornecedores estratégicos, os padrões de relacionamento e a caracterização dos recursos relacionais compartilhados e as competências operacionais desenvolvidas.

4.1 Principais características do relacionamento entre as empresas-foco e os fornecedores estratégicos

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

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Atividades de valor das empresas-foco, em que os fornecedores estratégicos são envolvidos	Siderurgia	Aplicações automotivas	Beneficiamento de celulose	Tubos flexíveis
	Desenvolvimento de produtos e adequação de processos	Desenvolvimento de novos produtos	Desenvolvimento de produtos	Desenvolvimento de novos produtos
	Planeamento e execução da produção em certas fases do processo produtivo		Execução conjunta de produção	
	Processos de estocagem	Acompanhamento de pedidos	Gerenciamento de inventários	
	Estratégias de embalagem	Gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas	Gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas	
	Logística de distribuição			
	Sistemas da qualidade	Sistemas da qualidade	Sistemas da qualidade	Sistemas da qualidade

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

Fonte: Elaborado pelos autores - dados da pesquisa.

As atividades de valor, em que os fornecedores estratégicos são envolvidos que apresentaram maior convergência nos quatro casos investigados são: desenvolvimento de novos produtos e gestão quanto aos princípios e diretrizes da qualidade aplicadas nos processos das empresas-foco. Também houve convergência entre os resultados obtidos nas empresas ALFA e GAMA, no que se refere à execução conjunta da produção e gerenciamento de inventários. As empresas BETA e GAMA, por sua vez, apresentaram convergência, no que diz respeito ao gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas. De modo geral, pode-se afirmar que, nos casos investigados, o relacionamento colaborativo favorece a troca de informação e o compartilhamento de conhecimentos, que resulta em aprendizagem conjunta, já que as entrevistas realizadas evidenciaram a preponderância do uso destes mecanismos.

No que diz respeito às características do relacionamento interorganizacional colaborativo, é importante ressaltar que, embora se tenha verificado a predominância de relacionamentos de longo prazo e estabelecidos com poucos fornecedores, nos quatro casos investigados, as transações de compra de matérias-primas são orientadas por contratos formais. Todos os contratos são celebrados para atender à necessidade de suprimento das empresas-foco, em função da alta criticidade dos produtos e a dependência de matérias-primas. A ALFA utiliza matérias-primas commodities, sendo uma prática usual no mercado internacional a contratação de compras antecipadas que, pode ser de até dois anos de antecedência.

Já a DELTA que atua com tubos flexíveis, tem como estratégia de compras, a formalização de contratos de longo prazo, feitos por períodos plurianuais (3 anos) adotando política de fixação de preços antecipados. A GAMA negocia os preços mediante acordo de compra com produtores de madeira no mercado nacional. Verificou-se que, a estrutura de suprimentos é orientada por mecanismos mistos: relacionais e transacionais, tendo em vista o uso de contratos formais para proteger a entrega de suprimentos. Observou-se ser esta uma forte característica de mercado. Contudo, os entrevistados compreendem que a importância relativa do mecanismo transacional é baixa; as características relacionais são mais presentes no relacionamento, pois eles entendem que o relacionamento provê maiores oportunidades de sedimentar relações mais profundas com os fornecedores estratégicos.

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

Os recursos relacionais compartilhados mais utilizados são o investimento em ativos específicos, troca de informações, compartilhamento de conhecimento e recursos complementares. Foi identificado investimento em ativos específicos em instalações produtivas dentro das plantas das empresas ALFA e GAMA, pelos fornecedores estratégicos. Na ALFA, os investimentos foram realizados pelos fornecedores unilateralmente. Verificou-se que os demais mecanismos relacionais apresentam maior intensidade nas empresas ALFA e GAMA, evidenciando que as estruturas dos setores siderúrgicos e de celulose são mais propensas ao compartilhamento de recursos. Isto pode ter ligação com o porte das empresas, aspectos relacionados à solidez financeira e a capacidade de relacionamento com o mercado internacional, entre outros aspectos.

