

# CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES NA INDÚSTRIA AERONÁUTICA: O CASO DOS E-JETS DA EMBRAER

Timothée Bezalel Konan<sup>1</sup>  
Cleudson Dias Nogueira<sup>2</sup>  
José Shimoishi Matsuo<sup>3</sup>  
Paulo Cesar Marques da Silva<sup>4</sup>

## RESUMO:

A atuação em redes de cooperação tornou-se ponto chave na competitividade das organizações. No setor de construção aeronáutico, o posicionamento de mercado depende do tipo de relação de cooperação tanto com fornecedores como com clientes, adotada. Para obter vantagem competitiva as organizações merecem aprimorar a sua relação de parceria com seus fornecedores de forma a torná-la sustentável. Neste estudo cujo objeto de pesquisa é a Embraer, foco é dado à relação estabelecida entre a Embraer e seus fornecedores. Objetiva-se à luz da Visão Baseada em Recursos identificar os fatores que influenciam a escolha de fornecedores pela Embraer para sua linha de produtos e-jets. Para alcançar tal iniciativa, foi adotado o método exploratório de estudo de caso por meio da análise de documentos institucionais e pesquisas relacionadas ao tema. Os resultados oriundos do estudo apontam diferenças entre visões dos integrantes da rede de cooperação. No entanto, sinergia de esforços em prol da melhoria dos processos, serviços e produtos. Assim, a identificação e o uso dos recursos estratégicos das empresas participantes da rede de cooperação contribui para o alcance de vantagem competitiva sustentada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Visão Baseada em Recursos. Parceria. Vantagem competitiva. Setor aeronáutico.

## INTRODUÇÃO

---

1 Afiliação: Université de Liège . Mestre em Transportes (2015) pela Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção. E-mail: scretim@hotmail.com. Lattes: [lattes.cnpq.br/0696148176316301](http://lattes.cnpq.br/0696148176316301)

2 Doutor de Administração pela Universidade de Brasília (UnB), na área de Inovação e Estratégia, com Doutorado Sanduíche na Universitat Jaume I (UJI/Espanha). Trabalha na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Lattes: [lattes.cnpq.br/8173987876908573](http://lattes.cnpq.br/8173987876908573)

3 Doutorado em Engenharia Civil pela Universidade de Tóquio (1986). Atualmente é professor associado 4 da Universidade de Brasília. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3425907666236117>

4 ABDI. Doutorado em Transport Studies pela University of London (University College London) (2001). É professor adjunto da Universidade de Brasília, ex-diretor da Anpet - Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes, ex-membro da Câmara Temática de Educação para o Trânsito e Cidadania (órgão assessor do Contran - Conselho Nacional de Trânsito). Desde maio de 2015 encontra-se cedido à ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, exercendo a função de Gerente de Desenvolvimento Produtivo. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1518119916915399>

O setor aeronáutico se destaca na dinâmica da economia mundial, por ser gerador de novas tecnologias e possuir elevada competitividade. Nesse sentido, as organizações atuantes no setor precisam constantemente alterar as suas estratégias de produção, passando a atuar em redes interorganizacionais nas quais se tornam integradoras de sistemas e subsistemas (Andrade, Rizzi, *et al.*, 2005). Para serem bem sucedidos, os empreendimentos merecem envolver nos seus processos, transferências de informações, fluxos financeiros e de recursos materiais desde a aquisição da matéria prima até o consumidor final (FERREIRA, *et al.* 2010). Assim, para otimizar as operações cada componente da rede deve possuir um conjunto de atributos que possa oferecer uma vantagem defensível perante os concorrentes. Pois, Isatto e Formoso (2012) alegam que quando o modelo de redes envolve empresas âncora e fornecedores, mesmo sendo em uma relação horizontal, evidencia-se então uma cadeia de suprimentos. O gerenciamento de tal cadeia de suprimentos orienta para o melhoramento da qualidade dos produtos e serviços prestados. Daí surge a necessidade que tanto contratantes como fornecedores sejam envolvidos nas atividades da rede como um todo para não haver benefício de um em detrimento do outro (MOURA 2009). Neste sentido, o setor aeronáutico brasileiro sofreu pressões internas e externas para realizar mudanças no seu processo produtivo. Por isso na última década o principal fabricante do setor se reinventou, desintegrando seus arranjos verticais rígidos de concepção e produção, passando a atuar em um formato de delegação de atividades concentrando os seus maiores esforços no seu *core-competence*. Com tal característica, as organizações fornecedoras participantes da rede puderam alcançar economias de escala por meio de parcerias e redes de parcerias de segunda escala que atendem tal fornecimento, baixando custos operacionais, sendo mais ágeis e eficaz (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2012).

Com o sucesso do modelo e as experiências adquiridas com o passar dos anos, a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER), objeto desse estudo, verificou que para ser competitiva, precisa além de adotar uma estratégia de mercado ainda mais agressiva baseada nas relações duradouras com fornecedores, possuir valores que permitam de se distinguir dos concorrentes (RAZKOVIC; MAKOVEC, 2013). Nessa perspectiva, Hoffman (2000) destaca a importância da perceptibilidade por parte dos consumidores da diferença entre a oferta de produtos ou serviços próprios e a oferta dos concorrentes. Assim, a escolha e a adoção de estratégias organizacionais não precisa basear-se apenas em redução de custos, mas em critérios que alavancam as especificidades da empresa contratante auferindo-lhe vantagem sobre os seus concorrentes.

A arquitetura modular foi a aposta da Embraer para produção da família de produtos da aviação comercial denominados E-JETS (E170, E175, E190, E195), oferecendo para o mercado aeronáutico aeronaves que conseguem aliar aumento de posicionamento de mercado por meio da exploração de rotas regionais, aumento da margem de lucratividade das empresas operadoras, conforto e satisfação do consumidor final. Pois desta forma, mantém-se uma relação de assimetria horizontal no relacionamento com os atores do setor, iniciando desde fornecedores passando pelas empresas que operam com as aeronaves até o consumidor final, o que segundo Ferreira *et al* (2010) possibilita a

intercambialidade de componentes e o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços oferecidos.

Do que precede, resta examinar os critérios empregados pela EMBRAER na seleção dos seus fornecedores para aumentar a sua parcela de mercado na aviação civil comercial. Essa indagação leva ao objetivo geral desta pesquisa, qual seja descrever os recursos relevantes para a seleção de fornecedores no âmbito da produção de aeronaves da família E- JETS da EMBRAER.

Por outro lado, Grossi (1998), afirma que as principais características da indústria de construção aeronáutica são os altos investimentos que apresentam longos prazos de retorno e elevados níveis de concorrência globalizada. Mas, Contador *et al.* (2012) asseguram que a obtenção de vantagem defensável no mercado reside na gestão adequada dos *stakeholders* da firma que tinham sido apontados por Freeman (1983) como grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Na mesma visão, Porter (1986) elencou cinco forças que afetam a competitividade da indústria em um ambiente competitivo. Dessas forças, o poder dos fornecedores é apontado como estratégico na busca para alcançar um desempenho acima da média em uma indústria, liderando custos e tendo como enfoque a diferenciação. Isso envolve a seleção adequada de fornecedores, segundo recursos estratégicos que regem a competitividade das organizações, ou seja, para pretender possuir uma vantagem competitiva precisa-se ter uma visão clara dos objetivos a atingir em longo prazo, de como atingir esses objetivos e a qual custo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O presente trabalho aborda no seu referencial teórico a relação de parceria como fonte de vantagem competitiva, apontando o desempenho organizacional como qualificadora de pedidos no processo produtivo das organizações. Também a Visão Baseada em Recursos (VBR) é abordada com o foco principal no setor aeronáutico. Tal reflexão torna-se necessária pela posição estratégica do setor aeronáutico na balança comercial Brasileira e pela atualidade do tema em um período em que o governo Brasileiro enfrenta vários desafios para o fomento de políticas de desenvolvimento do país.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### RELAÇÃO DE PARCERIAS

Em estudo sobre métodos de avaliação dos fornecedores, Aguezoul e Ladet (2009) apontam que não há um modelo de relação com fornecedores que sirva para toda situação. Pois, não há fornecedor que prima em todas as demandas o tempo todo. Por isso, sugerem que dependendo da atividade desempenhada se obtenha um tipo de relação de proximidade para uma boa coordenação e cooperação com os fornecedores, conforme quadro 1.

	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
INTEGRAÇÃO APENAS LOGÍSTICA		
INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DE PARCERIA		

**Quadro 1:** Tipologia de relação com fornecedores. Fonte: Adaptado da Aguezzoul e Ladet (p 6, 2009).

O fornecedor com atividades pouco estratégicas como a integração logística pode ser enquadrado em uma relação de curto prazo, enquanto aquele que possui atividades que proporcionam melhor aprimoramento das competências da organização, o que revele intenso envolvimento estratégico merece uma atenção melhor, resultando em uma parceria duradoura. Por isso, Nogatchewsky e Nogatchewsky (2009) argumentam que em período de racionalização de recursos, a segmentação de fornecedores torna-se valiosa. Portanto, o tipo de relação que se almeja obter com os fornecedores depende dos critérios usados na seleção desses fornecedores.

Neste contexto, Nogatchewsky e Nogatchewsky (2009) baseiam a tipologia de relação em dois eixos. Primeiramente, a capacidade tecnológica do fornecedor e os Impactos econômicos do fornecimento na operação. No que diz respeito à capacidade tecnológica do fornecedor, a empresa contratante necessita de uma relação de parceria intensa pelo elevado grau de complexidade tecnológica do setor aeronáutico e da limitação do número de fornecedores adequados. Isso significa que há de existir interdependência entre os atores, cujos mecanismos de resolução de problemas são flexíveis e perceptíveis. A frequência de interação, e a natureza (formalidade/ informalidade) da relação na rede, são aspectos que caracterizam a parceria entre a contratante e o fornecedor. Assim, a parceria entendida como atividade de relação mútua, é caracterizada por intensos fluxos financeiros e de informações.

Além disso, Aguezzoul e Ladet (2009) acreditam que a reciprocidade do contratante e do fornecedor é de suma importância para a sustentabilidade da cooperação no contexto industrial. No caso da indústria aeronáutica, são geralmente classificados nessa modalidade fornecedores ao qual a atuação de seus produtos ou serviços impacta de maneira direta na composição de sistemas. Assim, no processo de seleção as empresas com atividades, que classificam-se como estratégicas, são qualificadas de maneira rigorosa porque são contidas no processo de gestão e subcontratação de componentes. Diante do pressuposto e do cenário de incertezas do ambiente empresarial como um todo, é a confiança que dá suporte e fôlego para que parceiros possam lidar com imprevistos, enfrentar desafios, alcançar metas ousadas e propiciar a inovação (NOGATCHEWSKY e NOGATCHEWSKY, 2009).

## DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A rotina das organizações é repleta de ciclos de tomadas decisões, que afetam a sua sobrevivência. Por isso, Barney e Hesterly (2011) definem a estratégia como a teoria do

como obter vantagem competitiva. Eis que para analisar o desempenho organizacional, torna-se obvio rever a estratégia que a organização está seguindo. Isso torna a tarefa mais complexa, já que a obtenção de vantagem competitiva depende de forças tanto externas quanto internas (FERNANDEZ e LE ROY, 2010). Para tanto, Pace *et al* (2003) julgam que o desempenho de uma organização deriva da sua capacidade de criar valor, combinando o ambiente organizacional com as estratégias. Além disso, Raskovic e Makovec (2013) na sua tentativa de avaliar as influências da relação comprador-fornecedores, concluem que as relações interpessoais influenciam fortemente o desempenho das organizações que estão inseridas em algum tipo de redes de fornecimento.

Adicionalmente, Raskovic e Makovec (2013) afirmam que o desempenho da organização é o resultado de uma combinação de fatores e forças, por isso não pode ser avaliado sob aspectos meramente ilustrativo. E, ainda, Gonçalves *et al* (2011) assumem que o desempenho da organização pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos, mas nem todos geram vantagem competitiva. Desta forma é perceptível a dificuldade de se conceituar o desempenho organizacional.

Neste estudo, escolhemos analisar o desempenho organizacional sob a ótica da visão baseada em recursos de Barney (1991) revisada pelo mesmo autor em 2007 (GONÇALVES, COELHO e SOUZA, 2011), no intuito de levantar aspectos de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva envolvidos nos critérios que se precisam buscar em fornecedores. Existem diversas abordagens a respeito da análise do desempenho organizacional, como a de Porter, por exemplo. No entanto, a visão baseada em recursos oferece um escopo aberto na análise dessa questão (HOFFMAN, 2000), por isso sua escolha para esta pesquisa.

### **VISÃO BASEADA EM RECURSOS E O MODELO VRIO**

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é segundo Barney e Hesterly (2011, p. 58), “um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”.