É importante ressaltar a forte presença dos mecanismos relacionais troca de informação e compartilhamento de conhecimentos, nos quatro casos investigados. Verificou-se que as

habilidades tácitas, experiências e aprendizagem mais qualificada, resultante da partilha de informações e conhecimentos, foram os recursos considerados mais importantes para o desempenho das atividades, sejam relacionais ou não.

Pode-se inferir que nos relacionamentos investigados, os principais pressupostos da colaboração foram utilizados. No que diz respeito às características do relacionamento, identificou-se a existência de convergências em aspectos, tais como: método de seleção de fornecedores estratégicos, orientação quanto ao prazo de relacionamento, confiança entre os parceiros, relações interpessoais e envolvimento dos gestores, comunicação colaborativa, compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis e a proximidade operacional.

Verificou-se que o compartilhamento de recursos ligado a proximidade operacional e a duração do relacionamento gera maior confiança entre os parceiros, cria conhecimento e habilidades operacionais relevantes para suportar os processos internos e as relações externas, resultando no desenvolvimento de competências operacionais relacionais (DIERICKX; COOL, 1989; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; WU et al., 2010).

Nos quatro casos investigados, foi revelado que o envolvimento e engajamento da alta direção das partes é fundamental para o sucesso do relacionamento, principalmente, nas ocorrências de relações informais, porque gera maior confiança para o relacionamento.

4.2 Relacionamento entre empresas-foco e fornecedores estratégicos

O relacionamento na cadeia de suprimentos, decorre, principalmente, das características da colaboração, no que diz respeito ao nível de envolvimento se, profundo (características relacionais) ou superficial (características transacionais). Os resultados das entrevistas evidenciaram relacionamentos com características mistas: relacionais, apresentando maior intensidade e transacionais. A adoção do relacionamento transacional ocorre em função da preservação em função do fornecimento de suprimentos, principalmente, de matéria prima, contudo, foi revelado que o mesmo não prejudica as relações colaborativas entre as partes.

Corroborando Grant e Baden-Fuller (1995), as dimensões teóricas da colaboração de acordo com os achados da pesquisa, os relacionamentos das empresas-foco com seus fornecedores estratégicos apresentam um nível de relacionamento profundo (voltado à parcerias) em que as empresas trabalham juntas o que mostra uma coalizão na realização de atividades comuns.

4.3 Caracterização dos recursos relacionais compartilhados e competências operacionais desenvolvidas

Foi possível evidenciar que os recursos relacionais compartilhados e as competências operacionais desenvolvidas, identificados nos quatro casos investigados, considerando a extensão dos quadros sínteses com as principais categorias, envolvendo as atividades de valor das empresas-foco em que os fornecedores estratégicos são envolvidos (Quadro 1), características do relacionamento interorganizacional colaborativo e os padrões do relacionamento entre empresas-foco e fornecedores estratégicos, discutidos na seção anterior.

Ressalta-se que, especificamente, a competência operacional reconfiguração operacional não fez parte do estudo. No que se refere às competências operacionais desenvolvidas a partir da interação com os recursos relacionais, verificou-se a importância dada aos construtos informação e conhecimentos. A importância atribuída pelos entrevistados pode ser explicada pela aprendizagem resultante do compartilhamento das rotinas de conhecimento, que geram experiências e habilidades específicas, desenvolvidas entre os parceiros. No que diz respeito à informação, verificou-se que a mesma facilita as atividades colaborativas entre os parceiros, tais como compras, produção, vendas, e cria o conhecimento compartilhado. Identificou-se que a tecnologia, em larga escala, é um fator crucial para que as habilidades pessoais possam

melhor contribuiu para a fabricação, com flexibilidade e baixos níveis de variabilidade do processo.

Também, nos quatro casos investigados, a forte presença do construto informações nos relacionamentos, tanto para compartilhar recursos, bem como para desenvolver habilidade das pessoas para trabalhar nos processos e rotinas e práticas operacionais.