Recursos são definidos “como ativos tangíveis e intangíveis que uma organização controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Recursos como fábricas de uma empresa e seus produtos são um ativo tangível, porém, tanto a sua reputação entre os clientes como o trabalho em equipe são exemplos de ativos intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 58).

No seu estudo sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva pela organização, GONÇALVES *et al* (2011, p 821) sustenta que “a empresa é consequência não apenas de seus produtos ou serviços, mas pode ser vista principalmente como resultado das potencialidades e restrições de sua carteira de recursos [...] e que gerir recursos estrategicamente pode resultar na geração de valor econômico”.

Diante desse cenário, Hoffman, (2000) conclue que os recursos e habilidades das organizações são considerados como aqueles que a empresa sabe bem fazer diferentemente dos seus concorrentes. Mas para avaliar a natureza desta diferença, precisa de instrumento de mensuração dos níveis de desempenho de tal recursos apesar de que as organizações são qualificadas competitivas quando possuem a capacidade de criar valores dificilmente imitados por outros (BARNEY, 1991).

Barney e Hesterly (2011, p. 61) afirmam que:

Munido da Visão Baseada em Recursos, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e as diferentes capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. Dessa forma será possível identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa. A principal ferramenta para conduzir essa análise interna é chamada de modelo VRIO.

Assim, o modelo VRIO é estruturado com base em quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso para determinar seu potencial competitivo: (1) a questão do Valor, (2) a questão da Raridade, (3) a questão da Imitabilidade e (4) a questão da Organização. Sendo que a resposta para essas questões seria determinante para verificar se um recurso ou capacidade em particular é uma força ou uma fraqueza.

Neste aspecto, O VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) torna-se elemento importante de avaliação da capacidade da organização em possuir vantagem competitiva sustentada. Este modelo será utilizado como base para avaliação de quais critérios essenciais a Embraer leva na seleção dos seus fornecedores. A avaliação do potencial de geração dos recursos competitivos compartilhados refere-se a quatro questões que devem ser consideradas para a geração de vantagem competitiva, essas questões estão resumidas no quadro 02.

Perspectivas	Questões
Valor	Os recursos e as capacidades permitem que a Organização explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?
Raridade	Quantas organizações concorrentes já possuem determinados recursos e / ou determinadas capacidades valiosos?
Imitabilidade	As organizações do setor que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às outras que já os possuem?
Organização	A organização está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?

**Quadro 2:** Questões para uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa. Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011. p. 61).

Segundo Barney e Hesterly (2011), com relação à **primeira questão**, se a organização se qualificar em responder 'sim' a essa pergunta, então seus recursos e suas capacidades são valiosos e podem ser considerados como forças. Se a organização responder 'não', que dizer que seus recursos e capacidades são fraquezas. Na **segunda questão**, se determinado recurso ou capacidade é controlado ou controlada por muitos concorrentes, então tal recurso dificilmente será uma forte vantagem competitiva para qualquer um deles. Na **penúltima questão**, os recursos raros e valiosos só podem gerar Vantagem Competitiva Sustentada se as firmas que não possuem esses recursos, não possam obtê-los. Por fim, a **pergunta final** indica que o potencial de uma organização para vantagem competitiva depende não somente do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e suas capacidades, mas para aproveitar ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e suas capacidades.

Dessa maneira, na perspectiva da **organização**, a estrutura formal, sistemas de controle gerencial (formais e informais), políticas de remuneração etc. são componentes da organização de uma empresa que são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. No entanto, quando combinados com outros recursos e outras capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Então, segundo Barney (1991), a criação da vantagem sustentada depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, deve-se olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação que formam o modelo VRI, e então explorá-los por meio da sua devida organização.

A administração efetiva dos recursos VRI (Valor, Raridade, Imitabilidade) + O (Organização) apresentam a situação de vantagem competitiva sustentada ou duradoura, então o entendimento do potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos de uma empresa pode ser visualizado por meio do quadro 03.

O recurso ou capacidade é...					
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	—		Paridade competitiva temporária	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada	Acima do Normal

**Quadro 3:** Modelo VRIO. Fonte: Adaptado de Barney (2007, p. 270) e Gonçalves, Coelho e Souza (2011)

Assim sendo, não basta ter os recursos e não fazer uso eficaz e eficiente dos mesmos e, por isso, a sua aplicação como VRIO conforma a gestão estratégica calcada no atributo organização (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Finalmente, para elucidar esse modelo, os autores suscitados (2011, p. 843), colocam dois exemplos para ilustrar como os recursos se reforçam para tornarem-se uma vantagem competitiva.

#### Exemplo 1:

- Tipo de empresa: Transporte de passageiro, Táxi
- Tamanho: Pequeno porte, Empreendedor individual
- Recursos: R1= carro táxi; R2= condutor
- Aplicando o modelo VRIO:
- Valioso: Possuir carro em boas condições de transportar passageiro
- Raro: Possuir placa de taxista, ou seja, estar licenciado
- Imperfeitamente Imitável: Condutor habilitado bilíngüe
- Organização: Características do condutor (educado, gosta de dirigir, possui facilidade relacional, possui conhecimento de seu local de atuação e possui parcerias com hotéis).

#### Exemplo 2:

- Tipo de empresa: Produtor de mel

- Tamanho: Pequeno porte, familiar
- Recursos: R1= enxames de abelhas europeias, mansas e de fácil manejo; R2= apicultor
- Aplicando o modelo VRIO:
- Valioso: Possuir muitos enxames de abelhas europeias, mansas e de fácil manejo;
- Raro: Possuir relações com plantadores fruticultores rotativos que demandam polinização por abelhas;
- Imperfeitamente Imitável: Grande conhecimento de polinização via abelhas e motivação elevada pela apicultura de polinização e obtenção de melgueiras, geléia real, pólen, própolis dentre outros;
- Organização: Conhecimento específico do apicultor e a coordenação da família para auxiliar nas atividades de produção, de venda e distribuição.

Por meio do primeiro exemplo, é possível perceber que além de utilizar dois recursos (carro e condutor), os aspectos estratégicos dessa empresa estão relacionados à gestão do condutor por meio de diversas características intangíveis. Logo, um recurso reforça o outro, e o atributo organização é aquele que gera uma vantagem competitiva; dependendo da forma como a gestão da empresa acontecer, essa vantagem pode se manter de maneira sustentada ou não. Já no segundo exemplo, dois recursos são usados para ilustrar uma empresa produtora de mel de sucesso. Também, nesse caso, um recurso reforça o outro, mas é o fator organização que trabalha a estratégia empresarial e sua vantagem competitiva sustentada. A perda total ou parcial de um desses recursos pode afetar o sucesso do negócio, de modo que os recursos intangíveis possuem uma barreira maior para se encontrar um recurso equivalente, sendo um possível fator que afeta a perenidade da empresa (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentadas ferramentas metodológicas que corroboraram no alcance dos objetivos do estudo.

### DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Segundo Yin (2005), o conhecimento deriva da possibilidade de uma profunda investigação de fenômenos sociais singulares. Por isso, foi escolhido o método exploratório por meio de um estudo de caso na sua forma descritiva. Assim, foram levantados indícios existentes entre os critérios relevantes na seleção de fornecedores de E-jets e o gerenciamento da cadeia de suprimentos verificando como este se torna fator indutor de pesquisa científica (GIL, 2010, p. 8). Igualmente, a abordagem qualitativa foi empregada como fonte de conhecimento baseando-se no valor da seleção de fornecedores na gestão da cadeia de suprimentos da produção da família de aeronaves E-Jets da Embraer (GIL, 2010), bem como um questionário para mensuração dos recursos identificados nos fornecedores, no que tange à abordagem quantitativa da pesquisa. Pois, para Ferreira

(2010) a elucidação dos fatos que englobam o sucesso da Embraer faz com que a parceria estratégica com os fornecedores se torna sustentável.

### **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PARTICIPANTES DO ESTUDO**

No contexto da segunda guerra mundial, devido à exigüidade do mercado de aeronaves no Brasil, o governo empreendeu uma vasta política de longo prazo para formar seus recursos técnicos no setor aeronáutico. Assinou então vários acordos de cooperação, o que levou à criação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica e do Centro Técnico Aeronáutico (DROUVOT, 1994). Para Bernardes (2000), a viabilidade do projeto e a percepção da importância estratégica do setor aeronáutico levaram o governo federal a fomentar o início de uma nova etapa da história dessa indústria no Brasil por meio da criação da Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER em agosto de 1969, como Sociedade de Economia Mista de capital aberto. Sediada na região de São José dos Campos próxima ao Km 146 da Via Dutra, no estado de São Paulo, a EMBRAER, tinha o objetivo definido de transformar ciência e tecnologia em engenharia e capacidade industrial (BERNARDES, 2000).

A Embraer foi privatizada em dezembro de 1994, iniciando esforços contínuos dos administradores da Empresa (fundo de pensão do banco do Brasil, consórcio Grupo Bozano e Simonsen...) na indústria aeronáutica, por meio do aproveitamento de novos nichos de mercado baseados em suas principais linhas de negócios (Aviação comercial, aviação executiva, segurança e defesa). Assim, foram desenvolvidos vários modelos de aeronaves ao longo dos anos, como forma de conquistar uma parcela do mercado, principalmente na aviação comercial. Neste sentido, a Embraer desenvolveu um portfólio de recursos competitivo com a família dos E-jets (170, 175, 190, 195), no âmbito da disputa entre aeronaves comerciais de médio porte, com capacidade média de até 120 assentos, competindo num mercado altamente exigente (FLEURY e FLEURY, 2003).

Foram realizadas separadamente duas entrevistas na Embraer com o gerente da coordenação de engenharia especializada, ponto focal da empresa no que trata do acompanhamento da elaboração e da execução contratual da Embraer com os seus fornecedores. A coordenação de engenharia especializada é a entidade institucional da Embraer diretamente envolvida com o processo de seleção dos fornecedores e na rotina de diálogos constantes entre áreas da organização que lidam com os fornecedores. Nesse ponto, vale ressaltar que o colaborador em questão possui uma longa experiência tanto na vida acadêmica com profissional; por ser autor e co-autor de vários artigos acadêmicos; por desempenhar atividades de docência em programa de pós-graduação ligado à temática e por ocupar funções estratégicas variadas na Embraer.

Na primeira entrevista que foi semi-estruturada, o objetivo principal foi de melhor conhecer o fenômeno e cruzar a realidade do dia-dia do arranjo com as informações obtidas nos artigos previamente lidos. Depois, por se tratar de um estudo de caso, foi realizada a análise dos cinco últimos relatórios institucionais da Embraer, de artigos

científicos selecionados por meio do portal Periódicos da CAPES, tendo como critérios de busca as palavras critérios de seleção e indústria aeronáutica. Os resultados foram limitados a artigos publicados em periódicos revisados por pares no período de 2009 a 2013, completando uma cronologia histórica de cinco anos. Após esta etapa, foi elaborado e aplicado um questionário com os principais fornecedores com sede no Brasil, já que o objeto do estudo pode ser considerado uma mudança na estrutura organizacional de um determinado setor (MARCONI *et al.*, 2010. Pag. 180).

## INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram usados artigos em revistas científicas, relatórios institucionais da Embraer, dissertação de mestrado e livros acerca da temática, compondo assim o arcabouço da pesquisa documental (VERGARA, 2008). Ainda, entrevistas e questionários compuseram instrumentos que, segundo Richardson (2011), englobam a técnica de análise de conteúdo. Por meio desses instrumentos, foi procurado primeiramente, conhecer melhor o setor aeronáutico e a relação entre a Embraer e seus fornecedores, depois buscando atender a outros objetivos específicos deste estudo, foi aplicado um questionário com base no proposto pelo artigo de Gonçalves, Coelho e Souza (2011), intitulado de “VRIO: vantagem competitiva sustentada pela organização”. Por fim, foi realizada uma entrevista novamente com a mesma coordenadoria da Embraer para comparar a percepção dos fornecedores e da empresa core (Embraer) sobre os recursos que geram vantagens competitivas.

## DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Este estudo teve três etapas. A primeira foi a exploração de dados primários do site da Embraer, envolvendo o portal de relacionamento com investidores no site da Embraer, bem como conteúdo do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, haja vista que vários artigos do evento científico abordam a Embraer como objeto de estudo de caso, bem como dissertações e teses do programa de pós-graduação em engenharia de produção da escola politécnica Universidade de São Paulo, que tratam da problemática em estudo principalmente voltando-se para EMBRAER. A segunda etapa consistiu na aplicação de questionários e entrevista à Embraer e seus fornecedores nacionais. O universo foi composto por 40 empresas no Brasil escolhidas com base no acesso à relação de fornecedores. Essas empresas foram contatadas previamente com a explicação do propósito do estudo, o que resultou no envio de um questionário eletrônico na escala likert, aberto no período de 20 dias. Após o período especificado, obteve-se apenas a resposta de cinco fornecedores. A seguir são retratadas as entrevistas e o questionário aplicados.