No desenvolvimento das competências operacionais, verificou-se que as informações e conhecimentos foram os recursos relacionais que mais contribuem para o seu desenvolvimento.

Esta análise é o último ponto de discussão da pesquisa. Foram identificadas questões relevantes para o processo de compartilhamento de recursos relacionais e para o desenvolvimento das competências operacionais: questões estratégicas das empresas-foco que requerem dos fornecedores estratégicos experiências em tecnologias de produção com produtos e soluções customizadas, para atender às necessidades dos clientes a custos competitivos; importância da automatização como fator determinante para a fabricação de produtos com flexibilidade e a custos eficientes, nos casos em que linhas de fabricação (total ou fases de produção) são operadas pelos fornecedores estratégicos e interligadas com as linhas das empresas-foco.

No que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, tecnologia, pesquisa e inovação, na maior parte das vezes, os casos investigados evidenciaram que estas atividades são feitas em centros de pesquisa e desenvolvimento das empresas-foco em qualquer parte do mundo, por se tratarem de empresas de grande porte com presença mundial. De maneira geral, o desenvolvimento de novos produtos é feito mediante conceitos de inovação ou para atender necessidades específicas dos clientes, em que as habilidades e competências das empresas-foco são necessárias para a sua realização.

As entrevistas com gestores das empresas-foco revelaram que a capacidade de inovar é um dos critérios de seleção de fornecedores, para que haja maior transferência de conhecimentos para as empresas compradoras.

As entrevistas também revelaram que, as empresas realizam treinamentos personalizados, transferem pessoal especializado entre os parceiros para atender necessidades específicas (por exemplo: novos processos, operação de novos equipamentos, entre outros), para desenvolver competências operacionais, individuais e coletivas dos colaboradores no intuito de compatibilizar tomadas de decisão e alinhar fatores de diferenças culturais, para melhorar as operações e solucionar problemas operacionais e estratégicos que podem surgir no relacionamento e, ainda para atingir objetivos de desempenho operacional e financeiro.

Pode-se inferir que as características das competências operacionais dizem respeito ao fato de elas serem tipificadas por procedimentos não padronizados distintos e de natureza complexa, já que são tácitas e incorporadas em estruturas e processos, redes de empregados e em relações interorganizacionais, para determinar a eficiência com os recursos são transformados. É possível afirmar que na conexão entre recursos e competências, recursos são estáticos e as competências se destacam por serem significativamente dinâmicas para lidar com a reconfiguração dos recursos, como um recurso pode ser utilizado.

Ao integrar os debates sobre o desenvolvimento de competências operacionais a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados na cadeia de suprimentos, o estudo buscou investigar as atividades de valor, em que os fornecedores estratégicos são envolvidos, a análise dos padrões de relacionamento dos fornecedores com as empresas-foco, para que se pudesse caracterizar os recursos relacionais e consequentemente as competências operacionais

desenvolvidas nessa interação.

As competências operacionais relacionais desenvolvidas se caracterizam, preponderantemente, por melhorias de processos, eliminação de desperdícios e resíduos, padronização de processos, desenvolvimento de novos produtos, tecnologia e inovação, desenvolvimento de processos específicos para atender às necessidades de clientes específicos. A execução de diversas atividades na cadeia de suprimentos é facilitada pela troca de informação considerada pelos entrevistados como uma dimensão importante da cooperação operacional, e ainda suportar habilidades para o uso eficiente de recursos, realizar mudanças operacionais frente a incertezas e mudanças do mercado.

Na análise de como ocorre o desenvolvimento das competências operacionais, os estudos de caso investigados revelaram que os construtos trocam de informação e conhecimento se apresentam como os mais importantes. Informação e conhecimento são os construtos que emergem de forma ampla em relação aos demais mecanismos relacionais, isto é, troca de informação e conhecimento são diretamente presentes nos demais recursos relacionais e nas mais diversas atividades relacionais desenvolvidas.