## CRITÉRIOS DE SELEÇÃO SEGUNDO A EMBRAER

Primeiramente, foi esclarecido para o coordenador que este estudo possui apenas fim acadêmico. Após esta formalidade, foi perguntado ao respondente Qual a relevância e o

impacto da seleção de fornecedores na indústria aeronáutica. Conforme o trecho (1) retirado da primeira entrevista, o fornecedor é a figura central do desempenho da empresa.

(1)“Da seleção dos fornecedores, depende o sucesso do produto a ser lançado. Pelo fato de envolver altos investimentos. Dos fornecedores depende o cumprimento dos prazos e da sustentabilidade dos negócios”.

Entretanto, no trecho (2) da mesma fonte, o respondente revela que:

(2)“Processo de seleção ocorre quando o plano de negocio é aprovado. Por se tratar de uma produção em forma modular, a cada subdivisão de plano, pode ocorrer seleção de fornecedores, dependendo a criticidade da operação”.

Isso significa que os critérios de seleção dos fornecedores originam-se de um conjunto de estratégias adotadas pela empresa âncora e que a decisão de fazer ou delegar é baseada sobre o tipo de operação a ser desenvolvida. Igualmente, ao ser questionado sobre os recursos essenciais que devem possuir os prováveis fornecedores, conforme os trechos de respostas o respondente apontou repetidamente a necessidade de a empresa fornecedora possuir uma capacidade financeira que lhe permita o compartilhamento junto com a empresa âncora os riscos advindos das operações realizadas:

(3) “Os parceiros e fornecedores são geralmente escolhidos por meios econômicos, muito porque a viabilização de plano de negócio possui um forte braço econômico”.

(4)“Um dos recursos mais importante é a capacidade financeira no intuito de viabilizar economicamente os projetos de aeronaves”.

Isso aponta claramente que a Embraer adotou a estratégia de parceria de risco como elemento valioso, no desenvolvimento dos E-JETS. O que significa que os fornecedores devem possuir capacidade financeira adequada para iniciar e concluir as atividades a eles delegados. Também, quando solicitado para classificar em escala os recursos considerados na seleção dos fornecedores, o respondente citou: em ordem de prioridade:

(5)“A Capacidade econômica, a capacidade tecnológica e a capacidade em atender prazos”.

Aqui, a resposta vem confirmar o entendimento segundo o qual a capacidade econômica é o vetor principal usado na seleção dos fornecedores dos E-JETS. Entretanto, surgem as variáveis capacidade tecnológica e de atendimento de prazos como fatores de primeira linha. Isso demonstra que não apenas a capacidade financeira resume a decisão de se escolher um determinado fornecedor, mas sim um conjunto de fatores como a sua capacidade em lidar com o tempo de entrega. Por isso, o entrevistado reforçou no trecho de resposta que:

(6)“há uma avaliação periódica dos fornecedores da Embraer no intuito de verificar as capacidades dos fornecedores se adequando com as iniciativas da Embraer”.

Na parceria a ser instituída, a empresa âncora procura a economia em escala por meio de redução de custos totais de produção. Portanto, torna-se de suma importância o respeito dos prazos, já que segundo o respondente este fato contribui na obtenção de vantagem de custos perante concorrentes:

(7)“Para o mercado aeronáutico, o cumprimento dos prazos é fundamental devido o fato que o ciclo de negócio está entre 4 a 6 anos”.

A clara resposta à pergunta reforça a idéia da percepção da Embraer frente ao atendimento dos prazos para os seus clientes. Pois, é uma variável fundamental de qualidade difundida no setor. O não cumprimento de prazos evidencia graves falhas estratégicas e pode desencadear perdas voluminosas, tanto por quebras de acordo s comerciais, como por afetar a imagem da marca da empresa.

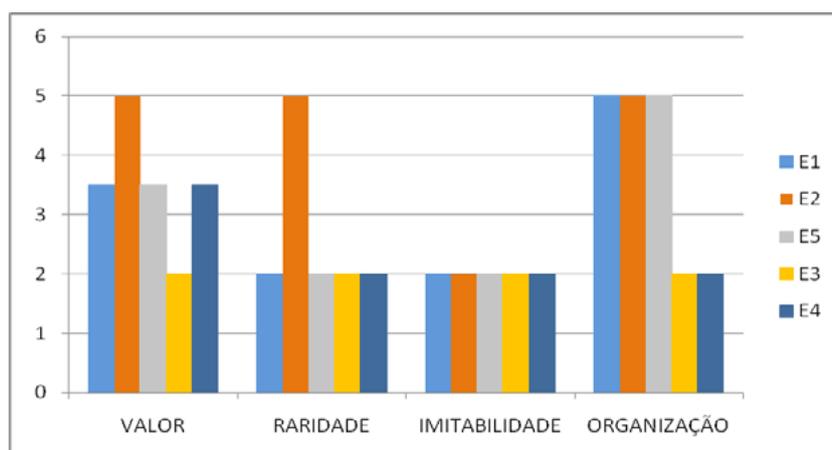
### CRITÉRIOS DE SELEÇÃO SEGUNDO FORNECEDORES

Para melhor apreensão do método empregado, essa parte é dividida em duas partes que são o VRIO, que objetivou medir atributos como Valor Raridade, Imitabilidade e Organização e o desempenho declarado dos fornecedores perante os recursos do VRIO. Para o cumprimento do termo de confidencialidade assinado e a interpretação dos dados obtidos, foram classificadas as empresas participantes em números lineares de 1 a 5, conforme ordem alfabética. O que resultou na seguinte listagem: E1, que fornece materiais compostos para o revestimento e o interior das aeronaves; E2, que oferece soluções especializadas em aeroestruturas; E3, que fornece equipamentos eletrônicos; E4, que fornece sistema de controle de vôo e de gerenciamento de ar; E5, que equipa os motores das aeronaves. Os recursos avaliados foram classificados como capacidade econômica; capacidade tecnológica e capacidade em atender prazos. Por outro lado, as questões enunciadas no questionário foram classificadas em uma escala de 1 a 6, ao qual o resposta de “discordo plenamente” corresponde ao número 1; “discordo” ao número 2; “discordo parcialmente” ao número 3; “concordo parcialmente” ao número 4; “concordo” ao número 5 e “concordo plenamente” ao número 6.

### CAPACIDADE ECONÔMICA

No gráfico 2, percebe-se a variação existente entre empresas no que diz respeito à capacidade econômica. De acordo com o comportamento das colunas, pode se afirmar que a capacidade econômica é um recurso valioso do ponto de vista dos fornecedores, já que quatro das cinco empresas informaram acima da média acreditar que a sua capacidade econômica possui um valor essencial nas suas operações com a Embraer. Apesar das empresas usarem esse recurso nas suas combinações organizacionais, ele não é difícil

de imitar até porque uma nova empresa que participa no sistema produtivo consegue operar se tiver recursos financeiros de seus investimentos.



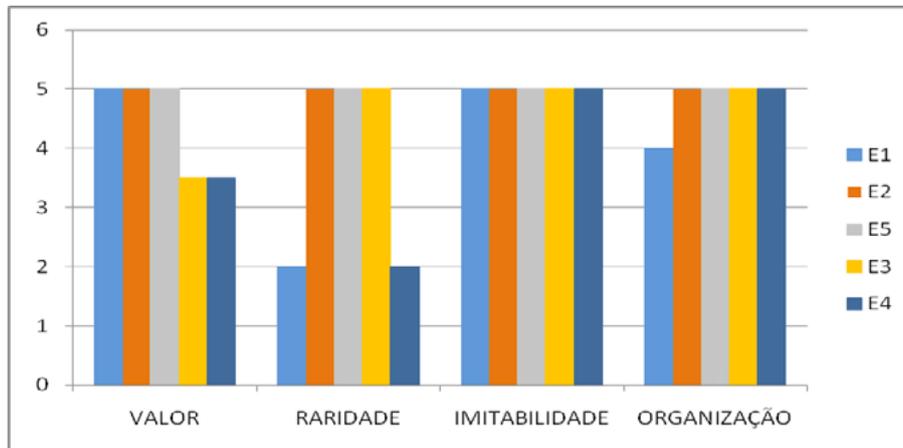
**Gráfico 2:** Avaliação de capacidade econômica por fornecedores . Fonte: Elaborado a partir do questionário dos fornecedores.

Então, de acordo coma análise elencada no quadro 3, a capacidade econômica pode gerar uma paridade competitiva temporária normal. Desta forma será que pode se afirmar obter vantagem competitiva baseada apenas em capacidade econômica?

### CAPACIDADE TECNOLÓGICA

No caso da capacidade tecnológica, o gráfico 3, apresenta a percepção dos fornecedores no que diz respeito à capacidade tecnológica. Nota-se que as inclinações das colunas são mais acentuadas e os valores médios estão concentrados entre os números 2 e 6.

Isso demonstra primeiramente o apreço e a importância que é devida ao aspecto tecnológico das indústrias principalmente no setor aeronáutico. Portanto, três variáveis são chamativas neste gráfico. Primeiramente, no quesito valor, as respostas de três dos cinco fornecedores tendem a convergir para o ponto máximo, demonstrando assim que a capacidade tecnológica possui um elevado valor de percepção como recurso de geração de vantagem competitiva. No que diz respeito à raridade, as empresas o consideram, em maior ou menor proporção (concorda parcialmente, concorda, concorda plenamente. De igual forma, mais em maior proporção, todas convêm que a capacidade tecnológica seja mais difícil de imitar, o que leva as suas organizações a usá-la para se diferenciar dos concorrentes.



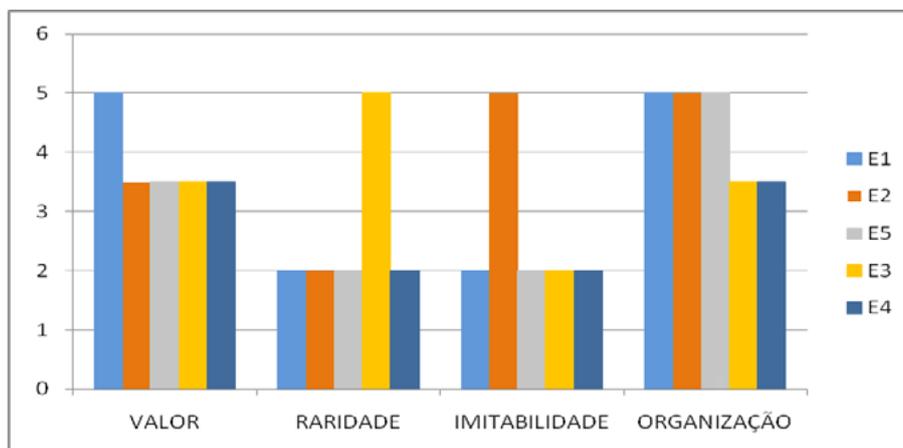
**Gráfico 3:** Avaliação de capacidade tecnológica por fornecedores . Fonte: Elaborado a partir do questionário dos fornecedores.

Com base na análise do modelo VRIO, observa-se que a capacidade tecnológica é um recurso valioso, e que o seu valor o torna muitas vezes raro, difícil de ser imitado e usado abundantemente pelas organizações. Este fato confere à capacidade tecnológica uma vantagem competitiva sustentada acima do normal. Por fim, analisou-se a capacidade de atendimento de prazos, em seguida foram somados aos demais recursos para apresentar o desempenho de acordo as repostas dos fornecedores.

### CAPACIDADE DE ATENDER PRAZOS

Diferentemente dos outros recursos, a capacidade de atendimento deslumbra um cenário bastante diversificado com relação à percepção das empresas com este recurso. No entanto, a atenção das organizações a este recurso é factível visto que elas o auferem um valor considerável, o que pode ser interpretado como esforços contínuos para melhor atender prazos devido aos ciclos de produção e de vida dos produtos serem cada vez mais curtos.

Do ponto de vista sistemático, este recurso faz uma enorme diferença na indústria. Os altos valores de multas e as penalidades de quebra de contratos tornam a capacidade de atendimento de prazo um elemento fundamental na seleção de fornecedores. Apesar das divergências de entendimento, nota-se que as empresas convergem na visão segundo a qual a capacidade de atendimento de prazos é valiosa possui um determinado grau de inimitabilidade, pois quatro concordam parcialmente da dificuldade de imitação desse recurso, logo, é de suma importância para as organizações na obtenção de vantagem competitiva sustentada.