Na avaliação das atividades de valor das empresas-foco em que os fornecedores estratégicos são envolvidos, os entrevistados reconhecem a importância do desenvolvimento de produtos, adequação de processos, planejamento e execução da produção em certas fases do processo produtivo, estocagem, embalagem, logística de distribuição e sistemas da qualidade (empresa ALFA, setor siderúrgico), além das atividades de fornecimento; acompanhamento de pedidos, gerenciamento de prazos de entrega de matérias-primas, desenvolvimento de novos produtos e sistemas da qualidade (empresa BETA, setor de aplicações automotivas); gerenciamento de inventários e de prazos de entrega de matérias-primas, desenvolvimento de produtos, execução conjunta da produção e sistemas da qualidade (empresa GAMA, setor de celulose); desenvolvimento de novos produtos e sistemas da qualidade (empresa GAMA, indústria de tubos flexíveis).

Na análise comparativa dos casos, o estudo identificou nos relacionamentos das quatro empresas-foco dos setores de siderurgia, aplicações automotivas, beneficiamento de celulose e indústria de tubos flexíveis, as estratégias mais significativas foram a longevidade do relacionamento e a confiança mútua entre os parceiros, além da estrutura de coalizão para a realização das atividades compartilhadas.

Os recursos relacionais identificados como os mais importantes para que contribuem para o desenvolvimento das competências operacionais, por ordem de significância são: troca de informação, compartilhamento de conhecimento, investimentos em ativos específicos e recursos complementares.

Quanto às competências operacionais desenvolvidas a partir da interação dos recursos relacionais compartilhados na cadeia de suprimentos, as categorias mais importantes reveladas nos casos investigados são: melhoria operacional, inovação operacional, customização operacional, cooperação operacional e resposta rápida ao mercado.

5. Conclusões

O estudo ilustra que as relações recursos e desenvolvimento de competências são muito importantes para a competitividade, pois as empresas devem ser dinâmicas para enfrentar mudanças drásticas no seu ambiente de atuação e os gestores têm de ser qualificados com habilidades e conhecimento para compreender os movimentos. Em outros termos, a capacidade de compartilhar recursos estratégicos e de induzir a colaboração para a competitividade cada vez mais importante para as empresas.

A pesquisa contribui para o avanço da teoria no que diz respeito ao desenvolvimento de competências operacionais relacionais com base em recursos relacionais, o que pode ser entendido como a influência dos recursos relacionais sobre as competências operacionais.

Os resultados dos casos investigados forneceram evidências de que as empresas-foco procuram selecionar fornecedores estratégicos, tendo como ponto fundamental a proximidade operacional, solidez financeira e a capacidade de inovar e manter relacionamentos, predominantemente estabelecidos por parcerias de longo prazo.

No que tange o ponto de vista prático, o presente estudo teve como objetivo identificar as características dos recursos e competências e compreender o processo de desenvolvimento das competências operacionais e apresentar uma classificação desses construtos para empresas e Cadeias de Suprimentos, como uma forma de identificar recursos estratégicos particulares das empresas em relacionamentos colaborativos que apresentem potencialidades de criar uma vantagem competitiva relacional. Cabe também ressaltar que, o estudo pode auxiliar empresas e seus gestores, fornecendo uma base teórica sólida das competências operacionais, para desenvolver uma compreensão mais completa do processo pelo qual os recursos podem usados com mais eficácia.

Longe de fechar o debate sobre o tema investigado, novas pesquisas podem ampliar a unidade de análise para o relacionamento entre empresas-foco e fornecedores estratégicos, sob a ótica dos fornecedores. Novas pesquisas também podem ser ampliadas para díades, tríades e redes de empresas, envolvendo os relacionamentos entre empresas-foco, seus fornecedores estratégicos e o relacionamento com os clientes. Também, propõem-se investigar o papel da mediação das competências operacionais, recursos relacionais e o desempenho operacional em cadeias de suprimentos.