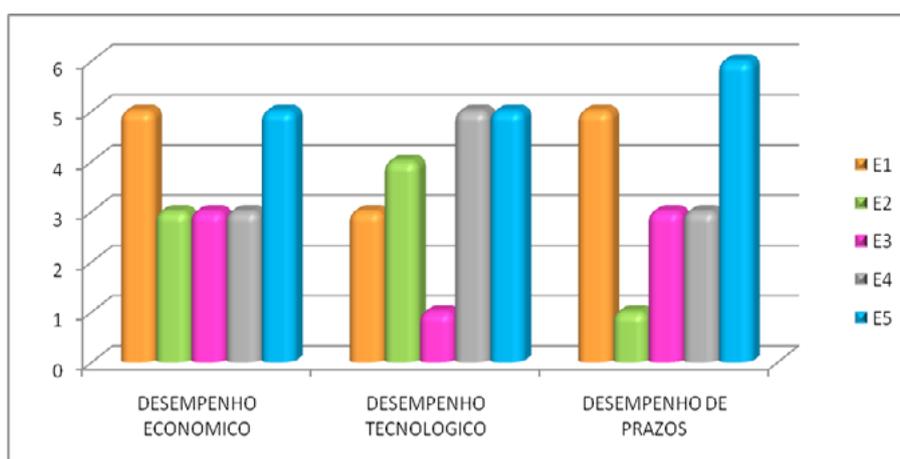


**Gráfico 4:** Avaliação de capacidade de atendimento de prazos. Fonte: Elaborado a partir do questionário dos fornecedores.

Depois de feita as análises da percepção junto aos fornecedores, resgatando a percepção de Fernandez e Le roy (2010), a visão baseada em recursos possui o objetivo tornar a organização única. Mas para isso precisa existir uma sinergia de visão tanto do cliente como do fornecedor.

### VISÃO DO CLIENTE X VISÃO DO FORNECEDOR

Conforme exemplifica o gráfico 5 Na aplicação do questionário, junto aos fornecedores da Embraer, foi solicitado que após a consideração sobre cada recurso também fosse respondida questionamentos acerca do desempenho da sua organização em cada variavel estrategica ressaltada na primeira entrevista.



**Gráfico 5:** Avaliação de desempenho das empresas respondentes do questionário. Fonte: Elaboração Própria

Na capacidade econômica, a Empresa 1 e 5 aqui destacada pelas cores laranja e azul se destacam como sendo as melhores. Na capacidade tecnológica, a Empresa 4 e 5 se destacam. No que se refere á capacidade de atendimento de prazos, a empresa 5 se destaca, logo após vem a empresa 1, a empresa 3 e 4, e finalmente a empresa 5. Esses

resultados demonstram a diferença entre os valores possuídos pelos fornecedores de acordo com as informações recolhidas por meio do questionário aplicado, mensurando sua capacidade em determinado recurso. Por outro lado, foi feita uma segunda entrevista por telefone com o coordenado da Embraer, na qual foi solicitado em caracterizar as empresas participantes do questionário em ordem de prioridade e os resultados podem ser visualizados conforme resposta no quadro 4.

	<b>CAPACIDADE ECONOMICA</b>	<b>CAPACIDADE TECNOLÓGICA</b>	<b>CAPACIDADE DE ATENDER PRAZOS</b>
PRIMEIRO LUGAR	<b>E1</b>	<b>E5</b>	<b>E5</b>
SEGUNDO LUGAR	<b>E4</b>	<b>E4</b>	<b>E4</b>
TERCEIRO LUGAR	<b>E2</b>	<b>E1</b>	<b>E1</b>
QUARTO LUGAR	<b>E5</b>	<b>E2</b>	<b>E2</b>
QUINTO LUGAR	<b>E4</b>	<b>E3</b>	<b>E3</b>

**Quadro 4:** classificação das empresas conforme recursos. Fonte: Elaboração Própria

Confrontando as respostas da Embraer e as resultados da análise das respostas do questionário VRIO, podemos perceber uma diferença entre a percepção de quão detentoras dos recursos estratégicos são as empresas fornecedoras, recursos este contidos nos critérios de seleção de parceiros. No entanto isso não significa que os dois componentes da cadeia de suprimentos não estão alinhados estrategicamente. Na sua análise do modelo VRIO, Hoffman (2000) indica que não basta ter recursos se não são usados de maneira eficiente.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizada atividade de campo na sede da Embraer em São José dos Campos no estado de São Paulo em setembro de 2013. Um questionário semi-estruturado foi aplicado ao coordenador de engenharia especializada, no intuito de obter informações sobre quais são os principais critérios e recursos que motivaram a escolha dos fornecedores e qual a escala de prioridade desses recursos de seleção. Tal escolha se deve à menção da importância dos critérios de escolha de fornecedores para o seu bom desempenho em relatórios institucionais. Após esta etapa, foi elaborado e aplicado um questionário adaptado do Gonçalves, Coelho e Souza (2011) para mensuração do modelo VRIO de Barney (1991, 2007).

Além de ter obtido informações mais detalhadas sobre o processo de seleção de fornecedores, voltou-se à Embraer em uma segunda rodada, por meio de uma entrevista realizada por via telefônica, a fim de classificar sobre a ótica da empresa contratante os fornecedores que mais continham os três recursos preliminarmente indicados. Nesta

perspectiva, identificou-se o alinhamento de visão estratégica entre a empresa âncora, a Embraer e seus principais fornecedores.

Na sua tentativa de conceituar a associação entre competência organizacional e recursos que geram vantagens competitivas, Prévot, Brulhart e Maltese (2010) argumentam que uma organização é competente apenas se ela permite agregar mais valor às atividades e produtos do que a dos concorrentes. Isso significa que desempenho da organização é caracterizado pelo resultado da comparação entre o fornecimento de produtos e o dos concorrentes. Mas para melhor atuar, as organizações precisam possuir recursos (capacidades dinâmicas), das quais poderão (PRÉVOT, BRULHART e MALTESE, p.88, 2010) integrar construir e reconfigurar as suas competências a fim de responder às ameaças dos concorrentes (TEECE, 2007).

Assim, este estudo investigou uma das estratégias usadas no setor aeronáutico que é a parceria com fornecedores que possam agregar valor ao empreendimento com um todo e que sejam capazes de sempre alcançar resultados eficientes. Pois, a razão de estar contido em alianças entre firmas é gerar conhecimentos. (PRÉVOT *et al.*, 2010). Neste sentido, o estudo realizado visava como objetivo central descrever critérios relevantes da seleção de fornecedores para produção da família de aeronaves E- JETS da EMBRAER.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados desta pesquisa apontam que a sinergia em parceria vertical pode levar ambas as partes a se tornarem mais competitivas por meio de situações de ganhos comuns ou até mesmo fortalecer essas empresas diante de terceiros, considerando os recursos que compõem a rede. Diante disso, evidencia-se uma grande variedade de diferentes tipos de parcerias que pode ser formada em todos os níveis da cadeia produtiva.

O estudo evidencia também que o desempenho de uma organização é fortemente influenciado pelos recursos adquiridos dos seus fornecedores. Para alcançar tal feito, primeiramente foi descrito os principais recursos considerados relevantes nas formas de seleção de fornecedores e classificados em termos de potencial para geração de vantagem competitiva utilizando a visão baseada em recursos. Assim, o trabalho mostrou a importância e o impacto da seleção de fornecedores no gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo que a competitividade da organização âncora, no nosso caso a Embraer, depende da importância dos recursos inerentes a rede formada para execução das atividades no processo produtivo. Portanto, o posicionamento no mercado depende da forma como a organização gerencia suas relações com os seus fornecedores, adquirindo outros recursos para a própria organização, o que pode levá-la a obtenção de vantagem competitiva sustentada.

## REFERÊNCIAS

AGUEZZOUL, A.; LADET, P. Selection et evaluation des fournisseurs: critères et méthodes. *Revue Française de Gestion Industrielle*, Paris, 2009 p. 1-21.

BARNEY, J; HESTERLY; WILLIAM, S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson, 2011.

BASTOS, C. Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica. [Dissertação] Mestrado em engenharia de produção. São Paulo: Universidade São Paulo. 2006. p 66-92.

BERNARDES, R; BERBERICK, M; CELSO, A. gestão da cadeia de suprimentos. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2008.

CHOPRA, S; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos estratégia, planejamento e operação*. 1. Ed. são Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos, criando redes que agregam valor*. 2. Ed. são Paulo: Cengage Learning, 2007.

CONTADOR, J; FERREIRA, A; DA SILVA, J. seleção de fornecedores pelo critério da vantagem competitiva. XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). São Paulo: FGV, 2012. p 1-17.

DIAS, R. *Tópicos atuais em administração: quarteirização*. São Paulo, 1998

FERNADEZ, A; LE ROY, F. Pourquoi coopérer avec un concurrent? *Revue française de Gestion*, Paris, 2010. p 156-169.

FERREIRA, V. *A estratégia na relação com os fornecedores na indústria aeronáutica brasileira*. [Dissertação] Mestrado em Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010. p 118.

FERREIRA, V; SALERNO, M; LOURENÇÃO, P. Parcerias estratégicas na indústria aeronáutica brasileira. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). São Paulo: FGV, 2010. p 1-16, 2010.

FLEURY, C; FLEURY, M. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*. 2003, vol.10, n.2, pp. 129-144

FREEMAN, R.; REED, L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *Califórnia Management Review*, v. 25, n.3,p.88-106, 1983.

FRIAS, D; FARIAS D; WANKE, P. Planejamento de redes logísticas: um estudo de caso da indústria petroquímica brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 2013.

- GALO, N. Avaliação dos critérios de seleção de fornecedores de serviço logístico no segmento varejista. Simpósio de engenharia de produção (SIMPEP), Bauru, 2012. 1 - 15.
- GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. Sexta. Ed. São Paulo: atlas, 2010.
- GONÇALVES, A; COELHO, F; SOUZA, M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização, Revista Ciência Administração, 2011. p 819-855.
- HEMONT, F. Une approche communicationnelle du «developpement fournisseur» le cas des rapports clients-fournisseur dans l'aéronautique. [Tese] Doutorado em ciência da engenharia. Toulouse: Université Paul Sabatier de Toulouse III. Toulouse, 2011. p. 15-37.
- HOFFMAN, N. An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. Academy of Marketing Review, 2000.
- ISATTO, E; FORMOSO, C. As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade. [Material de aula] Rio de Janeiro: Faculdade de Tecnologia da Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 1-8. 2012.
- MARCONI, M; LAKATOS, E. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOHR, J; SENGUPTA, S; SLATER, S; LUCHT, R. Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MOURA, L. gestão do relacionamento com fornecedores análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores de grandes empresas. [Dissertação] Mestrado em Engenharia de Produção. São Paulo: Escola politécnica da universidade de são Paulo. São Paulo, p. 69 - 94. 2009.
- NOGATCHEWSKY, S; NOGATCHEWSKY, G. les nouvelles formes de management des relations client- fournisseur ou comment produire de la confiance. Hyper articles en ligne, Paris, p.18-27, 2009. Disponível em: [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/49/87/17/pdf/nogatchewsky-\\_nogatchewsky\\_final.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/49/87/17/pdf/nogatchewsky-_nogatchewsky_final.pdf). Acesso em: 07 julho 2013.
- NOVAES, A Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Terceira. Ed. rio de janeiro: elsevier, 2007.
- OLIVEIRA, M; DE LONGO, O. Gestão da cadeia de suprimentos. In: IV Congresso Nacional de Excelência Em Gestão (CNEG), 2008. Niterói. Anais. Niterói: CNEG, 2008.
- PORTER, M. Estratégia competitiva. São Paulo: Campus, Cap. 1-2, 1986.
- PRÉVOT, F; BRULHART, F; MALTESE, L. Perspectives fondées sur les ressources propositions de synthèse. Revue Française de Gestion, 2010. p 88-103.

RASKOVIC, M; MAKOVEC, B. Buyer-supplier relationships and the resource-advantage perspective: an illustrative example of relational and transactional drivers of competitiveness. *Journal of competitiveness*, 2013. p 16-38.

SACOMANO, M; SERRA, T. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 598-611, 2009.

SANTI, E; FERREIRA, L. Uma análise da seleção de fornecedores com base em conceitos de Supply Chain management. XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). São Paulo: FGV. 2011. p 1-14, 2011.

SARATT, N; SILVEIRA, A; MORAES, R. *Empresabilidade na gestão de serviços*. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2003.

SONMEZ, M. A review and critique of supplier selection process and practices. Loughborough's University Business School, Leicestershire, 2006. p 1-34, 2006.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007. p 1319-1350.

VAZ, J; LOTTA, G. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 2011 p 107-139.

VERGARA S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

YIN, R. *Estudo de caso, planejamento e métodos*. Terceira. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Recebido em: XX/XX/XX**

**Aceitos: XX/XX/XX**