6. Referências

- AMIT, R.; SCHOEEMAKER, P. J. H.** *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, v. 14 n. 1, p. 33-46, 1993.
- BARDIN, L.** *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 2007.
- BARNEY, J. B.** *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N.** *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Nova York: Oxford University Press, 2007.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K.M.** *Estratégia Competitiva no Limiar do Caos: Uma visão dinâmica para as transformações corporativas*. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CAO, M.; ZHANG, Q.** *Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance*. Journal of Operations Management, v. 29, n. 3, p. 163-180. 2011.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A.** *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEN, I. J; PAULRAJ, A.** *Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements*. Journal of Operations Management, v. 22, n. 2, p. 119-150. 2004.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger.** *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* / Jill Collis e Roger Hussey; trad. Lucia Simonini. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Jr.** *Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*. Strategic Management Journal, v. 20, n. 9, p. 867-888. 1999.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D.** *Supply Chain Management: More than a new name for Logistics*. The International Journal of Logistics Management, v. 8, n. 1. 1997.
- DAS, T. K.; TENG, B. S.** *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*. Journal of Management, v. 26, n. 1, p. 31-61. 2000.

- GRANT, R. M.** *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* California Management Review, v. 33, n. 3, p. 114-135. 1991.
- GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C.** *"A knowledge-based theory of inter-firm collaboration".* Academy of Management Journal :Best Papers Proceedings, p. 17-21, 1995.
- HSU et al.** *Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance.* International Journal of Production Research, v. 47 n. 3, p. 835-55. 2009.
- INGHAM, H.; THOMPSON, S.** *Wholly-owned versus collaborative ventures for diversifying financial services.* Strategic Management Journal, v. 15, n. 4, p. 325-334. 1994.
- KUMAR, G.; BABERJEE, R. N.** *An implementation strategy for collaboration in supply chain: an investigation and suggestions.* International Journal of Services and Operations Management, v. 11, n. 4, p. 407-27. 2012.
- LAVIE, D.** *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view.* Academy of Management Review, v. 31, n. 3, p. 638-658. 2006.
- LIU, Y; LUO, Y; LIU, T.** *Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China.* Journal of Operations Management, v. 27, p. 294-309. 2009.
- MEREDITH, J.** *Building Operations Management Theory Through Case and Field Research.* Journal of Operations Management, v. 16, n. 4, p. 441-54. 1998.
- MERRIAM, S.B.** *Qualitative Research and Case Study Applications in Education.* San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H.** *Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances.* Strategic Management Journal, v. 29, p. 913-941. 2008.
- MIGUEL, P. A. C.** *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.* Revista Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229. 2007.
- MIGUEL, P. A. C.** (Org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 45-61.
- NAKANO, D.** *Métodos de Pesquisa Adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações.* In: MIGUEL, P. A. C. et al. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.* Rio de Janeiro: Campus, 2010. p.63-72.
- NARASIMHAN, R.; SWINK, M.; KIM, S. W.** *An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: Implications for capability progression.* International Journal of Operations & Production Management, 25 (9/10), 1013-1033. 2005.
- PETERAF, M. A.** *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View.* Strategic Management Journal, New Jersey, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.
- VAIDYA, O.; HUDNURKAR, M.** *Multi-criteria supply chain performance evaluation: An Indian chemical industry case study.* International Journal of Productivity and Performance Management, v. 62, n. 3, p. 293-316. 2013.
- VOSS, A. C.** *Alternative paradigms for manufacturing strategy.* International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 5-16. 1995.
- WU, S. J.; MELNYK, S. A.; FLYNN, B. B.** *Operational Capabilities: The Secret Ingredient.* Decision Sciences, v. 41, n.4, p. 721-754. 2010.
- WU, S. J.; MELNYK, S. A.; SWINK, M.** *An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: Compensatory or additive?* International Journal of Operations & Production Management, v. 32, n. 2, p.121-155. 2012.
- YIN, R. K.** *Estudo de Caso: planejamento e métodos.* 4. ed. Tradução Ana Thorell. Revisão técnica Cláudio Damacena. Porto Alegre: Bookman, 2010.